

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para Laive

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Daniel Amaya Ramírez

Yvette González Cruz

Didier Granada Gutiérrez

Víctor Igor Seligman Valdiviezo Jerónimo

Asesor: José Acha Pacheco

Santiago de Surco, marzo de 2019

Agradecimientos

A Dios, por las bendiciones que nos han permitido alcanzar este objetivo. A nuestros seres queridos y familias, por el soporte y apoyo en los momentos donde se precisaba para dar un paso adicional y cumplir con un hito en este camino. A todos nuestros compañeros y profesores, con quienes hemos compartido esta aventura y de quienes pudimos aprender, compartir, y en ello crecer como profesionales y como personas.



Dedicatorias

A mi esposa, por acompañarme a emprender nuevos retos y ser un complemento en mi vida; a mis hijos, por sus sacrificios y el tiempo que dejamos de compartir; y a mis padres, por el apoyo incondicional y motivación para seguir adelante.

Daniel Amaya Ramírez.

A mis hijos Martín y Federico, por su tiempo y comprensión, por ustedes quiero ser cada día mejor; a mi esposo Daniel, por su amor y apoyo incondicional para poder alcanzar este logro juntos; a mi mamá y hermano, por el apoyo y motivación; y a mi angelito del cielo, papi, gracias por siempre estar conmigo.

Yvette González Cruz.

A Dios, por las bendiciones otorgadas; a mis padres Lucelly y Vicente, por enseñarme el valor del esfuerzo y la disciplina; a mi esposa Pilar, por el apoyo y soporte incondicional; y a mis hijos Tomás y Sebastián, por ser la razón de cada paso y cada respiro.

Didier Granada Gutiérrez.

A Dios, por fortalecer mi corazón y acompañarme en cada paso que doy en mi vida, por haber sido mi soporte y refugio en los momentos más duros de esta etapa; a mi padre Victor Valdiviezo, por inculcarme el amor por lo que hago y por ser mi maestro y guía a lo largo de mi vida, gracias por tu amor y confianza que me han permitido seguir avanzando; a mi madre María Jerónimo, por darme la vida, amarme tanto, creer incondicionalmente en mí, y porque siempre me apoyó en las distintas etapas de mi vida, gracias por enseñarme a ser valiente y perseverante en la vida, todo esto te lo debo a ti. A mis abuelos María Zambrano (QEPD) y Francisco Validviezo (QEPD), por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes; y a mi adorada hija Valentina, por ser la luz que ilumina mi vida y por ser la mayor motivación que me impulsa a seguir adelante a pesar de cualquier adversidad.

Resumen Ejecutivo

Se presenta el desarrollo del plan estratégico correspondiente al período 2018-2030 para la empresa Laive, la cual se dedica principalmente a la producción y comercialización de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, siendo la tercera más grande de la industria con una participación de las ventas del 9%. Sus dos más grandes competidores son Gloria y Nestlé Perú y entre las tres empresas alcanzan el 95% de participación.

Por medio de este plan estratégico, se busca generar un conjunto de estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas para Laive con relación a sus competidores. Lo anterior permitirá a la empresa crear una oferta de valor a sus clientes, única y sostenible para los próximos 10 años. Estas estrategias le ayudarán a alcanzar a largo plazo, la visión propuesta de llegar a ser la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano.

Bajo este contexto, para el desarrollo de este plan estratégico, se realizó un análisis de cómo está la empresa al 2018, identificando fortalezas y debilidades y, se evaluaron los factores externos que inciden directamente en ella con el fin de identificar las oportunidades y amenazas de la compañía. Estos factores contribuyen a la creación de estrategias que permitirán alcanzar la visión propuesta en este planeamiento. Asimismo, se plantearon seis objetivos a largo plazo para alcanzar la situación futura deseada para el 2030.

Se identificó que la industria tiene un reto importante en la configuración de estrategias y desarrollo de nuevos productos que permitan contribuir a una alimentación cada vez más saludable y que vaya en cumplimiento de la nueva normatividad de productos con bajo contenido en azúcar y que sean socialmente responsables tanto con el medioambiente como con los demás grupos de interés.

Abstract

In this document it is presented the roll out of the strategic plan corresponding to the period 2018-2030 for Laive Company, which is mainly focused in the production and selling in the Peruvian market of dairy products and its derivatives, being the third largest company in the industry with a participation of 9% sales. Its two main competitors are Gloria and Nestlé Peru and consolidating the three companies represents a 95% of market share.

Through this strategic plan, the aim is to generate a set of strategies that allow to develop competitive advantages for Laive in comparison to its competitors. This will allow the company to create a unique and sustainable value proposition to its customers over next 10 years. These strategies will help them to achieve in the long term, the proposed vision of becoming the company in the second place as the highest sales volume of dairy products and derivatives in the Peruvian market.

Under this context, for the deployment of this strategic plan an analysis it was fulfilled in order to understand current situation of the company in 2018, and based on this to identify strengths and weaknesses, in addition external factors that directly affect it were evaluated in order to identify opportunities and threats of the company. These factors contribute to the creation of strategies that will allow achieving the vision proposed in this proposal. In addition has been proposed six long-term objectives in order to achieve the visioned future situation for 2030.

It was identified that the industry has an important challenge in the configuration of strategies and development of new products that allow contributing to an increasingly healthier diet and that is in compliance with the new regulations of products with low level sugar content and that are corporate and socially responsible both with the environment and with other stake holders.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|------------|
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras..... | ix |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General | x |
| Capítulo I: Situación General de Laive | 1 |
| 1.1 Situación General | 1 |
| 1.2 Conclusiones..... | 3 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética | 5 |
| 2.1 Antecedentes..... | 5 |
| 2.2 Visión..... | 6 |
| 2.3 Misión..... | 7 |
| 2.4 Valores..... | 8 |
| 2.5 Código de Ética | 8 |
| 2.6 Conclusiones..... | 10 |
| Capítulo III: Evaluación Externa..... | 12 |
| 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones..... | 12 |
| 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) | 12 |
| 3.1.2 Potencial nacional | 15 |
| 3.1.3 Principios cardinales | 23 |
| 3.1.4 Influencia del análisis en Laive | 25 |
| 3.2 Análisis Competitivo del País..... | 26 |
| 3.2.1 Condiciones de los factores..... | 27 |
| 3.2.2 Condiciones de la demanda..... | 29 |
| 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas..... | 32 |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo..... | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.5 Influencia del análisis en Laive | 33 |
| 3.3 Análisis del Entorno PESTE..... | 34 |
| 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)..... | 34 |
| 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)..... | 36 |
| 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)..... | 38 |
| 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 40 |
| 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) | 41 |
| 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)..... | 43 |
| 3.5 Laive y Sus Competidores | 44 |
| 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores..... | 45 |
| 3.5.2 Poder de negociación de los compradores | 46 |
| 3.5.3 Amenaza de los sustitutos | 47 |
| 3.5.4 Amenaza de los entrantes..... | 47 |
| 3.5.5 Rivalidad de los competidores | 49 |
| 3.6 Laive y Sus Referentes | 49 |
| 3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) | 50 |
| 3.8 Conclusiones..... | 52 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna..... | 54 |
| 4.1 Análisis Interno AMOFHIT | 54 |
| 4.1.1 Administración y Gerencia (A) | 54 |
| 4.1.2 Marketing y Ventas (M)..... | 57 |
| 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) | 59 |
| 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) | 61 |
| 4.1.5 Recursos humanos (H) | 63 |
| 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)..... | 64 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)..... | 65 |
| 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)..... | 66 |
| 4.3 Conclusiones..... | 67 |
| Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo de Laive | 69 |
| 5.1 Intereses de Laive | 69 |
| 5.2 Potencial de Laive | 71 |
| 5.3 Principios Cardinales de Laive | 74 |
| 5.4 Matriz de Intereses de Laive..... | 76 |
| 5.5 Objetivos a Largo Plazo | 77 |
| 5.6 Conclusiones..... | 79 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico | 81 |
| 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)..... | 81 |
| 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)..... | 81 |
| 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)..... | 84 |
| 6.4 Matriz Interna-Externa (MIE) | 86 |
| 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)..... | 87 |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) | 87 |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)..... | 90 |
| 6.8 Matriz de Rumelt (MR)..... | 90 |
| 6.9 Matriz de Ética (ME)..... | 90 |
| 6.10 Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)..... | 94 |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)..... | 94 |
| 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)..... | 94 |
| 6.13 Conclusiones..... | 98 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica | 99 |

| | |
|---|------------|
| 7.1 Objetivos a Corto Plazo | 99 |
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo | 103 |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia | 105 |
| 7.4 Estructura de Laive | 105 |
| 7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad | 107 |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación | 108 |
| 7.7 Gestion del Cambio | 109 |
| 7.8 Conclusiones..... | 112 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica | 114 |
| 8.1 Perspectiva de Control..... | 114 |
| 8.1.1 Aprendizaje interno | 114 |
| 8.1.2 Procesos..... | 115 |
| 8.1.3 Clientes..... | 115 |
| 8.1.4 Financiera | 115 |
| 8.2 Tablero de Control Balanceado | 115 |
| 8.3 Conclusiones..... | 117 |
| Capítulo IX: Competitividad de Laive..... | 118 |
| 9.1 Análisis Competitivo de Laive | 118 |
| 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Laive..... | 121 |
| 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Laive | 121 |
| 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres..... | 122 |
| 9.5 Conclusiones..... | 123 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | 125 |
| 10.1 Plan Estratégico Integral..... | 125 |
| 10.2 Conclusiones Finales | 125 |

10.3 Recomendaciones Finales.....128

10.4 Futuro de Laive.....129

Referencias.....130

Apéndice A: Entrevista Luis Ferrand Aspíllaga, Gerente General de Laive.....142



Lista de Tablas

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1 | Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 15 |
| Tabla 2 | Perú: Población por Segmentos de Edad según Departamentos 2017 (en Miles)..... | 16 |
| Tabla 3 | Perú: Proyecciones Macroeconómicas..... | 20 |
| Tabla 4 | Pronósticos de los Países de Latinoamérica: Crecimiento Real del PBI a Precios de Mercado)..... | 28 |
| Tabla 5 | Índice de Competitividad Global 2017-2018..... | 32 |
| Tabla 6 | Perú: Programas Educativos por Zona, Nivel, y Gestión 1993, 1999, 2005, 2010, 2015, y 2016..... | 39 |
| Tabla 7 | Competitividad del Perú en los Principales Factores Tecnológicos del ICG 2017-2018..... | 41 |
| Tabla 8 | Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para Laive..... | 44 |
| Tabla 9 | Los 20 Principales Productores de Leche en el Ámbito Mundial 2016..... | 50 |
| Tabla 10 | Matriz Perfil Competitivo (MPC) para Laive..... | 51 |
| Tabla 11 | Matriz Perfil Referencial (MPR) para Laive..... | 51 |
| Tabla 12 | Accionistas Propietarios de Laive de Más del 5% de Capital al 2017..... | 55 |
| Tabla 13 | Directorio (Abril 2018-2019) de Laive..... | 56 |
| Tabla 14 | Indicadores Financieros..... | 62 |
| Tabla 15 | Personal de Laive al 31 de Diciembre del 2017..... | 63 |
| Tabla 16 | Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) para Laive..... | 67 |
| Tabla 17 | Matriz de Intereses de Laive..... | 77 |
| Tabla 18 | Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para Laive..... | 82 |
| Tabla 19 | MPEYEA para Laive..... | 83 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 20 | Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para Laive..... | 89 |
| Tabla 21 | Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para Laive..... | 91 |
| Tabla 22 | Matriz de Rumelt (MR) para Laive..... | 92 |
| Tabla 23 | Matriz de Ética (ME) para Laive | 93 |
| Tabla 24 | Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para Laive..... | 95 |
| Tabla 25 | Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) para Laive | 96 |
| Tabla 26 | Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para Laive..... | 97 |
| Tabla 27 | Recursos Asignados a los OCP para Laive..... | 104 |
| Tabla 28 | Políticas por Estrategia de Laive..... | 106 |
| Tabla 29 | Tablero de Control Balanceado..... | 116 |
| Tabla 30 | Plan Estratégico Integral para Laive..... | 126 |

