

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del
Sector Avícola Cárnico en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

María Angelita Becerra Hernández

Giulliana Fiorella Llosa Rubio

Javier Moisés Paico Casavilca

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Surco, julio de 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

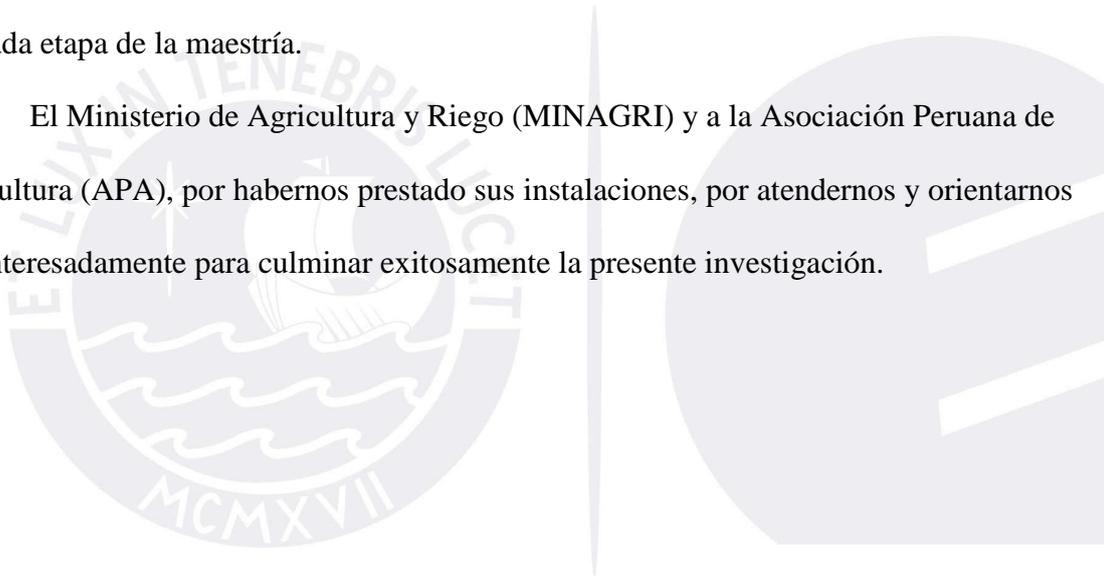
La escuela de negocios de la Universidad Católica del Perú CENTRUM, por habernos enriquecido profesional y humanamente.

El profesor Fernando D'Alessio, por sus conocimientos transmitidos, los mismos que hicieron posible el desarrollo del presente planeamiento estratégico.

El profesor Ricardo Pino, nuestro asesor, por sus orientaciones en la mejora continua del presente trabajo, por su tiempo, esfuerzo, sugerencias y aportes durante el desarrollo del presente planeamiento estratégico.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos el esfuerzo en cada etapa de la maestría.

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y a la Asociación Peruana de Avicultura (APA), por habernos prestado sus instalaciones, por atendernos y orientarnos desinteresadamente para culminar exitosamente la presente investigación.



Dedicatorias

A Dios. A mis hijos Alonso y Gonzalo, porque fueron el motor para seguir creciendo como profesional y porque durante estos 32 meses no les pude dedicar el tiempo que se merecían. A mi esposo Javier Vera, por su comprensión y ayuda brindada, a mi madre y hermanos, quienes me animaron y apoyaron en momentos difíciles y en especial a mi papá que está en el cielo, quien siempre me motivó para terminar mi maestría. Estoy segura que desde la gloria del señor está feliz por este logro.

Ángela Becerra

A Dios, por haberme dado las fuerzas y herramientas necesarias para seguir en este camino; a mi esposo Fredy por su paciencia y dedicación, a mis padres y suegros por darme su apoyo incondicional y mis hijas Mikaela y Sofía Valentina por todo el amor que me brindan siendo el principal empuje para seguir adelante.

Giulliana Llosa

A Karina, mi esposa y a mis hijos Franco y Joaquín por todo su apoyo, amor y paciencia.

Javier Paico

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico está basado en el Modelo Secuencial de Planeación Estratégica de D'Alessio (2013), y ha sido desarrollado con el fin de elevar la competitividad del sector avícola cárnico en el Perú. Para ello, se hizo un profundo análisis interno y externo, lo cual, en conjunto con la definición de la visión, la misión y los valores del sector, permitió definir objetivos de largo plazo y las estrategias que posibiliten lograrlos. Se estima que al año 2020 este sector continuará liderando la producción nacional de carnes, para atender al mercado de Lima y otras regiones del país; principalmente, el de la sierra, donde actualmente se da el menor consumo per cápita.

Durante los próximos cinco años se implementarán estrategias que llevarán al sector a consolidar su liderazgo, alcanzando una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés) del 3.0%. Estas estrategias incluyen aspectos como la implementación de tecnología de punta y la ampliación de infraestructura, tanto en galpones para engorde como en área de beneficio de aves. Asimismo, se propone hacer alianzas con productores de maíz amarillo duro para garantizar el acceso al principal insumo, aunque siempre habrá que recurrir a la importación. Otra alianza que se plantea es con universidades para lograr el desarrollo de tecnología que eleve el rendimiento.

Debido a estos cambios y bajo el liderazgo de la Asociación Peruana de Avicultura (APA), el sector logrará en el año 2020 producir 1,7 millones de toneladas de carne de aves. Pero más importante aún es que se promoverá el desarrollo de los pequeños productores al brindarles capacitación y acceso a tecnología. Con ello, se combatirá frontalmente la informalidad, ya los productos ofrecidos en este escenario podrían ser dañinos para la salud de los consumidores.

Abstract

This strategic plan is based on the sequential model of Strategic Planning of Professor D'Alessio (2013) has been developed in order to increase competitiveness poultry meat sector in Peru. First there was a profound internal and external analysis, which together with the definition of the vision, mission and values of the sector, allowed to define long-term objectives and strategies to achieve them. By 2020, this sector will continue to lead the domestic production of meats mainly to serve markets in Lima and other regions, including Peruvian highlands, where current consumption per capita is very low.

During the next five years strategy that will lead the industry to consolidate its leadership, reaching a return on equity (ROE) of 3.0% will be implemented. These strategies include issues such as the implementation of technology and infrastructure expansion, both in sheds for fattening and poultry benefit area. It also proposes making alliances with duro yellow corn producers, to ensure access to the main input, but will have to always rely on imports. Another proposed alliance is with universities for development of technology to raise performance.

Due to all these changes and under the leadership of the Peruvian Poultry Association (APA), the sector will reach a production of 1.7 million tonnes of poultry meats in 2020. But more importantly the development of small producers, by providing training and access to technology will be promoted. Frontally combating informality as it could be harmful to the health of consumers.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xv
Capítulo I: Situación General del Sector Avícola Cárnico en el Perú	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión.....	8
2.4 Valores.....	8
2.5 Código de Ética.....	9
2.6 Conclusiones.....	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	11
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2 Potencial nacional	13
3.1.3 Principios cardinales	22
3.1.4 Influencia del análisis en el sector avícola cárnico en el Perú	24
3.2 Análisis Competitivo del País.....	24
3.2.1 Condiciones de los factores.....	25
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	30

3.2.5	Influencia del análisis en el sector avícola cárnico en el Perú	31
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	32
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	32
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	35
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	40
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	45
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	46
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	47
3.5	El Sector Avícola Cárnico en el Perú y sus Competidores.....	48
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	48
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	50
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	50
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	51
3.5.5	Rivalidad de los competidores	51
3.6	El Sector Avícola Cárnico en el Perú y sus Referentes	52
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	53
3.8	Conclusiones.....	54
Capítulo IV:	Evaluación Interna.....	56
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	56
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	56
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	58
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	63
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	71
4.1.5	Recursos humanos (H)	73
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	73

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	75
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	76
4.3 Conclusiones.....	77
Capítulo V: Intereses del Sector Avícola Cárnico en el Perú y Objetivos de Largo	
Plazo	79
5.1 Intereses del Sector Avícola Cárnico en el Perú.....	79
5.2 Potencial del Sector Avícola Cárnico en el Perú	79
5.3 Principios Cardinales del Sector Avícola Cárnico en el Perú.....	82
5.4 Matriz de Intereses del Sector Avícola Cárnico en el Perú (MIO).....	83
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	84
5.6 Conclusiones.....	84
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	86
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	86
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	86
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	90
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	90
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	93
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	94
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	94
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	95
6.9 Matriz de Ética (ME)	98
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	96
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	100
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	100
6.13 Conclusiones.....	100

Capítulo VII: Implementación Estratégica	103
7.1 Objetivos de Corto Plazo	103
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	108
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	108
7.4 Estructura del Sector Avícola Cárnico en el Perú.....	108
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	111
7.6 Recursos Humanos y Motivación	112
7.7 Gestión del Cambio	113
7.8 Conclusiones.....	114
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	115
8.1 Perspectivas de Control	115
8.1.1 Aprendizaje interno.....	115
8.1.2 Procesos.....	115
8.1.3 Clientes.....	116
8.1.4 Financiera.....	116
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	116
8.3 Conclusiones.....	116
Capítulo IX: Competitividad del Sector Avícola Cárnico en el Perú	117
9.1 Análisis Competitivo del Sector Avícola Cárnico en el Perú.....	119
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Avícola Cárnico en el Perú.....	120
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Avícola Cárnico en el Perú.....	121
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	121
9.5 Conclusiones.....	121

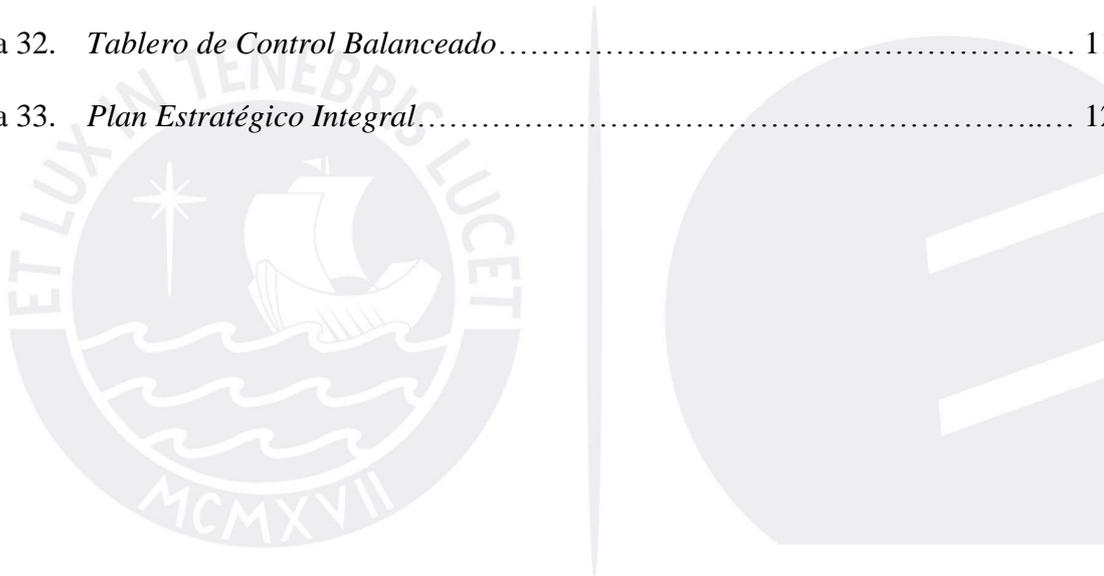
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	122
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	122
10.2 Conclusiones Finales	122
10.3 Recomendaciones Finales.....	126
10.4 Futuro del Sector Avícola Cárnico en el Perú	127
Referencias.....	129
Apéndice: Entrevista a Empleado de la Unidad de Estadística del MINAGRI.....	137



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Importaciones y Exportaciones del Sector Avícola Cárnico del Perú, en miles de US\$.....</i>	5
Tabla 2.	<i>Matriz de Interés Nacional.....</i>	13
Tabla 3.	<i>Competitividad del Perú en Factores Tecnológicos.....</i>	19
Tabla 4.	<i>Condiciones de los Factores de Competitividad en el Perú.....</i>	26
Tabla 5.	<i>Indicadores Macroeconómicos, período 2000-2014.....</i>	37
Tabla 6.	<i>Importaciones de Productos Avícolas Cárnicos, en miles de US\$.....</i>	38
Tabla 7.	<i>Perú: Tasa de Actividad según variables, 2007-2012 (Porcentaje).....</i>	41
Tabla 8.	<i>Movilización Social de Hogares de Lima Metropolitana según NSE.....</i>	42
Tabla 9.	<i>Casos de Conflictos Sociales, 2012-2013.....</i>	43
Tabla 10.	<i>MEFE del Sector Avícola Cárnico en el Perú.....</i>	48
Tabla 11.	<i>Consumo per Cápita de los Principales Productos Pecuarios, 2013.....</i>	51
Tabla 12.	<i>Matriz de Perfil Competitivo.....</i>	54
Tabla 13.	<i>Matriz Perfil Referencial.....</i>	54
Tabla 14.	<i>Comportamiento de las Ventas y del Precio del Pollo en Pie, 2013-2014.....</i>	60
Tabla 15.	<i>Población de Aves por Región, año 2013.....</i>	66
Tabla 16.	<i>Población de Aves, Carne Producida, Rendimiento y Precio, 2003 – 2013.....</i>	68
Tabla 17.	<i>Infraestructura del Sector Avícola Cárnico Nacional y del Departamento de Lima</i>	69
Tabla 18.	<i>Crecimiento y Peso de Pollos de Engorde, en gramos.....</i>	69
Tabla 19.	<i>Indicadores Financieros de San Fernando 2013-2014, en miles de nuevos soles y porcentaje</i>	72
Tabla 20.	<i>MEFI del Sector Avícola Cárnico en el Perú.....</i>	77
Tabla 21.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales.....</i>	83

Tabla 22.	<i>Matriz FODA del Sector Avícola Cárnico en el Perú</i>	87
Tabla 23.	<i>Matriz PEYEA</i>	89
Tabla 24.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	95
Tabla 25.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	96
Tabla 26.	<i>Matriz de Rumelt</i>	97
Tabla 27.	<i>Matriz de Ética</i>	99
Tabla 28.	<i>Matriz Estrategias vs. OLP</i>	101
Tabla 29.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	102
Tabla 30.	<i>Recursos Asignados a cada OCP</i>	109
Tabla 31.	<i>Políticas para cada Estrategia para el Sector Avícola Cárnico en el Perú</i>	111
Tabla 32.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	117
Tabla 33.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	123



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Producción de productos cárnicos en Perú, año 2013 en miles de toneladas.....	1
<i>Figura 2.</i>	Producción avícola a nivel nacional, año 2013 en toneladas.....	2
<i>Figura 3.</i>	Consumo de carne de pollo por habitante, 2013.....	3
<i>Figura 4.</i>	Precios promedios del pollo en pie, en nuevos soles por kilogramo.....	4
<i>Figura 5.</i>	Cadena productiva avícola.....	5
<i>Figura 6.</i>	Pirámide de población Perú 2013 – 2021.....	15
<i>Figura 7.</i>	Mapa de ubicación del Perú en América.....	16
<i>Figura 8.</i>	Variación porcentual anual del PBI Peruano 2000 – 2014.....	17
<i>Figura 9.</i>	Población de seis años a más que hace uso del Internet, 2013 y 2014.....	20
<i>Figura 10.</i>	Índice de libertad económica.....	26
<i>Figura 11.</i>	Exportación e importación FOB de 2005 a 2014, en miles de millones de US\$ de 2002.....	28
<i>Figura 12.</i>	Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles.....	30
<i>Figura 13.</i>	Variación porcentual del VBP agropecuario y pecuario, en porcentaje.....	36
<i>Figura 14.</i>	Variación porcentual del PBI, demanda interna y consumo privado.....	37
<i>Figura 15.</i>	Tasas de interés de política monetaria.....	39
<i>Figura 16.</i>	Población y tasa de crecimiento poblacional, 1950 – 2025.....	40
<i>Figura 17.</i>	Evolución de la pobreza extrema en el Perú, en porcentaje.....	42
<i>Figura 18.</i>	Tamaño del sector informal, en porcentaje de la economía total.....	44
<i>Figura 19.</i>	Tamaño del empleo informal, como porcentaje del total de empleados.....	45
<i>Figura 20.</i>	Importaciones y producción nacional de MAD, en miles de toneladas, 2004- 2013.....	49
<i>Figura 21.</i>	Principales productores mundiales de carne de pollo, 2013.....	53

Figura 22. Participación de la venta de pollo según empresa, en toneladas..... 57

Figura 23. Precio al consumidor final del pollo en pie, en nuevos soles por kg..... 61

Figura 24. Cadena de valor del sector avícola cárnico en el Perú.....64

Figura 25. Diagrama de la matriz PEYEA.....90

Figura 26. Matriz Boston Consulting Group.....91

Figura 27. Matriz IE..... 92

Figura 28. Matriz Gran Estrategia 94

Figura 29. Estructura propuesta para el sector avícola cárnico en el Perú.....111



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico, desarrollado en el presente documento, fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

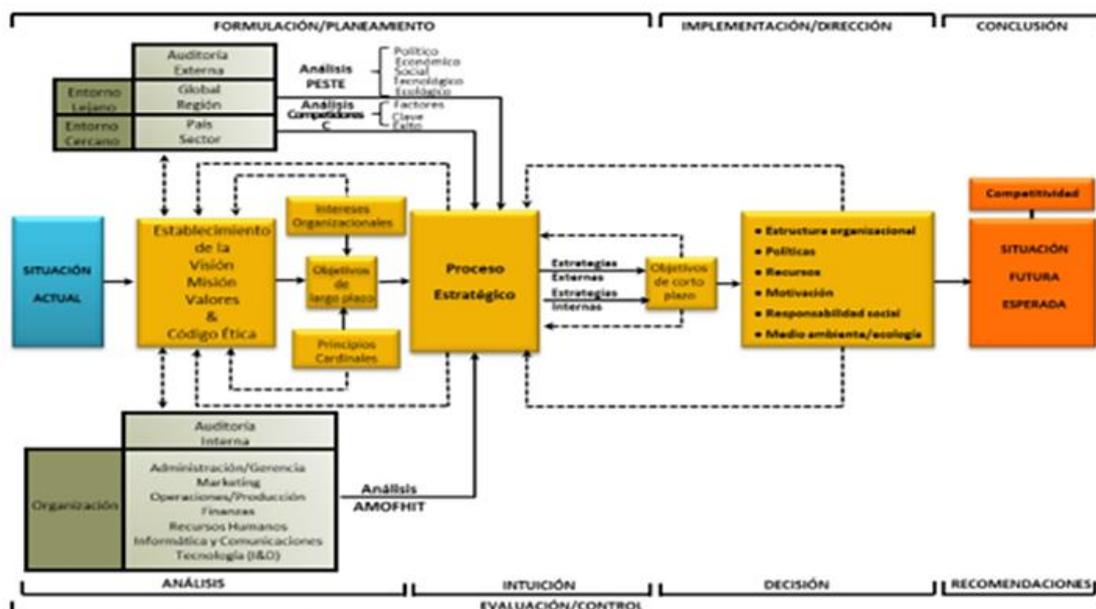


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

Capítulo I: Situación General del Sector Avícola Cárnico en el Perú

1.1 Situación General

El sector avícola cárnico es parte del macro sector pecuario, en el cual se incluyen las actividades de producción de carne de aves, bien sea de pollo, pato, pavo o gallina (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2013a). En el Perú, la avicultura es una actividad económica moderna, de carácter empresarial, altamente tecnificada, con dos grandes líneas de producción, que son las granjas de aves reproductoras y las incubadoras. Estas líneas comprenden las etapas de control genético, producción de aves reproductoras y padres, producción de alimentos balanceados, incubación, crianza y beneficio de aves. Así como también la comercialización de la producción final, es decir de la carne de aves (MINAGRI 2013a).

En el año 2013, la producción de carne en el Perú alcanzó las 1.58 millones de toneladas, dentro de las cuales la carne de ave tiene el liderazgo, con 76%, lo que corresponde a 1.2 millones de toneladas, seguida de la producción de carne de ganado vacuno, la cual representa el 12%, tal como se observa en la Figura 1.

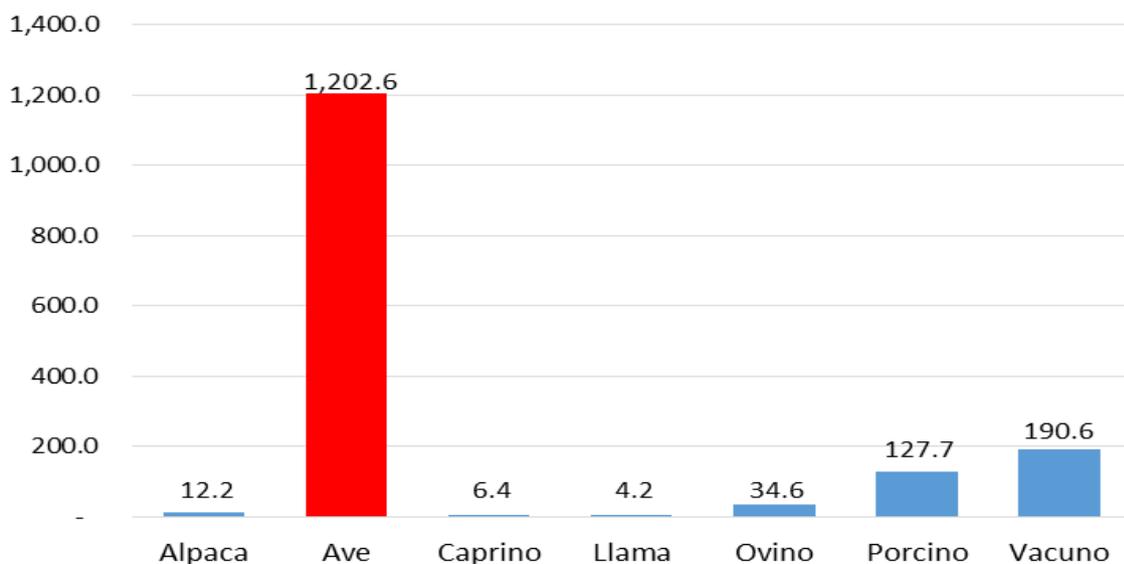


Figura 1. Producción de productos cárnicos en Perú, año 2013 en miles de toneladas. Adaptado de “Producción pecuaria e industrial avícola 2013,” por MINAGRI, 2013b. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-pecuaria-e-industria-avicola>

De acuerdo con el MINAGRI (2013a), la elevada producción es consecuencia del alto desarrollo tecnológico, lo que ha permitido la crianza intensiva con índices de conversión y períodos de crianza óptimos. Sin duda, otro elemento es la preferencia de los peruanos por la carne de pollo, cuyo consumo se incrementó en 92% durante el período del 2004 al 2013 (Vera, 2014).

La actividad avícola tiene una gran importancia en la industria pecuaria, gracias al alto nivel de desarrollo tecnológico, con continuos avances y mejoras en los indicadores productivos, tales como genética, equipos y alimentación. El crecimiento ha sido sostenido durante los últimos 10 años, desde 578 mil toneladas en el año 2003 hasta 1.2 millones de toneladas en el año 2013, correspondientes a la producción nacional de carne de aves (MINAGRI, 2013b). Esta producción está liderada por la carne de pollo, como se presenta en la Figura 2, al representar el 94% del total. De esta producción el 53% de la carne de aves se obtiene en el departamento de Lima (MINAGRI, 2013b).

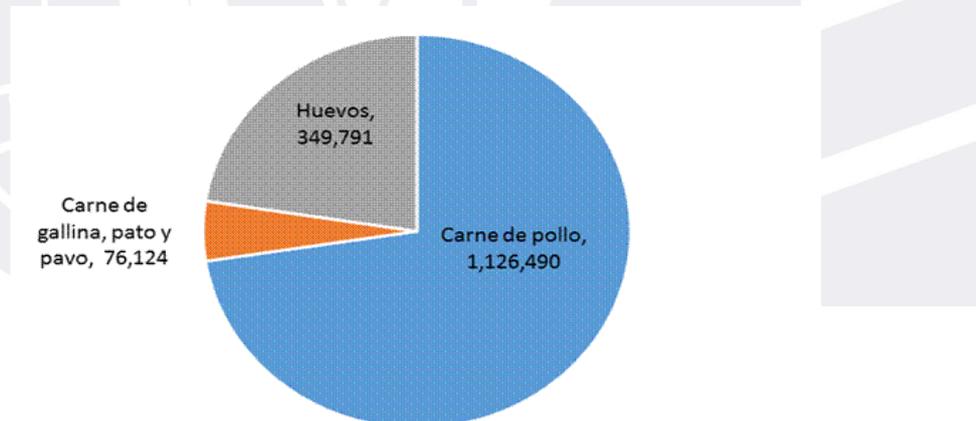


Figura 2. Producción avícola a nivel nacional, año 2013 en toneladas. Adaptado de “Producción pecuaria e industrial avícola 2013,” por MINAGRI, 2013b. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-pecuaria-e-industria-avicola>

Las ventas totales del sector avícola cárnico en el Perú fueron de S/. 6,160 millones en el año 2013, representando el 3% del Producto Bruto Interno (PBI), lo que muestra claramente la importancia del sector. A pesar de que las distintas fuentes no concuerdan en la cantidad de kilogramos de carne de ave que se consumen per cápita en el Perú (Medrano,

2013; MINAGRI, 2014b; Vera, 2014), todas coinciden en que se ha dado un gran crecimiento entre inicios del siglo XXI y el año 2013. El MINAGRI indicó que el consumo, específicamente de carne de pollo, había llegado a 37 kg en el 2013, mientras que para Medrano (2013) era de 35 kg. Sin embargo, esta cifra es mayor en el área de Lima Metropolitana, donde alcanzó los 68 kg luego de haber sido 47 kg en el año 2004 (MINAGRI, 2014b).

A nivel mundial, el principal país consumidor de carne de pollo es Israel, con 59 kg por persona por año (Medrano, 2013). Mientras que en América Latina, el mayor consumo se observa en Brasil, con un promedio de 54.8 kg por habitante, como se presenta en la Figura 3. Le sigue Argentina y muy de cerca el Perú, que es el tercer país consumidor de la región y el décimo sexto en el mundo.

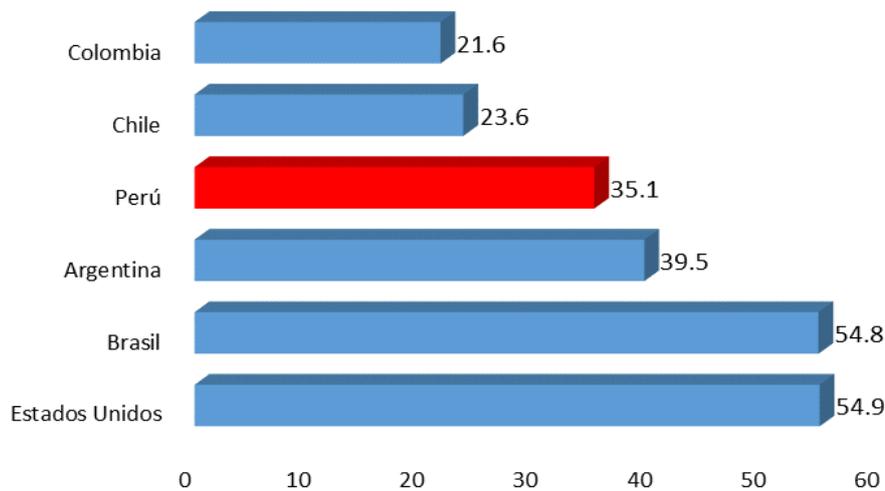


Figura 3. Consumo de carne de pollo por habitante, 2013. Adaptado de “Análisis de la avicultura nacional y regional 2013,” por A. Medrano, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/eer-la-libertad-2013-medrano.pdf>

El sector avícola cárnico comprende distintas fases del proceso de producción y comercialización. Estas fases son las siguientes: (a) reproducción, (b) cría de los pollos, (c) beneficio, y (d) comercialización al mayor y al detalle, en donde no solo intervienen los productores sino también acopiadores. El precio promedio del pollo en pie en la granja, en los centros de acopio y al consumidor del departamento de Lima se presenta en la Figura 4.

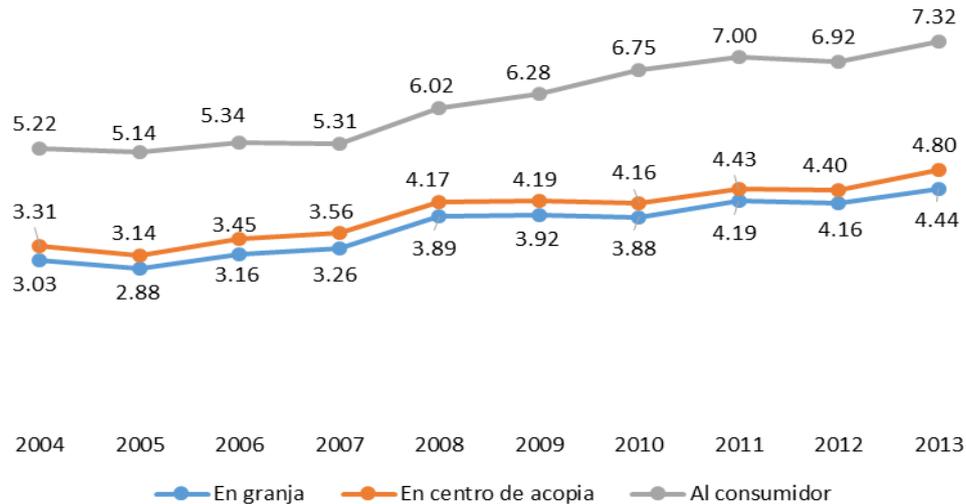


Figura 4. Precios promedios del pollo en pie, en nuevos soles por kilogramo. Adaptado de “Dinámica agropecuaria 2004- 2013,” por MINAGRI, 2014b. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/dinamica-agropecuaria-2004-2013>.

De acuerdo con el MINAGRI (2014a), la oferta y comercialización de pollo se encuentra concentrada en cuatro empresas productoras: (a) San Fernando, que vende el 26%; (b) Redondos, también con el 26% del total del mercado; (c) Ganadera Santa Elena, que tiene una participación del 14% y (d) Los Molinos con 10%.

Es difícil parar el alza en el precio de la carne de pollo, y esto se debe a que no existe en el mercado otra carne que sea más económica. Esta es la principal razón por la que los consumidores prefieren al pollo sobre la carne de res, el pescado o la carne de cerdo, habiéndose incrustado en los hábitos de consumo de los peruanos (Vera, 2013). El aumento en la demanda también ha promovido la importación, cuyos datos se presentan en la Tabla 1. Durante el año, 2014 las importaciones alcanzaron US\$ 59 millones, lo cual es 1.5% inferior al valor del año 2013, pero 56% mayor al obtenido en el año 2010. Las importaciones de carnes y comestibles de aves, durante el año 2013, alcanzaron los US\$ 46.6 millones lo que equivale a 31,122 toneladas (International Trade Center [ITC], 2015). Representando apenas el 2.6% de la producción nacional, mostrando que el mercado nacional es suplido principalmente por los pollos criados y beneficiados en el Perú.

Tabla 1

Importaciones y Exportaciones del Sector Avícola Cárnico del Perú, en miles de US\$

	2010	2011	2012	2013	2014
Importaciones					
0105 Aves vivas	8,632	10,521	10,713	13,524	16,498
0207 Carnes y comestibles de aves	29,316	24,941	37,366	46,642	42,753
Total	37,948	35,462	48,079	60,166	59,251
Exportaciones					
0105 Aves vivas	5,020	5,068	6,321	7,501	4,994
0207 Carnes y comestibles de aves	4,822	6,928	9,917	7,804	6,143
Total	9,842	11,996	16,238	15,305	11,137

Nota. Adaptado de “Trade map,” por el International Trade Center (ITC), 2015. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

La cadena productiva avícola inicia con los insumos que provienen de distintos sectores, tales como la pesquería, el agrícola, la petroquímica, entre otros; lo cual se visualiza en la Figura 5, donde los principales insumos son los siguientes: (a) alimentos balanceados, (b) pollos bebé, que son producidos por empresas incubadoras; (c) agua, (d) productos veterinarios y (e) gas y combustibles. Estos insumos los convierte en aves vivas, de las cuales se obtiene la carne fresca o diversos preparados que están disponibles en el mercado nacional.

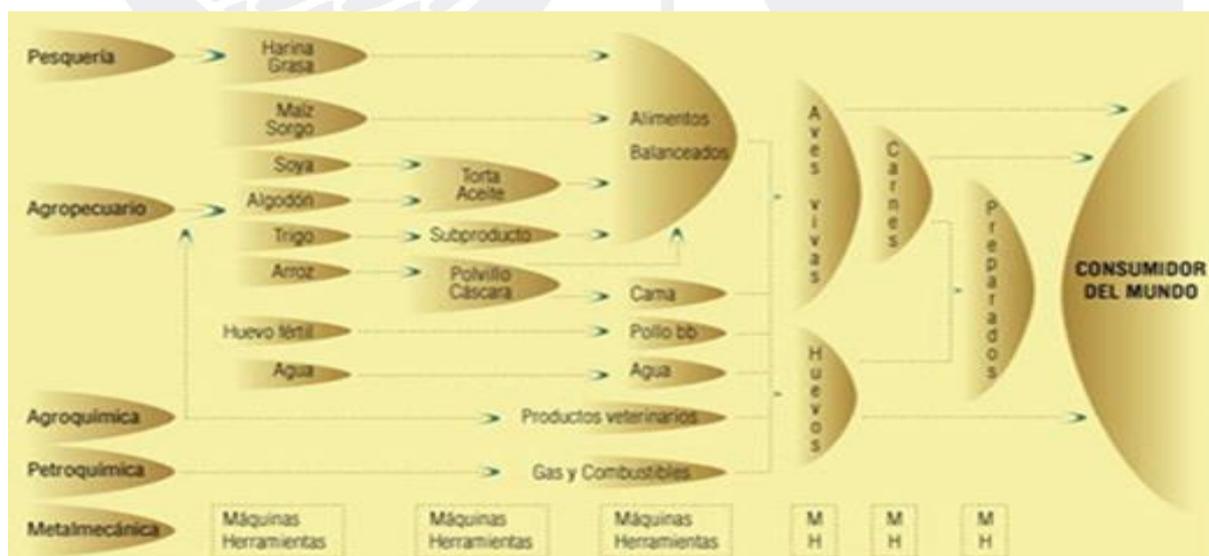


Figura 5. Cadena productiva avícola. Tomado de “Cadena productiva avícola,” por la Asociación Peruana de Avicultura (APA), 2014. Recuperado de <http://www.apa.org.pe/html/sections/articulo/ventanita.asp>

1.2 Conclusiones

El Perú es el tercer país en América Latina en consumo per cápita de carne de pollo, con 35 kg por año, cifra que se incrementa en el departamento de Lima para alcanzar 68 kg por persona. Para abastecer la gran demanda, la producción nacional se incrementó en 92% entre el año 2004 y el 2013, para totalizar 1.2 millones de toneladas, siendo un mercado atendido por la producción nacional, donde las importaciones representan menos del 2.6% del consumo de carne de aves. Las exportaciones son bajas, menos del 0.05% de la producción nacional, por lo que se puede concluir que actualmente los productores y beneficiadores de carne de pollo no están atendiendo mercados extranjeros.

El departamento de Lima concentra el 55% de la producción nacional, lo que es acorde con el mayor consumo que hay en la región y que seguramente está asociado al mayor poder adquisitivo de las personas. Es por esta razón que las principales empresas del sector están ubicadas en esta región, donde el clima de costa beneficia la crianza de pollos. En el sector avícola cárnico en el Perú, los principales actores son empresas que fabrican desde su propio alimento balanceado e incluso tienen incubadoras para pollos bebé. Luego del proceso de engorde del pollo, los benefician y procesan para comercializarlos.

