

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Lácteos

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

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

PRESENTADA POR

Karina Pascuala Chávez Durand

Máximo Enrique Morales Palomino

Julio Fernando Sabino Parra

José Luis Zegarra Mayo

Asesor: Sandro Sánchez Paredes

Surco, junio de 2017

Agradecimientos

Expresamos gratitud muy especial:

A nuestras familias, que nos apoyaron en los momentos más difíciles, creyendo en nuestro esfuerzo y compromiso.

A nuestro asesor, por su dedicación y atención en el guiado de nuestro Planeamiento Estratégico, quien nos transmitió su vocación investigadora la cual nos mantuvo motivados constantemente.



Dedicatorias

A Dios y a mi padre Gilberto, por acompañarme en cada momento de mi vida, a mi madre Esther, por enseñarme con acciones que todo es posible, y porque gracias a su infinito apoyo y a su incansable amor hoy cumplo una meta más, y a mis hermanos Rosa, Gladys Hebert y Rubén, por su confianza, su apoyo y por enseñarme a ser perseverante.

Karina Chávez

A Dios, por regalarme una gran familia. A mi padre, que desde el cielo guía mis pasos; a mi madre por su incondicional amor y sabiduría, a mi esposa Jeanet, mis hijos Katuska y Max, que son la razón de mi vida, que con su paciencia y comprensión me demostraron su gran amor.

Máximo Morales

Para mis padres, por enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mi perseverancia, mi empeño, y todo ello con esfuerzo y sin pedir nada a cambio.

Julio Sabino

A Dios, por permitirme cumplir una meta más en mi vida, a mi familia, mi esposa Katuska y mis hijos Jimena y Fabrizio, por su paciencia, sacrificio y comprensión, y por ser la razón que me motiva a ser cada día mejor.

José Zegarra

Resumen Ejecutivo

El presente documento trata del Planeamiento Estratégico de la Industria de Lácteos en el Perú. El Plan Estratégico es el resultado de un riguroso análisis de los factores internos y externos de la industria de lácteos, que consistió en la identificación y análisis de las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno, así como las fortalezas y debilidades a nivel de la industria de lácteos. Los resultados obtenidos, son producto de la elaboración de las diferentes matrices a fin de formular estrategias que nos permitan cumplir con los objetivos de largo plazo y consecuentemente los objetivos de corto plazo, siguiendo los lineamientos establecidos en la misión, valores, política y códigos de ética de la industria de lácteos en el Perú; con el fin de alcanzar la visión proyectada.

La industria de lácteos a nivel mundial, se torna con un alto grado de competitividad y es altamente atractiva en el mercado. Por lo tanto, su crecimiento está siendo sostenible, logrando un crecimiento económico favorable en el país con la visión al 2027 de incrementar las ventas anuales de lácteos en el país.

La aplicación del presente Plan Estratégico lograra como resultado alcanzar la visión deseada al 2027 como son: (a) incremento de ventas en USD 2'066, 992,000; (b) incremento de la rentabilidad en 17.24%; (c) generación de nuevo empleo en 38,676 puestos de trabajo. Contribuyendo con el desarrollo económico y social del país.

Abstract

This document deals with the Strategic Planning of the Dairy Industry in Perú. The Strategic Plan is the result of a rigorous analysis of the internal and external factors of the dairy industry, which consisted. In the identification and analysis of the opportunities and threats found in the environment, as well as the strengths and weaknesses at the industry level of dairy products. The results obtained are from the elaboration of the different matrices in order to formulate strategies that allow us to fulfill the long-term objectives and consequently the short-term objectives, following the established guidelines in the mission, values, ethics policy and codes of practice of dairy industry in Peru; in order to achieve the projected vision.

The world's dairy industry taken on consideration with a high degree of competitiveness, is highly attractive in the market. Therefore, its growth is being sustainable, achieving a favorable economic growth in the country with the vision to increase annual sales of dairy products in the country by 2027.

The application of the present Strategic Plan will achieve as a result to reach the desired vision to the 2027 as they are: (a) increase of sales in USD 2'066, 992,000; (b) increase in profitability by 17.24%; (c) generation of new employment in 38,676 jobs positions. Contributing to the economic and social development of the country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de la Industria de Lácteos.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	31
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	33
2.1. Antecedentes	33
2.2. Visión	33
2.3. Misión	33
2.4. Valores:	34
2.5. Código de Ética	34
2.6. Conclusiones	35
Capítulo III: Evaluación Externa.....	36
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	36
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	36
3.1.2. Potencial Nacional.....	38
3.1.3. Principios cardinales.....	47
3.1.4. Influencia del análisis en la Industria	49
3.2. Análisis Competitivo del País	49
3.2.1. Condiciones de los factores	53
3.2.2. Condiciones de la demanda	54
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	56
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	57

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria de Lácteos del Perú.....	57
3.3. Análisis del Entorno PESTE	58
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	59
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	66
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	71
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	76
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	79
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	80
3.5. La Industria de Lácteos y sus Competidores.....	81
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	86
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	86
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	86
3.5.4. Amenaza de los entrantes	87
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	87
3.6. Industria de Lácteos y sus Referentes	88
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	89
3.8. Conclusiones	92
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	94
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	94
4.1.1. Administración y gerencia (A)	94
4.1.2. Marketing y ventas (M)	97
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	99
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	100
4.1.5. Recursos humanos (H)	100
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	101

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	101
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	101
4.3. Conclusiones	103
Capítulo V: Intereses de la Industria de Lácteos en el Perú y Objetivos de Largo Plazo	104
5.1. Intereses de la Industria de Lácteos en el Perú	104
5.2. Potencial de la Industria de Lácteos en el Perú.....	104
5.3. Principios Cardinales de la Industria de Lácteos en el Perú	104
5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Lácteos en el Perú (MIO).....	106
5.5. Objetivos de Largo Plazo	107
5.6. Conclusiones	110
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	111
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	111
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	114
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	118
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	120
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	122
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	123
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	124
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	125
6.9. Matriz de Ética (ME)	128
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	128
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	128
6.12. Matriz Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	132
6.13. Conclusiones	133

Capítulo VII: Implementación Estratégica	134
7.1. Objetivos de Corto Plazo	134
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	137
7.3. Políticas de cada Estrategia	140
7.4. Estructura Organizacional de la Industria Láctea	141
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	142
7.6. Recursos Humanos y Motivación	142
7.7. Gestión del Cambio	143
7.8. Conclusiones	144
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	146
8.1. Perspectivas de Control	146
8.1.1. Aprendizaje interno	146
8.1.2. Procesos	146
8.1.3. Clientes	147
8.1.4. Financiera	147
8.2 Tablero de Control Balanceado (BSC)	147
8.3. Conclusiones	148
Capítulo IX: Competitividad de la Industria Láctea	150
9.1. Análisis Competitivo de la Industria Láctea	150
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la industria láctea	151
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la industria láctea	153
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	154
9.5. Conclusiones	156
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	158
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	158

10.2. Conclusiones Finales.....	158
10.3. Recomendaciones Finales	159
10.4. Futuro de la Industria Láctea.....	162
Referencias.....	163
Apéndice A: Guía de Entrevista a Asociación de Industriales Lácteos – ADIL	171
Apéndice B: Guía de Entrevista a Perulactea	175



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Principales Productos Lácteos</i>	6
Tabla 2.	<i>Panorama del Mercado Mundial de Productos Lácteos</i>	14
Tabla 3.	<i>América Latina y El Caribe: Población Total 2010 – 2045</i>	15
Tabla 4.	<i>Indicadores económicos de américa latina 2008 – 2017</i>	17
Tabla 5.	<i>Valor Agregado de la Producción Agropecuaria y participación en el PBI Total, 2008 – 2015</i>	18
Tabla 6.	<i>Producción Agropecuaria por Nivel de Educación Alcanzado, Según Género y Tamaño de las Unidades Agropecuarias</i>	19
Tabla 7.	<i>Número de Productores Agropecuarios por Condición Jurídica, Según Departamento 2012</i>	21
Tabla 8.	<i>Población de Ganado Vacuno por Categorías, según Tamaño del Hato y Tamaño de las Unidades Agropecuaria</i>	21
Tabla 9.	<i>Población de Ganado Vacuno Puro o de Raza, por raza, según tamaño de las unidades Agropecuarias</i>	22
Tabla 10.	<i>Población de Ganado Vacuno y Destinado a la Mayor Parte de la Producción de Leche, Según Tamaños de las Unidades Agropecuarias</i>	23
Tabla 11.	<i>Producción nacional de leche vacuno, según mes, 2006 – 2016</i>	23
Tabla 12.	<i>Producción Nacional de Leche de Vacuno, según departamento, 2006 – 2016</i> ...	24
Tabla 13.	<i>Precio Promedio Mensual de los Principales Productos que Conforman la Canasta Familiar de Índices de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, 2015 – 2016</i>	24
Tabla 14.	<i>Principales Socios Comerciales del Perú en APEC, 2013 – 2015</i>	25
Tabla 15.	<i>Lista de Productos Importados por Perú</i>	26
Tabla 16.	<i>Lista de Productos Exportados por Perú</i>	27

Tabla 17. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	37
Tabla 18. <i>Rankin de Competitividad en la Tecnología 2015</i>	44
Tabla 19. <i>Rankin de Competitividad en la Tecnología 2016 – 2017</i>	45
Tabla 20. <i>Posición clasificación del Índice Global de Competitividad</i>	50
Tabla 21. <i>Reporte Competitivo Global 2016 – 2017</i>	51
Tabla 22. <i>12 Pilares del Índice de Competitividad Global 1 – 7 (mejor)</i>	53
Tabla 23. <i>Perú: Hogares con Acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación 2001 – 2015</i>	55
Tabla 24. <i>Perú: Deuda Externa 2013 – 2016</i>	69
Tabla 25. <i>Perú: Entrada de Turistas Internacionales 2012 – 20</i>	75
Tabla 26. <i>Índice de Competitividad Global 1-7 (mejor)- Perú</i>	76
Tabla 27. <i>Perú: Valor Agregado del Sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información 2013 – 2016</i>	77
Tabla 28. <i>Perú: Principales Indicadores del Sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información 2013 – 2016</i>	78
Tabla 29. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE</i>	80
Tabla 30. <i>Industria Láctea Peruana y sus Competidores en América Latina</i>	82
Tabla 31. <i>Análisis Competitivo de la Industria de Lácteos</i>	84
Tabla 32. <i>Análisis de Atractividad de la Industria de Lácteos</i>	85
Tabla 33. <i>Industria Láctea Peruana y sus Referentes</i>	88
Tabla 34. <i>Matriz Perfil de Competitividad</i>	90
Tabla 35. <i>Matriz Perfil de Referencia</i>	91
Tabla 36. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	102
Tabla 37. <i>Matriz de los Intereses del Sector</i>	107
Tabla 38. <i>Proyección de ventas del Sector Lácteo – Industria Gloria (en Millones S/.)</i>	108

Tabla 39. <i>Proyección de ventas del Sector Lácteo – Industria Gloria (en Millones S/.)</i>	108
Tabla 40. <i>Proyección de Empleo del sector agropecuario al 2027</i>	109
Tabla 41. <i>Países Importadores en América Latina</i>	109
Tabla 42. <i>Matriz FODA</i>	113
Tabla 43. <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	115
Tabla 44. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	123
Tabla 45. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	126
Tabla 46. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	127
Tabla 47. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	129
Tabla 48. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	130
Tabla 49. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	131
Tabla 50. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> ...	132
Tabla 51. <i>Proyección Empleo del Sector Manufactura al 2015</i>	136
Tabla 52. <i>Proyección de Exportaciones en 10 nuevos mercados - América Latin</i>	137
Tabla 53. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	149
Tabla 54. <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	161

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 2.</i> Valor nutricional de la Leche.....	2
<i>Figura 3.</i> Producción mundial de la leche por especie 2013	3
<i>Figura 4.</i> El uso de la leche para productos lácteos	5
<i>Figura 5.</i> Tasas de crecimiento del PBI promedio en 2005 – 2014 y 2015 - 2024.....	8
<i>Figura 6.</i> Producción de leche en las últimas tres décadas.....	10
<i>Figura 7.</i> Los 10 países principales productores de leche 2013	10
<i>Figura 8.</i> Cantidad de suministros de leche por habitantes	11
<i>Figura 9.</i> Perspectiva para la Producción de Leche	12
<i>Figura 10.</i> Evolución de las tasas de crecimiento anual del consumo per cápita de productos lácteos.....	14
<i>Figura 11.</i> Valor agregado por la agricultura, industria y servicios como participación del PBI	16
<i>Figura 12.</i> Ranking del PBI en América Latina 2015	16
<i>Figura 13.</i> Productores Agropecuarios por condición jurídica, según tamaño de unidades agropecuarias	20
<i>Figura 14.</i> Importación de Leche y nata "crema", concentradas o con adición de azúcar u otro	28
<i>Figura 15.</i> Importaciones de leche y nata "crema", sin concentrar sin adición de azúcar ni otro edulcoran	29
<i>Figura 16.</i> Importaciones Lactosuero, incl. Concentrado o con Adición de Azúcar u Otro Edulcorante	30
<i>Figura 17.</i> Importación de la Mantequilla “manteca”, mantequilla deshidratada y “ghee” ...	31
<i>Figura 18.</i> Perú tendría la inflación más baja y el crecimiento más alto en 2017.....	42

<i>Figura 19.</i> Población en situación de pobreza, 2004 – 2015.....	43
<i>Figura 20.</i> Población en situación de pobreza Extrema, 2004 - 2015	43
<i>Figura 21.</i> Visión general del rendimiento de los doce pilares	51
<i>Figura 22.</i> Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú	52
<i>Figura 23.</i> Perú: Hogares Beneficiarios con Programas Alimentarios, 2015.....	56
<i>Figura 24.</i> Ranking del Perú en Índice de la Libertad Económica.....	59
<i>Figura 25.</i> Inversión Total 2004 – 2016* (% del PBI).....	62
<i>Figura 26.</i> Inversión Total - Latino América 2015 (% del PBI)	62
<i>Figura 27.</i> Flujo de Inversión Directa Extranjera Neta 2004 – 2016*	63
<i>Figura 28.</i> Flujo de Inversión Directa Extranjera Neta - Latinoamérica 2014.....	63
<i>Figura 29.</i> Tasa de Interés de Referencia Nomina y Real*	64
<i>Figura 30.</i> Perú: Población de Edad de trabajar, según Condición de Actividad 2015	66
<i>Figura 31.</i> Crecimiento del PBI: Economía Mundial (%).....	67
<i>Figura 32.</i> Perú: Resultado Económico 2006.....	68
<i>Figura 33.</i> Perú: Tipo de Cambio Bancario 2012 – 2016.....	69
<i>Figura 34.</i> Perú: Población en Situación de Pobreza, 2004 - 2015	72
<i>Figura 35.</i> Perú: Población en Situación de Pobreza Extrema, 2004 - 2015.....	72
<i>Figura 36.</i> Perú: Hogares Beneficiarios con Programas Alimentarios, 2015.....	73
<i>Figura 37.</i> Productores Agropecuarios, por Grupo de Edad según Género y Tamaño de las Unidades Agropecuarias	75
<i>Figura 38.</i> Matriz PEYEA.....	117
<i>Figura 39.</i> Matriz BCG.....	120
<i>Figura 40.</i> Matriz Interna Externa	121
<i>Figura 41.</i> Matriz Gran Estrategia.....	123
<i>Figura 42.</i> Organigrama de la Industria de Lácteos	142

Figura 43 . Clúster de la Industria en el Perú 153



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.

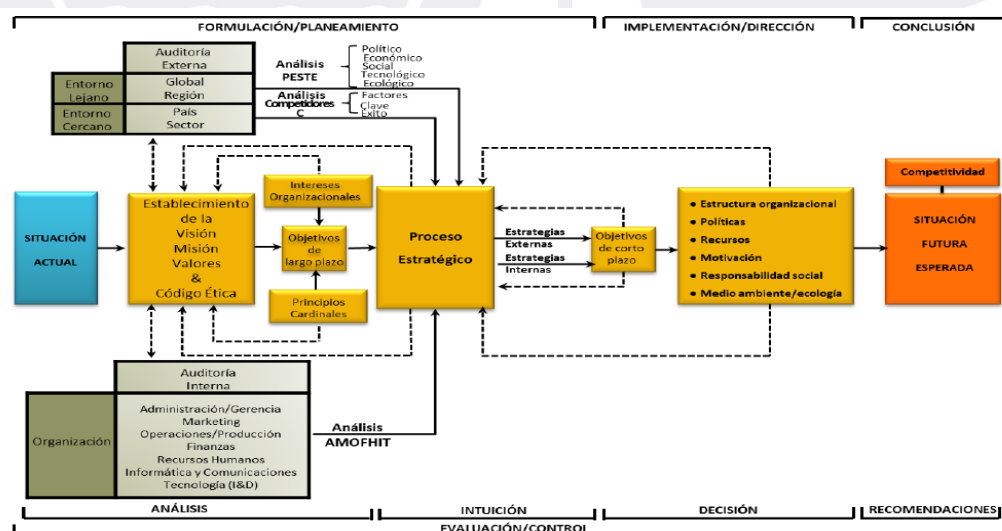


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (3a ed.rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: 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 la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, 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 ConsultingGroup (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

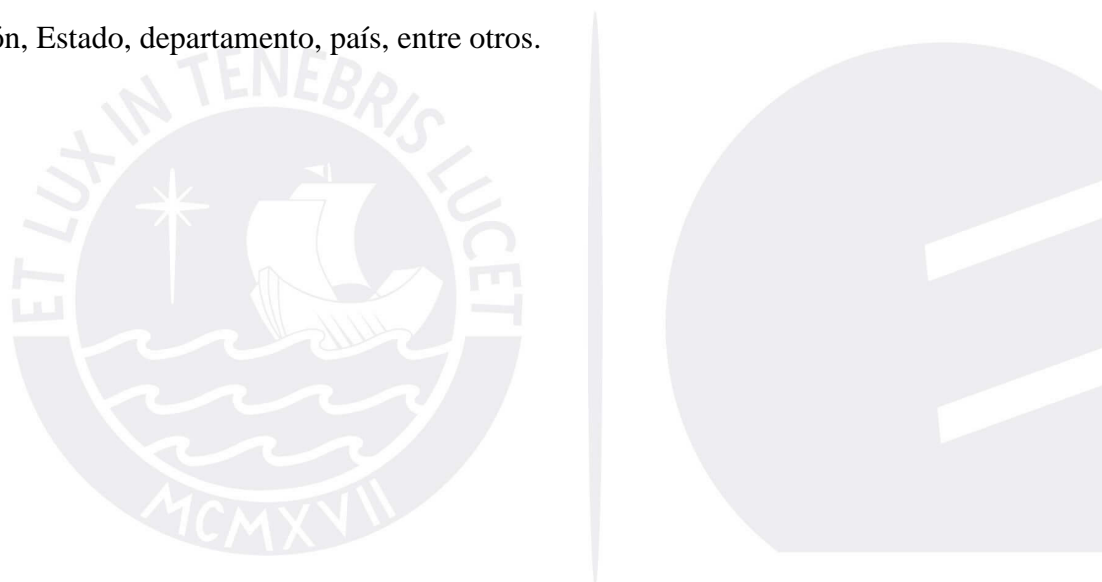
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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, forman 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.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balancedscorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de la Industria de Lácteos

Antes de realizar un diagnóstico profundo sobre la industria de lácteos peruana, se analiza la industria de la leche en general, como su origen, su análisis de la variedad de especies que existen a nivel mundial y quienes hacen posible que se provea la misma; siendo la leche uno de los alimentos más consumidos a nivel mundial por sus elementos nutritivos que presenta, además de ser básicos para el consumo humano. A ello, se suma información sobre bondades del producto, su composición y derivados que puede conseguirse de la leche; así como la cadena de producción lechera y quiénes son los principales productores de leche a nivel mundial. Del mismo modo se realizará un análisis de la situación actual de la cadena de la industria de lácteos a nivel de Latinoamérica y de Perú.

1.1. Situación General

El crecimiento de la producción de los principales productos lácteos como la mantequilla, queso, leche descremada en polvo y leche entera en polvo, aumenta en todo el mundo con un ritmo similar al de la producción de leche. Del mismo modo se presenta un incremento ligeramente más rápido en la producción para los productos lácteos frescos 3.0% anual, en especial en los países en desarrollo; donde la parte del consumo será en forma de leche u otros productos lácteos frescos (FAO, 2015). Por otro lado, alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche; contribuyendo este a los medios de vida, a la seguridad alimentaria y a la nutrición de los hogares a nivel mundial (FAO, 2017).

Entiéndase como leche a un alimento nutritivo de alto consumo masivo, que sirve como fuente de energía, gracias a su esencial contenido de nutrientes, proteínas y grasas; el cual contribuye a la ingesta de nutrientes necesarios como el calcio, selenio, magnesio, vitamina B12, riboflavina y ácido patoténico. La leche es un producto altamente perecible, por su tiempo reducido de conservación y por ser la principal zona de concentración de

microorganismos que provocan el deterioro del producto, a través de patógenos bacterianos, que hacen posible la contracción de enfermedades para quienes lo consumen. El valor del contenido de la leche para un niño de cinco años, nos proporciona micronutrientes claves para su buen desarrollo mental y físico (ver Figura 2).



Figura 2. Valor nutricional de la Leche

Tomado de *FAO: La Leche en Cifras*. Fecha: 07 de enero de 2015. Recuperado de <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/273897/>

Según datos recopilados de la FAO, la mayoría de los países de producción de leche a nivel mundial están situados en un primer grupo en el Mediterráneo o el Cercano Oriente, el subcontinente indio, las regiones de sabana de África Occidental, la tierra alta de África Oriental y partes de América latina y Central. Los países sin una larga tradición de producción lechera se encuentran en Asia sudoriental. Asimismo se incluye a China y las regiones tropicales con altas temperaturas y/o humedad ambiental.

Producción Lechera. La producción mundial de leche procede casi en su totalidad del ganado vacuno, búfalos, cabra y oveja. La alimentación, el agua y el clima son elementos fundamentales que determinan el mantenimiento de cada especie lechera. Así como el ganado vacuno hace posible la producción de la leche por su amplia variedad del entorno en el que se cría, además de sostener la producción agrícola; las ovejas y las cabras también posibilitan la producción de la leche sobre todo en zonas semiáridas. El ganado vacuno representa el 85% en producción de leche por especie a nivel mundial (ver Figura 3).

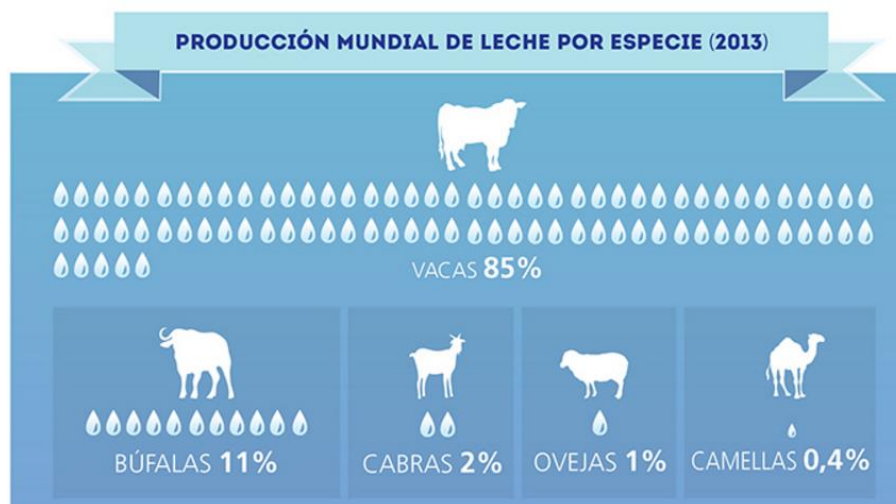


Figura 3. Producción mundial de la leche por especie 2013
Tomado de *FAO: La Leche en Cifras*. Fecha: 07 de enero de 2015. Recuperado de <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/273897/>

Otros factores que influyen de forma indirecta al mantenimiento de la especie lechera son la demanda del mercado, las características socioeconómicas y las tradiciones alimentarias. Los animales se utilizan con fines múltiples, sobre todo en países en desarrollo. Se estima que del 80% al 90% de la producción lechera de los países en desarrollo se produce en sistemas agrícolas de pequeña escala. Esto por el desarrollo de las actividades en un nivel bajo de insumos, reduciendo la producción por animal, además de la calidad.

La leche producida por los pequeños ganaderos en países en desarrollo proceden de sistemas de producción como: (a) producción lechera rural a pequeña escala; (b) producción lechera en pastores/ agropastoreo; (c) Producción lechera periurbana sin tierra. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Cultura, 2017). Por lo tanto, los productores de leche pueden mejorar su productividad mediante la selección y la mejora genética. Por lo que la cría selectiva y el control de la reproducción mejorarán la eficacia productiva.

La producción lechera en gran magnitud depende de fluctuaciones estacionales, así como de la calidad y cantidad de forraje natural. El limitado concentrado de alimentos de los animales lecheros restringe al ingreso de mercados más competitivos. Asimismo la inseminación es utilizada en mayor porcentaje en el ganado vacuno. (FAO, 2017)

Procesamiento de la Leche. Para CODEX Alimentarius (2015), “La leche es la secreción mamaria normal de animales lactantes que se obtiene de uno o más ordeños sin adiciones ni extracciones, y que se proyecta destinar al consumo como leche líquida o para su elaboración ulterior”. La leche es un alimento nutritivo que tiene un tiempo reducido de conservación por su inestable valor, el mismo que exige una cuidadosa manipulación. Asimismo, el procesamiento de la leche ayuda a la conservación del producto durante semanas o meses, ayudando a reducir enfermedades transmitidas por los alimentos. La prolongación durante semanas o meses de la vida útil de la leche, se hace posible mediante técnicas de enfriamiento o la fermentación.

La pasteurización se da a través del tratamiento térmico, prolongándose la vida útil de la leche y reduciendo el número de posibles microorganismos patógenos, no representa un peligro para la salud. Asimismo la elaboración de productos lácteos, ha alcanzado notoriedad en la economía, por el incremento de los ingresos económicos que tienen sus pequeños productores, producto de sus ventas de la leche cruda, además de oportunidades que ofrece el mercado a nivel regional, nacional e internacional. Por lo que ayuda organizaciones de apoyo social impulsadas por el gobierno.

Leche y Productos Lácteos. Para CODEX Alimentarius (1999), se entiende por producto lácteo a un “producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”. Asimismo, la leche se puede seguir elaborando y transformando en productos lácteos de fácil transporte, concentrados, con amplio tiempo de conservación; representando un alto valor nutricional como la mantequilla, el queso, etc. (ver Figura 4). La especie del animal lechero permite la producción de una variedad de productos lácteos: (a) la leche de vaca, constituye las grasas alrededor del 3% al 4% del contenido sólido de la leche, las proteínas aproximadamente el 3,5% y la lactosa el 5%. La composición química bruta varía

según la raza; (b) la leche de cabra, su composición es similar a la leche de vaca. En los países del Mediterráneo y de América Latina generalmente se transforma en quesos, y en África y Asia Meridional, se consume cruda y acidificada; (c) la leche de oveja, su contenido de materias grasas y proteínas son mayores al de la leche de cabra y de vaca. Solo la leche de búfala y yak contiene más materia grasa. Además, tiene un contenido de lactosa mayor que el de las leches de vaca, búfala y cabra. Su elevado contenido sólido y de proteínas hace que sea particularmente adecuado para la producción de quesos y yogurt. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Cultura, 2017).



Figura 4. El uso de la leche para productos lácteos
Tomado de *FAO: La Leche en Cifras*. Fecha: 07 de enero de 2015. Recuperado de <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/273897/>

De la extracción de la leche es posible la producción de una amplia variedad de productos lácteos. Por tanto, es necesario conocer los tipos y características (ver Tabla 1). La leche puede someterse a pruebas de cantidad (volumen y peso), características organolépticas (sabor, olor), características de composición (contenido de materia grasa y sólida, así como proteínas), características físicas y químicas, características de higiene (condiciones, limpieza y calidad), adulteración (sea con agua, sólidos añadidos, conservantes), residuos de

medicamentos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Cultura, 2017).

Tabla 1

Principales Productos Lácteos

Tipos	Descripción
Leche Líquida	Producto lácteo de mayor consumo, elaboración y comercialización. Comprende productos como la leche pasteurizada, la leche normalizada, la leche desnatada, la leche enriquecida y la leche reconstituida
Leche Fermentada	Utilizada para la fabricación de otros productos lácteos. Se obtiene de la fermentación de la leche, donde se utiliza microorganismos adecuados para lograr obtener un nivel deseado de acidez. Entre los productos fermentados encontramos al Yogur, kumys, ergo, kéfir, ayran, etc.
Queso	Elemento sólido elaborado a partir de la coagulación de la proteína de la leche llamada caseína, la que es separada del suero. Dentro de sus variedades tenemos los quesos duros, semiduros, blandos madurados y los blandos no madurados. Las características se derivan, según tipo de composición de la leche. Entre los quesos más tradicionales encontramos al ayib, queso fresco, chhurpi, akawieh, entre otros
Mantequilla y el Ghee (mantequilla clarificada)	Productos grasos, obtenidos del batido de la leche entera agria o nata. El ghee se obtiene una vez separada el agua de la mantequilla, esto le permite tener un tiempo de conservación de hasta dos años. Su mayor consumo es en Asia Meridional
Leche Condensada	Se obtiene de la leche que ha sido descremada total o parcial. La elaboración prevé el tratamiento térmico y la concentración. Esta puede ser edulcorada o no edulcorada
Leches Evaporadas	Se obtiene de la eliminación parcial del agua de la leche entera o la leche desnatada. En la elaboración se prevé el tratamiento térmico, el mismo que garantiza la estabilidad y la inocuidad bacteriológica de la leche
Leche en Polvo	Obtenida de la deshidratación de la leche. Presentada en forma de polvo o gránulos
Nata	Parte de la leche que es rica en grasas, la cual se obtiene descremando la leche. Dentro de sus variedades encontramos a la nata preparada, la nata reconstituida, la nata líquida preenvasada, la nata fermentada, la nata montada o batida, etc.
Suero	Parte líquida de la leche que se obtiene al separarse la leche cuajada que es fabricada del queso. Se puede obtener bebidas a base de suero, los quesos de suero, así como bebidas de sueros fermentados
la caseína	Proteína principal de la leche, utilizada como ingrediente para varios productos, entre estos el queso, productos de pastelería, pintura y colas

Nota: Tomado de la FAO (2017) *Producción y productos lácteos: Tipos y características*. Recuperado de http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/tipos-y-caracteristicas/es/#.WKea42_hAup

La Cadena Láctea. Según la FAO (2017), “Las cadenas lácteas vinculan a los protagonistas y actividades involucrados en la entrega de la leche y los productos lácteos al consumidor final; con cada actividad, el producto aumenta de valor. Una cadena láctea puede abarcar la producción, transporte, procesamiento, envasado y almacenamiento de la leche. Estas actividades necesitan insumos, como financiación y materias primas, que se utilizan para añadir valor y para hacer llegar los productos lácteos a los consumidores. Cada participante en la cadena debe dar al producto el mayor valor añadido al costo mínimo”.

La formación de grupos u organizaciones de productores, fomentan el incremento de la rentabilidad y la eficiencia, fortalece la capacidad en materia de recolección, transporte, proceso y comercialización de la leche. Asimismo, contribuyen a la mitigación de la pobreza a través de la promoción y empoderamiento económico. Las organizaciones de productores son factores claves de éxito para toda la comunidad, ya que proporcionan numerosos beneficios, como la generación de empleo, la mejora de acceso a mercados urbanos, incentiva el comercio, el fraccionamiento de los riegos, mejora la comunicación, se intercambian conocimientos y existe una mejora en los recursos de producción. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Cultura, 2017).

Panorama del Mercado Mundial de Lácteos

Se estima que, en el 2050, una población mundial de 9,7 mil millones demandará el 70% más de alimentos que se consume en la actualidad. La alimentación de esta población expandida de forma nutritiva y sostenible requerirá mejoras sustanciales en el sistema mundial de alimentos que proporciona los medios de vida de los agricultores, así como productos nutritivos para los consumidores. (Word EconomicForum, 2017).

Los recientes resultados económicos divergentes en las principales áreas de la OCDE. Estados Unidos de América y el Reino Unido superaron los picos de su PIB anterior a la crisis. El crecimiento del PIB real en los países de la OCDE aumentó gradualmente hasta

llegar a 2.2% en 2014; deberá ser aún más fuerte en 2015, con 2.5%. Por tanto en el mediano plazo, se espera que el crecimiento mantenga un nivel promedio de 2.2% anual, así como que los miembros de la UE-15 en su conjunto, se recuperen poco a poco después de la pequeña recesión de 2013, de un crecimiento de 1.2% en 2014 a 1.4% en 2015 y 1.9% en 2016, posterior, debe registrarse un crecimiento promedio moderado de 1.7% anual en los últimos años del periodo de proyección. Entre los países de la OCDE, se espera que Chile, Australia y Turquía exhiban el mayor crecimiento durante la próxima década, con 4.1%, 3.5% y 3.5% anuales, respectivamente, seguidos por Corea con 3.2% anual. Es probable que la recuperación siga siendo moderada en Estados Unidos de América, México y Nueva Zelanda durante los próximos diez años, con tasas de crecimiento de 2.6%, 2.8% y 2.6% anuales, respectivamente. Asimismo Canadá debe mantener un crecimiento promedio anual de 2.1%, y Japón, un pequeño crecimiento promedio de 1% anual en los próximos diez años (ver Figura 5) (OCDE/FAO, 2015).

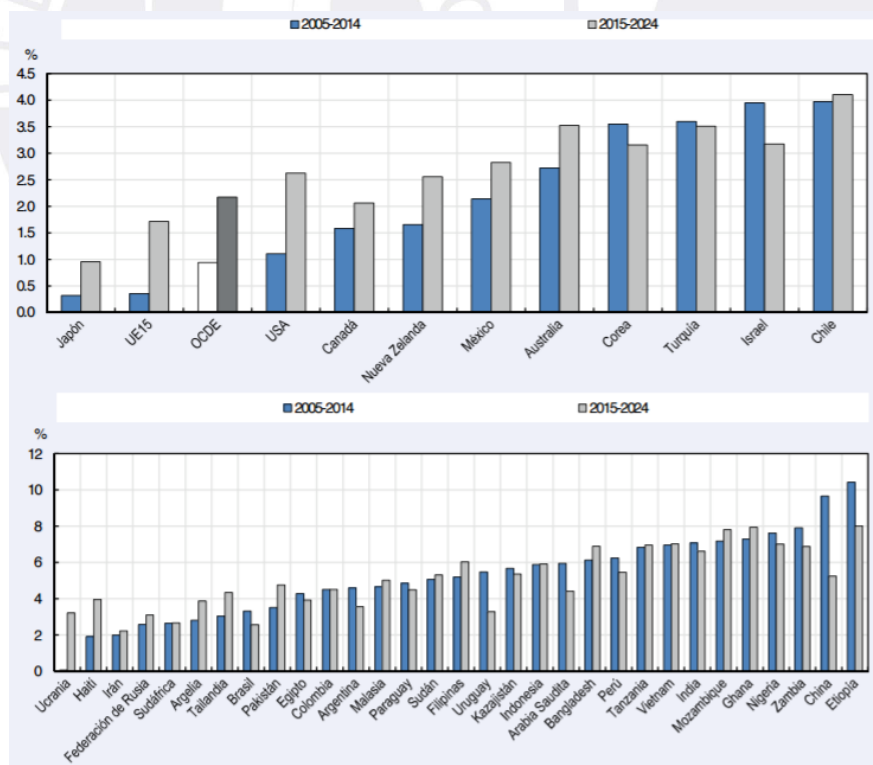


Figura 5. Tasas de crecimiento del PBI promedio en 2005 – 2014 y 2015 - 2024 Tomado de OCDE/FAO: *Perspectivas Agrícolas 2015 - 2024*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4738s.pdf>

El 7 de agosto de 2014 el gobierno de la Federación de Rusia, anuncio una restricción a la importación de una amplia gama de productos alimenticios en respuesta a las sanciones previamente impuestas por algunos países a la Federación de Rusia debido a la situación de seguridad en Ucrania. Dentro de ellos se encuentran la leche y productos lácteos; procedentes de la Unión Europea, Estados Unidos de América, Canadá, Australia y Noruega, afectando las dos terceras partes de todos los gastos de alimentos de los hogares rusos. Asimismo, se dio mayor participación de las importaciones rusas originarias de países no afectados por las restricciones, en particular de América del Sur. Las exportaciones de la Unión Europea y Estados Unidos de América se dirigen ahora a mercados asiáticos que antes atendían los exportadores de América del Sur. (OCDE/FAO, 2015).

Según la FAO (2015), en la actualidad “más de 6 000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos; la mayoría de ellas vive en los países en desarrollo”. El consumo de leche tiene un incremento lento en comparación a otros productos pecuarios, comparados al consumo de carne que se ha triplicado o el consumo de huevo que se ha quintuplicado. Los productos lácteos representan el 6% de las exportaciones agrícolas, siendo los de mayor comercialización la mantequilla, el queso y la leche en polvo.

La producción de leche en las tres últimas décadas, ha presentado un notable incremento de 1,983 MT al 2013: (a) a nivel mundial, se ha visto incrementado en más del 49%, pasando de 500 millones de toneladas en 1983 a 747 millones de toneladas para el 2013; (b) en Asia, se ha visto incrementado en más del 238%, pasando de 80 millones de toneladas en 1,983 a 270 millones de toneladas para el 2013 (ver Figura 6). Asimismo la India al 2013 produjo el 41% de la mantequilla y el ghee del mundo, siendo el mayor productor de leche a nivel mundial, su participación de producción total fue del 18%, seguido de Estados Unidos de América (12%), Brasil (5%) China (5%), Federación de Rusia (4%),

Alemania (4%), Nueva Zelanda (3%), Francia (3%), Turquía (2%) y Pakistán (2%) (ver Figura 7).

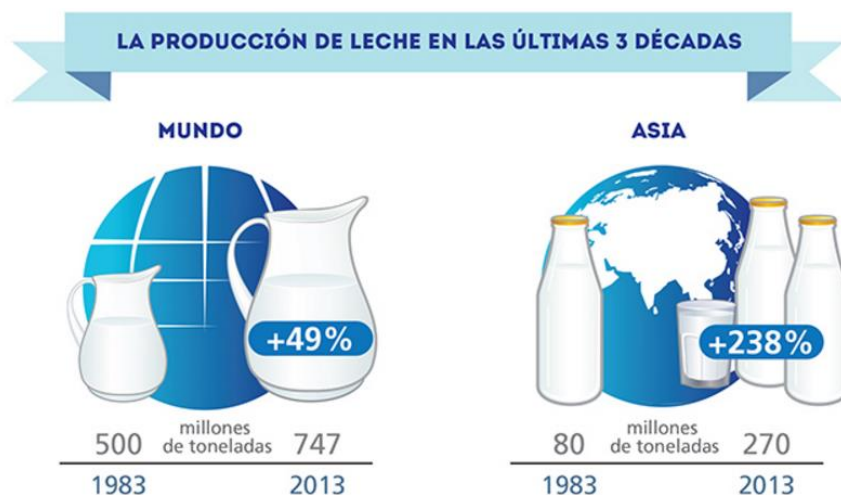


Figura 6. Producción de leche en las últimas tres décadas
Tomado de FAO: *La Leche en Cifras*. Fecha: 07 de enero de 2015. Recuperado de <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/273897/>

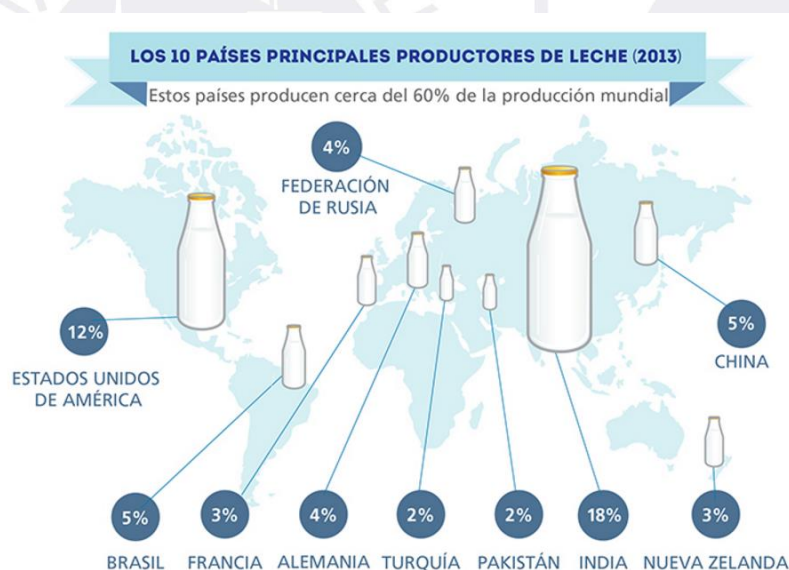


Figura 7. Los 10 países principales productores de leche 2013
Tomado de FAO: *La Leche en Cifras*. Fecha: 07 de enero de 2015. Recuperado de <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/273897/>

Pese a que en los últimos años, se ve un incremento de participación en la producción de leche a nivel mundial, debido al aumento del número de animales destinados a la producción; en muchos países en desarrollo las enfermedades, la baja calidad de los recursos

forrajeros, el acceso limitado a mercados y servicios, el limitado potencial genético de animales lecheros para la producción de lácteos, restringen la productividad lechera. Además, muchos de los países cuentan con climas cálidos y húmedos que desfavorecen su calidad. La cantidad de suministro de leche por habitante al 2011 (kg/per cápita/año) es: (a) África, para el norte más de 100kg, para el este, centro y oeste borden los 50kg y para el sur más de 50kg; (b) Asia; para el este y sudeste bordean los 50kg, para central más de 150kg, para el sur más de 50kg y para el oeste más de 100kg; (c) América, para el norte más de 250kg, para el centro 100kg, para el Caribe más de 50kg y para el sur más de 100kg; (d) Australia y Nueva Zelanda más de 200kg; (e) Europa más de 200kg (ver Figura 8).

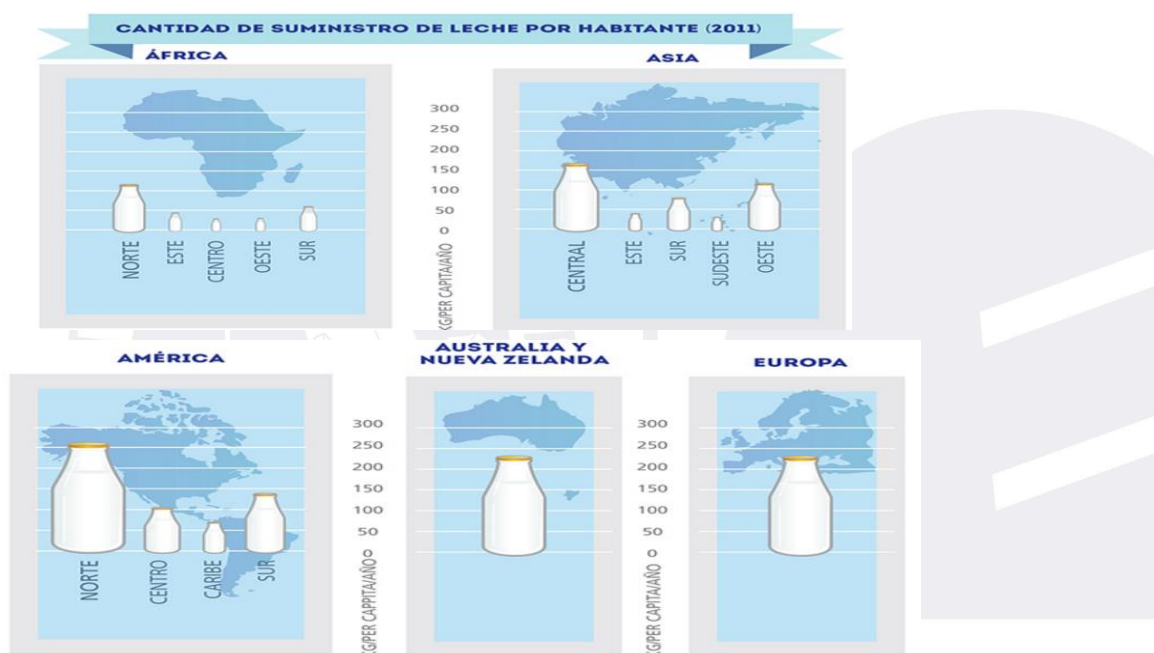


Figura 8. Cantidad de suministros de leche por habitantes
Tomado de FAO: *La Leche en Cifras*. Fecha: 07 de enero de 2015. Recuperado de <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/273897/>

Los países con mayores excedentes de leche son: Estados Unidos de América, Nueva Zelanda, Australia, Alemania, Francia e Irlanda. Y los países con los mayores déficits son China, Italia, La Federación Rusa, México, Argelia e Indonesia. Asimismo el principal impulsor del crecimiento de la producción lechera en el mundo es Asia Meridional. África crece muy lentamente, debido a sus altos índices de pobreza, así como algunos países que

presentan condiciones climáticas adversas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Cultura, 2017).

Se espera que la producción mundial de leche aumente a 175 Mt (23%) hacia 2024, en comparación con los años base (2012-2014), el 75% provendrá de los países en desarrollo, en especial de Asia, según las proyecciones. Se espera que la tasa de crecimiento de la producción de leche durante el periodo de proyección promedie 1.8% anual, siendo este inferior a 1.9% anual experimentado en la última década. Asimismo, que el número de vacas lecheras disminuya en los países desarrollados, mientras que la expansión de rebaños en los países en desarrollo se reducirá rápidamente, según las proyecciones. (OCDE/FAO, 2015). Se espera que India supere a la Unión Europea y se convierta en el mayor productor de leche del mundo. Casi toda la producción de India, con una muy alta proporción de leche de búfalo, se consume fresca, y solo cantidades muy pequeñas se procesan (ver Figura 9).

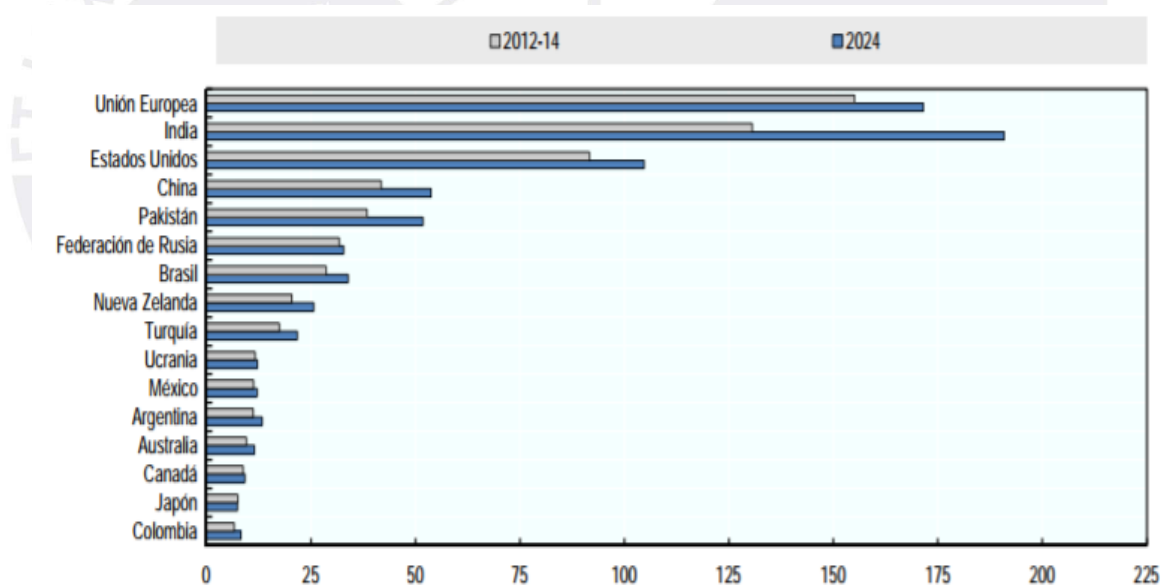


Figura 9. Perspectiva para la Producción de Leche

Tomado de OCDE - FAO: *Perspectivas Agrícolas 2012/14 - 2024*. Recuperado de <http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/5115024ec011.pdf?expires=1487405231&iid=id&accname=guest&checksum=C128400A2106C2D390B86D230A7CBB4C>

La producción de leche en China se redujo a 5.7% en 2013, lo que dio lugar a una fuerte demanda de importaciones de productos lácteos y precios mundiales más altos.

Asimismo, durante el primer semestre de 2013, los principales actores de mercado mundial Estados Unidos de América, La Unión Europea, Nueva Zelanda y Australia; produjeron menos leche comparado al año anterior. Siendo las principales razones, los altos costos del forraje y las condiciones climáticas adversas (OCDE/FAO, 2015).

Al 2014, los precios de los productos lácteos bajaron debido a la disminución de la demanda del LEP de China y la prohibición de importaciones de la Federación de Rusia. La producción de la Unión Europea es menos dinámica para finales del 2014, sobre todo por las cuotas lecheras obligatorias hasta marzo de 2015. Por otro lado, la devaluación del euro hace las exportaciones de la UE más competitivas, provocando el aumento de exportaciones de productos lácteos. (OCDE/FAO, 2015). Asimismo alrededor del 70% de la producción de la leche en el mundo consumen productos lácteos frescos. Por lo tanto, se estima que la producción se elevará en los próximos diez años sobre todo en países en desarrollo.