Lista de Figuras

| | | |
|------------|---|-----|
| Figura 0. | Modelo secuencial del proceso estratégico..... | x |
| Figura 1. | Participación en el mercado de la leche evaporada 2004-2016. | 2 |
| Figura 2. | Políticas y funciones de Estado para una imagen a futuro..... | 14 |
| Figura 3. | Estructura de la población peruana por grandes grupos de edad, 1950-2050 (miles de habitantes). | 17 |
| Figura 4. | Contribución a la variación de la producción nacional, según actividad económica: Enero-diciembre 2017. | 29 |
| Figura 5. | Distribución de hogares según NSE 2017-Perú (urbano-rural). | 30 |
| Figura 6. | Participación de empresas multilatinas por país 2016 (%). | 33 |
| Figura 7. | Factores más problemáticos para hacer negocios 2017. | 35 |
| Figura 8. | Evolución del PBI anual (variación porcentual). | 36 |
| Figura 9. | Perú: Composición de la población censada, según sexo, 1993-2017 (miles). | 38 |
| Figura 10. | Cinco fuerzas competitivas de Porter..... | 45 |
| Figura 11. | Proceso productivo de Laive 2017..... | 60 |
| Figura 12. | Representación gráfica de la MPEYEA para Laive..... | 84 |
| Figura 13. | MBCG para Laive..... | 85 |
| Figura 14. | Matriz Interna-Externa (MIE) para Laive..... | 86 |
| Figura 15. | Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para Laive..... | 88 |
| Figura 16. | Estructura propuesta para Laive..... | 107 |

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

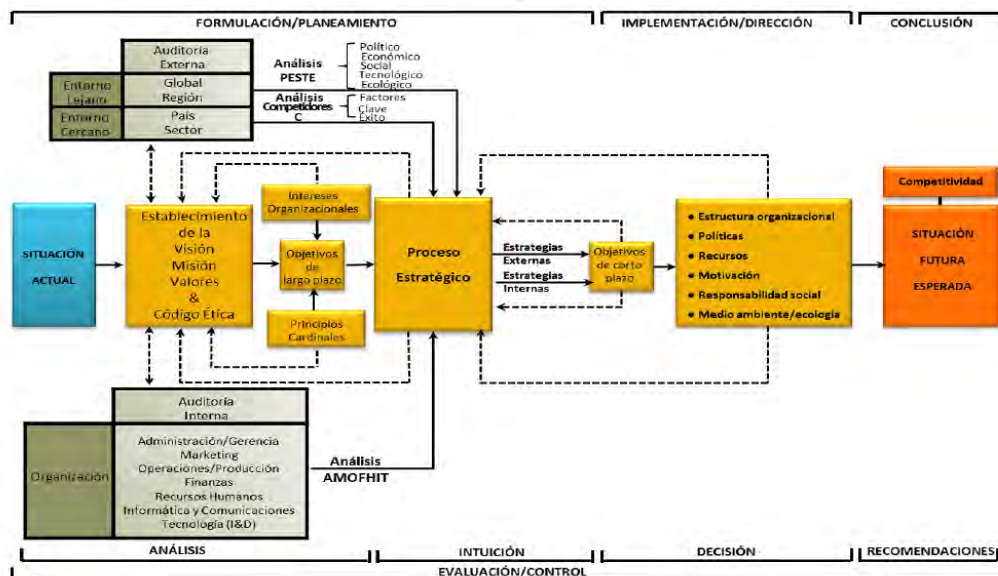


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 11. 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 compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

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

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, 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 (balanced scorecard [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 Laive

En este capítulo se describe la situación general de Laive, que sirve como punto de partida para todo el proceso estratégico. En la elaboración de esta descripción se debe considerar toda información que sea relevante, de tal forma que se pueda obtener una síntesis confiable de la organización, lo cual representa un aspecto fundamental al momento de establecer las verdaderas razones por las que resulta necesario implementar un planeamiento estratégico.

1.1 Situación General

Laive es una empresa peruana fundada en 1910 que ha sufrido diferentes procesos de diversificación a lo largo de su historia. Al principio se dedicaba a la crianza de ganado vacuno; sin embargo, durante la reforma agraria se le expropiaron tierras, lo cual conllevó a un giro hacia la producción de lácteos para posteriormente incursionar también en el segmento de productos cárnicos. Posteriormente, construyó diversas plantas de productos ultrapasteurizados y plantas de evaporación de leche. Sus plantas se ubican en Lima y Arequipa (Vera, 2010).

Según un informe de la clasificadora de riesgo Class & Asociados (“Tres Empresas,” 2017), el mercado de productos lácteos en el Perú se caracteriza por operar con una elevada concentración de empresas, puesto que solo tres abastecen más del 90% del mercado, y son Gloria, Nestlé, y Laive (ver Figura 1), mientras que el saldo lo conforman productores artesanales. Siendo más específicos, se puede señalar que Gloria es la empresa líder en cuanto a participación de mercado, seguida por Nestlé, y finalmente se encuentra Laive. Por otro lado, se debe señalar que las tres empresas mantienen una intensa competencia entre ellas ofreciendo además importante variedad de productos, con una gama cada vez más amplia, y con novedosas presentaciones en cada caso.

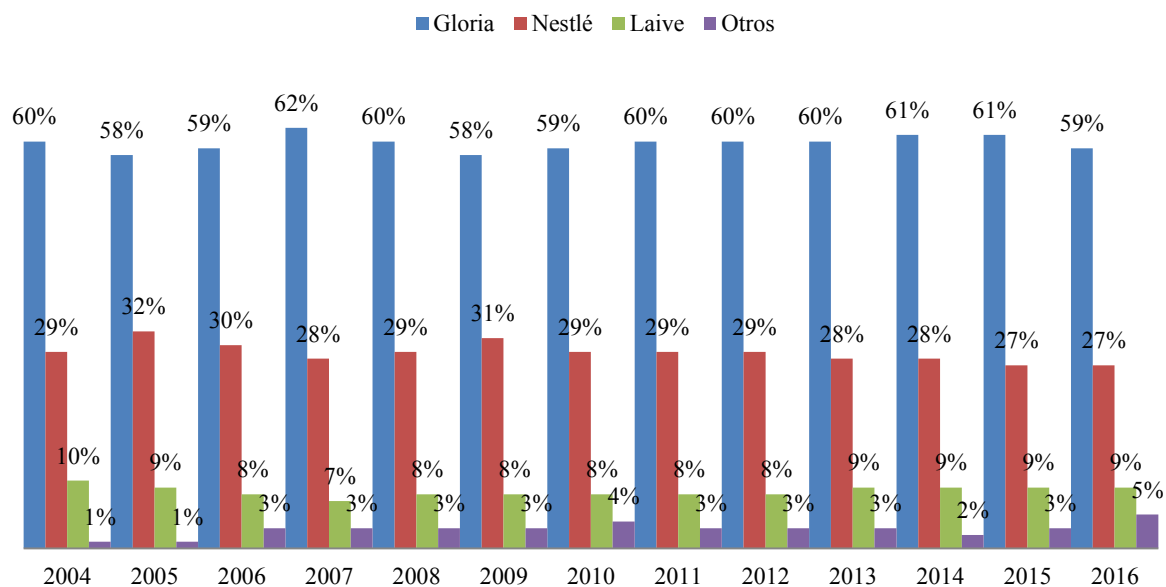


Figura 1. Participación en el mercado de la leche evaporada 2004-2016. Tomada de “Directorio de Instituciones, Medio y Empresas,” por IPSOS Opinión y Mercado, 2015. Lima, Perú: Autor.

Laive posee una alta variedad de productos, marcas, y presentaciones, con las que puede hacer frente a la demanda de sus clientes; asimismo, apuesta por la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, lo que le permite insertar al mercado novedosos productos en cuanto a calidad y presentación, incluso antes que sus competidores. Además, aprovecha la cobertura que posee en el ámbito nacional para abastecer la demanda interna y externa, estando la primera de ellas caracterizada por un incremento en el consumo per cápita en el ámbito nacional. Las ventas de Laive ascendieron a S/149.5 millones durante el segundo trimestre del 2017, según informó la empresa a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), lo que significó un crecimiento de 9.1% con relación al mismo período del año anterior. Frente a los resultados que obtuvo Laive, se debe indicar que su principal competidor en el mercado peruano, Gloria, reportó una caída en sus ventas de 5.65% durante el trimestre indicado. Esta compañía sostuvo que la caída se debió al impacto de la suspensión de su producto Pura Vida Nutrimax. En lo que se refiere a categorías, Laive afirmó que los productos que más crecieron en términos de valor al cierre del primer semestre fueron las leches, las mantequillas, y los quesos (“Mientras Que las Ventas,” 2017).

La venta y distribución de los productos se realiza a través de una red de distribuidores de alcance nacional, mientras que a las principales cadenas de supermercados y clientes institucionales se les atiende directamente. Durante los últimos seis años, Laive ha sostenido su crecimiento en ventas a un ritmo promedio de 9.7% anual, llegando en el 2017 a un nivel de S/592 millones (Ernst & Young [EY], 2018a). Los factores claves en los resultados logrados en el último período han sido:

- Crecimiento por encima del mercado en categorías de yogures, jugos, y embutidos; y
- Crecimiento sostenido de las ventas en todos los canales de comercialización (i.e., moderno, tradicional, e institucional).

Los principales proveedores de leche de Laive son los ganaderos de la región Lima y de algunas regiones del sur. En su cuenca tradicional del sur (i.e., Moquegua, Arequipa, y Majes), la empresa trabaja con más de 1,500 ganaderos. En los últimos años ha incrementado el acopio en la zona de Lima, ampliando su presencia en los valles de Cañete y Chincha. La leche acopiada se envía a cuatro plantas (i.e., dos en Arequipa y dos en Lima), siendo su principal centro de acopio Majes-Arequipa, y para ello cuenta con una amplia red de transporte (Rivas, Sueyoshi, Sáenz, & Sánchez, 2011).

1.2 Conclusiones

Laive es una empresa que forma parte de una industria que está representada por un grupo de tres empresas únicamente, en las que se concentra aproximadamente el 90% de las ventas de productos lácteos, lo cual hasta cierto punto puede servir como una barrera de entrada para posibles competidores que deseen incursionar en el negocio. Sin embargo, Laive se encuentra en una posición expectante aún, puesto que debe enfrentar una ardua competencia proveniente tanto de Gloria como de Nestlé quienes tienen mayor participación del mercado. No obstante, a pesar de que los directivos de la empresa han sabido aprovechar en estos últimos años, algunos problemas de imagen y reputación que ha tenido Gloria, lo

cual ha permitido que Laive incremente sus ventas de manera progresiva, aún continúa ubicándose en la tercera posición dentro del mercado de productos lácteos y derivados, razón por la cual se considera que un plan estratégico bien estructurado permitirá mejorar esta situación.

Por otro lado, también se puede concluir que Laive apela como estrategia de negocio a la constante diversificación de sus productos, a través de los cuales intenta satisfacer las necesidades de sus clientes, buscando así un mejor posicionamiento en el mercado. Uno de los pilares que le ha permitido avanzar en los últimos años, tiene que ver con la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías que han sido cruciales para la creación de novedosos productos, los cuales han tenido aceptación en sus clientes. En tal sentido, el plan estratégico contribuirá con la elección e implementación de las principales estrategias que la empresa deberá establecer con la finalidad de poder alcanzar una situación futura deseada.

Laive al igual que sus competidores, ha buscado integrarse verticalmente; sin embargo, aún depende de algunos proveedores de materia prima, razón por la cual es importante evaluar detenidamente su cadena de distribución. A pesar de estar presente en la industria de jugos y embutidos, es evidente que el sector lácteo es el más relevante e importante para esta empresa, motivo por el cual dicho sector será materia de análisis. Por lo tanto, a través del plan estratégico, se desea lograr estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y mejorar las debilidades que han sido identificadas durante el análisis interno de la compañía.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), “pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, más que actuar solo en función del corto plazo” (p. 59). En tal sentido, es fundamental presentar los antecedentes, a partir de los cuales se obtiene información muy útil para afrontar todo el proceso del planeamiento estratégico. De igual forma, se presentan la visión, misión, los valores, y el código de ética, que servirán como brújula de todo el plan estratégico.