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

2.1 Antecedentes

El sector avícola se ha desarrollado desde hace aproximadamente 75 años, incrementando notablemente la producción, para atender a una demanda creciente. En los años 40 el consumo de pollo per cápita era inferior a un kilogramo por persona al año. Fue en la década de los 50 cuando se inició el desarrollo de la industria avícola masiva, con las primeras granjas especializadas, lo cual trajo consigo la necesidad de contar con alimentos balanceados en grandes cantidades, así como la incubadora de aves bebés con características genéticas (MINAGRI, 2013a).

En 1948, se fundó la empresa San Fernando quien junto a Redondos lideran la comercialización de carne de aves en el país (MINAGRI, 2013a). En los años 60 era independiente el proceso de incubación y la granja de reproductores, de la granja de engorde, así como de la elaboración de alimentos balanceados, los que estaban en manos de distintos propietarios. Con la tecnificación se logró incrementar el consumo per cápita a 1.8 kg., pero el verdadero impulso vino en los años 70, cuando el gobierno impuso una veda de 15 días al mes para el consumo de carnes rojas y los consumidores aumentaron su demanda por carne de aves. Fue así que el consumo per cápita se elevó hasta 4.5kg por persona al año. A partir del año 1980 y gracias a la mejora de los procesos productivos, junto con el incremento del poder adquisitivo, el consumo de pollo se incrementó a 8.3 kg por persona (MINAGRI, 2013a).

A partir de la década de los 90 ha habido un proceso de crecimiento y tecnificación constante (MINAGRI, 2013a), acompañado por el surgimiento de grandes empresas productoras, las cuales emprendieron procesos de integración vertical, tanto hacia atrás como hacia adelante, fabricando su propio alimento balanceado, al mismo tiempo que establecían tiendas para la atención al público. Sin embargo, este crecimiento aún no está acompañado

por la comercialización de bienes procesados, los cuales representan una pequeña porción del mercado. Tampoco ha habido un enfoque en las exportaciones, porque la producción ha ido creciendo pero para atender la demanda nacional.

2.2 Visión

La visión propuesta para el sector avícola cárnico en el Perú es la siguiente: Al año 2020 mantener el liderazgo en la producción de carnes en el Perú, incrementando el consumo per cápita, para satisfacer a los consumidores más exigentes, con una rentabilidad atractiva para los productores y comercializadores, abasteciendo todas las regiones del Perú con altos estándares de calidad y de productividad.

2.3 Misión

La misión del sector avícola cárnico en el Perú es la que sigue: Producir y comercializar carne de ave y otros productos avícolas, manteniendo altos estándares de calidad y salubridad, logrando altos rendimientos y gestionando con enfoque de responsabilidad social.

2.4 Valores

Los valores que tiene el sector avícola cárnico en el Perú se listan a continuación:

1. Responsabilidad social: Contribuir al bienestar de la sociedad y su entorno con el fin de atender los requerimientos de los *stakeholders*, generando impacto positivo en el entorno.
2. Innovación: Actualización constante de procesos y productos con valor agregado, mediante la implementación de tecnología que permita aminorar el tiempo y costo de los procesos.
3. Inocuidad: Velar por controlar la inocuidad en los procesos productivos y de comercialización, para el desarrollo sostenible del sector avícola y la preservación

de la salud de todos los consumidores, con quienes se tiene la principal responsabilidad.

4. Confianza: Dando a los consumidores lo que se ha ofrecido, mediante el control y monitoreo constante de los procesos, cuidando las condiciones de todos los factores.
5. Trabajo en equipo: Promover la cultura de trabajar constantemente en equipo con el fin lograr a los mejores resultados, compartiendo en armonía y solidaridad.

2.5 Código de Ética

Todas las empresas y organizaciones que integran el sector avícola cárnico en el Perú, junto con sus proveedores, regirán su conducta por las normas que se incluyen en este código de ética:

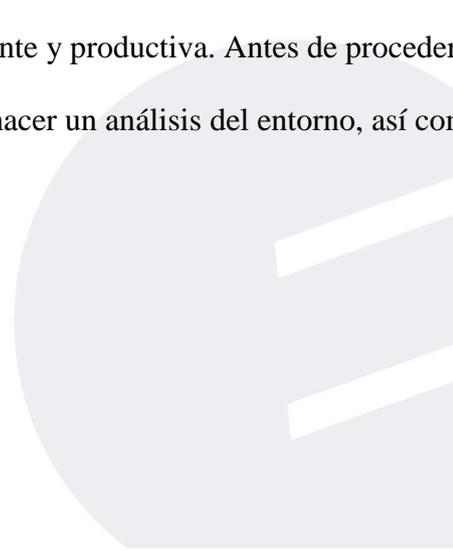
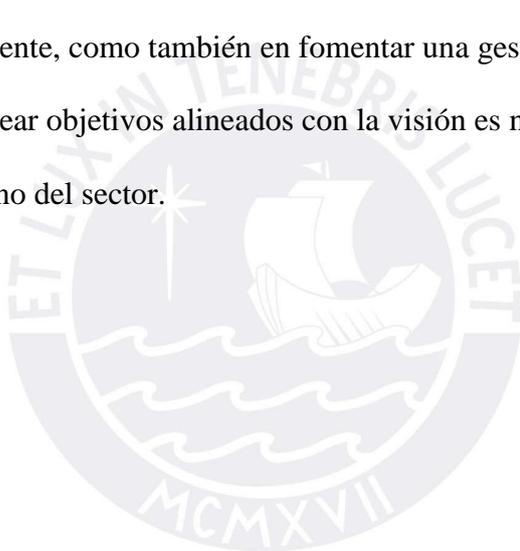
1. Desarrollar las actividades con ética, integridad, transparencia, respeto y equidad.
2. Respetar a las personas y su bienestar como ser humano.
3. Proteger la información de los clientes, salvaguardando su integridad.
4. Generar valor para los *stakeholders*.
5. Cumplir con las leyes y normas que rigen en el Perú.
6. Vigilar la salud ocupacional y el desarrollo humano-profesional de los colaboradores del sector.
7. Trabajar de manera articulada con el Estado para garantizar la seguridad alimentaria de los peruanos y en especial de los limeños.
8. Usar eficientemente los recursos, respetando el medio ambiente.
9. Eliminar la discriminación, en cualquiera de sus manifestaciones.

2.6 Conclusiones

Se ha creado una visión para el sector avícola cárnico, donde se propone mantener el liderazgo en producción y consumo a nivel nacional, sobre cualquier otro tipo de carne y

atendiendo otras regiones del Perú. Para ello es necesario incorporar constantemente tecnología de punta, que permita seguir manejando los procesos de crianza a gran escala, con integración vertical hacia atrás para garantizar el abastecimiento de los insumos y controlar los costos, incrementando la rentabilidad de las empresas avícolas.

Se impulsará la comercialización de carne de ave fresca y congelada, pero también de alimentos procesados, lo que permitirá incrementar el margen de rentabilidad al ser productos con valor agregado; además de que estimularán el consumo. Esta visión planteada no tendría razón de ser sin la misión que está totalmente alineada. Junto a estos dos enunciados se han planteado los valores y el código de ética que promueven la correcta toma de decisiones del sector avícola enfocándose en la transparencia, respeto al consumidor, *stakeholders* y medio ambiente, como también en fomentar una gestión eficiente y productiva. Antes de proceder a plantear objetivos alineados con la visión es necesario hacer un análisis del entorno, así como interno del sector.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo tiene como objetivo principal el análisis de los factores externos, para ello se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico, iniciando por (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) ventajas competitivas de las naciones, y (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico; conocido como análisis PESTE (D'Alessio, 2013). El siguiente paso será cuantificar estos resultados en una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), a partir de la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.

Posteriormente se analiza la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), donde se identifican los factores claves del éxito, analizando la situación del sector avícola cárnico en el Perú y la de sus principales competidores. Finalmente, se elabora la Matriz de Perfil Referencial (MPR), donde se compara al sector con sus referentes a nivel mundial. Finalizando este capítulo se tiene un panorama completo del entorno en el cual se desarrolla el sector avícola en el departamento de Lima, lo cual permitirá tener una base sólida para definir las estrategias.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

De acuerdo con D'Alessio (2013), el análisis tridimensional de las naciones contempla la evaluación de tres grandes dimensiones: (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)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) delineó las políticas e intereses nacionales, agrupados en seis ejes estratégicos:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Incluye el derecho al nombre y a la identidad, que tienen todas las personas; así como la búsqueda por reducir las diferencias socioeconómicas existentes mediante la erradicación de la pobreza

y la pobreza extrema; y el establecimiento de un sistema de justicia con equidad para servir y atender a todos los peruanos. La democratización de la sociedad es la plena vigencia de los derechos humanos y la dignidad humana, ello se traduce en amplias clases medias, sociedades abiertas, flexibles y transparentes en la que el poder se ejerce mediante un sistema de partidos basado en la pluralidad y la alternancia y la Modernización de la economía de mercado.

2. Oportunidades y acceso a los servicios: Garantizar el acceso equitativo a los servicios básicos, como son educación, agua y saneamiento, salud, electricidad y energía, telecomunicaciones, seguridad ciudadana y vivienda. En el año 2021 el Perú tendrá un acceso democratizado a todos estos servicios.
3. Estado y gobernabilidad: Parte de continuar con el proceso de descentralización, fortaleciendo los gobiernos regionales y municipales. Se requiere reducir el tamaño del Estado en la capital y distribuirlo a lo largo y ancho del Perú.
4. Economía, competitividad y empleo: Establecimiento de una política económica estable y previsible que estimule el crecimiento económico sostenido, generando empleos dignos a través de la mayor inversión, tanto privada como pública. Son condiciones indispensables la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, y el incremento de la inversión, junto con la estabilidad macroeconómica.
5. Desarrollo regional e infraestructura: Hay que reducir la brecha de inequidad que existe entre Lima y las diferentes regiones del país. Se requiere desarrollar infraestructura económica y productiva en las distintas provincias.
6. Recursos naturales y ambiente: Los recursos naturales satisfacen las necesidades de la población, al mismo tiempo que contribuyen con el desarrollo productivo del

país. La explotación de los mismos debe hacerse de forma tal que sea sostenible en el largo plazo.

En la Tabla 2 se muestran los intereses supremos del Perú, que corresponden a los seis ejes estratégicos del Plan Bicentenario. También se ha incluido la postura de los principales socios comerciales de Perú, elegidos por tener estrecha relación económica, geográfica o geopolítica con el país. Estos intereses se han definido como comunes u opuestos y se han clasificado en cuatro grados de intensidad: (a) supervivencia, (b) vital, (c) importante y (d) periférico.

Tabla 2

Matriz de Interés Nacional

Interés	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Proteger los derechos fundamentales y la dignidad de las personas			Estados Unidos (+) Unión Europea (+)	China (+)
2 Asegurar el acceso de todos los ciudadanos a los servicios y la igualdad de oportunidades			Brasil (+) Ecuador (+) Colombia (+)	
3 Mantener la soberanía del Estado y la gobernabilidad		Chile (-)	Colombia (+) Estados Unidos (+) Unión Europea (+)	Ecuador (-) Bolivia (-)
4 Insertarse en el comercio internacional, siendo competitivos en distintos sectores		Chile (-)	Colombia (-)	
5 Desarrollar infraestructura y asumir un liderazgo a nivel regional			Estados Unidos (+) Unión Europea (+) Chile (-) Ecuador (-)	Venezuela (-) Japón (+) China (+) Bolivia (-)
6 Preservar el medio ambiente y los recursos naturales			Brasil (+) Unión Europea (+) Estados Unidos (+)	

3.1.2 Potencial nacional

El potencial del país se fundamenta en los recursos naturales, específicamente en los minerales, las fuentes energéticas y en la riqueza marítima. Además de que se goza de

variedad de climas y pisos geográficos, lo que permite el fomento a la agroindustria y el turismo, así como el *boom* gastronómico completa la cadena. Para analizar el potencial del Perú e identificar sus fortalezas y debilidades, se consideran siete factores: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Dominio demográfico.

En el año 2021, el Perú alcanzará los 33 millones 149 mil habitantes. Siete departamentos albergan al 61.4% de la población peruana: (a) Lima con 9'541,000 habitantes; (b) Piura con 1'815,000; (c) La Libertad que tendrá 1'814,000; (d) Cajamarca, que albergará 1'520,000; (e) Puno con 1'390,000; (f) Junín que tendrá 1'331,000; y (g) Cusco con 1'301,000 habitantes. Dentro del departamento de Lima destacan los distritos de San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres, con más de un millón de habitantes, superando a la población de otros departamentos como por ejemplo Madre Dios y Moquegua (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a).

La forma como esta población se distribuye por edad se presenta, más adelante, en la Figura 6. Para el año 2013 había más de ocho millones de personas con edad entre 15 y 29 años, representando el 27.2% de la población y siendo un importante grupo de consumidores. Mientras que los adultos mayores alcanzaron el 9.2% y están en crecimiento, al mismo tiempo que la tasa de natalidad se ha ido reduciendo y en la actualidad es 1.3% al año. La población del Perú tiene perspectivas de continuar creciendo pero al disminuir la tasa de natalidad y envejecer la población, aumenta el porcentaje de jóvenes y adultos sobre el total (INEI, 2013a).

El dominio demográfico presenta fortalezas para el país, al tener una población de más de 30 millones, lo que es un mercado atractivo para el desarrollo de innumerables

productos. De los cuales cada vez es mayor el porcentaje de habitantes económicamente activos. Pero está el reto de brindar a todos acceso a las distintas oportunidades.

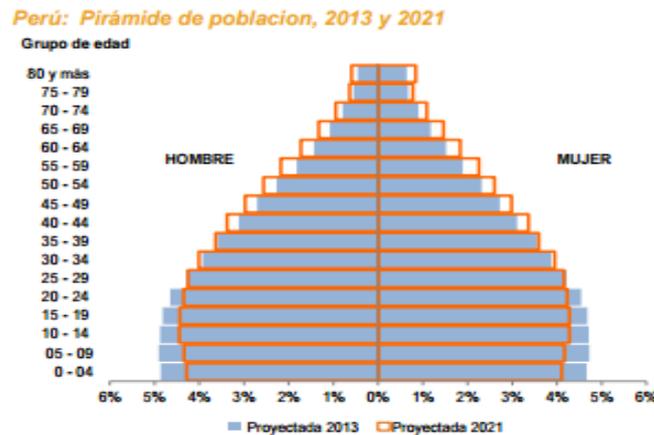


Figura 6. Pirámide de población Perú 2013-2021. Tomado de “Once de julio día mundial de la población,” por INEI, 2013a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1095/libro.pdf

Dominio geográfico.

Según el Ministerio de Defensa (MINDEF, 2015), el Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia y al sur con Chile. Las fronteras con estos cinco países tienen una extensión conjunta de 7,073 kilómetros y franquea zonas del país que en su mayoría se ubican en lugares agrestes y de difícil acceso, que constituyen un desafío para el desarrollo e integración. En el oeste se encuentra el Océano Pacífico, el litoral tiene 3,080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas.

En el Perú se distinguen tres grandes regiones naturales: costa, sierra y selva. Cabe destacar que estas regiones naturales, encierran un gran potencial de recursos naturales, los cuales se han explotado gracias a la habilidad y creatividad del hombre peruano. La Costa, es estrecha y mayormente desértica, con una extensión de 3,080 km. Siendo atravesada por 52 ríos que forman igual número de valles y configuran espacios irrigables sumamente productivos, ocupando el 11% del total de la superficie territorial. En cambio, la sierra está conformada por la cordillera de los Andes, que va en paralelo a la línea de costa,

configurando profundas quebradas, macizos, altiplanicies, llanuras y valles interandinos. La sierra comprende aproximadamente una tercera parte del país. La selva es la mayor de las tres regiones y abarca el 59% del territorio peruano, estando cubierta de densos bosques tropicales en el oeste y espesa vegetación en el centro. Es una región en gran parte inexplorada y escasamente poblada (MINDEF, 2015).

Perú cuenta con una estratégica ubicación geográfica en el centro de América del Sur y el mundo (ver Figura 7). Ello le permite gozar de un fácil acceso a los mercados del sudeste Asiático y a la costa oeste de los Estados Unidos. Esta posición le ha permitido insertarse en acuerdos comerciales o bloques económicos, como el Asia Pacific Economic Cooperation (APEC), la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercosur. Esta posición geográfica se considera una fortaleza, a la cual se le suma la diversidad geográfica que se tiene por contar con diferentes climas, lo cual permite el desarrollo de distintas actividades económicas.



Figura 7. Mapa de ubicación del Perú en América. Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional,” por el Ministerio de Defensa (MINDEF), 2015. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>

Dominio económico.

La proyección de crecimiento del PBI del 2015 es de 4.8%, indicando una recuperación con respecto al año anterior cuando la variación porcentual fue 2.4% (BCRP, 2015a). Durante los últimos 15 años el país ha tenido crecimiento económico continuo, con un ambiente macroeconómico estable, ya que la inflación se ha mantenido en promedio por debajo del 5%. Sin embargo, la disminución en la expansión económica que se experimentó en el 2014 fue a causa de la caída en los precios internacionales de los minerales y al menor volumen de exportación (Banco Mundial, 2015a). El crecimiento anual del PBI se presenta en la Figura 8, donde si bien se observa la disminución en la tasa de crecimiento del año 2014, también se visualiza el crecimiento constante.

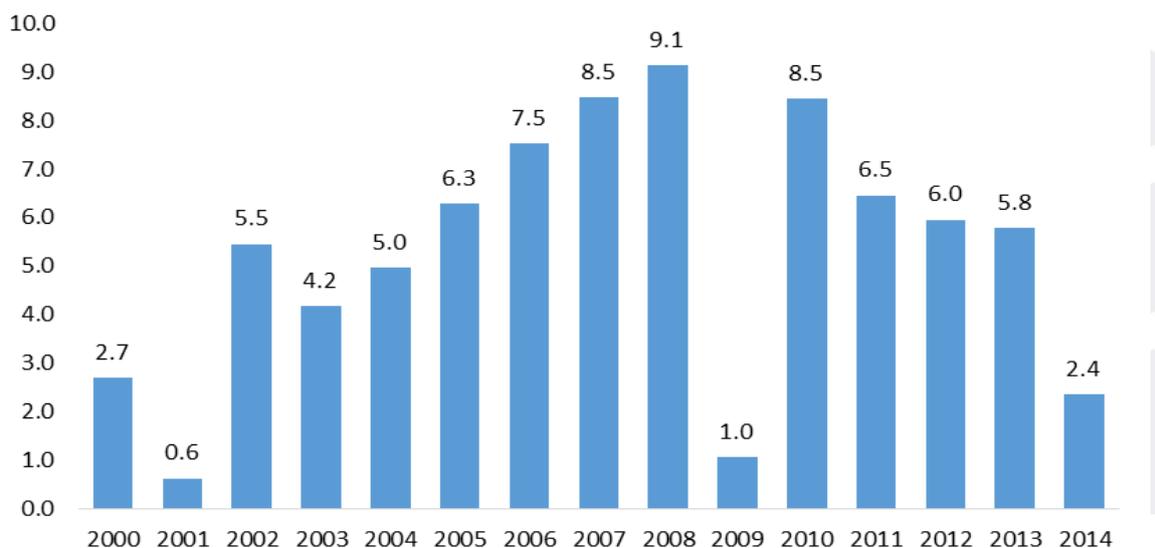


Figura 8. Variación porcentual anual del PBI peruano 2000-2014. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Al respecto, cabe señalar que en el 2015 se proyecta que el gobierno central invierta cerca de S/. 6,900 millones (1.1% del PBI) bajo la modalidad de asociaciones público privadas, un incremento de más de 100% respecto del 2014. En el mediano plazo, de no profundizar las reformas estructurales iniciadas, existe un riesgo de menor crecimiento potencial, en un entorno internacional menos favorable. El FMI, en un reporte de junio 2014

proyecta que debido a factores externos estructurales el crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo durante el periodo 2012-2018 sería menor en 1.5 puntos porcentuales respecto del crecimiento promedio 2003-2011 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2014).

Asimismo, más específicamente para el caso peruano, la evidencia Internacional muestra que países con un nivel de PBI per cápita similar al nivel actual de Perú registraron en el pasado una caída significativa en sus crecimientos de mediano plazo, pasando en promedio de 6.2% a 3.4%. En este contexto, la respuesta de política económica de la presente administración está orientada a potenciar el PBI potencial a través de (a) un impulso a la productividad de los factores de producción, que se refleja en un incremento sustancial en la asignación presupuestal para los sectores de educación y salud, de acuerdo al Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público 2015; y (b) una mayor acumulación de stock de capital, tanto público como privado (MEF, 2014).

El crecimiento económico sostenido constituye una fortaleza ya que crece la economía nacional, generando empleo y atrayendo inversiones, todo lo cual llevará a la mejora en la calidad de vida de los peruanos. Donde la disminución en la tasa de incremento sufrida en el año 2014 se considera temporal y se ve como fortaleza los esfuerzos del gobierno por revertir la situación.

Dominio tecnológico – científico.

El Perú se encuentra ubicado en el puesto 92 en competitividad tecnológica y en el puesto 117 en innovación, entre un total de 144 naciones incluidas en la evaluación (World Economic Forum [WEF], 2014). A pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno en los últimos años, no hay todavía en el Perú un organismo público con el suficiente poder político como para proponer, promover y ejecutar políticas públicas adecuadas para lograr desarrollo en materia tecnológica y de investigación científica. Al respecto, el CONCYTEC realiza

esfuerzos para fomentar la creación de parques tecnológicos y promover la ciencia y la tecnología, no se le ha asignado recursos suficientes para hacerlos efectivos, ni tiene acceso al Consejo de Ministro para proponer políticas adecuadas (Encuentro Científico Internacional, 2012).

Los datos de la Tabla 3 ponen en evidencia las deficiencias tecnológicas que tiene el Perú, donde se ve que la absorción de tecnologías a nivel empresarial es débil, a pesar de que si existe transferencia. Adicionalmente se refleja la baja penetración de los servicios de Internet, tanto en hogares como por conexión móvil. Lo cual es acorde con el hecho de que solamente el 39.3% de las personas mayores de seis años hacen uso del Internet, porcentaje que es mayor entre los hombres como se aprecia en la Figura 9. Adicionalmente se conoció que en el 30.8% de los hogares peruanos tienen computadora, porcentaje que se incrementa en Lima para llegar al 51.9% de las familias. Pero no todos tienen conexión a Internet, porcentaje que en todo el país es de 24.3% y en Lima del 47.1% (INEI, 2015c). Se concluye que el dominio tecnológico es una debilidad que no permite el desarrollo de competitividad en el Perú

Tabla 3

Competitividad del Perú en Factores Tecnológicos

	Puntaje (del 1 al 7)	Posición (entre 144 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.6	80
Absorción de tecnologías a nivel de las empresas	4.5	78
Transferencia de tecnología	5.1	27
Individuos utilizando el Internet (%)	39.2	84
Suscriptores de banda ancha de Internet (%)	5.2	79
Uso de banda internacional de Internet (kbs)	18.1	85
Suscriptores de datos móviles	2.9	116

Nota. Tomado de “Global Competitiveness Report 2014-2015,” por el World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre: 2013 y 2014
 (Porcentaje)

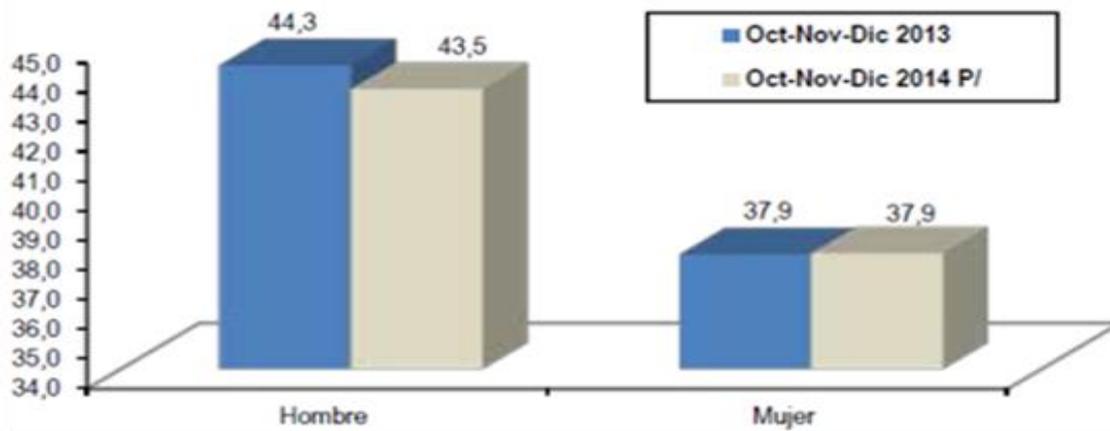


Figura 9. Población de seis años a más que hace uso del Internet, 2013 y 2014. Tomado de “Tecnologías de información,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf>

Dominio histórico/psicológico/sociológico.

En los años 1980 el presidente del Perú era Fernando Belaunde Terry quien gobernó desde 1980 hasta 1985, en esos momentos existía la reforma agraria, se protegía la producción nacional existía una inflación del 60%, el sector informal iba en crecimiento y el desempleo se incrementó. En los años 1985 a 1990 el presidente del Perú era Alan García, la situación en el Perú no mejoró con su gobierno si no por el contrario empeoraron, el PBI cayó, déficit fiscal, la inflación llegó a cifras inimaginables 7.5%, surgió el Inti y se devaluó el dólar, empezó a racionalizar la compra de alimentos, bebidas y bienes de capital (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2014).

Para empeorar aún la situación surgió el terrorismo con las organizaciones subversivas, Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) y Sendero Luminoso; hubo mucha destrucción, matanza y presencia del narcotráfico como su primer aliado para delinquir. Para los años 1990 y 1995 entró a gobernar el país Alberto Fujimori, quien aplicó el famoso “Fujischok”, el cual fue una herramienta para frenar todas las medidas económicas

que se aplicaron en el gobierno anterior y salvaguardar la economía del país, asimismo se incrementó el IGV, se estableció el nuevo sol, y se crearon las AFP (PCM, 2014).

El principal aporte del presidente Fujimori fue la captura de Abimael Guzmán, cabecilla de la organización subversiva y terrorista Sendero Luminoso, con lo cual empezó a volver la seguridad en el país, hubieron impulsos económicos y la economía y poder adquisitivo empezó a crecer. Para el segundo período del mandatario Fujimori se descubrieron casos de corrupción que obligaron su renuncia. A partir del año 2000 es cuando el Perú empezó a tener un crecimiento económico, los niveles de pobreza se han reducido, la inflación es controlada, los segmentos emergentes están teniendo un valor significativo en la sociedad, el poder adquisitivo de los peruanos se ha incrementado, el Perú es visto como el país donde los extranjeros pueden invertir. De igual manera, actualmente siguen habiendo conflictos sociales, e incluso inseguridad en las calles (PCM, 2014). Sin duda alguna, el dominio histórico evidencia que el peruano lucha por su mejora constante y por su inserción en la economía mundial, lo que representa una fortaleza.

Dominio organizacional/administrativo.

El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice-Presidentes, mientras que el Poder Legislativo está conformado por un parlamento unicameral con 120 miembros, todos elegidos por votación popular directa y secreta (Portal del Estado Peruano, 2015). Esta independencia de los poderes es una fortaleza, pero es importante continuar con el orden democrático.

Dominio militar.

El Ministerio de Defensa tiene como principal misión ser una institución con potencial humano calificado, con unas Fuerzas Armadas que garanticen la independencia, soberanía, integridad territorial y defensa de los intereses nacionales. Es así que contribuye a la seguridad y al desarrollo nacional y participa en el fortalecimiento de la paz y seguridad internacional. A pesar de tener una misión clara y estar bien organizados, la falta de presupuesto hace que el dominio militar sea una debilidad en el Perú. Las fuerzas armadas están constituidas por (MINDEF, 2015):

1. El Ejército peruano, que tiene como principal misión organizar y preparar la fuerza para disuadir amenazas y proteger al Perú de agresiones contra su independencia, soberanía e integridad nacional.
2. La Fuerza Área del Perú, que tiene como principal misión defender al Perú ante amenazas, proteger sus intereses, asumir control de orden interno, entre otras.
3. La Marina de Guerra del Perú, que ejerce la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, y apoya la política exterior del Estado a través del Poder Naval. El presupuesto asignado para defensa y seguridad nacional para el año 2013 fue de S/. 1,300 millones.

3.1.3 Principios cardinales

D'Alessio (2013) señaló que los principios cardinales son la base de la política exterior. Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país, y estos son (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Las influencias de terceras partes.

Según lo registra el Ministerio de Defensa (MINDEF, 2015) desde la década de los 90, el mundo occidental está inmerso en un proceso de profundos cambios, que afectan los órdenes económico, social, cultural y político, situación que permite hablar de una nueva

etapa en la vida y estructuración del sistema internacional. Pero también de un cambio que se extiende en breve lapso a todo el orbe y que afecta colectividades e individuos. Este es el proceso al cual unos denominan globalización y otros mundialización. El nuevo fenómeno, inicialmente tecnológico en el campo de las comunicaciones, generó cambios sustanciales en lo que se refiere a los procesos económico-financieros, productivos, culturales nuevas identidades y reforzamiento defensivo de las antiguas-, organizacionales y, en la propia subsistencia de las formas autónomas de administración de las sociedades, es decir el paradigma del Estado-Nación. Esto constituye una oportunidad en la medida en que se cuenta con un mayor mercado para la comercialización de los productos nacionales.

Lazos pasados – presentes.

El Perú se ha abierto al mundo económicamente mediante los TLC con los principales mercados del mundo como son Estados Unidos, la Unión Europea, China y Canadá, entre otros. Así como también con los países vecinos al ser miembro del MERCOSUR y de la Comunidad Andina. Esta apertura es vital para tener acceso a mercados de gran tamaño, como es el caso de China y que se ha convertido en el principal socio comercial del Perú. Así como también permiten importar la tecnología requerida para el crecimiento, ya que en este campo no se ha dado el desarrollo local. Esto constituye una oportunidad para el Perú.

El contra balance de los intereses.

El crecimiento económico del Perú en los últimos años ha hecho que sea un lugar donde muchos inversionistas extranjeros coloquen su capital, generando fondos para nuevos proyectos o ampliaciones y con ello impulsando la economía nacional. Dentro de los inversionistas extranjeros destaca el grupo de empresas chilenas, que han invertido constantemente desde la década de los noventa siendo responsables del desarrollo del sector *retail* en el país y de la generación de 117,218 nuevos puestos de trabajo (“Inversión chilena en Perú,” 2015). Esto, a pesar de los conflictos limítrofes que puedan existir con este país,

está mostrando que se tiene la capacidad de contrabalancear los intereses, lo que constituye una oportunidad.

Conservación de los enemigos.

Desde el punto de vista comercial, el Perú está en una competencia exportadora con Chile, la misma se ha basado principalmente en los minerales y la agro exportación. Pero la competencia constante obliga a la mejora continua y esto constituye una oportunidad, ya que Chile se encuentra más tecnificado y su población tiene mayor nivel educativo, por lo que es un modelo del que se pueden adoptar aspectos favorables.

3.1.4 Influencia del análisis en el sector avícola cárnico en el Perú

A pesar de la desaceleración económica experimentada en el año 2014, el Perú tiene estabilidad económica que le permite mantener un crecimiento por encima del promedio regional. Esto junto con políticas macroeconómicas estables ha favorecido el crecimiento del poder adquisitivo de los consumidores lo que permite que la demanda de alimentos y bebidas se incremente, y con ello el consumo de carne de aves. Adicionalmente la concentración de la población en la costa y especialmente en Lima hace que se tenga a gran cantidad de consumidores concentrados geográficamente, facilitando las tareas de distribución.

Las condiciones climáticas de la costa son adecuadas para la actividad avícola, permitiendo desarrollar aves con excelente peso. Contando con inversionistas dispuestos a colocar su capital, lo que ha permitido el crecimiento de grandes empresas en el sector. Las cuales se ven obligadas a importar tecnología por el pobre desarrollo del país en este aspecto, pero que pueden hacerlo con bajos costos de importación por la existencia de acuerdos comerciales con países como China y Estados Unidos.

3.2 Análisis Competitivo del País

Se tienen en consideración cuatro atributos para analizar la capacidad del Perú para competir exitosamente en el mundo: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la

demanda, (c) sectores afines y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (Porter, 1990).

3.2.1 Condiciones de los factores

La inestabilidad política ha sido una constante en el Perú, donde los factores que han afectado la gestión pública son la falta de manejo de los conflictos sociales, la ausencia de controles institucionales eficientes y el marcado centralismo. Todo esto se acrecienta cuando se acercan las elecciones presidenciales, que aunque parece coyuntural, ya se ha vuelto cíclico y se repite cada cuatro o cinco años. Es una etapa de incertidumbre, que genera un ambiente de inestabilidad por las denuncias y descalificaciones entre los diferentes actores políticos generando incertidumbre y precariedad institucional (Vargas, 2015). Estos vaivenes afectan la demanda interna y el consumo privado, lo cual se refleja en la demanda por víveres, incluyendo la carne de aves.

El conjunto de los factores del país determina su competitividad. Con respecto a ello, el Perú ocupa la posición 65, de un total de 144 países que evaluó el World Economic Forum, luego de haber tenido la posición 61 en la edición anterior, lo que implica un retroceso de cuatro posiciones. Dentro de este análisis destacan aspectos positivos como el fuerte desempeño macroeconómico, con la posición 21, así como alto nivel de desarrollo del marco financiero, donde se obtuvo el puesto 40 (WEF, 2014).

En la Tabla 4 se visualiza que también hay aspectos negativos, que deben ser superados para alcanzar un verdadero desarrollo a nivel nacional. Estos puntos de mejora son principalmente el fortalecimiento de sus instituciones públicas, con el puesto 118, y la falta de innovación con la posición 117. También se requieren mejoras inmediatas en la educación primaria, así como en la educación superior y en la preparación tecnológica.

Dentro del *ranking* de libertad económica, cuyos resultados de muestran en la Figura 10, se observa como Perú obtuvo una calificación de 67.4 cuando el máximo posible era 100.

Con este puntaje, el país llegó a la posición 29, entre un total de 181 países analizados en el mundo, lo que implica que se tiene una economía moderadamente libre, especialmente en lo que se refiere al comercio y a la política monetaria (Heritage Foundation, 2014).