Se espera que el consumo total de productos lácteos frescos en los países en desarrollo aumente 3.0% anual durante el periodo de proyección, para superar el crecimiento de la producción de leche 2.7% anual. Asimismo, Se espera que el consumo per cápita de productos lácteos en los países en desarrollo aumente en promedio del 2.0% anual para la mantequilla, 1.8% anual para la LEP, 1.7% anual para la LDP y 1.4% anual para el queso (ver Figura 10). En el caso de la LDP y la LEP, estas tasas muestran una desaceleración considerable de la última década, mientras que para la mantequilla y el queso muestran un crecimiento acelerado para la próxima década (OCDE/FAO, 2015).

Según la FAO (2016), la producción mundial de leche debería de aumentar en 1,6 por ciento a 816 millones de toneladas en 2016. Es probable que la producción aumente en Europa, Asia y el continente americano, pero en África y Oceanía debería de estancarse o disminuir. Después de que alcanzaron su nivel máximo a comienzos de 2014, los precios internacionales de los productos lácteos han disminuido considerablemente. Asimismo La

prevalencia de unos precios internacionales bajos de los productos lácteos debería de revitalizar la demanda mundial, lo que podría dar lugar a un aumento de 1,5 por ciento del comercio de productos lácteos en 2016 a 73,2 millones de toneladas en equivalente de leche (ver Tabla 2).

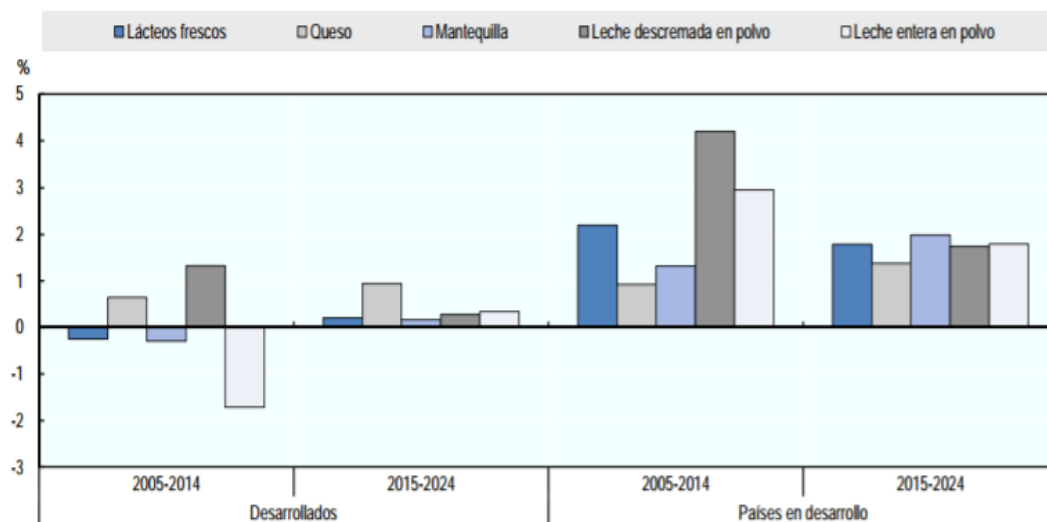


Figura 10. Evolución de las tasas de crecimiento anual del consumo per cápita de productos lácteos.

Tomado de OCDE - FAO: *Perspectivas Agrícolas 2015 - 2024*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4738s/i4738s07.pdf>

Tabla 2

Panorama del Mercado Mundial de Productos Lácteos

	2014	2015 <i>estim.</i>	2016 <i>pronost.</i>	Variación de: 2016 a 2015
<i>millones de toneladas</i>				
BALANZA MUNDIAL				
Producción total de leche	789.1	802.8	816.0	1.6
Comercio total	72.1	72.2	73.2	1.5
INDICADORES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA				
Consumo humano per cápita:				
Mundial (kg/año)	108.6	109.2	109.8	0.5
Comercio - cuota de producción (%)	9.1	9.0	9.0	-0.2
ÍNDICE DE LA FAO PARA LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS (2002-2004=100)				
	224	160	135	-23.6

Tomado de FAO: *Perspectivas alimentarias "Resúmenes de Mercado"* – junio de 2016. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5703s.pdf>

Panorama del Mercado América Latina de Lácteos

Según la FAO (2014), la población sigue creciendo, la tasa de crecimiento en la región se ha reducido del 1,7% entre 1989-1999 a un estimado 1,3% entre 1999 y 2015. La tasa de crecimiento de la población de la región es ligeramente más alta que la tasa mundial durante el mismo período. De 2015 a 2030, se espera que el crecimiento demográfico de América Latina y el Caribe sea igual a la tasa mundial de 0,9%. En línea con la tendencia del resto del mundo, la población de América Latina y el Caribe es cada vez más urbana. En el 2015 la población de América Latina se encuentra en 62,604 miles de personas, con un crecimiento de aproximadamente 1.1% comparado al 2010. Proyectándose al 2045 un total de 728,506 miles de personas (ver Tabla 3).

Tabla 3

América Latina y El Caribe: Población Total 2010 – 2045

Miles de personas / Thousands of people								
Pais	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045
América Latina y el Caribe 1/	596 191	630 089	661 724	690 833	716 671	738 780	756 997	771 266
América Latina	580 993	612 604	641 038	665 818	687 270	705 111	718 858	728 506
El Caribe	41 625	43 101	44 429	45 573	46 525	47 216	47 636	47 778
Brasil	195 153	202 956	209 474	214 709	218 961	221 997	223 639	223 957
México	115 301	121 835	127 230	131 394	134 752	137 524	139 526	140 760
Colombia	46 448	49 633	52 663	55 470	57 995	60 125	62 096	63 625
Argentina	40 370	42 119	43 774	45 282	46 630	47 793	48 756	49 513
Venezuela, República Bolivariana de	29 039	31 267	33 359	35 289	37 039	38 586	39 915	41 012
Perú	29 272	30 994	32 708	34 374	35 853	37 116	38 142	38 918
Chile	17 149	17 889	18 535	19 056	19 430	19 651	19 736	19 711
Ecuador	15 018	16 268	17 481	18 637	19 718	20 711	21 596	22 361
Guatemala	14 334	16 158	17 992	19 796	21 537	23 182	24 711	26 104
Cuba	11 298	11 281	11 232	11 156	11 022	10 814	10 540	10 214
Bolivia, Estado Plurinacional de	9 995	10 746	11 476	12 183	12 870	13 506	14 075	14 574
República Dominicana	9 907	10 539	11 125	11 656	12 124	12 524	12 847	13 087
Haití	9 884	10 510	11 114	11 680	12 177	12 607	12 963	13 244
Honduras	7 619	8 378	9 103	9 774	10 379	10 914	11 375	11 756
Paraguay	6 458	6 993	7 494	7 949	8 354	8 705	9 001	9 241
El Salvador	6 218	6 405	6 619	6 844	7 074	7 252	7 405	7 527
Nicaragua	5 813	6 236	6 627	6 971	7 262	7 500	7 682	7 805
Costa Rica	4 669	4 978	5 239	5 462	5 639	5 778	5 872	5 922
Panamá	3 676	3 989	4 297	4 588	4 864	5 119	5 349	5 543
Puerto Rico	3 710	3 680	3 679	3 693	3 704	3 701	3 684	3 654
Uruguay	3 373	3 430	3 494	3 548	3 590	3 619	3 633	3 633
Jamaica	2 741	2 813	2 877	2 926	2 950	2 947	2 922	2 875
Trinidad y Tobago	1 328	1 347	1 349	1 333	1 308	1 278	1 244	1 203
Guyana	786	808	825	841	853	856	851	837
Suriname	525	548	570	588	604	615	621	623
Guadalupe 3/	459	470	480	489	496	499	500	498
Bahamas	360	388	410	430	447	462	475	485
Belize	309	348	386	424	461	497	530	562
Barbados	280	287	294	301	306	309	312	313
Santa Lucía	177	185	192	197	202	205	207	208

Nota. Tomado del INEI – *Perú Síntesis Económico 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Aunque el Caribe y América Central tienen un mayor porcentaje de población agrícola, el valor agregado agrícola representa un porcentaje menor del PIB en aquellas áreas

en comparación con América del Sur. En el Caribe y América Central, el valor agregado agrícola representa aproximadamente el 4.5% del PIB, mientras que en América del Sur es el 7% (ver Figura 11). Los países en los que el valor agregado agrícola tiene mayor participación en el PIB son Guyana (21.3%) y Nicaragua (19.2%) (FAO 2014). Caribe y América Central estima un crecimiento del PBI de 1% al 2017 comparado al año 2014. Asimismo, se puede observar un declive en los años 2015 – 2016 muestra un declive (ver Figura12) y (ver Tabla 4).

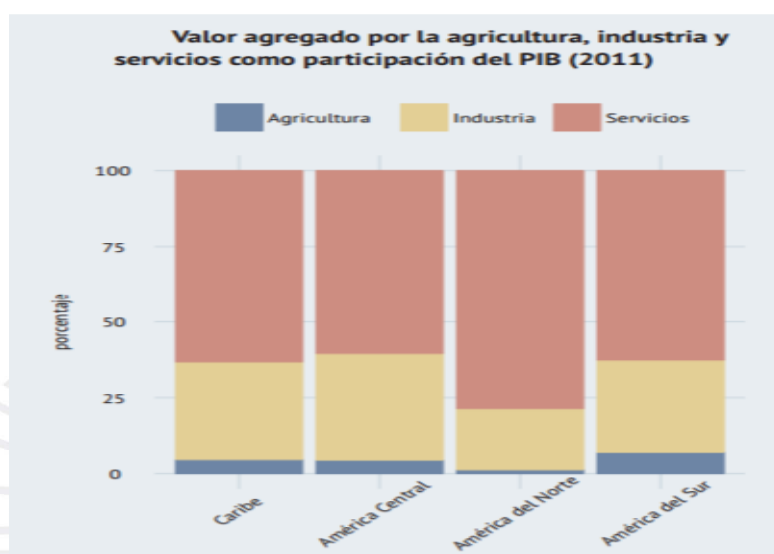


Figura 11. Valor agregado por la agricultura, industria y servicios como participación del PBI
Nota. Tomado de FAO: *Anuario estadístico de la FAO 2014*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3592s.pdf>

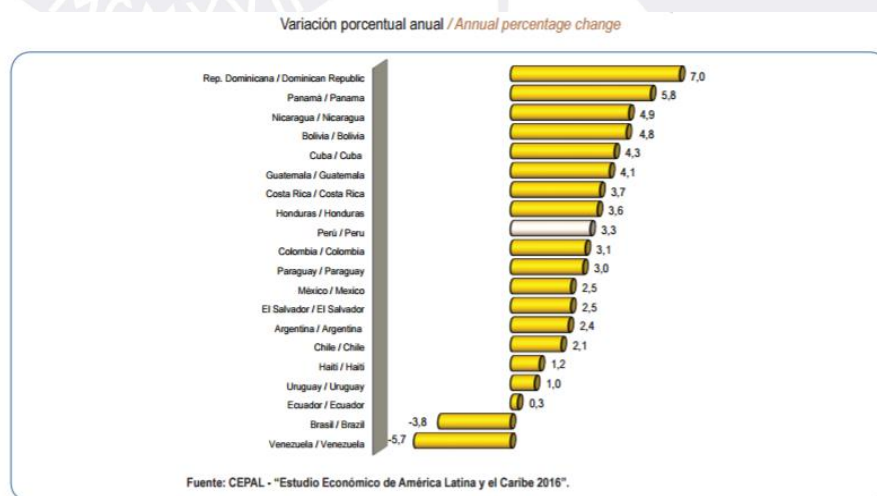


Figura 12. Ranking del PBI en América Latina 2015
Nota. Tomado del INEI – *Perú Síntesis Económico 2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Tabla 4

Indicadores económicos de América Latina 2008 – 2017

Año	2008	2009	2010	2011	2012 *	2013**	2014**	2015**	2016**	2017**
PBI (% a/a)										
América Latina	6.3	4.0	2.8	2.8	0.9	-0.5	-0.9	1.9
Alianza del Pacífico	4.8	4.3	2.9	2.6	2.6	2.3	2.8
Mercosur	3.4	1.7	2.7	-0.4	-2.8	-3.4	1.1
Argentina	7.0	-2.1	8.2	8.9	-0.9	-1.1	0.1	1.7	0.7	3.2
Brasil	5.1	-0.2	7.6	2.7	1.9	3.0	0.1	-3.8	-3.0	1.3
Chile	3.2	-1.5	6.1	5.9	5.5	4.2	1.9	2.0	1.8	2.5
Colombia	2.5	0.8	4.0	6.6	4.0	4.9	4.6	2.9	2.0	3.0
México	1.4	-6.1	5.5	3.8	3.8	1.6	2.3	2.5	2.2	2.6
Paraguay	15.0	4.3	-1.2	14.0	4.7	2.8	2.7	3.4
Perú	9.8	0.9	8.8	6.9	6.0	5.8	2.3	3.3	3.6	4.2
Uruguay	8.9	6.5	3.3	5.1	3.5	1.2	1.1	2.5
Inflación (% a/a, promedio)										
Argentina	7.2	6.3	...	9.8	22.5	23.8	39.4	28.6	34.4	19.7
Brasil	5.9	4.9	5.0	6.6	5.4	6.2	6.3	9.0	8.7	5.1
Chile	7.1	1.6	1.4	3.3	3.0	1.8	4.4	4.3	4.0	2.9
Colombia	7.7	4.2	2.3	34.0	3.2	2.0	2.9	5.0	7.1	4.0
México	6.5	5.3	4.2	3.4	4.1	3.8	4.0	2.7	2.8	3.1
Paraguay	4.6	8.3	3.7	2.7	5.0	3.1	4.3	4.4
Perú	6.7	3.0	1.5	3.4	3.7	2.8	3.2	3.5	4.0	2.9
Uruguay	6.7	8.1	8.1	8.6	8.9	8.7	8.8	6.9
Tipo de cambio (vs. \$, promedio)										
Argentina	3.4	3.7	3.9	4.1	4.6	5.5	8.1	9.3	14.7	16.1
Brasil	2.3	2.0	1.8	1.7	2.0	2.2	2.4	3.4	4.1	4.2
Chile	649	560	510	484	486	495	570	654	712	669
Colombia	2,244.0	2,158.0	1,899.0	1,848.0	1,798.0	1,869.0	2,001.0	2,742.0	3,301.0	2,911.0
México	13.7	13.5	12.6	12.4	13.2	12.8	13.3	15.8	17.6	17.0
Paraguay	4,739.0	4,188.0	4,415.0	4,333.0	4,514.0	5,226.0	5,967.0	6,217.0
Perú	3.1	3.0	2.8	2.8	2.6	2.7	2.8	3.2	3.6	3.7
Uruguay	19.3	19.2	20.2	20.4	23.2	27.3	32.3	33.9
Tipos de interés (% , promedio)										
Argentina	19.1	12.4	10.1	13.3	13.8	16.9	22.5	21.5	27.5	19.2
Brasil	13.8	10.1	10.0	11.7	8.5	8.4	11.0	13.6	14.3	12.1
Chile	8.3	0.5	1.5	4.8	5.0	4.9	3.7	3.1	3.7	4.0
Colombia	9.5	5.3	3.1	4.1	4.9	3.4	4.0	4.8	6.7	5.5
México	8.3	5.4	4.5	4.5	4.5	3.9	3.2	3.0	3.7	3.8
Paraguay	1.5	8.5	6.0	5.5	6.7	6.1	6.0	6.1
Perú	6.5	3.3	2.1	4.0	4.3	4.2	3.8	3.4	4.3	4.5
Uruguay	6.3	19.0	18.6	417.7	21.5	21.9	23.0	22.8

Nota. Tomado de Servicios de estudios BBVA *Situación latinoamericana. Panorama labores 2015* - Perú en números 2016

Panorama del Mercado Peruano de Lácteos

El Perú cuenta con una población total al 2016 de 31,489 millones de habitantes y una tasa de crecimiento promedio anual de 1,08. Su densidad poblacional es de 2,460 (miles) Hab./Km². Pese a que Perú consume más que el doble de leche que hace cinco años; el consumo per cápita de los productos lácteos respecto a los países de la región continúa siendo menor. En el año 2000 el consumo per cápita era de 41 kilogramos al año, y al cierre del 2015 llegó a 81 kilogramos. El país consume más de 2 millones 700 mil toneladas al año, pero produce menos que esa cantidad, existiendo un déficit del 30%. (Gestión, 2016). Esto se convierte en una tentativa oportunidad para el Perú, para generar propuestas de valor en la cadena de lácteos y las ventas.

El incremento de las importaciones de la leche en polvo subsidiada, viene hacer un peligro de competencia desleal, y el depender de insumos importados para la alimentación del ganado como los fertilizantes, semillas de forrajes y commodities alimenticios como la soya y el maíz; contribuyen a una serie de amenazas para la producción local.(Maximixe, 2015,s.n.). De enero a setiembre de 2015, la producción de leche está diversificada geográficamente, con una producción de 577,3 miles de toneladas por la cuenca del sur; con una producción de 516,2 miles de toneladas por la cuenca del norte; y con una producción de 362,9 miles de toneladas por la cuenca del centro. (Maximixe, 2015, s,n). El sector pecuario ha producido al 2011 S/. 6,490 (miles) con una participación de 28.8%, y proyecta un estimado al 2015 de S/ 7,874 (miles) con una participación de 31.1%. Asimismo, el sector agropecuario, entre ellos el agrícola, pecuario y silvícola, cuenta con una participación al 2011 de 5.5% en el PBI total, proyectando un estimado al 2015 de 5.2% de participación en el PBI total (ver Tabla 5).

Tabla 5
Valor Agregado de la Producción Agropecuaria y participación en el PBI Total, 2008 – 2015

(Dólares y precios constantes de 2007)

Actividades	2008	2009	2010	2011	2012 **	2013 **	2014**	2015**
TOTAL PBI	348,870	352,693	382,081	406,256	481,199	456,787	467,666	482,877
% de Agropec. en PBI Total	5.9	5.9	5.7	5.5	5.6	5.3	5.3	5.2
Agricultura, Caza y Silvíc.	20,600	20,784	21,656	22,517	23,944	24,262	24,609	25,307
Agrícola	14,053	14,076	14,684	15,141	16,048	16,190	16,264	16,542
Pecuario	5,630	5,916	6,134	6,490	6,893	7,214	7,469	7,874
Silvícola	917	792	848	886	1,013	858	876	891
Part. (%) en Sector								
Agropecuario	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Agrícola	68.2	67.7	67.8	67.2	67.0	66.7	66.1	65.4
Pecuario	27.3	28.5	28.3	28.8	28.7	29.7	30.4	31.1
Silvícola	4.5	3.8	3.9	3.9	4.2	3.5	3.6	3.5

Nota. INEI – Data Trade

Una de las grandes debilidades para el Perú, es contar con productores poco instruidos quienes mantienen sus costumbres tradicionales, y en gran dimensión son reacios a cualquier cambio que puedan percibir, sosteniendo la forma empírica de trabajo. Tal como nos muestra las estadísticas del IV Censo agropecuario realizada el 2012 indicadas en la Tabla 6, el mayor

nivel de educación alcanzado es de primaria incompleto con un total de 677,193 productores agropecuarios individuales, seguido de primaria completa con un total de 487,640. El nivel de educación alcanzado en las unidades agropecuarias que no poseen tierras y solo conducen especies pecuarias, es de primaria incompleta con un total de 11,900 productores agropecuarios. Por otro lado, se cuenta con 24,213 hombres y 23,246 mujeres productores agropecuarios sin tierras, predominando en mayor proporción el grupo de edades de entre 30 a 44 años.

Tabla 6

Producción Agropecuaria por Nivel de Educación Alcanzado, Según Género y Tamaño de las Unidades Agropecuarias

GENERO Y TAMAÑO DE LAS UNIDADES AGROPECUARIAS	TOTAL DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS INDIVIDUALES 1/	NINGÚN NIVEL	NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO								
			INICIAL	PRIMARIA INCOMPLETA	PRIMARIA COMPLETA	SECUNDARIA INCOMPLETA	SECUNDARIA COMPLETA	SUPERIOR NO UNIVERSITARIA INCOMPLETA	SUPERIOR NO UNIVERSITARIA COMPLETA	SUPERIOR UNIVERSITARIA INCOMPLETA	SUPERIOR UNIVERSITARIA COMPLETA
PERÚ	2246702	324369	14678	677193	487640	256265	325042	33428	61523	15207	51357
Unidades agropecuarias sin tierras *	47459	7492	320	11900	9881	5726	8662	978	1506	348	646
Unidades agropecuarias con tierras	2199243	316877	14358	665293	477759	250539	316380	32450	60017	14859	50711
Menores de 0.5 has	505853	93683	3319	142572	93071	54667	77949	7988	16804	3360	12440
De 0.5 a 0.9 has	324076	55297	2190	98895	66834	35176	44707	4456	8394	1796	6331
De 1.0 a 1.9 has	429855	65054	2973	135293	94677	48062	58024	5643	10054	2339	7736
De 2.0 a 2.9 has	240133	31769	1592	76029	55251	27812	32949	3200	5527	1484	4520
De 3.0 a 3.9 has	153906	18572	948	48939	36092	18080	21296	2197	3588	1008	3186
De 4.0 a 4.9 has	96405	10877	615	30259	22826	11167	13830	1369	2503	667	2292
De 5.0 a 5.9 has	81722	8158	475	24638	18853	9971	12838	1326	2424	697	2342
De 6.0 a 9.9 has	136044	13862	849	41924	32549	16145	19941	2112	3750	1128	3784
De 10.0 a 14.9 has	81439	7058	459	24112	19946	10172	12432	1307	2397	782	2774
De 15.0 a 19.9 has	36043	3031	236	10649	9140	4581	5247	636	1030	320	1173
De 20.0 a 24.9 has	27272	2226	169	7887	7003	3627	3973	461	829	249	848
De 25.0 a 29.9 has	12463	977	54	3577	3217	1642	1812	246	346	125	467
De 30.0 a 34.9 has	16916	1313	95	4808	4435	2350	2487	305	485	165	473
De 35.0 a 39.9 has	6101	428	32	1686	1544	782	984	124	208	66	247
De 40.0 a 49.9 has	11629	861	72	3230	3026	1554	1808	219	346	120	393
De 50.0 a 99.9 has	22554	1912	133	6114	5663	2895	3499	501	696	267	874
De 100.0 a 199.9 has	9407	926	69	2568	2135	1102	1485	203	345	152	422
De 200.0 a 299.9 has	3045	356	22	848	647	304	478	68	132	49	141
De 300.0 a 499.9 has	2265	274	27	635	449	240	351	50	68	37	134
De 500.0 a 999.9 has	1416	179	21	439	265	116	205	26	53	34	78
De 1000.0 a 2499.9 has	526	52	6	137	100	72	66	9	28	9	47
De 2500.0 a 2999.9 has	43	5	1	14	10	4	4	1	3	1	1
De 3000.0 y más has	130	7	1	40	26	18	15	3	10	2	8
Hombres	1554781	135596	9050	478487	368802	196288	250334	24208	43406	11538	37072
Unidades agropecuarias sin tierras *	24213	2135	169	5951	5367	3209	5322	554	849	233	424
Unidades agropecuarias con tierras	1530568	133461	8881	472536	363435	193079	245012	23654	42557	11305	36648
Mujeres	691921	188773	5628	198706	118838	59977	74708	9220	18117	3669	14285
Unidades agropecuarias sin tierras *	23246	5357	151	5949	4514	2517	3340	424	657	115	222
Unidades agropecuarias con tierras	668675	183416	5477	192757	114324	57460	71368	8796	17460	3554	14063

Nota. Tomado de INEI: *IV Censo agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/>

Según el IV Censo agropecuario realizada el 2012, el Perú cuenta con un total de 2'260,973 productores agropecuarios, con una superficie de 38'742,464.59. Estos se encuentran agrupados según condición jurídica; contando con persona natural, sociedad anónima cerrada (S.A.C.), sociedad anónima abierta (S.A.A.), sociedad de responsabilidad

limitada (S.R.L.), empresa individual de responsabilidad limitada (E.I.R.L.), cooperativa agraria, comunidad campesina, comunidad nativa, entre otras. La Persona natural cuenta con mayor representación respecto a unidades agropecuarias, la cual asciende a 2'246,702, pero con una superficie menor a la de la comunidad campesina, quien cuenta con una unidad agropecuaria de 6,277. Se puede descifrar que las unidades agropecuarias que no poseen tierras y solo conducen especies pecuarias, cuenta con 47,467 productores (ver Figura 13).

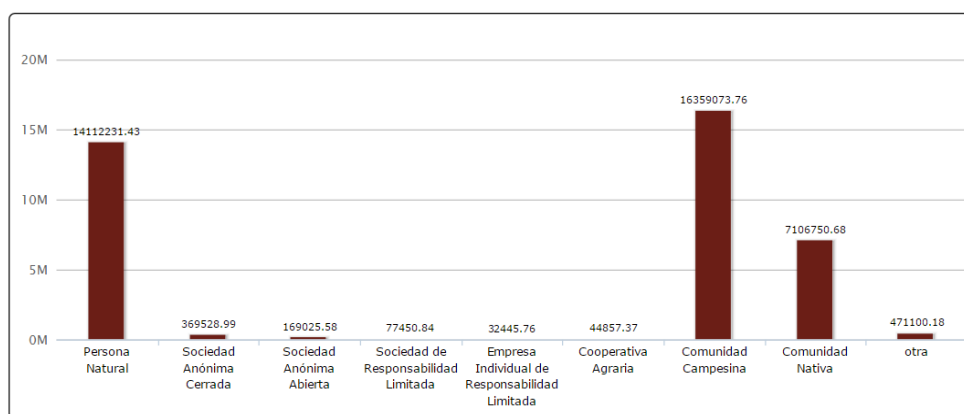


Figura 13. Productores Agropecuarios por condición jurídica, según tamaño de unidades agropecuarias

Nota. Tomado de INEI: *IV Censo agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

El mayor número de productores agropecuarios por condición jurídica, según departamento al 2012 lo tiene la Comunidad Campesina, entre ellas Puno con 1,439, seguido de Cusco con 998 y Huancavelica con 623 (ver Tabla 7). Asimismo, la población del ganado vacuno como unidad agropecuaria es de 881,920, haciendo un total de cabezas de 5'156,044. Siendo el total de unidades agropecuarias con ganado de raza de 258,831. Según categorías de ganado vacuno al 2012 contamos con vacas (2' 049,638), vaquillonas (404,397), vaquillas (457,445), terneros y ternera (1'151,713), toros (663,558), toretes (398,992) y bueyes (30,301). Es preciso señalar que el total de población de ganado está considerado tanto para las unidades agropecuarias sin tierra y como para las unidades agropecuarias con tierra (ver Tabla 8).

Tabla 7

Número de Productores Agropecuarios por Condición Jurídica, Según Departamento 2012

Departamento	Total	Persona natural	SAC 1/	SAA 2/	SRL 3/	EIRL 4/	Coop. agraria	Comun. campesina	Comun. nativa	Otra
TOTAL	2 260 973	2 246 702	1 892	459	284	345	92	6 277	1 322	3 600
Amazonas	69 562	69 109	8	1	3	4	4	64	212	157
Áncash	169 938	168 847	70	17	6	16	3	358	-	621
Apurímac	83 328	82 651	1	8	4	1	-	509	-	154
Arequipa	58 202	57 792	87	15	18	26	4	91	-	169
Ayacucho	113 768	112 901	8	9	2	5	1	581	3	258
Cajamarca	339 979	339 427	18	6	11	7	22	119	13	356
Callao	3 008	3 008	-	-	-	-	-	-	-	-
Cusco	182 058	180 641	21	9	13	10	12	998	24	330
Huancavelica	74 922	74 198	5	1	2	6	2	623	-	85
Huánuco	106 926	106 560	7	5	10	6	3	216	4	115
Ica	32 522	31 827	440	37	39	59	11	15	-	94
Junín	135 849	134 949	46	9	20	13	3	400	162	247
La Libertad	127 279	126 653	263	80	32	34	3	101	-	113
Lambayeque	59 102	58 894	87	37	2	26	5	27	-	24
Lima	78 518	77 050	596	179	58	70	4	317	-	244
Loreto	67 585	66 998	2	-	3	-	-	65	497	20
Madre de Dios	6 642	6 591	6	1	2	2	-	-	26	14
Moquegua	14 205	14 121	1	-	-	-	-	76	-	7
Pasco	32 556	32 229	24	5	2	2	5	114	108	67
Piura	142 850	142 348	123	24	36	25	4	114	-	176
Puno	215 170	213 466	8	2	5	10	2	1 439	-	238
San Martín	91 224	91 067	41	11	5	13	3	2	37	45
Tacna	22 059	21 941	11	1	6	7	-	48	-	45
Tumbes	8 141	8 134	1	1	1	1	-	-	-	3
Ucayali	25 580	25 300	18	1	4	2	1	-	236	18

Nota. INEI IV Censo agropecuario 2012

Tabla 8

Población de Ganado Vacuno por Categorías, según Tamaño del Hato y Tamaño de las Unidades Agropecuaria

TAMAÑO DE LAS UNIDADES AGROPECUARIAS Y TAMAÑO DEL HATO	UNIDADES AGROPECUARIAS CON GANADO VACUNO	TOTAL DE CABEZAS	CATEGORÍAS DE GANADO VACUNO							UNIDADES AGROPECUARIAS CON GANADO DE RAZA
			VACAS	VAQUILLONAS	VAQUILLAS	TERNEROS Y TERNERAS	TOROS	TORETES	BUEYES	
PERÚ	881920	5156044	2049638	404397	457445	1151713	663558	398992	30301	258831
De 1 a 2 cabezas	334081	560277	206759	30118	33247	101175	140460	41841	6677	70363
De 3 a 4 cabezas	230089	797747	325265	44130	49507	171786	143367	56846	6846	61183
De 5 a 9 cabezas	193320	1224071	505026	78751	93239	292456	161078	85920	7601	67066
De 10 a 19 cabezas	86476	1089720	436368	92845	107142	263134	100654	84143	5434	38603
De 20 a 49 cabezas	31883	867226	339518	90078	99168	198474	64180	73600	2208	17438
De 50 a 99 cabezas	4657	294260	109232	33640	36390	62599	23572	28105	722	3046
De 100 a 199 cabezas	1019	130948	48764	15016	16222	25000	12634	12688	624	791
De 200 a 499 cabezas	301	84151	33117	8901	10032	14604	9022	8355	120	253
De 500 a más cabezas	94	107644	45589	10918	12498	22485	8591	7494	69	88
Unidades agropecuarias sin tierras *	20995	134864	56145	12295	13215	31112	12401	9226	470	6084
De 1 a 2 cabezas	7109	11624	4954	826	969	2910	1186	741	38	1590
De 3 a 4 cabezas	5194	17897	7864	1248	1413	4394	1811	1143	24	1454
De 5 a 9 cabezas	4862	30730	13100	2233	2738	7448	3091	2001	119	1583
De 10 a 19 cabezas	2567	32326	13689	3008	3052	7626	2727	2126	98	940
De 20 a 49 cabezas	1096	30013	11941	3469	3490	6213	2583	2250	67	440
De 50 a 99 cabezas	141	8518	3324	1002	973	1699	779	702	39	64
De 100 a 199 cabezas	22	2781	923	439	428	624	157	185	25	10
De 200 a 499 cabezas	4	975	350	70	152	198	67	78	60	3
Unidades Agropecuarias con tierras	860925	5021180	1993493	392102	444230	1120601	651157	389766	29831	252747

Nota. Tomado de INEI: IV Censo agropecuario 2012. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Dentro de la población de ganado vacuno puro o de raza, encontramos al HOLSTEIN (72,131) con un número en unidades de 527,533, BROWN SWISS (164,511) con un número en unidades de 904,069, GYR/CEBU (21,251) con un número en unidades de 171,765, y otras (43,609) con un número de unidades de 245,577. Asimismo, las unidades agropecuarias con ganado vacuno criollo suman 686,125, cuya población es de 3'276,799. El total de la población de ganado vacuno pura raza está considerado tanto para las unidades agropecuarias sin tierra y como para las unidades agropecuarias con tierra. (ver Tabla 9).

Tabla 9

Población de Ganado Vacuno Puro o de Raza, por raza, según tamaño de las unidades Agropecuarias

TAMAÑO DE LAS UNIDADES AGROPECUARIAS	TOTAL DE UNIDADES AGROPECUARIAS CON GANADO VACUNO	UNIDADES AGROPECUARIAS CON GANADO VACUNO PURO O DE RAZA	POBLACIÓN DE GANADO VACUNO DE RAZA				UNIDADES AGROPECUARIAS CON GANADO VACUNO CRIOLLO
			HOLSTEIN	BROWN SWISS	GYR/CEBU	OTRAS	
PERÚ							
Número de unidades agropecuarias	881920	258831	72131	164511	21251	43609	686125
Población	5156044	1848944	527533	904069	171765	245577	3276799
Unidades agropecuarias sin tierras *							
Número de unidades agropecuarias	20995	6084	2282	3066	668	904	16271
Población	134864	40021	15563	14360	6304	3794	94373
Unidades agropecuarias con tierras							
Número de unidades agropecuarias	860925	252747	69849	161445	20583	42705	669854
Población	5021180	1808923	511970	889709	165461	241783	3182426

Nota. Tomado de INEI: *IV Censo agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Según el IV Censo agropecuario realizada el 2012, la población de ganado vacuno destinada para la producción de leche, según número de unidades agropecuarias suman un total de 452,218 con un total de población de 1'519,733. Es preciso señalar que la extracción de la leche se da del total de la población de las vacas, que suman un total de 2'049,638. Destinando en número de unidades en venta al público 32,210, ventas a porongueros 42,638, venta a planta industriales 25,724, autoconsumo 282,413 y auto insumo 69,233 (ver Tabla 10). Por otro lado, Tal como nos muestra la Tabla 11, el total de la producción nacional de vacuno al 2014 es de 1'840,226 (T) de leche, contado con una proyección preliminar a mayo del 2016 de 838,441 (T). Comparando entre mayo de 2016 y mayo del 2014, este presentaría un incremento en la proyección preliminar de 1.04%.

Tabla 10

Población de Ganado Vacuno y Destinado a la Mayor Parte de la Producción de Leche, Según Tamaños de las Unidades Agropecuarias

TAMAÑO DE LAS UNIDADES AGROPECUARIAS	TOTAL DE UNIDADES AGROPECUARIAS	UNIDADES AGROPECUARIAS CON GANADO VACUNO	POBLACIÓN DE VACAS	UNIDADES AGROPECUARIAS QUE DESTINAN LA MAYOR PARTE DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE						UNIDADES AGROPECUARIAS QUE NO PRODUCEN LECHE
				TOTAL UNIDADES AGROPECUARIAS	VENTA AL PÚBLICO	VENTA A PORONGUEROS	VENTA A PLANTAS INDUSTRIALES	AUTOCONSUMO	AUTOINSUMO	
PERÚ										
Número de unidades agropecuarias	2260973	881920	660168	452218	32210	42638	25724	282413	69233	429702
Población		5156044	2049638	1519733	133247	150597	195227	745878	294784	529905
Unidades agropecuarias sin tierras *										
Número de unidades agropecuarias	47467	20995	16598	10927	928	1430	1054	5890	1625	10068
Población		134864	56145	38226	3665	4598	5321	17050	7592	17919
Unidades agropecuarias con tierras										
Número de unidades agropecuarias	2213506	860925	643570	441291	31282	41208	24670	276523	67608	419634
Población		5021180	1993493	1481507	129582	145999	189906	728828	287192	511986

Nota. Tomado de INEI: *IV Censo agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Tabla 11

Producción nacional de leche vacuno, según mes, 2006 - 2016

(t)												
Mes	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	2016*	
TOTAL	1,346,991	1,455,815	1,565,528	1,652,112	1,678,372	1,745,529	1,793,420	1,807,806	1,840,226	1,893,271	838,441	
Enero	109,830	118,728	127,268	134,241	138,550	142,646	146,328	147,997	152,353	155,870	159,040	
Febrero	107,606	117,990	127,185	135,175	136,894	143,343	148,558	147,449	152,180	156,236	158,587	
Marzo	120,974	129,348	138,211	148,466	150,217	157,267	161,580	162,525	166,695	170,046	173,512	
Abril	120,323	128,151	139,526	149,041	151,997	159,694	165,395	166,191	170,511	170,298	174,058	
Mayo	119,738	128,538	139,213	148,690	154,531	160,835	163,909	163,491	167,061	169,558	173,245	
Junio	115,941	124,150	136,173	143,500	146,874	151,049	156,182	156,721	159,265	161,932		
Julio	113,910	122,295	133,254	140,390	141,575	147,400	151,705	153,094	155,358	159,946		
Agosto	110,320	119,460	129,130	135,383	136,227	141,521	144,956	146,973	148,438	154,803		
Setiembre	105,269	115,392	122,996	128,914	131,125	135,461	138,376	140,389	141,932	147,028		
Octubre	106,569	116,277	123,806	129,264	131,275	135,449	138,541	139,966	139,975	148,078		
Noviembre	105,041	116,141	121,950	127,753	127,244	133,155	136,468	138,879	140,585	148,443		
Diciembre	111,471	119,347	126,816	131,296	131,864	137,708	141,422	144,131	145,874	151,035		

Nota. Ministerio de Agricultura y Riego “Boletín estadístico mensual” – Data Trade

La producción de leche está diversificada geográficamente destacando las cuencas del Norte, Sur y Centro como Cajamarca, Arequipa, Lima, Puno, La Libertad y Cusco. Quienes cuentan con una proyección preliminar a mayo de 2016 de 147,264 (T), 144,549 (T), 142,216 (T), 59,449 (T), 50,979 (T), 44,301 (T) (ver Tabla 12). Dentro de la variación del índice de precios al consumidor en América Latina y el Caribe al 2015 el Perú representa una tasa de variación de 3.7%. Comparado al año anterior muestra un crecimiento de 1.2%. Respecto al precio promedio mensual de los principales productos que conforman la canasta familiar del

índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana, comprendidas entre el mes de julio de 2015 y julio de 2016; tienen mayor preferencia de consumo la mantequilla envasada, seguido del queso mantecoso, la margarina envasada y el queso fresco (ver Tabla 13).

Tabla 12

Producción Nacional de Leche de Vacuno, según departamento, 2006 - 2016

(t)

Departamento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	2016 a/
TOTAL	1,346,991	1,455,815	1,565,528	1,652,112	1,678,372	1,745,529	1,793,420	1,807,806	1,840,226	1,893,271	838,441
Amazonas	59,002	62,315	65,354	75,111	75,125	74,369	76,184	80,358	76,093	79,208	35,604
Áncash	17,603	18,003	17,748	16,439	16,921	16,803	17,356	16,635	17,456	15,271	6,622
Apurímac	34,380	39,401	43,526	42,248	42,392	35,570	33,104	32,122	32,593	32,659	17,134
Arequipa	328,025	365,749	379,884	387,317	355,013	363,668	352,406	315,380	325,253	335,534	144,549
Ayacucho	22,700	24,626	33,825	40,950	43,482	50,138	51,424	50,147	51,788	47,122	29,338
Cajamarca	239,969	262,632	277,900	304,884	303,449	311,607	318,594	324,862	323,687	345,029	147,264
Cusco	35,953	41,622	47,739	50,955	68,452	65,242	77,621	93,148	95,633	104,016	44,301
Huancavelica	14,808	15,820	16,073	15,876	17,193	24,405	24,180	22,443	22,555	26,860	10,959
Huánuco	25,715	30,707	35,193	35,814	39,413	40,474	44,517	39,187	38,576	42,249	19,531
Ica	18,626	20,790	23,872	27,723	30,278	32,109	35,909	43,361	48,046	51,005	22,344
Junín	19,206	20,850	23,613	27,223	31,111	39,435	42,385	46,276	46,710	47,870	21,356
La Libertad	90,775	94,476	99,405	98,524	100,618	113,502	116,710	118,937	121,501	122,640	50,979
Lambayeque	28,602	30,980	33,397	36,814	39,517	27,262	42,041	45,080	49,837	52,347	21,994
Lima	238,193	245,491	272,994	286,719	306,876	322,678	318,263	329,311	335,970	342,846	142,216
Loreto	1,439	1,842	2,198	2,414	2,527	3,181	2,767	2,533	2,437	1,996	938
Madre de Dios	2,421	2,828	3,080	3,054	3,063	3,726	4,214	4,839	4,210	3,653	1,421
Moquegua	16,034	15,270	15,342	15,123	15,262	15,212	14,737	17,539	16,273	15,891	6,684
Pasco	18,298	18,532	18,672	18,021	18,178	18,249	25,461	24,602	24,127	26,339	10,495
Piura	33,615	35,006	36,402	37,152	31,497	43,867	47,125	47,581	50,081	41,556	19,111
Puno	62,011	66,065	67,951	71,047	76,907	79,038	85,832	91,287	95,416	98,877	59,449
San Martín	13,426	15,501	23,080	27,399	29,321	32,955	32,037	31,344	31,341	31,038	13,798
Tacna	22,100	22,863	23,223	25,982	26,224	26,356	24,983	25,138	25,042	23,487	9,666
Tumbes	397	421	460	517	568	601	651	790	692	659	261
Ucayali	3,693	4,024	4,600	4,806	4,986	5,081	4,921	4,908	4,910	5,119	2,427

Nota. Ministerio de Agricultura y Riego “Boletín estadístico mensual” - Data Trade

Tabla 13

Precio Promedio Mensual de los Principales Productos que Conforman la Canasta Familiar de Índices de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, 2015 – 2016

(Soles)

Producto	2015							2016						
	Jun	Jul	Agp	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Leche, quesos y huevos														
Huevo a granel (kg.)	5.67	5.54	5.61	5.48	5.26	5.12	5.05	4.84	4.74	5.09	5.70	5.74	5.73	5.79
Leche evaporada (lata gde.)	2.98	2.98	2.98	2.98	2.98	2.99	2.99	2.99	2.98	2.98	2.99	2.99	2.99	2.99
Leche fresca (l)	3.73	3.73	3.72	3.75	3.73	3.74	3.76	3.76	3.76	3.77	3.75	3.78	3.78	3.77
Queso fresco de vaca (kg.)	15.83	15.84	15.84	15.84	15.86	15.86	15.88	15.90	15.94	15.98	16.00	16.02	16.02	16.08
Queso mantecoso (kg.)	22.78	22.81	22.67	22.75	21.94	21.95	21.96	21.95	21.78	21.81	21.87	21.96	22.06	22.20
Aceites y grasas comestibles														
Aceite vegetal botella (l)	6.66	6.68	6.71	6.7	6.7	6.7	6.67	6.67	6.68	6.66	6.71	6.75	6.78	6.83
Mantequilla envasada (kg.)	35.00	35.56	35.42	35.39	35.35	35.22	35.07	35.23	35.52	35.58	35.77	36.40	36.40	36.50
Margarina envasada (kg.)	16.26	16.35	16.44	16.52	16.58	16.72	16.76	16.85	16.98	17.08	17.22	17.24	17.24	17.33

Nota. INEI Indicadores de precios de la economía - Data Trade

El Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC), es un foro multilateral cuyo fin es consolidar el crecimiento y la prosperidad de países del Pacífico, en temas relacionados al intercambio comercial, coordinación económica y la cooperación entre sus integrantes. Cuentan con 21 miembros, entre ellos el Perú, cuyo propósito es generar mayor prosperidad para los habitantes de la región promoviendo un crecimiento balanceado, inclusivo, sostenible, innovador y seguro, y asegurando la integración económica regional (APEC 2017). Al 2015 el intercambio comercial en el mundo fue de \$ 69,390 (millones de dólares), APEC representa en el mundo el 61.9%. Respecto a las importaciones representa el 65.3% y las exportaciones representa el 58.2% en el mundo (ver Tabla 14).

Tabla 14

Principales Socios Comerciales del Perú en APEC, 2013 – 2015

(Miles de dólares)

Socio Comercial	2013			2014			2015		
	Intercambio Comercial	Exportaciones	Importaciones	Intercambio Comercial	Exportaciones	Importaciones	Intercambio Comercial	Exportaciones	Importaciones
TOTAL MUNDO	82,825	41,872	40,953	80,353	38,162	42,191	69,390	33,376	36,014
TOTAL APEC	49,285	24,506	24,779	48,003	21,731	26,272	42,943	19,426	23,516
% del total	59.5	58.5	60.5	59.7	56.9	62.3	61.9	58.2	65.3
Sub total	46,703	23,618	23,085	45,597	20,929	24,668	40,518	18,791	21,727
% del APEC	94.8	96.4	93.2	95.0	96.3	93.9	94.4	96.7	92.4

Nota. Tomado del *Instituto Cuanto – Trade Data*

En el Perú la industria láctea está comprendida por: (a) leche y nata "crema", concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante; (b) leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante; (c) lactosuero, incl. concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante; productos constituidos; (d) Mantequilla "manteca" incl., mantequilla deshidratada y "ghee"; (e) suero de mantequilla "de manteca", leche y nata "crema" cuajadas, yogur, kéfir; (f) Quesos y requesón. En valor importada en el 2015 para los productos lácteos son: para la leche concentrar (US \$ 115,215 miles), leche sin concentrar (US \$ 7619 miles), lactosuero (US \$ 17,046 miles), mantequilla "manteca" (US \$ 29,780 miles), suero de mantequilla (US \$ 9,479 miles) y queso y requesón (US \$ 25,455 miles).

Entre el 2014 – 2015 el incremento de las importaciones porcentuales en valor es de: leche concentrada (-41), leche sin concentrar (4), lactosuero (-7), mantequilla “manteca” (-6), suero de mantequilla (-62) y queso y requesón (5) (ver Tabla 15).

Tabla 15

Lista de Productos Importados por Perú

Unidad : miles Dólar Americano

Código	Descripción del producto	Valor importada en 2013	Cantidad import. TN 2013	Participación en valor en el cluster de las import. del país, % en 2013	Crecimiento de las import. en valor entre 2013-2014, %	Valor importada en 2014	Cantidad import., TN 2014	Participación en valor en el cluster de las import. del país, % en 2014	Crecimiento de las import. en valor entre 2014-2015, %	Valor importada en 2015	Cantidad import., TN 2015	Participación en valor en el cluster de las import. del país, % en 2015
0402	Leche y nata "crema", concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante	129347	36069	0,3	51	195864	48880	0,46	-41	115215	41131	0,3
0405	Mantequilla "manteca", incl. mantequilla deshidratada y "ghee", y demás materias grasas de ...	22104	5380	0,05	43	31603	6846	0,07	-6	29780	7477	0,08
0406	Quesos y requesón	22883	4515	0,05	6	24338	4394	0,06	5	25455	4916	0,07
0404	Lactosuero, incl. concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante; productos constituidos ...	17843	9418	0,04	3	18335	9063	0,04	-7	17046	10527	0,04
0403	Suero de mantequilla "de manteca", leche y nata "crema" cuajadas, yogur, kéfir y demás leches ...	11767	3163	0,03	112	24961	5506	0,06	-62	9479	4124	0,02
0401	Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante	4153	4797	0,01	76	7314	10234	0,02	4	7619	11120	0,02

Nota. Tomado de *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE*. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm

Los valores exportados en el 2015 para los productos lácteos son: para la leche concentrada (US \$ 106,244 miles), leche sin concentrar (US \$ 786 miles), lactosuero (US \$ 172 miles), mantequilla “manteca” (US \$ 0 miles), suero de mantequilla (US \$ 1,766 miles) y queso y requesón (US \$ 373 miles). Entre el 2014 – 2015 el incremento de las importaciones porcentuales en valor es de: leche concentrada (-5), leche sin concentrar (608), lactosuero (-73), mantequilla “manteca” (-100), suero de mantequilla (-66) y queso y requesón (-84) (ver Tabla 16). En el 2016, dentro del contexto nacional se proyecta un crecimiento de la economía en 3,8% comparado al año anterior; esto permitirá un mayor consumo de lácteos. El problema que el país está afrontando, es por las mayores importaciones de leche en polvo, el mismo que ocasiona una disminución en la producción de la leche fresca. (MAXIMIXE, 2015, s.n). Asimismo la producción de leche fresca en el Perú, presencié un lento

crecimiento. En el 2015 tuvo un crecimiento de 55 (miles toneladas), comparadas al 2014. (Ministerio de Agricultura y Riego 2016).