2.1 Antecedentes

La historia de Laive se remonta al año 1910, cuando se fundó la Sociedad Ganadera del Centro S. A., contando con la participación de los señores Domingo Olavegoya, Demetrio Olavegoya, Felipe Chávez, y Juan Valladares, quienes aportaron de manera conjunta la cantidad de 50,000 libras peruanas, que fueron destinadas para la compra de algunas haciendas como Acopalca, Chamiseria, y Runatullo en un primer momento, para luego anexar a la propiedad otras haciendas como Huari, Acocra, Punto, Laive, e Ingahausi en los departamentos de Junín y Huancavelica. El principal propósito de la sociedad fue lograr la excelencia en la crianza de ganado lanar y vacuno, aprovechando para ello, tierras situadas en las alturas de la cordillera de los Andes. En definitiva, se alcanzaron importantes resultados técnicos que marcaron el rumbo de la ganadería nacional y además fue posible lograr resultados económicos que permitieron un crecimiento de la empresa (Laive, 2015).

Posteriormente, en 1930 ocurrió otro momento de alta relevancia para la Laive, puesto que inició un primer proceso de diversificación que incluía la producción de mantequilla y quesos de maduración, siendo los pioneros en este último rubro. Asimismo en 1960, Laive adquirió un terreno en Ate, lugar donde actualmente se encuentran sus instalaciones. En 1970, debido al proceso de la Reforma Agraria, la empresa fue expropiada de sus tierras, ganado, e instalaciones, tomando la decisión de continuar como empresa dedicándose a la

producción de queso y mantequilla. Alineada nuevamente a una cultura de innovación, se decide en 1974, la construcción de un moderno laboratorio para el análisis físico y microbiológico de los productos, encontrando así un momento ideal para incursionar en la producción de yogur frutado y queso fresco pasteurizado (Laive, 2015).

Por otro lado, en 1991 se identificó un nuevo intento de diversificación por parte de la empresa, lo cual se reflejó en la adquisición de la salchichería Suiza, ingresando de esta forma a un nuevo campo de la industria alimentaria con derivados cárnicos. De igual forma, existieron otros acontecimientos que fueron trascendentales para la empresa, como lo que ocurrió en 1994 cuando se cambió de razón social dejando de ser la Sociedad Ganadera del Centro S. A. para convertirse en Laive S.A. Adicionalmente, continuando con los procesos de diversificación, se firmó en el 2003 un contrato de exclusividad con Watts Alimentos Chile para la elaboración de sus productos localmente, logrando así incursionar en el rubro de jugos y néctares con sabor a frutas (Laive, 2015).

Una vez que concluyó la incursión en el rubro de jugos, se continuó básicamente con la elaboración de nuevas presentaciones físicas y sabores de los diferentes productos. Entre sus últimas innovaciones destacaron algunos productos como son la leche formulada para niños con DHA (i.e., ácido docosahexaenoico), y luego el yogur griego el cual también se ofrece en presentaciones de diferentes tamaños. Finalmente, se puede señalar que en el 2015, se lanzó una nueva imagen de la marca Laive en todas sus presentaciones y categorías, la cual se mantiene hasta la actualidad (Laive, 2015).

2.2 Visión

De acuerdo con D'Alessio (2015), “la visión de una organización es la definición deseada de su futuro” (p. 59). En ella se indica lo que Laive espera alcanzar para el año 2030, siendo muy importante el hecho de poder compartirla con todos sus grupos de interés.

La visión actual de Laive es: “Ser la empresa peruana referente de alimentos saludables y nutritivos” (Laive, 2015, párr. 2).

Como se aprecia, dicha visión no cuenta con un horizonte de tiempo definido, ni tampoco brinda una idea clara de adonde desea ir la organización, razón por la cual va resultar sumamente complicado establecer una situación futura deseada, afectando así a todo el plan estratégico, ya que sin un rumbo bien definido, cualquier estrategia planteada va carecer de sentido.

A partir de las evidentes deficiencias de la visión actual de Laive, se propone la siguiente visión: Para el 2030, ser la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, mediante la oferta de productos saludables, nutritivos, y de alta calidad, a través de un modelo de negocio basado en la sostenibilidad ambiental, social, y económica, incorporando investigación y desarrollo en sus procesos, y generando valor para sus grupos de interés. En el 2017, Laive ocupó el tercer lugar en valor de ventas dentro del mercado de lácteos del Perú, según Ferrand (Trigoso, 2017).

2.3 Misión

Es de vital importancia prestar atención tanto a la definición de la misión como a su difusión y al compromiso de los empleados, ya que son esenciales para lograr el éxito dentro de una organización. De acuerdo con D'Alessio (2015) “la misión es el impulsor de la organización hacia una situación futura deseada” (p. 62), planteando cuál es el negocio y con qué cuenta la organización para alcanzar la visión propuesta, la cual busca posicionar a una organización en una situación futura deseada.

La misión actual de Laive es: “Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores ofreciendo alimentos saludables y nutritivos” (Laive, 2015, párr. 1).

Existen ciertas características fundamentales que la misión actual de Laive no posee, ya que no define claramente lo qué es la organización, ni tampoco permite diferenciarla del resto de empresas, asimismo carece de amplitud y se encuentra demasiado limitada, siendo todas éstas, razones suficientes de fracaso.

A partir de las observaciones identificadas en la misión vigente, se propone la siguiente misión: Producir y comercializar productos lácteos y derivados de alta calidad e innovadores, con un valor agregado y a un costo competitivo, mejorando la calidad de vida de sus consumidores, a través de productos saludables y nutritivos, basados en procesos con avanzada tecnología y sostenibles.

2.4 Valores

Se considera que los valores que rigen en la empresa están alineados a la visión y misión que se propone, y son los siguientes:

- Honestidad: Comportamiento recto y veraz en todos los procesos de la compañía;
- Respeto mutuo: Buen trato y equidad entre los trabajadores y con los diversos grupos de interés, respetando siempre las diferencias de raza, sexo, e ideología;
- Innovación: Siempre en la búsqueda de avanzada tecnología y productos innovadores en la industria; y
- Trabajo en equipo: Orientar las voluntades de los colaboradores de la compañía hacia la visión, bajo un ambiente de trabajo colaborativo y solidario.

No obstante, se considera que se deben agregar otros valores para que le den mayor guía al proceso de toma de decisiones de la organización considerando la visión y misión propuestas:

- Responsabilidad socioambiental: Desarrollar productos y procesos que contribuyan al progreso de las comunidades, trabajadores, y distintos grupos de interés, preservando el medioambiente; y
- Orientación al cliente: Mejorar la calidad de vida de sus consumidores, a través de productos saludables, nutritivos, y de alta calidad, para así generar relaciones a largo plazo.

2.5 Código de Ética

Laive busca un desarrollo sostenible que incluya a sus diferentes grupos de interés, razón por la cual se busca fomentar a través de su código de ética, un comportamiento

honesto y transparente. En tal sentido, la empresa orienta sus esfuerzos a promover una cultura de integridad y respeto hacia las normas y estándares éticos, que considera no solo los intereses de Laive, sino también, las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, según lo indicado por la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) (Rojas & Mallqui, 2017).

En Laive existe un fuerte compromiso de operar en el negocio de acuerdo con los más altos estándares de buen gobierno corporativo y éticos, entendiendo que su conducta de negocio debe estar alineada a lo transparente y ético, siendo este el camino correcto para alcanzar todos los objetivos trazados por la empresa. Comprender los principios y valores de la organización resulta esencial para salvaguardar su reputación y su bienestar económico a largo del tiempo, por lo que cumplir cada una de sus políticas y procedimientos es su responsabilidad individual y no hacerlo puede traer como resultado consecuencias negativas para Laive y todos los involucrados.

La postura de Laive con respecto a los sobornos y la corrupción es clara, es así que la empresa no tolera ningún tipo de ofrecimiento, pago, autorización, solicitud, o aceptación de sobornos en cualquiera de sus formas, por lo que se infiere que se maneja una tolerancia cero con respecto a sobornos y corrupción. En tal sentido, Laive no tolera a trabajadores o directores que logren resultados a cambio de violar la ley o actuar de manera deshonesto. La empresa respaldará a todos los trabajadores y directores que se nieguen a realizar pagos impropios, aunque como resultado de ello se pierda una oportunidad de negocio. El éxito de Laive se basa en su reputación y la confianza que depositan sus clientes, lograda a partir de la honestidad y seriedad comercial con la que se trabaja, por lo que no se puede exponer esta invaluable confianza por beneficios provenientes de un negocio obtenido por medios indebidos al rubro o giro de la empresa (Laive, 2018a).

2.6 Conclusiones

Realizando un análisis de la misión y visión actual de la compañía, se puede decir que estas no cumplen los requerimientos mínimos para soportar un plan estratégico, puesto que carecen de amplitud y se encuentran muy limitadas, siendo estas razones, causales para el fracaso.

Lo primero que se puede concluir es que Laive es una empresa con una sólida reputación, la cual se ha construido a través de una larga historia marcada por importantes hechos y acontecimientos, los cuales han permitido que alcance un importante grado de maduración en los diferentes sectores donde ha incursionado.

Realizando un análisis de su evolución, se puede apreciar un compromiso constante por entender y satisfacer las diferentes necesidades que iban apareciendo en los consumidores, para lo cual ha sido necesario establecer estrategias de diversificación a lo largo de su historia, lo que ha permitido un desarrollo y crecimiento de su negocio en las industrias donde participa.

Dentro de los valores se debe resaltar la innovación, puesto que su inclusión muestra la verdadera importancia que la empresa le brinda, por lo tanto se puede concluir que Laive desea que este valor forme parte de su cultura, de tal manera que sea interiorizado por cada uno de los integrantes de la empresa, lo cual va permitir que gran parte de su estrategia de negocio se base en la capacidad que se tenga para innovar en cada uno de sus procesos.

Se puede observar tanto en la visión como en la misión, la importante responsabilidad de contribuir con un estilo de vida saludable, siendo su principal aporte el hecho de poder brindar productos que sean altamente nutritivos. De esta forma, se puede evidenciar que Laive busca a través de sus productos, mejorar la calidad de vida de sus clientes.

Una vez conocida la situación actual de la empresa y luego de haber definido la visión, misión, valores, y código de ética, que servirán como guía para el plan estratégico de

Laive, se puede concluir que a través de este proceso se busca determinar aquellas estrategias necesarias que permitan a la empresa alcanzar el 25% de la participación de las ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano.



Capítulo III: Evaluación Externa

Para realizar un análisis externo se debe elaborar una evaluación geopolítica y económica en el contexto global, donde se debe considerar las relaciones con otros países y regiones que influyen de manera directa o indirectamente en el Perú. Lo que se pretende alcanzar a través de este análisis, consiste en lograr un adecuado entendimiento del entorno inmediato del sector, así como sus amenazas para reducirlas y sus oportunidades para aprovecharlas (D'Alessio, 2015). La evaluación externa se comienza presentando el análisis tridimensional de las naciones, para analizar dentro de otros aspectos el potencial nacional y los intereses nacionales. Luego de esta etapa, se debe realizar una evaluación de la competitividad nacional y el análisis PESTE, que comprende el examen de cinco fuerzas del entorno y decanta en la Matriz Evaluación de Factores Externos. Antes de concluir, se presenta la Matriz Perfil Competitivo y la Matriz Perfil Referencial.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