Tabla 4

Condiciones de los Factores de Competitividad en el Perú

	Posición	Puntuación
Factores básicos	74	4.5
Instituciones	118	3.3
Infraestructura	88	3.5
Ambiente macroeconómico	21	5.9
Salud y educación primaria	94	5.4
Factores de eficiencia	62	4.2
Educación superior y entretenimiento	83	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	53	4.5
Eficiencia del mercado laboral	51	4.3
Desarrollo del mercado financier	40	4.5
Preparación tecnológica	92	3.3
Tamaño del Mercado	43	4.5
Factores de innovación y sofisticación	99	3.3
Sofisticación de los negocios	72	3.9
Innovación	117	2.8

Nota. Tomado de “Global Competitiveness Report 2014-2015,” por World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

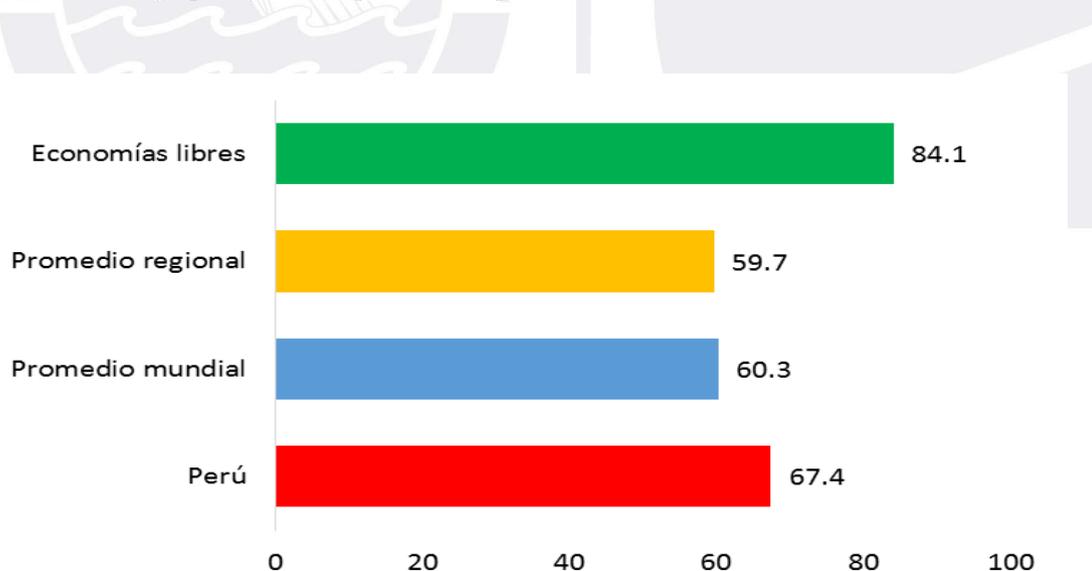


Figura 10. Índice de libertad económica. Tomado de “Index of economic freedom 2014: Peru,” por Heritage Foundation, 2014. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/peru>

Un elemento esencial para la creación y ampliación de los negocios es la seguridad jurídica, ante lo cual Proética (2013) señaló que es uno de los principales problemas que tiene el país, lo que se refuerza con la calificación que le dio el WEF (2014). Además se presenta el problema de la corrupción, que para el 44% de los peruanos es uno de los mayores inconvenientes que tiene el país, perjudicando a todos los peruanos. Además de la corrupción, el Perú enfrenta otros problemas de orden político: (a) ineficiencia del Estado; (b) descoordinación entre instituciones; (c) desinterés por los ciudadanos; y (d) falta de recursos (Heritage Foundation, 2014).

En cuanto a infraestructura, la cartera de proyectos que tenía el gobierno para el período 2013-2014 era de US\$ 12,594 millones, de la cual más del 80% correspondían a proyectos de transporte terrestre y energía. En lo que respecta a la infraestructura del transporte, el monto era de US\$ 1,800 millones, destinados principalmente a construir autopistas y carreteras. Dos de las obras más importantes que se proyecta concesionar son el tramo cuarto de la longitudinal de la sierra y el ferrocarril Huancayo-Huancavelica (Apoyo Consultoría, 2013). La infraestructura de transporte es esencial para la distribución de alimentos a todo el país y más cuando se trata de alimentos perecederos como la carne de pollo.

Otro factor importante para el desarrollo del sector avícola cárnico, así como para muchos otros sectores productivos, es la mano de obra y en especial la calificada, así como las características bajo las cuales trabajan. De acuerdo con el Banco Mundial (2015b), en el Perú un 34.3% de los empleados trabajan jornadas con más de 50 horas a la semana, mientras que un 19.4% tiene jornadas de 30 horas o menos a la semana. No solamente se da la sobrecarga laboral, sino que además el 10% de las personas están subempleados. Ante esta situación el Estado ha mostrado ser ineficiente. Con la necesidad de incrementar la cantidad

de especialistas bien capacitados como obreros agrícolas, textiles o de manufactura (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2013).

3.2.2 Condiciones de la demanda

En los últimos años, el crecimiento económico que el país ha experimentado ha acrecentado las diferencias entre los sectores que están orientados a la exportación y aquellos enfocados en el consumo interno. En el Perú el sector manufacturero ha tenido crecimientos del 10% al año durante el siglo XXI, pero ha visto cómo sus exportaciones se reducen desde el año 2012 (“BCRP: Economía acentuó,” 2012). Esto se puede observar en la Figura 11. Con estos datos se confirma que el principal impulso de la economía nacional ha sido el consumo interno, y en especial la demanda privada. Por lo que ante la situación actual, donde la demanda en el extranjero por productos peruanos ha disminuido, se espera que el gobierno aumente el gasto público.

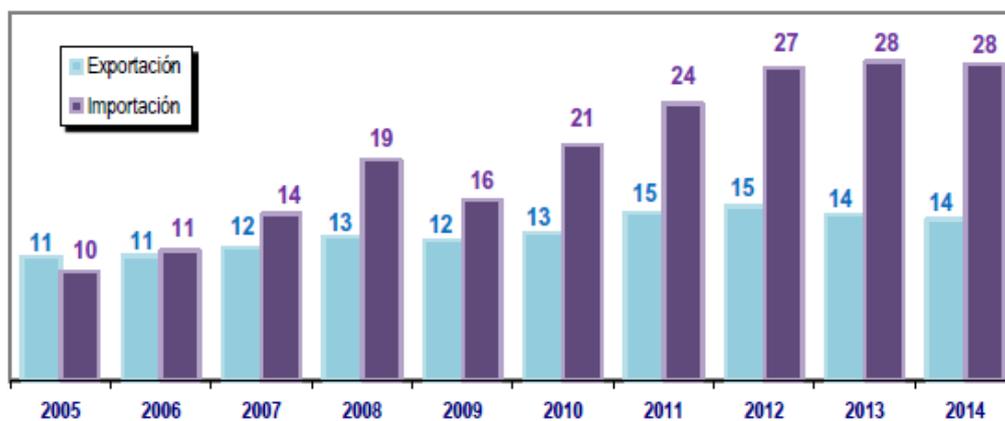


Figura 11. Exportación e importación FOB de 2005 a 2014, en miles de millones de US\$ de 2002. Tomado de “Evolución de las exportaciones e importaciones,” por INEI, 2014a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/evolucion-de-las-exportaciones-e-importaciones-diciembre-2014.pdf>

La demanda del sector avícola cárnico proviene principalmente de consumidores privados, quienes lo adquieren para comer en el hogar o piden aves en los distintos restaurantes que hay en Lima. De allí la importancia de comprender los motivos por los que el consumo privado ha logrado incrementarse: (a) aumento del empleo, (b) incremento en los

ingresos familiares, y (c) disponibilidad de créditos para el consumo, que se hacen accesibles a mayor porción de la población ("Incremento del empleo e ingresos," 2014). Cabe mencionar que es en los alimentos y bebidas el primer sector donde se refleja el aumento del ingreso de las personas, consumiendo mayor cantidad de alimentos o ampliando la variedad de productos que se consumen (INEI, 2009).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La presencia de competidores fuertes o aventajados hace que las empresas o sectores busquen la mejora continua para superarlos. Según Porter (2009), esto es lo que impulsa la innovación y eventualmente conduce a crear ventajas competitivas, las cuales son difíciles de copiar; siendo esto lo que debe buscar el sector avícola cárnico en el Perú. Para lograr desarrollar este tipo de ventajas el sector cuenta con aspectos del entorno a su favor, como los que se mencionan a continuación: (a) solamente se necesitan cinco procesos para iniciar un negocio, lo que coloca al país en el puesto 32, dentro de un total de 144 naciones; (b) flexibilidad para determinar los salarios de los empleados y las formas de pago; (c) buen servicio al cliente; y (d) acceso a financiamiento (WEF, 2014).

Así como se tienen aspectos del entorno que facilitarían al sector el conseguir una ventaja competitiva, también hay elementos en contra o que lo dificultan. Estos fueron claramente identificados por el WEF (2014) y entre ellos se menciona a la burocracia, ya que si bien solamente se requieren cinco pasos para iniciar un negocio, estos demandan 25 días, lo cual es mucho tiempo, mostrando ineficiencias. En el informe de este organismo también se refleja la falta de capacidad para innovar, lo cual sin duda alguna limita la competitividad. Por lo tanto, se está en un entorno donde la innovación es limitada y los productores están enfocados en atender a los consumidores locales, lo cual hace que haya alta rivalidad en el mercado.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Para lograr el crecimiento y desarrollo de cualquier industria, inclusive del sector avícola cárnico en el Perú, se requiere de un fuerte sector financiero, que logre intermediar eficientemente entre las unidades superavitarias y las deficitarias. En la Figura 12 se muestra la evolución de los créditos al sector privado, otorgados tanto en moneda nacional como en moneda extranjera. El promedio anual de incremento desde el año 2000 ha sido 11.6%, con un mayor impulso entre el 2008 y el 2010. Este incremento en el crédito ha permitido que distintas personas individuales y empresas que operan en el Perú aumenten su consumo y adquieran bienes de infraestructura. Otro aspecto notorio es que desde el año 2006 el crecimiento de los préstamos en soles ha sido mucho mayor que en moneda extranjera.

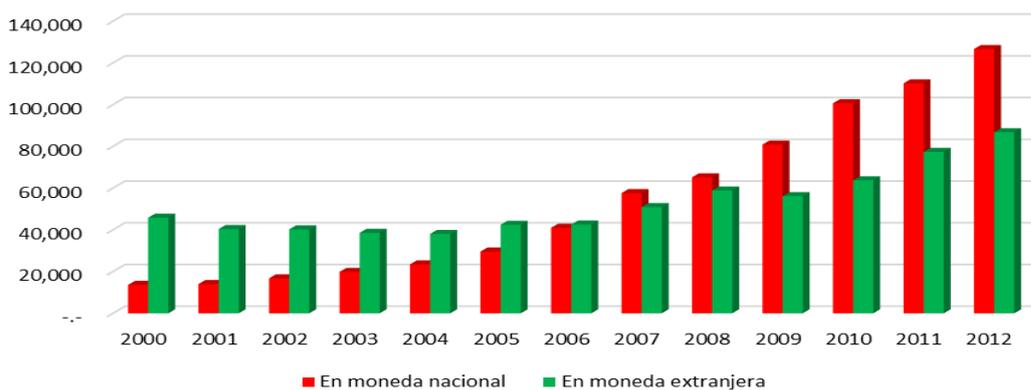


Figura 12. Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles. Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Los sectores de apoyo para el sector avícola proviene del exterior como por ejemplo la materia prima principalmente el maíz duro que se debe importar debido a que la producción nacional no puede satisfacer la demanda de MAD del subsector, entre el 2008 y 2012 la producción de MAD del Perú creció 13% llegando a producir 1.4 millones TM que representó el 40% del total de la demanda, el sector avícola y porcino demandaron 3.3 millones TM en el 2012.

Otro sector de apoyo es el que provee la tecnología, con la finalidad de innovar los procesos del sector, el mismo que permitirá mejorar la productividad y la calidad del producto así como mejorar los costos de producción. El sector financiero y seguros apoyará con los créditos a los pequeños, medianos y grandes empresas del sector para la implementación de nuevas plantas de procesamiento o mejorar la calidad del pollo así como para formalizar a los productores informales. El sector agua y electricidad es fundamental en el sector avícola cárnico, donde el agua se usa para consumo de los pollos y para limpiar los pollos en los camales; por su lado la electricidad ayudará a mantener congelado al producto.

El sector transporte y comunicación apoya al sector en el traslado de la mercadería desde las plantas productoras hasta los camales y a los centros de distribución por el lado de la comunicación apoya en la publicidad de los productos que puede ser vía televisión, radio, etc. Los restaurantes influyen a través de la venta del producto en diferentes concesionarios de alimentos, como restaurantes, pollerías, centros de comida rápida, etc.

3.2.5 Influencia del análisis en el sector avícola cárnico en el Perú

Como aspectos favorables se ve el acceso al financiamiento, lo que ha permitido el crecimiento del sector, con tasas acordes a la rentabilidad que se obtiene. Así como las facilidades para el establecimiento de empresas privadas y de contratos, lo que crea un marco legal propicio para establecer y ampliar redes de negocio. Teniendo acceso a la importación de la materia prima que se necesita para producir alimento balanceado y tecnología.

Sin embargo, existen elementos que están limitando el crecimiento del sector avícola cárnico en el Perú o que encarecen sus operaciones. La principal barrera es la falta de mano de obra capacitada, junto con la infraestructura deficiente, lo cual encarece el proceso de distribución, tanto de insumos como de la carne de aves. Sin embargo, hay otros factores disponibles como la tierra para la instalación de granjas de crianza de aves.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE que se desarrolla a continuación está integrado por la evaluación de cinco fuerzas del entorno, enfocándose en el efecto que tienen sobre el sector avícola cárnico en el Perú: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú, al igual que otros países de América Latina y del mundo, reconoció la necesidad de controlar la producción de alimentos en todas sus etapas, hasta el consumo. Esto se dio al percatarse de la ocurrencia frecuente de casos de enfermedades ligadas al consumo de alimentos presuntamente contaminados con agentes patógenos. Este fue el caso de la fiebre tifoidea o del cólera, por el consumo de verduras, aguas y refrescos contaminados. También ha habido casos de teniasis, por la ingesta de carne de cerdos criados de forma insalubre, parasitados muchas veces con las larvas infectantes (cisticercos). Ante todos estos riesgos, el primer paso que dieron las autoridades sanitarias, fue la aprobación y publicación del Código Sanitario de Alimentos, en el año 1963, documento que fue una adopción del Código Latinoamericano de Alimentos publicado en 1960 (Ministerio de Salud [MINSA], 2010).

Al sector salud se le responsabiliza la vigilancia sanitaria de los alimentos industrializados, el almacenamiento y reenvasado de los mismos así como la alimentación destinada a los pasajeros de los medios de transporte, la alimentación colectiva y de hospitales. Además, corresponde a los gobiernos la vigilancia de la comercialización, elaboración y expendio de alimentos, incluida la venta callejera de alimentos y el manejo de mercados. El problema es que aún no se cumplen todas las normas establecidas en el Código Sanitario, ya que se siguen regando verduras con aguas servidas y todavía para el año 2010

no se habían dado los códigos de buenas prácticas agrícolas, pecuarias, ni avícolas entre otras (MINSA, 2010).

Con la promulgación de la Ley de Inocuidad de los Alimentos (Ley 29157, 2008) se ha buscado dar solución a los problemas antes descritos. Esta ley constituye un dispositivo legal que establece el derecho a una alimentación saludable y segura como un principio de los ciudadanos, dentro del marco de una Política de Inocuidad de Alimentos. Además de que regula participación de todos los actores involucrados a lo largo de la cadena alimentaria, como son: (a) autoridades competentes, (b) consumidores y (c) agentes económicos, tanto productores primarios como procesadores. Una de las oportunidades que ofrece la Ley 29157, es que reitera una vez más y sin lugar a duda o confusión, el rol o responsabilidad de cada uno de los sectores, incluidos los gobiernos regionales y locales en el ejercicio de sus funciones en el campo de la inocuidad de los alimentos.

La Ley de Inocuidad de los alimentos, indica que “los agentes económicos involucrados en cualquiera de las fases de la cadena alimentaria son los responsables directos de la producción, elaboración y comercialización de alimentos inocuos, saludables y aptos para el consumo humano” (Ley 29157, 2008, Art. II).

La Ley General del Trabajo (Ley 28806, 2006) regula las relaciones entre empleadores y empleados. Se define que la jornada laboral semanal es de 48 horas, en un máximo de ocho diarias, existiendo la obligación de pagar horas extras si ese fuera el caso. Además se establece que dos o más personas desempeñando el mismo cargo tienen derecho a percibir el mismo salario, brindando equidad. Para las empresas avícolas con más de 20 empleados está la obligación de repartir anualmente el 10% de las utilidades netas y de inscribir a sus empleados en ESSALUD; pagando además dos gratificaciones al año y una mensualidad como CTS.

Existe en el Perú la posibilidad de contratar empleados solamente por temporadas, es decir para atender campañas, como es el caso del beneficio y comercialización de pavos para navidad. Para ello debe crearse un contrato de trabajo a plazo fijo bajo la modalidad de contrato de temporada. En este documento se detalla el tipo de trabajo a realizar y el lapso de tiempo en el cual se desempeñará el trabajador (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2015).

El principal insumo que se utiliza en la avicultura es el maíz amarillo duro (MAD) que consiste en el principal insumo para la preparación de alimentos. En el Perú, este producto tiene 0% de arancel a la importación, pero se manejan derechos específicos, los cuales se fijan en función del precio internacional del producto, para no causar variaciones en el mercado interno. Este derecho específico, durante el año 2014, alcanzó el 33%, durante la primera quincena del mes de julio, lo que hace que los productores de aves no se beneficien de la baja en el precio internacional del MAD.

En el Perú el organismo que supervisa las medidas sanitarias es el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), junto con la Dirección de Sanidad Agraria (DIGESA) quien a través del Programa Nacional de Sanidad Avícola (PRONASA) supervisa los controles sanitarios para la exportación y para el consumo local. Actualmente existe el Decreto Supremo N° 029- 2007-AG del Reglamento del Sistema Sanitario Avícola indica que se debe tener un veterinario asignado a los establecimientos avícolas, además el Decreto Supremo N° 020-2009- AG indica que los establecimientos avícolas deberán contar con la Autorización Sanitaria de Apertura y Funcionamiento (ASAF) expedida por la Dirección Ejecutiva del SENASA (2012). Estos entes no forman parte directa del sector pero están asociados por una posición reguladora.

El Perú cuenta con diferentes disposiciones normativas que ayudan a controlar el impacto ambiental que generan las distintas actividades económicas. Entre estas destacan (a)

Política Nacional del Ambiente, expresada en el D.S. N° 012-2009-MINAN, (b) Ley General del Ambiente, Ley 28611; (c) Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27922; (d) Ley General de Residuos Sólidos, Ley 27314; y (f) Decreto del Consejo Directivo del CONAM N° 003-2004-CD/CONMAN, entre otras. Estas disposiciones son implementados a través de distintos entes que diseñan políticas y además tienen funciones regulatorias, que constituyen dependencias del Ministerio del Ambiente.

Las oportunidades que se han identificado son las que siguen: (a) legislación laboral, que permite el empleo por temporada o campaña, y (b) Ley de Inocuidad de Alimentos, con la cual se fomenta la formalidad en el sector. Esto se contrasta con la amenaza de tener derechos específicos para la importación del maíz amarillo duro que es el principal insumo del sector, y por esto los avicultores no se benefician de las reducciones en el precio internacional de este grano.

3.2.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El sector avícola cárnico en el Perú es afectado directamente por el comportamiento de la economía nacional, ya que esto determina la demanda así como la disponibilidad de inversiones. Durante el 2014 la economía creció 2.8% en comparación con el 5.8% del 2013, la tasa de crecimiento del cuarto trimestre se explica por la recuperación neta de la economía internacional donde se mantuvieron los términos de intercambio desfavorables básicamente por las bajas cotizaciones en nuestros productos mineros como el oro y cobre que afectaron la inversión y la actividad minera. En la producción nacional la agricultura y la pesca se vieron afectados por las condiciones climáticas desfavorables que impactó la producción de café, mango y la extracción de anchoveta para la elaboración de la harina de pescado (INEI, 2014b).

En la Figura 13 se presenta la variación porcentual anual en el valor agregado bruto del sector agropecuario y del sector pecuario, dentro del cual se encuentran todas las

actividades avícolas. Se observa que ambos han tenido un crecimiento sostenido, apoyando sin duda por el aumento en el consumo privado interno. Donde el promedio de variación anual del sector pecuario ha sido del 5.5% en el período 2004-2013, lo que es mayor al 4.6% del macro sector agropecuario, mostrando que el aumento en el consumo de carnes y derivados pecuarios es mayor al de los productos agrícolas.

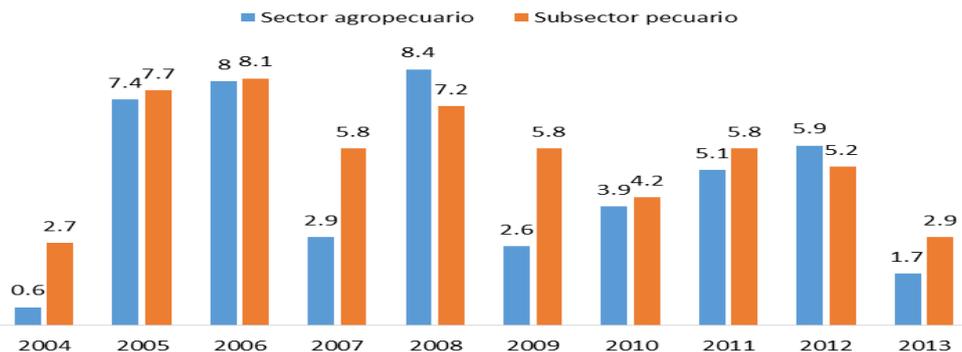


Figura 13. Variación porcentual del VBP agropecuario y pecuario, en porcentaje. Adaptado de “Dinámica agropecuaria 2004-2013,” por MINAGRI, 2014b. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/dinamica-agropecuaria-2004-2013>

El comportamiento de la variación del PBI es similar al de la demanda interna y el consumo privado. Esto es un efecto en dos vías, ya que ha sido la demanda interna la que en el pasado ha impulsado el crecimiento económico y en la medida en que aumenta la circulación de dinero, entonces crece la demanda y los consumidores adquieren y usan más productos. En la Figura 14 se observa cómo en el año 2014 el aumento en estas tres variables disminuyó, siendo el consumo privado la menos afectada, con una variación de 4.1%. Esto afecta directamente al consumo de carne de aves, ya que en la medida en que se estanca la disponibilidad de dinero en los hogares, los consumidores adquieren menos carnes.

Como se aprecia en la Tabla 5, la inflación terminó en el 2014 en 3.2%, reflejada principalmente en el alza en los precios de alimentos y tarifas eléctricas, los cuales se incrementaron en 4.1%. La inflación sin alimentos y energía, es decir descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, solo ascendió a 2.5% (BCRP, 2015b). Además

se tuvo una devaluación del 5.1%, lo cual pone en riesgo el control de costos en el sector, ya que el maíz amarillo es principalmente importado.

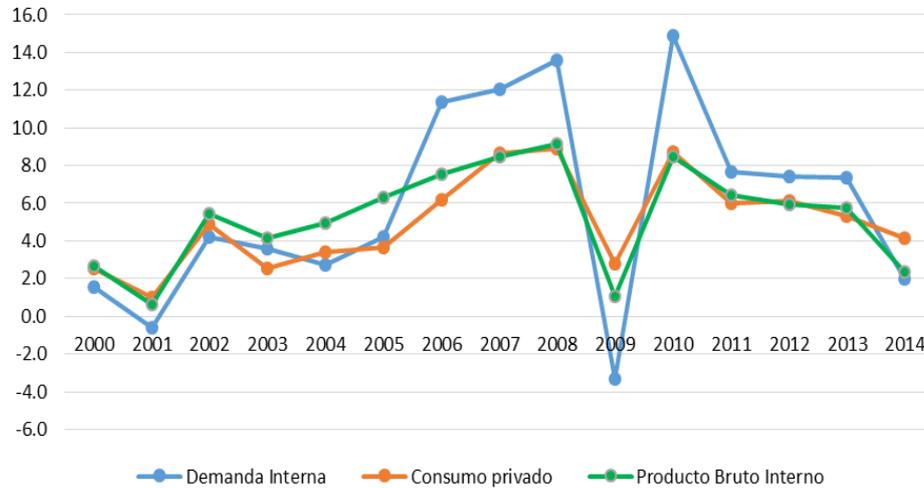


Figura 14. Variación porcentual del PBI, demanda interna y consumo privado. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Tabla 5

Indicadores Macroeconómicos, período 2000 – 2014

Año	PBI (Mill. N. Soles 2007) PBI Total	Población (Miles hab.)	PBI Per cápita Mill.N. Soles 2007)	Inflación (%)	Devaluación Anual (%)	Tipo Cambio (S/. x US\$)
2000	222,207	25,983.60	8,551.80	3.7	3.1	3.49
2001	223,580	26,366.50	8,479.70	-0.1	0.5	3.51
2002	235,773	26,739.40	8,817.40	1.5	0.3	3.52
2003	245,593	27,103.50	9,061.30	2.5	-1.1	3.48
2004	257,770	27,460.10	9,387.10	3.5	-1.9	3.41
2005	273,971	27,810.50	9,851.30	1.5	-3.4	3.3
2006	294,598	28,151.40	10,464.80	1.1	-0.7	3.27
2007	319,693	28,481.90	11,224.40	3.9	-4.4	3.13
2008	348,923	28,807.00	12,112.40	6.7	-6.5	2.92
2009	352,584	29,132.00	12,103.00	0.2	2.9	3.01
2010	382,380	29,461.90	12,978.80	2.1	-6.2	2.83
2011	407,052	29,797.70	13,660.50	4.7	-2.5	2.75
2012	431,273	30,135.90	14,310.90	2.6	-4.2	2.64
2013	456,223	30,475.10	14,970.30	2.9	2.4	2.7
2014	467,025	30,814.20	15,156.20	3.2	5.1	2.84

Nota. Tomado de “Reporte de inflación,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/report-de-inflacion-enero-2015.pdf>

En cuanto a aspectos económicos propios de este sector, se presentan en la Tabla 6 las importaciones de productos avícolas, específicamente de aves vivas y de cárnicos. Las importaciones crecieron 25% en el año 2013, pero luego se contrajeron 1.5% en el año 2014, por el crecimiento de la producción nacional, combinado con el aumento del precio del dólar que encareció el producto importado. Además se observa que el 61% de las importaciones provienen de Brasil.

Tabla 6

Importaciones de Productos Avícolas Cárnicos, en miles de US\$

Partida arancelaria	2010	2011	2012	2013	2014
0105 - Aves vivas	8,632	10,521	10,713	13,524	16,498
Brasil	1,784	1,614	4,282	9,763	14,013
Estados Unidos	6,221	8,907	6,431	3,761	2,485
Hungría	627	-	-	-	-
0207 - Carnes y comestibles de aves	29,316	24,941	37,366	46,642	42,753
Brasil	9,315	6,924	11,492	17,183	22,329
Estados Unidos	5,740	4,886	10,083	12,681	9,734
Argentina	4,687	3,135	4,145	8,132	7,371
Bolivia	2,314	1,786	2,202	3,293	2,472
Chile	7,260	8,210	9,444	5,353	874
Total importaciones	37,948	35,462	48,079	60,166	59,251

Nota. Adaptado de "Trade map," por International Trade Center (ITC), 2015. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

En lo que se refiere a la política monetaria, el Banco Central de Reserva (BCRP, 2014) mantuvo una tasa de interés referencial del 4% durante el año 2014 (ver Figura 15), con el objetivo de reducir la inflación y estimular la inversión y el gasto. Sin embargo, esto no tuvo el efecto esperado en la demanda interna, lo que hizo que el crecimiento económico fuese menor a lo esperado. La razón principal parece ser la disminución en la demanda de minerales, lo que trajo una reducción de sus precios y con ello menos importaciones, tanto en volumen como en valor monetario (BCRP, 2014).

Las oportunidades que ofrece el entorno económico financiero son: (a) crecimiento sostenido del PBI y del consumo privado, (b) estabilidad macroeconómica, lo que comprende una tasa de inflación reducida y (c) bajas importaciones de productos avícolas cárnicos. La amenaza que se tiene es la de la devaluación, ya que al subir el precio del dólar se incrementa el costo de los insumos importados, como los productos veterinarios y el maíz amarillo duro para la elaboración de alimentos balanceados.

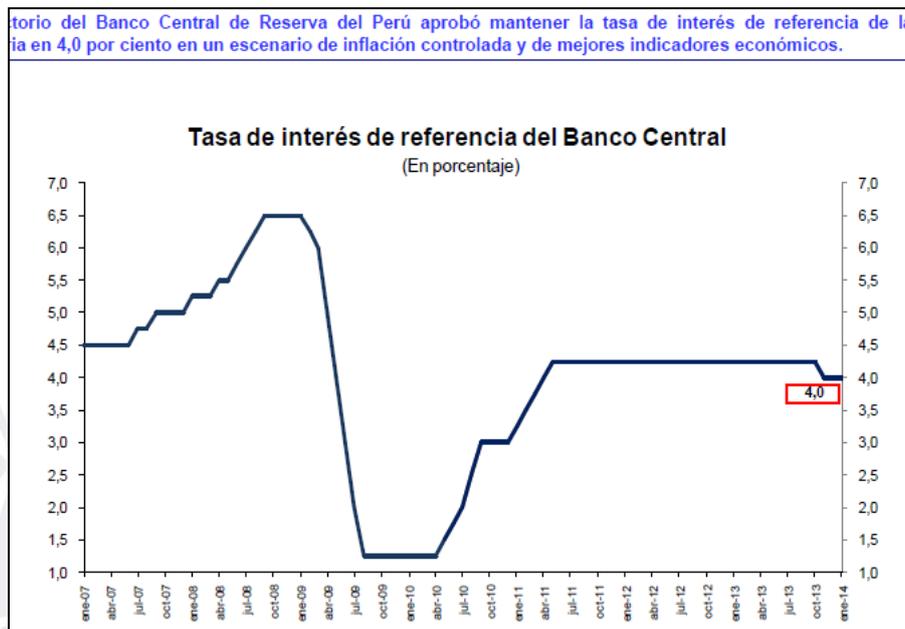


Figura 15. Tasas de interés de política monetaria. Adaptado de “Programa monetario enero 2014,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2014). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-01-2014.pdf>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Hasta mitad del año 2014 la población del Perú alcanzaba los 30'814,175 habitantes (ver Figura 16), de los cuales 15'438,887 eran hombres y 15'375,228 mujeres. Se estima que durante el 2014 nacieron 581,450 personas y fallecieron 172,731, lo cual equivale a una tasa de crecimiento de 1.3%. El 61.4% de la población se concentra en siete regiones: Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco. Solamente en Lima habitaban 9'689,011 personas para mediados del año 2014. Mientras que a nivel nacional la densidad poblacional es de 24 habitantes por km², siendo mayor en la Provincia Constitucional del Callao con

6,804 habitantes por km², seguido por los otros departamentos de la costa peruana. El departamento de Lima presenta una densidad de 278.3 hab/km², con un 42% de la población residiendo en distritos con más de 100,000 habitantes (INEI, 2015a).

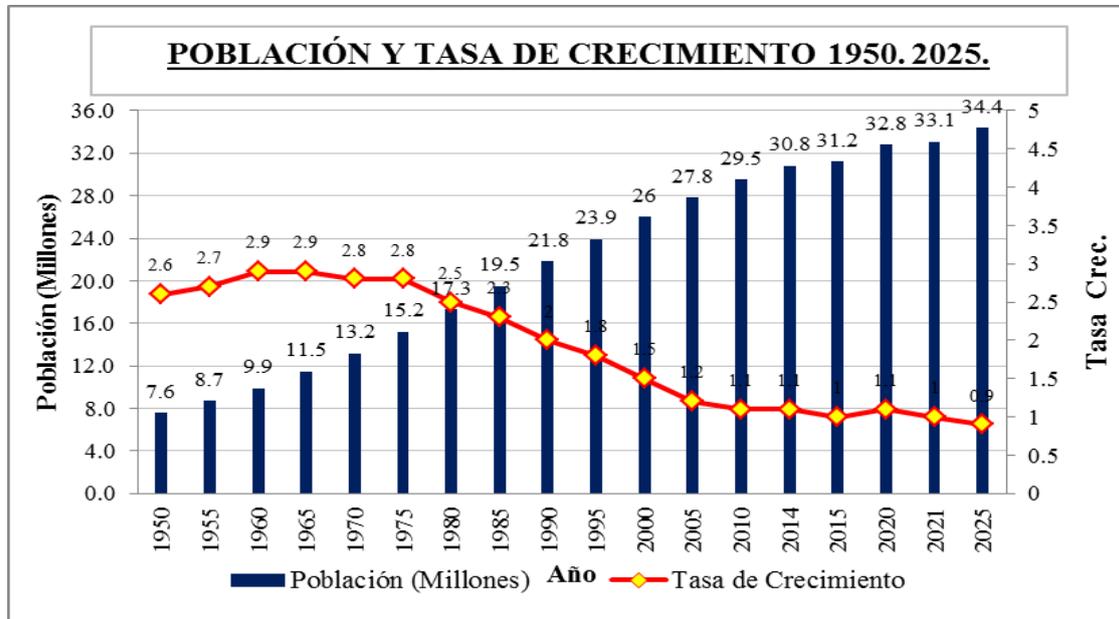


Figura 16. Población y tasa de crecimiento poblacional, 1950-2025. Tomado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1157/libro.pdf

La población en edad de trabajar se encontraba integrada por 21'939,862 personas, de las cuales alrededor de 16 millones de personas (73.6%) optaron por participar en el mercado laboral, es decir que conforman la Población Económicamente Activa (PEA), que en su mayoría está constituida por varones con 55.8% en relación a las mujeres 44.2%. El PEA se distribuye entre aquellos que laboran 96.3% y los desempleados que suman 3.7%. Por otro lado, un segmento importante de las personas que se encuentran ocupadas son los trabajadores adecuadamente empleados quienes conforman los dos tercios de la fuerza laboral, mientras que el tercio restante está compuesto por los subempleados (MINTRA, 2013). Estos datos son relevantes para el sector avícola cárnico, ya que indican que existe población suficiente para incorporarse a las empresas, al haber gran cantidad de personas subempleadas.

La tasa de actividad, cuyos datos se presentan en la Tabla 7, muestra el porcentaje de la población en edad de trabajar, separando aquellos que se encuentra trabajando o buscando trabajo. Para el periodo 2007-2012 la tasa de actividad se mantuvo alrededor del 74%, al registrar su máximo valor en el 2010. A partir de esta fecha se reduce lentamente pues alcanzó una tasa de 73.6% en el 2012 la más baja de los últimos seis. A nivel de ámbito geográfico, las tasas de actividad en el área rural son siempre mayores a las del ámbito urbano, alcanzando 80.7% en el año 2012.

Tabla 7

Perú: Tasa de Actividad según variables, 2007 – 2012 (Porcentaje)

Indicador/VARIABLES	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tasa de Actividad	73.8	73.8	74.0	74.1	73.9	73.6
Sexo						
Hombre	83.0	83.0	83.1	82.7	82.7	82.4
Mujer	64.7	64.7	65.0	65.7	65.2	64.8
Área de Residencia						
Urbano	71.0	71.1	71.2	71.6	71.6	71.5
Rural	82.0	82.1	82.9	82.2	81.6	80.7

Nota. Tomado de “Informe anual de empleo,” por MINTRA, 2013. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2012.pdf

En los últimos años se ha observado un decrecimiento en la pobreza extrema, tal y como se observa en la Figura 17. Para el año 2013 la pobreza extrema se había reducido a 4.7% en todo el país, a pesar de que en el año 2001 había sido de 24.4%. En la costa, que es donde se encuentran las principales granjas de cría de aves, el índice de pobreza extrema es menor y se redujo de 5.8% en el 2001 a 0.8% en el año 2013 (INEI, 2015b). Esto ha ido acompañado de una migración social, como se presenta en la Tabla 8, donde se observa que 55,000 hogares peruanos migraron del Nivel Socio Económico (NSE) C al B, y desde este último al nivel A lo hicieron otros 8,500 hogares, con lo que el número de hogares del nivel socioeconómico A y B creció en 18% durante el año 2013. Estos datos indican que el

consumidor peruano con mayor poder adquisitivo se encuentra concentrado en Lima, lo que explica el hecho de que la mayor comercialización del sector avícola cárnico se de en este departamento.