Tabla 16

Lista de Productos Exportados por Perú

Unidad : miles Dólar Americano

Código	Descripción del producto	Valor exportado en 2013	Cantidad export. TN 2013	Participación en valor en el cluster de las export. del país, % en 2013	Crecimiento de las export. en valor entre 2013-2014, %	Valor exportado en 2014	Cantidad export., TN 2014	Participación en valor en el cluster de las export. del país, % en 2014	Crecimiento de las export. en valor entre 2014-2015, %	Valor exportado en 2015	Cantidad export., TN 2015	Participación en valor en el cluster de las export. del país, % en 2015
0402	Leche y nata "crema", concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante	104 265	69 916	0.24	15	123 547	80 653	0.32	-5	106 244	76 444	0.32
0405	Mantequilla "manteca", incl. mantequilla deshidratada y "ghee", y demás materias grasas de ...	1	1	0	100	17	2	0	-100	0		0
0406	Quesos y requesón	259	50	0	110	74	12	0	-84	373	85	0
0404	Lactosuero, incl. concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante; productos constituidos ...	31	22	0	405	679	111	0	-73	172	30	0
0403	Suero de mantequilla "de manteca", leche y nata "crema" cuajadas, yogur, kéfir y demás leches ...	3 678	2 422	0.01	36	5 138	3 298	0.01	-66	1766	1121	0.01
0401	Leche y nata "crema", sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante	2 618	2 740	0.01	-76	5 052	5 764	0.01	608	786	942	0

Nota. Tomado *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE*. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm

Según partidas de los productos lácteos, tanto de las importaciones como las exportaciones de los años 2013 al 2016, se analiza los siguientes mercados:

Mercado de Leche y "nata" concentrada

Conocida como la leche en polvo y nata (crema) en polvo, son productos que se obtienen de la eliminación del agua de la leche, mediante la adición y/o extracción de los contribuyentes de la leche se podrá ajustar el contenido de la grasa y la proteína. A fin de no modificarse la proporción entre la proteína del suero y la caseína de la leche, la cual es utilizada como materia prima. Para ajustar el contenido de las proteínas podrán utilizarse los productos lácteos como retentado de la leche, permeado de la leche y lactosa (CODEX Alimentarias, 2011).

Las importaciones en el Perú han presenciado una caída de -80,649 (miles de USD) en el 2015, comparado al 2014. Los países con mayor participación al 2015 fueron: Nueva Zelanda, Estados Unidos, Chile y Francia, cuyas importaciones ascendieron a 102,468 (miles

de USD), y los países con menor importación fueron Colombia, Brasil y Canadá. Asimismo, las cantidades importadas sumaron 36,915 (Miles de Toneladas) entre leche y nata “crema” concentradas con/sin adición de azúcar u otro edulcorante, así como leche en polvo y nata “crema” en polvo (ver Figura 14).

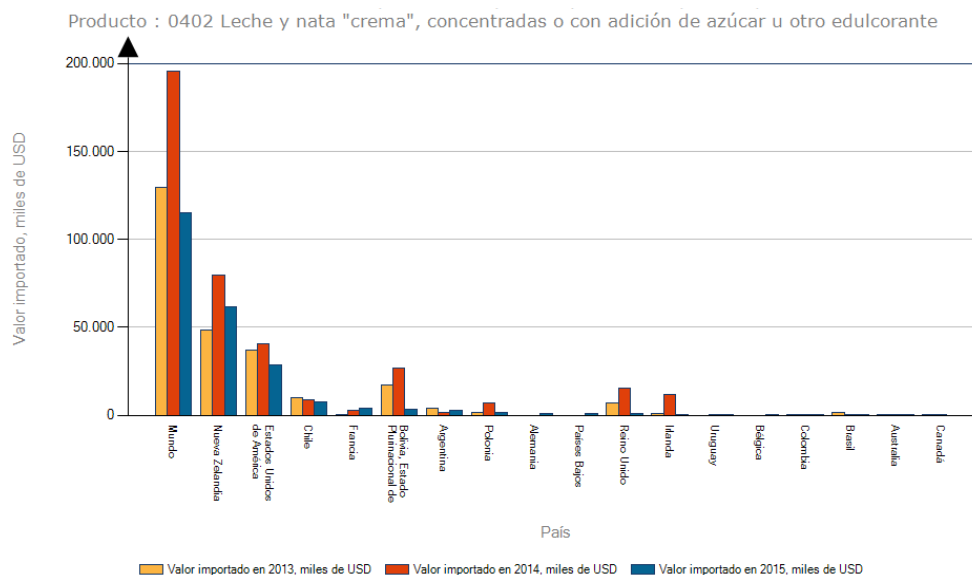


Figura 14. Importación de Leche y nata "crema", concentradas o con adición de azúcar u otro Nota. Tomado de *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE*. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||04||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Mercado de Leche y “nata” sin concentrar

La leche y nata “crema”, sin concentrar sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con contenido de materias grasas, pueden presentar productos congelados y contener los aditivos (CODEX Alimentarius, 2011). Las importaciones en el Perú han presenciado un crecimiento 305 (miles de USD) en el 2015, comparado al 2014. Los países con mayor participación al 2015 fueron: Bolivia, Estados Unidos, Brasil, cuyas importaciones ascendieron a 7,487 (miles de USD), y los países con menor importación fueron Francia, Chile, Alemania y Austria; las cantidades importadas sumaron 11,048 (Miles de Toneladas) de leche y nata “crema” sin concentrar sin adición de azúcar ni otro edulcorante (ver Figura 15).

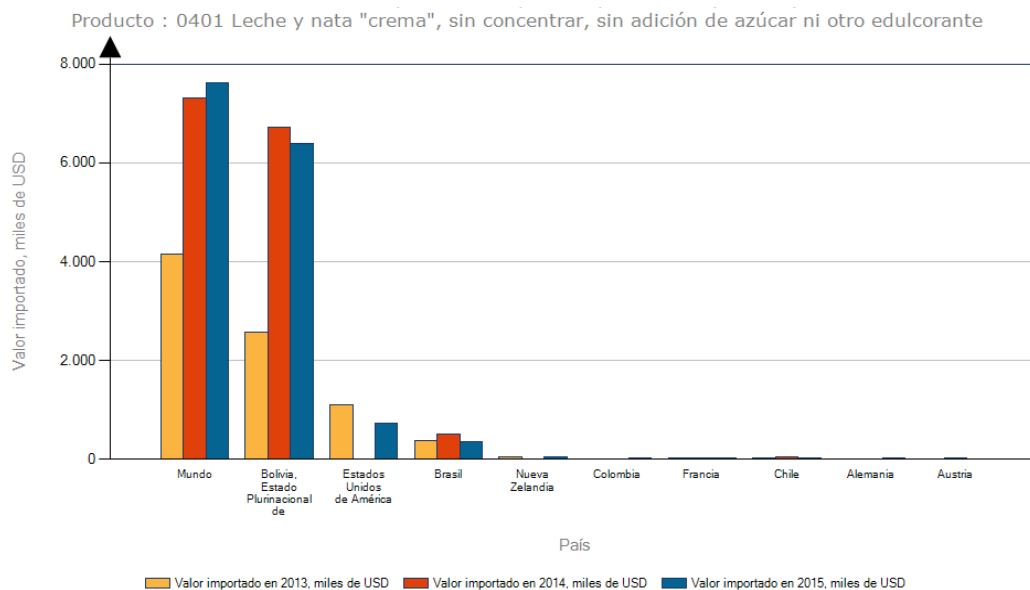


Figura 15. Importaciones de leche y nata "crema", sin concentrar sin adición de azúcar ni otro edulcoran

Nota. Tomado de *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE*. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||04||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Mercado de Lactosuero

El suero de leche es el producto lácteo obtenido durante la elaboración del queso; mediante la separación de la cuajada, después de la coagulación de la leche y derivado. (CODEX Alimentarius, 2011). El lactosuero concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante, se constituye de componentes naturales de la leche. Las importaciones en el Perú han presenciado una caída de -1,289 (miles de USD) en el 2015, comparado al 2014. Los países con mayor participación al 2015 fueron: Estados Unidos, Chile y Francia, cuyas importaciones ascendieron a 14,101 (miles de USD), y los países con menor importación fueron Países Bajos, Colombia y Uruguay; las cantidades importadas sumaron 7,991 (Miles de Toneladas) de Suero de Leche, incl. Concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante, constituido por componentes naturales de la leche (ver Figura 16).

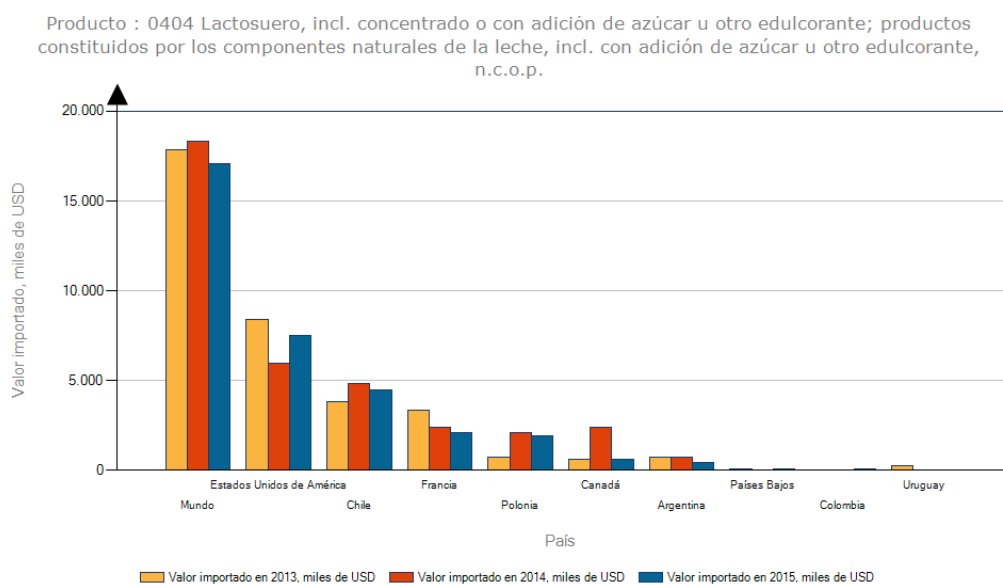


Figura 16. Importaciones Lactosuero, incl. Concentrado o con Adición de Azúcar u Otro Edulcorante

Nota. Tomado de *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE*. Recuperado de

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||04||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Mercado de Mantequilla “manteca”

Mantequilla "manteca", incl. mantequilla deshidratada y "ghee", y demás materias grasas de la leche, así como pastas lácteas para untar. Según CODEX Alimentarius (2011), Se entiende por mantequilla (manteca) el producto graso derivado exclusivamente de la leche y/o de productos obtenidos de la leche, principalmente en forma de emulsión del tipo agua en aceite. Las importaciones en el Perú han presenciado una caída de -1,823 (miles de USD) en el 2015, comparado al 2014. Los países con mayor participación al 2015 fueron: Nueva Zelanda, Bolivia y Austria, cuyas importaciones ascendieron a 24,285 (miles de USD), y los países con menor importación fueron República Checa, Países Bajos y Uruguay; las cantidades importadas sumaron 6,170 (Miles de Toneladas) de Mantequilla "manteca", incl. mantequilla deshidratada y "ghee" (ver Figura 17).

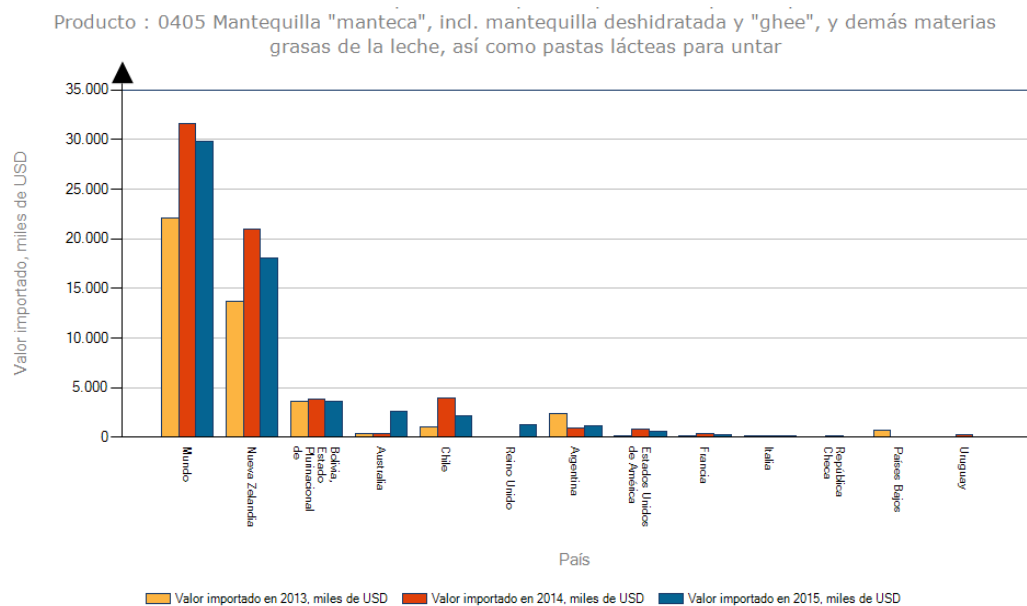


Figura 17. Importación de la Mantequilla “manteca”, mantequilla deshidratada y “ghee”
 Nota. Tomado de *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE*. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||04||2|1|1|2|2|1|2|1|1

1.2. Conclusiones

La Industria lácteos tiene alta perspectiva de crecimiento en el mundo, debido que forma parte de la canasta familiar. Según la FAO, el consumo per cápita de productos lácteos ideal es 130 litros anuales por persona, teniendo el país un consumo per cápita de productos lácteos de 81 litros anuales, siendo así atractiva la industria a nivel global con proyección de crecimiento. La comercialización de la leche en el Perú es lidera por Gloria y Nestlé del Perú con el 89% del mercado, siendo el destino de esta producción principalmente al consumo interno en un mínimo volumen al exterior.

El mercado latino americano tiene mayor dinamismo en la industria lácteo en el mundo, esto por la disminución de la producción de leche en China, debido que esta industria se encuentra en restructuración. Asimismo, el cambio del entorno político de la Unión Europea, provocaría una mayor volatilidad de la producción de leche, como la oferta de productos lácteos, por los altos costos de forraje y las condiciones climatológicas adversas en

Oceanía y algunas partes de Europa, así como la prohibición de importaciones de productos, procedentes de Estados Unidos, Unión Europea, Australia, Federación Rusa, entre otros. El Perú consume más de 2 millones 700 mil toneladas al año (el doble de leche que hace cinco años), existiendo un déficit del 30%; el consumo per cápita de los productos lácteos respecto a los países de la región continúa siendo menor. Al cierre del 2015 llegó a 81 kilogramos, proyectándose en el contexto nacional un crecimiento mayor al 3.8%. La industria lácteos genera más empleos por unidad de producción de leche, crea empleos fuera de la explotación y oportunidades de ingreso en la recolección, comercialización y procesamiento de la leche, generando una alta tasa de empleo y volviéndose un factor importante de la población económica activa. Es necesario aprovechar las oportunidades de crecimiento con la generación de propuestas de valor que logre una mejora continua en la cadena de lácteos; logrando una expansión general del comercio de productos lácteos para los próximos años. Hay que tener en cuenta que el consumidor peruano mantiene patrones y cultura de consumo poco habitual, comparado a países del mundo, reflejados en el menor consumo per cápita de los productos lácteos respecto a países de la región. Estas soluciones requieren compromiso político y trabajo conjunto entre el sector público y privado a fin de abastecer eficientemente al mercado local y global, por medio de la mejora de sistematización de los procesos, con miras a expandir la producción para el mercado exterior.

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

2.1. Antecedentes

En el presente capítulo se identifica el futuro que la industria de lácteos que el Perú desea alcanzar a largo plazo, identificándose la visión, que es lo que deseamos alcanzar como industria a un horizonte de tiempo; Así como la misión, que define el propósito o la razón de ser de la industria para la sociedad y el país. De igual forma se define las políticas, que servirán como directriz y que guiarán las acciones para el cumplimiento de planeamiento estratégicos, sin olvidar los valores y el reconocimiento de los códigos de ética que harán más sostenibles a la industria. El Perú camina de la mano con la vanguardia y se vuelve más atractivo para muchos inversionistas por la participación alcanzada dentro de la industria de lácteo en América Latina.

2.2. Visión

Al 2027 la industria de lácteos lograra los objetivos de rentabilidad y ventas a nivel local y regional, contribuyendo en la generación de empleo, y promoviendo el desarrollo económico y social del país, siendo reconocidos por la integridad en nuestras acciones.

2.3. Misión

Satisfacer las necesidades alimentarias de nuestros consumidores, creando valor de manera sostenible para nuestros accionistas, produciendo y distribuyendo eficientemente productos lácteos de la más alta calidad con innovación tecnológica, contribuyendo al crecimiento y nutrición de una población saludable. Potenciando el desarrollo y bienestar de nuestro capital humano, así como promover el desarrollo de nuestros proveedores, distribuidores y clientes, comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

2.4. Valores:

Los valores son directrices y bases que contribuyen a la sostenibilidad de la industria de lácteos en el Perú:

- Compromiso moral y ético: principios que deberán conducir la industria.
- Responsabilidad: Cumplimiento de las normas y acuerdos pactados entre los grupos de interés.
- Compromiso: Con todos los grupos de interés vinculados a la industria, preservando el medio ambiente.
- Innovación y apertura al cambio: invertir en investigación y desarrollo aportando valor para nuestros clientes.
- Trabajo en equipo: generar sinergia con todos los agentes implicados en el proceso de la industria de lácteos.
- Reconocimiento: Generar propuestas de valor a fin de marcar la diferencia en todo lo que hacemos.
- Buen servicio: garantizar a nuestros clientes seguridad alimentaria.

2.5. Código de Ética

Los principios éticos de la industria de lácteos en el mercado peruano, son patrones de accionar claros y deben de ser conocido por todos los grupos de interés que forman parte de la industria de lácteos a nivel nacional; dentro de estos tenemos:

- Contar con productos estandarizados de alta calidad, que compitan con productos similares de países altamente competitivos.
- Promover el respeto, la transparencia y compromiso de los agentes que componen la industria de lácteos.
- Todo integrante de la industria de lácteos, debe desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia.

- Crear sinergia con todos los actores de la industria, generando mejora continua.
- Ser generadores de propuestas de valor, que fomenten un desarrollo sostenible para toda la industria de lácteos.
- Respetar la idiosincrasia de todos los grupos de interés.
- Cumplir y respetar a cabalidad las leyes, normas y acuerdos internaciones que el Perú haya pactado.
- Velar por la seguridad de todos los grupos de interés que conforma la industria de lácteos.
- Generar un clima de competencia integra entre empresas de la industria de lácteos.
- Fomentar la generación de empleo e incentivar la formalización de los grupos de interés que componen la industria de lácteos.

2.6. Conclusiones

En el Capítulo II se ha desarrollado la visión, la misión, los valores y códigos de ética, los que deberán ser aplicados y alcanzados por la industria de lácteos peruana. Contamos con siete valores y diez código de ética, los mismos que acompañan a la misión y visión de la industria como parte de los fundamentos estratégicos. La visión tiene como objetivo principal ser la industria líder de productos lácteos en rentabilidad y ventas a nivel local y regional, convirtiéndonos en uno de los referentes de la generación de empleo.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se analizará la industria de lácteos a nivel global. Factores externos que podrían influir de manera favorable o no en los resultados de la industria de lácteos en el Perú. En la última década el Perú ha logrado crecimientos económicos sostenidos respecto a otros países de la región, poniendo en los ojos de los inversionistas y la industria una estabilidad económica y credibilidad comercial.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones tiene una importancia esencial para entender y comprender como las relaciones entre los países puede afectar de manera significativa las organizaciones en forma de oportunidades o de amenazas en su desarrollo (D'Alessio, 2016). Para Hartmann (citado en D'Alessio, 2016), en la *Teoría Tridimensional de las Naciones*, desde la perspectiva nacional, se considera tres grandes dimensiones que deben de ser evaluadas en las relaciones entre naciones: (a) los intereses nacionales; (b) los factores de potencial nacional; y (c) los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son objetivos desarrollados por el Estado, para conseguir intereses no negociables propios de la estabilidad del país, garantizando la seguridad, que es la base indispensable para el desarrollo sostenible de la nación. Estos intereses se dividen en cuatro categorías: (a) supervivencia, críticos para el país; (b) vital, peligrosos si no son alcanzados; (c) importantes, que deben ser medidos con seriedad; y (d) periféricos, si solo tiene consecuencias marginales. Los intereses nacionales con mayor dominio para el caso del Perú son: (a) competitividad, productividad y formalización económica (b) desarrollo de ciencia y tecnología; (c) comercio libre. En la Tabla 17 se muestra la matriz que resume los intereses nacionales según intensidad; figurando en la matriz países que comparten interés

común a quienes se le calificará con (+), y países que comparten interés opuesto a quienes se le calificará con (-).

Tabla 17

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligrosos)	Importante (Serio)	Periférico (modesto)
1 Competitividad, productividad y formalización económica		EEUU(+) Japón(+) China (+) España (+) Francia (+) Alemania(+)	Chile (+) Bolivia (+) Colombia(+) Brasil(+)	
2 Desarrollo de ciencia y tecnología			EEUU(+) China (+) Japón (+) Brasil (+) Chile(+)	
3 Comercio libre			Chile(+) México (+) Colombia (+) China (+) Rusia (-) EEUU(+) Japón(+) Canadá(+) Nueva Zelanda (-)	

** Intereses Comunes

** Intereses opuestos.

Existen tres cosas que cambian muy rápidamente el entorno por medio de los escenarios, la competencia que son los enemigos a quienes es necesario ganar y los clientes/consumidores que constituyen la demanda; a quienes es importante monitorear a través del desarrollo de sistemas de alarma temprana (EWS), el cual hace posible detectar oportunidades para así poder ajustar cambios en los planes estratégicos. La competitividad, productividad y formalización económica, es de vital importancia para el Perú su estabilidad, debido a que este atrae inversionistas mediante acuerdos bilaterales, el cual hace posible captar la generación de empleo y el desarrollo del país. Es necesario tomar en cuenta los recursos naturales y ambientales, para ser desarrollos de ciencia y tecnología,

toda vez que la agricultura es una de las principales fuentes de desarrollo para el Perú, el mismo que debe de contar con una adecuada investigación y desarrollo de tecnología para lograr mayor competitividad en el mercado global y local. Los tratados de acuerdo comerciales o tratado de libre comercio ayudan a potenciar los recursos y productos de un país, toda vez que los vuelven más competitivos por las normas que estipulan las partes.

Uno de los aliados más interesantes del continente latinoamericano es la llamada alianza del pacífico, el mismo que está compuesto por México, Colombia, Perú y Chile. Quienes a un futuro se conviertan posiblemente en uno de los pactos nuevos más importantes, por ser una de las cuatro economías más interesantes y crecientes de todo Latinoamérica, quienes además son países de libre comercio. Es importante mencionar a los países potenciales en la industria de lácteos a nivel mundial como China, EEUU, Japón, Canadá, Rusia y Nueva Zelanda; debido a que la estabilidad de estos podría afectar de una manera favorable o desfavorable (el mismo que se debe de evitar) en la industria global. Asimismo, consideramos en negativo a países potenciales de la industria global a Rusia y Nueva Zelanda, debido a que con ambos no se cuenta en la actualidad con el tratado de libre comercio, siendo un punto estratégico importante que es necesario analizar.

3.1.2. Potencial Nacional

Los mercados lo constituyen las personas y debemos estar donde se encuentren. El 90% de la población del mundo se encuentra en el hemisferio norte y sólo el 10% se encuentra en el hemisferio sur, encontrándose en esta última el Perú. Los factores del potencial nacional corresponden al análisis interno del país, es decir indica que tan débil o fuerte se encuentra el Perú para alcanzar sus intereses nacionales. En el presente análisis se considera la realidad nacional analizando los siete elementos del poder nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico; (e) Psicográfico/Sociológico; (f) Organizacional y administrativo; (g) fuerzas armadas.

Demográficos. En el 2016, la población ascendió a 31,489 millones de habitantes, con una proyección al 2021 de 35,000 millones de habitantes; y su tasa de crecimiento promedio anual comparado de 2015 a 2016 fue de 1,08%. La población proyectada por sexo al 2016, suman 15, 772,385 (50,1%) para los hombres y 15, 716,240 (49,9%) para las mujeres. Por otro lado, el 27,53%, estaba entre las edades de 0 a 14 años, mientras que el 65,75% estaba entre las edades de 15 a 64, y el 6.73% estaba entre las edades de 65 a más años de edad; sin embargo, la edad promedio que ha ido en aumento hasta el 2016 fue entre las edades de 15 a 64, el mismo que presenta un incremento del 1%. La población urbana es la más representativa y se encuentra concentra en Lima, su tasa de crecimiento anual al 2016 es de 1,8% (INEI, 2016), (Perú en Números, 2016,).

El departamento de la población proyectada al 2016 de mayor tamaño es Lima, quien cuenta con 9,985665 habitantes, seguido de La Libertad (1, 882,405) habitantes, Piura (1, 858,617) y Cajamarca (1, 533,783); asimismo los que cuentan con menor tamaño poblacional es Tumbes (240,590) habitantes, Moquegua (182,333) habitantes y Madre de Dios (140,508) habitantes (Perú en Números, 2016, s.n). Existen poco más siete mil millones de habitantes en casi 510 millones de km² en el mundo. Casi la mitad de la población del mundo se encuentra en dos países que son China y la India, aproximadamente 2600 millones de habitantes. (D'Alessio, 2016).

Los indicadores demográficos de crecimiento de la población y distribución por edad y sexo, deben ser considerados en el análisis de la industria de lácteos, por el tipo de segmento que se analizará en el mercado del consumidor, el mercado objetivo, según potencial de cada segmento.

Geográficos. El Perú se encuentra situado en el hemisferio sur. En el oeste de Sudamérica, se extiende por cerca de 1.500 millas (2.414 km) a lo largo del Océano Pacífico; limita por el Norte con Ecuador y Colombia, por el Este con Brasil y Bolivia, y por el Sur

con Chile. El Perú se divide por la Cordillera de los Andes en tres zonas marcadamente diferenciadas. Al Oeste de la costa se extiende de 50 a 100 millas (de 80 a 160 kilómetros) de interior, siendo gran parte árida. En el Centro, se encuentra la zona de montaña, con picos de más de 20.000 pies (6.096 m), mesetas elevadas y valles profundos. Al Este, una pendiente muy boscosa que conduce a la llanura amazónica. (Infoplease, 2015).

El territorio peruano tiene un área de 1'285,215 km² de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida. Es el tercer país con mayor extensión en América Latina y uno de los 20 más extensos del mundo. Se divide en tres regiones: costa, sierra y selva. Es un país mega diverso, cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 11 que existe en el mundo; la multiplicidad de paisajes por sus condiciones geográficas, le otorga gran diversidad de recursos naturales (APEC, 2017). La superficie territorial total e insular es: Total País (1'285,215 km²), superficie insular (133,4 km²), Oceanía (94,36 km²), Lacustre (39,04km²) e Islas (132,08km²); los departamentos con mayor número de islas son Puno, Ica y Lambayeque (Perú en Números, 2016, s.n).

El departamento con mayor densidad poblacional por kilómetro cuadrado al 2016 es la Provincia Constitucional del Callao con 7, 046,43, seguido de Lima con 286,71 y Lambayeque con 87,76. Asimismo los departamentos con menor densidad poblacional son Madre de Dios (1,65), Loreto (2,85) y Ucayali (4,0) (INEI, 2016). La costa cuenta con un clima templado cálido, sin extremo frío o calor sofocante, pero con una alta humedad, densas neblinas que producen una intensa sensación de frío en invierno. En el verano la temperatura alcanza los 30°C. La sierra cuenta con dos estaciones, verano de abril a octubre, con días soleados, noches frías y pocas lluvias; y el invierno de noviembre a marzo con lluvias abundantes, el sol puede calentar hasta 24°C y en las noches la temperatura baja hasta 3°C. La selva, mantiene las mismas estaciones que la tierra, la humedad es muy alta durante todo el año, y la temperatura suele descender hasta 8°- 12° C (APEC, 2017). La ubicación geográfica del Perú, aporta una diversidad de recursos naturales diferenciados por región, lo

que constituye un alto potencial de desarrollo agropecuario, pesquero, industrial, manufacturero, entre otros.

Económicos. El crecimiento económico del Perú, está siendo el más alto de la región, producto de una política económica que al parecer no está siendo afectada por el nuevo cambio de gobierno; como resultado la sostenibilidad y el liderazgo que se viene teniendo durante dos años consecutivos. La economía del Perú cerraría en el año 2016 con un crecimiento de 3,9%, superior a lo obtenido en los dos últimos años (2014 y 2015); esto debido a una acelerada expansión en los sectores de minería e hidrocarburos. Las proyecciones del crecimiento del PBI para el 2017 son de 4,2%. De acuerdo a lo estimado por el MEF, la economía habría crecido entre 4,5% y 5% en enero de 2017; siendo la tasa más alta desde setiembre de 2016. De acuerdo al INE, el PBI de diciembre creció en 3,25%, por encima de lo esperado por parte del consenso de analistas (2,8%), dentro de un contexto importante de impulso de sectores primarios (8,2%) y la demanda interna (1,8%). Con esto, en el 2016 la economía peruana volvió a liderar el crecimiento de la región por segundo año consecutivo: Perú (3,9%), seguido de México (2,3%), Colombia (1,9%), Chile (1,6%), Uruguay (1,0%) y Brasil (-3,5%). Estas cifras serían más que positivas en el Perú, debido a las oportunidades de generación de más puestos de trabajo a nivel nacional, mayor consumo y mejor calidad de vida para los peruanos (MEF,2017).

Según información obtenida, las proyecciones de crecimiento para el 2017 son 4,2% para el PBI y con cuatro actividades que se expanden a una tasa mayor, pesca (15,5%), minería e hidrocarburo (7,4%), electricidad y agua (5,4%) y servicios (4,9%). Por el lado del gasto se espera que la demanda interna crezca 3,3%, la tasa más alta desde el año 2014, con una recuperación de la inversión privada (3,5%) y el consumo privado (4,2%) (Cámara de Comercio de Lima, 2016). El Perú tendría la inflación más baja y el crecimiento más alto en 2017, según proyecciones recopiladas por Latin American ConsensusForecast. Para el 2016

se esperaba que la inflación se ubique en 3,1 %, siendo una de las tasas más bajas de América Latina, estimación similar a la que se tenía hace un mes, de acuerdo al último informe de julio. Para el 2017, se prevé que continúe la tendencia, el cual descendiera en 2,7% (ver Figura 18) (BCRP, 2016).

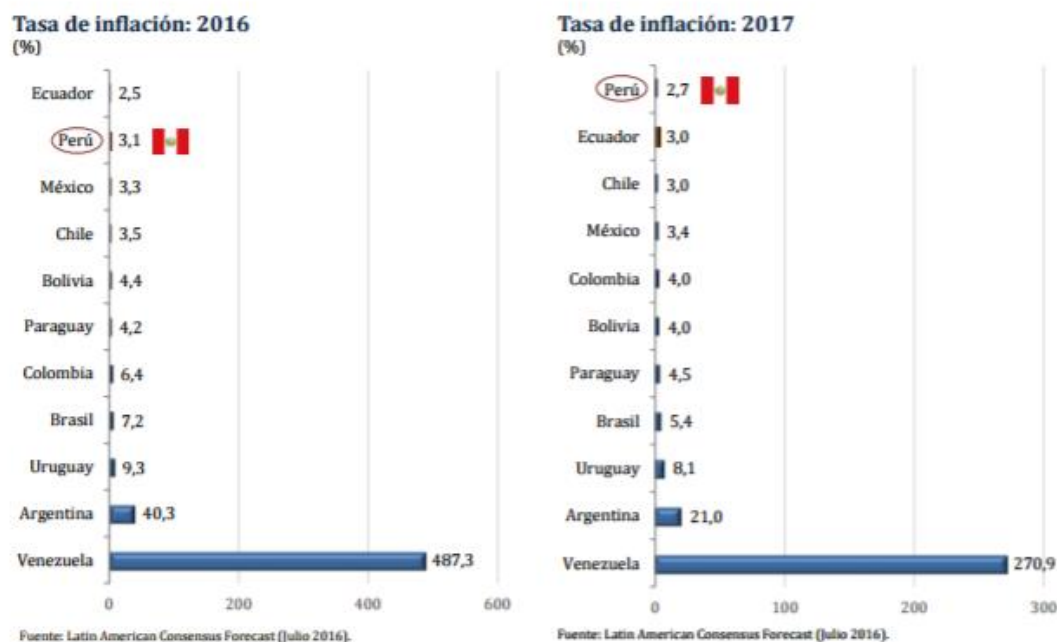


Figura 18. Perú tendría la inflación más baja y el crecimiento más alto en 2017
 Nota. Tomado del *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-07-26-1.pdf>

Asimismo, en los últimos 12 años, se presenta un significativo descenso de pobreza en el Perú de -36,9% (ver Figura 19). Asimismo, un descenso del -12,3% en la situación de la pobreza extrema tal como se muestra en la Figura 20. Los años tomados fueron 2004 – 2015 (INEI, 2016). Los indicadores económicos de crecimiento están teniendo mayor sostenibilidad en el mercado, esto gracias a las industrias que crean escenarios prósperos y competitivos frente a otros países de la región.

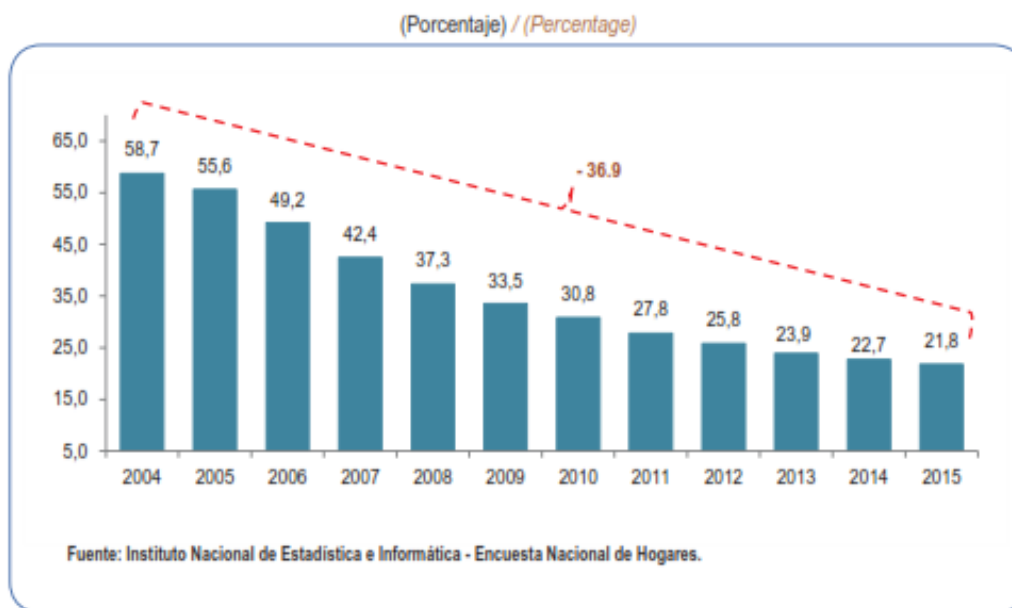


Figura 19. Población en situación de pobreza, 2004 – 2015

Nota. Tomado del INE *Síntesis Estadística 2016*

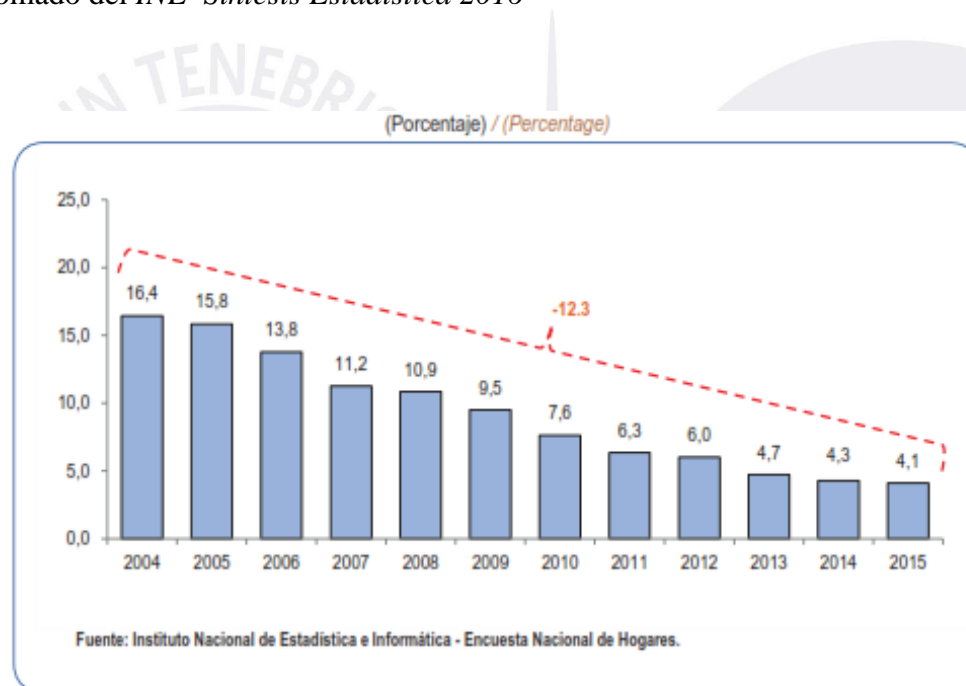


Figura 20. Población en situación de pobreza Extrema, 2004 - 2015

Nota. Tomado del INE *Síntesis Estadística 2016*

Tecnológicos. El desarrollo de la tecnología y la innovación son necesidades básicas para cualquier economía en desarrollo, debido a que proyecta un crecimiento y la adaptabilidad a los constantes cambios que presenta el contexto a nivel global. Sin embargo, el Perú refleja un escenario de indicadores bajos, respecto a la productividad relacionados

con la tecnología e innovación, siendo esto uno de los pilares críticos de la industria que afectan principalmente a productores de leche y derivados en pequeñas escalas. La tecnología en el Perú ocupa la posición 88, comparada a 140 países del mundo con una puntuación de 3,6 al 2017, mientras que el año 2015 contaba con una puntuación de 3,4. Comparado la fecha actual con el 2015; la tecnología mantiene su posición, con un ligero crecimiento de 0.2%. Pese a que nos encontremos dentro del rango promedio de puntuación, nuestras posiciones han ido en caída; en lo que respecta a adopción de tecnología, mostrando una variación de 0.2% en disponibilidad de última tecnología, a nivel de empresa absorción de la tecnología. Asimismo respecto al Uso de la Tecnologías, cuenta con una posición relativamente creciente, respecto al porcentaje de usuarios de internet, suscripciones a internet de banda ancha fija, ancho de banda de internet internacional, suscriptores de banda ancha móvil (ver Tabla 18-19).

Tabla 18 *Ranking de Competitividad en la Tecnología 2015*

	Rango	Puntuación
Preparación de la Tecnología	88	3,4
<i>Adopción Tecnológica</i>	69	4,6
La disponibilidad de las técnicas más reciente.	84	4,5
A nivel de empresa absorción de la tecnología.	77	4,5
IED y la transferencia de la tecnología.	33	4,9
<i>Uso de las Tecnologías</i>	94	2,2
Los usuarios de internet.	88	40,2
Suscripciones a internet de banda ancha fija.	80	5,7
De ancho de banda de internet.	66	36,4
Suscripciones de banda de acha móvil.	106	13,7

Nota. Tomado de *World Economic Forum Ranking de la Competitividad – 2015*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=PER>

Tabla 19

Ranking de Competitividad en la Tecnología 2016 - 2017

	Rango	Puntuación
Preparación de la Tecnología	88	3,6
<i>Adopción Tecnológica</i>		
La disponibilidad de las técnicas más reciente.	94	4,3
A nivel de empresa absorción de la tecnología.	97	4,2
IED y la transferencia de la tecnología.	33	4,9
<i>Uso de las Tecnologías</i>	45	4,7
Los usuarios de internet.	91	40,9
Suscripciones a internet de banda ancha fija.	81	6,7
De ancho de banda de internet.	70	43,2
Suscripciones de banda de acha móvil.	94	36,7

Nota. Tomado de *World Economic Forum the global competitive report 2016 – 2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Histórico-psicológico-sociológico

El Perú ha presentado distintas etapas de civilización, pasando de ser parte del gran imperio inca y más tarde ser conquistado por el principal virreinato español de América del Sur. Fue conquistado en 1531-1533 por Francisco Pizarro. Se proclamó independiente el 28 de julio de 1821; aun así los españoles no fueron finalmente derrotados hasta 1824. A partir de entonces durante cien años, las revoluciones fueron frecuentes; se libró con España una nueva guerra en 1864 hasta 1866, y con Chile una guerra fracasada que duró de 1879-1883 (la Guerra del Pacífico).

El Perú surgió a partir de 20 años de dictadura en 1945 por la posesión del presidente José Luis Bustamante y Rivero después de la primera elección libre en muchas décadas. Por un periodo de solo tres años, presidido a su vez por el general Manuel A. Odría, Manuel Prado y Ugarteche, y Fernando Belaúnde Terry. El 3 de octubre de 1968, Belaúnde fue derrocado por el general Juan Velasco Alvarado. En 1975, Velasco fue reemplazado en un golpe incruento por su primer ministro, el general Francisco Morales Bermúdez, quien

ofreció restaurar el gobierno civil. En las elecciones celebradas el 18 de mayo de 1980, Belaúnde Terry, el último presidente civil, fue elegido presidente nuevamente. En 1985 el país fu gobernado por Alan García Pérez, quien en 1987 intento estatizar la banca, situación que produjo una grave crisis económica, sumado la hiperinflación y la recesión, además de un irreprimible avance de un grupo guerrillero maoísta Sendero Luminoso y MRTA. En 1990 preside el gobierno Alberto Fujimori Fujimori, electo presidente en la segunda vuelta de las elecciones. El cinco de abril de 1992, provocó un autogolpe, llegando a cerrar el congreso y declarar el poder judicial en reorganización; implantando a partir de esa fecha el gobierno de emergencia y reconstrucción nacional; obtuvo un sólido respaldo. En 1995 fue reelegido por mayoría debido a algunos logros como la reinserción financiera del Perú, el control de la inflación, las nuevas inversiones, construcciones de colegios; y lo que un día fue lo más agobiante para el Perú, la pacificación del país con la captura de líderes guerrilleros. El año 2000 el congreso de la república designa presidente a Valentín Paniagua Corazao. El 2001 Un nuevo presidente se suma al gobierno del Perú Alejandro Toledo Manrique; su gobierno contribuye al regreso del orden democrático; donde la libertad de prensa, la estabilidad económica y el crecimiento económico fue una característica simbólica para su gobierno. El 2006 la reelección de quien nos gobernó en 1985, Alan García Pérez. El 2011 un nuevo presidente gobierna el Perú Ollanta Humala Tasso, quien tiene como política de trabajo para sus años de gobierno, combatir la pobreza, así como el tener previsto aumentar los impuestos a las empresas mineras y que el gobierno desempeñe un papel más importante en la economía (Infoplease, 2011). El actual gobierno es presidido por Pedro Pablo Kuczynski; quien proyecta su plan de gobierno bajo cinco pilares fundamentales: empleo, democracia, anticorrupción, salud, agua y seguridad ciudadana. Es importante señalar en la historia peruana, con el fin de analizar el crecimiento de la economía, así como conocer las relaciones con países vecinos.

Organizacional-administrativo. El Perú maneja un gobierno de república constitucional. Compuesta por tres poderes quienes tienen autonomía propia y quienes distribuyen sus funciones: (a) Poder Ejecutivo, bajo el mandato del Presidente de la República, quien es elegido cada cinco años, para dirigir las políticas de Estado, hacer cumplir las leyes y de velar por el bienestar de la comunidad; (b) Poder Legislativo, es el órgano representativo de la nación, integrada por 120 congresistas representantes de los diversos departamentos; Cuyas funciones principales son la representación de la nación, la dación de leyes, la permanente fiscalización y control político; los que se encuentran orientados al desarrollo económico, político y social del país, así como a una eventual reforma de la Constitución y otras funciones especiales; (c) Poder Judicial, compuesta por la corte suprema de justicia, cuyas funciones son velar por la justicia en el país y resolución de controversias, a fin de encontrar soluciones jurídicas (Congreso de la República, sf). Dentro del sector, aún no existe una estructura organizacional definida aplicada a toda la industria. Pese a esto se presenta a la fecha proyectos de Ley que buscan restringir las exportaciones de los lácteos, siendo esto una amenaza para el país, debido a que no se estaría respetando acuerdos comerciales pactados con países estratégicos.

Militar. Las instituciones encargadas de brindar seguridad en la región son las Fuerzas Armadas, constituidas por (a) el Ejército, (b) la Marina de Guerra, (c) la Fuerza Aérea, y (d) la Policía Nacional, que velan por la seguridad nacional tanto al interior del país como en zonas fronterizas.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales nos permiten interactuar con otros países, conociendo fundamentalmente los cuatro principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Estos son: (a) influencias de terceras partes; (b) lazos

pasados y presentes; (c) contra balance de los intereses; (d) conservación de los enemigos. (D'Alessio, 2016).

Influencia de terceras partes. La alta dependencia de la economía de países en desarrollo a las economías de países de gran potencia en el mundo. El Perú cuenta con una alta dependencia de países EEUU, China, Comunidad Europea y Japón China. China es el país más dinámico en el mundo debido a sus importaciones y exportaciones, y por ser el tercer puerto más grande para las exportaciones en el mundo; siendo una influencia importante para el Perú. Por otro lado, las nuevas relaciones con los recientes Jefes de Estado; como es el caso del presidente de los Estado Unidos de América; quien participará la Cumbre de las Américas a desarrollar en el Perú el 2018, es una oportunidad para reunirse con todos los presidentes de América Latina y el Caribe; los mismo que enmarcará a uno de los principales pilares del plan de gobierno del actual presidente del Perú, que es la Lucha Contra la Corrupción. Así como el apoyo a la democracia en América Latina (Gestión, 2017).

Lazos pasados y presentes. Existe una conexión del pasado con el presente, y esto generalmente tiene una tendencia a repetirse. Podemos analizar los diferentes conflictos que se tiene con el país vecino Chile, con quien se sigue manteniendo una carga generacional negativa, debido a fuertes intereses e inversiones chilenos en territorio peruano. Así como el de intentar apropiarse del origen de productos tradicionales peruanos.

Contra balance de los intereses. El Perú debe de buscar alianzas estratégicas con países con quienes se tenga intereses comunes. Un claro ejemplo es el problema con Chile por la propiedad de territorio marítimo que viene desde 1952, siendo llevado el proceso hasta la Corte de Justicia de la Haya. Asimismo, el caso Lava Jato, la mayor operación la lucha contra corrupción en la historia de Brasil; quienes han abierto denuncias contra empresarios y políticos en el mundo, siendo un escándalo que sacude a Brasil, Perú y toda América Latina. (Radio Programas del Perú, 2017).

Conservación de los enemigos. No ganes, ni pierdas enemigo, solo consévalos.

Según SunTzu, en el arte de la guerra; un general sabio, se ocupa de abastecerse del enemigo.

En la actualidad consideramos a Chile un potencial enemigo, y el interés que muestra por los recursos peruanos representa un peligro, entendiendo la evidente escasez en su territorio.

3.1.4. Influencia del análisis en la Industria

El Análisis tridimensional de las relaciones internacionales, y sus consecuentes planeamientos estratégicos, se usa para los países, como para los sectores y las organizaciones; porque el país es como el sector más grande. Lo importante está en que para que exista la posibilidad de una relación debe existir un interés común (D'Alessio, 2016).

Los factores de los intereses nacionales externos descritos en este análisis pueden influir en los resultados de la industria de lácteos, identificando las oportunidades a aprovechar y capitalizar y las amenazas a enfrentar, como potencial nacional. El Perú ha registrado en la última década, un crecimiento económico mayor al resto de los países de la región y está dirigido por un gobierno responsable que busca potenciar la nación.

La economía del Perú se viene incrementando. Al cierre del 2016 su crecimiento fue de 3,9%, superior a lo obtenido en los dos últimos años (2014 y 2015); además de liderar el crecimiento de la región por segundo año consecutivo seguido de México (2,3%), Colombia (1,9%), Chile (1,6%), Uruguay (1,0%) y Brasil (-3,5%). Siendo estas cifras más que positivas en el Perú, por las oportunidades de generación de empleo y mejor calidad de vida y creando credibilidad comercial para la industria de lácteos. La influencia de potencias como China, Estados Unidos y Japón; con quienes además son nuestros socios comerciales – APEC, hacen posible al crecimiento de la industria, además del incremento de la demanda.

3.2. Análisis Competitivo del País

El PBI (PPA) del Perú es de 0,34% en proporción total mundial. Según el ranking mundial de competitividad 2016 - 2017, el Perú ocupa el puesto 67 de un total de 138 países,

tal como se observa en la Tabla 20. Esta está clasificada por doce pilares, cada componente del índice de competitividad global (GCI), se encuentra diseñada dentro de un subíndice, desplegándose de la siguiente manera: (a) requisitos básicos (pilares 1,2, 3 y 4) institución, infraestructura, entorno macroeconómico, Así como la salud y educación primaria; (b) potenciadores de eficiencia (Pilares 4, 5, 6, 7, 8, 9,10) la educación superior y la formación, la eficiencia del mercado de mercancías, eficiencia del mercado laboral, el desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica y el tamaño del mercado; (c) Factores de innovación y sofisticación (Pilares 11 y 12), sofisticación de los negocios e innovación. Los Valores a calificar son 1 – 7 (mejor). Pese a que comparado el 2015-2016 y 2016 – 2017 el Perú haya presentado una evolución favorable; su índice de competitividad no es atractiva, esto debido a las caídas que ha venido presentando desde el 2012.