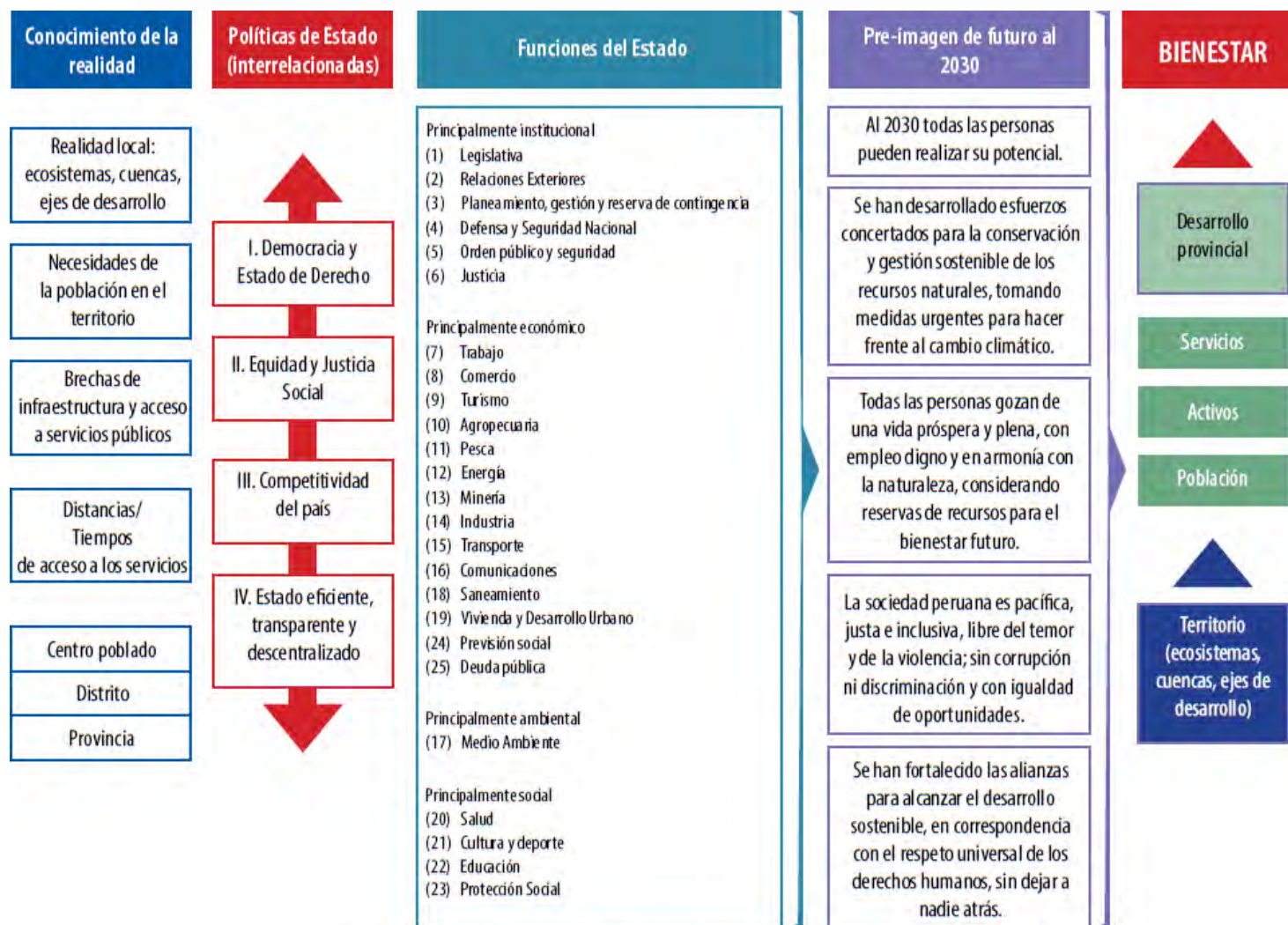
Es importante analizar las relaciones entre los países, como parte del macroentorno para la empresa. Se identifican el interés común que pueda existir entre países, las relaciones diplomáticas, leyes y acuerdos vigentes. En este proceso se evalúan tres grandes dimensiones que constituyen la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (1978), los intereses nacionales son lo que busca el Estado con el fin de protegerse o conseguir algo de otros Estados, lo cual puede ser común u opuesto. Nuechterlein (1973) clasificó los niveles en: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos. Los intereses de supervivencia radican en la existencia y es necesario su cumplimiento, mientras que los intereses vitales son relevantes y generan gran daño de no alcanzarlos. Por otro lado, los intereses mayores son de nivel importante y afectan adversamente, y por último los intereses periféricos son importantes y solo tienen consecuencias marginales.

Considerando el período de evaluación del Planeamiento Estratégico para Laive, resulta necesario averiguar y analizar cuáles son los objetivos nacionales a un horizonte similar de tiempo, además de su implicancia dentro del planeamiento estratégico del país, puesto que ello influirá directamente en la coyuntura actual y la evolución de los indicadores de los diferentes sectores, lo cual en definitiva impacta notablemente en el crecimiento de los diversos indicadores. Los principales objetivos nacionales para 2030 se alinean a lo siguiente: (a) todas las personas pueden realizar su potencial; (b) se han desarrollado esfuerzos concertados para la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, tomando medidas urgentes para hacer frente al cambio climático; (c) todas las personas gozan de una vida próspera y plena, con empleo digno y en armonía con la naturaleza, considerando reservas de recursos para el bienestar futuro; (d) la sociedad peruana es pacífica, justa e inclusiva, libre del temor y de la violencia, sin corrupción ni discriminación, y con igualdad de oportunidades; y (e) se han fortalecido las alianzas para alcanzar el desarrollo sostenible, en correspondencia con el respeto universal de los derechos humanos, sin dejar a nadie atrás (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2017). En la Figura 2 se muestra un esquema general de la imagen a futuro del Perú para 2030, siendo necesario el planteamiento de estrategias que permitan concretar los diferentes objetivos nacionales que se han planteado.

En la Tabla 1 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) con una serie de intereses nacionales que son comunes u opuestos en comparación con otros países, lo cual permite identificar algunas similitudes que en su momento podrían ser aprovechadas al intentar establecer algún tipo de relación o alianza. En definitiva, esta identificación de intereses nacionales comunes y opuestos serán de utilidad, en caso se logren identificar algunos países emergentes como China, Brasil, o México, que podrían resultar mercados atractivos para Laive.



Aprobado en sesión del Consejo Directivo de CEPLAN N° 116 del 24.01.2017

Figura 2. Políticas y funciones de Estado para una imagen a futuro.

Tomado de “Imagen del Perú al 2030 (Versión Preliminar): 119 Sesión del Foro del Acuerdo Nacional,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2017, p. 5. Lima, Perú: Autor.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

| Interés nacional | Intensidad del interés | | | |
|--|----------------------------|--|--|---------------------------|
| | Supervivencia (Crítico) | Vital (Peligroso) | Importante (Serio) | Periférico (Molesto) |
| 1. Diversificación económica y la productividad | | Chile ** | EE. UU. * Venezuela * China * Unión Europea * | Ecuador ** Colombia ** |
| 2. Conectividad del sistema de transporte | | | Brasil ** | |
| 3. Empleo formal | | Argentina * | España * Italia * | EE. UU. * Venezuela * |
| 4. Desarrollo inclusivo | | Chile * Ecuador * Brasil ** Colombia ** | | |
| 5. Competencia a través de educación y formación | | Chile ** | | |

Nota. *Intereses comunes, ** Intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 95. Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Hartmann (1978) manifestó que existen siete dominios para efectuar un análisis del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Demográfico. El país ya supera los 32 millones de personas. La cifra estimada es de 32,162,184 peruanos, de los cuales el 52.1% pertenecen a la población adulta de entre 21 a 59 años, quienes han mostrado un crecimiento progresivo estos últimos dos años. Sin embargo, la esperanza de vida promedio es de 75 años. Es importante mencionar que la tasa de crecimiento anual ha alcanzado un valor de 1.01%. De igual forma, se puede señalar que Lima Metropolitana representa aproximadamente el 41.2% del Perú urbano, mostrando así la importancia que tiene la capital en el aspecto demográfico (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2017).

En la Tabla 2 se muestra la distribución de la población por departamentos, lo cual constituye información de alta relevancia cuando se determina el público objetivo al que se desea llegar con algún tipo de promoción o publicidad.

Tabla 2

Perú: Población por Segmentos de Edad según Departamentos 2017 (en Miles)

| Departamento | Total | % | 00 - 05 años | 06 - 12 años | 13 - 17 años | 18 - 24 años | 25 - 39 años | 40 - 55 años | 56 - + años |
|---------------|-----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Lima | 11,181.7 | 35.1 | 1,057.6 | 1,229.5 | 929.5 | 1,441.2 | 2,705.7 | 2,139.5 | 1,678.7 |
| La Libertad | 1,905.3 | 6.0 | 203.4 | 244.8 | 175.1 | 250.8 | 449.2 | 328.1 | 253.9 |
| Piura | 1,873.2 | 5.9 | 218.1 | 260.3 | 180.6 | 237.3 | 422.4 | 319.8 | 234.5 |
| Cajamarca | 1,537.2 | 4.8 | 177.2 | 220.5 | 149.9 | 180.5 | 367.0 | 264.8 | 177.3 |
| Puno | 1,442.9 | 4.5 | 173.2 | 206.3 | 146.7 | 193.0 | 330.9 | 218.5 | 174.3 |
| Junín | 1,370.2 | 4.3 | 169.4 | 195.5 | 136.0 | 182.2 | 300.0 | 220.7 | 166.4 |
| Cusco | 1,331.8 | 4.2 | 145.9 | 178.0 | 123.1 | 156.5 | 318.1 | 233.5 | 176.7 |
| Arequipa | 1,315.5 | 4.1 | 124.5 | 147.1 | 111.5 | 162.8 | 313.7 | 255.1 | 200.8 |
| Lambayeque | 1,280.7 | 4.0 | 128.3 | 160.1 | 120.0 | 161.1 | 288.3 | 234.8 | 188.1 |
| Ancash | 1,160.5 | 3.6 | 129.3 | 156.1 | 107.4 | 138.9 | 265.8 | 204.0 | 159.0 |
| Loreto | 1,059.0 | 3.3 | 131.7 | 166.2 | 112.3 | 127.9 | 242.8 | 174.5 | 103.6 |
| Huamachuco | 873.5 | 2.7 | 109.9 | 130.6 | 86.0 | 96.6 | 203.0 | 146.8 | 99.6 |
| San Martín | 862.8 | 2.7 | 96.8 | 119.9 | 81.4 | 99.8 | 206.6 | 166.8 | 91.5 |
| Ica | 802.0 | 2.5 | 80.1 | 98.0 | 71.7 | 102.5 | 184.8 | 149.2 | 116.3 |
| Ayacucho | 703.0 | 2.2 | 91.8 | 107.3 | 71.9 | 95.5 | 158.2 | 105.3 | 73.7 |
| Ucayali | 506.9 | 1.6 | 52.6 | 72.5 | 50.9 | 56.4 | 116.0 | 100.6 | 56.9 |
| Huanca | 502.1 | 1.6 | 78.1 | 87.1 | 54.6 | 68.3 | 104.1 | 64.6 | 45.3 |
| Apurímac | 462.8 | 1.5 | 58.9 | 70.9 | 44.0 | 47.3 | 112.9 | 74.4 | 54.4 |
| Amazonas | 425.0 | 1.3 | 51.4 | 62.7 | 39.6 | 41.6 | 104.5 | 77.5 | 47.7 |
| Tacna | 350.1 | 1.1 | 33.7 | 41.1 | 30.0 | 42.4 | 87.8 | 70.6 | 44.5 |
| Pasco | 308.5 | 1.0 | 37.1 | 44.3 | 30.8 | 41.8 | 71.9 | 51.6 | 31.0 |
| Tumbes | 243.3 | 0.8 | 24.0 | 28.9 | 20.5 | 28.1 | 66.3 | 48.5 | 27.0 |
| Moquegua | 184.3 | 0.6 | 17.0 | 19.4 | 13.9 | 20.2 | 45.0 | 41.0 | 28.7 |
| Madre de Dios | 143.7 | 0.5 | 15.5 | 18.8 | 13.2 | 16.9 | 37.8 | 28.9 | 12.6 |
| Total | 31,826.0 | 100.0 | 3,405.5 | 4,065.9 | 2,900.6 | 3,989.6 | 7,502.8 | 5,719.1 | 4,242.5 |

Nota. Tomado de “Población Perú: 2017 (Reporte de Mercado),” por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2017, p. 3. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, es de alta importancia averiguar lo que ocurrirá con el número de habitantes en el territorio dentro de un determinado plazo, lo cual puede obtenerse a partir de una proyección basada en datos históricos de crecimiento. En definitiva, será de utilidad disponer de esta información, la cual no es necesario que sea demasiado precisa, sino más bien que brinde una idea general de los futuros escenarios a los cuales deberá enfrentarse la empresa. En tal sentido, la Figura 3 muestra una estimación de una posible estructura de la población peruana en un período que abarca hasta el 2050.