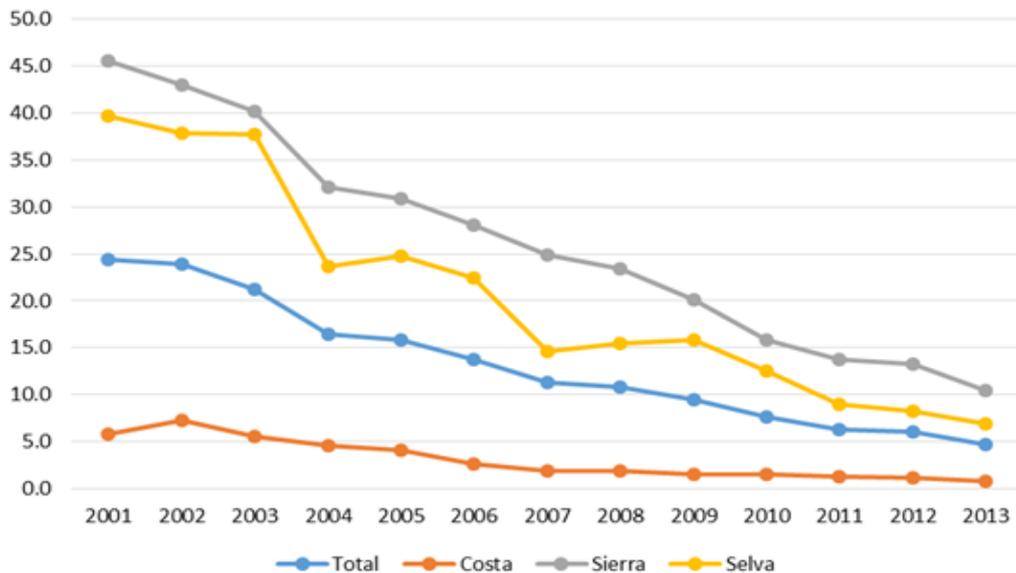


Figura 17. Evolución de la pobreza extrema en el Perú, en porcentaje. Adaptado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Tabla 8

Movilización Social de Hogares de Lima Metropolitana según NSE

NSE	2012		2013	
	Número (miles)	%	Número (miles)	%
A	112.74	4.80	123.99	5.20
B	366.41	15.60	441.13	18.50
C	861.99	36.70	915.65	38.40
D	718.72	30.60	722.5	30.30
E	288.9	12.30	181.22	7.60

Nota. Tomado de “Publicaciones digitales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013b. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1150/libro.pdf

Lamentablemente, se enfrenta la amenaza de los conflictos sociales, que de acuerdo con la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2014) se manifiesta en protestas sociales que en general son dispersas y fragmentadas en diferentes sitios del Perú. Muchos de estos

conflictos de poca duración y con objetivos puntuales, mientras que otros son más sostenidos y duraderos. En las últimas dos décadas los conflictos se debían a los problemas derivados de los gobiernos locales, pero actualmente se asocian en su mayoría con las industrias extractivas, especialmente de la minería.

El detalle de los conflictos sociales que se viven en el Perú se presenta en la Tabla 9. Durante el primer semestre del año 2015, pobladores cerraron varias carreteras, exigiendo que las actividades mineras no tomaran tierras actualmente dedicadas a la actividad agropecuaria, la consecuencia fue la demora en el transporte terrestre de todo tipo de productos, inclusive alimentos perecederos, como es el caso de las aves (Canal N, 2015).

Tabla 9

Casos de Conflictos Sociales, 2012-2013

Tipología	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Minería	22	23	23	23	22	22	22	22	22	23	23	23
Minería informal / Ilegal	10	11	11	11	11	11	11	11	11	8	6	6
Hidrocarburos	10	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9
Agrario	8	7	7	6	7	6	6	6	7	6	6	5
Demarcación territorial	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	3	3
Otros	0	0	1	1	2	3	4	5	5	5	6	5
Laborales	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	4
Hídricos	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Energéticos	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	64	63	63	61	60	63	64	65	66	62	61	58

Nota. Tomado de "Balance anual de la conflictividad," por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2014. Recuperado de <http://onds.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/01/WILLAQNIKI14.pdf>

Otro problema que aqueja a la sociedad peruana es la informalidad, sector que no genera ingresos al Estado por tributos, al mismo tiempo que sus trabajadores no reciben ningún tipo de beneficios, con el agravante de operar al margen de la ley. De acuerdo con Loayza (2008), el Perú es uno de los países con mayor grado de informalidad a nivel

mundial. En la Figura 18 se observa como su tasa es cercana al 60%, mucho mayor a la de países de la región como son Chile, México o Colombia.

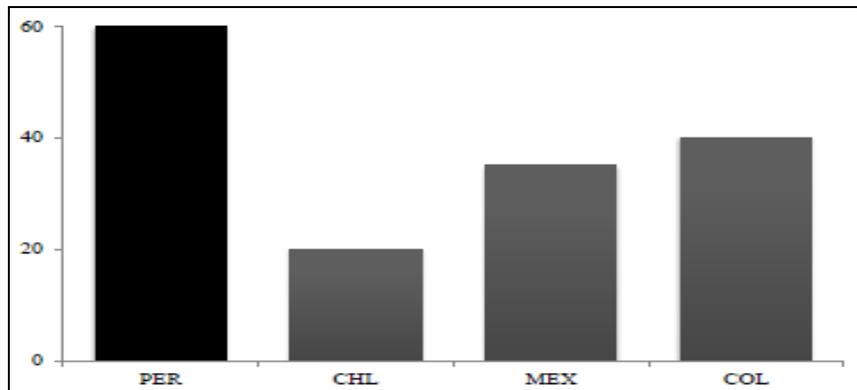


Figura 18. Tamaño del sector informal, en porcentaje de la economía total. Tomado de “Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú,” por R. Loayza, 2008, *Estudios Económicos*, 15(3), 43-64. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

La informalidad es un factor endémico, que ya forma parte de la cultura nacional y se originó por la combinación de diferentes elementos, entre los cuales destacan los deficientes servicios públicos y el exceso de normas, impuestos y costos que enfrentan las empresas formales. Esto afecta directamente al sector avícola, ya que se estima que al menos un 30% de las aves que se consumen a nivel nacional, provienen de productores informales (“El pollo representa,” 2014). Es por estos motivos que el empleo informal llega a ser del 40% (ver Figura 19), lo cual también es reforzado por la educación básica y técnica deficiente, lo que limita la productividad de las personas (Loayza, 2008). La informalidad que impera en el Perú es una de las amenazas más grande que tiene el sector avícola cárnico en el país.

En el sector en estudio existe mucha informalidad, especialmente en el beneficio y corte de las aves. Lo que en parte se debe a que las grandes empresas se han integrado verticalmente de tal manera que abarcan toda la cadena del negocio. Desde la producción de los principales insumos, la incubación de los huevos, el engorde del pollo, el proceso del pollo beneficiado hasta la comercialización en puntos de ventas propios y/o externos. Esto

hace que los pequeños productores no puedan competir por precios optando por la informalidad, lo que repercute en un producto con bajos estándares de calidad e inocuidad.

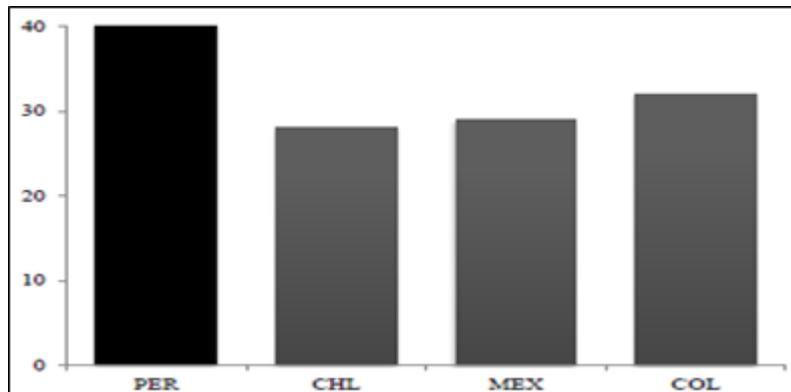


Figura 19. Tamaño del empleo informal, como porcentaje del total de empleados. Tomado de “Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú,” por R. Loayza, 2008, *Estudios Económicos*, 15(3), 43-64. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

Como consecuencia de lo expuesto en este apartado se ha identificado como oportunidad el crecimiento poblacional, lo que se potencia con la migración de la población hacia mejores niveles socioeconómicos, lo cual implica que crece su poder adquisitivo, garantizando crecimiento de la demanda por carne de aves. Las amenazas que el sector avícola cárnico en el Perú enfrenta son los conflictos sociales, especialmente los agrarios, que pueden tener el efecto de paralizar la actividad productiva o el tránsito, causando costos a las empresas avícolas; y la informalidad, que está presente en todas las regiones y en todos los sectores económicos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En lo que respecta a investigaciones sobre el maíz, existe el Centro Internacional de Maíz y Trigo (CIMMYT, 2013), el cual a través de la colaboración con distintas organizaciones en el mundo ha logrado desarrollar semillas de diversas variedades, con el objetivo de brindar a los agricultores semillas mejoradas que les permitan incrementar el rendimiento de los cultivos. Esto lo logra realizando las siguientes actividades: (a)

investigaciones para que los investigadores exploten todo el potencial de las semillas mejoradas; (b) exploración de nuevas oportunidades de mercado para los pequeños agricultores; y (c) capacitación en prácticas agronómicas y mejoramiento del maíz.

Existen en el mercado, nuevas tecnologías para la cría de aves, con las que se busca incrementar el rendimiento, las cuales incluyen bebederos lineales, enfriamiento con turbinas extractoras, aspersores de nebulización y sensores. Se tiende a automatizar la alimentación, el suministro de agua y el control de la temperatura del criadero. Con ello se logran manejar las altas temperaturas del verano o las bajas del invierno, así como la necesidad de alcanzar la conversión rentable de alimento en kilos de carne para competir efectivamente entre las distintas empresas productoras (“La tecnología llega a los criaderos de pollo,” 2011).

Entonces se identifica como oportunidad la investigación que se desarrolla sobre maíz. Esto podría llevar a incrementar la producción de este importante insumo para la elaboración del alimento balanceado, lo cual garantizaría abastecimiento y precios bajos. Pero se tiene como amenaza la poca penetración de la tecnología y en general de las herramientas tecnológicas en el país.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

A pesar de lo anterior, se observa contaminación, la cual va en crecimiento, ya que es una consecuencia de las actividades diarias que realizan los individuos. El problema se genera porque resulta más económico, tanto para los consumidores como para los productores, contaminar en lugar de deshacerse apropiadamente de los desechos. En países como el Perú, donde el gobierno brinda de forma gratuita o muy barata el servicio de recolección y disposición de residuos, se estimula la generación de basura y por ende no se ayuda a cuidar el medio ambiente (ADEX, 2013).

La escasez de agua en la zona de la costa es la principal amenaza que tiene el Perú, en términos ecológicos o ambientales, a pesar de que abunda en la sierra o en la selva. Para el

sector avícola cárnico esto es un peligro latente porque el agua es un recurso necesario para la cría de las aves, pero también para la producción de insumos agrícolas indispensables. Ante esta situación corresponde a los empresarios contribuir con el gobierno en la construcción de infraestructura para el riego y abastecimiento de los animales, utilizando el recurso de una manera eficiente, para garantizar su disponibilidad en el largo plazo (ADEX, 2013).

El análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales pone en evidencia una amenaza para el sector avícola cárnico, la escasez de agua en la zona de la costa, lo que pone en riesgo la actividad productiva.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con el análisis PESTE se identificaron las oportunidades y amenazas que tiene el sector, las cuales se han listado dentro de la Tabla 10. Allí se han incluido seis oportunidades y siete amenazas, asignándoles un peso que indica la importancia que tienen para el sector. Luego se les ha dado un puntaje a cada una, en una escala del uno al cuatro, el cual refleja la manera en la que el sector avícola cárnico en el Perú está actuando, es decir si está aprovechando o no la oportunidad y si se protege o no ante la amenaza. Finalmente se ponderan estos puntajes y se obtiene una calificación final de 2.86 que muestra un desempeño superior al promedio que es 2.50.

3.5 El Sector Avícola Cárnico en el Perú y sus Competidores

El sector avícola cárnico en el Perú está dominado por pocas empresas, las cuales se han integrado verticalmente hacia atrás, logrando producir su propio alimento balanceado y los pollos bebé. También se han integrado verticalmente hacia adelante, con redes de distribución y hasta con tiendas para la atención al público. Esta concentración ha hecho que los pequeños productores vean en la informalidad el camino para lograr competir, ofreciendo al mercado productos de baja calidad y que ponen en peligro la salud de los consumidores, pero a menor costo (“El Perú aplica política,” 2014).

Tabla 10

MEFE del Sector Avícola Cárnico en el Perú

Factores Claves de Éxito	Peso	Puntaje	Pond.
Oportunidades			
1 Legislación de inocuidad de alimentos que fomenta la formalización	0.06	3	0.18
2 Legislación laboral permite la contratación de personal por temporadas	0.08	4	0.32
3 Crecimiento sostenido del PBI y del consumo privado	0.10	4	0.40
4 Estabilidad macroeconómica	0.08	3	0.24
5 Bajas importaciones de productos avícolas cárnicoas	0.09	2	0.18
6 Crecimiento poblacional combinado con migración social	0.10	4	0.40
Subtotal oportunidades	0.51		1.72
Amenazas			
1 Derecho específico al MAD que no permite al sector beneficiarse de las bajas en el precio internacional de este insumo	0.11	1	0.11
2 Devaluación	0.08	3	0.24
3 Conflictos sociales que impiden la distribución	0.06	2	0.12
4 Informalidad	0.12	3	0.36
5 Poca penetración de la tecnología	0.05	2	0.10
6 Escasez de agua en la costa peruana	0.07	3	0.21
Subtotal amenazas	0.49		1.14
Total	1.00		2.86

Nota. Los valores asignados obedecen a la siguiente escala: 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio, 1= la respuesta es pobre.

Partiendo de este contexto se presenta a continuación el análisis de las fuerzas competitivas, siguiendo el modelo de Porter (2009): (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los nuevos entrantes y (e) rivalidad en la industria, que realmente se da a consecuencia de todos los otros elementos.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El Maíz Amarillo Duro (MAD) es el principal insumo que requiere el sector, el cual es combinado con harina de pescado y otros ingredientes para elaborar los alimentos balanceados que se dan a las aves. Este MAD es importado principalmente de Argentina, Brasil y Estados Unidos, ya que la producción nacional no es suficiente para abastecer la demanda del sector. En la Figura 20 se observa como todos los años en el período 2004-2013 la cantidad importada fue superada a la producida localmente, situación que se agravó desde

el 2010 a consecuencia del aumento en la demanda. Por lo las importaciones han llegado a representar más del 60% del consumo anual de MAD en el Perú (MINAGRI, 2014b).

Estas importaciones, que para el año 2013 superaron las dos mil toneladas, provienen principalmente de (MINAGRI, 2014b): (a) Argentina el 66%, (b) Brasil con 12%, (c) Estados Unidos que representa el 11%, y (d) Paraguay con el 10%. Otro insumo importante para estos alimentos balanceados es la soya, la cual también es importada, principalmente de Bolivia, Paraguay y Argentina.

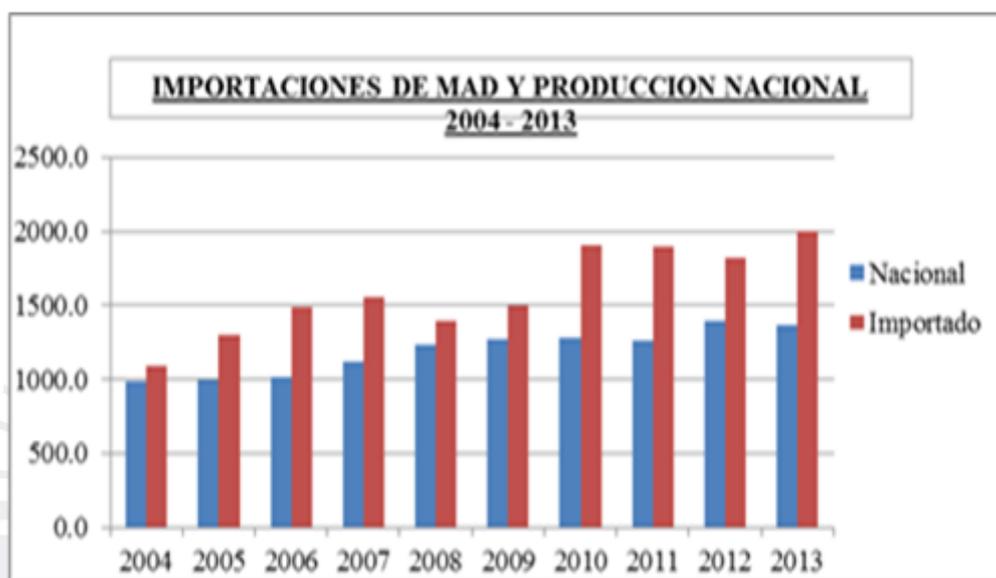


Figura 20. Importaciones y producción nacional de MAD, en miles de toneladas, 2004 -2013. Tomado de “Dinámica agropecuaria 2004-2013,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014b. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/dinamica-agropecuaria-2004-2013>

Asimismo, la Avícola San Fernando señaló que la demanda de los fertilizantes en el Perú es cubierta principalmente por fertilizantes importados, que representan el 98% de la oferta total (Paan, 2014). Sin embargo, tanto los fertilizantes como el MAD son insumos genéricos, lo que hace que disminuya su poder de negociación, además de que se ajustan a precios internacionales, especialmente el MAD. Ante el gran tamaño de las empresas avícolas nacionales el poder de negociación de los proveedores es bajo, por lo que usualmente se

efectúan las compras a futuro, y con esos precios establecidos es que las avícolas calculan sus costos.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El comprador es usualmente el ama de casa para el consumo en el hogar y los dueños de restaurantes o comedores, quienes demandan carne de ave a diario y principalmente de pollo. El cual representa el 53% del consumo de carnes en el país, siendo adquirido principalmente a través de los mercados de abastos, donde se comercializa el 77% del volumen vendido, seguido por supermercados, restaurantes y hoteles. Es importante mencionar que el 15% de la carne de pollo producida en el Perú es comprada por las pollerías, quienes tienen alto poder de negociación debido a los volúmenes que manejan (“El pollo representa,” 2014).

De acuerdo con el MINAGRI (2013a), hay en el departamento de Lima 15 centros de acopio, abastecidos por las grandes empresas y el precio se fija diariamente en función de la oferta y la demanda, ya sea para las aves en pie o para la carne. Dado que son pocas empresas las que controlan la producción y abastecimiento, ellas son capaces de controlar el precio y lo establecen en función de la variación en los costos, donde el que sufre mayores variaciones es el maíz amarillo duro. Ante esta situación se establece que el consumidor tiene bajo poder de negociación, lo que beneficia a las avícolas; aunque este poder sube a medio cuando se trata de las pollerías ya que ellas compran en grandes volúmenes, pero solo representan el 15% de las unidades vendidas.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos de la carne de aves son la carne de pescado, vacuno, porcino, ovino y caprino. Como se puede observar en la Tabla 11, al año 2013, la principal carne que se consumía en el Perú era la de ave, con un consumo per cápita de 40 kg, principalmente fomentado por la carne de pollo con 37 kg por persona. Seguidamente se encuentra la carne

de pescado con 18.4 kg y la de res con 11.4 kg por persona (MINAGRI, 2014b). El consumo de otras carnes constituye una amenaza baja, ya que el precio es superior, y este es un factor muy importante en la toma de decisión de los consumidores, lo cual ha hecho que el pollo se establezca como la carne preferida en los hogares peruanos. En cambio los huevos constituyen una amenaza media, pues si bien no se consideran una carne, su precio es muy bajo y los consumidores reconocen su alto valor proteico y nutricional.

Tabla 11

Consumo per Cápita de los Principales Productos Pecuarios, 2013

Carne	Kg/Hab/Año
Todas las aves	40.0
Pollo	37.0
Pescado	18.4
Huevo	11.4
Vacuno	6.3
Porcino	4.3
Ovino	1.1
Caprino	0.2

Nota. Tomado de “Dinámica pecuaria e industrial avícola,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2013a. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/dinamica-agropecuaria-2004-2013>

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El ingreso de nuevos productores de aves en el Perú es poco probable, al menos no de manera formalizada. Esto se debe a que las barreras de entrada son elevadas: (a) acceso a los insumos, como el maíz amarillo duro, (b) infraestructura especial para la cría y beneficio, (c) transporte para llegar a todos los puntos de abastecimiento, y (d) imagen ante los consumidores finales. Este último punto lo han trabajado las dos empresas líderes del mercado, San Fernando y Redondos, con publicidad constante y pollos empacados con su logo. Por lo tanto la amenaza de los entrantes es baja.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En la industria avícola existen diferentes actores competidores, entre los cuales hay alta rivalidad ya que compiten en base a costos para generar volumen, con muy poca

diferenciación entre sus productos. Las empresas líderes atienden más del 70% del mercado (MINAGRI, 2014a) y están integradas verticalmente, buscando garantizar sus insumos pero también controlar los costos. Por lo tanto la rivalidad se demuestra desde la lucha por acceder a los insumos locales, que suelen tener menor precio que los importados, luego compiten por reducir sus costos de producción, aumentando la eficiencia y el rendimiento. Finalmente, la rivalidad se pone en evidencia en tratar de llegar a los consumidores, con amplias redes de distribución, cubriendo todo el país y atendiendo diversos tipos de puntos de venta, tanto en el canal tradicional como en el canal moderno.

3.6 El Sector Avícola Cárnico en el Perú y sus Referentes

El sector avícola en el Perú en el 2013, llegó a producir 1'202,600 miles de toneladas. Tiene como principales referentes al estado de Arkansas, en los Estados Unidos, donde desde los años 50 se empezaron a crear asociaciones entre los productores, lo cual les permitió crear economías de escala e innovar en tecnología. Dentro de las empresas que más destacan está Tyson Foods, la cual fue adquiriendo a pequeños competidores para convertirse en el principal proveedor de carne de aves en todos los Estados Unidos. Los principales cuestionamiento que tiene la industria son las malas condiciones laborales que brindan a sus trabajadores y la contaminación que generan, en lo cual han mejorado durante el siglo XXI, pero todavía son retos (Gray, 2013).

Este liderazgo de Arkansas se manifiesta en la producción de los Estados Unidos, que como se muestra en la Figura 21, es el mayor productor de carne de pollo en el mundo, con el 17%. Le sigue China con el 13.5%, por lo que se considerará como segundo referente, específicamente a la región de Pekín.

En América Latina destaca la producción de Brasil, que como se presentó en la Figura 21, llegó a 12.3 millones de toneladas en el año 2013. De acuerdo con El Sitio Avícola

(2014), otro país con producción avícola importante en la región es Argentina, cuyas exportaciones de pollos frescos, durante el año 2011, llegaron a 266,487 toneladas.

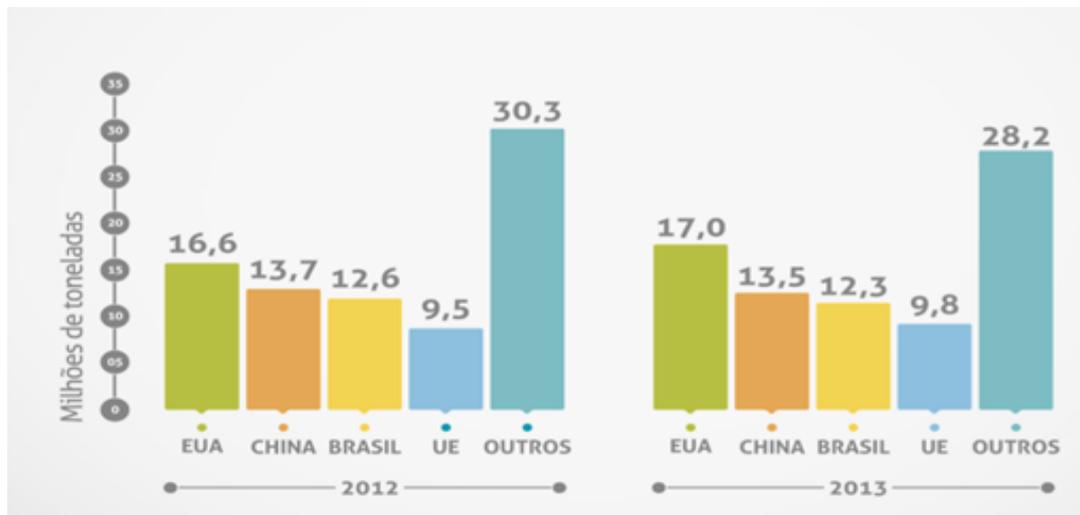


Figura 21. Principales productores mundiales de carne de pollo, 2013. Tomado de “Escenarios para la avicultura latinoamericana,” por F. Turra, 2014. Recuperado de <http://congresoperuanodeavicultura.com/presentaciones>

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

Previo a presentar la Matriz Perfil Competitivo es necesario identificar claramente quiénes son los competidores del sector avícola cárnico en el Perú. Considerando los productos sustitutos, se tiene que la principal competencia son la carne de pescado, el huevo y la carne de vacuno. Mientras que el consumo de carne de aves es de 40 kg por habitante por año, el consumo de pescado es de 18.4 kg y el de huevos 11.4 kg, posición que ha logrado por su bajo precio. En cambio, el consumo anual de carne de vacuno es 6.3 kg por persona, siendo de las opciones más costosas.

En la Tabla 12 se presenta la Matriz Perfil Competitivo (MPC) donde se observa que la posición del sector avícola cárnico en el Perú es superior a la de los huevos y la carne de vacuno, principalmente por la participación de mercado y la calidad del producto. Mientras que se tiene el puntaje ponderado que la carne de pescado, ya que esta tiene alta calidad y rendimiento o productividad, así mismo han logrado desarrollar productos con valor agregado

como conservas enlatadas. Luego en la Tabla 13 se presenta la Matriz Perfil Referencial (MPR) donde se compara al sector del Perú con el de Estados Unidos y China, mostrando que el América del norte tiene superioridad absoluta en todos los factores claves de éxito, convirtiéndose en un modelo a seguir.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Aves		Pescado		Huevos		Vacuno	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2 Participación en el mercado	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	1	0.15
3 Rendimiento y productividad	0.18	2	0.36	3	0.54	2	0.36	2	0.36
4 Tecnificación del proceso productivo	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5 Acceso a los insumos	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	2	0.36
6 Productos con valor agregado	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
7 Red de distribución	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Total	1.00		2.48		2.48		2.03		1.88

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

Tabla 13

Matriz Perfil Referencial

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		EE.UU.		China	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2 Participación en el mercado	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Rendimiento y productividad	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
4 Tecnificación del proceso productivo	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5 Acceso a los insumos	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
6 Productos con valor agregado	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
7 Red de distribución	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
Total	1.00		2.48		4.00		3.61

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

3.8 Conclusiones

El presente capítulo se ha beneficiado de importantes ejes estratégicos nacionales: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los

servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente. También analiza el potencial nacional para el cual identificar sus fortalezas y debilidades, para ello se consideran siete factores: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Por otro lado, en el análisis PESTE del Perú se ha considerado lo siguiente: (a) fuerzas políticas, gubernamentales, y legales, (b) fuerzas económicas y financieras, (c) Fuerzas sociales, culturales, y demográficas, (d) fuerzas tecnológicas y científicas, y (f) Fuerzas ecológicas y ambientales. Dicho análisis es una herramienta importante para terminar de conocer la realidad Peruana. El sector avícola se ve amenazado por productos sustitutos como son la carne de pescado, vacuno, porcino, ovino y caprino, sin embargo es importante rescatar que al año 2013, la principal carne que se consumió en el Perú es la de ave con un consumo per cápita de 37kg/hab/año, seguidamente se encuentra la carne de pescado con 18.4 kg y la de res con 11.4 Kg por persona.

Finalmente, con la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR) se identifican los principales competidores del sector avícola cárnico en el Perú. Fue así que se conoció que a nivel nacional se tiene una posición clara de liderazgo, pero que a nivel mundial debe seguirse a la industria de Arkansas, la cual tiene más de 60 años consolidándose a través de las economías de escala y la inversión en tecnología.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se presenta el análisis interno, utilizando la estructura del AMOFHIT. Con esta evaluación se identifican las fortalezas y debilidades, que se plasman en la Matriz Evaluación de Factores Internos y permiten ver la capacidad que tiene el sector para competir en la actualidad, constituyendo la base para el futuro desarrollo de las estrategias.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno del sector avícola cárnico en el Perú muestra los aspectos estratégicos del sector, desde la perspectiva de las áreas operativas: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2013).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Asociación Peruana de Avicultura (APA) es quien asocia a las distintas empresas que integran el macro sector avícola y los representa ante el Estado. Esta tiene como misión la “representatividad gremial con objetivos comunes para el desarrollo del país a través de la avicultura nacional” (APA, 2015, p. 1). Asimismo, la APA está enfocada en cinco aspectos fundamentales: (a) crecimiento del mercado, (b) el consumo de productos avícolas, (c) salubridad, (d) investigación y tecnología, y (e) rentabilidad.

El sector avícola está conformado básicamente por (a) importadores (granos y pollos padre), (b) productores, (c) comercializadores (empresas privadas avícolas), (d) centros de acopio, (e) mercados, (f) centros mayoristas y (g) *retails*. Las principales empresas que lideran la producción y las ventas son San Fernando, Redondos, y Ganadera Santa Elena, cuya participación de mercado se presenta en la Figura 22. Esta concentración hace que sea muy difícil competir para los pequeños avicultores, quienes generalmente permanecen en la informalidad y no se integran al sector.

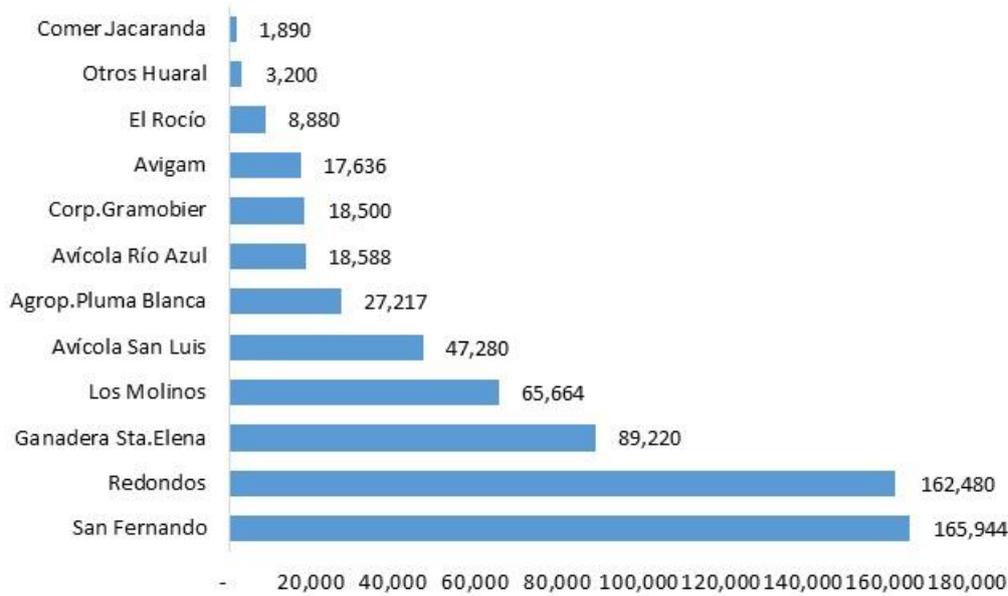


Figura 22. Participación de la venta de pollo según empresa, en toneladas. Tomado de “Boletín de precios aves vivas,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014a. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/precios-aves-vivas/aves-2013>

El enfoque que tiene el APA en cuanto al crecimiento de mercados se debe a que en el Perú en comparación con otras industrias tiene una oportunidad de crecimiento en cuanto a la comercialización del pollo beneficiado y con valor agregado, a pesar de que en el Perú el clima sea propicio para la crianza de aves y la producción de maíz amarillo duro, la infraestructura, la inversión y la tecnología son carentes. Esto hace que el Perú no sea visto como un país competitivo en cuanto a la exportación del pollo. Por ello son importantes las acciones que el gobierno, promovidas por la APA juntamente con el Ministerio de Agricultura, realizan para promover la apertura de mercado, como las alianzas con gremios empresariales y tratados comerciales con otros países.

Asimismo, el APA, MINAGRI y otras instituciones buscan articular de manera eficiente la cadena de negocio, integrando al pequeño productor. Esto se pretende lograr mediante el incentivo de la asociatividad entre ellos, para que tengan una posición más sólida. Pero la costumbre del trabajo individual ha prevalecido hasta el momento. En el mercado peruano existen un poco más de 60 empresas avícolas formales, de las cuales 12 serían

grandes empresas y las demás estarían entre medianas y pequeñas. Por otro lado se estima que el 30% de la producción local proviene de la producción informal (“El pollo representa,” 2014).

La participación de las distintas empresas del sector, como miembros de la APA, le otorga legitimidad ante los entes estatales para proponer mejores legislativas y/o normativas que fomenten el sector avícola, las mismas que protegen y buscan su rentabilidad. Una principal característica del sector en cuanto a la comercialización del pollo es que muchas familias peruanas todavía prefieren el pollo fresco del mercado debido a que piensan que el pollo que se ofrece en los súper mercados no es fresco porque está congelado. Esto se da porque desconocen que los pollos ofrecidos en los mercados tienen un proceso de comercialización que muchas veces no se ajusta a los controles sanitarios. A pesar de que se hacen supervisiones frecuentes.

En cuanto al área de administración y gerencia se identifica como fortaleza la existencia de la Asociación Peruana de Avicultura (APA), ente con legitimidad y que agrupa a los productores nacionales, estando ubicada en Lima. Además se cuenta con organismos nacionales para el control sanitario y por supuesto la integración vertical hacia atrás que es quizás la principal fortaleza del sector, al garantizarle el acceso a los insumos. La debilidad que se identificó es la carencia de una cultura de asociatividad lo que no permite que se unan los pequeños productores, lo cual hace que no se esté aprovechando la existencia de la APA como entidad líder del sector, anulando esta fortaleza.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El *ranking* de venta de pollos es liderado por Avícola San Fernando seguido por Redondos (MINAGRI, 2014a). Estas empresas han logrado el dominio del mercado gracias al control sobre los insumos de producción, lo que les ha permitido crecer. Al mismo tiempo

que cuentan con su propia red de distribución para llegar a todos los mercados y supermercados del departamento de Lima.

Producto.

Las ventas anuales de la industria avícola son de S/.6,160 millones valorizado al precio del productor. Lima concentra el 55% de las ventas y provincias el 45% restante, mientras que el pollo es la carne preferida por los peruanos. El pollo se vende en distintas presentaciones: (a) pollo entero, (b) pollo entero limpio, (c) piezas de pollo y (d) productos con valor agregado. La costumbre es la de adquirir el pollo entero, ya sea limpio o no, porque el ama de casa le da uso a todas las piezas. Pero en los supermercados crece la venta de pollo en piezas, empacadas y congeladas. Mientras que el consumo de productos con valor agregado es todavía muy limitado. Los productos intermedios como el alimento balanceado y los pollos bebés no son comercializados sino que se destinan para consumo interno de la empresa.

Precio.

El precio del pollo depende de la demanda y oferta, que se establece a diario en los principales mercados mayoristas del Perú. Aun cuando las empresas productoras guían este precio en la medida en que controlan la oferta, ya que cuando los precios están bajos por varios días consecutivos, los proveedores se desalientan y reducen la cantidad de pollo que ofrecen, ocasionando un incremento inmediato de precio (“Benites: Precio del pollo bajará,” 2014).