Tabla 20

Posición en la clasificación del Índice Global de Competitividad

Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Rank	61/144	61/148	65/144	69/140	67/138
Score	4.3	4.3	4.2	4.2	4.2

Nota. Tomado de *World Economic Forum the global competitive report 2016 – 2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

El Perú ha mostrado un reducido crecimiento comparado al año anterior de 0.02%.

Asimismo, mantiene una posición promedio comparado a países vecinos como Chile, Colombia, Brasil, Argentina, Bolivia y Venezuela. Además de mantener la misma posición en el mundo (ver Tabla 21). Respecto a los doce pilares utilizados por el Foro Económico Mundial, para determinar el Índice de Competitividad en el Perú, los más débiles son innovación institución, preparación tecnológica y el tamaño del mercado, infraestructura; comparado el resultado total de América Latina (ver Figura 21). Asimismo, los pilares que más afectan en la competitividad de los negocios en el Perú son: la ineficiente burocracia

gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, el suministro inadecuado de infraestructura (ver Figura 22).

Tabla 21

Reporte Competitivo Global 2016 - 2017

Country /Economy	GCI 2016 - 2017		GCI 2015 - 2016	
	Rank (outof 138)	Score (17)	Rank (outof 140)	Score (1 -7)
Chile	33	4.64	35	4.58
Colombia	61	4.3	61	4.28
Perú	67	4.23	69	4.21
Brazil	81	4.06	75	4.08
Ecuador	91	3.96	76	4.07
Argentina	104	3.81	106	3.79
Bolivia	121	3.54	117	3.60
Venezuela	130	3.27	132	3.30

Nota. Tomado de *World Economic Forum the global competitive report 2016 – 2017*. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

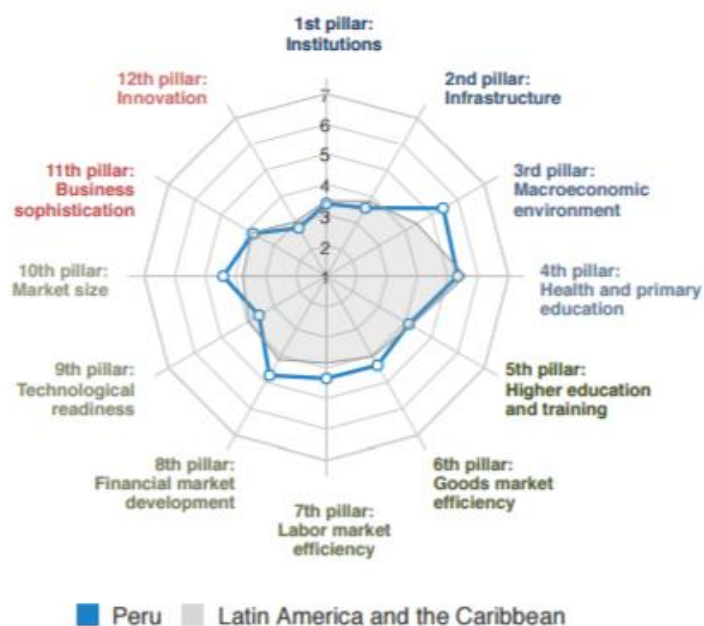
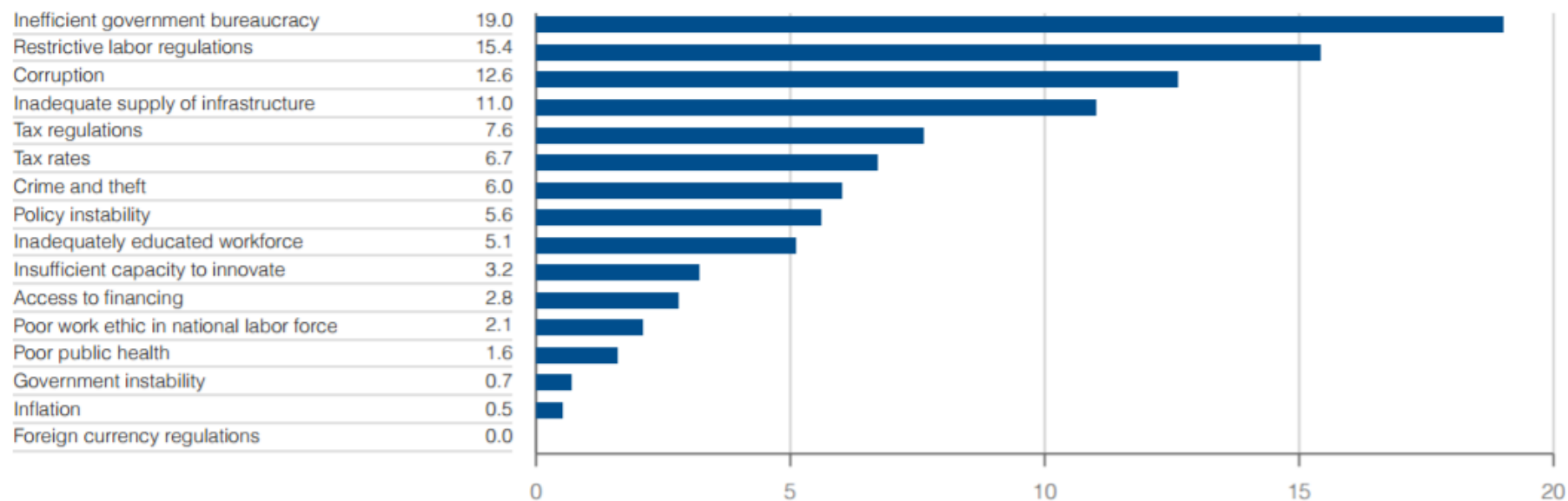


Figura 21. Visión general del rendimiento de los doce pilares

Nota. Tomado de *World Economic Forum the global competitive report 2016 – 2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf



Note: From the list of factors, respondents to the World Economic Forum's Executive Opinion Survey were asked to select the five most problematic factors for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The score corresponds to the responses weighted according to their rankings.
















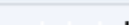




























Figura 22. Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú

Nota. Tomado de *World Economic Forum the global competitive report 2016 – 2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

En el índice de Competitividad Global (2016 – 2017), mostradas en la Tabla 22, el Perú se encuentra en la posición 67 del rango de posición de 138 países del mundo. Así como una puntuación, donde 1 es mala y 7 es mejor.

Tabla 22

12 Pilares del Índice de Competitividad Global 1 – 7 (mejor)

Global Competitiveness Index	67	4.2		
Subindex A: Basic requirements	77	4.4		
 1st pillar: Institutions	106	3.4		
 2nd pillar: Infrastructure	89	3.6		
 3rd pillar: Macroeconomic environment	33	5.4		
 4th pillar: Health and primary education	98	5.3		
Subindex B: Efficiency enhancers	57	4.3		
 5th pillar: Higher education and training	80	4.1		
 6th pillar: Goods market efficiency	65	4.4		
 7th pillar: Labor market efficiency	61	4.3		
 8th pillar: Financial market development	26	4.7		
 9th pillar: Technological readiness	88	3.6		
 10th pillar: Market size	48	4.4		
Subindex C: Innovation and sophistication factors	108	3.3		
 11th pillar: Business sophistication	78	3.8		
 12th pillar: Innovation	119	2.8		

Nota. Tomado de *World Economic Forum the global competitive report 2016 – 2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

3.2.1. Condiciones de los factores

Refiere a la situación actual del país, en cuanto a los factores de producción como son: los recursos, la infraestructura y demás bienes y servicio que sean necesarios para competir en el sector. Estos juegan un rol fundamental en la ventaja competitiva de las firmas de las naciones. (D'Alessio, 2016). Los índices de Competitividad global 2016 – 2017, de mayor ventaja competitiva, los mismos que colocan al Perú en una mejor posición competitiva son: el entorno macroeconómico puesto (33/138) representado según estadística para el presente

pilar los siguientes valores Min 2,44, Max 6,83, la Mediana de 4,88; siendo el valor para el entorno macroeconómico de 5,44. Desarrollo de mercados financiero puesto (61/138) representado según estadística para el presente pilar los siguientes valores Min. 2,24, Max. 5,73, la Mediana de 3,89; siendo el valor para el entorno de desarrollo de mercados financieros de 4,7. Y el tamaño de mercado puesto (48/138) representado según estadística para el presente pilar los siguientes valores Min 1,40, Max 6,98, la Mediana de 2,46; siendo el valor para el entorno macroeconómico de 4,4. Por otro lado, Los índices de Competitividad global 2016 – 2017, que representan desventajas competitivas para el Perú son: innovación puesto (119/138) representado según estadística para el presente pilar los siguientes valores Min 2,23, Max 5,76, la Mediana de 3,18; siendo el valor para el entorno macroeconómico de 2,8. Instituciones puesto (106/138) representado según estadística para el presente pilar los siguientes valores Min 2,09, Max 6,10, la Mediana de 3,4; siendo el valor para el entorno macroeconómico de 4,7. Y la salud y la educación primaria puesto (98/138) representado según estadística para el presente pilar los siguientes valores Min 2,86, Max 6,87, la Mediana de 4,74; siendo el valor para el entorno para salud y educación primaria de 5,3.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La presente determinante refiere a la naturaleza de los clientes respecto al producto del sector del mercado, en este caso a la industria de lácteos. Tres atributos de la demanda se muestran más significativos: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna, y los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas en el mercado extranjero (D'Alessio, 2016). Siendo esta la determinante de mayor importancia. El consumidor peruano mantiene patrones de una cultura de consumo poco habitual, comparado a países del mundo. El consumo per cápita de los productos lácteos en el Perú respecto a países de la región, continúa siendo menor. Según la FAO el consumo ideal es de 130 litros anuales por persona;

y en el Perú se consume solo 81 litros anuales por persona. Esto es una oportunidad para la industria de lácteos, para el incremento de sus ventas.

Los accesos a la tecnología de información y comunicación, son un factor importante en los hogares del mundo. El estar mejor informados permite tomar decisiones respecto a lo que verdaderamente es bueno para el consumidor. En la Tabla 23, se puede ver que el TV por cable tiene mayor representación comparado a los otros medios de comunicación. El 2015 la TV por cable ha logrado un crecimiento de 0.8% comparado al año anterior.

Tabla 23

Perú: Hogares con Acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación 2001 – 2015

Año / Years	2001	2004	2006	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Telefonía fija / Fixed telephone	22,3	26,4	29,9	30,4	29,8	29,4	28,6	26,9	24,5
Urbana / Urban	32,4	37,5	41,5	40,1	39,2	38,6	37,2	34,8	31,7
Rural / Rural	0,3	0,4	0,4	2,1	2,5	1,9	2,3	2,3	1,6
Tv por cable / Cable TV	-	-	13,9	26,0	29,8	31,9	33,6	35,9	36,7
Urbana / Urban	-	-	19,1	33,8	38,1	40,3	42,0	44,8	45,6
Rural / Rural	-	-	0,5	3,1	5,4	6,8	7,7	8,6	8,6
Internet / Internet	0,5	2,1	5,1	13,0	16,4	20,2	22,1	23,5	23,2
Urbana / Urban	0,7	3,0	7,0	17,4	21,8	26,6	28,9	30,7	30,2
Rural / Rural	0,0	0,0	0,0	0,3	0,4	0,8	0,9	1,2	1,0
Computadora / Computer	5,6	8,1	11,2	23,4	25,4	29,9	32,0	32,3	32,6
Urbana / Urban	8,2	11,7	15,8	30,9	33,5	39,0	41,1	41,4	41,1
Rural / Rural	0,1	0,3	0,8	2,6	3,5	4,4	5,8	6,1	5,7

Nota. Tomado del INEI (2016), *Perú – Síntesis Económico 2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

El Perú por medio de sus programas sociales promueve el consumo de lácteos, poniendo mayor énfasis a segmentos bajos con el fin de combatir la desnutrición infantil. Estos programas sociales son dirigidos a: alimentos, salud, educación, entre otros. Respecto a alimentos, se cuenta con los programas de vaso de leche y otros 11.7%, Solo desayuno

escolar/almuerzo 6.5%, solo comedor popular/club de madres 1.0% y otros programas 4.1%.

Para todos estos programas el producto básico de consumo son los lácteos (ver Figura 23).

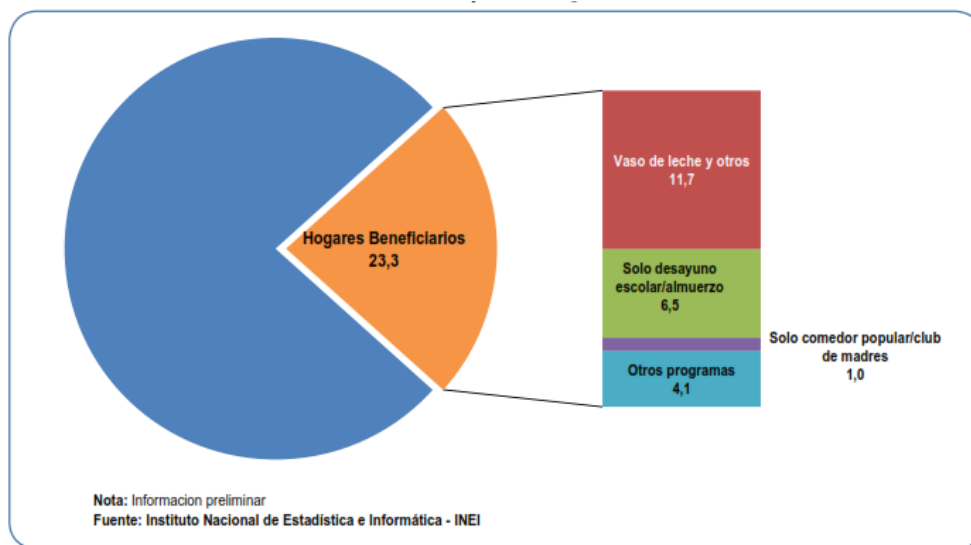


Figura 23. Perú: Hogares Beneficiarios con Programas Alimentarios, 2015

Nota. Tomado de INEI (2015), *Perú – Síntesis Económico 2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Representa las condiciones del país como la creación, la organización y la gestión; así como la competencia, las legislaciones, fomento de la inversión y la mejora continua. La industria de lácteos en el Perú ha evolucionado desde empresas integradas verticalmente a empresas que forman grupos económicos quienes buscan prestar servicios entre sí. Según (MAXIMIXE, 2015, s.n) “desde la segunda mitad de los 90’s la industria lechera se ha consolidado casi toda la producción en Gloria, Nestlé y Laive” (p. 20).

Gloria (79%), Nestlé (9%) y Laive (8%), al 2015 representan el 96% de participación en el mercado de la industria láctea. En dicho contexto, la competencia se ha intensificado, permitiendo la diversificación de productos y sus presentaciones. Paralelo a ello las empresas vienen desarrollando el proceso de integración vertical; las que les permite cubrir desde el acopio del insumo principal, que viene hacer la leche fresca, el procesamiento, el envase y la

distribución. Esta estrategia ha permitido a la industria el desarrollo de la economía de escala. (MAXIMIXE, 2015, s.n).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Refiere a la ausencia o la presencia de proveedores en el país. Asimismo, requiere la presencia de industrias altamente competitivas en el país, que se encuentren relacionadas. La localización de industrias proveedoras y competitivas internacionalmente genera ventajas competitivas en una nación. (D'Alessio, 2016). La industria de lácteos en el Perú, utiliza en gran medida productos importados para sus derivados, gracias a los diversos acuerdos comerciales; convirtiéndose en una gran debilidad para la industria. De manera interna se relaciona con fabricantes de maquinarias relacionadas a la industria, empresas de transporte, envasadoras, agricultores, centros de investigación. Al 2015 el Perú ha importado en alimentos 206,413 (miles US), mientras que sus exportaciones fueron de 127,280 (miles US). Los países de destino en las exportaciones son especialmente países con quienes se pactó acuerdos comerciales, y sus principales vías de transporte fueron: marítimo, carretera y aéreo; siendo esta primera la más dinámica 93,76%.

La industria de lácteos del Perú está apoyada por el estado y por asociaciones cuyo fin es formar alianzas estratégicas para un mejor desarrollo de sinergia entre jugadores claves (organización, cliente/consumidor, proveedores, competidores, complementadores. Así como el gobierno y los stakeholders que es la comunidad vinculada). Contamos con la asociación de ganaderos lecheros del Perú- AGALEP, Asociación de l Industria Láctea del Perú – ADIL. Así como las cuencas lecheras con el soporte de sierra exportadora.

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria de Lácteos del Perú

El desarrollo de la industria de los productos lácteos está teniendo gran impacto en el mundo, por las medidas fundamentales que exige la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; el de combatir el hambre, la malnutrición y la pobreza.

Para la FAO el consumo ideal de leche es de 130 litros anual per cápita, y el Perú solo alcanza los 81 litros anual per cápita. Esto se convierte en una oportunidad para la Industria, el cual permitirá incrementar sus ventas, y por ende incrementar la producción y promover la generación de empleo. Es preciso señalar que el gobierno viene impulsa el consumo de lácteos a través de los beneficios de programas sociales que dirige a la población de pobreza y extrema pobreza.

Asimismo, conservar la salud y llevar una vida más activa, es la principal preocupación de los consumidores, ellos reconocen las bondades de la leche y su valor nutricional. (MAXIMIXE, 2015, s.n). Esto es una oportunidad para la industria, debido a que resalta de innovación, respecto al diseño nuevas variedades de productos, que satisfagan las necesidades de los consumidores. El incremento de las importaciones de materia prima y productos lácteos terminados, puede representar una amenaza para la industria local, por ser un peligro de competencia desleal. Asimismo, las dependencias de insumos importados para la alimentación del ganado, como los fertilizantes y las semillas de forraje; así como los commodities alimentarios como el maíz y la soya, son amenazas principalmente para los productores. (MAXIMIXE, 2015, s.n). Los ingresos de los productores, depende de un mercado eficiente del comercio de excedente de producción lechera; el cual hace posible a un mejor ingreso, genera empleo y contribuye con la seguridad alimentaria.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Este análisis permitirá identificar las oportunidades y amenazas claves en el mercado, así como el escenario actual de la competencia en el sector, estableciendo estrategias que permitan al negocio prevalecer en el tiempo, y ser competitivo mediante una adecuada toma de decisiones sobre la base de información importante del entorno. El propósito de la presente auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para la toma de decisión y

el fortalecimiento de las ventajas de la industria, contrarrestando las amenazas del sector, y aprovecho las oportunidades existentes y futuras.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

A diferencia de reformas políticas del pasado, el país atraviesa una estabilidad política favorable, de la mano con un consistente crecimiento económico en la última década. Posicionándose como uno de los más atractivos en los mercados de Latinoamérica. Según la Economic Freedom (2017) las reformas estructurales en los últimos años han sufrido la competitividad económica del Perú. Durante el año fiscal 2015-2016, el gobierno redujo la tasa de impuesto de sociedades del 30 por ciento a 28 por ciento como parte de una disminución gradual prevista en los próximos años. La economía de Perú es relativamente abierta y da la bienvenida a más inversión extranjera, pero los retrasos regulatorios y la falta de previsibilidad en las reglas son problemáticos para los inversores extranjeros. La corrupción gubernamental es un problema grave, y el tráfico de drogas ha crecido, lo que limita la confianza del inversor extranjero en la economía. Para la Economic Freedom (2017), el Perú se encuentra en el puesto 43 de 180 países de libertad económica, con un puntaje de 68,9 (ver Figura 24).



Figura 24. Ranking del Perú en Índice de la Libertad Económica
 Nota. Tomado del *Index Of Economic Freedom 2017*. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/peru>

El sector agropecuario está regulado por las siguientes normas:

- Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura (MINAG), promulgada mediante Decreto Ley N° 25902.
- Decreto Supremo N° 028-84-AG, que establece el Reglamento para la Comercialización de la Leche.
- Ley N° 24051, ley que regula el desarrollo de la ganadería en el Perú y la reserva de vientres del ganado ovino, cebuino, vacuno, bovino y camélidos sudamericanos (21 de diciembre de 1984) y sus modificatorias, y la creación del Fondo Nacional de Fomento Ganadero (FONAFOG)
- Decreto Supremo N° 029-2003-AG, que aprueba la fusión del FINAFOG con el MINAG. Promulgado e 30 de julio de 2003
- Decreto Supremo N° 024-91-AG, el cual aprueba el Reglamento de la Ley N° 24051 modificada por la Ley N°25161 que modifica la finalidad y administración de los recursos del Fondo Nacional del Fomento Ganadero (FONAFOG)
- Proyecto N°434/2016-CR, PL 553/2016 y PL 751 – 2016, “Restituir la prohibición uso de la leche en polvo y grasa anhidra en procesos de fabricación de productos lácteos como leche evaporada, queso y yogurt”

La normatividad está abierta a la posible creación de nuevos productos, con el fin de extender las operaciones al exterior. Existen restricciones que crean incertidumbre y desánimo en inversionista. Tal como lo informa Perulactea (2017) “Industria láctea peruana expresa su desánimo en promover inversiones ante decretos anti – importación de leche en polvo”; el Congreso de la República a través de la Comisión de Agraria, refirió, el PL N° 434/2016-CR impulsando la restitución a la prohibición del uso de la leche en polvo y grasa anhidra en procesos de fabricación de productos lácteos como leche evaporada,

quesos y yogurt. El principal interés de la industria de lácteos es convertirse en la mejor alternativa de consumo para el mercado nacional, dentro de un escenario donde se puede desarrollar una industria que garantice su producción en condiciones óptimas para el consumo.

Por otro lado, en el Estado de derecho, la legislación peruana garantiza intereses para bienes muebles e inmuebles, a excepción de tribunales de comercio, el sistema judicial presenta gran atraso y lentitud en los casos. Y la corrupción es un grave problema tanto en gobierno, como en las fuerzas de seguridad, el poder judicial, puertos, organismos aduaneros y gobiernos locales. El Perú como régimen de gobierno se caracteriza por ser: República Democrática, con gobierno unitario, representativo y descentralizado. Respecto al tamaño del gobierno, los gastos de gobierno ascendieron a 22,3% del PBI en estos tres últimos años, presentándose un déficit presupuestario de 0.6% del PBI y una deuda pública equivalente a 23.1% del PBI; el IR (30%), las tasas impositivas corporativas son de 28%, y presente una presión fiscal del 16,8% del ingreso nacional total. El comercio es importante para la economía del Perú; las exportaciones e importaciones, suman en conjunto el 45% del PBI, con un arancel medio aplicado de 1.4%. (EconomicFreedom, 2017).

Estabilidad Política.- la inestabilidad y la desconfianza en mayor o menor medida afecta a las decisiones del inversionista. De los resultados de la anterior coyuntura se puede decir que la economía en el Perú tuvo un crecimiento por debajo de las expectativas y pronóstico. El sector minero no ha tenido una respuesta a la inversión favorable como años pasados, no solo por el precio devaluado o bajo, sino porque el país no tuvo la capacidad de promover una mayor producción y proyectos que permitan el balanceo de la coyuntura de la baja de precios; además de los conflictos sociales como es el caso de Conga, Tía María y Santa Ana y la falta de capacidad del gobierno para poder enfrentar debido a que contaban con capital político; y así tomar decisiones que favorezcan al Perú en todas sus factores.

(América economía, 2015). El crecimiento económico, también estuvo impulsado por la inversión privada, sumando al 2015: 38,4 (miles de millones de US\$) representado cerca del 19.1% del PBI a junio de 2016 según cifras estimadas. Al 2015 Perú (24.9% PBI) es uno de los países con mayor inversión en América Latina después de Colombia (26% PBI), (ver Figura 25 y 26).

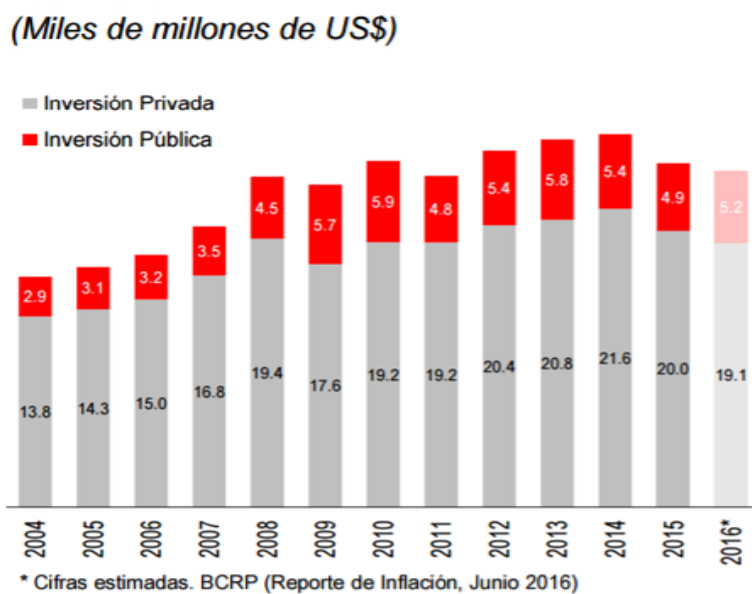


Figura 25. Inversión Total 2004 – 2016* (% del PBI)

Nota. Adaptado de *BCRP a Pro Inversión*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf

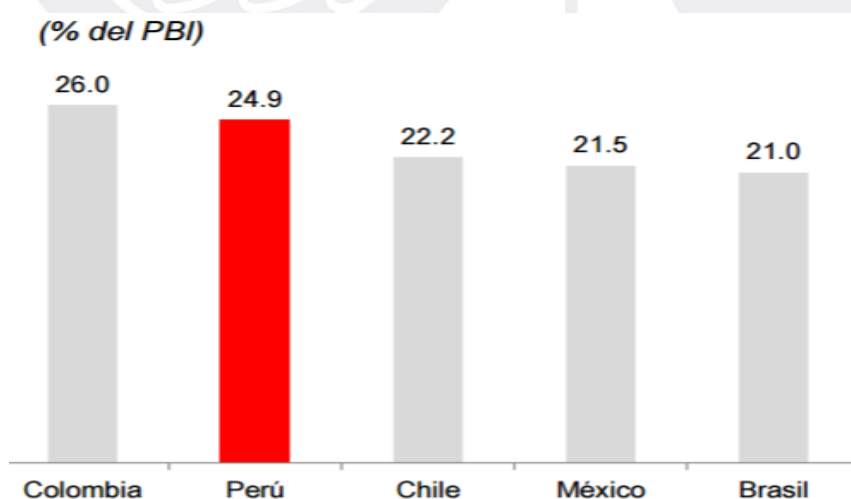


Figura 26. Inversión Total - Latino América 2015 (% del PBI)

Nota. Adaptado de *BCRP a Pro Inversión*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PP_T_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf

Por el lado del comercio exterior muestra un escenario favorable, gracias a las relaciones comerciales con países potenciales y países en crecimiento. El Perú registró una cifra cercana a los 7,000 millones en 2015, convirtiéndose en un país atractivo para las inversiones. Asimismo, el 2014 Perú (3.6% PBI) es uno de los países con mayor inversión directa extranjera en América Latina después de Chile (8.4% PBI) y Colombia (4.1% PBI) (ver Figura 27 y 28).

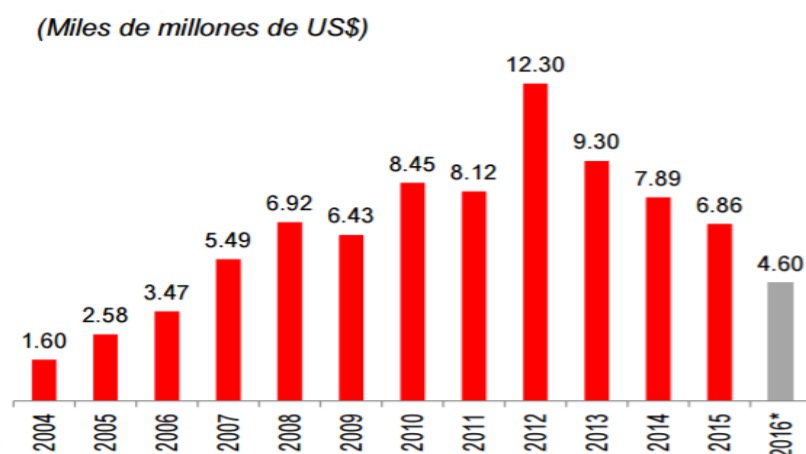


Figura 27. Flujo de Inversión Directa Extranjera Neta 2004 – 2016*

Nota. Adaptado de *BCRP a Pro Inversión*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf

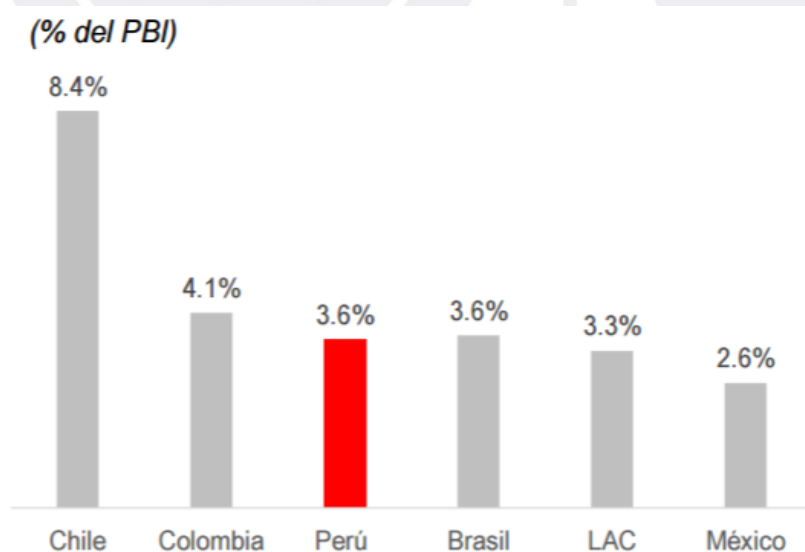


Figura 28. Flujo de Inversión Directa Extranjera Neta - Latinoamérica 2014

Nota. Adaptado de *BCRP a Pro Inversión*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf

Nada reemplaza a la inversión, y sus atributos para la generación de empleo y excedente de riqueza. Por ello, el mantener un país con programas sociales es un paliativo temporal para la pobreza, pero no generan crecimiento por sí mismo. (América economía, 2015). (Pro Inversión, 2016). Una oportunidad para el sector es la disponibilidad del Estado para participar en bloques comerciales como el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la firma de TLC que favorecen las condiciones para operaciones internacionales tanto de exportación como de importación.

Política Monetaria.-Banco Central de Reserva del Perú – BCRP, es un organismo constitucional autónomo, encargada de regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrara las reservas internacionales a su cargo, emitir billetes y monedas, informar periódicamente al país sobre las finanzas nacionales y administrar la rentabilidad de los fondos. (El Comercio, 2016). Según reporte de inflación del BCRP, la inflación en los últimos meses ha ubicado una posición ligeramente superior al rango de la meta, esto se ve reflejado en el incremento de algunos alimentos perecibles y combustible, esperado a un corto plazo se revierta dichos efectos. Las expectativas de la inflación se mantienen al cierre del 2016. El director mantuvo la tasa de referencia en 4.25%, el mismo que permanece en dicho nivel desde el mes de marzo (BCRP, 2016) (ver Figura 29).

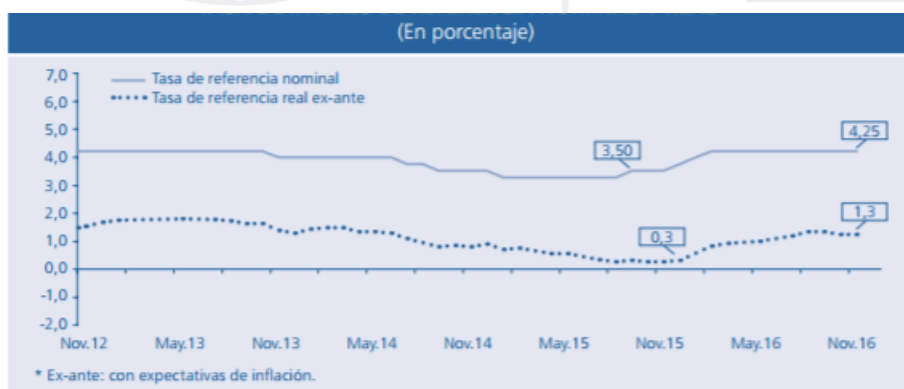


Figura 29. Tasa de Interés de Referencia Nomina y Real*

Nota. Adaptado de *Banco Central de Reserva del Perú Reporte de inflación 2016*
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>

Entre enero y agosto la inflación anualizada cayó de 4.61% a 2.96 %; producto de la reversión del choque interno por el Fenómeno del Niño; la inflación aumentó desde setiembre alcanzando una tasa de 3.35 % para noviembre. Esto influyó en el incremento del tipo de cambio (2.1 %), las alzas en los precios de gasolina (6.0 %), las tarifas eléctricas (4.4 %) y de algunos alimentos como pollo (6.7 %) y leche (7.2 %). Las expectativas de la inflación se mantienen al cierre del 2016. El director mantuvo la tasa de referencia en 4.25%. Se proyecta que la inflación converja hacia el 2% durante el horizonte comprendido entre 2017 y 2018 (BCRP, 2016). Asimismo, de acuerdo a información obtenida por el BCRP, al cierre del noviembre el tipo de cambio fue de S/. 3,414 por dólar, similar al observado a fines de 2015.

Política fiscal.- la economía ha mostrado una recuperación del valor de las exportaciones en el periodo 2017 – 2018, considerando una normalización de precios en los productos tradicionales, así como la recuperación del volumen de las no tradicionales. Al 2015 las exportaciones en los productos tradicionales fueron 5,7 a precio de -20,4 y los no tradicionales de -5,3 de precio de -1,8; se proyecta al 2018, para las exportaciones de 4,8 y 4,3 respectivamente (BCR, 2016). Luego de registrar un déficit acumulado de casi US\$ 3048 mil millones en los primeros diez meses de 2015, la balanza comercial registró, durante igual periodo de 2016, un superávit de US\$ 126 millones. Para el año 2017, se prevé una mejora de alrededor de US\$ 2,4 mil millones, mientras que para 2018 se estima un superávit mayor en casi US\$ 2,8 mil millones respecto al Reporte de setiembre (BCR, 2016).

Regulaciones Gubernamentales y la Informalidad, para los años 2030 y 2050, el PBI del sector informal del Perú se situará alrededor de 15% y 6%, respectivamente, según estudio realizado por CEPLAN, del mismo modo señala que en los mismos años se espera que la tasa de empleo informal se aproxime a 50% y 30% respectivamente. Asimismo, CEPLAN informó indicó según encuestas de empleo formal e informal por hogares del INEI

en los últimos cinco años, el empleo formal ha ido en aumento en los sectores de Agricultura con 44.9%, Construcción con 36% y Comercio con 30.2%. Según tamaño de empresa el mayor crecimiento del empleo formal ha sido registrado en empresas de 11 a 50 trabajadores con 39.7% (154,000 personas) y en las de 51 y más trabajadores 30.3% (597,000 personas). El mayor crecimiento fue dentro de las edades de 45 años con un crecimiento del 31% y un equivalente a 353,000 personas, seguido de jóvenes de 4 a 24 años, con un crecimiento de 24.5% cuyo equivalente asciende a 74,000 personas. El empleo se incrementó con trabajadores con educación superior universitaria a 30.2% con un equivalente de 365,000 personas, seguido de trabajadores de educación secundaria en 24.4% con un equivalente de 316,000 personas (Gestión, 2016) (ver Figura 30).

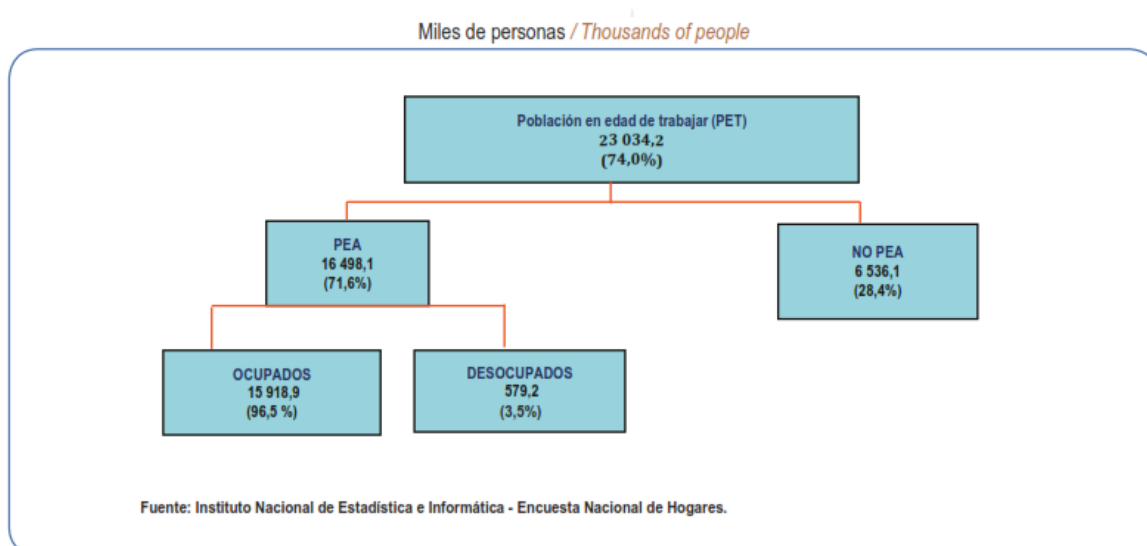


Figura 30. Perú: Población de Edad de trabajar, según Condición de Actividad 2015

Nota. Adaptado de *Banco Central de Reserva del Perú Reporte de inflación 2016*.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1391/libro.pdf

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según reporte de inflación, entre el 2012 – 2015, respecto a crecimiento del PBI de la economía mundial. Existe una lenta recuperación de EEUU y Europa, así como una desaceleración en China y la caída de los precios de commodities; pasando de ser el PBI de

3.5% a 3.2%. Asimismo, la recuperación de la economía mundial se proyecta en 2017 – 2018, luego de dos años de bajo crecimiento (ver Figura 31).

	2015	2016*	2017*	2018*
Estados Unidos	2,6	1,6	2,2	2,0
Eurozona	2,0	1,7	1,5	1,5
China	6,9	6,7	6,2	6,0
América Latina	0,0	-0,7	1,8	2,4
Mundo	3,2	3,0	3,4	3,5

Figura 31. Crecimiento del PBI: Economía Mundial (%)

Nota. Adaptado de *Banco Central de Reserva del Perú Reporte de inflación 2016*.

Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

Al cierre del 2016 la economía del Perú cerraría con un crecimiento de 3.9%, superior que habría crecido entre 4.5% y 5% en enero de 2017; siendo la tasa más alta desde setiembre de 2016. La economía peruana se encuentra liderando en la región, por el crecimiento del PBI; registrando para diciembre de 2016 el 3.25%, por el impulso de sectores primarios y la demanda interna. Según Pro Inversión (2017), el Banco Mundial proyectó que el Producto Bruto Interno (PBI) peruano crecerá 4.2 % en el presente este año, con lo cual será el país con la mayor expansión en América del Sur, en un contexto de recuperación económica mundial y de la región latinoamericana. Asimismo, este señala que se estima un crecimiento de la economía peruana para el 2018 (3.8%) y 2019 (3.6 %). Este resultado destaca un liderazgo en Perú entre países de América del Sur en el Perú en términos de crecimiento económico al 2017 en América del Sur como: Paraguay (3.6 %), seguido de Bolivia (3.5%), Argentina (2.7%), Colombia (2.5%), Chile (2 %), Uruguay (1.6 %) y Brasil (0.5 %).

En las operaciones de gobierno central, los ingresos corrientes al 2016, han presenciado un crecimiento de 4.3% respecto al año anterior. Asimismo, en los mismos periodos los gastos no financieros tuvieron un crecimiento de 3.0%, provenientes de los gastos corrientes y los gastos de capital. Por otro lado, los ingresos de capital (0.1%), se mantienen constantes desde el 2014, mientras que el resultado primario, ha tenido un déficit de 2.6% y los intereses de un 0.6%. Los resultados económicos de enero a agosto fueron - 2.2% del PBI (ver Figura 32).

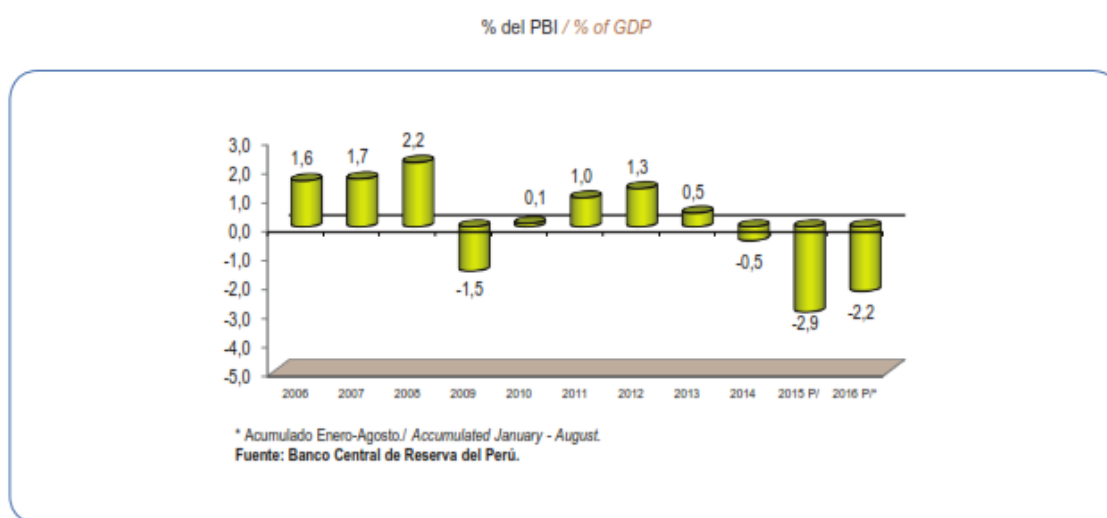


Figura 32. Perú: Resultado Económico 2006
Nota. Adaptado de *Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf

América Latina, empieza a tener dinamismo en el mercado mundial, gracias a la competitividad de sus regiones, así como diversos factores que enfrentan y conflictos que presentan potencias mundiales. Perú mantiene el liderazgo al 2016 del PBI en América Latina por segundo año consecutivo. Asimismo, respecto a los índices de precios al consumidor, presenta un crecimiento en promedio del 1% a partir de 2012; siendo también uno de los más representativos comparado a países de la región. Así lo muestra la Tabla 24 del Análisis de América Latina. Tal como observados en la Tabla 25, con una proyección de junio de 2016, el Perú cuenta con un total de deuda externa de 69,354 (millones de US\$) y

una variación porcentual entre 2015 y 2016 proyectado de 8.4%. A mediano y largo plazo cuenta con una variación comercial de 8.3% y a corto plazo de 12.6.

Tabla 24

Perú: Deuda Externa 2013 - 2016

Millones de US dólares / Millions of US dollars

Variable / variable	2013	2014	2015	2016*	Variación %/Change 2016/2015
Total/ Total	60,830	64,512	68,244	69,354	8,7
Mediano y largo plazo / Medium and long tem	54,381	57,534	61,169	61,844	8,3
Corto plazo / Short tem	6,450	6,978	7,075	7,510	12,6

Nota. Adaptado de *Síntesis Estadístico 2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Tal como podemos observar en la Figura 33, el tipo de cambio en el Perú, respecto al dólar, a partir de 2012 presenta un crecimiento promedio, pasando de 2,64 a 3,37. Asimismo, comparado este último en el octavo mes de 2016; respecto al euro, en el 2015 tuvo una caída de 3.53% incrementando su valor en 3.76% de enero a agosto de 2016.

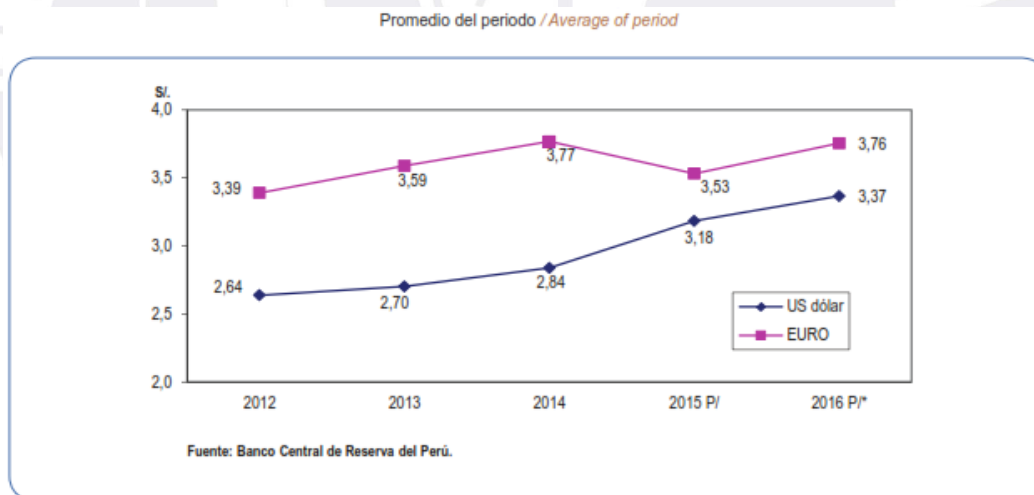


Figura 33. Perú: Tipo de Cambio Bancario 2012 – 2016

Nota. Adaptado de *Síntesis Estadístico 2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Según el BCR (2016), la balanza comercial pasaría de un déficit de US \$ 3,2 mil millones en 2015 a un superávit de US \$ 0,6 mil millones en el 2016. En los próximos dos años, el superávit comercial continuaría elevándose (a niveles de más de US \$ 2 mil millones

por año), por el crecimiento de las exportaciones, tanto por mayores volúmenes como por mayores precios de commodities. Los alimentos como la leche y productos lácteos, el huevo, miel natural y productos comestibles de origen animal, son esenciales para el desarrollo y supervivencia; por el alto valor de nutrientes vital para el ser humano en todo el mundo. Volviéndose atractivo para la producción y/o transformación para el mercado peruano.

Al 2015 las exportaciones muestran una disminución de -0.8% en relación al año anterior. El Perú viene exportando entre los años 2013, 2014 y 2015 a 79 países a nivel mundial (US \$1'27,280 miles); nuestros potenciales clientes al 2015 son, Haití (US \$39,727 miles), Estados Unidos de América (US \$17,236 miles), Ecuador (US \$14,520miles), Bolivia (US \$9,298 miles) y República Dominicana (US \$7,937miles). La mayor participación en valor porcentual en las exportaciones la tiene Haití (31.2), Estados Unidos de América (13.5) y Ecuador (11.4). Quienes cuentan con una participación total de 56.1% .

Asimismo, respecto a la cantidad exportada de lácteos al 2015. Se puede detallar lo siguiente: dentro de los productos lácteos encontramos en mayor volumen comparado a los otros productos de alimentos a la leche concentrada que suma un total de 41,131 (miles de toneladas); seguido de la leche sin concentrar con un total de 11,120 (miles de toneladas), lactosuero 10,527 (miles toneladas), mantequilla “manteca” 7,477(miles de toneladas) suero de mantequilla 4,124 (miles de toneladas) y queso y requesón 4,916 (miles de toneladas).

Entre el 2014 – 2015 el incremento de las importaciones porcentuales en valor es de: leche concentrada (-5), leche sin concentrar (608), lactosuero (-73), mantequilla “manteca” (-100), suero de mantequilla (-66) y queso y requesón (-84). Para el 2015 las importaciones muestran una disminución de -0.7% con relación al año anterior. El Perú importa de 26 países a nivel mundial (US \$206,413miles); nuestros potenciales proveedores al 2015 son, Nueva Zelanda (US \$87,109 miles), Estados Unidos de América (US \$52,457 miles), Chile (US \$15,073miles), Bolivia (US \$13,554 miles) y Argentina (US \$10,332miles). La mayor

participación en valor porcentual la tiene Nueva Zelanda (42.2), Estados Unidos de América (25.4). Quienes cuentan con una participación total de 67.6%.

Asimismo, respecto a la cantidad exportada de lácteos al 2015. Se puede detallar lo siguiente: para la leche concentrar 76,444(miles de toneladas), leche sin concentrar 942(miles de toneladas), lactosuero 30 (miles de toneladas), mantequilla “manteca” 0 (miles de toneladas), suero de mantequilla 1,121 (miles de toneladas) y queso y requesón 85 (miles de toneladas). Entre el 2014 – 2015 el incremento de las importaciones porcentuales en valor es de: leche concentrada (-41), leche sin concentrar (4), lactosuero (-7), mantequilla “manteca” (-6), suero de mantequilla (-62) y queso y requesón (5). Según informe de Perulactea (2016) “Los precios internacionales de la leche sufren una fuerte contracción, el aumento de la producción europea y la negativa de Rusia a comprar afectaron el mercado”. Estas condiciones produjeron que se deje de exportar a China, afectando la desaceleración del crecimiento económico de la demanda de los productos. La contracción produjo un declive en la cotización de la leche en polvo respecto al 2013 el cual superó los \$5,000 la tonelada; y ahora está cerca a los \$2,000 (Perulactea, 2016).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Para el Instituto Nacional de Estadística e Informática el país se encontraba en situación de pobreza monetaria al tener un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo (compuesto por alimentos y no alimentos). En los últimos doce años se ha visto un descenso significativo de la incidencia de la pobreza (-36,9%) y la pobreza extrema (-12.9%) (ver Figura 34 y 35). Asimismo, la población con al menos una necesidad básica insatisfecha está en descenso -0.3% en el 2015 comparado al año anterior.