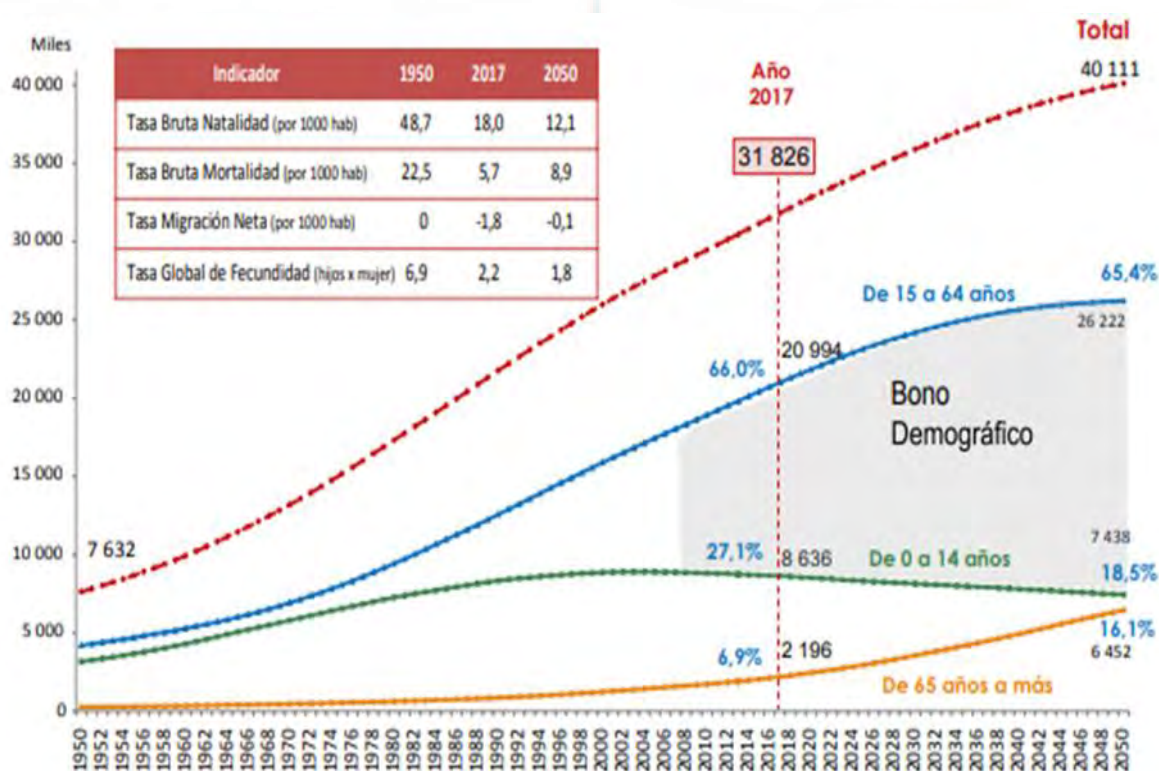


Figura 3. Estructura de la población peruana por grandes grupos de edad, 1950-2050 (miles de habitantes).

Adaptado de "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050 (Boletín Demográfico N°36)," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Lima, Perú: Autor.

En la Figura 3 no solo se observa una proyección de la población total, sino también muestra algunos cambios en la distribución de los porcentajes de los pobladores según sus edades, identificando un crecimiento notable de la población adulta mayor que va desde los 65 años a más, lo cual se puede interpretar como un notable incremento en la esperanza de vida de la población, logrando un valor de 16.1% contra casi el 7% que fue registrado en el

2017. Esta información de distribución demográfica podría servir para tomar decisiones con relación al mercado potencial que tendría un determinado producto de Laive.

Geográfico. La costa extensa del Perú que abarca 3,000 km de largo, ofrece oportunidades de inversión únicas en el sector agrícola del país. Su ubicación estratégica sobre la costa del Pacífico con rápido acceso a puertos marítimos, y en el hemisferio sur, lo cual permite colocar productos en contra estación y antes que sus competidores directos hacia mercados europeos y norteamericanos. Esta condición representa sin duda, una de las principales ventajas competitivas del sector agrícola peruano. El clima, de temperaturas moderadas y bajo nivel de precipitación, es una ventaja adicional. Además, debido a grandes proyectos de irrigación y expansión agrícola en construcción, en los próximos cinco años se habilitarán en toda la costa, 400,000 hectáreas para fines agrícolas, lo cual impactará de manera significativa en las agroexportaciones, según José Arista, titular del MINAGRI (“Habilitarán 400,000 Hectáreas,” 2018).

Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN), la selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, que alberga una amplia diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. En definitiva, se puede afirmar que por su posición geográfica, el territorio peruano siempre ha poseído especiales características que de ser aprovechadas proactivamente pueden permitir su desarrollo y posicionamiento como nación hegemónica en el Pacífico Sur (PROINVERSIÓN, s.f.).

Las plantas y principales centros de acopio de Laive se ubican en la región de la Costa, la cual además de presentar climas favorables con bajas precipitaciones, también cuenta con un importante sistema de vías, debido principalmente a su topografía, permitiendo así una interconexión entre las principales ciudades de la región indicada.

Económico. En el aspecto económico, resulta necesario evaluar algunas variables macroeconómicas del período 2017 que ya concluyó, con la finalidad de entender el panorama que podría presentarse en el Perú, considerando que este factor es de alta importancia dentro del análisis externo que se realiza en una empresa.

En el 2017 el valor del producto bruto interno (PBI) del país fue de US\$216.50 millones, ubicándose en el puesto 42 en el ranking de los 196 países que publican resultados de su economía. El valor absoluto del PBI en Perú creció US\$12.22 millones respecto al 2016. El PBI per cápita de Perú en el 2017 fue de US\$6,730, US\$241.81 mayor que el del 2016, que fue de US\$6,488. Respecto a la evolución del PBI per cápita, se debe resaltar que en el 2007 ascendía a US\$3,056, habiéndose más que duplicado 10 años después (Datosmacro.com, 2017).

La inflación anual habría disminuido de 3.2% en diciembre del 2016 a 1.4% en el mismo mes del 2017, según la proyección del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), principalmente por la rápida reversión de los *choques* de oferta que afectaron a los productos agrícolas, así como el déficit hídrico de finales del 2016 y el fenómeno de El Niño Costero en el primer trimestre del 2017. Asimismo, el Perú registró un superávit comercial de US\$6,266 millones en el 2017, el más alto de los últimos cinco años y mayor a estimaciones, según el BCRP (“Perú Registró,” 2018). Este resultado positivo por tercer año consecutivo fue producto del mayor volumen de exportaciones y de los altos precios de los metales. Además, la recuperación de los precios de los *commodities*, particularmente de los metales, ha impulsado el aumento de los términos de intercambio en 8.2% en el 2017 (“BCRP: Qué Deja,” 2017).

A continuación, se muestran algunas cifras de las variables macroeconómicas durante los períodos anteriores, con la finalidad de observar su evolución y saber lo que podría presentarse en los siguientes años (ver Tabla 3).

Tabla 3

Perú: Proyecciones Macroeconómicas

| Rubro | 2014 | 2015 | 2017 | Promedio (2017-2019) |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------|
| PBI (variación porcentual anual) | 2.40 | 2.50 | 3.80 | 4.70 |
| Demanda interna | 2.20 | 2.00 | 2.70 | 4.00 |
| Inflación | 3.20 | 3.70 | 2.80 | 2.30 |
| Tipo de cambio | 2.96 | 3.30 | 3.35 | 3.40 |
| Interés de política monetaria | 3.50 | 3.25 | 3.25 | 4.00 |
| Balance fiscal (% del PBI) | -0.30 | -2.10 | -2.40 | -2.40 |
| Cuenta corriente (% del PBI) | -4.00 | -4.30 | -4.10 | -3.00 |

Nota. Tomado de “PBI Peruano Crecería Solo 2.5% Este Año, según BBVA,” 2015, *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/pbi-peruano-creceria-2-5-ano-bbva-191085>

A través del análisis de este dominio, se evidencia una economía nacional estable, capaz de fomentar un incremento en el consumo per cápita de algunos productos, dentro de los cuales puede encontrarse la leche y los derivados lácteos, considerando sus beneficios y ventajas que ofrecen para la salud, lo cual contribuye con el escenario que debe enfrentar Laive.

Tecnológico-científico. En diversas empresas peruanas se decidió invertir recientemente en software e infraestructura tecnológica, y ello ocurrió porque las altas direcciones ya entienden lo que significa apoyarse en tecnologías de información para transformar su modelo de negocio. Si se sigue en esa dirección, el Perú impulsará de forma contundente su desarrollo tecnológico. Más que en otros años, las tecnologías de información se han incorporado con más fuerza a las empresas peruanas, tanto en las medianas como en las grandes, y la tendencia también se observa en la pequeña empresa. El desarrollo de las redes de comunicaciones y el tema *cloud* es una estrategia que está siendo tomada por la mayor parte de las empresas. Estas tercerizan sus proyectos tecnológicos y ya no necesitan comprar grandes servidores, sino que trabajan con soluciones *cloud*. Es decir,

contratan grandes proveedores de nube para alojar sus sistemas, archivos, y otros. Ello va a favorecer el desarrollo de otro importante concepto tecnológico, del cual se habla desde el 2015 y que se desarrollará en la actualidad y años venideros (i.e., el Internet de las cosas), a partir de la interconexión, mediante colocación de chips, de todos los dispositivos, los objetos, las computadoras, los muebles, las oficinas, las máquinas, etc. Ello dará lugar a la *oficina inteligente*, el *edificio inteligente*, y la *fábrica inteligente* (Morris, 2017).

Dentro de este contexto, Laive encuentra grandes posibilidades de continuar basando su crecimiento en el desarrollo tecnológico, con el que busca brindar productos innovadores y de alta calidad a sus clientes, de tal manera que puedan satisfacer sus necesidades de una forma única.

Histórico-psicológico-sociológico. Lo primero que se puede señalar en cuanto al aspecto histórico del Perú tiene que ver con su pluralidad y exquisita identidad, siendo cuna de una civilización absolutamente original en todo el mundo, llamada civilización andina. Sin embargo, se debe precisar que el Perú ha tenido una convivencia tensa con su diversidad, generando situaciones de exclusión que le cuesta superar a su población. A pesar de ello, es posible observar en los últimos años un conjunto de medidas importantes que intentan superar estas debilidades y sobre todo estas diferencias. Se busca combatir el racismo, promoviendo el enfoque intercultural en la gestión, revalorando las lenguas, protegiendo los derechos colectivos, y visibilizando lo que antes tuvo bajo nivel de valoración. El Ministerio de Cultura actúa, desde su reciente creación, como un ente con responsabilidades claras y promotor de una gestión pública a la altura de estos desafíos (Ministerio de Cultura, 2014).

En relación a estos aspectos históricos-sociológicos, también se debe destacar la alta importancia que los antiguos peruanos le brindaban a la salud y a la alimentación, tratando de consumir productos nutritivos que contribuyan con su bienestar. Alimentos como la quinua,

el camote, y el trigo han desempeñado un rol importante dentro de la alimentación de los hogares peruanos. En ese sentido, se puede señalar que esta forma de pensar se ha ido transmitiendo entre generaciones, quizás con algún grado de sofisticación en cuanto a los productos que se consumen, pero manteniendo la misma esencia que tiene que ver con ingerir alimentos nutritivos que favorezcan el desarrollo, crecimiento, y por ende la salud de las personas. Es así que Laive puede encontrar un sólido sustento para continuar ofreciendo productos con un alto contenido nutritivo a sus consumidores, quienes se verán motivados a ingerirlos al percibir que tanto la leche como los derivados lácteos aportan a su salud.

Organizacional-administrativo. Perú es un país democrático que se encuentra organizado en tres poderes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. También se debe señalar que la gestión administrativa es lenta y burocrática, lo que no contribuye a procesos eficaces. Ello generalmente ocurre por una falta de descentralización de los organismos públicos, generando así procesos demasiados largos y tediosos (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional] & Asociación Civil Transparencia, 2008). Dentro del sector, aún no existe una estructura organizacional definida aplicada a toda la industria; adicionalmente se logra identificar una carencia de institucionalidad en cuanto a la normativa y regulación de las actividades de este tipo de industria, lo cual sería perjudicial para Laive, puesto que puede generar vacíos legales que afectarían la gestión y procesos administrativos de la organización.