Incluso en el pasado se han observado incrementos de precio de hasta 50% en pocas semanas, como consecuencia del oligopolio de las avícolas San Fernando y Redondo, en la producción y comercialización de pollos (Reyes, 2006). Al respecto, en el año 1998 el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) impuso sanciones a 12 empresas del sector avícola y a la Asociación

Peruana de Avicultura por concertar precios para la carne de pollo entre los años 1995 y 1996, específicamente en Lima y Callao. Los avicultores alegaron que el pollo se comercializa a través de ocho mil minoristas, lo que no permite ningún tipo de concertación. Pero INDECOPI impuso multas por un total de 1,200 UIT (“Multa por concertar,” 2010).

En base a lo anterior se dice que el precio es una consecuencia directa del costo de los insumos, incluyendo al maíz dorado amarillo y a los combustibles. En la Tabla 14 se presentan los precios de venta del productor al mayorista, para el pollo en pie. Se observa que en el año 2014 se dio una disminución de precios hasta agosto, cuando se revirtió a consecuencia de la devaluación que encareció el costo de los insumos importados. En base a estos datos se estima que las ventas del sector en el año 2014 alcanzaron aproximadamente S/. 3,300 millones.

Tabla 14

Comportamiento de las Ventas y del Precio del Pollo en Pie, 2013 - 2014

	Volumen Comercializado (ton.)			Precios Promedio (S/. x Kg)		
	2013	2014	Var. (%)	2013	2014	Var.(%)
Enero	48,715	51,207	5.1	4.57	5.00	9.50
Febrero	47,853	49,907	4.3	4.05	5.03	24.10
Marzo	48,736	59,045	21.2	4.93	3.60	-27.00
Abril	49,721	53,720	8.0	4.83	4.06	-16.00
Mayo	51,701	60,751	17.5	4.86	4.34	-10.70
Junio	49,891	59,221	18.7	5.22	4.49	-14.00
Julio	52,542	59,590	13.4	4.98	4.72	-5.20
Agosto	51,258	58,960	15.0	5.21	5.19	-0.40
Septiembre	47,612	54,249	13.9	5.56	5.68	2.20
Octubre	3,144	3,437	9.3	5.19	5.93	14.30
Noviembre	53,338			4.51		
Diciembre	55,662			4.26		

Nota. Tomado de “Dinámica agropecuaria 2004-2013,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014b. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/dinamica-agropecuaria-2004-2013>

El precio al consumidor final se presenta en la Figura 23, donde se observa una tendencia al alza desde el año 2007. Sin embargo el precio varía mucho dependiendo del punto de venta y de la presentación que adquiere el consumidor, ya que por ejemplo el precio del kilogramo de filetes de pechuga llega hasta los S/. 18. Esto se debe al valor agregado y a

la cantidad de carne por cada kilogramo de peso. Este precio disminuiría si bajara el costo del maíz amarillo duro en el mercado internacional, el cual es de alguna manera controlado a través del sistema de bandas que impera desde el año 2001. El cual es un sistema compensatorio para garantizar que el precio de este *commodity* al ingresar al mercado nacional es menor al del mercado internacional. El problema es que el sistema de bandas tampoco permite que el mercado se beneficie de la disminución en precios mundiales, como ha sido el caso desde el año 2014 (“BCR propone mecanismos para reducir precio del pollo,” 2014).

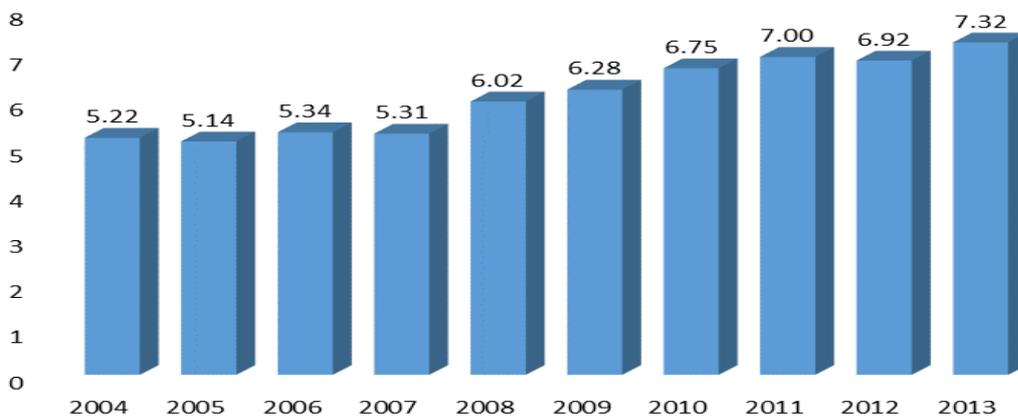


Figura 23. Precio al consumidor final del pollo en pie, en nuevos soles por kg. Adaptado de “Dinámica agropecuaria 2004-2013,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014b. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/dinamica-agropecuaria-2004-2013>

Plaza.

Los canales de comercialización, en el departamento de Lima, para la venta de carne de pollo se concentran en los mercados de abastos (77% del volumen de venta), seguidos por la demanda de las cadenas de pollerías con el 15%. El porcentaje restante se destina a supermercados, restaurantes y hoteles, entre otros. Mientras que en provincias se estima que la participación de los mercados de abastos será mucho mayor que en Lima según apoyo consultoría (Scotiabank, 2009).

De la producción de pollos del departamento de Lima se atienden otras regiones del país, principalmente de la sierra. De acuerdo con Vera (2014), existen importantes nichos de mercado, a donde apuntan los productores avícolas. Una de las estrategias del sector para aumentar las ventas de pollo será mejorar los canales de distribución hacia la sierra, donde se presentan los más bajos niveles de consumo, siendo una oportunidad. Al mismo tiempo se determina que para el año 2015 es impensable para el sector pensar en exportar carne de pollo, o de cualquier otra ave, a otros mercados debido a los precios poco competitivos del ave local. Mientras que el pollo en Perú se cotiza alrededor de US\$ 2,500 la tonelada, en América del Sur se vende a US\$ 1,500 e incluso en Brasil se negocia a US\$ 1,300, como consecuencia de menores costos de producción la tonelada ello debido a sus menores costos de producción (Scotiabank, 2014).

Promoción.

La Asociación Peruana de Avicultura en los últimos años se ha preocupado por cambiar la percepción de las amas de casa respecto al uso de hormonas para el crecimiento rápido del pollo, por ello en el 2007 lanzó una campaña nacional sobre el consumo de pollo donde dio a conocer a la población que los pollos se alimentan en base a maíz y soya, descartando categóricamente el uso de hormonas para dicho fin. Por otro lado las empresas avícolas han realizado sus propias campañas dirigidas a las amas de casa para incentivar el consumo de pollo, en especial en el verano cuando baja alrededor del 5% porque se incrementa el consumo de productos marinos. Destacan entre estas campañas la de San Fernando lanzada en el año 2013 y en la que se invirtió S/.1.5 millones, que tenía como eslogan *plato calato no* (Portugal, 2013).

Al culminar el análisis de marketing y ventas se han identificado las siguientes fortalezas: (a) presencia en todos los canales de venta de alimentos y en todos los mercados mayoristas del departamento de Lima, (b) precio inferior al de los otros tipos de carne, lo cual

favorece su consumo y (c) campañas promocionales creadas por las empresas líderes, para impulsar el consumo. Las debilidades que tiene el sector en el área de marketing y ventas son los altos costos de producción, por lo que no puede exportar, ya que en el extranjero el precio del pollo es menor, y el pollo que se comercializa es principalmente sin valor agregado, lo que implica un menor margen de ganancia.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones del sector avícola tienen diferentes procesos a través de la cadena de valor, que se presenta en la Figura 24. Estos procesos abarcan desde la producción de alimentos balanceados hasta que la carne de ave llega al consumidor final. El Portal de Actualidad Pecuaria de Lima (2015) señaló los principales:

1. Producción de alimento balanceado: Se refiere a la producción de alimento para cubrir las necesidades nutricionales de las aves, según la edad, sexo, genética y medio ambiente. Los insumos pueden ser comprados en el Perú o importados.
2. Producción de reproductoras: Permite mejorar el potencial genético de cada línea comercial con el objeto de incrementar continuamente los niveles de eficiencia de las aves, en términos de producción, conversión alimenticia y viabilidad.
3. Producción del huevo fértil: Tiene como objetivo principal la obtención de un huevo libre de patógenos que permita incubar un pollito/a capaz de expresar el potencial genético heredado de la reproductora.
4. Producción del pollito/a de un día: Con el objetivo principal de obtener un pollito libre de patógenos, que permita desarrollar todo su potencial
5. La cría y engorde: Desde un día de nacido hasta que logre un peso de mercado para ser comercializado. Para ello se suministra el alimento balanceado y se controlan las condiciones ambientales.

Infraestructura: Grandes granjas para la crianzas y plantas industriales para el beneficio. Adicionalmente hay áreas pequeñas para la producción de bienes con valor agregado (Nuggets, hamburguesas y apanados)				
Dirección de Recursos Humanos: Departamentos establecidos para el control de horas hombre y procesos estandarizados de reclutamiento, selección y contratación, especialmente para los obreros que constituyen la mayoría de los empleados del sector.				
Desarrollo de tecnología: Se importa principalmente de los Estados Unidos y de China, para generar mayor productividad. Sólo es una adaptación de lo que ha funcionado en otros mercados, pero se tiene tecnología de punta				
Abastecimiento: Dado que este sector está integrado verticalmente hacia atrás sus insumos son agrícolas principalmente (MAD y soya), a lo que se le suma agua y combustible. En la actualidad se requiere a la importación de maíz y de soya para complementar la producción nacional y soportar el crecimiento en la producción para atender a la demanda				
Logística interna: Se elabora el alimento balanceado para aves, que es entregado al área de producción junto con otra línea que produce los pollos bebés.	Operaciones: La crianza de aves se da en etapas de acuerdo a las semanas de vida que tienen. Están sujetas a condiciones ambientales controladas para garantizar altos rendimientos. Cuando alcanzan el peso meta pasan al área de beneficio, donde son sacrificadas y limpiadas. Para luego ser empacados en distintas presentaciones	Logística externa: Los insumos se importan directamente o se acopian de productores individuales de MAD. Con la integración vertical hacia atrás la empresa se asegurado su aprovisionamiento de insumos	Marketing y ventas: A través de diversos canales de comercialización, con distintas presentaciones como pollos enteros o empacados por tipo de piezas. Aún no se ha desarrollado el mercado de productos procesados aunque ya hay algunos productos en el mercado	Servicio: La garantía al consumidor final la brinda el establecimiento comercial, por lo que el contacto entre el consumidor final y el productor es nulo, excepto en las tiendas propias

ROE de 2.52%

Figura 24. Cadena de valor del sector avícola cárnico en el Perú.

Dentro de la logística también es necesario considerar el abastecimiento de insumos para la industria avícola, entre los que el MAD es la principal fuente de proteínas para las aves. El 60% del abastecimiento proviene de otros países y solo el 40% se produce localmente, lo cual encarece el producto y coloca a los productores a expensas del precio internacional de este *comodity*. Es importante asegurar el abastecimiento de granos en el Perú, para ello es necesario invertir en infraestructura acompañado de la tecnología. El productor local usualmente posee tierras de una o dos hectáreas lo que dificulta el cultivo de MAD, ya que la producción vendría a ser escasa incurriendo en mayores costos perdiendo los beneficios de producir a mayores escalas.

En la Tabla 15 se presenta la producción nacional, disgregada por regiones. Allí se visualiza que el departamento de Lima reúne el 36.6% de la población de aves, seguido por La Libertad con 14.7% y Arequipa que tiene el 14.3%. En cuanto a la producción de carne, Lima tiene sin dudas la mayor eficiencia con el 53% del total, seguida por la Libertad con el 18.8% y Arequipa en tercer lugar con el 9.2%. Estas cifras muestran que Lima y La Libertad gozan de eficiencia, al tener mayor proporción en la producción que en la población de aves, caso contrario al de Arequipa.

En mayor nivel de detalle, la producción del pollo tiene diferentes procesos hasta su comercialización, según el MINAGRI (2012), estos son los que se detallan a continuación:

1. Incubación y nacimientos: El precalentamiento de los huevos fértiles es recomendado para obtener la mayor producción y la mejor uniformidad durante el nacimiento. Para obtener estos resultados es recomendable recoger de la cámara fría de ocho a doce horas antes de que los huevos sean incubados y mantenerlos a una temperatura de 24.1° C durante este tiempo. Bajo estas condiciones los huevos fértiles deben de nacer en 21 días y seis en promedio.

Tabla 15

Población de Aves por Región, año 2013

Región	Población de aves		Producción de carne de aves	
	Cantidad	%	Toneladas	%
Total nacional	137,679,254	100	1,202,615	100
Tumbes	199,510	0.1	169	0.0
Piura	5,581,049	4.1	25,462	2.1
Lambayeque	2,295,825	1.7	5,826	0.5
La Libertad	20,270,553	14.7	226,230	18.8
Cajamarca	1,046,325	0.8	2,418	0.2
Amazonas	1,379,870	1.0	502	0.0
Ancash	1,620,591	1.2	31,251	2.6
Lima	50,450,740	36.6	637,737	53.0
Ica	10,450,710	7.6	58,102	4.8
Huánuco	1,670,890	1.2	1,604	0.1
Pasco	130,450	0.1	875	0.1
Junín	3,450,250	2.5	8,830	0.7
Huancavelica	392,140	0.3	613	0.1
Arequipa	19,743,370	14.3	111,196	9.2
Moquegua	110,450	0.1	150	0.0
Tacna	1,350,480	1.0	14,284	1.2
Ayacucho	750,480	0.5	725	0.1
Apurímac	302,720	0.2	531	0.0
Cusco	950,480	0.7	2,495	0.2
Puno	2,010,450	1.5	1,730	0.1
San Martín	4,025,133	2.9	27,898	2.3
Loreto	3,196,662	2.3	21,679	1.8
Ucayali	5,846,052	4.2	16,752	1.4
Madre de Dios	454,074	0.3	5,556	0.5

Nota. Adaptado de “Producción pecuaria e industrial avícola 2013”, por MINAGRI, 2013b, p.14. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-pecuaria-e-industria-avicola>

- Sexaje por color: Puede realizarse al momento en que los pollitos son sacados de la cámara de nacimientos antes de que los otros procedimientos normales sean llevados a cabo. El sexo es determinante por medio del color de las plumas. Generalmente los machos son de un color blanco puro. Las hembras son de un color rojizo. Algunas veces en un pequeño porcentaje de los pollitos pueda que ocurra un poco de confusión, es posible que las hembras tengan la cabeza casi blanca. Sin embargo, tendrán el color rojo en la espalda, así que todavía podrán distinguirse de los machos. A veces habrá un macho con rojo en la cabeza, sin embargo esto ocurre como una mancha redonda. Las hembras con rojo en la

cabeza lo tendrán concentrado alrededor de la base del pico y alrededor de los ojos.

3. Sexaje por plumas: Los pollitos comerciales son sexables por medio de las plumas del ala. Las pollitas comerciales muestran emplume rápido (las plumas primarias del ala son más largas que las secundarias) y los machos muestran emplume lento (plumas primarias y secundarias son del mismo tamaño). En un pequeño porcentaje de pollitos, las plumas secundarias pueden ser más largas que las primarias (emplume muy lento). Estos pollitos son machos.
4. Despique: El despique se realiza solo en la línea postura: Reproductoras padres y ponedoras BB. Las hembras deberán ser despicadas entre los 7 y 10 días de edad. Los machos deben ser despicados solamente un poco. Generalmente se considera que es más económico, y sobrecarga menos a las aves, el despicar a edades menores. No importa la edad escogida, sin embargo es importante que las personas se aseguren que el pico de cada pollito se encuentre correctamente tratado.

El proceso productivo de la carne de pollo se inicia a partir de la producción y colocación de pollos en la línea carne, que una vez instalados en las granjas de todo el país y en un período corto de hasta 42 días, las aves son sacadas para la venta, directamente de la granja a los comerciantes mayoristas, principalmente en los centros de distribución de aves vivas, conocidos también como centros de acopio. Una vez concluido el proceso de producción, luego de una etapa de crecimiento y engorde de los pollos, éstos deben ser vendidos (sacados) en un promedio de entre 30 y 42 días de edad, dependiendo del manejo de las granjas avícolas distribuidas a nivel nacional y principalmente en la costa peruana. Influye, además, el mercado para determinar el período de engorde de las aves.

La población de ave, la cantidad de carne producida, y el rendimiento se presentan más adelante en la Tabla 16. Se observa como entre los años 2004 y 2012 hubo una mejora constante en el rendimiento, llegando a incrementar 8.5% en este período, a lo cual se le sumó un aumento en el precio, para generar mayores ventas. En cuanto a la población de aves, se observa que ha tenido variaciones anuales, pero que tanto en el año 2009 como en el 2012 la cantidad era muy similar, aunque sí aumentó la cantidad de carne producida, lo que implica mayor eficiencia en el proceso productivo, con una rotación más elevada.

Tabla 16

Población de Aves, Carne Producida, Rendimiento y Precio, 2003 – 2013

	Población (unidades)	Saca (unidades)	Carne producida (Toneladas)	Rendimiento (kg /unidad)	Precio (S./kg.)
2003	120'227,617	394'749,631	770,444	1.952	3.63
2004	97'761,003	308'485,309	578,693	1.876	3.48
2005	99'278,818	342'073,628	650,296	1.901	3.46
2006	117'976,702	368'545,799	710,428	1.928	3.60
2007	120'227,617	394'749,631	770,444	1.952	3.63
2008	131'179,099	435'909,321	877,171	2.012	4.18
2009	137'837,977	476'340,313	964,407	2.025	4.33
2010	130'779,047	504'986,760	1'019,935	2.020	4.64
2011	128'943,456	536'760,237	1'084,815	2.021	4.67
2012	137'669,455	575'566,446	1'171,466	2.035	4.70
2013	137'679,254	594'163,627	1'202,614	2.024	4.75

Nota. Tomado de “Producción pecuaria e industrial avícola,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2013b). Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-pecuaria-e-industria-avicola>

Para albergar a esta población y alcanzar estos niveles de producción se cuenta con la infraestructura que se presenta en la Tabla 17. Dado que no se cuenta con datos actualizados de la cantidad de galpones ni del número de granjas avícolas, se ha hecho un estimado a partir de los datos suministrados por el MINAGRI (C. León, comunicación personal, 10 de marzo de 2015).

Tabla 17

Infraestructura del Sector Avícola Cárnico Nacional y del Departamento de Lima

Ubicación y año	Granjas avícolas	N° de galpones	Superficie promedio por granja (hectáreas)	Área promedio del galpón (m ²)	N° Promedio de galpones por granja	Capacidad máxima de pollos por m ²
Perú real año 2000	752	4,610	10.0	1,322	7	10
Perú estimado año 2015	1,563	14,624	10.0	1,400	9	13
Lima real año 2000	228	1,877	17.6	1,850	9	10
Lima estimado año 2015	860	8,774	19.0	2,000	10	13

Nota. Adaptado de C. León, comunicación personal, 10 de marzo de 2015.

Todo el proceso de engorde que se describió, acompañado de la nutrición apropiada permite el crecimiento de los pollos a diarios, con un incremento promedio de 46 gramos en los primeros 21 días de vida, que luego pasa a ser en promedio de 115 gramos entre el día 21 y el 40, llegando a pesar 2.81 kg como se observa, a continuación, en la Tabla 18 (Ajinomoto Animal Nutrition, 2007).

Tabla 18

Crecimiento y Peso de Pollos de Engorde, en gramos

Planes nutricionales		Edad (días)		
1-21 días	21-40 días	21	34	40
Alto	Alto	979	2,258	2,907
Alto	Bajo		2,191	2,779
Bajo	Alto	917	2,153	2,741
Bajo	Bajo		2,137	2,699
Promedio	Promedio	961	2,178	2,813

Nota. Tomado de "Informe de investigación 50," por Ajinomoto Animal Nutrition, 2007. Recuperado de http://www.lisina.com.br/upload/REL_50_esp%281%29.pdf

En relación con la calidad, se entiende que esta consiste en satisfacer los requerimientos de los consumidores, en lo cual el sector ha sido exitoso, en la medida en que ha logrado evolucionar continuamente. Sin embargo, los consumidores son cada vez más exigentes y dentro de los atributos de calidad evalúan la apariencia, el tamaño, el peso y la

pigmentación cutánea. Estos atributos se afectan directamente con el tipo de manejo antemortem que se realice, ya que dependiendo de la técnica que se utilicen se pueden presentar hemorragias, hematomas, rasguños o incluso huesos rotos o dislocados; lo cual llevaría a un color de la carne no deseado así como a la alteración de las condiciones bioquímicas del producto (El Sitio Avícola, 2012).

En el Perú, el SENASA realiza inspecciones de los sitios donde se sacrifican las aves, para hacer inspecciones ante mortem, pero estas se enfocan en la detección de enfermedades o condiciones que pongan en riesgo la salud de los consumidores, más que en el aspecto de la carne (SENASA, 2002). De acuerdo con C. León (comunicación personal, 10 de marzo de 2015), en el departamento de Lima, solamente en el 60% de los casos de aves sacrificadas, se utilizan los procedimientos adecuados para garantizar que no haya pigmentación cutánea ni alteración en las condiciones bioquímicas de la carne.

A lo largo de este planeamiento estratégico se menciona la integración vertical que existe en el sector. Esto se aplica a los grandes productores, como son San Fernando y Redondos. La integración vertical hacia atrás se da en la preparación del alimento balanceado, con la importación directa de maíz amarillo duro y la generación de pollos de un día. En cambio la integración vertical hacia adelante se da en el beneficio del ave y la preparación de productos con valor agregado, ya sean frescos o elaborados, como hamburguesas, nuggets o salchichas. En relación con la aproximación al consumidor, San Fernando cuenta con cuatro tiendas, que ha denominado multimarket, donde combina productos propios con complementos como pan, cremas o gaseosas (San Fernando, 2015). También se observa que en campaña navideña, las principales empresas establecen ferias para la comercialización directa de pavos y otros productos.

La fortaleza del área de operaciones está en contar con infraestructura adecuada para la cría de las aves, aunque se tiene como debilidad que es insuficiente, especialmente para el

beneficio de las aves, por lo que se sigue impulsando la venta de aves en pie. Otra debilidad es la dependencia que se tiene de los insumos importados, lo que impide a los productores locales controlar los costos. Adicionalmente se identificó una gran fortaleza y es el incremento en el rendimiento de producción.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La inversión que se ha hecho en el sector avícola peruano, así como en el departamento de Lima, está directamente relacionada con la cantidad de galpones. Es así que para 8,774 galpones, con un área de 17.5 millones de metros cuadrados se calcula una inversión total de US\$ 2,246 millones. Estos cálculos se han hecho considerando que la infraestructura tiene un costo de US\$ 80 por metro cuadrado más un 60% en equipamiento e instalaciones adicionales, incluyendo los equipos y la tecnología (C. León, comunicación personal, 10 de marzo de 2015).

La rentabilidad en el sector avícola depende directamente del abastecimiento del maíz amarillo duro, el cual es importado (60%) mientras que la producción local es la minoría. Siendo el principal insumo, las variaciones en su precio afectan directamente el costo del producto final. Sin embargo se estima que la rentabilidad sobre patrimonio en el sector es del 2% (C. León, comunicación personal, 10 de marzo de 2015). Al nivel de Avícola San Fernando, líder del sector, se presentan los datos de la Tabla 19. Estos datos se consideran representativos y se presentan porque no se han encontrado datos consolidados para el sector, pues la mayoría de las empresas no comparten su información financiera. La Avícola San Fernando tuvo en el año 2013 una utilidad de S/. 15.1 millones, generando rentabilidad sobre los activos (ROA) igual a 0.98% y un ROAA de 0.98% y rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) igual al 1.72%. Además se observa una mejora evidente en los primeros tres trimestres del año 2014, cuando el ROE alcanzó 2.52%.

Tabla 19

Indicadores Financieros de San Fernando 2013-2014, en miles de nuevos soles y porcentaje

Concepto	dic-13	Set -14
Activos	1,548.0	1,693.4
Pasivos	664.4	832.8
Patrimonio	883.6	860.6
Utilidad	15.1	7.5
ROA	0.98%	1.28%
ROE	1.72%	2.52%

Nota. Adaptado de "San Fernando," por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2014. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/SanFernando.pdf>

La rentabilidad varía ampliamente entre los micro o pequeños productores y los grandes, como son San Fernando y Redondos. Esto se debe a que las grandes empresas esperan que los pequeños comercialicen su producción para luego restringir la oferta y lograr que el precio aumente en los mercados, beneficiándose sólo ellos del aumento en el margen. El hecho de ser un oligopolio permite manipular el precio de mercado, aunque los portavoces de la Asociación de Avicultura alegan que las variaciones en el precio del pollo se dan por condiciones climáticas que afectan la crianza y con ello el peso promedio de las aves (Reyes, 2006). Esto hace que la mayor ganancia esté en la producción y no en la comercialización de las aves y en especial del pollo, ya que son los productores los que tienen mayor poder de negociación.

La ganancia de este sector está en los altos volúmenes que manejan, ya que a nivel unitario la rentabilidad es baja por ser producto sin valor agregado, en la mayoría de los casos. Lo cual quedó evidenciado en la importancia que tiene dentro de la economía nacional, ya que durante el año 2013 las aves representaron el 37.5% del macro sector pecuario (MINAG, 2014b). Es claro que el sector posee liquidez, lo cual es una fortaleza, pero que en la operación diaria se puede ver afectada por los precios internacionales del maíz amarillo duro y de la soya, así como por el rendimiento que se logre en el área de producción.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el año 2010, el ex ministro Luis Carranza comunicó a los medios públicos que el sector avícola generaba 280,000 empleos directos, de los cuales el 80% eran formales y generaba empleos indirectos a más de un millón de peruanos. Este millón de empleos incluye también a todos los pequeños comercializadores que llegan a zonas remotas, donde las grandes empresas no tienen redes de distribución, por resultarles poco atractivas. Esta informalidad resulta ser una fortaleza del sector pues impulsa el consumo aunque al mismo tiempo contribuye con la principal debilidad que es la falta de garantía sobre la calidad o inocuidad de los productos. Así lo señaló el Gerente de Sanidad de la APA, P. Separovich (comunicación personal, 22 de febrero de 2015).

Existe entre el personal de las grandes empresas técnicos preparados y capacitados para el manejo de las herramientas tecnológicas, así como para el control de las condiciones ambientales. Pero estos son unos pocos, ya que la mayoría de los obreros apenas tienen conocimientos básicos y muchos de ellos no culminaron la secundaria, además de que no tienen capacitaciones. Este personal es la mayoría del sector y usualmente perciben el sueldo mínimo, para poder disminuir costos (P. Separovich, comunicación personal, 22 de febrero de 2015). Se tiene como principal debilidad la falta de capacitación, ya que los técnicos bien preparados son la minoría, lo que muestra que aún no se reconoce la importancia que tiene el recurso humano para elevar la productividad en el sector.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el Perú se cuenta con el Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA) que se encarga de recabar datos de distintas fuentes, analizarlos y plasmar la información en informes relevantes, como boletines de precios, estudios de mercado, encuestas o estadísticas.

El SIEA está conformado por diferentes instituciones (SIEA, 2015):

1. Sistema de Abastecimiento y Precios (SISAP): Esta herramienta está dirigida a todos los agentes económicos que comercializan productos agropecuarios, permite consultar los precios de los principales productos por mercados mayoristas, minoristas en el departamento de Lima y principales ciudades a nivel nacional con una frecuencia interdiaria.
2. Comercio Exterior (SISCEX): Es una base de datos de acceso gratuito en la cual se puede encontrar información del año 2000 a la fecha, relativa a: (a) comercio exterior (b) *rankings* (c) capítulos del arancel y (d) subpartidas nacionales.
3. Sistema de agro costos (AGROCOSTOS): Es un servicio de consulta a disposición de los productores agrarios del país para que estimen los costos de producción de los cultivos de mayor importancia económica de su región, se puede estimar la rentabilidad del cultivo para tomar decisiones.
4. Sistema Agrícola (SISAGRI WEB): Sistema que permite obtener consultas a nivel de producto, sobre las principales variables de la dinámica productiva (superficie sembrada, superficie cosechada, producción, rendimientos y precios en chacra).
5. Sistema Agro Hidrológico y Meteorológico (AGROHIDROMET): *Software* de información agro hidrológica y meteorológica, permite consultar datos de temperatura, precipitaciones, humedad, caudales, niveles y volúmenes de agua almacenada en principales represas y reservorios a nivel nacional.
6. Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico (SISCA): Servicio de consulta en donde se podrá obtener información sobre las diferentes variables agrarias: producción, precio, superficie cosechada, rendimiento y precios en chacra, de los 56 principales cultivos agrícolas en las 24 Regiones nacionales, comprendiendo los años desde 1950 a 2007.

7. Sistema de Intenciones de Siembra (SRIS): Sistema de consulta dirigido al productor agrícola para orientar las siembras de la campaña agrícola, así como a los proveedores de insumos para que puedan programar su abastecimiento
8. Agroaldía: Sistema de información agrario en siembras y cosechas de los distintos cultivos, precios de productos e insumos, productividad de los cultivos, mercados nacionales e internacionales, agroclimática, inversión, recursos naturales, tecnología, inteligencia de mercados y directorio agrario. El sistema recopila e integra las distintas estadísticas e información relevante por cadenas productivas y territorios de los principales cultivos del país.

El sector utiliza la estadística como sistema básico de información para sus proyecciones de producción, ratios de productividad y proyecciones de crecimiento, con la asistencia del MINAGRI y de la APA. Dentro de las empresas la información se registra de manera sistematizada, ingresando en sistemas de cómputo las condiciones diarias de la crianza, como temperatura o iluminación. Asimismo se ingresan datos de peso por camada, lo cual permite ir monitoreando el proceso de engorde y determinar las cantidades de alimento que deben suministrarse. En la medida en que las empresas fueron creciendo vieron la necesidad de incorporar sistemas computarizados o *softwares* para hacer estos controles, manteniendo toda la información centralizada y permitiendo hacer seguimientos diarios. Esto constituye una gran fortaleza.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología es un factor preponderante para poder ser competitivos interna y externamente. Esta es partícipe en toda la cadena de valor, desde las plantas de incubación hasta el despacho del producto final. De nada sirve promover el consumo de aves sin tener la capacidad de garantizar el abastecimiento de granos o de otros insumos. Así como también se

requiere tener rigurosos controles sanitarios y un adecuado soporte tecnológico que promueva el crecimiento del sector avícola.

En los años 70 la crianza de un pollo bebé y el proceso de engorde duraba un aproximado de 70 días. Mientras que hoy en día este proceso se ha reducido sustancialmente, llegando a un promedio de 42 o 46 días aproximadamente, gracias a la incorporación de tecnología. Esta tecnología incluye la automatización de los procesos y del manejo de datos, así como las mejoras en los productos veterinarios, debido a la investigación en este campo (Landa, 2012).

A nivel de las empresas del sector los principales cambios que se han hecho en materia tecnológica son (a) automatización de los sistemas de alimentación en galpones, para reducir las pérdidas y con ello los costos; (b) control del micro clima del galpón; (c) construcción de jaulas para hacer uso eficiente de la infraestructura y evitar la necesidad de construir nuevos galpones; (d) técnicas de segmentación de razas de pollos; (e) dosificación de alimentos balanceados, los cuales están automatizados para minimizar el costo y maximizar el beneficio nutricional. Existe una barrera de entrada para que los productores pequeños puedan competir con las empresas que lideran el mercado, ya que todo esto requiere una inversión aproximada de US\$ 1 millón por galpón automatizado (Landa, 2015).

En tecnología e investigación y desarrollo del sector avícola cárnico en el Perú se identifica como fortaleza la tecnología aplicada al rendimiento de razas de pollo en reproducción. Mientras que como debilidad se tiene que no se cuenta con galpones totalmente automatizados, por su alto costo de inversión.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 20 se presentan las fortalezas y debilidades del sector avícola cárnico en el Perú, las cuales se identificaron a partir del análisis AMOFHIT desarrollado. El resultado

es 2.71, lo que indica que el sector tiene un desempeño superior al del promedio, lo cual se debe a la presencia de varias fortalezas mayores.

Tabla 20

MEFI del Sector Avícola Cárnico en el Perú

Factores Claves de Éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
1 Integración vertical hacia atrás	0.10	4	0.40
2 Presencia en todos los canales de ventas de alimentos	0.06	4	0.24
3 Precio inferior al de otras carnes	0.11	4	0.44
4 Éxito de las campañas promocionales desarrolladas por las grandes empresas	0.05	3	0.15
5 Infraestructura con condiciones aptas para la cría	0.06	4	0.24
6 Aumento del rendimiento de carne por unidad	0.07	4	0.28
8 Sistemas para el monitoreo de los procesos	0.06	3	0.18
9 Tecnología aplicada al rendimiento de razas	0.05	3	0.15
Subtotal fortalezas	0.56		2.08
Debilidades			
1 Falta de cultura de asociatividad	0.06	2	0.12
2 Precio superior al de otros países en la región	0.07	1	0.07
3 La mayoría del producto comercializado es sin valor agregado	0.10	1	0.10
4 Insuficiente infraestructura para beneficio	0.08	1	0.08
5 Poca capacitación, lo cual limita la productividad	0.07	2	0.14
6 La penetración de los galpones automatizados es baja, disminuyendo el rendimiento por ave	0.06	2	0.12
Subtotal debilidades	0.44		0.63
Total	1.00		2.71

Nota. Valor: 4 = fortaleza mayor; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

La administración del sector tiene como líder a la Asociación Peruana de Avicultura (APA), quien asocia a los productores avícolas y los representa ante el gobierno, pero lamentablemente no hay una cultura de asociatividad lo cual limita su accionar. Es un sector dominado por tres empresas integradas verticalmente hacia atrás y por ende teniendo control sobre la producción del alimento balanceado para las aves, así como de las aves bebes, con el objetivo de reducir los costos e incrementar su rentabilidad. Sin embargo, el maíz amarillo dorado que es el gran principal que se incluye en el alimento es importado, y por lo tanto los

costos no pueden ser totalmente controlados. Este insumo es un *commodity* y su precio se establece internacionalmente por la acción de la oferta y la demanda.

Se encontró que es un sector tecnificado, aunque no se cuenta todavía con galpones totalmente automatizados, ya que los mismos cuestan alrededor de un millón de dólares cada uno. Pero sí se aplica tecnología para la selección de razas, con el fin de incrementar el rendimiento por unidad, lo cual ha tenido efectos favorables en los últimos años. A esto se le suma la incorporación de sistemas de control, para monitorear las condiciones ambientales y el peso de las crías en cada etapa, controlando así la cantidad de alimento que se les suministra.

Es un sector con mucho potencial de desarrollo, que cuenta con la preferencia de los consumidores al ser la carne de menor precio en el Perú. Pero que no tiene la capacidad de competir en el extranjero porque sus costos son elevados. Incluso a nivel nacional, estos altos costos llevan a que la producción avícola solo sea rentable para empresas de gran escala, lo que lleva a los pequeños productores a operar en la informalidad. Poniendo en riesgo la salud de los consumidores.