Al 2015 según área de residencia urbana fue de 13.7% y residencia rural de 37.7%; y según región natural la población con necesidad básica insatisfecha para la costa fue de 11.3%, para la selva 45.5% y par la sierra que ha ido en aumento de un 0.2% respecto al

2014 22.6%. Esta reducción permitió el incremento de la necesidad de la capacidad adquisitiva de la población y la calidad de vida y educativa de todas las familias.

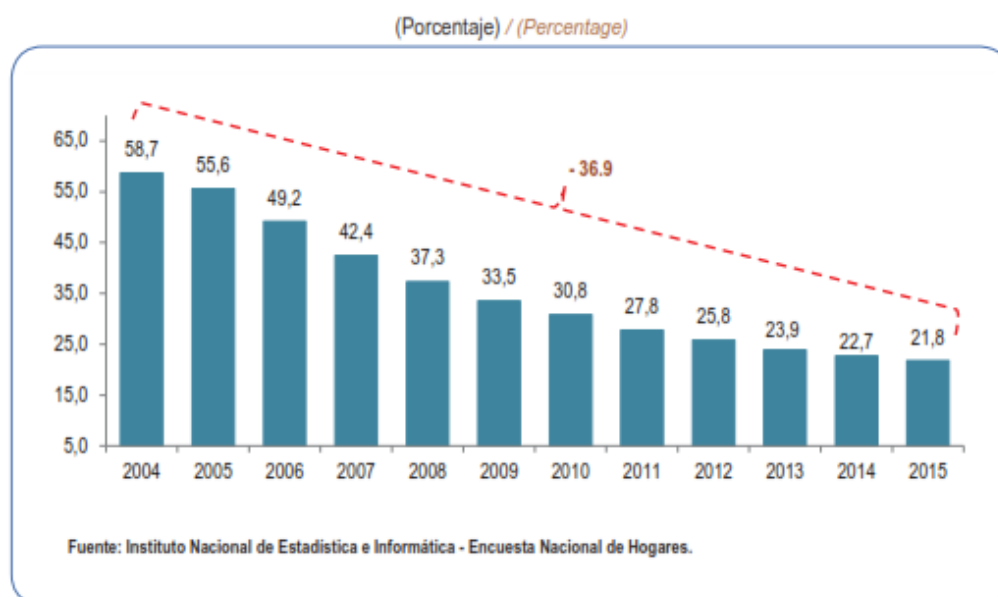


Figura 34. Perú: Población en Situación de Pobreza, 2004 - 2015

Nota. Adaptado de *Síntesis Estadístico 2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

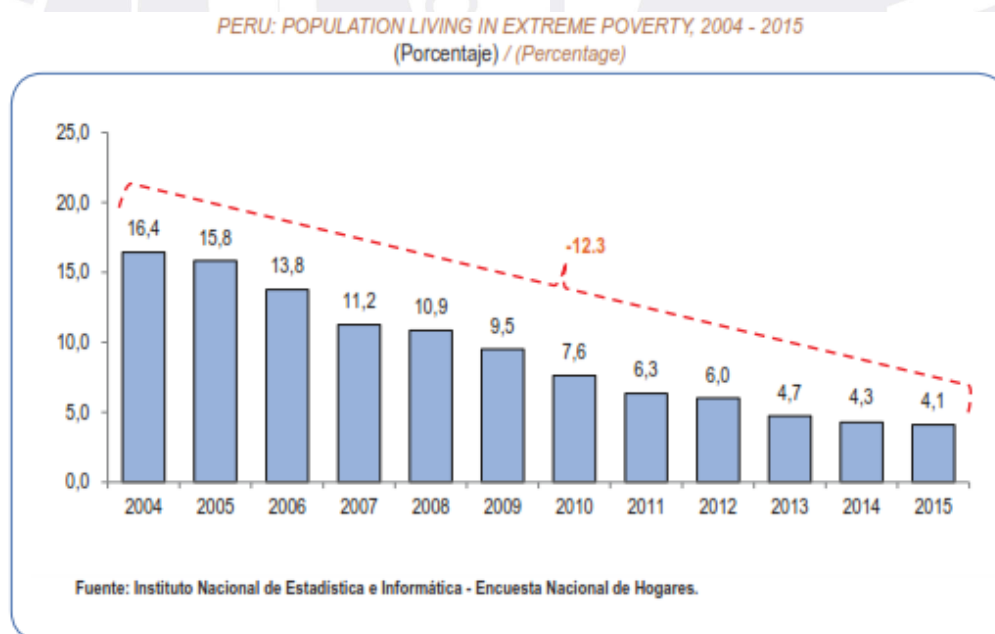


Figura 35 Perú: Población en Situación de Pobreza Extrema, 2004 - 2015

Nota. Adaptado de *Síntesis Estadístico 2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

El estado juega un papel importante para la erradicación de la pobreza, importancia que se ve reflejada en los diversos programas sociales fomentados para las zonas de pobreza y extrema pobreza. Al I semestre de 2015 el 23.3% de hogares se han visto beneficiados con programas sociales como vaso de leche y otros, solo desayuno escolar/almuerzo (ver Figura 36), solo comedor popular de madre; así como programas juntos y Beca 18. La brecha de pobreza se debe entender como la proporción del gasto que le falta a un pobre para cubrir el costo de la canasta básica de consumo o alcanzar la línea de pobreza; cifra que viene reduciéndose de manera sostenida en los últimos años.

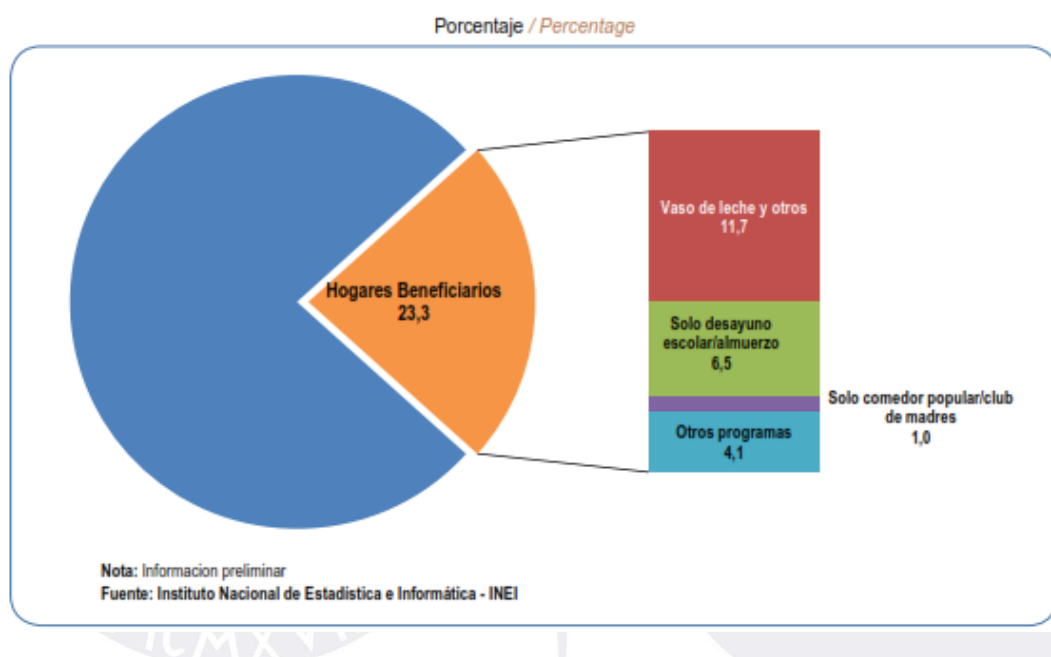


Figura 36. Perú: Hogares Beneficiarios con Programas Alimentarios, 2015

Nota. Adaptado de Síntesis Estadístico 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

El Perú está ubicado en el litoral central occidental de América; cuenta con una superficie territorial de 1'285 212,6 km², divididas entre costa, sierra, selva o Amazonía. Sus 200 millas de mar territorial es de zona exclusiva económica. Cuenta con una población estimada al 2016 de 31'488,625 habitantes, su tasa de crecimiento es a un ritmo de 1.5% anual. Asimismo, su población urbana al 2015 es de 76.7%.

Comprende los siguientes grupos de edades: de 0-14 años con un 27.9%, de 15 – 64 años el 65.5% siendo la más representativa y de 65 y más años 6.6%. El Perú cuenta con 24 departamentos, 195 provincias y 1,874 distritos; cuenta con más de 50 lenguas nativas, entre ellas el aimara, aguaruna, asháninka, shipibo – conibo, chayahuita. Su idioma oficial es el castellano y quechua. Las creencias, estilos de vida y cultura que tiene cada país según características históricas, geográficas, demográficas, religiosas, etc., pueden afectar el entorno económico social de una región. Las tendencias determinan el comportamiento de compra de los consumidores ante un determinado producto o servicio, y el posicionamiento del mismo.

La presión de algunas comunidades campesinas es muy influyente para las inversiones privadas en el Perú como es el caso de Cajamarca, siendo una oportunidad o un riesgo muchas veces para la misma comunidad; Otro riesgo que afecta a la región es la renuencia de una parte de los productores a la formalización. La preferencia por productos importados en especial por países de potencias como China, Nueva Zelanda. La Marca Perú, es una de las fortalezas que puede contraer esa gran amenaza que muchas veces afecta a la economía de los productores en pequeñas escalas y que actualmente tiene un gran renombre a nivel mundial.

Como se observa en la Tabla 25, en los últimos quince años la actividad turística de la región se viene incrementando. El mes de julio es el de mayor afluencia turística por el mes patrio. Los arribos son procedentes en su mayoría de Sudamérica. Asimismo la población de productores agropecuarios individuales es de 2'246,702 quienes cuentan con una superficie de 14'112,231.5 ha/km²/. Dentro del grupo poblacional contamos con un total de 1'554,781 hombres, quienes cuentan con una superficie de tierra de 10, 921,621.15; y un total de 691,921, quienes cuentan con una superficie de tierra de 3, 190,610.35 ha/km². Los productores agropecuarios sin tierra suman un total de 24,213 hombres y 23,246 mujeres, predominando en mayor proporción el grupo de edades de entre 30 a 44 años, con

un total de 15,268 personas, seguido de entre 45 y 64 años con un total de 12,933 personas (ver Figura 37).

Tabla 25

Perú: Entrada de Turistas Internacionales 2012 – 2016

Personas / Persons

Mes / Month	2012	2013	2014	2015	2016*	Variación %/Change 2016/2015*
Total/ Total	2'845,623	3'163 639	3'214,934	3'455,709	2'143,754	6,8
Enero / January	246,858	255,983	266,299	298,225	304,712	2,2
Febrero / February	241,127	263,144	268,118	295,126	324,369	9,9
Marzo / March	228,614	253,180	266,479	274,152	300,342	9,6
Abril / April	215,975	236,237	241,635	262,713	276,086	5,1
Mayo / May	215,592	256,187	264,283	268,354	296,146	10,4
Junio / June	225,036	258,511	245,733	275,926	276,779	0,3
Julio / July	268,788	302,309	299,154	332,645	365,320	9,8
Agosto / August	242,986	276,730	291,276	305,699		
Setiembre / September	234,605	249,413	254,394	270,498		
Octubre / October	244,308	282,219	274,695	301,735		
Noviembre / November	238,813	258,735	257,567	272,924		
Diciembre / December	242,921	270,991	285,301	297,712		

Nota. Tomado de Síntesis Estadístico 2016. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

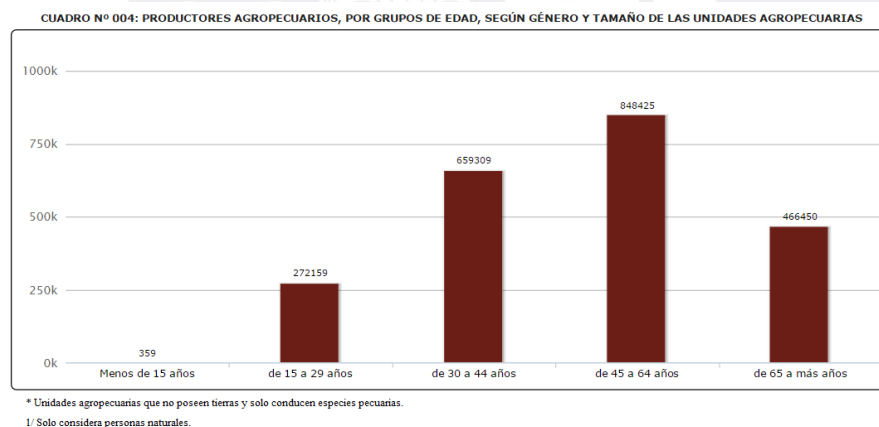


Figura 37 . Productores Agropecuarios, por Grupo de Edad según Género y Tamaño de las Unidades Agropecuarias

Nota. Tomado de INEI: *IV Censo agropecuario 2012*". Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/>

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El principal motor y canalizador de desarrollo de un país es la tecnología y la investigación para el desarrollo de la región, permitiendo la mejora continua en eficiencia, productividad y competitividad a nivel global. Asimismo, contribuye a la generación de empleo y aumenta el nivel de bienestar para la población. El pilar nueve en el ranking de la competitividad le corresponde a la preparación tecnológica, encontrándose en el puesto 88 dentro de los 140 países. A esta preparación tecnológica se suman la adopción tecnológica y el uso de tecnologías de la información ocupando el puesto 69 y 94 respectivamente de los 140 países que compiten en el ranking de la competitividad, (ver Tabla 26). Análisis de la ciencia y tecnología, destaca como uno de los factores principales de la competitividad con relación a países, conocimiento e innovación. El desarrollo de la ciencia y tecnología destaca la gran capacidad de producir innovación y nuevas tecnologías para hacer sostenible las ventajas competitivas.

Tabla 26 Índice de Competitividad Global - Perú

Índice de Competitividad Global 1-7 (mejor)- Perú

 9 de pilar: Preparación tecnológica 1-7 (mejor)		88	3.4		
A. adopción tecnológica 1-7 (mejor)		69	4.6		
La disponibilidad de las tecnologías más recientes 1-7 (mejor)		84	4.5		
A nivel de empresa absorción de la tecnología 1-7 (mejor)		77	4.5		
IED y transferencia de tecnología 1-7 (mejor)		33	4.9		
B. Uso de las TIC 1-7 (mejor)		94	2.2		
Los usuarios de Internet % pob.		88	40.2		
-Banda ancha fija suscripciones a Internet / 100 hab.		80	5,7		
Ancho de banda de Internet kb / s / usuario		66	36.4		
Las suscripciones de banda ancha móvil / 100 pop.		106	13.7		

Nota. Tomado de *World Economic Forum Ranking de Competitividad Global - Perú*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=PER>

En un mundo globalizado y adaptado a la vanguardia, es importante actualizar las técnicas de producción a fin de ser competitivo y tener aceptación de los consumidores finales. En ese sentido, resulta importante el uso de las tecnologías necesarias para poder competir dentro del mercado local e internacional. Según INEI (2016), durante 15 años el sector telecomunicaciones y otros servicios de información registran ascensos en sus niveles productivos, siendo la telefonía celular y la televisión por cable los factores de mayor incidencia positiva. Tal como nos muestra la Tabla 27, del total de sector podemos indicar que en telecomunicación ha presentado un crecimiento del 0.7% en el año 2015, respecto al año anterior.

En otros servicios de información y comunicación ha representado un déficit de 3.3% dentro del mismo periodo. Sin embargo, a julio de 2016 este presenta una variación porcentual de 3.1%. Los sectores de telecomunicaciones y otros servicios de información que ha tenido mayor representación en la demanda son las líneas en servicios de telefonía fija, el cual se ha visto incrementada en el año 2015 en 2,359 (miles), respecto al año anterior (ver Tabla 28).

Tabla 27. Fuente: Valor agregado del Sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información 2013 – 2016

Valor Agregado del Sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información 2013 - 2016

Variación porcentual anual / *Annual percentage change*

Sector / Sector	2013	2014	2015	2016
Total / Total	8.7	8.6	9.3	9.3
Telecomunicaciones / Telecommunications	9.1	10.5	12.4	11.1
Otros servicios de información y comunicación / Other information and communication services	7.6	2.7	-0.6	3.1

Nota. Tomado de *Síntesis Estadístico 2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Tabla 28

*Principales Indicadores del Sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información
2013 - 2016*

Indicador / Indicacator	2013	2014	2015	Variación % Change % 2015 / 2014
Lineas Fijas instaladas (miles) Fixed lines installed (thousands)	3668	3226	3166	-1.9
Lineas fijas en servicio (miles) Fixed lines in service (thousands)	3084	3035	2966	-2.3
Lineas de telefonía de uso público (miles) Public telephone lines (thousands)	214	207	191	-8
Lineas fijas de telefonía pública en servicio por 1000 habitantes Fixed public telephone lines in service per 1,000 inhabitants	7.3	7.0	6.4	-8.9
Lineas en servicio de telefonía móvil (miles) Mobile phone lines in service (thousands)	29954	31877	34236	7.4
Conexiones en servicio de televisión por suscripción (miles)	1418	1483	1730	16.7

Nota. Tomado de *Síntesis Estadístico 2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

En el Perú, una buena parte de la industria lácteo se realiza de forma artesanal y sin estándares de calidad y salubridad, desde el ordeño de las vacas hasta su cuajado, siendo una desventaja del producto frente a productos de otras regiones. Asimismo, la comercialización se efectúa, en un alto porcentaje, de manera informal. Es importante resaltar que ya existen interesantes negocios que han alcanzado un alto desarrollo en temas de calidad e industrialización. Una de las herramientas potentes con la que no cuentan gran parte de los productores es la Internet, mediante la cual podrían comunicarse en tiempo real y obtener información valiosa respecto a las tendencias globales y las noticias relacionadas con el negocio. Oportunidad que les permite estar a la vanguardia mundial.

La tendencia indica que la industria no muestra signos en la mejora de su infraestructura, respecto a plantas de ordeño y plantas de producción, dificultando la perspectiva de producción en lote, en cual contribuye a una buena competencia. Asimismo, estas plantas artesanales generalmente no cuentan con tratamiento de pastizales que permita renovar este recurso de manera óptima. La producción artesanal aún no cuenta con las técnicas de salubridad que garanticen la seguridad en la ingesta del producto, lo que,

finalmente, se traduce en calidad errática y sin sostenibilidad de producción en masa y con estándares adecuados para competir a nivel nacional e internacional.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Los factores ambientales y ecológicos son elementos claves para el desarrollo económico de cualquier industria. El Perú con el fin de contrarrestar desastres producto de la naturaleza y proteger el medio ambiente y la preservación de recursos naturales, crea planes de contingencia a través de sus diferentes entes reguladores. El Perú es considerado como un país de alto riesgo ante ocurrencias de amenazas naturales como sismos y fenómenos meteorológicos asociados al fenómeno del niño.

El sector agropecuario es el que más se ve afectado por los desastres naturales y los cambios bruscos estacionarios, teniendo impacto en la industria de lácteos. América Latina toma conciencia del valor del medio ambiente y la ecología, permitiendo que países en desarrollo como el Perú, tomen conciencia del valor que no solo beneficia a la industria, sino también a toda la sociedad que se encuentra inmersa en ella, este aspecto se vuelve importante para el Perú por ser pioneros en la conciencia ecológica y por la seguridad que transmite al mercado sobre técnicas en la elaboración de productos que no afectan el medio ambiente. El manejo responsable de recursos como el agua y los pastizales, son iniciativas vigentes que garantiza una buena administración del territorio y de los recursos naturales, estas iniciativas se encuentran alineadas a un correcto uso de nuestros recursos naturales, y se encuentran soportadas por políticas definidas y establecidas por el Ministerio del Medio Ambiente, con la finalidad de conservar la calidad y la cantidad de sus recursos, para lograr sostenibilidad y flexibilidad para generaciones presentes y futuras.

Los fenómenos climatológicos se vuelven una amenaza para el país, como las sequías, inundaciones, huaycos, heladas, etc., propios de estos factores que pueden verse afectados en productos como los sembríos, pastizales y por ende el desarrollo del ganado,

sin embargo, una correcta planificación, en el uso eficiente de recursos, tecnología y soporte económico brindado por los gobiernos locales y centrales, pueden reducir de forma significativa impactos negativos de la naturaleza. Asimismo, la contaminación del agua producto de la minería informal y ejercida por grupos bajo técnicas no adecuadas, debe de ser analizada y sancionada por el gobierno; así como dar el soporte a la sostenibilidad de industrias que hoy son un factor esencial en el desarrollo económico por el gran valor que tiene a nivel global, como es el caso de la industria de lácteos.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 29

Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Consumo per cápita de lácteos por debajo del estándar de consumo internacional.	0.21	4	0.84
2	Crecimiento de la demanda exportable en Latino América por restricciones y disminución de la oferta de países productores como Europa y China	0.15	4	0.6
3	Amplia red de acuerdos comerciales	0.08	2	0.16
4	Condiciones favorables de clima y tierras para el desarrollo de la industria láctea en todo el año	0.10	2	0.2
5	Acceso a tecnología de punta para la producción de lácteos	0.11	3	0.33
6	Amplia diversificación de productos lácteos a nivel global	0.05	3	0.15
		0.7		2.28
Amenazas				
1	Ingreso de insumos y productos lácteos subsidiados	0.08	3	0.24
2	Aumento del consumo de productos sustitutos como la soya	0.08	2	0.16
3	Ingreso de nuevos competidores	0.05	2	0.1
4	Ocurrencia de fenómenos naturales como el niño y otros, que imposibiliten el acopio de leche disminuyendo la productividad	0.02	1	0.02
5	Explotación minera en tierras agropecuarias	0.02	2	0.04
6	Sensibilidad de ventas a la situación económica y política del país y de América Latina	0.05	1	0.05
		0.30		0.61
	Total	1.00		2.89

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

En la Matriz EFE para la industria de lácteos se tienen 12 factores que son determinantes de éxito, se cuenta con seis oportunidades y seis amenazas. El valor ponderado suma 2,89, el cual indica el valor por encima del promedio del total del peso ponderado; por lo que solo se estaría aprovechando de algunas oportunidades y solo se estaría evitando de algunas de las amenazas existentes. Dentro de las oportunidades, una de los factores determinantes es el crecimiento del consumo per cápita de leche a nivel mundial, así como la amplia red de contactos que se está teniendo a través de los tratados libre comercio. Una de las amenazas que estaría afectando la industria de lácteos es la dependencia de insumos importados, restándole interés a las importaciones más que a las exportaciones, así como el interés que se le estaría prestando a los subsidios para las importaciones.

3.5. La Industria de Lácteos y sus Competidores

Los sub sectores de la industria de lácteos, se encuentra representado por cierto nivel de competencia básicamente las tres principales empresas exportadoras, quienes representan el 96% en participación de la industria, siendo: Gloria (79%), Laive (9%) y Nestlé Perú (8%). Según MAXIMIXE (2015, s.n), en el 2014 se exportó US\$ 129,4 millones, siendo las principales empresas exportadoras: Gloria (87.9% de participación) y Nestlé (11.9%). Los principales destinos de exportación fueron Haití, Puerto Rico y Venezuela. El Perú compite con países de América Latina como Chile, Argentina, Brasil y Uruguay. En los mercados de Aruba, Haití, Antillas Holandesas, República Dominicana, Belice, Venezuela y Estados Unidos. Como se muestra en la Tabla 30 de ofertas exportables. La industria de lácteos en América Latina se encuentra en auge, gracias al incremento de la oferta exportable a países potenciales, además de la importancia de consumo básico que se la está dando a nivel mundial a los lácteos.

Tabla 30

Industria Láctea Peruana y sus Competidores en América Latina

Unidad : Dólar Americano miles

	Perú			Brasil			Uruguay			Chile			Argentina		
	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016
Aruba	349	316	333	0	1	0	0	10	0	8	0	0	0	0	0
Haití	384	127	164	-	-	-	-	-	-	0	0	0	6	0	0
Antillas Holandesas	84	90	80	3	0	0	0	0	10	-	-	-	58	0	0
Antigua y Barbuda	53	37	50	-	-	-	50	39	38	-	-	-	15	0	0
República Dominicana	56	64	38	213	81	261	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Belice	20	31	24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venezuela, República Bolivariana de	3948	0	9	3034	0	1971	8602	304	35	3677	0	0	-	-	-
Estados Unidos de América	2	0	0	741	589	685	172	28	0	-	-	-	-	-	-

Fuentes: Elaboración Propia, tomado de Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE. Recuperado de: http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3

En la Tabla 31 se evalúan 10 aspectos que miden el nivel de competencia de la industria de lácteos en el Perú, respecto a grandes y pequeñas empresa. La tasa de crecimiento potencial de la industria en términos reales se mide de entre el 0 - 3% a > 21%, tomando como referencia el crecimiento económico del país. El análisis competitivo de la Industria de lácteos es del 12 al 15%, respecto a la tasa del crecimiento económico, la facilidad de entrada de nuevas empresas a la industria, intensidad de la competencia entre empresas, grado de sustitución del producto, grado de dependencia en productos y/o complementarios o de soporte, poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los proveedores, grado de sofisticación técnica en la industria, régimen de la innovación en la industria y el nivel de capacidad gerencial. La industria de lácteos tiene un elevado nivel de competitividad según análisis estudiado, además de un potencial crecimiento de futuro; debido a que se cuenta con todos los elementos necesarios que le permita competir dentro de la industria de lácteos a nivel global.

Asimismo, de la información del análisis de la industria de Porter, se evalúa la atraktividad de la industria, la misma que se aprecia en la Tabla 32. El puntaje es de 120 para las grandes empresas y 67 para las microempresas, mostrando en general a la industria de lácteos relativamente alta atractiva. Siendo lo ideal para considerarse una industria atractiva 150. Respecto a las grandes empresas, estas se encuentran cerca del puntaje ideal, por lo que sería potencialmente mejorable siempre en cuando se conserven los lineamientos tomados en el presente plan estratégico. Por otro lado, las microempresas muestran un indicador de atraktividad de la competencia menor al promedio, por lo que se debería considerar un reposicionamiento dentro de la industria.

Tabla 31

Análisis Competitivo de la Industria de Lácteos

1	Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)				
		0 - 3% ___ 3 - 6% ___	6 - 9% ___ 9 - 12% ___	12 - 15% ___ 15 - 18% ___	18 - 21% ___ >21% ___
2	Facilidad de entrada de nuevas empresas a la industria				
	ninguna barrera	_____	_____	_____	_____
3	Intensidad de la competencia entre empresas				
	extremadamente competitivo	_____	_____	_____	_____
4	Grado de sustitución del producto				
	muchos sustitutos disponibles	_____	_____	_____	_____
5	Grado de dependencia en productos (bienes y servicios) y complementarios o de soporte				
	altamente independiente	_____	_____	_____	_____
6	Poder de negociación de los consumidores				
	consumidores establecen términos	_____	_____	_____	_____
7	Poder de negociación de los proveedores				
	proveedores establecen términos	_____	_____	_____	_____
8	Grado de sofisticación técnica en la industria				
	tecnología de alto nivel	_____	_____	_____	_____
9	Régimen de la innovación en la industria				
	innovación rápida	_____	_____	_____	_____
10	Nivel de capacidad gerencial				
	muchos gerentes muy capaces	_____	_____	_____	_____

Nota. Tomado de: *Strategic Management: A methodological approach*, por A.J.Rowe, O.R.Mason, K.E. Dickel, R.B. Mann, y R.J. Mocker, 1994, 4ta Ed., p. 124, Reading, MA: Addison-Wesley

Tabla 32

Análisis de Atractividad de la Industria de Lácteos

	Factor	Impulsor	Puntaje (0 - 10)	
			Grandes empresas	Micro empresas
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	9	6
2	Diversidad del Mercado	Número de mercados atendidos	8	6
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	8	4
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	7	5
5	Concentración	Número de jugadores	9	8
6	Ventas	Cíclicas, continuas	9	6
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	7	5
8	Identificación de Marca	Facilidad	9	3
9	Distribución	Canales, soporte requerido	8	5
10	Política de Precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	8	4
11	Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	7	4
12	servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	8	4
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	8	2
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	8	3
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	7	2
Total			120	67

Nota. Tomado de *Strategic Management: A methodological approach*, por A.J.Rowe, O.R.Mason, K.E. Dickel, R.B. Mann, y R.J. Mocker, 1994, 4ta Ed., p. 124, Reading, MA: Addison-Wesley

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de la industria de lácteos, son los proveedores de materia prima, insumos y maquinaria. Las principales cuencas lecheras como la Cuenca Lechera del Norte, Cuenca del Centro y del Sur con características propias en cada uno de sus valles, abastecen de materia prima recolectadas a través de sus plantas procesadoras de lácteos y/o distribuidos para la industria artesanal.

Asimismo, los principales proveedores de materia e insumos, son Nueva Zelanda, Estados Unidos, Chile, Bolivia, Francia. Se debe tener en cuenta que el Perú importa en mayor proporción comparado a sus exportaciones. Tal como se muestra en el análisis de la situación de la industria. Es preciso señalar que la Unión Europea es el primer bloque a nivel mundial que exporta quesos, leche deshidratada y mantequilla. Del mismo modo Nueva Zelanda junto a estado Unidos son uno de los principales exportadores de leche a nivel mundial.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores de lácteos en el Perú, son industria de consumo de productos principalmente tres corporaciones lecheras como Gloria, Laive y Nestlé, quienes tienen el 96% de participación en el mercado. Asimismo, empresas con características de productos comestibles y productos afines, lácteos, secos, condensados y evaporados, leche líquida, queso natural y procesado; señalados en el análisis de la industria. Así como el Estado, quien provee del producto para fines de programas de beneficios sociales. Y la Población ya sea para su consumo o para la industria artesanal. Los principales compradores de lácteos en el Perú a nivel mundial son Chile, Mauritania, Nigeria, Trinidad y Tobago entre otros.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los commodities alimenticios como el maíz, la soya, bebidas de avena y otras que replazan a los productos que ofrece la industria; son una amenaza de competencia directa

para la industria de lácteos en el Perú. Según datos obtenidos por el Ministerio de la Agricultura, a través de Data Trade (2016), el Perú importó en el 2015 alrededor de 142,468 (miles de dólares). Asimismo, se puede observar que en el sector agrícola cuenta con un valor agregado de la producción de 16,546 (miles de soles), mayor al sector pecuario y silvícola, donde estaría destinado un porcentaje elevado para la producción del maíz, la soy, entre otros. Estos por su alto valor nutricional y por tener bondades similares a la de la leche son remplazados ya sea a granel o por volumen dentro de los mercados de la industria de los lácteos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En vista que el mercado está teniendo un alto nivel de competitividad y posicionamiento en el mercado, por el impacto que viene teniendo las grandes industrias, así como los gobiernos a nivel mundial. Ecuador, México y Brasil, son países con proyección al mercado peruano. Es necesario mencionar que, según la FAO, el consumo per cápita de productos lácteos ideal es de 130 litros anuales per cápita, lo cual vuelve mucho más tentativa para el sector de la industria, por el gran impacto que representa en el mundo; siendo el objetivo principal a nivel global, combatir la pobreza y la desnutrición infantil. Y el Perú solo consume aproximadamente 80 litros per capital.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Como competidores encontramos a todas las industrias lácteas a nivel mundial que abastecen a los mercados potenciales. Entre los principales competidores tenemos a países como: Nueva Zelanda, EEUU, Brasil, Uruguay, Argentina, Chile entre otros. Brasil es uno de los principales proveedores de leche en América Latina, cuyo valor de exportación al 2015, en la línea de leche concentrada ascendió a 13,018 (miles de dólares), mientras que el Queso ascendió a 10,796 (miles de dólares), Uruguay con un valor de exportación para la leche concentrada de 17,753 (miles de dólares) y el queso con un valor de exportación de

140,781, Argentina con un valor de exportación para la leche de 1,848 (miles de dólares) y el queso con un valor de exportación de 176,329 (miles de dólares) y Chile con un valor de exportación para la leche concentrada de 1,149 (miles de dólares) y el queso con un valor de exportación de 22,570 (miles de dólares) (Intracen, 2017).

3.6. Industria de Lácteos y sus Referentes

La Industria de lácteos tiene como referente a nivel mundial a países con mayor producción y oferta exportable de leche y derivados como Nueva Zelanda y Estados Unidos, cuyas exportaciones ascienden al 2016 a USD 293,605 (miles de millones), y USD 107,572 (miles de millones). Tal como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33

Industria Láctea Peruana y sus Referentes

Unidad : Dólar Americano miles

Exportadores	valor exportada en 2012	valor exportada en 2013	valor exportada en 2014	valor exportada en 2015	valor exportada en 2016
Mundo	8'972,187	9'366,304	9'601,327	7'334,117	7'321,943
Nueva Zelanda	166,228	180,854	207,706	217,389	293,605
Estados Unidos de América	53,362	72,872	84,812	89,623	107,572
Perú	5,548	2,618	5,052	786	815

Fuentes: Elaboración Propia, tomado de Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Recuperado de:

[http://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(3zqo4r554uqhnfv3o3k55ne2\)\)/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||0401||4|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/(X(1)S(3zqo4r554uqhnfv3o3k55ne2))/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||0401||4|1|1|2|2|1|2|1|1)

Nueva Zelanda, con solo el tres por ciento de la producción de leche mundial participa del 33% del comercio internacional. Mientras que Estados Unidos representa un caso inverso por ser uno de los más grandes productores de leche en el mundo con más de la décima parte de la producción mundial. Países que se convierten en los principales referentes mundiales del precio de la leche, abarcando mercados diversificados en cientos de sus diferentes destinos; los mismos que se hacen posible gracias a su eficiente desarrollo del sistema pastoril y su avanzada tecnología, que aseguran la reinversión y el crecimiento.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la industria. Analizar nuestras fortalezas y debilidades como industria nos ayuda a identificar nuestra situación frente a los demás. La matriz de competitividad de la industria de lácteos Peruana es comparada con países a nivel de latino américa, más cercanos a la industria como Brasil, Chile, Uruguay y Argentina.

Como se observa la amplia experiencia y conocimiento en la producción a escala mundial, hace que Brasil tenga una mayor puntuación de 3.83, seguido de Uruguay con un valor 3.75, por su fuerte inversión en penetración de marca, innovación y desarrollo e incremento de productividad respecto a la exportación. Asimismo no muy lejos le sigue Chile por innovación y desarrollo, experiencia y conocimiento en la industria láctea. Resultado que se muestra en la Tabla 34 de la matriz del perfil competitivo de la industria de lácteos.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Respecto a la presente matriz de perfil referencial; al igual que en la matriz de perfil competitivo, se considera nueve claves de éxito, este permite identificar la situación de la industria Peruana respecto a países con mayor dinamismo en el mercado de la industria de lácteos. El valor 2,69 coloca a la industria de lácteos peruanos en el tercer lugar analizado de dos países potencia a nivel mundial que son Estados Unidos y Nueva Zelanda, las mismas que se encuentran con un ponderado de 3.95, tal como se muestra la Tabla 35 de la matriz del perfil referencial.

Tabla 34

Matriz Perfil de Competitividad

Factores Claves de Éxito	Peso	Sector de Lácteos del Perú		Sector de Lácteos Brasil		Sector de Lácteos Chile		Sector de Lácteos Argentina		Sector de Lácteos Uruguay	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Know-how y experiencia	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52
2 Productividad	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
3 Investigación & desarrollo	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
4 Tecnología	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
5 Integración con productores	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
6 Penetración de Marca	0.16	3	0.48	4	0.64	3	0.48	3	0.48	4	0.64
7 Disponibilidad de costos del personal calificado	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8 Diversidad Geográfica	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04	3	0.12	2	0.08
9 Crecimiento de la Industria	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		2.69		3.83		3.20		3.00		3.75

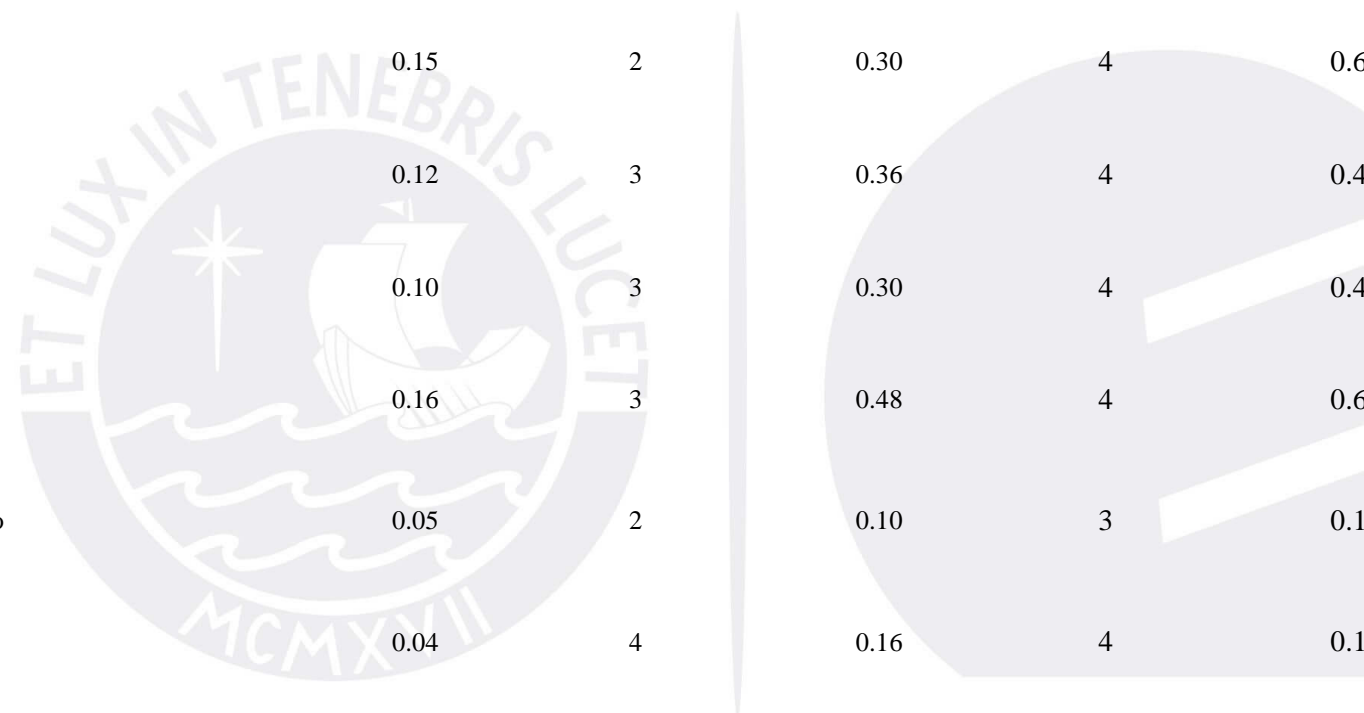
Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Tabla 35

Matriz Perfil de Referencia

Factores Claves de Éxito	Peso	Sector de Lácteos del Perú		Sector de Lácteos EEUU		Sector de Lácteos Nueva Zelanda	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Know -how y experiencia	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
2 Productividad	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
3 Investigación & desarrollo	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
4 Tecnología	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
5 Integración con productores	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6 Penetración de Marca	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
7 Disponibilidad de costos del personal calificado	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
8 Diversidad Geográfica	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
9 Crecimiento de la Industria	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.69		3.95		3.95

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



3.8. Conclusiones

El crecimiento económico del Perú, está teniendo dinamismo en América del Sur, producto de una política económica que al parecer no está siendo afectado por el nuevo cambio de gobierno; como resultado la sostenibilidad y el liderazgo que se viene teniendo durante dos años consecutivos. Así lo demuestra el crecimiento del PBI de 3,9%, al cierre del 2016, superior a lo obtenido en los dos últimos años (2014 y 2015); esto debido a una acelerada expansión en los sectores de minería e hidrocarburos. Mostrando su liderazgo por segundo año consecutivo seguido de México, Colombia, Chile, Uruguay y Brasil; cifras que son más que positivas para el Perú, por las oportunidades de generación de más puestos de trabajo a nivel nacional, mayor consumo y mejor calidad de vida para los peruanos.

Los factores ambientales y ecológicos son elementos claves para el desarrollo económico de cualquier industria. Y el Perú es considerado como un país de alto riesgo ante ocurrencias de amenazas naturales, principalmente los sismos y fenómenos meteorológicos asociados al fenómeno del niño. El sector agropecuario ha sido uno de los sectores que más se ha visto afectado por desastres naturales y los cambios bruscos estacionales, teniendo impacto en la industria de lácteos. Los fenómenos climatológicos que se vuelven una amenaza para el país son producto de las sequías, inundaciones, heladas, huaycos etc., viéndose afectado en sembríos, pastizales y, por ende, el desarrollo del ganado. Por lo que es necesaria una correcta planificación en el uso eficiente de recursos, tecnología y soporte económico brindado por los gobiernos locales y centrales a fin de reducir impactos negativos asociados a estos.

Las instituciones lecheras tienen como función promover la mejora de la competitividad de los productores lecheros dentro de la cadena láctea. Crear manuales didácticos que sirva como guía práctica de apoyo para los productores de leche. Por ello es necesario fijarse objetivos de estudios a fin de conocer el mercado y la importancia que tiene

el sector industrial de lácteos respecto a la ventaja competitiva dentro del mercado nacional. Por otro lado, los Factores que se estarían viendo afectados en países desarrollados como La Unión Europea, Estados Unidos de América, Canadá, Australia y Noruega; por las restricciones a las importaciones de una amplia gama de productos dentro de ellos la leche y productos lácteos; procedentes de la respuesta a las sanciones previamente impuestas por algunos países a la Federación de Rusia debido a la situación de seguridad en Ucrania. El cual se estaría viéndose afectado en las dos terceras partes de todos los gastos de alimentos de los hogares rusos. Asimismo la disminución de la demanda de la Leche en polvo de China y la falta de dinamismo en la producción de la Unión Europea. Sería una gran oportunidad para el Perú, debido a la mayor participación de las importaciones rusas originarias de países no afectados por las restricciones, en particular de América del Sur.

El 70% de la producción de la leche en el mundo consumen los productos lácteos frescos. Y se estima que la producción se elevará en los próximos diez años sobre todo en países en desarrollo. Se espera que el consumo total de productos lácteos frescos en los países en desarrollo aumente 3.0% anual durante el periodo de proyección, para superar el crecimiento de la producción de leche de 2.7% anual. Las industrias en el Perú que representan cerca del 96% de participación en el mercado de lácteos son principalmente tres corporaciones lecheras como Gloria, Laive y Nestlé; seguido del Estado a través de sus programas de ayuda social.

Capítulo IV: Evaluación Interna

El presente capítulo se enfoca en analizar la industria de lácteos interno y encontrar estrategias que nos ayuden a capitalizar fortalezas y neutralizar las debilidades. Por lo que es importante para la industria identificar sus competencias que los hagan únicos y que a través de sus fortalezas no pueden ser imitadas por la competencia. Para crear ventajas competitivas involucra identificar ventajas de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que ayuden a contrarrestar las debilidades que tiene la industria y transformarlas en fortalezas, así como diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas. (D'Alessio, 2016)

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El desarrollo del análisis interno para la industria de lácteos, nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades que presenta el país. El objetivo de estudio, es conocer el mercado y la importancia que tiene el sector industrial de lácteos respecto a la ventaja competitiva dentro del mercado nacional. En el análisis del AMOFHIT, lo importante del proceso estratégico no es lo operacional, sino aspectos estratégicos derivados de su análisis. Las áreas son: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operación y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; (g) tecnologías e investigación y desarrollo. (D'Alessio, 2016).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El objetivo de la administración es incrementar la productividad, que ayuden a las posibilidades de competir con éxito en la industria de lácteos y en diferentes mercados a nivel global. (D'Alessio, 2016). Según información obtenida de la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM, el Perú tiene la posibilidad de convertirse en exportador mundial de leche, esto gracias a su materia prima, y liderar dentro de la industria láctea. Para lograr este reto es necesario mejorar la tecnología y la asociatividad de pequeños productores, para el fomento

del crecimiento de la industria. La Industria de Lácteos en el Perú, está logrando un reconocimiento a nivel internacional por el impacto que está generando su crecimiento; siendo necesario promover el desarrollo sostenible, y plantear una adecuada y menos burocrática estructura organizacional del sector.

El sector pecuario ha producido al 2011 S/ 6,490 (miles) y proyecta un estimado al 2015 de S/ 7,874 (miles). Se estima para el 2015 un 5.2% de participación en el PBI total. Asimismo, de enero a setiembre de 2015, la producción de leche está diversificada geográficamente, con una producción de 577,3 miles de toneladas por la cuenca del sur; 516,2 miles de toneladas por la cuenca del norte; y 362,9 miles de toneladas por la cuenca del centro (MAXIMIXE, 2015, s.n). Por lo que la Industria debe tomar medidas que contribuyan al cumplimiento de las proyecciones estimadas

El Perú produce al año aproximadamente 1'893,000 toneladas de leche. La ganadería vacuna, es la segunda actividad en el Perú que aporta al sector agropecuario. Cuenta con una participación en el valor de la producción nacional del 11.5%. La industria de leche, está destinada para la producción de leche evaporada y pasteurizada principalmente. Existen organizaciones mundiales sin fines de lucro como la FAO, quienes, a través de sus proyectos desarrollados a favor de países en desarrollo, fomentan el desarrollo, el incremento de producción y ventas; por lo que sería indispensable crear alianzas estratégicas con las diferentes asociaciones y/o gremios que den soporte al desarrollo.

Existen asociaciones y entidades sin fines de lucro relacionadas a la industria de lácteos que realizan actividades para el logro de su crecimiento. La Asociación de Industrias Lácteas – ADIL; es una organización que asocia a pequeños ganaderos y/o productores, con fines de fomentar el desarrollo de la industria y potenciar sus habilidades y destrezas a través capacitaciones, así como mantenerlos informados. Promueve la asistencia a ruedas de negocios y eventos internacionales. Según la Asociación de Industrias Lácteas (ADIL), siete

regiones del país representan el 60% de la producción de leche en el Perú; siendo estos Cajamarca, Arequipa, Moquegua, Tacna, Lima, Ica y Junín. La producción de estas cuencas tiene como destino a los programas sociales, plantas procesadoras, ventas a queseros y porongueros, así como venta directa al público, autoconsumo y terneraje. En comparación a al año 2000, la producción al 2015, duplicó su producción registrando un crecimiento del 6.7% anual. Por lo que, a nivel de consumo, la leche y los derivados lácteos, forman parte de la canasta básica familiar.

La administración deberá de promover y dar estricto cumplimiento de las leyes y/o normas planteadas por el estado. Es necesario tener en cuenta que toda norma que promulga el estado será con fines de elevar los niveles de competitividad en el sector lácteo y el desarrollo de capacidades de agentes económicos de producción nacional, el mismo que impulse el incremento de consumo a la población de leche y productos lácteos. Asimismo, organismos con autonomía propios, pero creados bajo la autorización del Estado que promuevan el desarrollo de la industria es Sierra exportadora quien es parte del gobierno, brinda servicios de asesoría a empresas y asociaciones de la industria láctea. Los beneficiados fueron aproximadamente 8 mil, entre ellos los ganaderos, empresarios, proveedores de leche y agentes ligados a la industria. (MAXIMIXE, 2015, s.n).

Según sierra exportadora, uno de los casos de éxito en las regiones del Perú, así como Cuzco, se ven el incremento de la producción de leche, logrado una de hasta 200 litros de leche diarios. Gracias a la articulación comercial y asistencia técnica que promueve sierra exportadora, logrando así el ingreso a nuevos mercados para productos lácteos. Las iniciativas que promueve el Ministerio de Agricultura y Riesgo de la mano de Sierra Exportadora a través de los diversos eventos como las capacitaciones con expertos del exterior; estimulen la competitividad en ganaderos de las diferentes regiones a fin de mejorar la productividad en la industria láctea, estimula a la iniciativa con el apoyo de las regiones en la

formación de gremios representativos a nivel de región y, mejor capacitados. Por lo que es importante que la administración entienda que el objetivo de proveer leche de la más alta calidad, logra estándares internacionales.

Buscar estrategias que ayuden a la Industria a potencializar la producción; por lo que la organización tendrá que trabajar de la mano con el sector privado. Por ejemplo, la Federación Nacional de Industrias Lácteas (FeNIL), integra alrededor de 80 empresas del sector, los cuales representan el 95% de la producción nacional de productos lácteos (FeNIL, 2011). El Perú mantiene una tendencia económica saludable, comparada con países de Latinoamérica, y el resto del mundo. Pese a que no existe un aumento sostenido en la capacidad adquisitiva de la población. Esta realidad, de la mano con un escenario político y a veces confuso, ha generado una desaceleración en la inversión extranjera, las que fueron necesarias para las mejoras de infraestructuras básicas y productivas, asimismo para la inversión nacional.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Las principales zonas de producción de leche fresca; han logrado especializarse en el mejoramiento de las instalaciones y técnicas ganaderas. La Leche entera evaporada, es el principal producto exportable, seguido por la leche condensada, presentando estos productos un crecimiento considerable. Los principales destinos de exportación de productos lácteos son: (a) Haití, representando el 60%, Bolivia 19%, Chile, Mauritania, Nigeria, Trinidad y Tobago. Para desarrollar el plan estratégico es necesario conocer a nuestro mercado objetivo, los productos que se oferta y lo atributos que cada uno de estos presentan, así como los precios, los canales de distribución y la ofertas que hacen posible una óptima aceptación por el consumidor.