Militar. Las instituciones encargadas de brindar seguridad en el país 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. Dentro de la historia, la fuerza militar, específicamente el Ejército Peruano, ha desempeñado un rol protagónico en la lucha armada contra Sendero Luminoso,

grupo terrorista que causó desgracia y retraso para el país. En ese sentido, el Perú ha encontrado la paz social, lo cual genera un escenario de estabilidad y confianza para el desarrollo y crecimiento de las empresas nacionales como Laive. Asimismo, las Fuerzas Armadas brindan apoyo excepcional a las fuerzas del orden para asegurar condiciones de seguridad integral que permitan el crecimiento social y económico del país, además de prestar su apoyo ante situaciones de riesgo y desastres naturales, y dar su respaldo en operaciones de paz para afianzar la seguridad hemisférica (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2016).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales se deben analizar con la finalidad de poder identificar dentro de un determinado sector aquellas amenazas y oportunidades que posee una industria, con el fin de profundizar la capacidad del sector para anticiparse a las condiciones del mercado dentro de un ambiente globalizado y dinámico en el cual se mueven las organizaciones. En tal sentido, se tienen los siguientes principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) contrabalance de los intereses, (c) lazos pasados y presentes, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. La interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pareciera ser, sino que existe la influencia de terceras, cuartas, o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe (D'Alessio, 2015). En el escenario actual, la mayoría de los países en desarrollo dependen económicamente de EE. UU. o China, lo cual hace que dichas naciones influyan en el desarrollo de las actividades en el país, puesto que demandan sus productos o suministran insumos, tecnología, o conocimientos. De esta forma, la inestabilidad de los mercados financieros en las principales economías del mundo, puede generar volatilidad en el tipo de cambio y una caída del valor de las exportaciones, tal como ocurrió con la crisis financiera de EE. UU. en el 2011, lo cual sin

duda alguna tuvo efectos negativos en la economía del Perú, según Macroconsult (“Cómo Afecta la Crisis,” 2011).

Contrabalance de intereses. Es la evaluación entre cuánto se gana o deja de ganar al hacer negocios o alianzas con otros Estados, siendo el resultado positivo frente a una relación inexistente (D’Alessio, 2015).

Aún se encuentran en vigencia diversos tratados de libre comercio (TLC) con ciertos países, que definen una serie de lineamientos que facilitan las operaciones de comercio exterior, lo cual ha sido posible debido a ciertos intereses comunes que se han podido detectar de forma oportuna, beneficiando así a ambas partes, puesto que sí existe una relación de cooperación que resulta ventajosa para todos los países involucrados. Dicha situación, debe ser aprovechada por el sector para establecer alianzas con socios estratégicos e intereses comunes, como distribuidores, ganaderos, y agricultores, para realizar transacciones comerciales en países con convenios suscritos, de tal manera que la empresa sea capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de sus diferentes *stakeholders*.

Lazos pasados y presentes. Los lazos diplomáticos del Estado peruano con sus vecinos y no vecinos se han mostrado normales, y existen lazos históricos de fraternidad que incentivan el desarrollo de acuerdos comerciales. El Perú mantiene los siguientes acuerdos comerciales: (a) Organización Común de Mercados (OCM), (b) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (c) Mercado Común del Sur (MERCOSUR), (d) Chile, (e) Comunidad Andina de Naciones (CAN), (f) EE. UU., (g) Venezuela, (h) Canadá, (i) Singapur, (j) China, (k) Asociación Europea de Libre Cambio (AELC), (l) Corea del Sur, (m) Japón, (n) México, (ñ) Panamá, (o) Costa Rica, (p) Guatemala, (q) Colombia, y (r) la Unión Europea. También se encuentran en negociaciones los acuerdos con El Salvador, Honduras, Tailandia, y asociación Tras-Pacífico (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015).

En relación a los lazos pasados, se sabe que el Perú ha afrontado guerras con sus similares de Chile y Ecuador. En definitiva, ambos conflictos de alguna forma deterioraron los lazos entre estos países, sin embargo se han ido superando con el transcurrir del tiempo.

Conservación de los enemigos. Principio que establece que el país se debe mantener alerta ante cualquier amenaza de algún enemigo pasado o futuro, en el ámbito global, lo que lleva nuevamente a analizar los problemas con países vecinos y definir cuál debe de ser la estrategia de penetración y mantenimiento a dichos mercados. Históricamente, se podría considerar que Chile ha sido un enemigo natural, sin embargo ello ya forma parte de la historia del Perú, puesto que existe una importante suma de capitales chilenos que han sido invertidos en diferentes industrias del país, convirtiéndose más bien en un importante socio estratégico.

3.1.4 Influencia del análisis en Laive

La posición geográfica del Perú le ofrece a Laive la oportunidad de situarse en una postura estratégica, en caso decida acceder a mercados del continente americano, tanto por tierra como por mar. Por otro lado, las ventajas comparativas de la región Costa también le brindan importantes beneficios para la distribución y comercialización de sus productos.

En cuanto al aspecto económico, se observó un crecimiento sostenible, lo que permite suponer que existen grandes posibilidades de un aumento en el consumo per cápita de algunos productos, dentro de los cuales se pueden encontrar la leche y los derivados lácteos, lo cual puede ser aprovechado por Laive en este intento por alcanzar mayor participación en el mercado nacional.

El análisis del factor demográfico también muestra un crecimiento progresivo de la población peruana, lo cual también influye en el potencial del mercado que podría captar Laive, además le brinda información necesaria para tomar decisiones acertadas en cuanto a los sectores o grupos a los que desea orientar sus diferentes productos.

3.2 Análisis Competitivo del País

A partir del estudio del Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD, por sus siglas en inglés) (Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica], 2018), Perú se ubicó en el puesto 54 respecto del nivel de competitividad en el 2018, considerando una muestra de 63 países que fueron evaluados en este mismo estudio, mejorando una posición en comparación con 2017. Lo anterior contrastado con los resultados en este mismo estudio de países como Chile que se mantuvo estable, Colombia que desendió al igual que México, ubican a Perú como el tercer país en Latinoamérica en este ranking luego de Chile y México, antecediendo a Argentina y Colombia. A partir de lo expuesto, se puede concluir que si bien se destaca frente a sus pares en Latinoamérica, se requieren mejores políticas estatales y privadas en cuanto a competitividad y desarrollo económico, aun más considerando que la apertura económica de diversos sectores incentiva tanto las actividades de exportación como de importación. Los factores que principalmente generan estas desmejoras en competitividad se relacionan con atrasos en infraestructura y bajo nivel de inversión en tecnología, lo que genera un nivel de desarrollo e innovación en la industria del país que no responde a las necesidades globales. Este escenario no se ajusta a lo indicado por Porter (2009), donde se debe dar importancia a la innovación y mejora permanente de la industria del país para que este a su vez sea altamente competitivo. Según Perulactea (2017), en el sector de los lácteos, se observa una tendencia positiva en cuanto a crecimiento y competitividad en los tres últimos lustros. Solo hace 15 años en el Perú se consumían 40 kilos o litros por habitante al año, lo cual ha variado hasta 84 kilos por habitante al año, no obstante aún por debajo de lo que recomienda la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Considerando que solo el 70% del mercado de lácteos es cubierto por la industria nacional, es importante mencionar que existe una mejora en el coeficiente de penetración de productos importados desde el 2000, lo cual a su vez fue consecuencia del crecimiento de la

producción nacional y de su competitividad, efectuándose inversiones en tecnología e innovación (Perulactea, 2017).

Este esfuerzo del sector privado no está consolidado aún con políticas públicas sólidas, y ello se refleja en que transitan en el Congreso Peruano iniciativas que buscan reducir el uso de insumos para la elaboración de productos lácteos (e.g., leche en polvo), y de concretarse impactarían a los productores puesto que habrá capacidad instalada que se dejará de usar y por consiguiente se perderán empleos.

3.2.1 Condiciones de los factores

Perú tiene como territorio 1'285,215 km² de extensión, convirtiéndose en el tercer país más extenso en Sudamérica después de Brasil y Argentina, y en el puesto 20 en el ámbito global. Su extensión marítima es de 200 millas, contando con una importante economía de extracción debido a sus altas reservas minerales. El crecimiento del PBI del país ha permanecido en niveles superiores a los de la media de los países latinoamericanos (ver Tabla 3), estimándose para el 2018 en 3.5% según el Banco Mundial, aun cuando este será inferior en 30 puntos básicos a las proyecciones que el mismo banco hizo en enero del 2018 (“Banco Mundial Redujo,” 2018).

Por otro lado, es importante mencionar la variación positiva de la producción nacional según actividad económica para el 2017 (con excepción de la manufactura), como se muestra en la Figura 4. Finalmente, se puede indicar que las previsiones de la economía indican ser auspiciosas, incluido en esas positivas perspectivas el sector agropecuario en el cual se desarrolla Laive.

Observando el corto plazo para el Perú, se prevé un mejor panorama para el 2020, dado que el Banco Mundial indica que el crecimiento alcanzará el 3.8% según sus previsiones (ver Tabla 4).

Tabla 4

Pronósticos de los Países de Latinoamérica: Crecimiento Real del PBI a Precios de Mercado)

| País | Crecimiento real del PBI a precios de mercado en porcentaje, a menos que se indique lo contrario | | | | | | Diferencias porcentuales respecto de las proyecciones de enero de 2018 | | |
|------------------------------|--|--------|--------|--------|-------|-------|--|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017e | 2018f | 2018f | 2020f | 2018f | 2019f | 2020f |
| Argentina | 2.70 | -1.80 | 2.90 | 1.70 | 1.80 | 2.80 | -1.30 | -1.20 | -0.40 |
| Belice | 3.80 | -0.50 | 1.20 | 2.00 | 1.90 | 1.70 | -0.20 | 0.20 | |
| Bolivia | 4.90 | 4.30 | 4.20 | 3.90 | 3.60 | 3.40 | 0.10 | 0.20 | 0.10 |
| Brasil | -3.50 | -3.50 | 1.00 | 2.40 | 2.50 | 2.40 | 0.40 | 0.20 | -0.10 |
| Chile | 2.30 | 1.30 | 1.50 | 3.30 | 3.40 | 3.50 | 0.90 | 0.70 | 0.70 |
| Colombia | 3.00 | 2.00 | 1.80 | 2.70 | 3.30 | 3.60 | -0.20 | -0.10 | 0.20 |
| Costa Rica | 3.60 | 4.20 | 3.20 | 3.40 | 3.60 | 3.60 | -0.20 | 0.10 | 0.10 |
| República Dominicana | 7.00 | 6.60 | 4.60 | 5.00 | 4.70 | 4.60 | 0.10 | | -0.20 |
| Ecuador | 0.10 | -1.60 | 3.00 | 2.20 | 1.50 | 0.90 | 2.40 | 0.60 | -0.10 |
| El Salvador | 2.40 | 2.60 | 2.30 | 2.30 | 2.20 | 2.20 | 0.50 | 0.40 | 0.30 |
| Granada | 6.40 | 3.70 | 4.50 | 3.30 | 2.80 | 2.80 | 1.10 | 0.70 | 0.70 |
| Guatemala | 4.10 | 3.10 | 2.80 | 3.10 | 3.30 | 3.30 | -0.30 | -0.20 | -0.20 |
| Guyana | 3.10 | 3.40 | 2.10 | 3.80 | 3.80 | 29.00 | | 0.10 | 25.30 |
| Haití | 1.20 | 1.50 | 1.20 | 1.80 | 2.40 | 2.40 | -0.40 | -0.10 | -0.10 |
| Honduras | 3.80 | 3.80 | 4.80 | 3.50 | 3.60 | 3.80 | -0.10 | -0.10 | 0.30 |
| Jamaica | 0.90 | 1.40 | 0.50 | 1.70 | 1.90 | 2.00 | -0.10 | 0.10 | 0.10 |
| México | 3.30 | 2.90 | 2.00 | 2.30 | 2.50 | 2.70 | 0.20 | | |
| Nicaragua | 4.80 | 4.70 | 4.90 | 4.70 | 4.50 | 4.40 | 0.30 | 0.20 | 0.10 |
| Panamá | 5.60 | 5.00 | 5.40 | 5.60 | 5.60 | 5.60 | | | -0.10 |
| Paraguay | 3.00 | 4.00 | 4.30 | 4.30 | 4.20 | 4.20 | 0.30 | 0.20 | 0.20 |
| Perú | 3.30 | 4.00 | 2.50 | 3.50 | 3.80 | 3.80 | -0.30 | | -0.20 |
| Santa Lucía | 2.00 | 0.90 | 2.10 | 2.80 | 2.30 | 2.30 | 0.60 | 0.50 | 0.50 |
| San Vicente y las Granadinas | 1.40 | 1.90 | 1.00 | 2.10 | 2.50 | 2.70 | -0.60 | -0.30 | -0.10 |
| Surinam | -2.60 | -5.10 | 0.10 | 1.10 | 1.70 | 2.10 | -1.10 | 0.50 | 0.90 |
| Trinidad y Tobago | 1.50 | -6.00 | -2.30 | 1.60 | 1.90 | 1.20 | -0.30 | -0.30 | -0.40 |
| Uruguay | 0.40 | 1.70 | 2.70 | 3.30 | 3.10 | 2.90 | 0.50 | -0.10 | -0.30 |
| Venezuela | -6.00 | -16.50 | -14.50 | -14.30 | -7.00 | -4.00 | -10.10 | -7.60 | -4.90 |

Nota. Tomado de “Global Economic Prospects: Broad-Based Upturn, But for How Long? [Perspectivas Económicas Mundiales: Un Repunte General, Pero ¿Por Cuánto Tiempo?],” por el Banco Mundial (BM), 2018, p. 110. Washington, DC: Autor.