Capítulo V: Intereses del Sector Avícola Cárnico en el Perú y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Avícola Cárnico en el Perú

El sector tiene los siguientes intereses supremos, los cuales se derivan de la visión y sirven de guía para la posterior formulación de los objetivos de largo plazo (OLP):

1. Economías de escala: Produciendo en grandes volúmenes para convertirse en líderes a nivel nacional, en la población de aves y en la cantidad de carne producida, ya que esto contribuye a reducir costos y hacer uso eficiente de la infraestructura.
2. Participación de mercado: Ser líderes en la producción y comercialización de carne de ave a nivel nacional.
3. Rentabilidad: Incrementar el rendimiento sobre patrimonio, a nivel de todo el sector.
4. Productividad: Lograr aumentar la cantidad de kilogramos de carne obtenidos por unidad.
5. Calidad: La cual se manifiesta en productos con certificación sanitaria, sin hormonas y alto valor nutricional
6. Canales de comercialización: Reducir la dependencia que se tiene en los mercados mayoristas, al incrementar las ventas en otros canales lo que también involucra la venta de productos con mayor valor agregado. El canal moderno no permite la venta de animales en pie, lo que demandaría mayor cantidad de aves beneficiadas.

5.2 Potencial del Sector Avícola Cárnico en el Perú

El sector está conformado por empresas productoras de carnes de ave, concentradas en la región de Lima y en general en la costa peruana pero con un mercado interno por explorar, principalmente hacia la sierra. Para determinar el potencial del sector avícola cárnico en el Perú se analizan los siguientes siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico,

(c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2013).

Demográfico.

Al cierre del mes de marzo del año 2015, la existencia reproductores de aves en las diferentes granjas del territorio nacional; decrecieron en -1,5% para reproductores de pollos de engorde (RePoEng); y se incrementaron en 2,3% y 3,7% para reproductores de gallinas de postura (ReGaPos) y reproductores de pavos de engorde (RePavEng) respectivamente, al comparar con cifras obtenidas en similar mes del año 2014. Por otro lado, la oferta de huevos fértiles para RePavEng, se incrementaron en 3,9%, comparado con cifras obtenidas en similar periodo del año anterior; esta oferta proviene principalmente de la importación de este producto (MINAGRI, 2013c).

Geográfico.

Para el mes de marzo, 2015 los departamentos de mayor colocación de aves bebe fueron (MINAGRI, 2013c): (a) Lima, con 52.4%; (b) La Libertad, con 18.9%; (c) Arequipa, con 9.1%; (d) Ica, con 5.3%; (e) San Martín, con 2.6%; entre otros. Se observa una concentración en la costa debido al clima de esta zona, además de que se ubican cerca de las principales áreas de consumo.

Económico.

Las ventas del sector alcanzaron S/. 6,160 millones en el año 2013, representando el 3% del Producto Bruto Interno (PBI). Con una rentabilidad que si bien se desconoce para el sector es de 2.5% para el líder del mercado, Avícola San Fernando, gracias al incremento en el rendimiento por unidad, al incorporar tecnología y sistemas de información. El problema que se tiene es que el principal insumo, el maíz amarillo dorado, es importado y por lo tanto los productores no tienen ningún control sobre su precio, que se fija internacionalmente por la oferta y la demanda. Si bien el pollo es la carne con menor precio en el Perú, lo que le da

potencial de crecimiento, su exportación no es posible porque los costos son superiores a los de otros países en la región, incluso 90% mayores a los del Brasil.

Tecnológico y científico.

En la medida en que se invierte en tecnología incrementa el rendimiento. Esto debe incluir sistemas de monitoreo y de racionamiento de alimentos, así como tecnificación de las condiciones ambientales en los galpones. El sector se encuentra dividido, con pocas empresas grandes que sí han invertido en tecnología de razas y sistemas de control, pero no cuentan con galpones totalmente tecnificados. Pero del otro lado están la mayoría de productores, que son pequeños y sin capacidad financiera para invertir por lo que su producción es esencialmente artesanal.

Histórico-psicológico-sociológico.

El consumo de pollo en el Perú se incrementó en los años 80 tras un racionamiento que se le aplicó a la carne de res. Desde esos años, la carne de aves y en especial la de pollo está presente en la dieta de la mayoría de los peruanos, llegando incluso a contar con platos típicos como el ají de gallina. En cambio, el consumo de pavo se ha destinado exclusivamente para navidad.

Organizacional- administrativo.

El subsector pecuario pertenece al sector agropecuario del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). Pero el liderazgo le corresponde a la Asociación Peruana de Avicultura (APA), la cual agrupa a la mayoría de productores y busca la formalización de todo el sector.

Militar.

Fue a raíz del conflicto armado interno que se popularizó el consumo de pollo, que se hizo más accesible, en términos de disponibilidad y de costo, que la carne de res.

Actualmente, en este dominio se considera que el sector es vulnerable a la delincuencia y el

crimen organizado, por encontrarse en zonas aisladas, por lo que debe recurrirse a contratar servicios de vigilancia privada.

5.3 Principios Cardinales del Sector Avícola Cárnico en el Perú

Los principios cardinales son los cuatro ejes que se detallan a continuación:

Influencia de las terceras partes.

El sector se ve principalmente influenciado por los proveedores de alimentos, por las instituciones estatales como el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. Además, influencia del sector construcción, encargado del desarrollo de la infraestructura para la cría y beneficio de aves. Los precios de otros productos competidores también afectan el consumo de la carne de aves.

Los lazos del pasado y del presente.

El desarrollo del sector en los últimos años demuestra que el consumidor peruano tiene una inclinación por el consumo del pollo, no solo por su bajo precio, sino por su aporte nutricional, por considerarla una carne sana y porque tiene un arraigo cultural.

El contra balance de los intereses.

Internamente en el sector existe libre competencia, es por ello que las empresas implementan estrategias de diferenciación respecto a otros. Por ejemplo Redondos lanzó una campaña de pollo sano o natural, lo cual confrontaba a los demás competidores al insinuar el uso de hormonas o antibióticos, dichos químicos afectan finalmente al consumidor.

La conservación de los enemigos.

Es importante enfrentarse a la posibilidad de que ingrese al Perú, productos cárnicos de aves de otros países de la región o incluso de los Estados Unidos. Esto hace que los productores locales tengan que esforzarse por reducir sus costos.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Avícola Cárnico en el Perú (MIO)

A continuación, en la Tabla 21, se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales para el sector avícola cárnico en el Perú. Se ha construido usando los intereses que se identificaron previamente y analizando la postura que tomará cada uno de los *stakeholders*. Se observa que los intereses opuestos provienen principalmente de los productores de otras carnes, es decir los competidores y de los productores o comercializadores informales. Ambos se verán afectados por la expansión del sector.

Tabla 21

Matriz de Intereses Organizacionales

		Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Economía de escala	Accionistas	Proveedores	SENASA
			Mercados de abastos	Productores de huevos*
			Supermercados	MINAGRI
			Productores de otras carnes* Productores y comercializadores informales*	
2	Participación de mercado	Accionistas	Mercados de abastos	MINAGRI
			Supermercados	Productores de huevos*
			Productores de otras carnes* Productores y comercializadores informales*	SUNAT
			Consumidores	
3	Rentabilidad	Accionistas	SUNAT	Productores de otras carnes*
		Empleados		
4	Productividad		Productores de otras carnes* Productores y comercializadores informales* Proveedores Accionistas	MINAGRI
			Supermercados	Productores y comercializadores informales* Proveedores
			Productores de otras carnes* Consumidores Accionistas Empleados	Mercados de abastos SENASA MINAGRI
5	Calidad		Mercados de abastos	Productores de otras carnes*
			Supermercados	Productores y comercializadores informales* Proveedores
			Productores de otras carnes* Consumidores Accionistas Empleados	Mercados de abastos SENASA MINAGRI
6	Canales de comercialización		Mercados de abastos	Productores de otras carnes*
			Supermercados	
			Consumidores	
			Productores y comercializadores informales*	

Nota. * Son intereses opuestos.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

A partir de la visión que se formuló para el sector para el año 2020 se proponen los siguientes objetivos de largo plazo (OLP) alineados con los intereses supremos del sector:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): En el año 2020 se producirán 1.7 millones de toneladas de carne de aves. La producción de carne de aves en el Perú fue de 1.2 millones toneladas en el año 2013.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): El consumo per cápita de carne de aves será de 50 kg en el año 2020. Mientras que para el 2014 el promedio nacional era de 37 kg.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Se alcanzará una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) igual al 3.0% en el año 2020. Actualmente se estima que la rentabilidad es del 2%, además se tienen datos de que durante los tres primeros trimestres del año 2014, la Avícola San Fernando obtuvo un ROE de 2.52%.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Incrementar el rendimiento de 2.024 kg/unidad. En el año 2014 a 2.075 kg/ unidad en el año 2020.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): En el año 2020, el 95% de los sacrificios de aves se harán con técnicas apropiadas para evitar hematomas o rasguños, preservando la apariencia clara de la carne. Para el año 2014, un 60% de los sacrificios de aves se realizaban utilizando las técnicas de manejo ante mortem apropiadas para que no hubiese pigmentación cutánea ni alteración en las condiciones bioquímicas de la carne.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): Para el año 2020, el 40% del pollo que se comercialice en el Perú será beneficiado por las empresas del sector. Este porcentaje apenas alcanzaba el 20% en el año 2013, ya que la mayoría del pollo comercializado era en pie.

5.6 Conclusiones

El principal interés del sector es obtener rentabilidad, ya que son empresas privadas que fueron creadas y son operadas con este fin. Pero para lograrlo deben cumplir otros

objetivos que garanticen sus sostenibilidad en el largo plazo. Estos incluyen ampliar su participación de mercado, garantizar la calidad de la carne que se suministra a los consumidores, aumentando la proporción de pollo beneficiado que es más higiénico y al mismo tiempo tiene un mayor margen de comercialización por llevar valor agregado. El sector es de gran potencial y para desarrollarlo necesita implementar las estrategias que se definirán en el siguiente capítulo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se identifican las estrategias que permitirán que el sector avícola logre sus objetivos, las cuales se obtienen de las siguientes matrices: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna Externa (MIE), (e) Matriz Gran Estrategia (MGE), (f) Matriz de Decisión de Estratégica (MDE), (g) Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico (MCPE), (h) Matriz de Rumelt (MR), e (i) la Matriz Ética (ME).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La estructura de la MFODA tiene como base las fortalezas y debilidades del Sector Avícola registradas en la MEFI, así como sus oportunidades y amenazas registradas en la MEFE. En este proceso, se han identificado las estrategias que se indican a continuación y que también se presentan en la Tabla 22.

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar productos avícolas con valor agregado.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar mercados de la sierra.
- Estrategia 3 (E3): Ampliar la infraestructura para engorde.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar el canal moderno.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el mercado de productos procesados.
- Estrategia 6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante, aumentando la cantidad de tiendas al consumidor final.
- Estrategia 7 (E7): Construir infraestructura para el beneficio de aves.
- Estrategia 8 (E8): Aliarse con productores nacionales de MAD.
- Estrategia 9 (E9): Incrementar la participación gremial activa.
- Estrategia 10 (E10): Implementar tecnología de punta en los galpones.
- Estrategia 11 (E11): Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones.

Tabla 22

Matriz FODA del Sector Avícola Cárnico en el Perú

	Fortalezas	Debilidades
	1 Integración vertical hacia atrás 2 Presencia en todos los canales de ventas de alimentos 3 Precio inferior al de otras carnes 4 Campañas promocionales de las principales empresas 5 Infraestructura con condiciones aptas para la cría 6 Aumento del rendimiento de carne por unidad 7 Sistemas para el monitoreo de los procesos 8 Tecnología aplicada al rendimiento de razas	1 Falta de cultura de asociatividad 2 Precio superior al de otros países en la región 3 La mayoría del producto comercializado es sin valor agregado 4 Insuficiente infraestructura para beneficio 5 Poca capacitación 6 La penetración de los galpones automatizados es baja, disminuyendo el rendimiento por ave
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Legislación de inocuidad de alimentos que fomenta la formalización	E1 Desarrollar productos avícolas con valor agregado (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O3, O4, O5, O6)	E7 Construir infraestructura para el beneficio de aves (D3, D4, O3, O4, O6)
2 Legislación laboral permite la contratación de personal por temporadas	E2 Penetrar mercados de la sierra (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6)	E8 Aliarse con productores nacionales de MAD (D1, D2, O3, O4, O6)
3 Crecimiento sostenido del PBI y del consumo privado	E3 Ampliar la infraestructura para engorde (F1, F5, F7, F8, O1, O3, O4, O5, O6)	E9 Incrementar la participación gremial activa (D1, D3, D5, O3, O4)
4 Estabilidad macroeconómica	E4 Penetrar el canal moderno (F2, F3, F4, F6, O1, O3, O4, O6)	
5 Bajas importaciones de productos avícolas carnicolas	E5 Desarrollar el mercado de productos procesados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O3, O4, O5, O6)	
6 Crecimiento poblacional combinado con migración social	E6 Integrarse verticalmente hacia adelante, aumentando la cantidad de tiendas al consumidor final (F1, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O6)	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Derecho específico al MAD que no permite al sector beneficiarse de las bajas en el precio internacional de este insumo	E10 Implementar tecnología de punta en los galpones (F5, F7, F8, A2, A4, A5)	E12 Formar el recurso humano para aumentar productividad (D1, D5, A4, A5, A6)
2 Devaluación	E11 Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones (F1, F5, F7, F8, A1, A5)	E13 Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales (D2, D3, D4, A3, A4)
3 Conflictos sociales que impiden la distribución		E14 Reducir el impacto ambiental de las operaciones avícolas (D1, D4, D5, D6, A4, A5, A6)
4 Informalidad		
5 Poca penetración de la tecnología		
6 Escasez de agua en la costa peruana		

- Estrategia 12 (E12): Formar el recurso humano para aumentar productividad.
- Estrategia 13 (E13): Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales.
- Estrategia 14 (E14): Reducir el impacto ambiental de las operaciones avícolas.

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

Para elaborar la MPEYEA se consideraron cuatro cuadrantes, como se observa en la Tabla 23: (a) Fortaleza Financiera (FF), (b) Ventaja Competitiva (VC), (c) Estabilidad del Entorno (EE), y (d) Fortaleza Industrial (FI). Cuyos resultados fueron luego graficados en la Figura 25, indicando que las estrategias que deben tomarse son las de posición agresiva y por esta razón se adoptan las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar productos avícolas con valor agregado.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar mercados de la sierra.
- Estrategia 3 (E3): Ampliar la infraestructura para engorde.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar el canal moderno.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el mercado de productos procesados.
- Estrategia 6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante, aumentando la cantidad de tiendas al consumidor final.
- Estrategia 7 (E7): Construir infraestructura para el beneficio de aves.
- Estrategia 8 (E8): Aliarse con productores nacionales de MAD.
- Estrategia 9 (E9): Incrementar la participación gremial activa.
- Estrategia 10 (E10): Implementar tecnología de punta en los galpones.
- Estrategia 11 (E11): Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones.
- Estrategia 12 (E12): Formar el recurso humano para aumentar productividad.
- Estrategia 13 (E13): Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales.

Tabla 23

Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna											
Fortaleza Financiera (FF)											
1	Retorno de la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	6
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	6
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	6
9	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	6
Total										5	
Ventaja Competitiva (VC)											
1	Participación de Mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	6
2	Calidad de producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3	Ciclo de vida del Producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4	Ciclo de reemplazo del producto.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5	Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6	Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9	Velocidad de Introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	0
Total										3.8	
Posición Estratégica Externa											
Estabilidad del Entorno (EE)											
1	Cambios Tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2	Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3	Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4	Rango de precios de los productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
5	barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6	Rivalidad/Presión competitiva.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7	Elasticidad de precios de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8	Presión por los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Total										3.4	
Fortaleza industrial (FI)											
1	Potencial de Crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Potencial de Utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
3	Estabilidad Financiera.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
4	Conocimiento Tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
5	Utilización de Recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
6	Intensidad de Capital.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
7	Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8	Productividad /Utilización de la capacidad.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
9	Poder de Negociación de los productores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Total										4	

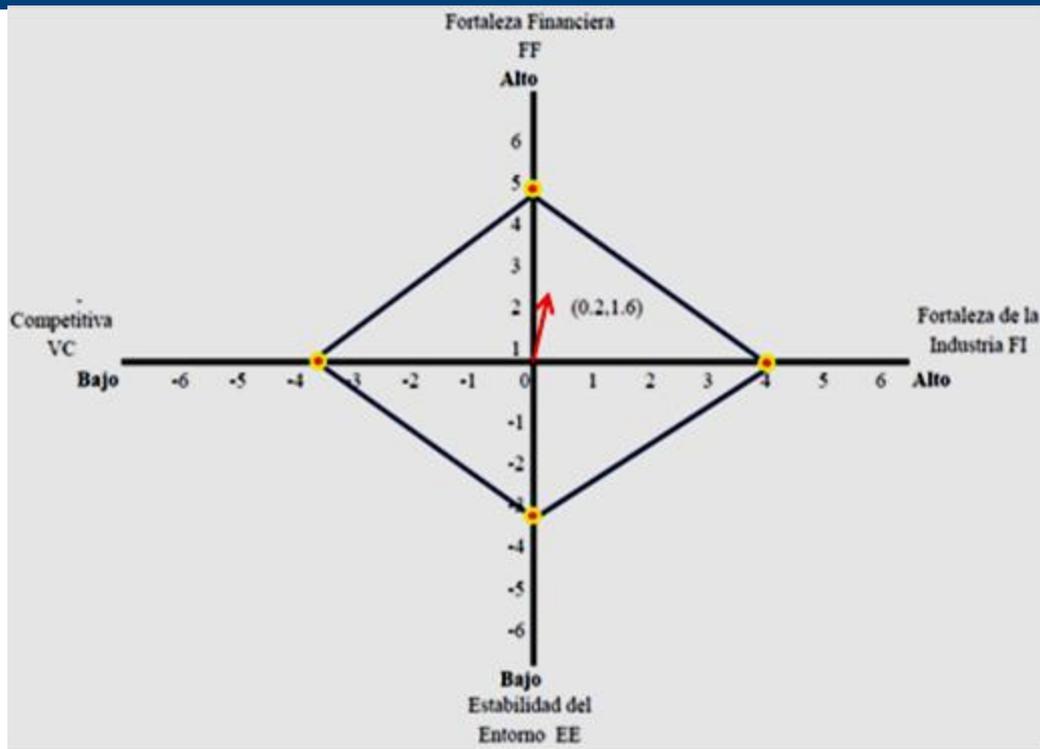


Figura 25. Diagrama de la matriz PEYEA.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz es un método gráfico de análisis de cartera, donde se han posicionado los productos del sector avícola cárnico en el Perú: (a) aves en pie, (b) aves beneficiadas, y (c) productos con alto valor agregado. En esta última categoría se incluyen los nuggets, apanados y hamburguesas, entre otros que se encuentran disponibles en el mercado limeño. En la Figura 26 se presentan los resultados y se observa que las aves en pie son productos tipo vacas lecheras, mientras que las aves beneficiadas son productos estrella, mientras que el pollo con alto valor agregado es interrogante al tener crecimiento rápido, pero en un mercado pequeño. Estos resultados indican que debe apoyarse las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar productos avícolas con valor agregado.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar mercados de la sierra.
- Estrategia 3 (E3): Ampliar la infraestructura para engorde.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar el canal moderno.

- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el mercado de productos procesados.
- Estrategia 6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante, aumentando la cantidad de tiendas al consumidor final.
- Estrategia 7 (E7): Construir infraestructura para el beneficio de aves.
- Estrategia 8 (E8): Aliarse con productores nacionales de MAD.
- Estrategia 13 (E13): Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales.

Participación en el mercado de Lima Metropolitana



Figura 26. Matriz Boston Consulting Group.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz analiza la forma en la que el sector está reaccionando ante su entorno y que se refleja en el resultado de la MEFE, junto con el resultado del análisis interno, el cual corresponde al puntaje de la MEFI. En la Figura 27 se observa como el sector avícola cárnico en el Perú se ubica en el cuadrante dos, lo cual implica que se apoya la implementación de las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar productos avícolas con valor agregado.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar mercados de la sierra.
- Estrategia 3 (E3): Ampliar la infraestructura para engorde.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar el canal moderno.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el mercado de productos procesados.
- Estrategia 6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante, aumentando la cantidad de tiendas al consumidor final.
- Estrategia 7 (E7): Construir infraestructura para el beneficio de aves.
- Estrategia 8 (E8): Aliarse con productores nacionales de MAD.
- Estrategia 9 (E9): Incrementar la participación gremial activa.
- Estrategia 10 (E10): Implementar tecnología de punta en los galpones.
- Estrategia 11 (E11): Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones.
- Estrategia 12 (E12): Formar el recurso humano para aumentar productividad.
- Estrategia 13 (E13): Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales.
- Estrategia 14 (E14): Reducir el impacto ambiental de las operaciones avícolas.



Figura 27. Matriz IE.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo al análisis elaborado en la Matriz de Gran Estrategia (MGE), cuyo resultado se presenta en la Figura 28, el sector avícola cárnico en el Perú se encuentra posicionado en el cuadrante I. Esto indica que el sector tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido, ya que el consumo de aves incrementa más rápido que el de cualquier otra carne. Basado en estos resultados, se recomienda la macro estrategia de impulsar el desarrollo de mercado, para lo cual se deben implementar las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar productos avícolas con valor agregado.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar mercados de la sierra.
- Estrategia 3 (E3): Ampliar la infraestructura para engorde.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar el canal moderno.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el mercado de productos procesados.
- Estrategia 6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante, aumentando la cantidad de tiendas al consumidor final.
- Estrategia 7 (E7): Construir infraestructura para el beneficio de aves.
- Estrategia 8 (E8): Aliarse con productores nacionales de MAD.
- Estrategia 9 (E9): Incrementar la participación gremial activa.
- Estrategia 10 (E10): Implementar tecnología de punta en los galpones.
- Estrategia 11 (E11): Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones.
- Estrategia 12 (E12): Formar el recurso humano para aumentar productividad.
- Estrategia 13 (E13): Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales.
- Estrategia 14 (E14): Reducir el impacto ambiental de las operaciones avícolas.

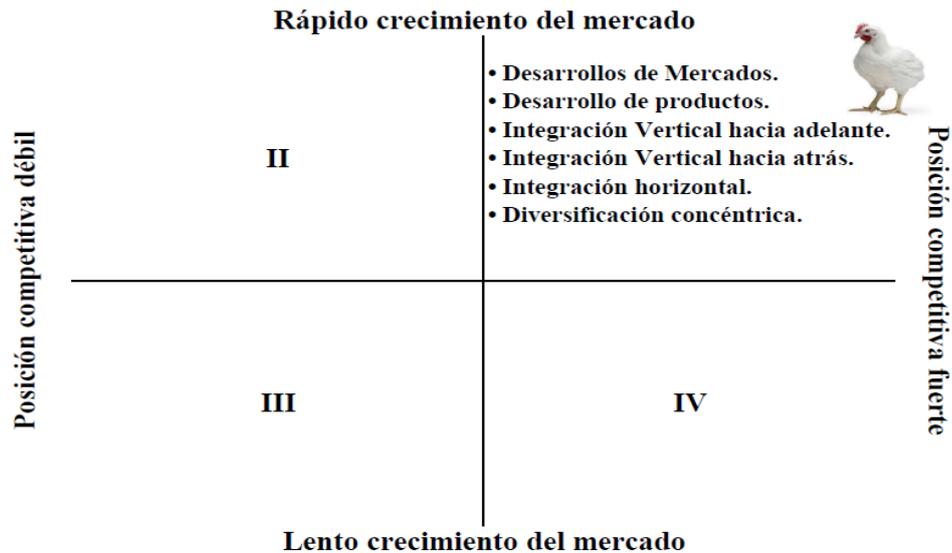


Figura 28. Matriz Gran Estrategia.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La presente matriz es un conglomerado de las siguientes matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) Interna Externa, y (e) Gran Estrategia. Estos resultados son reunidos en la Tabla 24, lo cual permite visualizar las repeticiones. Con estos resultados se decide retener 13 de las 14 estrategias, utilizando como criterio que sean apoyadas por cuatro de las cinco herramientas que se han utilizado. Es así que la estrategia 14 que se refiere a reducir el impacto ambiental pasa a ser de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE, que se presenta en la Tabla 25, permite clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades. Esta herramienta ha sido diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Indica que las estrategias que deben implementarse con prioridad son: (a) aliarse con productores nacionales de MAD, (b) desarrollar productos avícolas con valor agregado, y (c) implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales. Asimismo se aplica el criterio de que aquellas estrategias con menos de 5.0 no deben implementarse por lo que se decide pasar a estrategias de contingencia las siguientes: Incrementar la participación gremial activa, e integrarse verticalmente hacia adelante.

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar productos avícolas con valor agregado	X	X	X	X	X	5
E2	Penetrar mercados de la sierra	X	X	X	X	X	5
E3	Ampliar la infraestructura para engorde	X	X	X	X	X	5
E4	Penetrar el canal moderno	X	X	X	X	X	5
E5	Desarrollar el mercado de productos procesados	X	X	X	X	X	5
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante, aumentando la cantidad de tiendas al consumidor final	X	X	X	X	X	5
E7	Construir infraestructura para el beneficio de aves	X	X	X	X	X	5
E8	Aliarse con productores nacionales de MAD	X	X	X	X	X	5
E9	Incrementar la participación gremial activa	X	X		X	X	4
E10	Implementar tecnología de punta en los galpones	X	X		X	X	4
E11	Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones	X	X		X	X	4
E12	Formar el recurso humano para aumentar productividad	X	X		X	X	4
E13	Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales	X	X	X	X	X	5
E14	Reducir el impacto ambiental de las operaciones avícolas	X			X	X	3

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Oportunidades	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13	
		P	PP																								
1 Legislación de inocuidad de alimentos que fomenta la formalización	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
2 Legislación laboral permite la contratación de personal por temporadas	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32
3 Crecimiento sostenido del PBI y del consumo privado	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Estabilidad macroeconómica	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5 Bajas importaciones de productos avícolas carnicolas	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
6 Crecimiento poblacional combinado con migración social	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Amenazas																											
1 Derecho específico al MAD que no permite al sector beneficiarse de las bajas en el precio internacional de este insumo	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22
2 Devaluación	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
3 Conflictos sociales que impiden la distribución	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
4 Informalidad	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48
5 Poca penetración de la tecnología	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
6 Escasez de agua en la costa peruana	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14
Fortalezas																											
1 Integración vertical hacia atrás	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 Presencia en todos los canales de ventas de alimentos	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
3 Precio inferior al de otras carnes	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	1	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
4 Éxito de las campañas promocionales desarrolladas por las grandes empresas	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5 Infraestructura con condiciones aptas para la cría	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
6 Aumento del rendimiento de carne por unidad	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
8 Sistemas para el monitoreo de los procesos	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
9 Tecnología aplicada al rendimiento de razas	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Debilidades																											
1 Falta de cultura de asociatividad	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12
2 Precio superior al de otros países en la región	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14
3 La mayoría del producto comercializado es sin valor agregado	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
4 Insuficiente infraestructura para beneficio	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
5 Poca capacitación, lo cual limita la productividad	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07
6 La penetración de los galpones automatizados es baja, disminuyendo el rendimiento por ave	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Total	2.00	5.94		5.36		5.48		5.63		5.03		4.70		5.40		6.05		4.53		5.45		5.03		5.03		5.73	

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego clasificar las estrategias retenidas en la MCPE se hizo una evaluación final en base a los cuatro criterios propuestos por Rumelt (ver Tabla 26). Según la MR las estrategias evaluadas cumplen con los siguientes criterios: (a) consistencia, no deben presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución. Según este análisis, las 11 estrategias son factibles de implementar.

Tabla 26

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Otorga ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
E1 Desarrollar productos avícolas con valor agregado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 Penetrar mercados de la sierra	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Ampliar la infraestructura para engorde	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Penetrar el canal moderno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5 Desarrollar el mercado de productos procesados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7 Construir infraestructura para el beneficio de aves	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8 Aliarse con productores nacionales de MAD	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10 Implementar tecnología de punta en los galpones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11 Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12 Formar el recurso humano para aumentar productividad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13 Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz intenta verificar que las estrategias específicas exigidas no violen los aspectos relacionados con los derechos de las personas, siendo justas y al mismo tiempo contribuyan con los fines utilitarios que tiene el sector. Esta matriz sirve como filtro y en caso que alguna no cumpla con las variables necesarias deberá rechazarse y no ser retenida. En la Tabla 27 se evidencia que todas las estrategias cumplen con las variables de la Matriz de Ética y en este caso todas se deben retener.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A continuación se presentan las estrategias retenidas, es decir que han cumplido con todos los criterios aplicados:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar productos avícolas con valor agregado.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar mercados de la sierra.
- Estrategia 3 (E3): Ampliar la infraestructura para engorde.
- Estrategia 4 (E4): Penetrar el canal moderno.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar el mercado de productos procesados.
- Estrategia 7 (E7): Construir infraestructura para el beneficio de aves.
- Estrategia 8 (E8): Aliarse con productores nacionales de MAD.
- Estrategia 10 (E10): Implementar tecnología de punta en los galpones.
- Estrategia 11 (E11): Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones.
- Estrategia 12 (E12): Formar el recurso humano para aumentar productividad.
- Estrategia 13 (E13): Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales.

Por el contrario, las siguientes estrategias pasan a ser de contingencia, pues no cumplieron con alguno de los criterios establecidos:

Tabla 27

Matriz de Ética

	E1	E2	E3	E4	E5	E7	E8	E10	E11	E12	E13
	Desarrollar productos avícolas con valor agregado	Penetrar mercados de la sierra	Ampliar la infraestructura para engorde	Penetrar el canal moderno	Desarrollar el mercado de productos procesados	Construir infraestructura para el beneficio de aves	Aliarse con productores nacionales de MAD	Implementar tecnología de punta en los galpones	Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones	Formar el recurso humano para aumentar productividad	Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales
Derecho											
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia											
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

- Estrategia 6 (E6): Integrarse verticalmente hacia adelante, aumentando la cantidad de tiendas al consumidor final.
- Estrategia 9 (E9): Incrementar la participación gremial activa.
- Estrategia 14 (E14): Reducir el impacto ambiental de las operaciones avícolas.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

El objetivo de diseñar e implementar estrategias, es que estas permitan al sector alcanzar la visión que se tiene para el año 2020. En la Tabla 28 se presenta esta matriz y se observa que todas las estrategias son apropiadas pues contribuyen al logro de alguno o varios de los objetivos de largo plazo.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz se muestra la relación de los competidores de la industria avícola, la cual nos permitirá evaluar sus posibles reacciones a la hora de implementar las estrategias (ver Tabla 29). Los principales competidores del sector avícola cárnico en el Perú son los productores y comercializadores de Brasil y de Argentina. Mientras que como referentes se tiene a Pekín y al estado de Arkansas en los Estados Unidos, pero que no se incluyen en la tabla porque no hay perspectivas de exportación ni de su ingreso al mercado peruano.

6.13 Conclusiones

Gracias a las matrices propuestas en el presente capítulo se han desarrollado 14 estrategias para lograr los objetivos de largo plazo. Las cuales han sido exhaustivamente evaluadas, logrando definir cuáles serán retenidas y cuáles pasan a ser de contingencia. Finalmente, se ha elegido a 11 estrategias, las mismas que permitirán tener un panorama claro y estratégico para llegar a los objetivos a largo plazo implementados. Con esta selección se logrará incrementar la competitividad del sector y su participación de mercado.

Tabla 28

Matriz Estrategias vs. OLP

Estrategias	Objetivos de largo plazo					
	En el año 2020 se producirán 1.7 millones de toneladas de carne de aves	El consumo per cápita de carne de aves será de 50 kg. en el año 2020	Se alcanzará una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) igual al 3.0% en el año 2020	Incrementar el rendimiento de 2.024 kg/unidad en el año 2014 a 2.075 kg/unidad en el año 2020.	En el año 2020, el 95% de los sacrificios de aves se harán con técnicas apropiadas para evitar hematomas o rasguños, preservando la apariencia clara de la carne	Para el año 2020 el 40% del pollo que se comercialice en el Perú será beneficiado por las empresas del sector
E1 Desarrollar productos avícolas con valor agregado	X		X			X
E2 Penetrar mercados de la sierra	X	X	X			X
E3 Ampliar la infraestructura para engorde	X	X	X	X		
E4 Penetrar el canal moderno	X	X	X	X	X	X
E5 Desarrollar el mercado de productos procesados	X		X			X
E7 Construir infraestructura para el beneficio de aves			X			X
E8 Aliarse con productores nacionales de MAD	X	X	X		X	
E10 Implementar tecnología de punta en los galpones		X	X	X		
E11 Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones	X	X		X	X	
E12 Formar el recurso humano para aumentar productividad	X	X	X	X	X	X
E13 Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales					X	X

Tabla 29

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Estrategias	Brasil	Argentina
E1	Desarrollar productos avícolas con valor agregado	Continuar desarrollando productos con valor agregado	Continuar desarrollando productos con valor agregado
E2	Penetrar mercados de la sierra	Penetrar el mercado peruano con productos congelados	Penetrar el mercado peruano con productos congelados
E3	Ampliar la infraestructura para engorde		
E4	Penetrar el canal moderno	Penetrar el mercado peruano con productos congelados	Penetrar el mercado peruano con productos congelados
E5	Desarrollar el mercado de productos procesados	Penetrar el mercado peruano con productos congelados	Penetrar el mercado peruano con productos congelados
E7	Construir infraestructura para el beneficio de aves		
E8	Aliarse con productores nacionales de MAD		
E10	Implementar tecnología de punta en los galpones		Mantener la automatización en sus galpones
E11	Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones		
E12	Formar el recurso humano para aumentar productividad		
E13	Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales	Obtener todos los permisos sanitarios para comercializar en el Perú	Obtener todos los permisos sanitarios para comercializar en el Perú

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se definirán las acciones a implementar en base a las estrategias y a objetivos a largo plazo definidos en el Capítulo V, para de esta manera plasmar metas que al irse logrando aseguren que se está en el camino correcto. Los elementos que se identifican en este capítulo son: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos que se irán logrando entre el año 2015 y el 2025, como se detalla a continuación.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): En el año 2020 se producirán 1.7 millones de toneladas de carne de aves. La producción de carne de aves en el Perú fue de 1.2 millones toneladas en el año 2013.

- **Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1):** La producción de pollos bebe será de 580 millones en el año 2016, 644 millones en el 2018 y 720 millones en el 2020. Se estima que en el año 2014 el sector demandó 365 millones de unidades de pollos bebes.
- **Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2):** Incrementar la capacidad de los galpones, gracias al uso de tecnología, para albergar 13.5 pollos por metro cuadrado en el año 2017 y 14 pollos por metro cuadrado en el 2019. En el año 2015 se estima que la capacidad máxima de pollos en galpones es de 13 unidades por metro cuadrado.
- **Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3):** En el año 2017, el incremento diario de peso llegará a ser de 47 gramos durante los primeros 21 días de vida, elevándose a

48 gramos en el año 2019 y a 48.2 en el 2020. Para el año 2014 se estima que el incremento diario promedio en pollos de 1 a 21 días era de 46 gramos.

- **Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4):** Se incrementará la capacidad instalada en las áreas de beneficio y destace, para poder procesar 280,000 toneladas en el año 2016, incrementándose a 360,000 toneladas para el año 2018 y finalmente a 425,000 en el 2020. Para el año 2014 se estima que la capacidad de estas áreas era de 240,000 toneladas, al ser inferior al 20% de la producción total de aves.
- **Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP1.5):** Para lograr los incrementos en producción, en el año 2017, se invertirán US\$ 70 millones en infraestructura y/o equipamiento, subiendo a US\$ 75 millones en el año 2018, a US\$ 80 millones en el 2019 y a US\$ 85 millones en el 2020. La inversión total acumulada del sector en infraestructura y equipamiento se estimó en US\$ 2,246 millones en el año 2015.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): El consumo per cápita de carne de aves será de 50 kg en el año 2020. Mientras que para el 2014, el promedio nacional era de 37 kg.