Hoy la industria cuenta con las últimas tecnologías para garantizar que leche llegue con total garantía, manteniendo todas sus propiedades. Nuestro objetivo es ser una industria

moderna en América Latina con capacidad producir más leche y de generar diversidad de productos, así como generar más empleos directos y otras centenas de indirectos principalmente de las comunidades aledañas. Consolidar las plantas con una situación de evolución y de crecimiento. Realizando proceso de mejora, de optimización y de crecimiento.

Tener cercanía con la sociedad, por ello las leches envasadas provendrá de las principales cuencas lecheras, cuyos productos serán de primera calidad, saludable y de proximidad. Asimismo, poner a disposición una granja productiva de leche, donde se explicará cómo se produce a leche de alta calidad y como se está recogiendo y como llega a las instalaciones, cuidando no solo el producto sino todos los agentes implicados en el proceso. Estar comprometido con la creación de valor en la sociedad del Perú a través de la innovación y la creación de empleo y riqueza. Las Cuencas Lecheras en el Perú están divididas en tres: (a) cuenca lechera del norte, cuyos departamentos son Cajamarca con una producción del 70%, la libertad con una producción del 20%, y Lambayeque 10%; (b) cuenca del centro, cuyos departamentos son Lima, el cual representa un 92% de la producción, e Ica y; (c) cuenca del sur, cuyos departamentos son Arequipa que representa el 86% de la producción, Tacna y Moquegua. La producción de leche en el Perú posee tres destinos específicos: (a) leche consumo, la que se utiliza para autoconsumo y terneraje, representando el 13% de la producción nacional; (b) leche cruda, la que es utilizada para venta directa al porongueo, el cual representa el 30% de la producción nacional; (c) leche industrial, la que tiene un proceso de transformación por parte de la industria láctea, el cual representa el 57% de la producción nacional. Estos tres destinos corresponden al 72% de la oferta nacional, y la diferencia que suma un 28% a la importación. Por lo tanto, el 99.76% de la producción se dirige al mercado interno.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La industria lechera se encuentra integrada verticalmente desde la misma producción en menor magnitud y/o desde el acopio de leche de los ganaderos. Con el sector ganadero, quien se dedica a la crianza de reses de ordeño, la industria láctea se vincula hacia atrás, brindando su principal materia prima que viene hacer la leche fresca. Arequipa es el principal productor de leche fresca de vaca, representa el 17.7% del total producido al 2014, Cajamarca representa el 17.6% y Lima el 13.9% en similar periodo (MAXIMIXE, 2015, s.n.).

En el procesamiento de los productos lácteos la industria láctea está concentrada principalmente en tres grandes empresas como son: (a) Gloria; (b) Nestlé; (c) Laive; cuyas plantas se encuentran distribuidas en la zona de las Cuencas Lecheras más importante de la nación. Estas industrias realizan compras directas a los productos y los transportan desde las unidades agropecuarias, hasta sus respectivas plantas procesadoras. La leche es recolectada por las plantas procesadoras de lácteos y/o por la industria artesanal. La producción artesanal se encarga de pequeñas unidades productivas que principalmente elaboran quesos. La industria tiene un vínculo fuerte con ganaderos; por ello brinda servicios de asesoría técnica y financiera (directo e indirecto). El gobierno a través de Sierra exportadora impulsa el programa nacional de quesos maduros, ayudando al incremento de la producción del queso en un 60% (de 2,2 toneladas a 3,5 toneladas de producción de queso al día). El mercado lácteo es abastecido también por insumos importados como la leche en polvo, el suero, la grasa láctea, entre otros.

La importancia de la ganadería bovina y ovina en el Perú debe de ser tomada como una de las principales prioridades, debido a que no solo es la actividad de mayor utilización de la superficie nacional con fines productivos, sino que tiene un rol importante en la seguridad alimentaria y en el bienestar económico del sector rural. Según el instituto nacional de innovación agraria (INIA, 2017). La mayor parte de la leche se comercializa por canales

informales, sin concesión de licencias y reglamentación; muchos de los consumidores elaboran la leche mediante prácticas simples, y no pagan por el procesamiento y el envasado formal. Como consecuencia, la diferencia entre los precios al productor y los precios al consumidor suele ser menor en el mercado informal. (FAO, 2017). Es necesario que la industria, seleccione las mejores granjas peruanas hasta el minucioso control de todos los procesos, teniendo como horizonte, alcanzar la máxima calidad, atendiendo a las necesidades de los consumidores. Es necesario apostar por el sector primario en el Perú, llevando un mejor control y acercarnos a un mercado de mejor leche.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Los principales proveedores del sector Industria de Lácteos en el Perú son corporaciones privadas, como Gloria, Laive, Nestlé. Asimismo gracias a los programas sociales que ha lanzado el Estado, la Industria de Lácteos en el Perú está teniendo un alto crecimiento, debido que provee leche para programas como: (a) Programa Nacional de Asistencia Alimentaria – PRONAA; (b) El Programa del Vaso de Leche – PVL; (c) QaliWarma. Es preciso señalar que el estado es uno de nuestros potenciales clientes de productos lácteos como la leche evaporada.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Es necesario contar con personal altamente capacitado y con vocación. Ya que esos serán responsables de trasladar una óptima comunicación y de estimular la formalización de los productores, que a un futuro logre un crecimiento esperado. Es necesario formar alianzas estratégicas y trabajar de mano con organizaciones como Sierra Exportadora, ADEX, PROMPEX, para la formación de gremios a nivel regional, quienes logren una óptima preparación. El estado tendrá que promover la formalización. Es necesario contar con personal que esté capacitado y tenga conocimientos del proceso de la cadena láctea como ingenieros zootecnistas, ingenieros industriales, entre otros.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la forma de gestionar la industria láctea peruana, hoy en día contamos con sistemas que no permiten integrar procesos, conducir y monitorear el cumplimiento de metas establecidas, como las de producción, ventas, gestión de stock, abastecimiento y control de calidad, las cuales suministran información decisiva para toma de decisiones.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el Perú no existe un área exclusivamente a realizar investigación y desarrollo. El Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA, es un organismo público, que se encuentra adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, responsable del diseño y la ejecución de la estrategia nacional de innovación agraria. Es necesario mencionar que por parte de entidades privadas como Gloria, quien es el principal productor de lácteos y derivados, cuenta con toda una plataforma tecnológica en la industria láctea el mismo que nos hace posible competir en mercados internacionales. Su alto crecimiento en la comercialización de lácteos y derivados, en comparación a otros países, le hace posible contar con una ventaja competitiva en mercados globales. Por lo que es necesario hacer mención que contamos con tecnología óptima para ser sostenibles en el mercado.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir de los factores internos de la industria de lácteos, se desarrolló la matriz de evaluación de factores internos, tal como se muestra en la Tabla 36; donde se puede identificar factores de mayor importancia para el desarrollo de los objetivos a largo plazo y las estrategias. Metodología planteada por D'Alessio (2016).

Tabla 36

Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Personal altamente capacitado en la industria láctea	0.04	3	0.12
2	Disponibilidad de Mano de Obra	0.02	3	0.06
3	Desarrollo e innovación de productos lácteos	0.12	4	0.48
4	Integración en sus diferentes procesos productivos	0.10	4	0.4
5	Eficiente sistema de acopio	0.04	3	0.12
6	Elevado poder de negociación con nuestros proveedores	0.15	4	0.60
7	Eficiente sistema de distribución	0.04	3	0.12
8	Uso de Tecnología en los procesos productivos	0.08	4	0.32
		0.59		2.22
Debilidades				
1	Centralización del proceso productivo	0.04	2	0.08
2	Escases de materia prima	0.08	2	0.16
3	Canales de comunicación inadecuados con consumidores	0.03	1	0.03
4	Bajo posicionamiento en el mercado externo	0.08	2	0.16
5	Falta de formalización en los proveedores	0.04	2	0.08
6	Falta de prevención frente a la aparición de fenómenos naturales	0.02	1	0.02
7	Falta de desarrollo de la cadena de frío	0.07	1	0.07
8	Reducción de tierras de pastoreo	0.05	2	0.10
		0.41		0.70
	Total	1.00		2.92

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

La matriz cuenta ocho fortalezas y ocho debilidades, los mismos que son analizados de la situación interna de la organización, cuyo ponderado suma los 2.92. En las fortalezas se

considera valores que responden a bien o muy bien, respecto las debilidades se considera que responden de entre promedio y mal. Las fortalezas y debilidad son factores que se han venido encontrando del análisis interno de la industria láctea.

4.3. Conclusiones

La producción de lácteos Peruano en los últimos años ha mostrado una tendencia de crecimiento. Esto hace posible que la Industria de lácteos del Perú cuente con personal altamente calificado, y con Know How. Además de la inversión en tecnología y en desarrollo e investigación, es necesario impulsar las actividades de la industria, debido a que viene contando con una alta aceptación en el mercado. Desarrollar un esquema de certificación que garantiza la máxima calidad de la leche, que incluye normas en materia de medio ambiente, seguridad alimentaria o bienestar animal. La guía de las buenas prácticas se debe extrapolar a la recogida y transporte de la leche, desde su origen en las granjas hasta la planta embazadora, manteniendo las máximas garantías del producto el 100% de la leche que envasa las industrias leches deben de provenir de las granjas peruanas, manteniendo un compromiso firme con los ganaderos locales, dando el apoyo y soporte en su recogida.

Capítulo V: Intereses de la Industria de Lácteos en el Perú y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Industria de Lácteos en el Perú

Los intereses de la industria de lácteos se encuentran alineados con la visión, cuyo fin es expandirse en el mercado global y local con cuotas de participación del PBI Peruano mayores. Los productos deben de ser ecológicamente sostenibles y socialmente responsable, a través de incentivos políticos. Los objetivos desarrollados por la industria, deben de garantizar la seguridad de los alimentos, capacitación adecuada, infraestructura tecnológica por ser la base fundamental para el óptimo desarrollo de la industria. Otro interés de la industria es el desarrollo de la competitividad y productividad ya que esto le permitirá competir con mercado internacionales y lograr un posicionamiento en su mercado objetivo. Asimismo, la fuerza laboral, el cual será reforzado con la adaptación tecnológica y la creación de organizamos que logren integrar a cada persona involucrada a la cadena. La formalización económica es vital para la estabilidad de la industria, por atraer inversiones mediante acuerdos bilaterales, que hacen posible la generación de empleo y el desarrollo de la industria.

5.2. Potencial de la Industria de Lácteos en el Perú

El sector lácteo es una industria con gran potencial dado que el Perú dispone de recursos naturales como agua, clima y tierra. Además de mano de obra disponible que sumados al uso de tecnología se pueden lograr mayores ventas, rentabilidad y empleo convirtiendo a la industria láctea en una industria líder en la región. Asimismo se cuenta con tecnología, lo que le permite contar con una ventaja competitiva frente a otros países.

5.3. Principios Cardinales de la Industria de Lácteos en el Perú

Los principios cardinales nos permiten interactuar con otros países, conociendo fundamentalmente los cuatro principios cardinales, logrando reconocer las fortalezas y oportunidades en la industria. Estos son: (a) influencias de terceras partes; (b) lazos pasados y

presentes; (c) contra balance de los intereses; (d) conservación de los enemigos por D'Alessio (2016).

Influencia de terceras partes. La industria láctea está influenciada por agentes en su entorno, en ellas intervienen organismos gubernamentales como el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Salud, Ministerio de Comercio Exterior, así como el Ministerio del Ambiente, entre otros, quienes establecen un marco regulatorio para el funcionamiento de la industria láctea en el país, estos organismos establecen normas y leyes que deben cumplirse para producir y comercializar productos lácteos tanto en el mercado interno y externo. El cumplimiento de las normas y leyes permitirá un adecuado desarrollo de las industrias lácteas en el país, la elaboración de productos lácteos son factores claves de éxito para toda la comunidad, ya que proporcionan numerosos beneficios, como la generación de empleo, la mejora de accesos a mercados urbanos, incentiva el comercio, financiamiento, mejora la comunicación, se intercambian conocimientos y una mejora en los recursos de producción, que directa e indirectamente afecta o beneficia a la industria. Para establecer una buena relación con la comunidad es importante afianzar lazos de confianza y cooperación a través de programas sostenibles desde la perspectiva de la responsabilidad social.

Lazos pasados y presentes. La producción de leche en las tres últimas décadas, ha presentado un notable incremento a nivel nacional, destacando las cuencas del Norte, Sur y Centro, quienes vienen contribuyendo con la producción de manera sostenible. Cada una de las cuencas lecheras tiene como agentes involucradas a toda la comunidad ganaderas, los establecimientos donde se acopian, los establecimientos donde se expenden los productos, siendo una relación de mutuo beneficio, en un mercado de mayor crecimiento en el país.

Contra balance de los intereses. En la industria existen competidores, cada uno establece formas o modelo de acopio en cada cuenca productora de leche, ello permite asegurar el insumo dentro de la cadena productiva, siendo una fortaleza competitiva la

vocación inherente del comunero que es transmitida de generación en generación en las actividades agrícola y ganadera. Permite evaluar los intereses de los competidores, si el conflicto de interés afecta a la industria cuando se busquen acuerdos o alianzas estratégicas con posibles socios estratégicos en la industria, sin embargo, cada sector lácteo tiene fortalezas y debilidades propias, y estos pueden ofrecer productos y servicios de características similares, pero muchas veces también con calidades diferentes, lo que afecta los intereses de la industria.

Conservación de los enemigos. Permitirá ser creativos e innovadores, la cual beneficia al mercado en calidad y precio. Esta rivalidad permite a la industria seguir desarrollando nuevos productos para su público objetivo, beneficiando a los consumidores finales a través de productos más específicos como la leche light, leche descremada, etc., cuyo producto está más orientado al cuidado de la salud, cuyo mercado viene creciendo de manera sostenible durante los últimos años. Para lograr un mayor posicionamiento la industria láctea debe: (a) diversificar su producto; (b) mejorar cada vez la calidad de sus productos y (c) atender nuevas necesidades y gustos del mercado, cada vez más cambiante.

5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Lácteos en el Perú (MIO)

En esta matriz se muestra la intensidad del interés que tienen los siguientes factores como: (a) MINCETUR, (b) MINAGRI, (c) PROMPERU, (d) CCL, (e) Industria de Lácteos, (f) SIICEX, (g) SIERRA EXPORTADORA, (h) ADEX, (i) SIN, (j) Consumidor Final, (k) MINTRA, (l) MINAN, (m) MINCETUR, (n) SUNAT. Tal como se muestra en la Tabla 37. Los intereses de la industria de lácteos en el Perú, Los intereses de la industria de lácteos en el Perú con mayor dominio son: (a) incrementar la participación del mercado (b) promover el desarrollo económico y social a través de la generación de empleo; (c) incrementar la rentabilidad.

Tabla 37

Matriz de los Intereses del Sector

Interés de la Industria	Intensidad de Interés		
	Vital (peligrosos)	Importante (Serio)	Periférico (modesto)
1 Incrementar la participación de mercado	MINCETUR MINAGRI PROMPERÚ CCL Industria de Lácteos	SIICEX SIERRA EXPORTADORA ADEX SNI Industria de Lácteos	Consumidor Final
2 Promover el desarrollo económico y social a través de la generación de empleo	MINTRA Industria de Lácteos	MINAN	Consumidor Final
3 Incrementar la rentabilidad	MP MINCETUR Industria de Lácteos	SUNAT Industria de Lácteos	Consumidor Final

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, por F.A.D'Alessio (2016). Perú D.F.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo son los que harán posibles definir las estrategias para poder alcanzarlas, las cuales deberán de estar alineadas a la visión de la industria, el de ser la industria de lácteos líder a nivel local y regional. Por esta razón la industria deberá de alcanzar niveles de rentabilidad, ventas y empleabilidad.

La economía se encuentra favorable, por el crecimiento del país, lo que hace posible la generación de oportunidades para poder emprender nuevas propuestas de valor que vuelva atractivo al sector.

OLP 1. El 2027 las ventas de lácteos a nivel local y regional serán de USD 2'066,992,000.00 El 2016 fue de USD 1'208,527,000.00.

Proyección tomada del crecimiento anual del sector correspondiente a un 5% según lo estimado por el grupo Gloria para los siguientes 10 años (América Retail, 2015). Las mismas que son mostradas en las Tabla 38.

Tabla 38

Proyección de ventas del Sector Lácteo – Industria Gloria (en miles de Millones S/.)

<i>Gloria - Lácteos</i>														
Categoría	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Lácteos GLORIA (miles de Soles)	3,015,151	3,120,223	3,141,084											
Ventas Lácteos Sector Lácteo (miles de Soles)	3,816,647	3,949,649	3,976,056	4,174,858	4,383,601	4,602,781	4,832,921	5,074,567	5,328,295	5,594,710	5,874,445	6,168,167	6,476,576	6,800,405
ROE	15.90%	13.40%	13.50%	13.84%	14.18%	14.52%	14.86%	15.20%	15.54%	15.88%	16.22%	16.56%	16.90%	17.24%
ROA	8.60%	6.70%	6.90%	6.98%	7.06%	7.14%	7.22%	7.30%	7.38%	7.46%	7.54%	7.62%	7.70%	7.78%
Crecimiento anual esperado de ventas:	5%													
Crecimiento anual esperado ROE:	0.34%													
Crecimiento anual esperado ROA:	0.08%													
<i>Ventas Proyectadas del Sector Lácteo al 2027</i>														
Categoría	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Ventas del sector Lácteo - Gloria (Miles de Soles)</i>														
Leche Evaporada	2,016,977	2,021,544	1,990,111											
Leche Fresca	262,730	327,771	334,873											
Yogurt	548,133	588,696	580,967											
Derivados Lácteos	187,311	182,212	255,133											
Total	3,015,151	3,120,223	3,141,084											
<i>Ventas Proyectadas del Sector Lácteo (Miles de soles)</i>														
Leche Evaporada	2,553,135.44	2,558,916.46	2,519,127.85	2,645,084	2,777,338	2,916,205	3,062,016	3,215,116	3,375,872	3,544,666	3,721,899	3,907,994	4,103,394	4,308,564
Leche Fresca	332,569.62	414,900.00	423,889.87	445,084	467,339	490,706	515,241	541,003	568,053	596,456	626,278	657,592	690,472	724,996
Yogurt	693,839.24	745,184.81	735,401.27	772,171	810,780	851,319	893,885	938,579	985,508	1,034,783	1,086,523	1,140,849	1,197,891	1,257,786
Derivados Lácteos	237,102.53	230,648.10	297,636.71	312,519	328,144	344,552	361,779	379,868	398,862	418,805	439,745	461,732	484,819	509,060
Total	3,816,647	3,949,649	3,976,056	4,174,858	4,383,601	4,602,781	4,832,921	5,074,567	5,328,295	5,594,710	5,874,445	6,168,167	6,476,576	6,800,405

Nota. Tomado de América Retail *El mercado de los productos lácteos en el Perú continuará en crecimiento*. Recuperado de <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/el-mercado-de-productos-lacteos-en-el-peru-continuara-en-crecimiento/>

OLP 2. El 2027 la rentabilidad será de 17.24%. En el 2016 fue de 13.50%.

Estimado obtenido del histórico promedio de rentabilidad del Grupo Gloria de los tres últimos años; con un crecimiento anual de 0.34%. Mostradas en la Tabla 39.

Tabla 39

Proyección de ventas del Sector Lácteo – Industria Gloria (en miles de Millones S/.)

<i>Gloria - Lácteos</i>														
Categoría	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Lácteos GLORIA (miles de Soles)	3,015,151	3,120,223	3,141,084											
Ventas Lácteos Sector Lácteo (miles de Soles)	3,816,647	3,949,649	3,976,056	4,174,858	4,383,601	4,602,781	4,832,921	5,074,567	5,328,295	5,594,710	5,874,445	6,168,167	6,476,576	6,800,405
ROE	15.90%	13.40%	13.50%	13.84%	14.18%	14.52%	14.86%	15.20%	15.54%	15.88%	16.22%	16.56%	16.90%	17.24%
ROA	8.60%	6.70%	6.90%	6.98%	7.06%	7.14%	7.22%	7.30%	7.38%	7.46%	7.54%	7.62%	7.70%	7.78%

Nota. Tomado de América Retail *El mercado de los productos lácteos en el Perú continuará en crecimiento*. Recuperado de <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/el-mercado-de-productos-lacteos-en-el-peru-continuara-en-crecimiento/>

OLP 3. El 2027 el número de empleos será de 38, 676. En el 2015 fue de 21,536.

Proyección tomada del informe del INEI población económicamente activa por sector: Manufactura, donde el sector lácteo representa el 0.8% al 2006. Se considera una tasa de crecimiento de 6.7% del sector. Mostradas en la Tabla 40.

Tabla 40

Proyección de Empleo del sector Manufactura al 2015 (PEA según actividad)

Año	2006	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
% Crecimiento	6.70%	6.70%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Tasa de Crecimiento	0.8%	1.4%	1.5%	1.6%	1.7%	1.7%	1.8%	1.9%	2.0%	2.1%	2.2%	2.3%	2.5%	2.6%
PEA Manufactura:		1,501,754	1,524,367	1,548,468	1,574,174	1,601,614	1,630,928	1,662,271	1,695,814	1,731,744	1,770,270	1,811,623	1,856,057	1,903,858
PEA Lácteo		21,536	22,613	23,744	24,931	26,177	27,486	28,861	30,304	31,819	33,410	35,080	36,834	38,676

OLP 4. Al 2027 la Industria de Lácteos en el Perú ampliará sus exportaciones a 10 países de América Latina, que actualmente importan productos lácteos y que no están siendo atendidos por el Perú como: Brasil, Uruguay, Chile, Argentina, México, Costa Rica, Nicaragua, Paraguay, El Salvador y Cuba. Generando ventas de USD 205'000,000, a una tasa de crecimiento de 5% anual, en el 2016 las exportaciones fueron de USD 120'000,000. Tal como se muestra en la Tabla 41

Tabla 41. Países importadores en América Latina

Países Importadores en América Latina

Unidad : Dólar Americano miles

Importadores	valor importada en 2012	valor importada en 2013	valor importada en 2014	valor importada en 2015	valor importada en 2016
Mundo	7606497	9045945	9484106	7440016	7546130
México	25449	27956	26456	27397	41857
Guatemala	24900	28449	35782	36535	30376
El Salvador	7289	7749	8727	9253	9989
Panamá	1913	2425	2902	3950	4228
Costa Rica	2015	3920	3595	4011	3581
Cuba	370	324	589	404	825

Nota: Elaboración Propia, tomado de Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Recuperado de:

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||04||2|1|1|2|2|1|2|1|1

5.6. Conclusiones

El sector lácteo nacional tiene características importantes, tales como la existencia de procesos y empresas industrializadas que lo colocan como un sector potencial siendo la situación geográfica de nuestro territorio, una determinante fundamental de sus ventajas comparativas tratándose de la producción láctea. El país produce 1 millón 893,000 toneladas de leche al año, duplicando su producción en los últimos 10 años con un crecimiento sostenido basado en el interés de la industria de mejorar su productividad por cada vaca (de 14.1 kilogramos por día a 26.1 kilogramos). Se asume que la mejora de productividad se logrará reemplazando vacas de baja producción por alta producción, y también mejorando la alimentación, sanidad y reproducción. La industria láctea peruana tiene el interés de ser más competitivo, generar mayores ventas y por ende nuevos puestos de trabajo. Alcanzar este objetivo significa mejorar progresivamente el consumo nacional per cápita de lácteos, que se encuentra en un 62.3% del mínimo establecido por FAO (120 kg/hab/año) y desarrollar el mercado exportador. La actividad del sector es atractiva para los inversionistas, por lo que es necesario el establecimiento de objetivos de corto plazo que permitan alcanzar los índices de ventas esperados para el desarrollo del sector.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico está compuesto de matrices descritos en la primera fase de la primera etapa del proceso estratégico, que viene hacer la formulación; junto con nuevas matrices consideradas indispensable para la elaboración y el buen entendimiento del proceso estratégico de la industria de lácteos: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz IE, (e) Matriz GE, (f) Matriz de Decisión, (g) Matriz CPE, (h) Matriz Rumelt, (i) Matriz de Ética, (j) Matriz de Posibilidades de los Competidores. Estas matrices ayudarán a complementar el punto final de la formulación del plan, siendo la primera etapa de proceso estratégico (D'Alessio, 2016).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Como se puede observar en la Tabla 42, la Matriz FODA de la industria de lácteos peruano, se compone por cuatro componentes claves: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dentro de los factores internos podemos encontrar las fortalezas y las debilidades, donde la industria de lácteos influye y toma el control, mientras que los factores externos que son oportunidades y amenazas no pueden ser controlados por la industria de lácteos. Estos luego se unen para crear los cuatro cuadrantes: (a) los FO, surgen de explotar, (b) los DO, surgen de buscar, (c) FA, surgen de confrontar, (d) DA, surgen de evitar. Los que nos permitirán generar estrategias que hagan posible cumplir con los objetivos de largo plazo planteados por la industria en el Planeamiento Estratégico. La Matriz FODA es fundamental dentro del proceso estratégico, ya que nos permitirá a través de las estrategias desprendidas de los factores externos e internos, conocer la situación futura esperada de la industria de lácteos en el Perú. De los resultados obtenidos de la Matriz FODA, será posible analizar usando como herramientas estas estrategias, otras matrices como: (a) Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción - PEYEA, (b) Matriz Boston Consulting Group -BCG, (c) Matriz Externa – Interna - MIE, (d) Matriz de la Gran Estrategia - MGE.

Estrategia FO – Explotar

1. Desarrollar nuevos productos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica.
2. Expandir los sistemas de integración vertical en la cadena de la industria láctea.
3. Desarrollar nuevos mercados a nivel local, considerando las ciudades con mayor densidad poblacional como Lima, Trujillo, Arequipa, Ica, y a nivel regional en los países que importan lácteos como México, Guatemala, El Salvador, Panamá, Costa Rica y Cuba.
4. Incrementar la productividad en el sector lácteo, mediante la mejora de procesos.
5. Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación de productos.
6. Crear alianzas estratégicas con nuestros socios comerciales.

Estrategia DO – Buscar

7. Desarrollar campañas de información sobre beneficios del consumo de productos lácteo y derivados de lácteos.
8. Incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, mediante la aplicación tecnología y maquinaria de vanguardia.

Estrategia FA – Confrontar

9. Posicionarnos como marca Perú en el mercado local y global.
10. Crear sinergia entre grupos de interés para afrontar los riesgos.

Estrategia DA – Evitar

11. Establecer acuerdos de nivel de servicio con proveedores.
12. Desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a fruta exóticas, quesos con sabores a frutas o verduras, mantequillas sanas con omega 3 y omega 6.

Tabla 42

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		1 Personal altamente capacitado en la industria láctea 2 Disponibilidad de Mano de Obra 3 Desarrollo e innovación de productos lácteos 4 Integración en sus diferentes procesos productivos 5 Sector Lácteo Eficiente y Tecnificado 6 Elevado poder de negociación con la producción inicial 7 Eficiente sistema de distribución 8 Eficacia en la cadena láctea en la producción a pequeña escala	1 Falta de formalización de la industria láctea 2 Falta de capacidad en la producción de leche 3 Reducidos márgenes de utilidad de los productores lácteos 4 Baja productividad por falta de inversión en tecnología de los productores de leche 5 Falta de competitividad en los pequeños productores de lácteos 6 Falta de prevención frente a la aparición de fenómenos naturales 7 Falta de desarrollo de la cadena de frío 8 Reducción de tierras de pastoreo
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO	
1	Consumo per cápita de lácteos por debajo del estándar de consumo internacional.	FO1. Desarrollar nuevos productos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica. (F1, F3, F7, O1, O2, O5, O6)	DO1. Desarrollar campañas de información sobre beneficios del consumo de productos lácteos y derivados de lácteos (D3, O1, O6)
2	Crecimiento de la demanda exportable en Latino América por restricciones y disminución de la oferta de países productores como Europa y China	FO2. Expandir los sistemas de integración vertical en la cadena de la industria láctea (F3, F4, F7, F8, O1, O2, O5)	DO2. Incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, mediante la aplicación tecnología y maquinaria de vanguardia. (D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3)
3	Amplia red de acuerdos comerciales, que impulsa el desarrollo de oferta exportable	FO3. Desarrollar nuevos mercados a nivel local, considerando las ciudades con mayor densidad poblacional como Lima, Trujillo, Arequipa, Ica, y a nivel regional en los países que importan lácteos como México, Guatemala El Salvador, Panamá, Costa Rica, Cuba. (F1, F3, O1, O2, O3, O4)	
4	Condiciones favorables de clima y tierras para el desarrollo de la industria láctea en todo el año	FO4. Incrementar la productividad en el sector lácteo, mediante la mejora de procesos. (F1, F2, F4, F6, F8, O1, O2, O5)	
5	Acceso a tecnología de punta para la producción de lácteos	FO5. Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación de productos. (F1, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O6)	
6	Amplia diversificación de productos lácteos a nivel global	FO6. Crear alianzas estratégicas con nuestros socios comerciales (F7, O1, O2, O3)	
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA	
1	Ingreso de insumos y productos lácteos subsidiados	FA1. Posicionarnos como marca Perú en el mercado local y global (F1, F2, F6, A1, A2, A3)	DA1. Establecer acuerdos de nivel de servicio con proveedores (D1, D2, D5, D7, A1)
2	Aumento del consumo de productos sustitutos como la soya	FA2. Crear sinergia entre grupos de interés para afrontar los riesgos (F1, F2, F4, F8, A1, A4, A5)	DA2. Desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a fruta exóticas, quesos con sabores a frutas o verduras, mantequillas sanas con omega 3 y omega 6. (D2, D3, D4, D5, A1, A3)
3	Ingreso de nuevos competidores		
4	Ocurrencia de fenómenos naturales como el niño y otros, que imposibiliten el acopio de leche disminuyendo la productividad		
5	Explotación minera en tierras agropecuarias		
6	Sensibilidad de ventas a la situación económica y política del país y de América Latina		

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

La Matriz PEYEA determina la apropiada postura estratégica para la organización, a través de dos ejes que combinan factores relativos a la industria (i.e., la fortaleza de la industria y la rentabilidad el entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (i.e., la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), las que conforman cuatro cuadrantes asociados a la postura estratégica básica: (a) conservador, (b) defensivo, (c) competitivo, (d) agresivo. ((D'Alessio, 2016). En la Matriz PEYEA de la Tabla 43, la industria de lácteos en el Perú se encuentra ubicada dentro del contexto agresivo del mercado. Respecto a los factores de la organización, la fortaleza financiera del sector es alta por ser una industria atractiva, ingresos constantes relativamente seguros y contar con claras ventajas competitivas, puesto que los productos son complementos básicos para la canasta básica familiar, además de estar asociados a la estabilidad económica del país.

La postura agresiva (i.e., alta fortaleza financiera y alta fortaleza de la industria) es la postura donde se encuentra la industria de lácteos del Perú, la cual goza de una ventaja competitiva, que puede ser protegida con la fortaleza financiera, y tiene una postura típica de una industria atractiva con baja turbulencia del entorno; el crecimiento de consumo interno de los lácteos es constante, por su alto valor nutricional y por ser complemento básico incluido en la canasta básica familiar. Otro factor importante es el constante crecimiento de las exportaciones, esto se debe al alto valor que se le da a nivel mundial, por ser uno de los productos que gracias a sus componentes ayudan a combatir el alto nivel de desnutrición, lo convierte en un producto altamente competitivo. Asimismo el Perú cuenta con condiciones climatológicas y de superficie favorables, que contribuyen en el óptimo desarrollo de la industria láctea. Asimismo, es hacer mención del crecimiento y la estabilidad económica del país, así como el hábito de los cambios de consumo hacia productos con alto valor nutricional, saludables para el desarrollo humano, además de la calidad, la diversificación de

los productos, la mejora constante incluyendo nuevas tecnologías y las mejores condiciones de sanidad.

Tabla 43

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Fortaleza Financiera (FF)	Punt. (1 - 6)
Flujo de caja que le permita tener poder de negociación	5
Liquidez	6
Disponibilidad de capital de trabajo	5
Retorno de la inversión	5
Apalancamiento	6
Total	27
Promedio	5.4
Ventaja Competitiva (VC)	Punt. (-1 - -6)
Producción de la leche todo el año	1
Contar con participación en el mercado	1
Calidad del producto	2
Integración vertical	1
Velocidad de introducción de productos nuevos	2
Total	7
Promedio	1.4



Estabilidad del Entorno (EE)	Punt. (-1 - -6)
Tasa de inflación	1
Cambios tecnológicos	2
Rango de precios de productos competitivos	2
Rivalidad /presión competitiva	1
Presión de sustitutos	2
Total	8
Promedio	1.6

Fortaleza de la Industria (FI)	Punt. (1 - 6)
Productividad /utilización de capital	5
Potencial de crecimiento	6
Estabilidad Financiera	6
Conocimiento tecnológico	6
Potencial de utilidades	5
Total	28
Promedio	5.6

Del resultado de los factores determinantes, se obtiene la posición estratégica de la industria láctea.

	Factores Determinantes	Promedio	Coordenada
X	Ventaja Competitiva	-4.6	1.0
	Fortaleza de la Industria	5.6	
Y	Estabilidad del Entorno	-4.4	1.0
	Fortaleza Financiera	5.4	

Del análisis de los factores, se ha construido el polígono direccional mostrados en la Figura 38, el resultado indica que la industria de lácteos del Perú se encuentra en el cuadrante agresivo

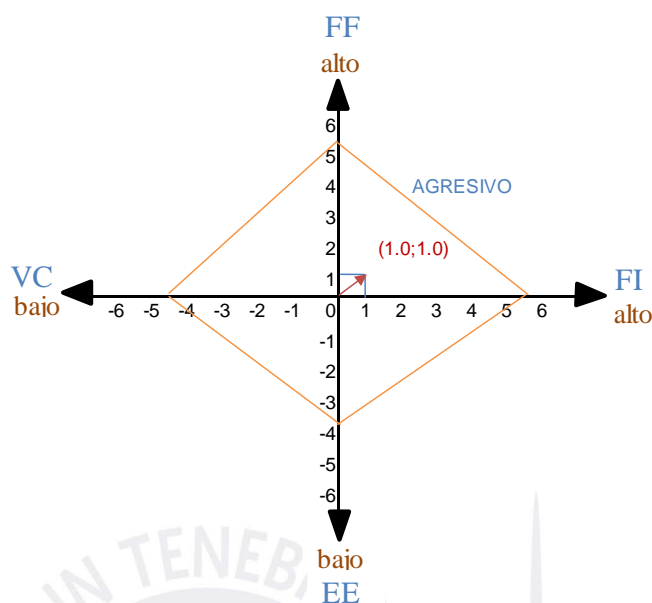


Figura 38. Matriz PEYEA

De los resultados de la matriz PEYEA, para la industria de lácteos del Perú se deben utilizar estrategias de integración, estrategias intensivas y de diversificación, dadas las potencialidades de la industria, así como las fortalezas económicas de las que atraviesa. Bajo este contexto se recomiendan las siguientes estrategias para la industria de lácteos. Dentro de las estrategias de integración que debe desarrollar la industria de lácteos en el Perú, deben priorizarse el incremento del nivel de producción en toda la cadena láctea, desarrollando productos competitivos, que nos permitan contar con mejores relaciones con nuestros socios estratégicos.

El segundo grupo de estrategias que se desprende a partir del análisis de la matriz PEYEA son las estrategias intensivas. Como primera estrategia intensiva se plantea la penetración en el mercado local y global, tratando de incrementar el consumo en el mercado local de lácteos elevando el consumo per cápita, para ello es importante mencionar que los

productos lácteos vienen hacer el complemento básico incluido en la canasta básica familiar, asimismo incrementar las exportaciones y posicionarnos en el mercado, ofreciendo productos lácteos de la más alta calidad, de mayor valor para el cliente, y a un precio altamente competitivo. Como segunda estrategia intensiva se plantea el desarrollo de mercados, teniendo no solo presencia a nivel local, sino también a nivel global, esto a través de mayores exportaciones, así como de la apertura de plantas de producción de empresas peruanas en países de la región andina con mayor demanda. Y se debe plantear el desarrollo de nuevos productos, incrementando y/o mejorando la productividad en la industria láctea, con el fin de posicionarnos como marca Perú a nivel global. Dentro de las estrategias de diversificación, se plantea desarrollar la estrategia de diversificación concéntrica, el cual permita desarrollar productos relacionados con los productos con que se cuenta, deben priorizarse en la diversificación, los productos lácteos que tienen mayor demanda como la leche, el yogurt y el queso. Estas estrategias planteadas permitirán que la industria de lácteos mejore su productividad, rentabilidad, y competitividad, haciendo posible contribuir en la generación de más empleos para el país.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2016) la matriz de portafolio, desarrollada por Boston Consulting Group (BCG), tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. De esta manera, se generan cuatro cuadrantes, el cual hace posible monitorear el ciclo de vida de los productos, y ajustar sus estrategias cuando pasan de un cuadrante a otro. Estos cuadrantes son: (1) signos de interrogación, baja participación de mercado relativa y alto crecimiento de las ventas; (2) estrellas, alta participación de mercado relativa y alto crecimiento de las ventas; (3) vacas lecheras, alta participación de mercado relativa y bajo crecimiento de las ventas; y (4) perros, baja participación de mercado relativa

y bajo crecimiento de las ventas. Como se puede observar en la Figura 39, los subsectores se concentran principalmente en dos cuadrantes. El subsector de lácteos como el yogurt, la leche fresca y demás derivados lácteos se mantiene en el cuadrante Signos de Interrogación y se sugiere aplicar estrategias intensivas con sus productos actuales y mercados actuales de penetración en el mercado, desarrollo de mercados a nivel local y global, para fortalecerlos y capitalizar sus tasas de crecimiento.

Asimismo se sugiere aplicar estrategias de diversificación concéntrica, desarrollando propuestas de valor que nos permita lograr competitividad en los mercados. Los subsectores de lácteos en el Perú, actualmente cuentan con una tasa de crecimiento donde aún no vemos una etapa de madurez. Para que los productos no ingresen a una etapa de declinación, y mantengan una evolución exitosa, será posible relanzarse como Signo de interrogación, que es donde actualmente se encuentran algunos productos mediante estrategias intensivas.

Como podemos observar, la mayor parte de los productos lácteos en el Perú se encuentran en una etapa de introducción o lanzamiento, por encontrarse dentro de la cuadrante del signo interrogantes, por lo que se sugiere según la tendencia de crecimiento que muestra la demanda aplicar estrategias intensivas. Es necesario considerar la competencia y los sustitutos a los que debe enfrentar la industria. El subsector de lácteos como la leche evaporada a diferencia, se encuentra ubicada en el cuadrante Estrellas y se sugiere aplicar estrategias de integración, como la estrategia de integración vertical, que incremente el nivel de producción en toda la cadena láctea, donde sus grandes empresas se fortalezcan y se logre desarrollar productos altamente competitivos. Igualmente se sugieren estrategias intensivas, así como de diversificación.

Posición de la participación de mercado relativa en la industria
Generación de Caja

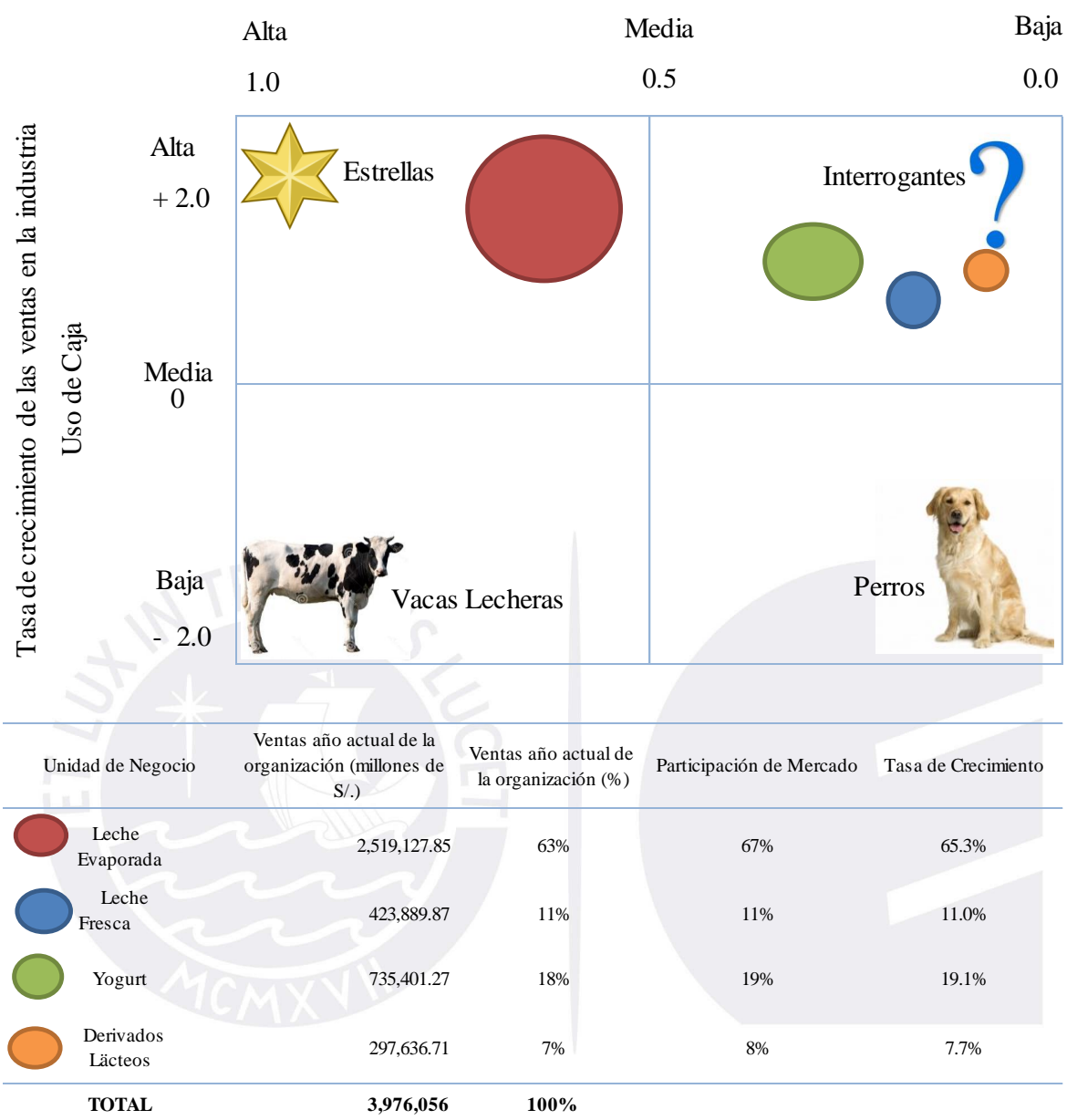


Figura 39 . Matriz BCG

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE está basada en los resultados de las matrices EFI y EFE elaboradas previamente, los puntajes adquiridos de 2.89 y 2.94, se posicionan en un esquema de tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas y dos dimensiones X e Y, respectivamente. Como se puede observar en la Figura 40, la industria de lácteos se encuentra en el cuadrante

V, el cual sugiere retener y mantener la industria desarrollando selectivamente las necesidades y administrando sus utilidades, con el fin de mejorarla. Siguiendo los conceptos de la matriz IE, este cuadrante V sugiere la aplicación de una estrategia de penetración en el mercado y desarrollo de productos, las que se encuentran incluido dentro de las oportunidades y que permiten tener mayor presencia en el mercado.

Según D'Alessio (2016) la matriz IE en comparación con la matriz BCG, al tener como ejes a los rangos de los puntajes de las matrices EFI y EFE, ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional pues son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados. Se puede calificar como exitosa la industria que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la región I. Para la industria de lácteos, se plantea una estrategia intensiva de penetración en el mercado a través del incremento de las ventas de los productos a nivel local y global y desarrollo de producto, principalmente para la leche fresca, leche evaporada, el yogurt y el queso. Una innovación tecnológica en todo el proceso de la cadena láctea, con componentes más ecológicos permitirá contar con productos de mayor calidad.

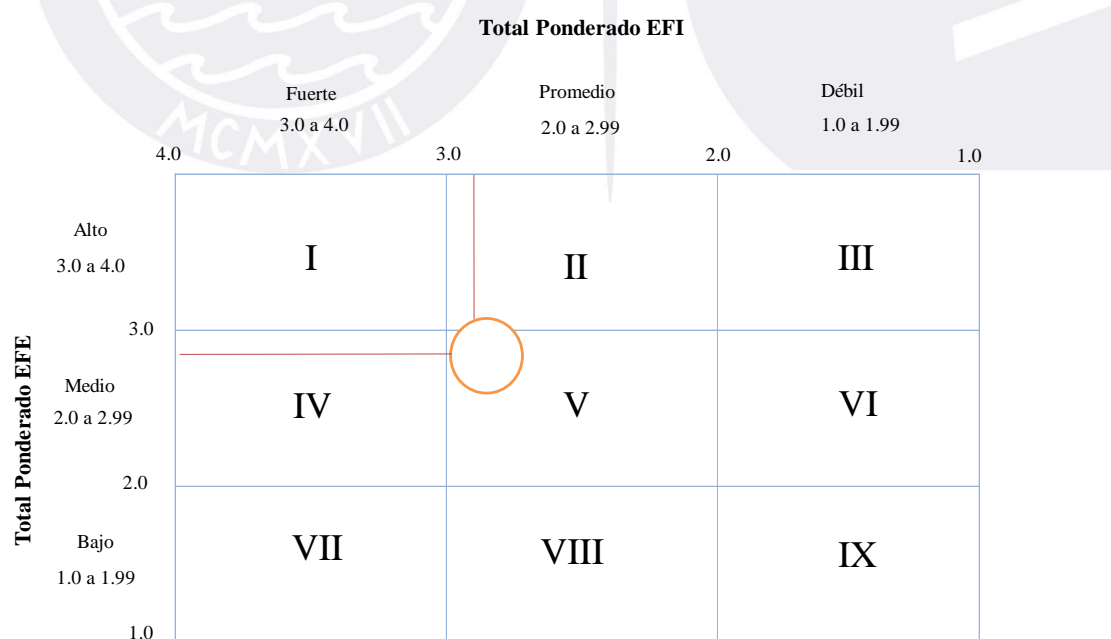


Figura 40 . Matriz Interna Externa

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la GE permite evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la industria, situación definida en términos de crecimiento de mercado y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. De esta manera se crea cuatro cuadrantes, que sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo D'Alessio (2016). La industria de lácteos en el Perú presenta un rápido crecimiento de mercado rápido y una posición competitiva fuerte. La figura 41 muestra la posición donde se encuentra la industria de lácteos del Perú. El cuadrante I sugiere estrategias intensivas, de integración y diversificación. Las estrategias intensivas de penetración de mercados, que permitan incrementar las ventas a nivel local y regional, las estrategias de desarrollo de mercado, para desarrollar nuevos mercados a nivel local y global el mismo que permitirá la comercialización del portafolio de productos en nuevos nicho de mercado, logrando incrementar las ventas a nivel local y regional fidelizando a nuevos clientes, y las estrategias de desarrollo de productos, que nos ayuden a incrementar la productividad en la industria láctea orientados a la necesidad de nuestro mercado meta. Asimismo se sugiere aplicar estrategias de integración vertical, que permita expandir los sistemas de integración vertical en la cadena láctea de la industria, desarrollar centros de asistencia, establecer acuerdos de servicios con proveedores e incrementar el nivel de la producción, que generen una posición favorable, una eficiencia en los procesos con innovación tecnológica, y la estrategia de integración horizontal, que permita desarrollar productos más competitivos relacionados a calidad y precio. Como último punto se sugiere desarrollar estrategias de diversificación concéntrica, que permita ofrecer a nuestro target un nuevo portafolio de productos según sus necesidades.

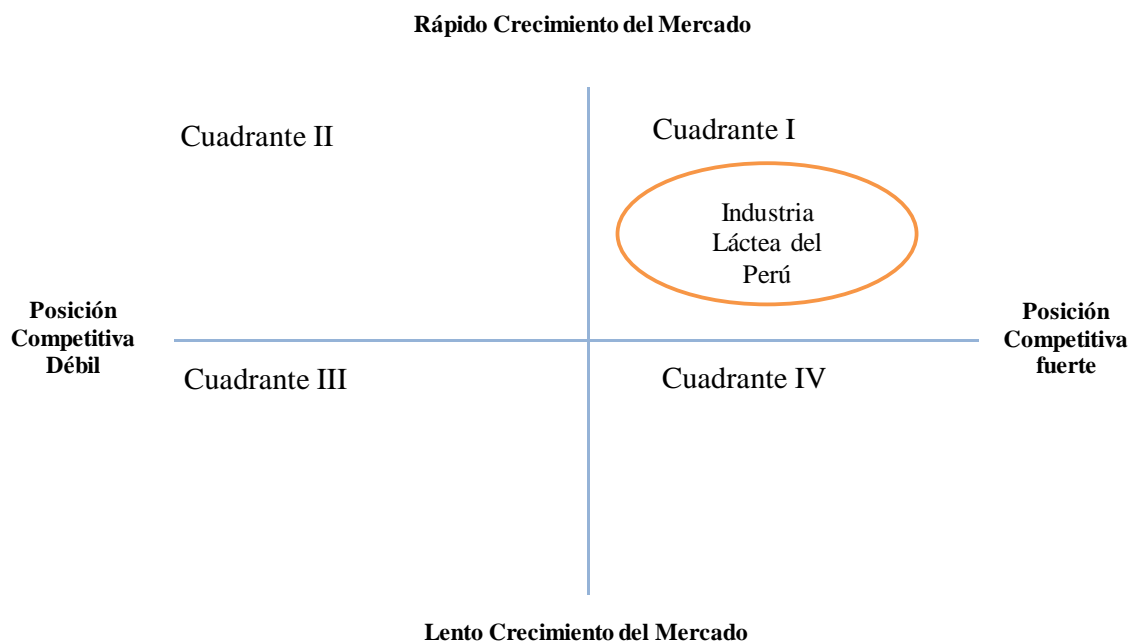


Figura 41 . Matriz Gran Estrategia

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión une las estrategias, que se han desarrollado en cinco matrices previamente elaboradas. De esta matriz, se mantienen las estrategias con mayor repetición para ser desarrolladas por la industria de lácteos. Como se puede observar en la Tabla 44, de las 12 estrategias establecidas en las cinco matrices como el FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, la Matriz de Decisión prioriza seis estrategias principales.