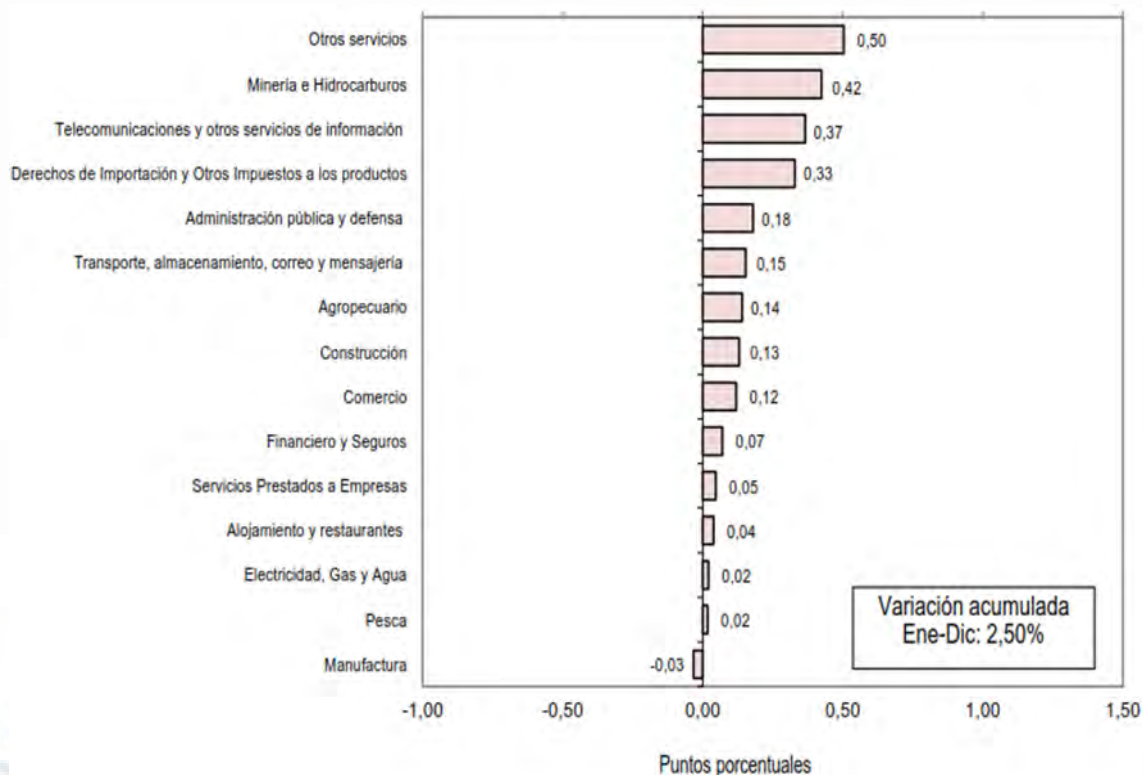


Figura 4. Contribución a la variación de la producción nacional, según actividad económica: Enero-diciembre 2017.

Tomado de “Producción Nacional: Enero 2018 (Informe Técnico No03),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a, p. 16. Lima, Perú: Autor.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Para el 2017 en su último trimestre respecto a la demanda interna, se alcanzó en el Perú una expansión de 5%, la cual es la más alta registrada en el país desde el 2013 (INEI, 2018b). Evaluando el PBI en este mismo trimestre que fue del 2.2%, se traduce que estuvo altamente influenciado por la demanda mencionada. Este crecimiento y la alta demanda interna evaluados en un contexto global, ocurren en momentos de expansión también de economías relevantes en el ámbito global como EE. UU., Canadá, y China, además del crecimiento del volumen de exportación de los metales (*América Economía*, 2016a). En el resultado del PBI del cuarto trimestre (2.2%), incidió el aumento del consumo final privado (2.6%), el incremento del consumo del Gobierno (11.5%), el buen desempeño de la inversión privada (6.2%), y de la inversión pública (4.3%), según el INEI (“Demanda Interna Impulsó,” 2017).

A partir de la importancia que significa el consumo interno en una economía, sustrayéndose de depender de manera sustancial de las actividades de extracción y exportación (Medina, 2011), adquieren relevancia los resultados y la dinámica del país en cuanto a su consumo interno durante el 2017 y en especial en su último trimestre. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2017), las personas en el Perú (*urbano-rural*) se encuentran divididas en cinco niveles o estratos (ver Figura 5). Se puede identificar allí una alta concentración de población en niveles socioeconómicos (NSE) C, D, y E que acumulan hasta un 81% del total de habitantes que representan un grupo potencial y por otro lado la población de los NSE A y B que está formada por habitantes de condición socioeconómica mas prominente y de mayor poder adquisitivo.

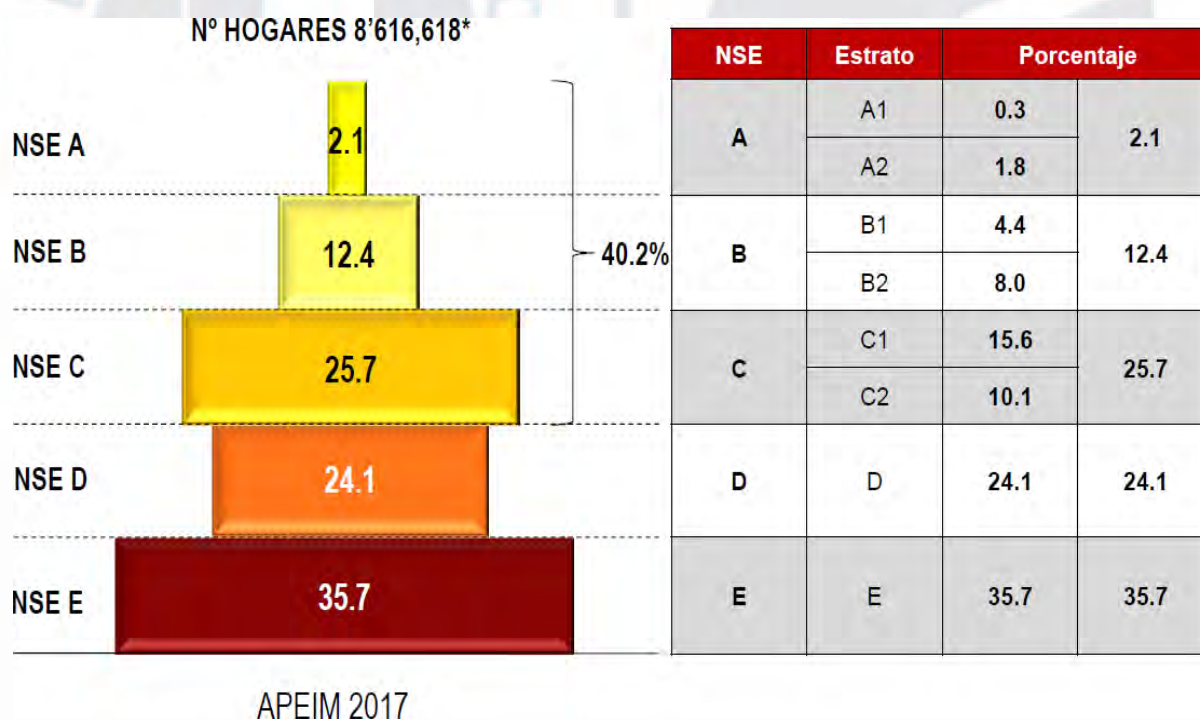


Figura 5. Distribución de hogares según NSE 2017-Perú (urbano-rural). Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2017,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2017, p. 16. Lima, Perú: Autor.

El país como economía emergente, al tener gran parte de sus grupos sociales en cambio y evolución, genera por sí mismo el nacimiento de nuevos grupos. Estos grupos representan un objetivo para ser abordados por las empresas y organizaciones, las cuales

deben desarrollar estrategias que les permitan ser cercanas a ellos, entendiendo y atendiendo sus necesidades y realidades (Arellano, 2014). A partir de lo anterior, se puede observar cómo el comprador se ha desarrollado en sus gustos y apreciaciones siendo este cada vez más demandante, conocedor, y exigente, tomando decisiones cada vez más basadas en valor agregado que en precio. En relación al tipo de consumidor y sus tendencias y cómo estos afectan positivamente el crecimiento de la economía, se encontró en un estudio de Kantar Worldpanel (“Cuáles Son los Tipos,” 2018) que los consumidores peruanos se segmentan según sus comportamientos de consumo en: (a) ahorradores, (b) malabaristas, (c) planificadores, (d) despreocupados, y (e) escaladores, segmentación que se convierte en un factor decisivo para quienes compiten por ser preferidos en el mercado a través de ofrecer una experiencia de compra diferente a la de sus competidores. Según este estudio, los perfiles según sus principales características son: los ahorradores representan un 10% de la población, están principalmente en el NSE C, y buscan ahorrar comprando en formatos grandes con descuento; los malabaristas representan un 33% de la población y se encuentran en los NSE D y C, y son quienes prefieren comprar lo básico en formatos pequeños como bodegas y pequeños minimercados; los planificadores representan el 31% de la población y están en los NSE C y D, y como se indica planean sus gastos buscando ahorrar; los llamados despreocupados representan el 21% de la población y se ubican en los NSE B y C y tienen por característica priorizar marcas premium a excepción de lácteos y aseo personal donde buscan ahorrar; y finalmente se tiene a los escaladores quienes representan el 5% de la población y tienen como principal característica el uso de canales digitales para la compra. Esta segmentación no es estacional y lejos de ello es sumamente dinámica, por lo cual el seguimiento de las marcas a los nuevos comportamientos de los consumidores debe ser muy cercano buscando adaptarse a cada nueva demanda que se genera.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

A partir del Índice de Competitividad Global (ICG) 2017-2018, se observa una desmejora del Perú debido a que retrocedió a la posición 72 entre 138 países (ver Tabla 5), según el Foro Económico Mundial (FEM) (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2017).

Tabla 5

Indice de Competitividad Global 2017-2018

| Estatus | País | 2017-2018 | Tendencia |
|------------|----------------------|-----------|-----------|
| Mejóro | Costa Rica | 47 | 7 |
| | Jamaica | 70 | 5 |
| | Brasil | 80 | 1 |
| | Trinidad y Tobago | 83 | 11 |
| | Argentina | 92 | 12 |
| | Nicaragua | 93 | 10 |
| | Paraguay | 112 | 5 |
| | Venezuela | 127 | 3 |
| Retrocedió | Panamá | 50 | -8 |
| | Colombia | 66 | -5 |
| | Perú | 72 | -5 |
| | Uruguay | 76 | -3 |
| | Guatemala | 84 | -6 |
| | Honduras | 96 | -8 |
| | Ecuador | 97 | -6 |
| | República Dominicana | 104 | -12 |
| | El Salvador | 109 | -4 |
| Se mantuvo | Chile | 33 | |
| | México | 51 | |

Nota. Tomado de “Informe Global de Competitividad 2017-2018: Perú Cae 5 Posiciones en el Ranking Global de Competitividad del Foro Mundial Económico [Nota de Prensa],” por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2017. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>

Según el ICG 2017-2018, Perú pierde cinco puestos en comparación con el período anterior. Además con el mencionado índice, se observan los factores más predominantes en las restricciones para la ejecución de negocios en el país, entre los cuales están: corrupción,

burocracia, impuestos, infraestructura, exceso de regulaciones, y seguridad, según el FEM (CDI, 2017).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú no cuenta con sectores afines y auxiliares que puedan considerarse competitivos en el ámbito global. En el reporte que elaboró *América Economía* (2016b), en el cual se evalúa el nivel de globalización de las compañías latinas, para el caso peruano solo estuvieron cuatro empresas mencionadas y se pierde una respecto del informe del año anterior (ver Figura 6), no obstante ello significa un avance en el proceso de competitividad global si se considera que para el reporte del 2011 solo dos empresas peruanas fueron mencionadas. Si bien se observa mejora en comparación con un lustro atrás, se requiere desarrollar factores que incrementen la competitividad global, como lo son la infraestructura y la tecnología, enfatizando además según Porter (2009) en la importancia en la innovación.