- **Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1):** Incrementar las ventas a través de supermercados e hipermercados hasta que representen 7% de las ventas del sector en el año 2017 y 9% para el 2019. Durante el año 2014, las ventas por el canal moderno representaron menos del 5%, lo que equivale a S/. 165 millones.
- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2):** En el año 2016, 13 millones de peruanos estarán informados sobre la importancia de consumir aves con registro sanitario, cantidad que se elevará a 17 millones en el año 2018 y a 23 millones en el 2020. En el año 2014, menos del 20% de la población del Perú estaba comprando pollos beneficiados, lo que equivale a seis millones.
- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3):** Invertir en tecnología el 3% de las ventas en el año 2016 e ir incrementando en 0.5% al año, hasta llegar al 5% en el año

2020. Se estima que la inversión en tecnología que se ha hecho en el sector hasta inicios del año 2015 es de US\$ 450 millones, concentrada en las grandes empresas productoras.

- **Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4):** Incrementar la infraestructura de galpones en metros cuadrados en un 2% año, desde el 2016 hasta el 2020. Para el año 2015 se estima que la infraestructura del sector avícola cárnico en el Perú sobrepasa los 25 millones de metros cuadrados de galpones.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Se alcanzará una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) igual al 3.0% en el año 2020. Actualmente se desconoce el nivel de rentabilidad del sector, pero se sabe que durante los tres primeros trimestres del año 2014, la Avícola San Fernando obtuvo un ROE de 2.52%.

- **Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1):** Reducir los costos administrativos y operativos en 0.25% al año en el período 2015-2020. Los costos administrativos y operativos fijos representaron en el año 2013 aproximadamente el 20% de las ventas, lo cual equivale a S/. 660 millones.
- **Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2):** Los productos procesados de carne de ave representarán el 5% del volumen total vendido en el año 2016, pasando a ser 7% en el 2018 y 9% en el año 2020. El porcentaje de productos procesados para el año 2014 se estima en menos del 1%, lo que equivale a menos de 12 toneladas.
- **Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3):** En el año 2017 se beneficiarán un total de 125 millones de pollos, incrementándose a 150 millones en el 2019. Para el año 2014 se estima que se benefician menos de 70 millones de aves.
- **Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4):** Lograr que la relación de saca a población de aves sea de 4.5 en el año 2017 y de 4.65 en el 2019, ya que esto desembocará en menores costos de producción. En el año 2013 la relación fue de 4.32.

- Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP3.5): Lograr que el tiempo promedio de crianza sea de 45 días en el año 2017 y de 44 días en el 2019. Para el 2014 este período era de 46 días.
- Objetivo de corto plazo 3.6 (OCP3.6): Durante el año 2016 el 98% de las unidades serán comercializadas a total satisfacción de los clientes, incrementándose a 98.5% en el año 2018 y a 99% en el 2020. Se desconoce el nivel de satisfacción que impera actualmente entre los clientes, pero se estima en 97%, para las aves del sector.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Incrementar el rendimiento de 2.024 kg/unidad en el año 2014 a 2.075 kg/ unidad en el año 2020.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1): Lograr que el peso promedio de los pollos de 28 días sea 1,500 gramos para el año 2017, elevándose a 1,525 en el 2019. Mientras que en el año 2013 se estima que el peso promedio de pollos de 28 días era de 1,436 gramos.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2): Mejorar la raza de los pollos de crianza masiva, para que la pechuga pese en promedio 606 gramos durante el año 2016, elevándolo a 612 gramos en el 2018 y a 618 gramos en el 2020. En el año 2014, la pechuga tiene un peso promedio de 600 gramos, lo cual equivale al 24% del total del peso de cada ave.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3): Lograr que para el año 2017 el 70% de los galpones cuenten con equipo mecánico para el suministro de alimento balanceado dosificado, aumentando este porcentaje a 75% en el año 2018 y a 80% en el 2020. En el año 2015 se calcula que en el Perú hay 12,000 galpones, de los cuales un 60% que son seis mil tenían estos equipos, al ser propiedad de las grandes empresas.

- Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP4.4): Para el año 2017, un 60% de los galpones ubicados en el Perú tendrán la tecnología *black out*, aumentando a 64% en el año 2019 y a 66% en el 2020. En el año 2015 hay un total de 12,000 galpones en el Perú, de los cuales aproximadamente un 50% han implementado esta tecnología.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): En el año 2020, el 95% de los sacrificios de aves se harán con técnicas apropiadas para evitar hematomas o rasguños, preservando la apariencia clara de la carne. Para el año 2014, un 60% de los sacrificios de aves se realizaban utilizando las técnicas de manejo ante mortem apropiadas para que no hubiese pigmentación cutánea ni alteración en las condiciones bioquímicas de la carne.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1): Para el año 2016 se contará con un alimento innovador, que permita el crecimiento de las aves un 1% más rápido que con la fórmula anterior, continuando la innovación en el período 2017-2020. Para el 2014 el aumento promedio de peso era de 46 gramos en pollos de uno a 21 días de nacidos y luego de 115 gramos entre los 21 y 40 días.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2): El 100% de los productores de aves recibirán capacitación sobre la alimentación balanceada para su tipo de ave durante el año 2016, actualizándose cada dos años. Se estima que en el año 2015 solamente un 60% de las empresas avícolas obtienen estas capacitaciones, lo que equivale a 134,400 personas.
- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3): Durante el año 2017 se cortará el pico al 93% de las aves antes de los 20 días de vida, incrementando el porcentaje a 95% en el año 2019. En la actualidad se estima que un 90% de las aves son criadas con el pico cortado, lo cual equivale a una población de 55 millones de aves con 20 días de vida o menos.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): Para el año 2020 el 40% del pollo que se comercialice en el Perú será beneficiado por las empresas del sector. Este porcentaje apenas alcanzaba el 20% en el año 2013, ya que la mayoría del pollo comercializado era en pie.

- **Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP6.1):** Las ventas de pollo empacado por piezas alcanzarán 50 mil toneladas en el año 2016, pasando a ser 70,000 toneladas en el 2018 y 100,000 toneladas en el 2020. Para el año 2014 se estima que el pollo vendido en piezas cortadas no llegaba a las 30,000 toneladas.
- **Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2):** Capacitar al 100% de los empleados del área de beneficio y procesamiento de aves durante el año 2016, en técnicas para incrementar rendimiento y en seguridad e higiene; para luego repetir estas capacitaciones todos los años desde el 2017 hasta el 2020. Se estima que actualmente hay 224,000 empleados directos en el sector, de los cuales cerca de 40,000 trabajan en el área de beneficio y procesamiento, pero sin recibir capacitación.
- **Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3):** Incrementar la demanda de pollo en piezas empacado a través del canal tradicional en un 10% al año desde el 2016 hasta el 2020. En el 2014 se estima que la cantidad de pollo empacado en piezas que se comercializa por el sector tradicional es inferior a 20,000 toneladas anuales.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 30 se presentan los recursos que se necesitan para alcanzar cada uno de los OCP. Le corresponde a cada empresa avícola gestionarlos y proporcionarlos en cantidad adecuada, así como en el momento oportuno, ya que de no hacerlo se pone en riesgo la consecución del objetivo. La función de la APA es dar soporte y guía a las empresas, facilitando el acceso a capacitaciones y a tecnología. Así como sirviendo de intermediario con el SENASA y MINAGRI, para coordinar las auditorías que se requieran.

OLP	OCP	Recursos
En el año 2020 se producirán 1.7 millones de toneladas de carne de aves	OCP1.1 La producción de pollos bebe será de 580 millones en el 2016, 644 millones en el año 2018 y 720 millones para el año 2020	Incubadoras, galpones, material genético, personal calificado
	OCP1.2 Incrementar la capacidad de los galpones, gracias al uso de tecnología, para albergar 13.5 pollos por metro cuadrado en el año 2017 y 14 pollos por metro cuadrado en el 2019	Recursos económicos, tecnología de punta, personal calificado, población de aves, terreno
	OCP1.3 En el año 2017, el incremento diario de peso llegará a ser de 47 gramos durante los primeros 21 días de vida, elevándose a 48 gramos en el año 2019 y a 48.2 en el 2020	Recursos económicos, transporte, alimento balanceado, insumos veterinarios, infraestructura
	OCP1.4 Se incrementará la capacidad instalada en las áreas de beneficio y destace, para poder procesar 280 mil toneladas en el año 2016, incrementándose a 360 mil toneladas para el año 2018 y finalmente a 300 425 mil en el 2020	Infraestructura, tecnología, herramientas, transporte, refrigeradoras, mano de obra
	OCP1.5 Para lograr los incrementos en producción, en el año 2017 se invertirán US\$ 70 millones en infraestructura y/o equipamiento, subiendo a US\$ 75 millones en el año 2018, a US\$ 80 millones en el 2019 y a US\$ 85 millones en el 2020.	Recursos económicos, tecnología de punta, insumos, constructores, materiales
El consumo per cápita de carne de aves será de 50 kg. en el año 2020	OCP2.1 Incrementar las ventas a través de supermercados e hipermercados hasta que representen 7% de las ventas del sector en el año 2017 y 9% para el 2019	Especialistas en marketing y ventas, transporte refrigeradora, empacadora, personal
	OCP2.2 En el año 2016, 13 millones de peruanos estarán informados sobre la importancia de consumir aves con registro sanitario, cantidad que se elevará a 17 millones en el año 2018 y a 23 millones en el 2020	Especialistas en publicidad, medios, recursos económicos, investigadora de mercados
	OCP2.3 Invertir en tecnología el 3% de las ventas en el año 2016 e ir incrementando en 0.5% al año, hasta llegar al 5% en el año 2020.	Proveedores de tecnología, recursos económicos, agentes de logística
	OCP2.4 Incrementar la infraestructura de galpones en metros cuadrados en un 2% año, desde el 2016 hasta el 2020	Terrenos, ingenieros, materiales de construcción
Se alcanzará una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) igual al 3.0% en el año 2020	OCP3.1 Reducir los costos administrativos y operativos en 0.25% al año en el período 2015-2020	Contador, auditores, administrador, sistema de control de costos
	OCP3.2 Los productos procesados de carne de ave representarán el 5% del volumen total vendido en el año 2016, pasando a ser 7% en el 2018 y 9% en el año 2020	Maquinaria, espacio físico, mano de obra, especialistas en marketing y ventas, transporte, equipos refrigerados
	OCP3.3 En el año 2017 se beneficiarán un total de 125 millones de pollos, incrementándose a 150 millones en el 2019	Pollos de engorde, alimentos balanceados, infraestructura, mano de obra, tecnología
	OCP3.4 Lograr que la relación de saca a población de aves sea de 4.5 en el año 2017 y de 4.65 en el 2019, ya que esto desembocará en menores costos de producción	Vendedores, administrador, contador y en general todo el personal de la empresa. Sistema de control de costos, transporte, infraestructura, insumos, equipos
	OCP3.5 Lograr que el tiempo promedio de crianza sea de 45 días en el año 2017 y de 44 días en el 2019	Tecnología, sistema de monitoreo de condiciones ambientales, personal calificado, infraestructura, tecnología
	OCP3.6 Durante el año 2016 el 98% de las unidades serán comercializadas a total satisfacción de los clientes, incrementándose a 98.5% en el año 2018 y a 99% en el 2020	Personal de atención al cliente, círculos de calidad, supervisión de procesos
El rendimiento expresado en kilogramos por unidad será de 2.075 en el año 2020	OCP4.1 Lograr que el peso promedio de los pollos de 28 días sea 1,500 gramos para el año 2017, elevándose a 1,525 en el 2019	Especialistas en genética y crianza de aves, infraestructura, alimentos, tecnología
	OCP4.2 Mejorar la raza de los pollos de crianza masiva, para que la pechuga pese en promedio 606 gramos durante el año 2016, elevándolo a 612 gramos en el 2018 y a 618 gramos en el 2020	Especialistas en genética y crianza de aves, laboratorio, recursos económicos
	OCP4.3 Lograr que para el año 2017 el 70% de los galpones cuenten con equipo mecánico para el suministro de alimento balanceado dosificado, aumentando este porcentaje a 75% en el año 2018 y a 80% en el 2020	Maíz Dorado Amarillo, otros insumos para el alimento, veterinarios, equipo electrónico de pesaje y dosificadores, personal calificado
	OCP4.4 Para el año 2017, un 60% de los galpones ubicados en el departamento de Lima tendrán la tecnología black out, aumentando a 64% en el año 2019 y a 66% en el 2020	Sistemas de control de condiciones ambientales, recursos económicos, personal calificado
En el año 2020, el 95% de los sacrificios de aves se harán con técnicas apropiadas para evitar hematomas o rasguños, preservando la apariencia clara de la carne	OCP5.1 Para el año 2016 se contará con un alimento innovador, que permita el crecimiento de las aves un 1% más rápido que con la fórmula anterior, continuando la innovación en el período 2017-2020	Ingenieros agrónomos, especialistas en genética y crianza de aves, laboratorio, recursos económicos
	OCP5.2 El 100% de los productores de aves recibirán capacitación sobre la alimentación balanceada para su tipo de ave durante el año 2016, actualizándose cada dos años	Especialistas en alimentación de aves, lugar físico para capacitación, transporte, material impreso, herramientas tecnológicas
	OCP5.3 Durante el año 2017 se cortará el pico al 93% de las aves antes de los 20 días de vida, incrementando el porcentaje a 95% en el año 2019	Especialistas en genética y crianza de aves, herramientas, personal obrero
Para el año 2020 el 40% del pollo que se comercialice en el Perú será beneficiado por las empresas del sector	OCP6.1 Las ventas de pollo empacado por piezas alcanzarán 50 mil toneladas en el año 2016, pasando a ser 70 mil toneladas en el 2018 y 100 mil toneladas en el 2020	Vendedores, despachadores, transporte, equipo de refrigeración y de empaquetado
	OCP6.2 Capacitar al 100% de los empleados del área de beneficio y procesamiento de aves durante el año 2016, en técnicas para incrementar rendimiento y en seguridad e higiene; para luego repetir estas capacitaciones todos los años desde el 2017 hasta el 2020	Capacitadores, material de formación, equipo de seguridad industrial, transporte
	OCP6.3 Incrementar la demanda de pollo en piezas empacado a través del canal tradicional en un 10% al año desde el 2016 hasta el 2020	Especialistas en publicidad, medios, recursos económicos, investigadora de mercados

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2013) por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición deseada de la organización. En base a estas premisas se han definido políticas que sirven de marco de acción, junto con los valores y el código de ética, para alcanzar los objetivos, tanto de corto como de largo plazo. Estas políticas son las siguientes y luego en la Tabla 31 se asocian con las estrategias retenidas:

- Política 1 (P1): Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad en la producción y comercialización de la carne de aves, así como de todos sus derivados.
- Política 2 (P2): Mantener una actitud ética en todas las negociaciones, honrando los contratos.
- Política 3 (P3): Consolidar la imagen de los productos avícolas con una adecuada promoción, promovida por los órganos institucionales y empresas privadas relacionadas al sector.
- Política 4 (P4): Promover la capacitación de los pequeños productores con el fin de fortalecer la cadena de suministros e impulsar su integración en la cadena de valor.
- Política 5 (P5): Incentivar la tecnificación de la producción avícola.

7.4 Estructura del Sector Avícola Cárnico en el Perú

Como consecuencia del presente plan estratégico la organización del sector se debe adecuar a las exigencias del mismo, incorporando a los organismos supervisores al sector (MINAGRI, SENASA), como mecanismo para elevar la calidad y erradicar la informalidad. Todo ello bajo el liderazgo de la Asociación Peruana de Avicultura (ver Figura 29). Es necesario realizar estos cambios, ya que de no hacerlo será imposible la implementación de las estrategias y por lo tanto no se podrá alcanzar la visión que se tiene para el año 2020.

Tabla 31

Políticas para cada Estrategia para el Sector Avícola Cárnico en el Perú

Estrategias		Políticas				
		P1	P2	P3	P4	P5
E1	Desarrollar productos avícolas con valor agregado	X	X	X	X	X
E2	Penetrar mercados de la sierra	X	X	X	X	
E3	Ampliar la infraestructura para engorde	X	X		X	X
E4	Penetrar el canal modern	X	X	X	X	
E5	Desarrollar el mercado de productos procesados	X	X	X	X	X
E7	Construir infraestructura para el beneficio de aves	X	X		X	X
E8	Aliarse con productores nacionales de MAD	X	X		X	
E10	Implementar tecnología de punta en los galpones	X	X		X	X
E11	Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones	X	X		X	X
E12	Formar el recurso humano para aumentar productividad	X	X		X	X
E13	Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales	X	X		X	X

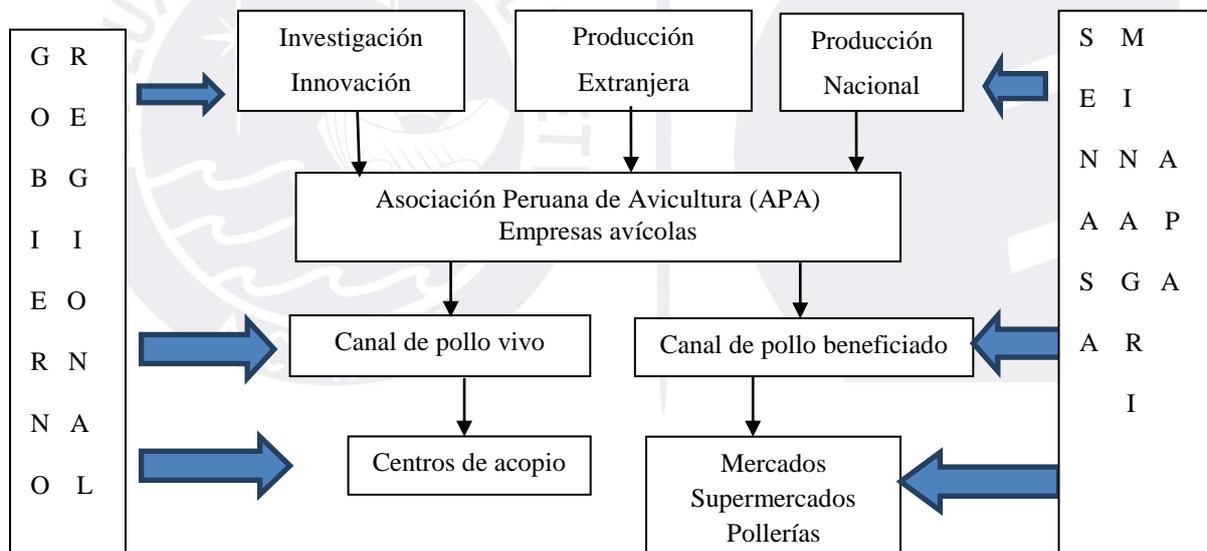


Figura 29. Estructura propuesta para el sector avícola cárnico en el Perú.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La implementación de este plan estratégico tiene que darse en ambiente de ética entre proveedores, productores, comercializadores y consumidores. Fomentando relaciones de largo plazo para garantizar la sostenibilidad. Pero al mismo tiempo garantizando la salud de

los consumidores, al brindarles un producto de excelente calidad. También es importante que las empresas productoras y beneficiadoras mantengan higiene en sus instalaciones evitando la proliferación de molestas plagas como son las moscas, lo cual aquejaría a las comunidades aledañas. Para ello se debe recurrir a la fumigación frecuente y a un adecuado manejo de los desechos sólidos y líquidos, pero todo con productos que no causen daño a los animales ni a los humanos.

Es importante que también haya el uso eficiente de los recursos y en especial del agua, que como se mencionó en el análisis externo es un recurso escaso en la costa peruana. La relación con las comunidades vecinas debe basarse en el respeto, pero pueden soportarse con la contratación de personal local, lo cual fomentará lazos y al mismo tiempo elevará la calidad de vida de esas poblaciones. Por otro lado, la comercialización de bienes de consumo directo (alimentos) implica un alto sentido de responsabilidad sanitaria, evitando el uso de insumos tóxicos y/o dañinos para el consumidor final, como también el trato digno a los animales que se crían para ser comercializados.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La gerencia de recursos humanos inicia con garantizar que cada persona tiene las competencias para desarrollar el cargo que ocupa. Es así que se han considerado cuatro aspectos fundamentales a desarrollar y se exponen a continuación:

1. **Inclusión laboral:** Fomentar la inclusión de la mano de obra informal la cual es considerada la principal fuente de empleo en el sector avícola cárnico en el Perú.
2. **Comunicación abierta entre empleador, gobierno y trabajadores:** Con el fin de dar a conocer las políticas de recurso humano, pero también para gestionar capacitaciones y garantizar a todos los trabajadores el disfrute de los beneficios que la ley peruana les garantiza.

2. Motivación del personal: A través de un pleno conocimiento de sus funciones y reconociendo la labor bien realizada. Además deben promoverse actividades de integración como la realización de torneos deportivos entre áreas de trabajo o las celebraciones navideñas.
3. Perspectiva de crecimiento profesional: Capacitaciones que fortalezcan sus competencias y conocimientos, empoderamiento de funciones.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación de este plan estratégico producirá cambios, incluso a nivel de la cultura de la organización. Los cambios usualmente son rechazados por las personas y la razón principal es el temor. Por lo tanto debe haber una presentación inicial de este plan, haciendo énfasis en los resultados que se espera obtener y los beneficios que de ellos se derivarán para los empleados. Es indispensable crear la necesidad urgente por cambiar y posicionar como ideal la visión que se tiene del sector para el año 2020, pero destacando que sí es alcanzable, pero que requiere el trabajo en equipo de todo el personal.

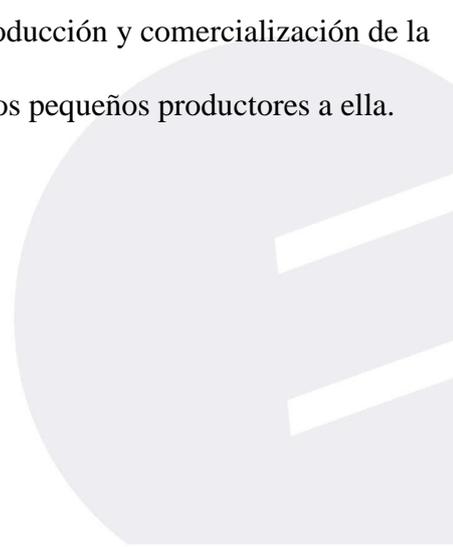
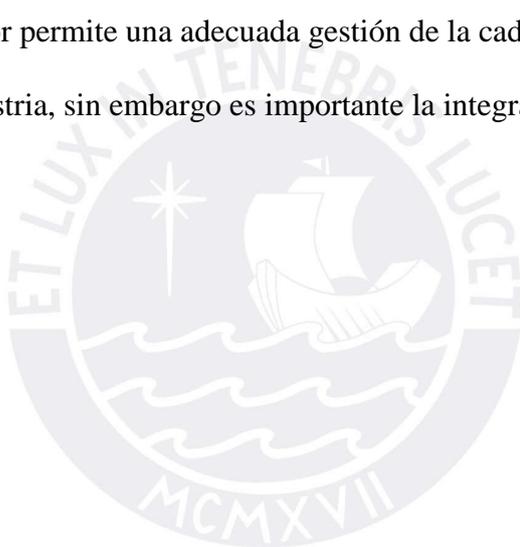
En el caso del sector la estrategia de cambiar la comercialización del pollo vivo a pollo beneficiado no será fácil considerando que actualmente el pollo vivo representa más del 70% de la comercialización. Para ello es importante que la comunicación de los resultados que se obtendrá al comercializar el pollo beneficiado sea clave como por ejemplo mejora de la productividad por la reducción de costos y la implementación de nueva tecnología logrando aumentar los márgenes del pollo beneficiado y ser más competitivos en el mercado. Por otro lado, al lograr reducir la informalidad y promover la industrialización se logrará economías de escala.

Otro cambio que el sector debe enfrentar es que las amas de casa creen que comprar pollo del mercado tradicional es más fresco que el pollo de los supermercados así como no toma en cuenta los controles respectivos. Para ello el plan estratégico tiene contemplado

realizar campañas promoviendo el consumo de la carne de pollo beneficiado y todos los controles de salubridad por los que pasan el producto

7.8 Conclusiones

Para una buena implementación de las estrategias es importante desagregar los objetivos a largo en objetivos a corto plazo, lo cual permitirá llegar a la proyección que se tiene del sector avícola cárnico a futuro. Utilizando una buena administración de las políticas y el establecimiento límites para no perjudicar a los *stakeholders* se logrará la implementación exitosa de las estrategias. Utilizando los recursos que cuenta el sector con el fin de hacer un adecuado estudio y actualización de cifras constantemente para poder ser competitivas y saber en qué posición se encuentran, además la estructura organizacional del sector permite una adecuada gestión de la cadena de producción y comercialización de la industria, sin embargo es importante la integración de los pequeños productores a ella.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la manera de vigilar el cumplimiento paulatino del plan estratégico, para lo cual se presenta el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*. Además se hace un análisis para cada una de las perspectivas de control.

8.1 Perspectivas de Control

De acuerdo con D'Alessio (2013), el proceso estratégico es iterativo e interactivo al mismo tiempo. Esto significa que de forma simultánea participan diversas personas y se provee retroalimentación permanente, para que pueda darse el aprendizaje y la mejora continua. El control se hará desde las siguientes cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva pretende evaluar la capacidad que tiene el sector de aprender de sus propias experiencias. Pero no basta con decir que se ha aprendido, sino que es necesario realizar cambios y permitir que los resultados muestren mejoras. Para el sector avícola cárnico en el Perú, se han diseñado los siguientes indicadores de aprendizaje interno: (a) cantidad de aves que reciben el alimento dosificado y (b) porcentaje de productores que han recibido capacitación.

8.1.2 Procesos

La mayoría de los indicadores desarrollados pertenecen a la perspectiva de procesos. En este caso hay que monitorear la forma cómo se están haciendo las actividades, ya que esto generará un resultado de cara al mercado. Algunos de los indicadores de procesos que se han desarrollado son los siguientes: (a) peso promedio ganado por día, (b) infraestructura en metros cuadrados, (c) porcentaje de galpones con sistemas de control ambiental, entre otros.

8.1.3 Clientes

Para desarrollar los indicadores que evalúan la perspectiva de los clientes hay que tomar la posición de estos, analizando aquellos puntos que el cliente espera del servicio y todos los momentos donde se da el contacto. Para los clientes resulta relevante lo siguiente: toneladas de pollo que se comercializa en piezas o empacado, y porcentaje de las ventas al canal moderno.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera es la que analiza si se van cumpliendo o no las metas planteadas. Se pretende dar seguimiento a los beneficios que persiguen las unidades productivas, bien sean productores, beneficiadores, acopiadores o comercializadores. Los indicadores que se han desarrollado dentro de la perspectiva financiera son: (a) porcentaje de las ventas invertido en tecnología; (b) disminución anual de los costos administrativos; y (c) rendimiento sobre patrimonio.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 32, se presenta el Tablero de Control Balanceado. Esta herramienta ha sido diseñada para mantener un control permanente sobre la utilización de los recursos y el alcance de las actividades que se realicen dentro del marco de este planeamiento estratégico. Para hacer esto se han definido indicadores, los cuales serán medidos, para luego comparar el valor obtenido contra lo esperado. En caso de que haya desviación, entonces se procede a brindar la retroalimentación del caso y a replantear la forma de alcanzar el objetivo a tiempo.

8.3 Conclusiones

Es responsabilidad de la Asociación Peruana de Avicultura implementar el uso del Tablero de Control Balanceado como herramienta para dar seguimiento al logro de los objetivos de corto plazo. En el caso de que los valores obtenidos no sean los esperados, corresponde a esta organización, junto con las empresas del sector, diseñar e implementar

Perspectiva	OCP	Indicador
Aprendizaje	OCP5.2 El 100% de los productores de aves recibirán capacitación sobre la alimentación balanceada para su tipo de ave durante el año 2016, actualizándose cada dos años	Porcentaje de productores que han recibido capacitación
Aprendizaje interno	OCP6.2 Capacitar al 100% de los empleados del área de beneficio y procesamiento de aves durante el año 2016, en técnicas para incrementar rendimiento y en seguridad e higiene; para luego repetir estas capacitaciones todos los años desde el 2017 hasta el 2020	Porcentaje de empleados capacitado en procesamiento y seguridad industrial
Procesos	OCP1.1 La producción de pollos bebe será de 580 millones en el 2016, 644 millones en el año 2018 y 720 millones para el año 2020	Cantidad de pollos bebes producidos en un año
Procesos	OCP1.2 Incrementar la capacidad de los galpones, gracias al uso de tecnología, para albergar 13.5 pollos por metro cuadrado en el año 2017 y 14 pollos por metro cuadrado en el 2019	Capacidad de los galpones
Procesos	OCP1.3 En el año 2017, el incremento diario de peso llegará a ser de 47 gramos durante los primeros 21 días de vida, elevándose a 48 gramos en el año 2019 y a 48.2 en el 2020	Aumento promedio de peso por día
Procesos	OCP2.4 Incrementar la infraestructura de galpones en metros cuadrados en un 2% año, desde el 2016 hasta el 2020	Infraestructura en metros cuadrados
Procesos	OCP3.4 Lograr que la relación de saca a población de aves sea de 4.5 en el año 2017 y de 4.65 en el 2019, ya que esto desembocará en menores costos de producción	Ratio de saca contra población de aves
Procesos	OCP3.5 Lograr que el tiempo promedio de crianza sea de 45 días en el año 2017 y de 44 días en el 2019	Tiempo promedio de engorde de un ave, en días
Procesos	OCP4.1 Lograr que el peso promedio de los pollos de 28 días sea 1,500 gramos para el año 2017, elevándose a 1,525 en el 2019	Peso promedio de pollos de 28 días
Procesos	OCP4.2 Mejorar la raza de los pollos de crianza masiva, para que la pechuga pese en promedio 606 gramos durante el año 2016, elevándolo a 612 gramos en el 2018 y a 618 gramos en el 2020	Peso promedio de la pechuga
Procesos	OCP4.3 Lograr que para el año 2017 el 70% de los galpones cuenten con equipo mecánico para el suministro de alimento balanceado dosificado, aumentando este porcentaje a 75% en el año 2018 y a 80% en el 2020	Porcentaje de galpones con equipo mecánico para suministro de raciones alimenticias
Procesos	OCP4.4 Para el año 2017, un 60% de los galpones ubicados en el departamento de Lima tendrán la tecnología black out, aumentando a 64% en el año 2019 y a 66% en el 2020	Porcentaje de galpones con tecnología black out
Procesos	OCP5.1 Para el año 2016 se contará con un alimento innovador, que permita el crecimiento de las aves un 1% más rápido que con la fórmula anterior, continuando la innovación en el período 2017-2020	Diferencia entre crecimiento con nuevo alimento y con alimento anterior
Procesos	OCP5.3 Durante el año 2017 se cortará el pico al 93% de las aves antes de los 20 días de vida, incrementando el porcentaje a 95% en el año 2019	Porcentaje de aves que tienen el pico cortado en el día 20
Clientes	OCP1.4 Se incrementará la capacidad instalada en las áreas de beneficio y destace, para poder procesar 280 mil toneladas en el año 2016, incrementándose a 360 mil toneladas para el año 2018 y finalmente a 300 425 mil en el 2020	Capacidad instalada para el beneficio
Clientes	OCP2.1 Incrementar las ventas a través de supermercados e hipermercados hasta que representen 7% de las ventas del sector en el año 2017 y 9% para el 2019	Porcentaje de las ventas a través del canal moderno
Clientes	OCP2.2 En el año 2016, 13 millones de peruanos estarán informados sobre la importancia de consumir aves con registro sanitario, cantidad que se elevará a 17 millones en el año 2018 y a 23 millones en el 2020	Población del departamento de Lima que reconoce la importancia del registro sanitario
Clientes	OCP3.2 Los productos procesados de carne de ave representarán el 5% del volumen total vendido en el año 2016, pasando a ser 7% en el 2018 y 9% en el año 2020	Porcentaje que representan los productos procesados del total del sector
Clientes	OCP3.3 En el año 2017 se beneficiarán un total de 125 millones de pollos, incrementándose a 150 millones en el 2019	Total de pollos beneficiados
Clientes	OCP3.6 Durante el año 2016 el 98% de las unidades serán comercializadas a total satisfacción de los clientes, incrementándose a 98.5% en el año 2018 y a 99% en el 2020	Porcentaje de clientes satisfechos
Clientes	OCP6.1 Las ventas de pollo empacado por piezas alcanzarán 50 mil toneladas en el año 2016, pasando a ser 70 mil toneladas en el 2018 y 100 mil toneladas en el 2020	Cantidad de pollo empacado por piezas
Clientes	OCP6.3 Incrementar la demanda de pollo en piezas empacado a través del canal tradicional en un 10% al año desde el 2016 hasta el 2020	Aumento de la demanda de pollo empacado
Financiera	OCP1.5 Para lograr los incrementos en producción, en el año 2017 se invertirán US\$ 70 millones en infraestructura y/o equipamiento, subiendo a US\$ 75 millones en el año 2018, a US\$ 80 millones en el 2019 y a US\$ 85 millones en el 2020.	Inversión anual promedio
Financiera	OCP2.3 Invertir en tecnología el 3% de las ventas en el año 2016 e ir incrementando en 0.5% al año, hasta llegar al 5% en el año 2020.	Porcentaje de las ventas invertido en tecnología
Financiera	OCP3.1 Reducir los costos administrativos y operativos en 0.25% al año en el período 2015-2020	Disminución anual de los costos administrativos
Financiera	OCP3.3 El ROE del sector será de 2.6% en el año 2017, ascendiendo a 2.8% en el 2019 y 3.0% en el 2020	ROE

medidas correctivas. Es necesario controlar la implementación estratégica para que se haga un correcto uso de los recursos asignados, garantizando el logro de los objetivos de largo plazo y con ello de la visión.



Capítulo IX: Competitividad del Sector Avícola Cárnico en el Perú

Como indicó Porter (2009), lo primero que debe hacerse cuando se tiene como objetivo generar ventaja competitiva es comprender cuáles son los elementos que otorgan o generan dicha ventaja. Estos elementos se denominan factores determinantes de la competitividad y una vez que se han identificado, es posible identificar las relaciones entre estos elementos.

9.1 Análisis Competitivo del Sector Avícola Cárnico en el Perú

El sector avícola cárnico en el Perú tiene un rol estratégico dentro de la economía local, ya que como se recordará contribuye con el 3% del PBI (a nivel nacional). A continuación se analizan los factores de este sector para ir entendiendo lo que otorga o no competitividad:

- **Mano de obra:** Poco calificada, constituida principalmente por obreros que perciben el sueldo mínimo y no reciben capacitación.
- **Infraestructura:** Se cuenta con terrenos donde se han construido los galpones, sin embargo esta infraestructura no tiene las dimensiones apropiadas pues actualmente no se lleva a cabo con mayor penetración la labor de beneficio por falta de lugar, prefiriendo entonces vender pollos vivos.
- **Tecnología:** Los galpones que se tienen no están 100% tecnificados, aun cuando las empresas grandes si han instalado sistemas para el control de las condiciones ambientales, con el objetivo de asegurarse un alto rendimiento y un período de engorde inferior a los 46 días.
- **Capital:** Concentrado en las empresas líderes del mercado, las cuales han tenido la capacidad de invertir para crecer, aumentando su infraestructura para crianza así como para transporte. Estas empresas también tienen acceso a financiamiento

bancario, mientras que el pequeño empresario no tiene capacidad de inversión y por lo tanto se ha quedado rezagado.