Tabla 44

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias											
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
FODA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PEYEA	X	X	X	X	X			X			X	X
BCG	X		X	X	X	X		X	X			X
I-E	X	X	X	X	X		X	X			X	X
G-E	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X
TOTAL	5	4	5	5	5	2	3	5	3	1	4	5

La clasificación de las estrategias para la matriz de decisiones, se prioriza según resultados obtenidos que son: (FO1) desarrollar nuevos productos lácteos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica, (FO 2) Expandir los sistemas de integración vertical en la cadena de la industria láctea, (FO3) Desarrollar nuevos mercados a nivel local y global, considerando las ciudades con mayor densidad poblacional como Lima, Trujillo, Arequipa, Ica, y a nivel regional en los países que importan lácteos como México, Guatemala El Salvador, Panamá, Costa Rica, Cuba, (FO4) incrementar la productividad en el sector láctea mediante la mejora de procesos, (FO5) Incrementar las ventas a nivel local y regional con la diversificación de productos, (DO2) incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, mediante la aplicación tecnología y maquinaria de vanguardia, (DA1) Establecer acuerdos de nivel servicio con proveedores, (DA2) desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a fruta exóticas, quesos con sabores a frutas o verduras, mantequillas sanas con omega 3 y omega 6.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz CPE es útil para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, mostrando qué alternativas estratégicas de todas las presentadas son las mejores. La matriz toma la identificación previa de los internos y externos de mayor importancia. Para completar la matriz, se listan las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades de la industria de lácteos, las que fueron tomadas de matrices EFE y EFI, asignándoles un peso a cada factor, considerando que la suma de los pesos debe igualar a dos.

Adicionalmente, se tiene que determinar un rango para la calificación de atraktividad a cada estrategia específica, considerando los siguientes puntajes: (a) no atractiva, (b) algo atractiva, (c) atractivo o razonablemente atractiva, y (d) muy o altamente atractiva. Finalmente, se multiplica el puntaje con los mismos pesos indicados en las matrices EFE y EFI, con el fin de conseguir el total de calificaciones de atractivo y luego calcular la suma de

totales de calificaciones de atractivo. Las sumas ayudarán a calificar las estrategias, para decidir cuáles son las estrategias más atractivas para la industria de lácteos. Las que suman mayor a cinco serán las estrategias más fuertes a ser desarrolladas por la industria (D'Alessio, 2016). Como se puede observar en la Tabla 45, quedan siete estrategias para la matriz CPE las cuales vienen hacer: (FO1) desarrollar nuevos productos lácteos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica, (FO3) desarrollar nuevos mercados a nivel local y regional, (FO4) Incrementar la productividad en la industria láctea, (FO 5) Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación de productos, (DO 1) Desarrollar campañas de información sobre beneficios del consumo de productos lácteo y derivados de lácteos (DO2) incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, (DA2) desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a fruta exóticas, quesos.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Después de mantener seis estrategias en la matriz CPE, por medio de la Matriz Rumelt se hace un nuevo filtro donde se propone utilizar cuatro criterios: (a) consistencia, donde la estrategia no debe presentarse objetivos y políticas inconsistentes; (b) consonancia, la presencia de la estrategia debe de tener respuesta adaptativa al entorno externo y sus cambios; (c) ventaja, proveer con la estrategia ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, no originar sobre costo, ni crear sub problemas que no tengan solución. La Tabla 46 muestra las seis estrategias filtrados en la matriz de Rumelt: (FO1) desarrollar nuevos productos lácteos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica, (FO3) desarrollar nuevos mercados a nivel local y regional, (FO4) Incrementar la productividad en la industria láctea, (FO 5) Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación de productos, (DO2) incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, (DA2) desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a fruta exóticas, quesos.

Tabla 45

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Desarrollar nuevos productos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica.		Expandir los sistemas de integración vertical en la cadena de la industria láctea		Desarrollar nuevos mercados a nivel local, considerando las ciudades con mayor densidad poblacional como Lima, Trujillo, Arequipa, Ica, y a nivel regional en los países que importan lácteos como México, Guatemala El Salvador, Panamá, Costa Rica, Cuba.		Incrementar la productividad en el sector lácteo, mediante la mejora de procesos		Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación de productos		Crear alianzas estratégicas con nuestros socios comerciales		Desarrollar campañas de información sobre beneficios del consumo de productos lácteos y derivados de lácteos		Incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, mediante la aplicación tecnología y maquinaria de vanguardia		Posicionamos como marca Perú en el mercado local y global		Crear sinergia entre grupos de interés para afrontar los riesgos		Establecer acuerdos de nivel servicio con proveedores		Desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a fruta exóticas, quesos con sabores a frutas o verduras, mantequillas sanas con omega 3 y omega 6.			
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																										
1	Consumo per cápita de lácteos por debajo del estándar de consumo internacional.	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	2	0.4	4	0.8	4	0.8	4	0.8	2	0.4	3	0.6	4	0.8
2	Crecimiento de la demanda exportable en Latino América por restricciones y disminución de la oferta de países productores como Europa y China	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	3	0.54	4	0.72	4	0.72	4	0.72	2	0.36	3	0.54	4	0.72
3	Amplia red de acuerdos comerciales, que impulsa el desarrollo de oferta exportable	0.10	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	1	0.1	3	0.3	2	0.2
4	Condiciones favorables de clima y tierras para el desarrollo de la industria láctea en todo el año	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2
5	Acceso a tecnología de punta para la producción de lácteos	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36
6	Amplia diversificación de productos lácteos a nivel global	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2
Amenazas																										
1	Ingreso de insumos y productos lácteos subsidiados	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24
2	Aumento del consumo de productos sustitutos como la soya	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24
3	Ingreso de nuevos competidores	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15
4	Ocurrencia de fenómenos naturales como el hño y otros, que imposibiliten el acopio de leche disminuyendo la productividad	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02
5	Explotación minera en tierras agropecuarias	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02
6	Sensibilidad de ventas a la situación económica y política del país y de américa latina	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
Fortalezas																										
1	Personal altamente capacitado en la industria láctea	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12
2	Disponibilidad de Mano de Obra	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	1	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03	3	0.09	4	0.12
3	Desarrollo e innovación de productos lácteos	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	4	0.4
4	Integración en sus diferentes procesos productivos	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
5	Eficiente sistema de acopio.	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03
6	Elevado poder de negociación con nuestros proveedores	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	4	0.6
7	Eficiente sistema de distribución	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
8	Uso de Tecnología en los procesos productivos.	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Debilidades																										
1	Centralización del proceso productivo.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
2	Escases de materia prima.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32
3	Canales de comunicación inadecuados con consumidores.	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09
4	Bajo posicionamiento en el mercado externo.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24
5	Falta de formalización en los proveedores	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
6	Falta de prevención frente a la aparición de fenómenos naturales	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
7	Falta de desarrollo de la cadena de frío	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
8	Reducción de tierras de pastoreo	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Total		2.00		5.88		5.54		5.97		6.55		6.87		5.28		5.72		5.85		5.53		3.84		5.04		6.34

Tabla 46

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Desarrollar nuevos productos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Desarrollar nuevos mercados a nivel local, considerando las ciudades con mayor densidad poblacional como Lima, Trujillo, Arequipa, Ica, y a nivel regional en los países que importan lácteos como México, Guatemala El Salvador, Panamá, Costa Rica, Cuba.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Incrementar la productividad en el sector lácteo, mediante la mejora de procesos.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación productos.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, mediante la aplicación tecnología y maquinaria de vanguardia.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a fruta exóticas, quesos con sabores a frutas o verduras, mantequillas sanas con omega 3 y omega 6.	SI	SI	SI	SI	SI

6.9. Matriz de Ética (ME)

Se hace necesario adicionar una matriz que actúe como auditoría de la ética, el cual verifica que la estrategias no violes aspectos de derecho, justicia y utilitarismo. La matriz utiliza seis estrategias finales basadas a sus tres aspectos éticos. La Tabla 47 detalla las seis estrategias escogidas para la industria de lácteos.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de haber realizado las matrices como la matriz de Decisión, CPE, Rumelt, y de Ética, Las estrategias se separan en dos grupos: (a) Estrategias Retenidas, contadas después de haber pasado la última matriz que vienes hacer la de ética y (b) Estrategias de Contingencia. Existen tres grupos de estrategias de contingencia: (a) las estrategias que no alcanzaron su aparición tres o más veces en la Matriz de decisión estratégica, (b) las que no alcanzaron el puntaje de cinco, que es el valor mínimo en la MCPE, y (c) las que no aparecieron las pruebas de la matriz de Rumelt. Como se puede observar en la Tabla 48, se muestran seis estrategias de contingencia que fueron eliminadas en la Matriz de Decisión.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La MEOLP verifica que las estrategias retenidas alcancen los objetivos de largo plazo. La estrategia que no contribuya en el logro de uno de los objetivos de largo plazo, deberán de ser enviados a las estrategias de contingencia. La Tabla 49 muestra las seis estrategias retenidas para la MEOLP para la industria de lácteos en el Perú, las mismas que aportarán alcanzar como mínimo uno de los objetivos de largo plazo. Las estrategias retenidas consideradas son: (FO1) desarrollar nuevos productos lácteos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica, (FO3) desarrollar nuevos mercados a nivel local y regional, (FO4) Incrementar la productividad en la industria láctea, (FO5) incrementar las ventas a nivel local y regional, (DO2) incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, (DA2) desarrollar productos competitivos en calidad y precio.

Tabla 47

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos					Justicia				Utilitarismo			Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados.	
E1 Desarrollar nuevos productos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica.	N	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E2 Desarrollar nuevos mercados a nivel local, considerando las ciudades con mayor densidad poblacional como Lima, Trujillo, Arequipa, Ica, y a nivel regional en los países que importan lácteos como México, Guatemala El Salvador, Panamá, Costa Rica, Cuba.	N	N	P	N	N	P	P	J	J	N	E	E	SI
E3 Incrementar la productividad en el sector lácteo, mediante la mejora de procesos.	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	SI
E4 Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación productos.	N	P	P	N	P	N	N	J	J	J	E	E	SI
E5 Incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, mediante la aplicación tecnología y maquinaria de vanguardia.	N	N	P	N	N	N	P	N	N	N	E	E	SI
E6 Desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a fruta exóticas, quesos con sabores a frutas o verduras, mantequillas sanas con omega 3 y omega 6.	N	P	P	N	P	P	P	N	N	J	E	E	SI

Tabla 48

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Retenidas	
E1	Desarrollar nuevos productos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica.
E2	Desarrollar nuevos mercados a nivel local, considerando las ciudades con mayor densidad poblacional como Lima, Trujillo, Arequipa, Ica, y a nivel regional en los países que importan lácteos como México, Guatemala El Salvador, Panamá, Costa Rica, Cuba.
E3	Incrementar la productividad en el sector lácteo, mediante la mejora de procesos.
E4	Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación de productos.
E5	Incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, mediante la aplicación tecnología y maquinaria de vanguardia
E6	Desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a fruta exóticas, quesos con sabores a frutas o verduras, mantequillas sanas con omega 3 y omega 6
Estrategias de contingencia	
E7	Expandir los sistemas de integración vertical en la cadena de la industria láctea
E8	Crear alianzas estratégicas con nuestros socios comerciales
E9	Desarrollar campañas de información sobre beneficios del consumo de productos lácteo y derivados de lácteos
E10	Posicionarnos como marca Perú en el mercado local y global
E11	Crear sinergia entre grupos de interés para afrontar los riesgos
E12	Establecer acuerdos de nivel servicio con proveedores

Tabla 49

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

VISIÓN				
Al 2027 la industria de lácteos lograra los objetivos de rentabilidad y ventas a nivel local y regional, contribuyendo en la generación de empleo, y promoviendo el desarrollo económico y social del país, siendo reconocidos por la integridad en nuestras acciones.				
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
1 Incrementar la participación de mercado	El 2027 las ventas de lácteos a nivel local y regional serán de USD 2'066,992,000. El 2016 fue de USD 1'208,527,000.	El 2027 la rentabilidad será de 17.24%. En el 2016 fue de 13.50%.	El 2027 el número de empleo será de 38,676. En el 2016 fue de 21,536.	Al 2027 la Industria de Lácteos en el Perú ampliará sus exportaciones a 10 países de América Latina, que actualmente importan productos lácteos y que no están siendo atendidos por el Perú como: Brasil, Uruguay, Chile, Argentina, México, Costa Rica, Nicaragua, Paraguay, El Salvador y Cuba. Generando ventas de USD 205'000,000, a una tasa de crecimiento de 5% anual, en el 2016 las exportaciones fueron de USD 120'000,000.
2 Promover el desarrollo económico y social a través de la generación de empleo				
3 Incrementar la rentabilidad				
ESTRATEGIAS				
E1 Desarrollar nuevos productos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación organica.	X			X
E2 Desarrollar nuevos mercados a nivel local, considerando las ciudades con mayor densidad poblacional como Lima, Trujillo, Arequipa, Ica, y a nivel regional en los países que importan lácteos como México, Guatemala y Costa Rica	X	X		X
E3 Incrementar la productividad en el sector lácteo, mediante la mejora de procesos.	X	X	X	X
E4 Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación productos.		X		X
E5 Incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, mediante la aplicación tecnología y maquinaria de vanguardia.		X	X	X
E6 Desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a fruta exóticas, quesos con sabores a frutas o verduras, mantequillas sanas con omega 3 y omega 6.	X	X		X

6.12. Matriz Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Mediante la matriz de Posibilidades de los Competidores, nos permite analizar posibles estrategias a través de un estudio de posibilidades realizadas a los competidores, sustitutos y entrantes. A través de este análisis podemos identificar los países que constituyen una competencia latente para la industria de lácteos del Perú, el cual nos permitirá tomar acciones en función a las estrategias definidas en el planeamiento estratégico de la industria. En la Tabla 50 se muestra las reacciones más probables de cuatro competidores (i.e., Brasil, Chile, Argentina y Uruguay).

Tabla 50

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias Retenidas	Sector de Lácteos Brasil	Sector de Lácteos Chile	Sector de Lácteos Argentina	Sector de Lácteos Uruguay
E1 Desarrollar nuevos productos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica.	Alta	Alta	Alta	Alta
E2 Desarrollar nuevos mercados a nivel local, considerando las ciudades con mayor densidad poblacional como Lima, Trujillo, Arequipa, Ica, y a nivel regional en los países que importan lácteos como México, Guatemala El Salvador, Panamá, Costa Rica, Cuba.	Alta	Alta	Alta	Alta
E3 Incrementar la productividad en el sector lácteo, mediante la mejora de procesos.	Alta	Media	Media	Alta
E4 Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación productos.	Alta	Media	Baja	Alta
E5 Incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, mediante la aplicación tecnología y maquinaria de vanguardia.	Alta	Alta	Media	Alta
E6 Desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a frutas exóticas, quesos con sabores a frutas o verduras, mantequillas sanas con omega 3 y omega 6.	Alta	Alta	Alta	Alta

6.13. Conclusiones

La industria de lácteos presenta fortalezas capitalizables, pero con diferentes debilidades las cuales tienen que ser neutralizadas con el tiempo y nos permita construir ventajas competitivas. Del mismo modo presenta oportunidades que nos hace posible aprovecharlas, así como amenazas importantes las cuales a través de propuestas son reducidas a partir del plan estratégico. La industria de lácteos busca con la elaboración del presente plan estratégico detectar los factores claves que nos permita tener éxito en el sector y superar a la competencia.

El Proceso Estratégico analizado para la industria de lácteos del Perú, ha permitido identificar un total de 12 estrategias, de las cuales seis quedan como estrategias retenidas y seis como estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas se centran en las estrategias de integración, las intensiva y las de diversificación, a través de ellas la industria de lácteos logrará un nivel óptimo en el proceso a nivel de la producción en toda la cadena láctea, que le permita desarrollar un portafolio de productos, desarrollando nuevos mercados a nivel local y global e incrementar sus ventas con productos altamente competitivos en calidad y precios; con innovación tecnológica que se vuelva sostenible, creando ventaja competitiva y contando con un punto de diferenciación versus los competidores de la región Andina como Brasil, Chile, Argentina y Ecuador; y darle un valor agregado a los productos a través de una propuesta de valor, actuando del mismo modo para nuestro mercado de exportación. Es necesario aplicar estrategias sostenibles, que nos permita incrementar el consumo per cápita y contribuir con el país para combatir la desnutrición infantil. Las estrategias retenidas se consideran sólidas, implementándose correctamente, permitiendo alcanzar la visión de convertirnos en la industria líder en la región Andina.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo tienen como finalidad establecer las metas necesarias que debemos alcanzar a determinado tiempo, en el propósito final de llegar a la situación deseada, son los hitos a través del cual, afianzaremos el camino hacia los objetivos de largo plazo. El éxito de un plan estratégico depende mucho del desarrollo y logro de los objetivos de corto plazo, ello se convertirá en el camino seguro para alcanzar nuestra visión.

Los OCP, que apoyarán los cuatro OLP definidos anteriormente. Estos OCP se describen a continuación:

- **Objetivo de Largo Plazo OLP 1**

El 2027 las ventas de lácteos a nivel local y regional serán de USD 2'066, 992,000.00

El 2016 fue de USD 1'208, 527,000.00

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.1.**

A partir del 2018 incrementar las ventas a través de la diversificación de productos lácteos, a razón de 5% anual.

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.2.**

A partir del 2018 incrementar la captación de nuevos clientes a razón de 5% anual.

- Mediante la realización de por lo menos dos ferias nacionales y una internacional.

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.3.**

Al 2019, incrementar la participación en el mercado latinoamericano de 33% al 40%.

- Las exportaciones peruanas al 2016 representaron el 33%. Para los próximos años se está considerando un incremento del 3.5% anual.

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.4.**

Al 2026 las ventas se incrementarán en USD 648,148, como consecuencia de la puesta en operación de tres plantas de industrialización de productos lácteos en las cuentas Norte, Centro y Sur del País.

- Teniendo como referencia solo el 30% de la capacidad de producción de la planta de Huachipa en Lima.

- **Objetivo de Largo Plazo OLP 2**

El 2027 la rentabilidad será de 17.24%. En el 2016 fue de 13.50%.

- **Objetivo de corto plazo OCP 2.1.**

A partir del 2018 incrementar la productividad por vaca de 26.1 litros/día a 39 litros/día de leche.

- Incremento de 4.2% anual basado en el crecimiento histórico de los últimos 15 años (del 2000 al 2015) en la productividad por cada vaca pasando de 14.1 litros por día a 26.1 litros.

- **Objetivo de corto plazo OCP 2.2.**

Incrementar cada dos años el consumo nacional de lácteos en 10 litros per cápita, partiendo como meta inicial de 81 litros per cápita al 2015.

- **Objetivo de corto plazo OCP 2.3.**

Incrementar el nivel de exportación de lácteo peruano a razón de 3% al año desde el 2017 al 2027, a través de la penetración de mercado en Latino América, enfocándonos en los países que actualmente comercializamos como Aruba, Haití, Antillas Holandesas, República Dominicana.

- Del consumo estimado por la FAO para los países en desarrollo 2015.

- **Objetivo de corto plazo OCP 2.4.**

Al 2018, incrementar el margen de ganancia en un 5%.

- Mediante la innovación y desarrollo de nuevos productos lácteos como: leches saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica.

- **Objetivo de Largo Plazo OLP 3**

El 2027 el número de empleo será de 38, 676. En el 2016 fue de 21,536.

- **Objetivo de corto plazo OCP 3.1.**

Crear 1,187 puestos de trabajo al 2018 e incrementar para los siguientes años el mismo número de puestos de trabajo como mínimo.

- Proyección tomada del informe del INEI: tasa poblacional de 1.3% y tasa de crecimiento de 5%. Mostradas en la Tabla 51.

Tabla 51.

Proyección Empleo del Sector Manufactura al 2015

Año	2006	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
% Crecimiento	6.70%	6.70%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Tasa de Crecimiento	0.8%	1.4%	1.5%	1.6%	1.7%	1.7%	1.8%	1.9%	2.0%	2.1%	2.2%	2.3%	2.5%	2.6%
PEA Manufactura:		1,501,754	1,524,367	1,548,468	1,574,174	1,601,614	1,630,928	1,662,271	1,695,814	1,731,744	1,770,270	1,811,623	1,856,057	1,903,858
PEA Lacteo		21,536	22,613	23,744	24,931	26,177	27,486	28,861	30,304	31,819	33,410	35,080	36,834	38,676
Nuevos Empleos					1,187	1,247	1,309	1,374	1,443	1,515	1,591	1,670	1,754	1,842

- **Objetivo de corto plazo OCP 3.2.**

Al 2021 se crearán 1,800 puestos de trabajo.

- Como consecuencia de la puesta en operación de las tres plantas productoras de leche en la Cuencas Norte, Centro y Sur del País, teniendo como referencia solo el 30% de la capacidad de producción de la planta Huachipa en Lima que emplea 2060 personas.

- **Objetivo de Largo Plazo OLP 4**

Al 2027 la Industria de Lácteos en el Perú ampliará sus exportaciones a 10 países de América Latina, que actualmente importan productos lácteos y que no están siendo atendidos por el Perú como: Brasil, Uruguay, Chile, Argentina, México, Costa Rica, Nicaragua, Paraguay, El Salvador y Cuba. Generando ventas de USD 205'000,000, a

una tasa de crecimiento de 5% anual, en el 2016 las exportaciones fueron de USD 120'000,000 (ver Tabla 52).

Tabla 52.

Proyección de Exportaciones en 10 nuevos mercados - América Latina

Proyección de exportaciones en 10 nuevos mercados - America Latina

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Proyección (Millones USD)	120	126	132	139	146	153	161	169	177	186	195	205

○ **Objetivo de corto plazo OCP 4.1.**

Al 2022 se incrementara las exportaciones en USD 40'000,000 Millones a una tasa de crecimiento del 5% anual, con el ingreso a seis nuevos mercado de América Latina que importan productos lácteos como: México, Costa Rica, Nicaragua, Paraguay, El Salvador y Cuba.

○ **Objetivo de corto plazo OCP 4.2.**

Al 2025 se incrementará las exportaciones en USD 66'000,000 a una tasa de crecimiento del 5% anual con el ingreso a cuatro nuevos mercados como: Brasil, Uruguay, Chile y Argentina.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos financieros asignados a los objetivos de corto plazo son los préstamos provenientes de entidades financieras para capital de trabajo, los fondos públicos de los presupuestos del Gobierno Central, y fondos de inversión privados provenientes de Organismos no gubernamentales y otras entidades particulares, encargadas de promover e impulsar las actividades de las comunidades andinas, como por ejemplo: El Fondo General de Contravalor Perú - Japón financia hasta el 90% del valor total del proyecto. Dentro del margen que financia el "El Fondo General de Contravalor Perú - Japón" se podrían considerar gastos de capacitación y asistencia técnica hasta por el 15% y gastos operativos hasta por el 3% del valor financiado por el "El Fondo General de Contravalor Perú – Japón. Asimismo

Innovate Perú - FIDECOM fondo concursal que cuenta con S/. 200 millones, y tiene como objetivo cofinanciar dos tipos de proyectos hasta por un máximo de 75% del monto total: (a) proyectos de Innovación Productiva: Son proyectos que apuntan al desarrollo de innovación en procesos, productos y servicios, que bajo una aplicación práctica incrementa la productividad y competitividad empresarial. (b) proyectos de Transferencia de Conocimiento para la Innovación Productiva y Gestión Empresarial son proyectos que buscan la incorporación de conocimientos tecnológicos en procesos, productos, servicios y otros de las microempresas.

Los objetivos de corto plazo a ser financiados son los siguientes:

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.1.**

A partir del 2018 incrementar las ventas a través de la diversificación de productos lácteos, a razón de 5% anual.

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.2.**

A partir del 2018 incrementar la captación de nuevos clientes a razón de 5% anual.

- Mediante la realización de por lo menos dos ferias nacionales y una internacional.

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.3.**

Al 2019, incrementar la participación en el mercado latinoamericano de 33% al 40%.

- Las exportaciones peruanas al 2016 representaron el 33%. Para los próximos años se está considerando un incremento del 3.5% anual.

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.4.**

Al 2026 las ventas se incrementarán en USD 648,148, como consecuencia de la puesta en operación de tres plantas de industrialización de productos lácteos en las cuentas Norte, Centro y Sur del País.

- Teniendo como referencia solo el 30% de la capacidad de producción de la planta de Huachipa en Lima

- **Objetivo de corto plazo OCP 2.1.**

A partir del 2018 incrementar la productividad por vaca de 26.1 litros/día a 39 litros/día de leche.

- Incremento de 4.2% anual basado en el crecimiento histórico de los últimos 15 años (del 2000 al 2015) en la productividad por cada vaca pasando de 14.1 litros por día a 26.1 litros.

- **Objetivo de corto plazo OCP 2.2.**

Incrementar cada dos años el consumo nacional de lácteos en 10 litros per cápita, partiendo como meta inicial de 81 litros per cápita al 2015.

- **Objetivo de corto plazo OCP 2.3.**

Incrementar el nivel de exportación de lácteo peruano a razón de 3% al año desde el 2017 al 2027, a través de la penetración de mercado en Latino América, enfocándonos en los países que actualmente comercializamos como Aruba, Haití, Antillas Holandesas, República Dominicana.

- Del consumo estimado por la FAO para los países en desarrollo 2015.

- **Objetivo de corto plazo OCP 2.4.**

Al 2018, incrementar el margen de ganancia en un 5%.

- Mediante la innovación y desarrollo de nuevos productos lácteos como: leches saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica.
- **Objetivo de corto plazo OCP 3.1.**

Crear 1,187 puestos de trabajo al 2018 e incrementar para los siguientes años el mismo número de puestos de trabajo como mínimo.

 - Proyección tomada del informe del INEI: tasa poblacional de 1.3 y tasa de crecimiento de 5%.
- **Objetivo de corto plazo OCP 3.2.**

Al 2021 se crearán 1,800 puestos de trabajo.

 - Como consecuencia de la puesta en operación de las tres plantas productoras de leche en la Cuencas Norte, Centro y Sur del País, teniendo como referencia solo el 30% de la capacidad de producción de la planta Huachipa en Lima que emplea 2060 personas.
- **Objetivo de corto plazo OCP 4.1.**

Al 2022 se incrementará las exportaciones en USD 40'000,000 a una tasa de crecimiento del 5% anual, con el ingreso a seis nuevos mercados de América Latina que importan productos lácteos como: México, Costa Rica, Nicaragua, Paraguay, El Salvador y Cuba.
- **Objetivo de corto plazo OCP 4.2.**

Al 2025 se incrementará las exportaciones en USD 66'000,000 a una tasa de crecimiento del 5% anual con el ingreso a cuatro nuevos mercados como: Brasil, Uruguay, Chile y Argentina.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Para implementar del plan estratégico, es necesario establece las siguientes políticas:

1. Promover los lácteos a nivel regional como productos de gran calidad y alto valor nutricional.
2. Fomentar la integración vertical en toda la cadena láctea.
3. Fomentar la profesionalización a nivel directivo, supervisión y técnico en la industria láctea.
4. Promover la adopción de nuevas tecnologías en toda la cadena de valor.
5. Promover la capacitación y el desarrollo humano en toda nuestra cadena productiva.
6. Fomentar la investigación tecnológica en todo el proceso productivo.
7. Fomentar el diseño y desarrollo de nuevos productos.
8. Fomentar la inclusión social como parte del desarrollo de la industria láctea.
9. Ofrecer buenas condiciones de trabajo para nuestros colaboradores, cumpliendo con las normas legales vigentes.
10. Incentivar la competitividad de la industria láctea.
11. Cumplir con la responsabilidad social y ética en los negocios.
12. Cuidar el medio ambiente en donde operamos.
13. Respetar los derechos de las comunidades.

7.4. Estructura Organizacional de la Industria Láctea

La implementación del presente plan estratégico requiere del concurso de todos los sectores involucrados, desde el sector privado, sector público y toda la cadena productiva: agricultura y desarrollo rural; medio ambiente, fabricación y personal; productos y consumidores. En la Figura 42 de muestra el Organigrama para la Industria de lácteos en el Perú.

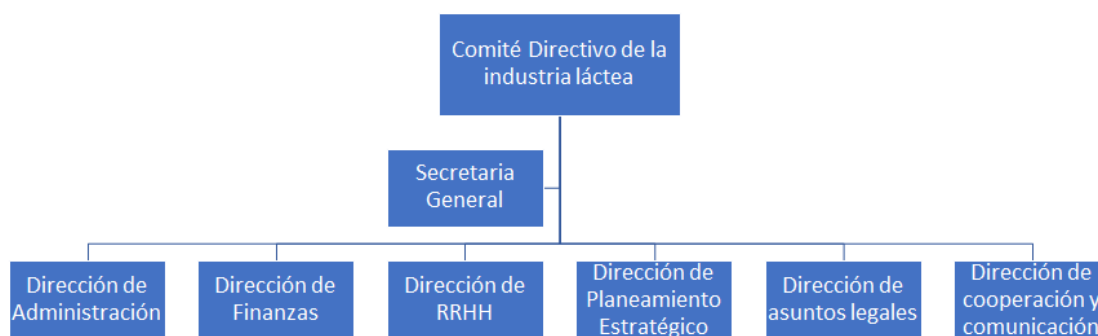


Figura 42. Organigrama de la Industria de Lácteos

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Para el manejo medio ambiental se está considerando las siguientes medidas:

- Reducir el impacto ambiental de sus actividades en un esfuerzo constante que involucre a todos los actores de la cadena de valor.
- Reducir las emisiones manejando con eficiencia el uso de los recursos, durante la producción, elaboración, almacenaje y distribución de sus productos, contribuyendo así con la conservación del entorno y los recursos.
- Control de residuos sólidos, a través del reciclaje de los desechos de esta industria.
- Promover buenos hábitos alimenticios así como estilos de vida saludables.
- Apego a las leyes y a los principios de honestidad e integridad.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La importancia de los recursos humanos en la cadena productiva, hace imperiosa la necesidad de contar permanentemente con un programa de capacitación y desarrollo de personal, el cual deberá conectarse con los avances en tecnología, ello contribuirá a incrementar los niveles de eficiencia y productividad, el cual nos permitirá elevar el desarrollo del sector.

7.7. Gestión del Cambio

Los altos niveles de competencia, la globalización y la aparición de nuevas tecnologías son tres de los muchos factores que han presionado al cambio en las organizaciones. Por ello es necesario que la adaptabilidad sea una constante en el desarrollo del sector. Gestionar el cambio es, en definitiva, plantear una estrategia que nos ayude a pasar de una situación actual a una situación deseada con la mayor garantía de éxito posible. Las implementaciones de las estrategias producirán cambios importantes en la industria por lo que se requiere un manejo adecuado frente a la reacción de las personas y un efectivo planeamiento, con el fin de lograr resultados exitosos. Según D'Alessio (2008) la implementación de estrategias genera cambios estructurales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente, se tenga que establecer un sentido de urgencia, conformar un grupo director facultado para liderar el cambio, comunicar, y facultar a otros para lograr la visión del cambio, usando como medios facilitadores las tecnologías de la información y la comunicación, crear éxitos tempranos, posicionar mejoramientos, tercerizar cuando sea posible e institucionalizar los nuevos enfoques.

En la industria láctea debe sostenerse en un modelo de gestión y comunicación del cambio considerando los siguientes aspectos:

- Adaptabilidad, es una constante en el desarrollo del sector, por lo que necesitamos concientizar que a través de la innovación y diversificación de nuevos productos podremos asegurar la sostenibilidad de esta industria en el tiempo.
- Productividad, La disponibilidad de mano de obra para la actividad ganadera se ve influenciada por la disponibilidad de mano de obra abundante en la costa y la sierra por lo que el mayor involucramiento de mano de obra y la generación de compromiso será determinante para una mayor producción.

- Tecnología y capacitación, La diferenciación frente a los competidores, estará en el empleo en una mejor tecnología en sanidad, reproducción, nutrición y gerencia. Para ello, se requiere elevar el nivel implementación de tecnología en la industria además de capacitación que permita desarrollar mejores estrategias de producción.
- Tendencia social, La mayor capacidad adquisitiva y nuevos hábitos, elevan la demanda y las exigencias de calidad de los productos lácteos lo que demanda el compromiso del factor humano con las variables que aseguren la productividad y calidad de los productos en el sector.
- Cuidado del medioambiente, actualmente el mercado demanda productos que no afecten en medio ambiente y aseguren el bienestar social, por lo que la industria debe actuar alineada a esta tendencia asegurado condiciones higiénico – sanitarias, inocuidad de los alimentos y calidad de las aguas.
- Competencia, el entorno competitivo del mercado Local y de la región exigen la innovación y mayores economías de escalas, representando una oportunidad para la industria Láctea y fortalecimiento de Perú como productor para la región.

El cambio conjunto debe ser liderado y representado por la Asociación de Industriales Lácteos del Perú ADIL además de las principales empresas de la industria, verificando periódicamente el avance de la implementación, coordinación, y control del cambio. Es importante que las estrategias sean internalizadas a todos los involucrados para lograr su compromiso en el cambio y lograr que la industria en su conjunto actúe alrededor de los mismos.

7.8. Conclusiones

Para el presente capítulo, se establecen los OCP que permitirán alcanzar los OLP, entre los cuales se propone incrementar las ventas, la rentabilidad y la generación de empleo. Se definieron las políticas, las cuales son de gran importancia, puesto que orientarán la

implementación de las estrategias, y serán la base para el control y la gestión de la industria láctea. Para la implementación del presente planeamiento estratégico, se debe establecer el concurso de todos los sectores involucrados, desde el sector privado, sector público y toda la cadena productiva: agricultura y desarrollo rural; medio ambiente, fabricación y personal; productos y consumidores. Es importante realizar una adecuada gestión del cambio, ya que ello permitirá, en definitiva, plantear una estrategia que nos ayude a pasar de una situación actual a una situación deseada con la mayor garantía de éxito posible.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

El objetivo de esta herramienta es conocer los resultados y el avance del sector en relación a los objetivos y estrategias definidas, para lo cual se han determinado las variables externas e internas, de acuerdo al análisis de la situación actual. Esta herramienta debe ser difundida a todos los integrantes de la industria, a fin de que conozcan los indicadores de control y sepan lo que se espera de ellos a nivel individual y como parte de alguna empresa.

8.1.1. Aprendizaje interno

Para este indicador hemos considerado desarrollar planes de comunicación y promoción que nos permitan alcanzar el objetivo mayor que es el de incrementar las ventas. Por otra parte también se ha considerado el fomento del empleo mediante la creación de 1,187 puestos de trabajo al 2018 e incrementar para los siguientes años el mismo número de puestos de trabajo como mínimo.

8.1.2. Procesos

La industria tiene como uno de sus principales factores de éxito la integración vertical, la cual le permite manejar eficientemente los procesos, además de ello tenemos otros factores como la tecnología con que cuenta en sus diversos procesos de producción, la que le permite un control más efectivo y eficiente de sus procesos. Dentro de los procesos también se ha considerado como uno de los pilares al diseño y desarrollo de nuevos productos, en este caso el desarrollar productos lácteos enfocados en la nutrición infantil nos va a permitir un desarrollo para los próximos años, él nos asegura un crecimiento sostenido. Adicionalmente como parte de la estrategia de desarrollo y crecimiento en los sectores C y D se ha considerado importante establecer alianzas estratégicas con el Estado con la finalidad de fortalecer y ampliar el consumo de los productos lácteos, enfocados en los programas de asistencia alimentaria.

8.1.3. Clientes

Bajo la estrategia de ampliar y conseguir nuevos clientes, estamos considerando la aplicación de la diversificación de productos, la cual nos permitirá aumentar la demanda basado en la oferta, minimizando los riesgos de tener solo un producto que podría verse afectado en el transcurso del tiempo, brindando al consumidor nuevas alternativas de compra, nos posibilita nuevos ingresos y crecimiento sostenido en el tiempo. Otra estrategia para incrementar nuestras ventas será promoviendo la campaña de consumo nacional de lácteos en 10 litros per cápita al año, esto nos permitirá directamente aumentar nuestras ventas con nuestros clientes actuales. Por último, a través de la participación de las ruedas de negocios afianzaremos y desarrollaremos nuestro liderazgo en la región, con el firme propósito de captar nuevos clientes e incrementar nuestras ventas.

8.1.4. Financiera

Con el objetivo de incrementar nuestros ingresos aplicaremos como estrategia, incrementar la producción, obteniendo mayor capacidad de oferta a la demanda de lácteos existente y que están sin atenderse. Adicionalmente estaremos también enfocándonos en ingresar a nuevos mercados a través de la exportación, importante mercado que aún no es atendido por la falta de producción existente.

8.2 Tablero de Control Balanceado (BSC)

El tablero de control Balanceado es la herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados. En el caso del sector lácteo esta comprenderá los siguientes procesos:

- Elaborar el tablero de control.

- Establecer los indicadores de control para las categorías de negocios; Financieras, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento que nos permitirán alcanzar la situación futura esperada.
- Analizar los indicadores, mediante el seguimiento sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC.
- Utilizar los valores de los indicadores, no solo como modelo de control sino también como modelo de aprendizaje, que pueda enriquecer las estrategias originales.
- Tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios, corrigiendo las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.

8.3. Conclusiones

La aplicación de estas estrategias y su medición en el tiempo nos permitirán alcanzar los objetivos propuestos para incrementar las ventas, rentabilizar y fomentar el empleo de la industria láctea, este análisis nos ayudara a tener un mapa claro de la ruta que debemos seguir en el propósito de conseguir las metas propuestas, a través de una perspectiva financiera, una perspectiva de los clientes, una perspectiva de los procesos, y la del aprendizaje como impulsador de cambio.

Tabla 53

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Periodo	Variable
	A partir del 2018 incrementar la productividad por vaca de 26.1 litros/día a 39 litros/día de leche.	Porcentaje de la tasa de crecimiento	Anual	%
Financiera	Al 2019, incrementar la participación en ventas en el mercado latinoamericano de 33% a 40%	Ventas anuales	Anual	Ventas del Estado de GP
	Incrementar el nivel de exportación de lácteo peruano a razón de 3% al año desde el 2017 al 2027, a través de la penetración de mercado en Latino América, enfocándonos en los países que actualmente comercializamos como Aruba, Haití, Antillas Holandesas, República Dominicana	Porcentaje de crecimiento de las exportaciones de la industria de lácteos	Anual	%
	A partir del 2018 incrementar las ventas a través de la diversificación de productos lácteos, a razón de 5% anual	Número de productos desarrollados	Anual	S/. N° Productos
	Incrementar cada dos años el consumo nacional de lácteos en 10 litros per cápita, partiendo como meta inicial de 81 litros per cápita al 2015.	Consumo per cápita	Anual	S/. Persona
Ciente	A partir del 2018 incrementar la captación de nuevos clientes a razón de 5% anual mediante la realización de por lo menos dos ferias nacionales y una internacional de lacteos al año.	Número de ferias realizadas en el año	Anual	Unidad/año
	Al 2022 se incrementara las exportaciones en USD 40'000,000 Millones a una tasa de crecimiento del 5% anual, con el ingreso a seis nuevos mercados de América Latina que importan productos lácteos como: México, Costa Rica, Nicaragua, Paraguay, El Salvador y Cuba	Exportaciones Anuales	Anual	S/. /año
	Al 2025 se incrementará las exportaciones en USD 66'000,000 a una tasa de crecimiento del 5% anual con el ingreso a cuatro nuevos mercados como: Brasil, Uruguay, Chile y Argentina	Exportaciones Anuales	Anual	S/. /año
	Al 2018, incrementar el margen de ganancia en un 5%. Mediante la innovación y desarrollo de nuevos productos lácteos como: Leches saborizadas y leches frutarizadas.	Número de productos de productos desarrollados según segmento	Anual	N° de productos
Procesos Internos	Al 2026 las ventas se incrementarán en USD 648,148, como consecuencia de la puesta en operación de tres plantas de industrialización de productos lácteos en las cuentas Norte, Centro y Sur del País..	Numero de plantas instaladas	Anual	Unidad/año
	Al 2021 se crearan 1,800 puestos de trabajo.	Número de visitas realizadas	Sremestral	%
Aprendizaje y crecimiento	Crear 1,187 puestos de trabajo al 2018 e incrementar para los siguientes años el mismo número de puestos de trabajo como mínimo	Porcentaje de la Población Económicamente activa en la industria láctea	Anual	Persona

Capítulo IX: Competitividad de la Industria Láctea

9.1. Análisis Competitivo de la Industria Láctea

La competitividad es un fenómeno que se da en las empresas y en el mercado. Será competitivo el sector lácteo en la medida que las empresas que lo integran sean competitivas y ello, se dará cuando éstas adopten estrategias acordes a lo que el mercado demande. La competitividad incluye variables como definición de estrategias, diferenciación, gestión de la organización, posicionamiento en el mercado, etc. La competitividad es un proceso necesario cuando se trata de ganar mercados donde el indicador más importante es el sector de mercado que la organización posee tanto en forma interna como externa, y cómo este es sostenible y se incrementa en el tiempo.

En un contexto de globalización el análisis de competitividad no puede circunscribirse a los indicadores relativos al comercio internacional, sino que también tiene que abarcar la penetración de los mercados en base a nuevos productos, mejor producción, desarrollo de nuevas tecnologías e inversión. El enfoque de la competitividad tiene diferentes ángulos: desde el punto de vista de la producción, comprende aspectos como reducción de costos operativos y de producción, innovación tecnológica (procesos en menor tiempo y costo), uso de biotecnologías relacionadas con la reproducción (aumentar la eficiencia reproductiva y las tasas de mejoramiento genético de los animales), eficiente gestión de la cadena de aprovisionamiento del negocio (abastecimiento y distribución oportuna) etc.; por otro lado, la ampliación y la búsqueda de economías de escala y nuevos mercados que permitan incrementar y diversificar la producción mediante la profesionalización de la industria lechera, es un factor importante para mejorar la competitividad. Desde el punto de vista de la imagen de la marca, es importante que la industria resalte su capacidad de innovación y atención a las necesidades nuevas del consumidor y capacidad de enfrentar a la competencia.

Por su parte los líderes de las empresas que integran el sector lácteo deben tomar acciones que permitan llevar al sector a un escenario más competitivo, buscando:

- Desarrollar Biotecnología molecular basada en el ADN la cual ofrece grandes oportunidades para lograr sistemas de producción pecuaria sostenibles y más productivos, mediante su aplicación en las siguientes actividades:
 - Caracterización y mejor comprensión de la variación genética animal;
 - Manipulación de la variación dentro de las razas y entre ellas para aumentar de forma más rápida y selectiva el valor genético; y
 - Conservación del material genético.
- Promover y buscar financiamiento para el productor que le permitan ampliar su volumen de producción mediante la inversión en tecnología, mejor alimentación, unidades de producción o mejora de procesos.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la industria láctea

En el caso del sector lácteo peruano, tradicionalmente se produce para el mercado interno y las exportaciones. Estos dependían de los excedentes del consumo siendo Haití el país de mayor demanda. En estos momentos, el sector lácteo se enfrenta a la necesidad de diversificar mercados para su producción creciente, aprovechando también la demanda no satisfecha del consumo interno. Las ventajas competitivas identificadas del sector son las siguientes:

- **La disponibilidad de recursos naturales:** el agua, la energía solar, clima y la tierra. Las grandes alturas sobre el nivel del mar y la relación entre el área aprovechable por la agricultura y la ganadería y la superficie total del territorio peruano, constituyen desafíos con los que siempre el poblador peruano ha tenido que enfrentarse. La solución para el caso de la ganadería de leche ha pasado por el empleo de razas resistentes a las alturas en la sierra (BromSwiss y criolla), razas especializadas para la costa (Holstein) y la selva

(Gir Lechero), y está por aprovecharse el empleo de la red ferroviaria que tenemos y que debemos ampliar.

- **La disponibilidad de trabajo.-** Es un recurso abundante en el Perú, la tercera parte de la fuerza de trabajo se dedica a la actividad agropecuaria. En la actividad ganadera toda la familia se involucra, tanto la mano de obra masculina como femenina y la de los menores se emplean por igual. La disponibilidad de mano de obra para la actividad ganadera se ve influenciada por la disponibilidad de mano de obra abundante en la costa y la sierra, siendo relativamente escasa en la selva, debido a la falta de estímulo para su diseminación uniforme de la población, por causa de las carencias en las condiciones de vida ofrecidas.
- **Alternativas alimenticias.-** A través de la alimentación es posible modificar la cantidad de leche que se ordeña en cada animal. La relación se da porque la cantidad que injiere se transforma en materia seca y, dentro de cierto rango bastante amplio, la materia seca hace su conversión a leche. El productor, entonces, maximiza en cada momento del tiempo su función de beneficio para lograr una mejor producción.
- **La importancia de los lácteos en la nutrición.-** dado que son alimentos con proteínas de alto valor biológico, las cuales contienen todos los aminoácidos esenciales para nuestro organismo. Para cada una de las etapas de nuestra vida, los lácteos ofrecen beneficios vitales para la nutrición y el desarrollo de nuestro cuerpo. En la niñez, los lácteos aportan el calcio necesario para el desarrollo y el fortalecimiento de los huesos. En las mujeres, durante la menopausia, el consumo de lácteos disminuye la pérdida de densidad mineral ósea que se presenta al desaparecer el periodo menstrual. Para los adultos mayores, el consumo de lácteos fortalece la alimentación diaria por sus excelentes propiedades nutritivas. Estos factores aseguran su demanda creciente en el sector.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la industria láctea

Los clúster o cúmulos son un “grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí”, entendiendo que “la presencia de los clúster significa que buena parte de la venta competitiva se encuentra fuera de la empresa, incluso fuera del sector.” (M. Porter, 2009). En ese sentido a continuación presentamos diagramas esquemáticos del clúster de la industria láctea en Perú, mostradas en la Figura 43.

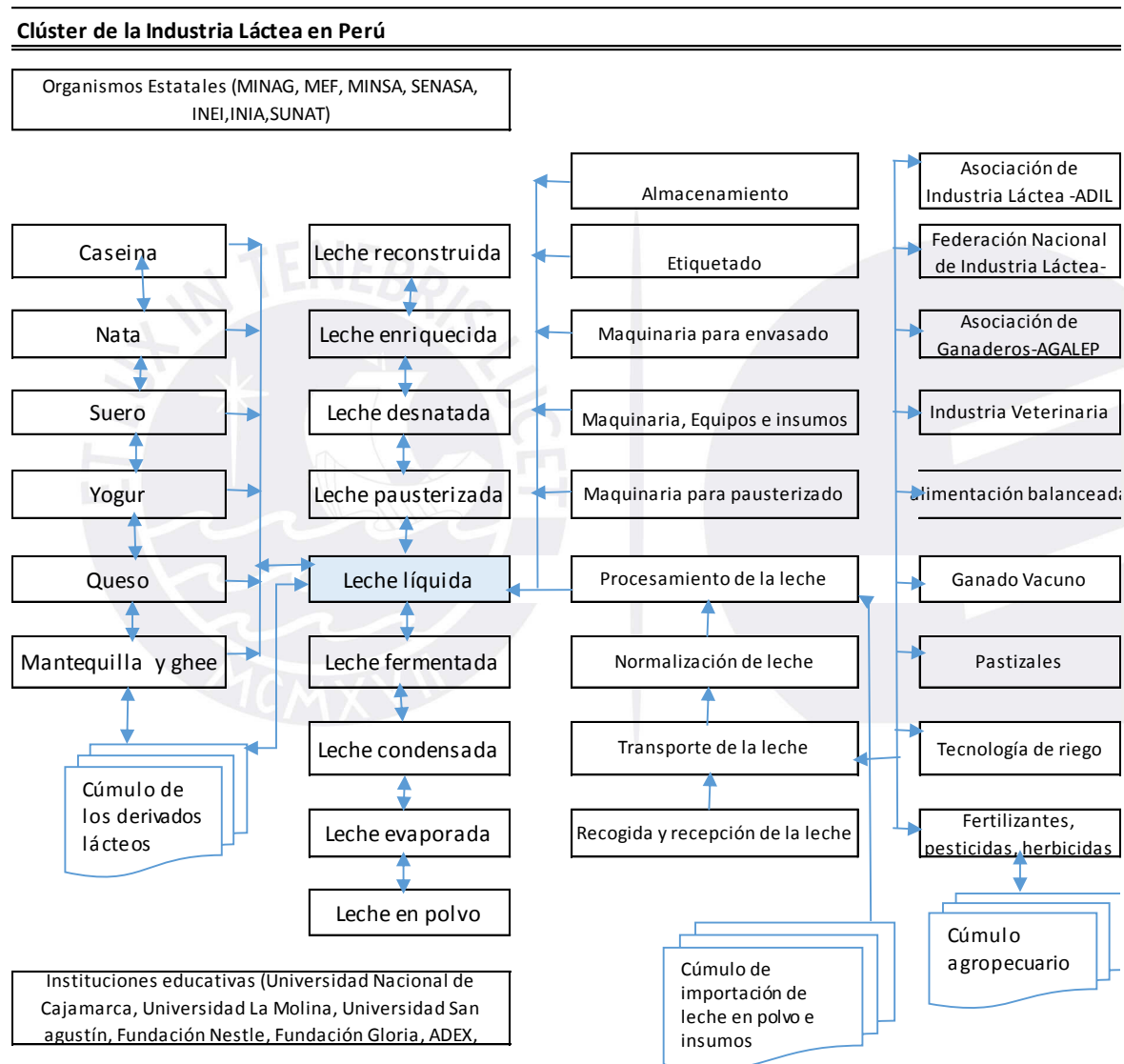


Figura 43 . Clúster de la Industria en el Perú

Como no podemos mostrar en los diagramas todas las entidades asociadas al clúster de la industria láctea en Perú, hemos considerado algunos importantes atributos de éstos. Se muestra las diversas cadenas asociadas a la leche líquida y los diversos tipos de leche como leche pasteurizada, leche entera, leche evaporada, leche desnatada, leche enriquecida, leche condensada, leche reconstruida, leche en polvo (productos complementarios, materiales y tecnologías similares); el cúmulo de los derivados lácteos como mantequilla, ghee, quesos, yogur, nata, suero (productos complementarios, materiales y tecnologías similares). Estos productos usan servicios, tecnología o materiales similares y además compiten con segmentos similares de clientes.

El clúster de la industria láctea se complementa con el cúmulo agropecuario, lo cual propicia la mejor utilización de los recursos naturales, capacidad técnica, condiciones para la distribución y comercialización; estos a su vez se conectan con la industria veterinaria, alimentación para ganado, tecnología de riego y las asociaciones de ganaderos y de la industria láctea, así como comunidades campesinas propietarias de pastos naturales. Asimismo, la industria láctea en el Perú está interconectada con el cúmulo de importación de leche en polvo e insumos. También se ha identificado gran cantidad de organismos estatales normativos e instituciones educativas que brindan conocimiento y tecnologías que se encuentran relacionadas con la industria láctea en el Perú.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La economía peruana ha beneficiado a la industria del consumo masivo de alimentos y representa el 44% del consumo de la canasta básica, sin embargo, el consumo per cápita de lácteos y derivados, en los últimos siete años ha pasado de 40 litros a 81 litros, siendo aún bastante bajo en comparación a los demás países de la región; Argentina consume más de 150 litros y Uruguay 200 litros per cápita al año. El mercado peruano de productos lácteos presenta una alta concentración en tres empresas: Gloria, Nestlé y Laive, las cuales abastecen

más del 96% del mercado, y el resto está conformado por productores artesanales. Para Class & Asociados (2014) “Una de las fortalezas de la industria láctea en el Perú es su integración vertical, pues las tres principales empresas se encargan del acopio de leche fresca (su principal insumo), y de su procesamiento, envasado y distribución, lo cual permite no sólo obtener importantes economías de escala, sino también crear barreras de entrada frente a posibles nuevos competidores”.

Ello nos lleva a identificar en el cúmulo agropecuario una oportunidad para generar propuestas de valor en la cadena de lácteos y las ventas a través del incremento en la productividad de leche a nivel nacional, un elemento estratégico es potenciar la asociatividad de los productores, en una región geográfica como la peruana, es necesario homogenizar la producción para hacer más competitivo el producto, con el incremento de la rentabilidad y la eficiencia, mediante el fortalecimiento de la capacidad en la recolección, transporte, proceso y comercialización de la leche. De la misma manera, se requiere plantear políticas nacionales que proporcionen recursos financieros y no financieros a los pequeños productores, un ejemplo fue la experiencia del Programa Sierra Exportadora o la cadena del café o del cacao en la región San Martín. Estos cambios, contribuirán a la mitigación de la pobreza a través de la promoción y empoderamiento económico de las comunidades locales, proporcionando numerosos beneficios, como la generación de empleo, acceso a mercados urbanos, fluidez en el comercio, mejora la comunicación. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Cultura, 2017).

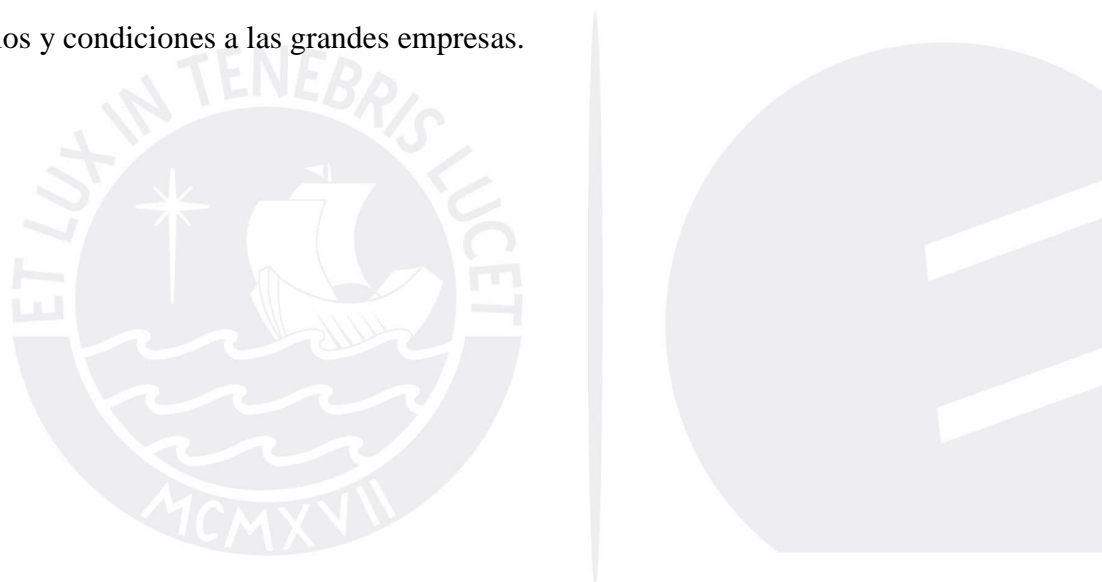
Sin embargo, hasta ahora el clúster de la importación de leche en polvo, ha sido el más desarrollado en el Perú, donde “se consume más de 2 millones 700 mil toneladas al año, pero produce menos que esa cantidad, existiendo un déficit del 30%.” (Gestión, 2016). El incremento de las importaciones de la leche en polvo subsidiada, se convierte en un competidor desleal con la producción nacional, más aún por “nuestra dependencia de

insumos importados para la alimentación del ganado como los fertilizantes, semillas de forrajes y commodities alimenticios como la soya y el maíz; contribuyen a una serie de amenazas para la producción local.” (Maximixe, 2015, s.n). Otro clúster importante en la industria láctea son los derivados lácteos, donde existe una alta innovación en productos existentes y en el desarrollo de nuevos productos, con procesos de producción eficientes en costos, calidad y tiempos de entrega; acompañados de inversión financiera para mejorar su capacidad tecnológica. Existe una variedad de productos, con una gama amplia y novedosa de presentaciones, variedades y sabores, comercializados bajo diversas marcas, cada una de ellas enfocada en un tipo de consumidor específico. Para Class & Asociados (2014) “El mercado del yogurt ha sido en los últimos años el submercado más dinámico. Este mercado se amplió, producto de una fuerte competencia iniciada a fines de la década de los noventa, que conllevó a la reducción significativa de los precios, lo que permitió hacer más accesible el producto a los niveles socioeconómicos con menores ingresos. Ello ha permitido el lanzamiento de nuevos sabores y diferentes presentaciones”, todos estos mercados a la fecha realizan campañas agresivas de marketing”. Es un potencial mercado el de los derivados lácteos, sin embargo, el bajo nivel de tecnologías usadas por los pequeños productores hace que esta industria continúe en manos de las tres importantes empresas del mercado lácteo.

9.5. Conclusiones

El sector lácteo peruano, es un sector industrial altamente atractivo con una alta barrera de entrada, y ventajas competitivas importantes. En la etapa de la industrialización de leche y derivados lácteos, se advierten entre las principales carencias, la insuficiente producción nacional de leche, a precios competitivos, lo que provoca una urgente necesidad de complementar el abasto con importaciones de materia prima. Al final de este eslabón está el consumidor final, que requiere de productos lácteos que cumplan con la normatividad sanitaria y de información comercial a cabalidad.

El mercado de productos lácteos se concentra en tres empresas (Gloria, Nestlé y Laive), las cuales se encargan del acopio de leche fresca (su principal insumo), procesamiento, envasado y distribución, lo cual permite no sólo obtener importantes economías de escala, sino también crear barreras de entrada frente a posibles nuevos competidores. (Class & Asociados, 2014). Hemos identificado tres cúmulos estratégicos, el cúmulo de importación de leche en polvo e insumos, el cúmulo de derivados lácteos y el cúmulo agropecuario. Consideramos que el cúmulo estratégico de desarrollo para los pequeños productores peruanos es la producción de leche fresca con mejores políticas nacionales en el sector agropecuario, mayor inversión financiera y no financiera que haga más eficiente la producción y con asociaciones de productores fortalecidas que fijen mejores precios y condiciones a las grandes empresas.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se concluye el Plan Estratégico diseñado para la industria láctea abarcando el periodo 2017 y 2027.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 53 se presente el Plan Estratégico Integral, para la Industria de Lácteos. Esto nos permite conocer de manera conjunta la visión de la industria, la misión, los valores, la ética, las política y los intereses organizacionales; las cuales se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo y Corto plazo; así como las estrategias. Esto nos permitirá establecer la consistencia o no a lo largo del plan estratégico que se presenta.

10.2. Conclusiones Finales

1. Para los próximos diez años se espera un incremento del 5% anual en las ventas sustentado en la mayor demanda de lácteos a nivel mundial, el bajo consumo per cápita y el desarrollo y el crecimiento poblacional.
2. El Estado juega un papel protagónico en el desarrollo de la industria láctea, su papel promotor y de fomento de desarrollo y nutrición de la población más vulnerable hace propicio que se establezcan alianzas estratégicas entre estos sectores, con la finalidad de llevar a cabo programas de asistencia alimentaria, que incrementara la producción y las ventas en este sector.
3. La diversificación de nuevos productos como el yogurt y otros, es una alternativa de garantizado éxito, que ha demostrado gran aceptación en el mercado, posicionándose como un producto saludable y nutricional.
4. La inversión en tecnología en el sector lácteo, permitirá mejorar significativamente la productividad por animal y la cadena de valor.

5. El sector lácteo ofrece interesantes oportunidades de inversión para los próximos años con retorno de 17.24%, considerando solo el crecimiento poblacional a nivel mundial, sin considerar incluso el aumento del consumo per cápita.
6. La variedad de condiciones climáticas y geográficas, sumado a nuestra eficaz integración vertical y horizontal en la cadena de valor nos permiten asegurar una producción continua de leche todo el año, lo que nos permite obtener ventajas competitivas para este sector.
7. Existe una demanda insatisfecha a nivel de producción de leche en el Perú, por lo que se genera una gran oportunidad de crecimiento para este sector, para atender ello se necesita incrementar la producción de leche a razón de 8.4% anual.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Los organismos que podrán implementar el presente Plan Estratégico de la Industria de Lácteos del Perú serán el Ministerio de la Producción, Asociación de Industriales Lácteos del Perú (ADIL), e inversionistas privados, recomendación propuesta con el fin de alcanzar la situación futura esperada.
2. Implementar el presente Plan Estratégico con el fin de lograr la visión proyectada al 2027, y revisar periódicamente las estrategias para garantizar su efectividad en el tiempo.
3. Generar fondos de inversión para la industria láctea, con el fin de mejorar programas o planes que se pretendan implementar, cuyos recursos pueden provenir del gobierno central y regional, inversionistas privados y soporte financiero para pago de insumos (alimentos, medicinas, maquinaria y equipo).
4. Mejorar la productividad de la leche mediante mejores prácticas de manipulación al ganando, modernizando y mejorando técnicamente los sistemas de producción, la sanidad, mejor de alimentación del ganado, la reproducción del ganado, así como innovar y hacer

responsabilidad social para el cumplimiento de los objetivos que lleven a la industria a ser más competitiva.

5. Realizar los esfuerzos necesarios para ampliar la frontera agrícola dedicada a la ganadería en por lo menos 114,000 nuevas hectáreas, mediante adquisición de nuevas tierras y/o ampliación del gremio industrial lácteo que permitan instalar más puntos de acopio en las zonas productoras, con capacidad de enfriamiento para un mejor manejo del producto contribuyendo a la rentabilidad de la industria. El uso de tecnología en pequeños productores, así como el mejoramiento de razas nos permitirá una mayor productividad.
6. Promover por medio del ministerio de agricultura y Mincetur misiones comerciales con el fin de impulsar la “Marca Perú” orientado a la industria láctea, logrando una expansión en oferta exportable. Asimismo, Fomentar el consumo de derivados lácteos en nuestro país mediante campañas como “Consuma producto peruano”, lo que permitirá mayores ingresos por ventas de los productos y nuevos inversionistas a la industria.
7. Dada la baja productividad entre los pequeños productores de la costa, la sierra y en la selva se recomienda la implementación de tecnológica que permita el flujo de conocimientos y técnicas en biotecnología, sanidad, alimentación, mejoramiento genético y manejo de ganado para una producción atomizada que será posible a través de la inversión del estado conjuntamente con la Industria.

Tabla 54
Plan Estratégico Integral (PEI)

Visión						
Al 2027 la industria de lácteos logrará los objetivos de rentabilidad y ventas a nivel local y regional, contribuyendo en la generación de empleo, y promoviendo el desarrollo económico y social del país, siendo reconocidos por la integridad en nuestras acciones.						
Intereses organizacionales	OLP				Principios cardinales	
Incrementar la participación de mercado, Promover el desarrollo económico y social a través de la generación, incrementar la rentabilidad					influencias de terceras partes; lazos pasados y presentes; contra balance de los intereses; conservación de los enemigos	
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4		
Desarrollar nuevos productos como leche saborizadas, fortificadas y con certificación orgánica.	X			X	<p>POLITICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover, en el sector, una mayor participación hacia gobiernos corporativos. Fomentar la capacitación continua del personal en todos los niveles de la cadena productiva. Incentivar estudios y proyectos que promuevan la inversión en el desarrollo tecnológico en toda la cadena productiva. Contribuir con el desarrollo y bienestar de las comunidades vinculadas a la producción láctea. Mantener buenas relaciones con clientes y proveedores a nivel nacional e internacional. Establecer normas de control de calidad de los procesos industriales y los productos. Incentivar alianzas estratégicas con organizaciones privadas para promover el desarrollo de la industria. Promover la libre y sana competencia en la industria láctea. <p>VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compromiso moral y ético: Principios que deberán conducir la industria. Responsabilidad: Cumplimiento de las normas y acuerdos pactados entre los grupos de interés. Compromiso: Con todos los grupos de interés vinculados a la industria, preservando el medio ambiente. Innovación y apertura al cambio: invertir en investigación y desarrollo aportando valor para nuestros clientes. Trabajo en equipo: generar sinergia con todos los agentes implicados en el proceso de la industria de lácteos. Reconocimiento: Generar propuestas de valor a fin de marcar la diferencia en todo lo que hacemos. Buen servicio: garantizar a nuestros clientes seguridad alimentaria. <p>CÓDIGO DE ÉTICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contar con productos estandarizados de alta calidad, que complian con productos similares de países altamente competitivos. Promover el respeto, la transparencia y compromiso de los agentes que componen la industria de lácteos. Todo integrante de la industria de lácteos, debe desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia. Crear sinergia con todos los actores de la industria, generando mejora continua. Ser generadores de propuestas de valor, que fomenten un desarrollo sostenible para toda la industria de lácteos. Respetar la idiosincrasia de todos los grupos de interés. Cumplir y respetar a cabalidad las leyes, normas y acuerdos internacionales que el Perú haya pactado. Velar por la seguridad de todos los grupos de interés que conforma la industria de lácteos. Generar un clima de competencia íntegra entre empresas de la industria de lácteos. Fomentar la generación de empleo e incentivarla formalización de los grupos de interés que componen la industria de lácteos. 	
Desarrollar nuevos mercados a nivel local, considerando las ciudades con mayor densidad poblacional como Lima, Trujillo, Arequipa, Ica, y a nivel regional en los países que importan lácteos como México, Guatemala y Costa Rica.	X	X		X		
Incrementar la productividad en el sector lácteo, mediante la mejora de procesos.	X	X	X	X		
Incrementar las ventas a nivel local y regional, con la diversificación productos.		X		X		
Incrementar el nivel de producción en el sector lácteo, mediante la aplicación tecnología y maquinaria de vanguardia.		X	X	X		
Desarrollar productos competitivos en calidad y precio, como yogurt con sabor a frutas exóticas, quesos con sabores a frutas o verduras, mantequillas sanas con omega 3 y omega 6.	X	X		X		
El 2027 las ventas de lácteos a nivel local y regional serán de USD 2'066,992,000. El 2016 fue de USD 1'208,527,000.		El 2027 la rentabilidad será de 17.24%. En el 2016 fue de 13.50%.	El 2027 el número de empleo será de 38,676. En el 2016 fue de 21,536.	Al 2027 la Industria de Lácteos en el Perú ampliará sus exportaciones a 10 países de América Latina, que actualmente importan productos lácteos y que no están siendo atendidos por el Perú como: Brasil, Uruguay, Chile, Argentina, México, Costa Rica, Nicaragua, Paraguay, El Salvador y Cuba. Generando ventas de USD 205'000,000, a una tasa de crecimiento de 5% anual, en el 2016 las exportaciones fueron de USD 120'000,000.		
Perspectiva	OCP					
	A partir del 2018 incrementar la productividad por vaca de 26.1 litros/día a 39 litros/día de leche.					Indicadores
						Periodo
					Variable	
Financiera	A partir del 2018 incrementar la participación en ventas en el mercado latinoamericano de 33% al 40%				Indicadores	
					Periodo	
					Variable	
	Incrementar el nivel de exportación de lácteo peruano a razón de 3% al año desde el 2017 al 2027, a través de la penetración de mercado en Latinoamérica, enfocándonos en los países que actualmente comercializamos como Aruba, Haití, Antillas Holandesas, República Dominicana				Indicadores	
					Periodo	
					Variable	
	A partir del 2018 incrementar las ventas a través de la diversificación de productos lácteos, a razón de 5% anual				Indicadores	
					Periodo	
					Variable	
	Incrementar cada dos años el consumo nacional de lácteos en 10 litros per cápita, partiendo como meta inicial de 81 litros per cápita al 2015.				Indicadores	
					Periodo	
					Variable	
Cliente	A partir del 2018 incrementar la captación de nuevos clientes a razón de 5% anual mediante la realización de por lo menos dos ferias nacionales y una internacional de lácteos al año.				Indicadores	
					Periodo	
					Variable	
	Al 2022 se incrementará las exportaciones en USD 40'000,000 Millones a una tasa de crecimiento del 5% anual, con el ingreso a seis nuevos mercados de América Latina que importan productos lácteos como: México, Costa Rica, Nicaragua, Paraguay, El Salvador y Cuba				Indicadores	
					Periodo	
					Variable	
	Al 2025 se incrementará las exportaciones en USD 66'000,000 a una tasa de crecimiento del 5% anual con el ingreso a cuatro nuevos mercados como: Brasil, Uruguay, Chile y Argentina				Indicadores	
					Periodo	
					Variable	
	Al 2018, incrementar el margen de ganancia en un 5%. Mediante la innovación y desarrollo de nuevos productos lácteos como: Leches saborizadas y leches frutarizadas.				Indicadores	
					Periodo	
					Variable	
Procesos Internos	Al 2026 las ventas se incrementarán en USD 648,148, como consecuencia de la puesta en operación de tres plantas de industrialización de productos lácteos en las cuentas Norte, Centro y Sur del País.				Indicadores	
					Periodo	
					Variable	
	Al 2021 se crearan 1,800 puestos de trabajo				Indicadores	
					Periodo	
					Variable	

Aprendizaje y crecimiento

Crear 1,187 puestos de trabajo al 2018 e incrementar para los siguientes años el mismo número de puestos de trabajo como mínimo

Porcentaje de la Población Económicamente activa en la industria láctea

Anual

Persona

10.4. Futuro de la Industria Láctea

La industria láctea se encuentra verticalmente integrada a lo largo de la cadena, desde el acopio de materia prima (leche) hasta su distribución, lo que le permite ser eficiente, mantener precios competitivos, incrementar valor agregado en la producción, y así frenar el ingreso de nuevos actores en la industria. El mercado de productos lácteos se concentra en tres empresas (Gloria, Nestlé y Laive), donde su altísima concentración de mercado le confiere un gran poder negociador ante los ganaderos, proveedores de insumos, hacia los canales de venta minorista y con el gobierno. La industria de lácteos a nivel mundial, se torna con un alto grado de competitividad y es altamente atractiva en el mercado. Por lo tanto, su crecimiento está siendo sostenible, logrando un crecimiento económico favorable en el país con la visión al 2027 de incrementar las ventas anuales de lácteos en el país. Asimismo, la aplicación del presente Plan Estratégico logrará como resultado alcanzar la visión deseada al 2027 como son: (a) incremento de ventas en USD 2'066, 992,000; (b) incremento de la rentabilidad en 17.24%; (c) generación de nuevo empleo en 38,676 puestos de trabajo. Contribuyendo con el desarrollo económico y social del país.

Referencias

América Economía (2015). *Estabilidad política y económica en Perú*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

América Economía (2015). *Sector agropecuario peruano registro crecimiento promedio de 4% en los últimos diez años*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-agropecuario-peruano-registro-crecimiento-promedio-de-4-en-los-ultimos-di>

América Retail (2015). *El mercado de productos lácteos en el Perú continuará en crecimiento*. Recuperado de

<http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/el-mercado-de-productos-lacteos-en-el-peru-continuara-en-crecimiento/>

APEC (2017). *Geografía y Clima*. Recuperado de

<http://www.apec2016.pe/es/peru-informacion-general/geografia-y-clima/>

APEC (2017). *Sobre APEC ¿Qué es el Foro de Cooperación Económica Asia - Pacífico?*

Recuperado de

<http://www.apec2016.pe/es/sobre-apec/>

BCRP (2016). *Perú tendría la inflación más baja y el crecimiento más alto en 2017*.

Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-07-26-1.pdf>

BCRP (2016) *Panorama actual y proyecciones macroeconómica 2016 - 2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf)

BCRP (2016). *Panorama actual y proyecciones macroeconómica 2016 - 2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

CCL (2016). *El PBI Peruano Crecería el 3,8% en el 2016 y 4,2% en el 2017*. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r751_1/01.pdf

Class & Asociados (2014). *Fundamento de la Clasificación de Riesgo: Gloria S.A.*
Recuperado de

<http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/729.pdf>

CODEX Alimentarius (1999). *CODEX Standard 206 “Norma General del Codex para el Uso de términos lecheros”*. Recuperado de

http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh%20proxy/ru/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCODEX%2B206-1999%252FCXS_206s.pdf

CODEX Alimentarius (2011). *Leche y productos lácteos*. (Segunda edición). Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i2085s.pdf>

CODEX Alimentarius (2015). *Glosario de Términos*. Recuperado de

<http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/standards/vetdrugs/glossary/es/>

Infoplease (2015). *Datos – Cifras Mapa del Perú*. Recuperado de

<http://www.infoplease.com/country/peru.html?pageno=1>

Congreso de la república (2016). Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/funciones/>

Comercio. (2016) *¿Qué es el BCR y cuáles son las funciones que se le encargan?*

Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/que-bcr-y-cuales-son-funciones-que-se-le-encargan-noticia-1943893>

D'Alessio (2016). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (3era edición). Lima: Pearson Educación de Perú.

Data Trade (2015). *Valor Agregado de la Producción Agropecuaria y participación en el PBI Total, 2008 - 2015*.

FAO (2014). *La Alimentación y la Agricultura en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3592s.pdf>

FAO (2016). *Perspectivas alimentarias "Resúmenes de Mercado"*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5703s.pdf>

FAO (2017). *Leche y Productos lácteos "Datos sobre la leche y los productos lácteos"*.

Recuperado de

<http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/#.WSJjMJJ940Q>

FAO (2017). *Mercados y Comercio*. Recuperado de

<http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/la-cadena-lactea/mercados-y-comercio/es/#.WSKEFpJ940Q>

FAO (2017). *Producción y Productos lácteos "Sistemas de Producción"*. Recuperado de

http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/sistemas-de-produccion/es/#.WI_pvlPhAuo

FAO (2017). *Producción y Productos lácteos "Selección y mejora genética"*. Recuperado de

<http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/seleccion-y-mejora-genetica/es/#.WJUs11PhAuo>

FAO (2017). *Producción y Productos lácteos "Composición de la Leche"*. Recuperado de

http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/composicion-de-la-leche/es/#.WKeTIm_hAup

FAO (2015). *La leche en cifras*. Recuperado de

<http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/273897/>

FAO (2017). *Producción y productos lácteos “Tipos y características”*. Recuperado de

http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/tipos-y-caracteristicas/es/#.WKea42_hAup

FAO (2017). *Producción y productos lácteos “Calidad y Evaluación”*. Recuperado de

http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/calidad-y-evaluacion/es/#.WKeid2_hAup

FAO (2017). *Producción y productos lácteos “La cadena láctea”*. Recuperado de

http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/la-cadena-lactea/es/#.WKej0m_hAuo

FAO (2017). *Producción y productos lácteos “Grupos u Organizaciones de productores”*.

Recuperado de

http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/la-cadena-lactea/grupos-u-organizaciones-de-productores/es/#.WKej2_hAup

FAO (2017). *Producción y productos lácteos “Producción lechera”*. Recuperado de

http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/es/#.WKe3w2_hAup

FAO (2017). *Producción y productos lácteos “Los pequeños productores en la cadena de valor”*. Recuperado de

<http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/la-cadena-lactea/los-pequenos-productores-en-la-cadena-de-valor/es/#.WJBF6FPhAuo>

FeNIL (2011). *Federación de Industrias Lácteas*. Recuperado de

<http://industria-lactea.blogspot.pe/2013/07/federacion-de-industrias-lacteas.html>

FEPALE (2016). *Observatorio para la cadena láctea de América Latina y el Caribe.*

Recuperado de

<http://fepale.org/observatorio/>

Gestión. (2016). *Perú se ubica entre los países con menor consumo per cápita al año.*

Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-se-ubica-entre-paises-menor-consumo-per-capita-leche-al-ano-2162091>

Gestión (2017). *Donald Trump vendrá a Perú para participar en cumbre comercial del próximo año.* Recuperado de

<http://gestion.pe/politica/donald-trump-vendra-peru-participar-cumbre-comercial-proximo-ano-2183108>

Índice Of Economic Freedom (2017). *Ranking del Perú en Índice de la Libertad Económica.*

Recuperado de

<http://www.heritage.org/index/country/peru>

INTRACEN (2017). *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE*

“*Importaciones a América Latina y el caribe*”. Recuperado de

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||04||2|1|1|2|2|1|2|1|1

INTRACEN (2017). *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE*

“*Importaciones a América Latina y el caribe*”. Recuperado de

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3

INTRACEN (2017). *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE*

“*Importaciones a América Latina y el Caribe*”. Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

INTRACEN (2017). *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE*

“Importaciones a América Latina y el Caribe”. Recuperado de

http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx

INTRACEN (2017). *Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE “Lista de mercados importados para un producto exportado”*. Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|032|||0406||4|1|1|2|2|1|2|1|1

INIA (2017). *PNIA en Bovinos y Ovinos*. Recuperado de

<http://www.inia.gob.pe/programas/bovinos-y-ovinos>

INEI (2012). *Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

INEI. (2015). *Cuadros Estadísticos “Características del productor agropecuario”*.

Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

INEI (2015). *Perú – Síntesis Estadística 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/1ibro.pdf

INEI (2016). *Perú – Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Infoplease (2011). *Perú*. Recuperado de

<http://www.infoplease.com/country/peru.html?pageno=1>

MAXIMIXE (2015). *Inteligencia económica para el éxito de los negocios – Riesgo de mercado “Lácteos”*. Diciembre de 2015.

- MEF (2017). *Ministro Thorne: Crecimiento de 3.9% del PBI en el 2016 nos exige seguir avanzando en beneficio de todos los peruanos*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5183>
- Ministerio de Agricultura (2015). *Plan de Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático en el Sector Agrario – Periodo 2012 – 2021- PLANGRACC-A*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/plangracc/plangracc.pdf>
- OCDE/FAO (2015). *Perspectivas Agrícolas 2015 – 2024*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4738s/i4738s07.pdf>
<http://www.fao.org/3/a-i4738s.pdf>
- Perulactea (2016). *Precio Mundial de la Leche se Contrae Fuertemente*. Recuperado de <http://www.perulactea.com/2016/06/22/precio-mundial-de-la-leche-se-contrae-fuertemente/>
- Perú en Números (2016). *Situación Latinoamericana: Indicadores económicos de América latina 2008 - 2017*
- Perú en Números (2016). *Población total censada, según departamento, 1961, 1972, 1981, 1993, 20017 y estimada 2014 – 2016*
- M. Porter (2009). *Ser Competitivo: “Clúster o Cúmulos”*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=michael+porter+ventaja+competitiva&hl=es&sa=X&sqi=2&pj=1&ved=0ahUKEwj2j429IIPUAhWC7iYKHX7KCy4Q6AEINjAE#v=onepage&q=cl%C3%BAster&f=false
- Presidentes del Perú (2008). *Biografía del Presidentes del Perú desde 1821 al 2011*. Recuperado de <http://presidentesdelperu.blogspot.pe/2008/08/biografias-de-presidentes-del-peru.html>

Pro Inversión (2017). *Semana de reunión en foros se inicia en lima, de fecha*. Recuperado de http://www.investinperu.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=0&NOT=3637

Pro inversión (2016). *Porqué Invertir en el Perú*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf

RPP (2017). *6 Claves para entender la operación de “Lava Jato”*. Recuperado de: <http://rpp.pe/mundo/latinoamerica/que-es-la-operacion-lava-jato-6-claves-para-entender-este-caso-noticia-943263>

World Economic Forum (2017). *Modelar el futuro de la seguridad alimentaria y la agricultura ¿Cómo puede el mundo alimentar a 9.7 millones de personas en 2050?*
Recuperado de

<https://www.weforum.org/system-initiatives/food-security-and-agriculture>

World Economic Forum (2015). *Ranking de la Competitividad*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=PER>

World Economic Forum (2015). *The global competitive report 2016 – 2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Apéndice A: Guía de Entrevista a Asociación de Industriales Lácteos – ADIL

Nombre del Entrevistado: Sr. Rolando Piskulich Johmson

Cargo: Presidente de la Asociación de Industriales Lácteos - ADIL – Perú Gerente de

Fecha: 12 de Junio de 2017

Lugar: San Isidro – Lima

Resultado de entrevista:

1. ¿Cuál es el futuro de la industria láctea del Perú?

En los últimos 15 años ha pasado de un consumo per capital de a 45 litros/Habitante a 84 litros/Habitante, pero la producción de leche no ha crecido al ritmo debido a la demanda dado la competencia que está teniendo con la agro exportación, habiendo frenado el crecimiento de la producción de leche la falta de cambio de modelo manteniéndose el modelo intensivo basado en alimentación suplementaria con alto concentrado, que maximiza la producción por vaca y semi-intensiva que consiste en el pastoreo durante todo el día y alimentación suplementaria. Es decir, la vaca consume principalmente pasto. No se ha dado un mayor cultivo de pasto y nuevas áreas asignadas a esto. El objetivo del ministerio de agricultura es incrementar la productividad de los pastos. En la Selva no se ha hecho mucho.

2. ¿Cómo es la situación del País en su autoabastecimiento de Leche y que se está haciendo para incrementar la producción nacional?

El Perú se autoabastece en un 70% de alimentos y el caso de la leche se autoabastece en un 80%. Los principales productos como el aceite, la harina, etc. son importados. Se hizo un estudio para incrementar el autoabastecimiento de Leche a un 95% pero se necesitaban 100 000 nuevas hectáreas, el cual no se ha podido conseguir en el país. Es un problema que se tiene que trabajar con el estado para que esto se logre, donde tienen que intervenir todos los factores asociados.

3. ¿Cuáles son los potenciales de la Industria Láctea Peruana?

Para subir el consumo de lácteo que recomienda la FAO de 84 litros/habitante a 130 litros/habitante, necesitamos duplicar la producción u oferta, siendo posible para los próximos si es que se define una política de desarrollo ganadero en la Sierra y la Selva, dado que en la costa los productos estrellas son los de agro exportación. Una estrategia es la zonificación de áreas donde se pueden ampliar el pastoreo y zonas de sembrío. Por ejemplo, en la selva en la zona de Ucayali es adecuada para el sembrío. Para esto se necesita políticas de estado que ayude al desarrollo. Otro potencial es la exportación dado que actualmente exportamos a 40 países.

4. ¿Cuál es la empleabilidad?

Son 21,000 empleos aproximadamente que dependen de la industria láctea entre puestos asociados directamente y puestos de la cadena de abastecimiento.

5. ¿Cuál es la situación de la exportación de leche peruana?

Actualmente exportamos hasta el África. Exportamos leche evaporada porque es un producto que se consume en países que tienen problemas con la cadena de frío. Antes los grandes exportadores eran Holanda y Alemania, pero con subsidio, cuando hemos entrado a competir sin subsidio la leche peruana es más eficiente, quiere decir que podemos colocar el producto con un mejor precio en el exterior. No exportamos a Europa dada la excelente calidad de la leche europea. La leche en polvo es la leche ideal para la exportación dado que permite producir queso, mantequilla, etc. Actualmente no tenemos planta de leche en polvo dado que no tenemos excedentes para exportar o guardar como reserva.

6. ¿Cuál es la situación del acopio de leche en el país?

El proceso que realiza el ganadero en su mayoría (entre un 70% a 80%) se hace en porongos reduciendo la calidad dado que este proceso manual hace que la leche produzca ácidos en el producto. Lo ideal sería el ordeño al tanque y el recojo de este a un centro de acopio de enfriamiento. En este caso Gloria ayuda a los ganaderos de mayor producción con un tanque de enfriamiento para su acopio y conservación (ganaderos con más de 50 vacas).

7. ¿Cuál es la situación de las cuencas lecheras del Perú?

Las cuencas potenciales aparte de las principales que son Lima y Cajamarca es la cuenca de Puno que es un potencial para crecer en volumen de producción en el país. La tendencia es producir en provincias para el abastecimiento nacional.

8. ¿Qué está haciendo la industria láctea del país en materia de innovación de productos?

En materia de innovación la industria no tiene nada que envidiar a nadie, porque hacemos todo tipo de productos alternativos y derivados de la leche. Por ejemplo, el caso de Pura Vida que es un producto alternativo que tiene el 60% de Leche y lo demás lo tiene en productos vegetales, es un producto malo, no lo es. Es un producto que se acomoda a la economía. Otro mundo es la variedad de Yogurts que se lanzan al mercado como el Yogurt griego o Yogurt con sabor a Granadilla y próximamente sabor a Sauco. Por otro lado, está la variedad de chocolatadas. En tecnología para la producción estamos a la vanguardia lo que nos permite responder a la demanda variada de productos y mantener el mercado local cubierto por la leche de producción interna para evitar el ingreso de productos alternativos importados.

9. ¿Cómo estamos respecto a la calidad de la Leche nacional respecto a la leche producida en Sudamérica?

La calidad de leche peruana es de muy buena calidad, los grandes establos producen leche de calidad importante a pesar del proceso manual de acopio que aún existe. La Leche es el producto altamente perecible, ya que en 4 horas luego de extraído de la vaca no vale. Es un producto difícil donde el apoyo determinante se da por parte de la industria privada, la cadena logística es eficiente. Es un producto de calidad basado en un buen proceso de pasteurización.

10. ¿Cómo afectaría el proyecto de ley que prohíbe el uso de leche en polvo en elaboración de lácteos en el País?

El congreso debatirá esta semana esta ley, en caso se apruebe tendríamos que parar el 30% de las líneas de producción lo que generarían alza de precios, además que unos 1,000 puestos de trabajo estarían en juego y generar la necesidad de importar productos lácteos. Este año los industriales lácteos proyectan un crecimiento del sector de 3,5%. De aprobar el proyecto de ley, el sector cerraría con cifras negativas en este 2017.

11. ¿Cómo está la situación de la importación de Leche al Perú?

El País se autoabastece con 70% de la leche y el resto lo importa en forma de leche en polvo. En total, se importan 25 mil toneladas de leche en polvo por año que sirven para elaborar la leche evaporada y estandarizar los productos lácteos.

Apéndice B: Guía de Entrevista a Perulactea

Nombre del Entrevistado: Sr. Christian Gonzales

Cargo: Gerente de Perulactea – Red de Información y capacitación agropecuaria.

Fecha: 25 de Mayo de 2017

Lugar: Miraflores – Lima

Resultado de entrevista:

1. ¿Cómo están organizados los productores lácteos en el Perú?

Hasta antes de la reforma agraria de Velasco existía una asociación de ganaderos que funcionaba muy bien, era muy fuerte, poderosa, organizaban ferias, eventos, con haciendas que tenían más de 100 hectáreas, latifundios, años previos al gobierno militar de Velasco, ciertamente donde hubo mucho abuso pero que considero que las medidas de la reforma agraria lo mandaron a cuidados intensivos a muchos sectores entre ellos al sector lácteo, se expropiaron las grandes haciendas, y se entregaron las tierras divididas en parcelas a sus trabajadores, lo que originó la desaparición de los grandes productores, para dar paso solo a la producción para el auto consumo y peor aún el abandono de las tierras. Las consecuencias de la reforma agraria, generaron un escenario muy negativo, con lotes muy pequeños era muy difícil ser productivo, para el caso de la ganadería, se fomentó pequeños establos, improductivos. Los alimentos para el ganado escaseo, ya no se producía, se empezó a comprar alimentos, y esto generó que la competitividad de este sector no fuera la misma, adicionalmente los nuevos productores no se capacitaron adecuadamente, comenzó a disminuir la productividad, por esos factores hay sectores que murieron teniendo un altísimo potencial, el impacto negativo muy fuerte, las grandes haciendas abastecedoras de leche como Maranga en la ciudad de Lima, se liquidaron a raíz de estas reformas, se acabaron con la reforma, partir de ahí la ganadería y otros sectores se debilitaron mucho, y algo por lo cual los ganaderos no han podido recuperarse a lo largo de los años, los productores están muy

desorganizados, muy disociados, eso es un talón de Aquiles, para pensar en grandes proyectos. En la actualidad hay pocos ganaderos fuertes y son contados con la mano, ejemplo en Arequipa con 1000 cabezas de ganado, en Huacho esta Camay y Vegueta, en Trujillo en la región de Virú tenemos a Láctea.

2. ¿Cuáles son las principales cuencas lecheras en el Perú?

Las principales cuencas productoras de leche son Arequipa, Lima y Cajamarca, cada una con el 20%, de producción y de ahí vienen otras cuencas que tienen en promedio 10% y que están creciendo en un mucho potencial como la Libertad, y Puno, esta última con mucho potencial, en el sentido que tiene una muy buena zona de pastoreo.

3. ¿Con respecto al nivel de producción por animal como estamos respecto a la producción internacional?

En genética el nivel de producción de leche no estamos mal, tenemos buena genética de ganado que produce bastante leche, en promedio en la costa 80 litros, obviamente ese ganado es demandante en nutrientes, no solo pasto sino concentrado, que básicamente los residuos de la industria de la molinería, como la torta de soya, el afrecho de trigo, el maíz molido, panca picada, y los forrajes, en la costa se produce en base a maíz chala, en la sierra se usa la alfalfa, es importante señalar que antes de ser ganadero uno debe ser un productor de pasto, de esta manera asegurar la alimentación del ganado, y una mayor rentabilidad, ya que no que en términos de costo de producción, la alimentación del ganado representa casi el 65% a 70% de todo el costo, lo que podría ser muy decisivo a la hora de competir.

4. ¿Cómo podemos ser más productivos en la producción de leche?

Uno de los kits de bajar costo es alimentar a las vacas con forraje o pastos que abarata los costos de producción de leche, los concentrados son costosos y sus precios varían

constantemente, el uso de pasto en la alimentación de las vacas disminuye los costos y hace más productivo la producción de leche, al invertir menos y generar la misma leche que al comprar concentrados que son muy costosos, sin embargo una mayor producción no significa mayor rentabilidad, como es el caso con el uso de los concentrados que producen mayor cantidad de leche pero a un mayor costo.

5. ¿La calidad de la leche en el Perú es buena?

La calidad de la leche ha mejorado, cuando uno habla de calidad de la leche, uno habla de dos factores; la calidad composicional (proteínas, lactosa, grasa), y la calidad higiénica (cantidad de bacterias que tiene la leche). Sin embargo ya internacionalmente se habla de un tercer factor, la calidad sanitaria, que son las células somáticas, que son una manera de evaluar la leche por los residuos que yo encuentro de las células blancas, que son la defensa del organismos de la vaca, cuando produce leche la vaca está expuesta a una enfermedad que es la mastitis, que es producida por bacterias, hongos, por virus, por una serie de microorganismos, que genera una respuesta, cuando más ataque hay más respuesta, lo que queda en la leche son las células somáticas, es una nueva medición de la calidad a nivel mundial. Cuando más mastitis tiene la vaca la vaca produce menos calidad en su leche, debido a esta enfermedad hay riesgo de perder el pezón, generando una merma en la producción de casi 25%., cuando las vacas son tratadas con antibióticos, están generando un impacto en la salud pública, ya que puede generar resistencia a las enfermedades que curan estas medicinas, siempre hay mastitis en los establos pero debe ser controlado.

Otra forma de medir la calidad de la leche, es teniendo en cuenta el porcentaje de leche que se acopia en porongos y en forma refrigerada, la leche es un producto perecible y necesita cadena de frio, si no es adecuadamente almacenada, su proceso de acidificación se acelera, lo que genera que pierda su valor nutritivo. La leche solo se refrigere un 15% por ese motivo la leche no es buena, el ordeño manual es predominante en el Perú, eso hace que se

conspire contra la buena calidad del producto. Las industrias deberían encargarse de promocionar la calidad de la leche mediante el mejoramiento del acopio de la leche y su cadena de frío. En Lima la empresa Gloria tiene la práctica de entregar tanques de enfriamiento a los establos, es algo muy bueno porque les está ayudando a que refrigeren rápido la leche, obviamente por leche fría el pago es mayor,

6. ¿Es rentable la producción de leche en el Perú?

Si, si lo es si se utiliza una buena cadena de frío, la leche refrigerada se paga un mayor precio de hasta S/. 1.40 en comparación con uno que no lo está paga S/. 0.85. Si es rentable también si se sabe manejar la alimentación de las vacas, mediante el pastoreo. Uno de las regiones que es muy competitiva es la región Ica por la cercanía del abastecimiento de los alimentos para el ganado.

Si falta producción es válido la importación para completar la producción, pero que la importación no impacte en la producción nacional. Una alternativa a la producción de la leche fresca, es la producción de leche en polvo, que a nivel mundial es muy aceptada y tiene muy buen precio, USD 5, 000 la tonelada. Uno de los mayores productores de leche en polvo es la china, y lo que estamos exportando también es ganado de primera calidad libre de fiebre aftosa.

7. ¿Con respecto a la competencia externa, Cuál es su papel en el mercado local?

Cada vez es mayor la presencia de productos lácteos importados, sobre todo queso, y yogurts, lo que indica una tendencia a aumentar el consumo per cápita de queso y yogurts. Las pizzerías importan mucho queso mozzarella, con respecto a los yogurts, tenemos, Tomys de Ecuador y Colombina de Colombia.

8. ¿Podemos identificar algunos factores que nos hacen competitivos con respecto a otros países?

El tema del clima es fundamental en la producción de leche, ya que existe micro climas que nos favorecen en la producción de pasto y forraje durante todo el año, y que a diferencia de otros países no lo pueden hacer, generándoles sobrecostos en la conservación de alimentos, que hacen incrementar sus costos de producción, en nuestro país ello no es necesario, representando una muy buena ventaja competitiva. Otra ventaja es que nuestro país es libre de fiebre aftosa sin necesidad de vacunación, a diferencia de nuestros vecinos como Brasil o Argentina, que si requieren de la vacunación para el control de esta enfermedad, ello es muy valorado en el comercio internacional a la hora de elegir, ya que garantiza que la producción de leche sea de mayor calidad al estar libre de residuos de bacterias y antibióticos, perjudiciales para la salud pública, esto es conocido hoy como el tercer factor de calidad sanitaria.

9. ¿Hay alguna promoción para fomentar la inversión en ganadería?

Si el actual gobierno ha creado la dirección de ganadería, unidad de planificación de centros ganaderos a nivel nacional, siendo un buen acierto por parte del gobierno actual, ya están trabajando, elaborando a nivel macro, aunque debemos centrarnos a nivel cadena productiva, como la cadena productiva de la avicultura. Iniciativa privada y organización.

10. ¿Cuál es la empleabilidad que genera el sector?

Se genera mucho indirecto como veterinarios, proveedores, productores, etc. La cifra exacta no la tengo.

11. ¿Cómo están los costos en relación con las ventas?

Costo de producción S/. 0.78 – S/..085

Venta S/. 1.25 – S/. 1.35

La rentabilidad está en el orden del 35%.

12. ¿Cómo está el uso de tecnología en productores?

La tecnología básica utilizada en este sector es el de ordeñadores automáticos y cámaras de fríos, actualmente se encuentran en el orden del 10 % al 12%, si esto se masifica solo en ordeñadores automáticos, multiplicaría la producción y la productividad, generando una mayor rentabilidad para este sector.

13. ¿Tenemos la capacidad de exportación?

Yo creo que sí, dentro de la cantidad de suelo de pastoreo que poseemos, podemos incrementar, hay áreas de terrenos en donde no puedes hacer agricultura, pero si pastoreo, por la geografía, pero tenemos algunos problemas como carreteras, centros de acopio de leche fría, las regiones podrían hacer un programa de desarrollo para pastoreo de ganadería, lo que fomentaría la inversión.

14. ¿Cuáles son los mayores productores de leche en América Latina?

Argentina, Uruguay, Brasil, Colombia (todos por producción), Chile (produce por calidad), vende además animales en pie, vaquillonas, exporta a China, exporta quesos, carne bovina.

15. ¿Existe en el Perú una entidad donde haya organizado las áreas de pastoreo, como zonas intangibles, para esta actividad?

No existe, en otros países como Chile se designó una zona productora de leche al sur, se ha destinado esta zona de uso intangible, en esa zona se puede hacer una producción mucho más rentable, porque la producción de pasto es mucho más factible, el pasto crece más rápido, tienen disponibilidad de agua, con ventajas comparativas respecto al norte, el estado

debería organizar ello y debería hacerse un mapeo de estas zonas. En el Perú se podría además plantear un plan de mejoramiento genético para los bovinos criollos, los cuales se han adaptado muy bien, son resistentes a las mastitis y podrían producir en zonas climáticas más difíciles.

16. ¿Qué recomendaciones daría para el sector lácteo?

El Perú debería fomentar la producción de leche de calidad y la competitividad en la industria. Enfocarnos primero en el mercado local y posteriormente la exportación, con productos diversificados e innovadores, un ejemplo de ello es la compañía Delisse que exporta quesos crema a Chile. La estrategia de Delisse es lo que el Perú tiene que hacer, tratar de producir productos que generen esta diferenciación. Abrir el mercado de leche evaporada en China, ingreso de más actores. El estado debería permitir a los ganaderos participar en la venta de leche directa para los programas sociales, tratando de apoyar a sus proveedores locales. Crecer en el segmento de helados, que tiene bastante aceptación.

17. ¿Qué estrategias para aumentar el consumo per cápita de leche en el Perú?

Hacer una campaña de consumo en las cuencas productoras, el consumo en esas zonas es bajísimo de 20 litros. Incrementar el consumo a través de vaso de leche y dispensadores de lácteos, como alternativa a las gaseosas, además que es un producto nutritivo y contribuye al desarrollo nutricional de los jóvenes, ayuda a mejorar parámetros de desarrollo, crecimiento, talla, peso, todo ello iría en las escuelas.

18. ¿Cómo podemos tener una industria láctea altamente competitiva?

Primero sería una organización ganadera muy organizada, con poder de decisión, con un nivel de importancia.

Sector público debería planificar y elaborar programas no muy teóricos y más prácticos para el desarrollo del sector, proyecto para identificar centro experimentales ganaderos por región.

El tema educativo, capacitación, mayor acceso a la educación, nuevas técnicas, nuevos métodos En el campo, en el mismo centro de producción.

La producción de la leche depende a qué tipo de negocio te enfocas, si son quesos o yogures, más te interesaría los sólidos, en otros casos si tu producto será leche uht o evaporada, para tomar lo que interesa más es el volumen.