- Conocimiento de mercado: San Fernando y Redondos han establecido tiendas, donde atienden directamente al consumidor final. Así como también llegan a supermercados y mercados, teniendo contacto directo con compradores finales y minoristas, lo que les ha permitido conocer los requerimientos de los clientes y les ha dado información para el diseño de nuevos productos con mayor valor agregado. Pero esto no se ha expandido a todo el sector.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Avícola Cárnico en el Perú

Se cuenta con ventajas comparativas en cuanto al clima de la costa peruana que es ideal para la crianza de las aves. Pero el desarrollo de las ventajas competitivas, asociado a los factores detallados en el punto anterior, requiere de un trabajo continuo y engranado de todos los actores del sector. Lo que se ha encontrado es lo siguiente:

- Mano de obra: No hay ventaja competitiva pues carece de las competencias para realizar sus funciones. Con la excepción de técnicos y especialistas que trabajan en las principales empresas del sector, pero que no extiende a los obreros ni a empresas pequeñas.
- Infraestructura: Es una fuente de ventaja y especialmente si se compara con otros sectores productores de carne. Pero demanda inversión continua
- Tecnología: La instalación de sistemas de monitoreo es una fuente de ventaja competitiva, pero es urgente continuar con la implementación tecnológica, lo cual permitirá al sector incrementar su productividad y por ende reducir los costos. Debe recordarse que no se puede exportar por el alto costo que tiene el sector.
- Capital: Es limitado y por lo tanto no es fuente de ventaja para el sector, aunque es lo que ha permitido el crecimiento de algunas empresas.

- Conocimiento de mercado: Amplio y debe utilizarse como fuente de innovación.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Avícola Cárnico en el Perú

El sector avícola cárnico está organizado bajo el liderazgo de la Asociación Peruana de Avicultura, con un clúster conformado por los productores formales de aves como también a los principales proveedores de alimentos nacionales e importadores. Gracias a la integración vertical hacia atrás las empresas líderes del sector son también responsables de preparar su propio alimento balanceado, así como de reproducir y suministrar las aves de un día. Las otras empresas son los proveedores de insumos veterinarios y de cereales como el Maíz Duro Amarillo y la soya, los cuales usualmente operan en torno a Lima, que es donde se concentra la producción, por lo que sí se puede considerar que existe un clúster.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El clúster goza de posicionamiento del mercado importante, a un precio competitivo y con canales de distribución que le permiten llegar a todas las regiones del país, también tiene aun, la ventaja de una mano de obra barata y costo de infraestructura competitivo a comparación de otros sectores.

9.5 Conclusiones

La estrategia del sector avícola cárnico en el Perú es claramente de consolidación en su mercado natural, expandiéndose a todas las regiones del país y principalmente de la sierra, donde actualmente el consumo per cápita es bajo, y así podría ampliar su participación de mercado. Para ello hará uso de sus fuentes de ventaja competitiva que son el acceso a capital, la infraestructura y los sistemas de monitoreo y control, así como el autoabastecimiento. Sin embargo debe incrementar el uso de tecnología y capacitar a su personal, pues de lo contrario corre el riesgo de no poder disminuir sus costos, lo que lo colocaría en una posición vulnerable frente a competidores extranjeros.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 33 se presenta el Plan Estratégico Integral, el cual constituye una herramienta para analizar de forma conjunta la visión, la misión, los valores, el código de ética, los intereses organizacionales, los objetivos, las estrategias, las políticas y los recursos. Esta evaluación permite determinar si existe o no coherencia a lo largo de todo el plan estratégico que se ha formulado. Del análisis de la Tabla 33 se observa que el sector avícola cárnico en el Perú sí está en capacidad de lograr la visión que se ha propuesto para el año 2020 y podrá hacerlo con la implementación de las estrategias retenidas.

10.2 Conclusiones Finales

Al finalizar el desarrollo de este plan estratégico se llega a las siguientes conclusiones:

1. La carne de ave es la preferida por los consumidores peruanos, por lo que para continuar creciendo se propone desarrollar productos avícolas con valor agregado, como el pollo congelado y empacado por tipo de piezas o las hamburguesas de pollo, lo cual estimulará la ingesta de aves al crear nuevas ocasiones de consumo, llevando por ende al aumento en las ventas; pero sobre todo al aumento de la rentabilidad, en la medida en que al ser productos con valor agregado el margen de ganancia será mayor.
2. La visión que se tiene del sector para el año 2020 contempla continuar siendo líderes en la producción de carne de aves a nivel nacional, atendiendo el mercado de Lima y expandiéndose a la sierra peruana. Se propone la estrategia de la expansión como un mecanismo para aumentar los volúmenes comercializados, llegando a zonas con demanda insatisfecha. El reto está en mejorar la cadena de distribución, combinado con el incremento en la comercialización de producto congelado y no fresco, ya que tiene mayor período de vigencia.

Visión

Al año 2020 mantener el liderazgo en la producción de carnes en el Perú, incrementando el consumo per cápita, para satisfacer a los consumidores más exigentes, con una rentabilidad atractiva para los productores y comercializadores, abasteciendo todas las regiones del Perú con altos estándares de calidad y de productividad.

Intereses del Sector: Economías de escala, participación de mercado, rentabilidad, productividad, calidad y canales de comercialización	Objetivos de Largo Plazo						Principios Cardinales: La influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de intereses, la conservación de los enemigos
	En el año 2020 se producirán 1.7 millones de toneladas de carne de aves	El consumo per cápita de carne de aves será de 50 kg. en el año 2020	Se alcanzará una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) igual al 3.0% en el año 2020	Incrementar el rendimiento de 2.024 kg/unidad en el año 2014 a 2.075 kg/unidad en el año 2020.	En el año 2020, el 95% de los sacrificios de aves se harán con técnicas apropiadas para evitar hematomas o rasguños, preservando la apariencia clara de la carne	Para el año 2020 el 40% del pollo que se comercialice en el Perú será beneficiado por las empresas del sector	
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas
E1 Desarrollar productos avícolas con valor agregado	X		X			X	P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P3: Consolidar la imagen de los productos avícolas. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores. P5: Incentivar la tecnificación
E2 Penetrar mercados de la sierra	X	X	X			X	P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P3: Consolidar la imagen de los productos avícolas. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores.
E3 Ampliar la infraestructura para engorde	X	X	X	X			P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores. P5: Incentivar la tecnificación
E4 Penetrar el canal moderno	X	X	X	X	X	X	P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P3: Consolidar la imagen de los productos avícolas. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores.
E6 Desarrollar el mercado de productos procesados	X		X			X	P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P3: Consolidar la imagen de los productos avícolas. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores.
E7 Construir infraestructura para el beneficio de aves			X			X	P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores. P5: Incentivar la tecnificación
E8 Aliarse con productores nacionales de MAD	X	X	X		X		P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores.
E10 Implementar tecnología de punta en los galpones		X	X	X			P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores. P5: Incentivar la tecnificación
E11 Aliarse con universidades para desarrollar investigaciones	X	X			X		P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores. P5: Incentivar la tecnificación
E12 Fomentar el recurso humano para aumentar productividad	X	X	X	X	X	X	P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores. P5: Incentivar la tecnificación
E13 Implementar sistemas de sanidad avícola adecuados a estándares mundiales						X	P1: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad. P2: Mantener la actitud ética. P4: Promover la capacitación de los pequeños productores. P5: Incentivar la tecnificación

Objetivos de corto plazo	Indicadores						Objetivos de corto plazo
	OCP1.1 La producción de pollos bebe será de 580 millones en el 2016, 644 millones en el año 2018 y 720 millones para el año 2020	OCP2.1 Incrementar las ventas a través de supermercados e hipermercados hasta que representen 7% de las ventas del sector en el año 2017 y 9% para el 2019	OCP3.1 Reducir los costos administrativos y operativos en 0.25% al año en el período 2015-2020	OCP4.1 Lograr que el peso promedio de los pollos de 28 días sea 1,500 gramos para el año 2017, elevándose a 1,525 en el 2019	OCP5.1 Para el año 2016 se contará con un alimento innovador, que permita el crecimiento de las aves un 1% más rápido que con la fórmula anterior, continuando la innovación en el período 2017-2020	OCP6.1 Las ventas de pollo empacado por piezas alcanzarán 50 mil toneladas en el 2016, pasando a ser 70 mil toneladas en el 2018 y 100 mil toneladas en el 2020	
	OCP1.2 Incrementar la capacidad de los galpones, gracias al uso de tecnología, para albergar 13.5 pollos por metro cuadrado en el año 2017 y 14 pollos por metro cuadrado en el 2019	OCP2.2 En el año 2016, 13 millones de peruanos estarán informados sobre la importancia de consumir aves con registro sanitario, cantidad que se elevará a 17 millones en el año 2018 y a 23 millones en el 2020	OCP3.2 Los productos procesados de carne de ave representarán el 5% del volumen total vendido en el año 2016, pasando a ser 7% en el 2018 y 9% en el año 2020	OCP4.2 Mejorar la raza de los pollos de crianza masiva, para que la pechuga pese en promedio 606 gramos durante el año 2016, elevándolo a 612 gramos en el 2018 y a 618 gramos en el 2020	OCP5.2 El 100% de los productores de aves recibirán capacitación sobre la alimentación balanceada para su tipo de ave durante el año 2016, actualizándose cada dos años	OCP6.2 Capacitar al 100% de los empleados del área de beneficio y procesamiento de aves durante el año 2016, en técnicas para incrementar rendimiento y en seguridad e higiene; para luego repetir estas capacitaciones todos los años desde el 2017 hasta el 2020	
	OCP1.3 En el año 2017, el incremento diario de peso llegará a ser de 47 gramos durante los primeros 21 días de vida, elevándose a 48 gramos en el año 2019 y a 48.2 en el 2020	OCP2.3 Invertir en tecnología el 3% de las ventas en el año 2016 e ir incrementando en 0.5% al año, hasta llegar al 5% en el año 2020.	OCP3.3 En el año 2017 se beneficiarán un total de 125 millones de pollos, incrementándose a 150 millones en el 2019	OCP4.3 Lograr que para el año 2017 el 70% de los galpones cuenten con equipo mecánico para el suministro de alimento balanceado dosificado, aumentando este porcentaje a 75% en el año 2018 y a 80% en el 2020	OCP5.3 Durante el año 2017 se cortará el pico al 93% de las aves antes de los 20 días de vida, incrementando el porcentaje a 95% en el año 2019	OCP6.3 Incrementar la demanda de pollo en piezas empacado a través del canal tradicional en un 10% al año desde el 2016 hasta el 2020	
	OCP1.4 Se incrementará la capacidad instalada en las áreas de beneficio y destace, para poder procesar 280 mil toneladas en el año 2016, incrementándose a 360 mil toneladas para el año 2018 y finalmente a 300 425 mil en el 2020	OCP2.4 Incrementar la infraestructura de galpones en metros cuadrados en un 2% año, desde el 2016 hasta el 2020	OCP3.4 Lograr que la relación de saca a población de aves sea de 4.5 en el año 2017 y de 4.65 en el 2019, y a que esto desembocará en menores costos de producción	OCP4.4 Para el año 2017, un 60% de los galpones ubicados en el departamento de Lima tendrán la tecnología black out, aumentando a 64% en el año 2019 y a 66% en el 2020			
	OCP1.5 Para lograr los incrementos en producción, en el año 2017 se invertirán US\$ 70 millones en infraestructura y/o equipamiento, subiendo a US\$ 75 millones en el año 2018, a US\$ 80 millones en el 2019 y a US\$ 85 millones en el 2020.		OCP3.5 Lograr que el tiempo promedio de crianza sea de 45 días en el año 2017 y de 44 días en el 2019	OCP3.6 Durante el año 2016 el 98% de las unidades serán comercializadas a total satisfacción de los clientes, incrementándose a 98.5% en el año 2018 y a 99% en el 2020			

Recursos Financieros: Aportados por las grandes empresas, a través de capital social o de endeudamiento
 Recursos humanos: Obreros poco capacitados, técnicos con experiencia y competencias adecuadas
 Recursos Tecnológicos: Sistemas de monitoreo excelentes, tecnología de punta no instalada por alto costo

Estructura del Sector Avícola Carnícola en Lima Metropolitana: Liderada por la Asociación Peruana de Avicultura (APA) e integrado por todas las empresas productoras, acopiadoras, beneficiadoras y comercializadoras. Se recibe apoyo y supervisión de MINAGRI y SENASA

3. Dado que se contempla el crecimiento de la industria, en término de unidades así como de ventas, es necesario adoptar la estrategia de incrementar la infraestructura de engorde. Al tener mayor capacidad instalada se aumentará la cría y con ello habrá más aves para la venta, tanto en pie que es la más común en la actualidad, así como para aves beneficiadas.
4. El principal canal de comercialización para carne de aves es el tradicional, a través de los mercados mayoristas de Lima, donde se comercializa aves en pie. Pero se implementará la estrategia de penetrar el canal moderno, lo cual es acorde con la comercialización de mayor cantidad de aves beneficiadas así como de productos con valor agregado, los cuales tienen en los supermercados e hipermercados el canal natural para llegar al consumidor final.
5. En el camino para obtener mayor rentabilidad se ha propuesto y evaluado la estrategia de desarrollar el mercado de productos procesados, tales como hamburguesas, salchichas o *nuggets*. Estos productos tienen un mayor precio por peso que el ave en pie, lo que permitirá incrementar la rentabilidad del sector, al mismo tiempo que se llega a consumidores que prefieren los alimentos listos para la cocción. Al mismo tiempo contribuye al logro de otros objetivos de largo plazo como incrementar la cantidad de aves beneficiadas por el sector, aumentar las ventas y el consumo per cápita.
6. Una debilidad que actualmente tiene el sector es la carencia de instalaciones para el beneficio, siendo esta una de las razones por la que las aves son comercializadas principalmente en pie, siendo beneficiadas usualmente en condiciones inapropiadas. Por esto se requiere la construcción de instalaciones adicionales para el beneficio, necesario para garantizar que en el 2025 el 90% de los sacrificios de aves se hagan siguiendo las técnicas apropiadas. Además de que esto es necesario

para lograr con éxito la implementación de otras estrategias, como la de incrementar la producción y comercialización de productos procesados y con valor agregado, penetrando el canal moderno.

7. Se encontró que el principal insumo del sector es el maíz amarillo duro, que en su mayoría es importado, lo que constituye una amenaza en la medida en que se depende del precio internacional de este bien, que se negocia como *commodity*. Es por ello que se propone el establecimiento de alianzas de largo plazo con productores nacionales de este cultivo, incrementando la producción local y al mismo tiempo vigilando su calidad y garantizando el abastecimiento. Esto es esencial para lograr el crecimiento del sector, con rentabilidad.
8. Existen en el mundo tecnologías disponibles, que maximizan la productividad. Se implementarán estas tecnologías en Lima, de forma masiva, para lograr un mayor rendimiento de la infraestructura actual y futura. Con esto se logrará un mejor control de la crianza y mayor engorde de las aves, para que al final se obtenga mayor cantidad de carne por unidad vendida.
9. La tecnología que existe en otros países puede adaptarse pero simultáneamente se desarrollará tecnología local, a través de alianzas con universidades. Esto con la idea de contar con técnicas adecuadas a las condiciones del Perú, así como a los gustos de los consumidores peruanos, lo que permitirá incrementar productividad, cantidad vendida y rentabilidad. Esta investigación también puede orientarse hacia el manejo genético de las aves, para desarrollar variedades con mayor rendimiento de carne por unidad, al optimizar su energía y convertir la mayor parte del alimento suministrado en músculo o carne.
10. El sector avícola cárnico en el Perú implementará la estrategia de formar a su recurso humano, para superar la debilidad actual de mano de obra poco calificada.

Con esto se espera incrementar la productividad en la cría y beneficio de las aves, maximizando la rentabilidad del sector.

11. La calidad de la carne es un elemento indispensable, el cual incluso se ve plasmado en un objetivo de largo plazo que señala el hecho de que en el año 2020 el 95% de las aves serán sacrificadas con técnicas apropiadas para evitar hematomas o rasguños, preservando así la apariencia clara de la carne. Esto se complementa con la adopción de sistemas de sanidad avícola ajustados a estándares mundiales, lo cual le corresponde al SENASA

10.3 Recomendaciones Finales

Se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el presente plan estratégico, iniciándolo con un programa de comunicación para todos los miembros del sector, con el fin de evitar el rechazo. Aprovechando la existencia de la Asociación Peruana de Avicultura, se tiene que lanzar una convocatoria para presentar este plan estratégico, a donde asistan los directivos y gerentes generales de las principales empresas productoras, beneficiadoras y comercializadoras de aves, así como encargados de los principales mercados mayoristas, de SENASA y MINAGRI.
2. Adoptar la nueva estructura organizacional, lo cual permitirá la implementación de las estrategias. Esto involucra a la producción local y extranjera, así como de otras regiones del Perú; pero también la innovación y los insumos. Para producir aves que pueden ser beneficiadas y comercializadas a través de diversos canales, para llegar a todo tipo de consumidores.
3. Utilizar el Tablero de Control Balanceado como herramienta de control, realizando mediciones de los indicadores. Dichos indicadores se han desarrollado cubriendo cuatro perspectivas, luego se establecerán metas y se nombrará un

responsable de las mediciones. Cada año, se compararán los valores obtenidos con los esperados y en caso de que no se obtenga lo deseado habrá que revisar la implementación estratégica.

4. Capacitar y motivar al personal, para que desarrollen sus competencias permitiendo aumento en la productividad. En paralelo hay que reducir la alta rotación, para que las empresas puedan aprovechar la inversión en capacitación, obteniendo un retorno. El tener personal correctamente formado permite que el alimento se prepare y suministre de manera adecuada, además de que se mantengan las condiciones de producción, para luego tener un correcto manejo ante y post mortem de las aves. Todo esto repercutirá en el rendimiento, pero también en la calidad.
5. Monitorear la calidad y el control sanitario, que es básico y vital para el sector, ello refuerza la necesidad de fortalecer la cadena de valor del sector. La labor principal recae en cada empresa, pero bajo las políticas y normas del SENASA, quien también es el ente supervisor.

10.4 Futuro del Sector Avícola Cárnico en el Perú

El sector avícola cárnico en el Perú, para el año 2020, habrá logrado implementar todas las estrategias seleccionadas, aumentando su participación por el canal moderno y manteniéndose como el primer productor de carne en el Perú. Adicionalmente desarrollarán campañas promocionales para fomentar el consumo, logrando elevar la ingesta per cápita.

Por otro lado el sector habrá logrado, para el año 2020, integrar la cadena de abastecimiento a los pequeños productores con la finalidad de mejorar la inocuidad de los procesos. El sector avícola peruano es un sector básico y primario dentro de la industria peruana. No se puede ignorar esta responsabilidad como tampoco el papel en el bienestar de la población, no cabe duda que mientras existan personas, ellas tendrán que alimentarse

favoreciendo el consumo de alimentos entre ellos carnes, sin embargo no cabe dudas que los hábitos y costumbres de consumo pueden cambiar.

Es por ello que si bien es cierto la tendencia del sector es seguir liderando la preferencia del consumidor nacional, esta posición se debe consolidar con la finalidad de lograr los objetivos del presente plan. No se puede hablar de un plan estratégico sin que haya fundamentos sólidos de sector, por lo que los actores trabajarán cohesionados bajo el liderazgo de la Asociación Peruana de Avicultura. Así como tampoco se puede hablar de un sector sin un plan estratégico, es por ello que el presente plan estratégico ha sido realista en sus planteamientos y análisis, con la finalidad de poder generar estrategias asertivas y de alto valor para el sector.



Referencias

- Ajinomoto Animal Nutrition. (2007). *Informe de investigación 50*. Recuperado de http://www.lisina.com.br/upload/REL_50_esp%281%29.pdf
- Apoyo Consultoría. (2013, setiembre). *Cuatro medidas para mejorar la infraestructura de forma eficiente y sostenible*. Recuperado de http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/PPn2%20AC.pdf
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2013). *Balance agroexportador 2012* [Presentación en Power Point]. Lima, Perú: Autor.
- Asociación Peruana de Avicultura [APA] (2014). Cadena de valor del sector avícola peruano. Recuperado de <http://www.apa.org.pe/html/sections/articulo/ventanita.asp>
- Asociación Peruana de Avicultura [APA] (2015). *Acerca de APA*. Recuperado de <http://www.apa.org.pe/index2.asp>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Programa monetario enero 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-01-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Reporte de inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/report-de-inflacion-enero-2015.pdf>
- Banco Mundial. (2015a). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado de <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/chart.aspx>

- Banco Mundial (2015b). *Panorama laboral 2014*. Recuperado de <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/chart.aspx>
- BCR propone mecanismos para reducir precio del pollo. (2014, 27 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/bcr-propone-mecanismos-reducir-precio-pollo-2115241>
- BCRP: Economía acentuó la discrepancia entre sector exportador y la demanda interna. (2012, 23 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcp-economia-acentuo-discrepancia-entre-sector-exportador-y-demanda-interna-2052537>
- Benites: Precio del pollo bajará en las próximas semanas. (2014, 09 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/benites-precio-pollo-bajara-proximas-semanas-noticia-1762897>
- Canal N. (2015, 23 de marzo). Arequipa: Bloquean carretera en protesta contra proyecto Tía María. *Canal N.pe*. Recuperado de <http://canaln.pe/peru/arequipa-bloquean-carretera-protesta-contra-proyecto-tia-maria-n174718>
- Centro Internacional de Maíz y Trigo [CIMMYT]. (2013). *Investigación del maíz*. Recuperado de <http://www.cimmyt.org/es/que-hacemos/investigacion-sobre-maiz>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENAR_IO_CEPLAN.pdf
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- El Perú aplica política fiscal expansiva, asegura ministro Castilla. (2014, 12 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-aplica-politica-fiscal-expansiva-asegura-ministro-castilla-2094412>

El pollo representa el 53% del consumo total de carnes en el Perú. (2014, 15 de julio).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pollo-representa-53-consumo-total-carnes-peru-2102934>

El Sitio Avícola. (2012, 22 de noviembre). Calidad de la carne de pollo. *El Sitio Avícola-Artículos*. Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/articles/2268/calidad-de-la-carne-de-pollo/>

El Sitio Avícola. (2014, 17 de febrero). Tendencias avícolas mundiales 2013: América, número uno en exportaciones de pollo. *El Sitio Avícola-Artículos*. Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/articles/2521/tendencias-avacolas-mundiales-2013-amarica-naomero-uno-en-exportaciones-de-pollo/>

Encuentro Científico Internacional. (2012). *Análisis de noticias sobre ciencia y tecnología*. Recuperado de <http://www.planctiperu.com/>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2014, 02 de diciembre). *San Fernando*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/SanFernando.pdf>

Gray, L. (2013). First boomtown: El Dorado and the emergence of the poultry processing industry. *Arkansas Historical Quarterly*, 72, 197-221.

Heritage Foundation. (2014). *Index of economic freedom 2014: Peru*. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/peru>

Incremento del empleo e ingresos de familias impulsan crecimiento del consumo privado. (2014, 25 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-incremento-empleo-ingresos-familias-impulsan-crecimiento-consumo-privado-2090014>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos, 2008-2009*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1028/in dex.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *Once de julio día mundial de la población*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1095/li bro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). *Publicaciones digitales*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1150/li bro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/evolucion-de-las-exportaciones-e-importaciones-diciembre-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Producto bruto interno*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Población y vivienda*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Sociales*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Tecnología de la información*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf>

- International Trade Center [ITC]. (2015). *Trade map*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- Inversión chilena en Perú permitió generar 117,218 empleos desde 1990. (2015, 06 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-chilena-peru-permitio-generar-117218-empleos-desde-1990-2131062>
- La tecnología llega a los criaderos de pollo. (2011, 02 de marzo). *Territorio digital*. Recuperado de <http://www.territorioidigital.com/nota2.aspx?c=9289886681882590>
- Landa, E. (2012, 10 de julio). Desarrollo de la industria avícola: Entrevista al Sr. Edgardo Landa, director comercial de Invetsa [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=j_yhY2wkIXQ
- Ley 28806. Ley General del Trabajo. Congreso de la República del Perú (2006).
- Ley 29157. Ley de Inocuidad de los Alimentos. Congreso de la República del Perú (2008).
- Loayza, R. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Estudios Económicos*, 15(3), 43-64. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Medrano, A. (2013). *Análisis de la avicultura nacional y regional 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/eeer-la-libertad-2013-medrano.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013a). *Dinámica pecuaria e industrial avícola*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-pecuaria-e-industria-avicola>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013b). *Producción pecuaria e industrial avícola 2013*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-pecuaria-e-industria-avicola>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013c). *Boletín mensual de precios industria avícola*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-pecuaria-e-industria-avicola>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014a). *Boletín de precios aves vivas*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/precios-aves-vivas/aves-2013>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014b). *Dinámica agropecuaria 2004-2013*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/dinamica-agropecuaria-2004-2013>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Marco macroeconómico multianual 2015-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2015-2017-agosto.pdf>
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2015). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>
- Ministerio de Salud [MINSAL]. (2010). *El gran reto de salud: La inocuidad de los alimentos*. Recuperado de <http://www.digesa.sld.pe/compial/compial.asp>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2013). *Informe anual de empleo en el Perú 2012*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2012.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2015). *Contrato de temporada*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/guias/CONTRATO_DE_TEMPORADA.pdf
- Multa por concertar precios de pollo fue ratificada por la Corte Suprema. (2010, 16 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/multa-concertar-precios-pollo-fue-ratificada-corte-suprema_1-noticia-685131

- Paan, C. (2014, 18 agosto). San Fernando busca convertirse en multinacional de alimentos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/san-fernando-busca-convetirse-multinacional-alimentos-noticia-1750607>
- Portal del Estado Peruano. (2015). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage of nations*. Nueva York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Portugal, N. (2013, 27 de febrero). El vocablo que San Fernando eligió para salvar su verano. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/vocablo-que-san-fernando-eligio-salvar-su-verano-2060146>
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2014). *Balance anual de la conflictividad*. Recuperado de <http://onds.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/01/WILLAQNIKI14.pdf>
- Proética. (2013). *VIII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú*. Recuperado de http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2013/08/1157445_648333011846378_1008932649_n.jpg
- Reyes, J. (2006). Precio del pollo se eleva en S/.6 por kilo en los mercados de Lima. *La República*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/25-01-2006/precio-del-pollo-se-eleva-s-6-por-kilo-en-los-mercados-de-lima>
- San Fernando. (2015). *¿Dónde comprar?* Recuperado de <http://www.sanfernando.com.pe/donde-comprar>
- Scotiabank. (2009). *Industria avícola*. Recuperado de http://www.scotiabankqas.tic.com.pe/recursos/informacion/sectorial/20090907_sec_es_avicola.pdf

Scotiabank. (2014, 14 de julio). Producción avícola crecería 5% en el 2014. *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/scotiabank-produccion-avicola-creceria-5-2014-noticia-1742979>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2002). *Inspección ante mortem*.

Recuperado <http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2009/julio/26/R-040-2009-AG-SENASA-DSA.pdf>

Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias [SIEA]. (2015). *Acerca de SIEA*. Recuperado de

<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=acerca-de-siea>

Turra, F. (2014). *Escenarios para la avicultura latinoamericana*. Recuperado de

<http://congresoperuanodeavicultura.com/presentaciones>

Vargas, M. (2015, 14 de mayo). País imprevisible. *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/impresia/opinion/85-pais-imprevisible>

Vera, J. (2013, 14 de setiembre). APA: Ante falta de mejores alternativas precio del pollo

seguirá subiendo. *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-09-14-apa-ante-falta-de-mejores-alternativas-precio-del-pollo-seguira-subiendo-noticia_631057.html

Vera, J. (2014, 26 de agosto). Peruanos duplican consumo de pollo: de 21 a 42 Kg. per

cápita. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peruanos-duplican-consumo-pollo-21-42-kg-per-capita-noticia-1752551>

World Economic Forum. (2014). *Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado de

<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

Apéndice: Entrevista a Empleado de la Unidad de Estadística del MINAGRI

Nombre del entrevistado: Cesar León Hinostroza

Cargo: Estadístico II de la Unidad de Estadísticas del Ministerio de Agricultura y Riego

Fecha: 10 de marzo de 2015

1. *¿En qué plaza se concentra la producción y comercialización de la producción avícola peruana?*

—Lima es la principal plaza para la producción y comercialización de pollo a nivel nacional, solo Lima concentra el 86% de la producción y el 55% de la comercialización para el año 2014. Como segunda región más importante es la Libertad y seguida con menos participación Arequipa.

2. *¿Cuál es la ventaja que tiene Lima con respecto al resto del país?*

—Lima posee el 30% de las granjas avícolas, el 41% de galpones para la crianza, mayor superficie promedio por granjas. El clima en la costa es propicio para la crianza de pollos, el hábito de consumo en Lima metropolitana es mayor que en el resto del país llegando a 68Kg de consumo per cápita anualmente mientras que a nivel nacional es de 37 Kg.

3. *¿Cómo es la producción de pollo en Lima?*

—Se calcula que el 80% de la venta de pollos son pollos vivos mientras que solo el 20% es pollo beneficiado, principalmente debido a la falta de infraestructura para beneficiar la producción. El mayorista distribuye cerca del 60% y por medio de los canales se distribuye el 40%. En cuanto a las técnicas de producción, solo el 60% de las aves son sacrificadas con técnicas adecuadas, por lo que se encuentran carnes de ave, principalmente de pollo, con hematomas u otros defectos que a la gente no le gustan.

4. *Principalmente, ¿dónde se comercializa el pollo beneficiado?*

—Principalmente en los centros de acopio beneficiándolo de manera artesanal. En supermercados solo el 8% es derivado por este canal quedando un gran trabajo en promover el consumo de pollo beneficiado.

5. *¿Qué se tiene que hacer para poder incrementar ese porcentaje de producción de pollo beneficiado y de esta manera ser competitivos en el exterior?*

—Primeramente, integrar a los pequeños productores en la cadena de valor avícola. Muchos de los productores son informales y son desplazados por las grandes empresas que lideran la comercialización y producción avícola, se les debe integrar fomentando la agrupación de productores que conforme un consorcio y de esta manera poder darles acceso a préstamos más baratos por parte del estado para que inviertan en la construcción de galpones y plantas.

Segundo, capacitarlos en temas de producción con técnicas modernas para el mejor rendimiento del pollo e incremento de la producción, y por parte del SENASA apoyarlos capacitando a su personal y propietarios para que sus procesos tengan controles sanitarios y así mitigar las enfermedades aviarias que amenazan la industria, ya que la manera artesanal que vienen trabajando actualmente los pequeños productores son perjudiciales para la salud de los consumidores finales, gran parte de esta producción se vende en centros de acopio sin controles sanitarios.

Tercero, inversión por parte del gobierno en I&D (investigación, innovación y mejoramiento genético) para acelerar la producción de pollos BB y mejorar la inocuidad de los procesos.

6. *¿Cuál es el impedimento que existe para que la venta de pollo beneficiado se incremente en Lima y resto del país?*

—Uno de las principales desventajas que se tiene es que las personas tienen la idea que el pollo que se vende en los supermercados no es fresco, creyendo que los pollos que se

comercializan en los mercados los cuales son abastecidos desde los centros de acopios por minoristas si lo son, desconociendo que esos pollos no cumplen con parámetros de salubridad, anteriormente ya mencionado.

Esta es una de las principales desventajas que tiene el pollo beneficiado formalmente, lo que se tendría que hacer o se recomienda es que el gobierno invierta en campañas para incentivar y cambiar las creencias del consumidor, para finalmente inclinarlo a que prefiera el pollo beneficiado, resaltando sus beneficios.

7. *¿Cómo es la infraestructura que tiene el sector avícola peruano y en especial en Lima?*

—Lamentablemente, los últimos datos que tenemos son del censo del año 2000. En ese momento [saca y presenta tabla] había:

- Granjas avícolas: En Perú 752 y en Lima 228.
- Número de galpones: En Perú 4,610 y en Lima 1,877.
- Superficie promedio por granja: 10.0 hectáreas en Perú y 17.6 hectáreas en Lima.
- Capacidad máxima: Es de 10 pollos por metro cuadrado, tanto a nivel nacional como en Lima.

8. *¿Cómo ha variado esa infraestructura en estos 14 o 15 años?*

—Difícil de decir con total certeza, pero ha crecido al menos un 5 a 10% cada año, centralizándose cada vez más en el departamento de Lima.

9. *¿Cuál es el porcentaje de comercialización en centros de acopio?*

—Es un promedio de 40% de pollos vivos que se comercializan en centros de acopio el resto de la producción se comercializa en autoservicios, minoristas, pollerías, restaurantes, hoteles, entre otros.

10. *¿Qué es lo que nos diferencia del pollo importado?*

—El pollo importado principalmente de Estados Unidos es muy bajo sin embargo hoy en día está ingresando al Perú con mayor fuerza, el pollo “americano” comúnmente conocido es más grande conteniendo mayor porcentaje de carne, el costo también es mas económico aproximadamente S/.6.00 el Kilo. Su sabor es muy similar al pollo peruano. Sin embargo aun su penetración es muy baja sin decir insignificante, debido a lo antes mencionado la preferencia del consumidor Peruano al pollo fresco.

11. Entonces ¿por qué otros países como Estados Unidos y Brasil destinan más del 80% de su producción avícola al pollo beneficiado y también exportan gran porcentaje de ella?

—En estos países altamente industrializados como bien dices la producción del pollo beneficiado alcanza el 80% o más, debido principalmente a los siguientes factores:

- Disponibilidad de granos: producción de alimento balanceado local.
- Producción integrada: involucramiento de todos los actores en la cadena de valor avícola
- Status sanitario: altos controles sanitarios para exportar y producir
- Flexibilidad y variedad de mercados: pollos con valor agregado y exportados a diferentes países según la preferencia del consumidor.
- Inversión en tecnología

Esto hace que estos países sean los principales países exportadores avícolas mundialmente, existiendo una cooperación entre el productor integrado quien es responsable en la construcción del aviario y la crianza de pollitos y la industria que es responsable del engorde de los pollitos, la adecuada alimentación, controles veterinarios y vacunas adecuadas. El problema en Perú es que ni siquiera tienen las herramientas para controlar el alimento que se les da a las aves. Las grandes empresas sí lo tienen, pero eso es un 60% de los galpones, el resto no y en provincias el problema es mayor.

12. *¿Cuáles son las actividades que la Asociación Peruana de Avicultura (APA), conjuntamente con el Ministerio de Agricultura realizan para incentivar el consumo de pollo?*

- Hacer campañas para un mayor consumo del pollo por su versatilidad y bajo costo en comparación a otras carnes.
- Impulsar el desarrollo, crecimiento y rentabilidad del sector.
- Brindar servicios, apoyo y capacitación a sus afiliados.
- Concertar con el Ministerio de Agricultura el desarrollo del sector agropecuario.
- Fomentar la Unidad gremial en su sector.

13. *¿El MINAGRI o la Asociación Peruana de Avicultura realizan algún tipo de capacitación al personal de este sector?*

—No, esto le corresponde a cada empresa, pero no se hace nada de manera global o general. Sabemos que se dan cursos y especializaciones, pero solamente las grandes empresas tienen dinero para mandar a su personal o lo que es más común es para que vayan los técnicos y den los cursos dentro de las empresas.

14. *En su opinión ¿Cuál es la inversión total que hay en el sector avícola peruano y en especial en el departamento de Lima?*

—Es difícil estimarlo, porque las empresas no lo reportan. Pero se puede usar el dato de cantidad de galpones que ya te di. El costo de cada metro cuadrado de galpón es de US\$ 80, además hay que sumarle los equipos y otras instalaciones, lo que podría llegar a ser entre 50 y 70% más que el galpón.

15. *¿Cuál es la rentabilidad del sector avícola?*

—Varía dependiendo del tamaño de la empresa, también hay que pensar que muchos son informales. Pero las cifras que manejamos pueden llevarnos a pensar que es un 2% de lo que se ha invertido y quizás el 10% de las ventas, o un poco menos.