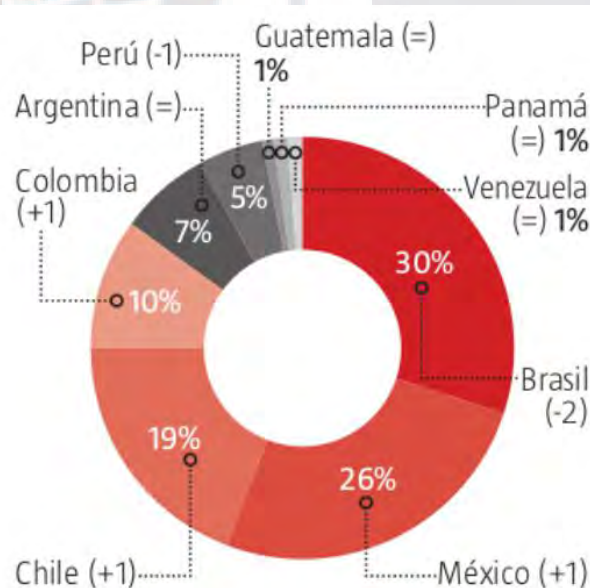


Figura 6. Participación de empresas multilatinas por país 2016 (%). Tomado de "Ránking Multilatinas 2016: Gráficos," por *América Economía*, 2016b. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/graficos>

3.2.5 Influencia del análisis en Laive

Laive en el mercado peruano representa una de las tres principales empresas que disputa el mercado de los lácteos y sus derivados. El análisis y planteamiento estratégico

tienen como objetivo identificar las variables que permitan generar factores de ventaja competitiva en Laive y que ello se traduzca en altos niveles de competitividad, elevando su participación de mercado. Por otro lado, es importante integrar verticalmente el sector enfatizando en los pequeños productores, así como lograr un estándar de competidor global lo que permitiría capturar mercados más allá de las fronteras del país, considerando aun más que el consumo de lácteos se ha incrementado en mercados como el asiático.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El entorno PESTE se vincula con un análisis externo de la organización y de aquellas influencias que pueden llegar a afectarle directa o indirectamente su competitividad. Su acrónimo responde a P para las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales, E para las económicas y financieras, S para las fuerzas sociales, T para las fuerzas tecnológicas y científicas, y E para las fuerzas ecológicas y ambientales. Estas fuerzas se valoran con un enfoque integral y sistémico (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

De acuerdo con el *Informe Global de Competitividad del FEM 2017-2018* (CDI, 2017), la posición competitiva de Perú disminuyó cinco posiciones en comparación al año anterior y se ubicó en el puesto 72 con una puntuación de 4.2/7. Uno de los aspectos que perjudicaron la competitividad tiene relación con el pilar de *instituciones y eficiencia del mercado laboral*. La evaluación menos favorable en términos de ética y corrupción refleja el impacto de los escándalos de corrupción que se presentaron durante el 2017 y su impacto en la confianza tanto en las instituciones públicas como privadas. Tal como se muestra en la Figura 7, los factores de corrupción, ineficiencia gubernamental, impuestos, infraestructura inadecuada, y restricciones en regulaciones laborales, son algunos de los más críticos que inciden directamente en la forma de hacer negocio, y por ende, desestimula la inversión extranjera directa.

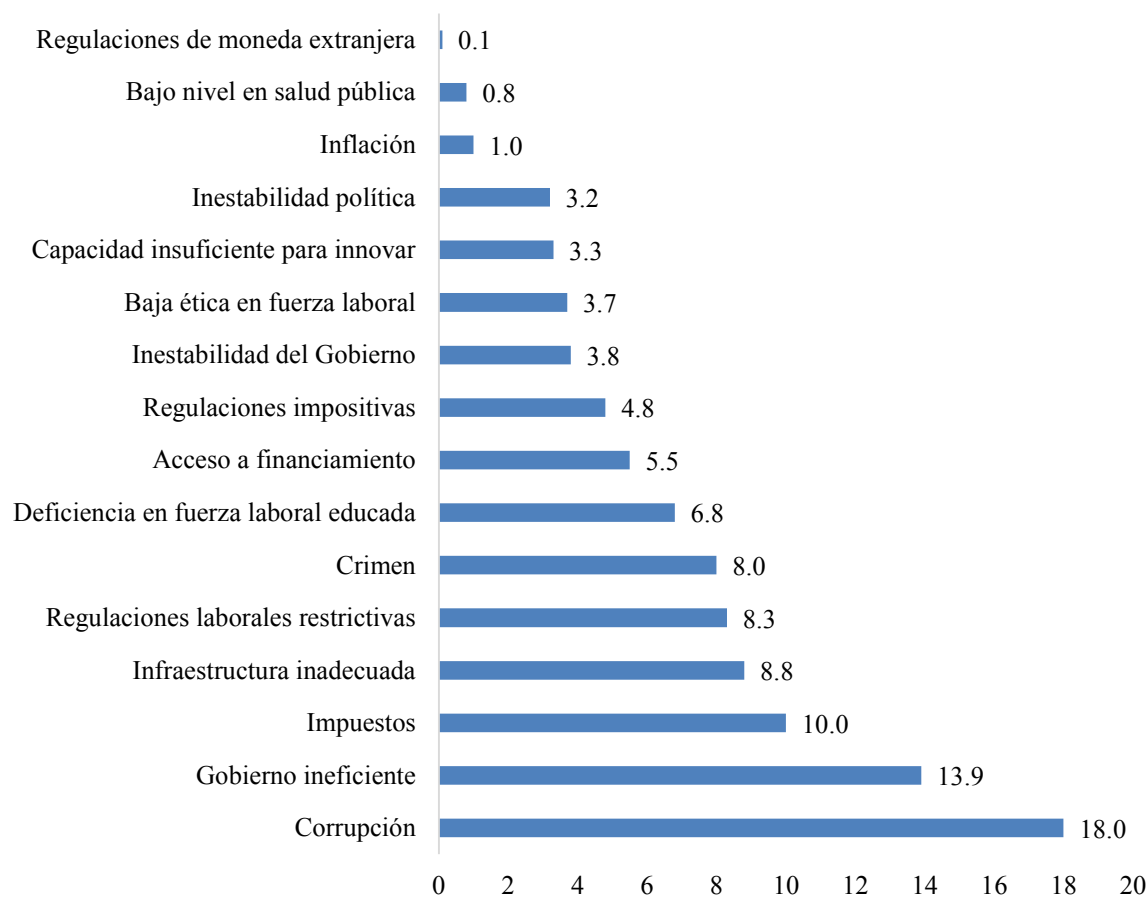


Figura 7. Factores más problemáticos para hacer negocios 2017.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017–2018 [El Informe de Competitividad Global 2017-2018],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017, p. 236. Ginebra, Suiza: Autor.

Es importante implementar políticas públicas que ayuden a incrementar la competitividad y productividad del país, puesto que de nada sirve que una empresa sea competitiva si su entorno externo está en contra de ello. Es así que se considera que la corrupción representa una amenaza para Laive.

Por otro lado, en el 2017 se aprobó la Ley 30021 (Decreto Supremo N°017-2017-SA, 2017) de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas, y Adolescentes, la cual busca que esta población se alimente de forma saludable y estableciendo parámetros técnicos en cuanto a contenido de azúcar, sodio, y grasas saturadas. Asimismo, contempla medidas relacionadas con etiquetado, publicidad, y educación nutricional. Esta ley afecta directamente a Laive por los tipos de producto que fabrica con contenidos de azúcar. Según

Eguren (2015), a partir de esta ley, se espera que el 95% de los alimentos que se venden en los colegios sean rechazados. Es por ello que se considera que esta ley de Alimentación Saludable representa una amenaza para Laive.

No obstante, esta ley y toda la publicidad mediática que se le está dando al estilo de vida *fitness*, genera una nueva tendencia de consumir productos bajos en calorías y saludables. De acuerdo con una entrevista realizada al gerente general de Laive, Luis Ferrand, por el diario *Gestión* (Trigoso, 2017), la empresa ya inició su proceso para que sus productos estén dentro de los parámetros nutricionales exigidos por esta ley. Considerando la visión actual y propuesta de la compañía, este escenario representa una oportunidad para Laive dada la tendencia a una vida saludable desarrollando nuevos productos con reducción de azúcares.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Durante el 2018 para el Perú se proyectan perspectivas de crecimiento económico por encima de la media de los países de la región (i.e., Brasil, Chile, Colombia, y México). Para este año se estima que el crecimiento del PBI esté alrededor del 3.8% (ver Figura 8).

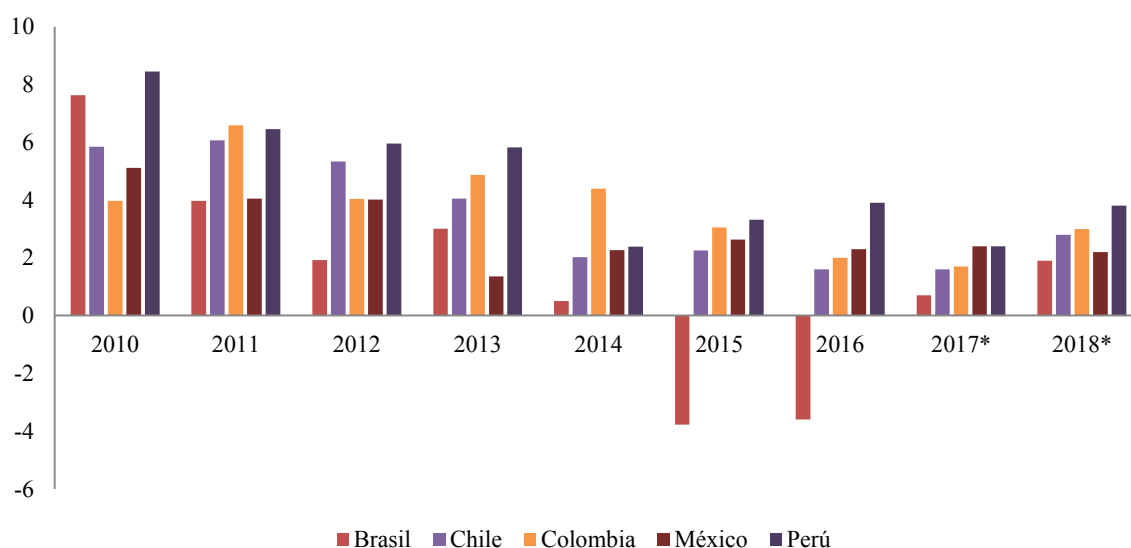


Figura 8. Evolución del PBI anual (variación porcentual).

Tomado de “Perú Económico en el 2018: Análisis de la Economía Peruana a Enero de 2018 [Mensaje de Blog],” por J. Durand, 2018a. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2018/01/23/peru-economico-en-el-2018-analisis-de-la-economia-peruana-a-enero-de-2018/>

En el Perú se esperan niveles de crecimiento de los índices de precios al consumidor (IPC) de 2%, lo cual lo sitúa también como uno de los de mejor desempeño de inflación en comparación a otros países de la región, obviando casos fuera de curva como Argentina que espera niveles superiores al 20% o el hiperinflacionario caso de Venezuela. En cuanto a su nivel de desempleo, este alcanzó un nivel de 6.9% que se proyecta sin mayores variaciones para 2018 y en adelante, lo cual puede ser analizado en contexto dado el nivel de subempleo o empleo informal que existe en el país. Evaluando la situación cambiaria del Perú, se puede considerar una situación de devaluación estable con un tipo de cambio que ha fluctuado cerca a 3.32% en diciembre del 2017, manteniéndose estable aun cruzando la inestabilidad política causada por efectos del caso Lava Jato. La deuda externa alcanza un 38.4% del PBI, la cual es inferior a la de Chile (66.3%), pero mayor a la de Colombia (25.9%), según el BCRP (Durand, 2018a). Considerando lo anterior, se percibe una estabilidad macroeconómica en el país, situación que representa una oportunidad para Laive puesto que la demanda de sus productos se va a mantener estable o al alza.

Por otro lado, considerando los sectores económicos del Perú, se evidencia que el sector agropecuario ha mantenido un comportamiento con tendencia al alza. Para el 2018 se espera que el PBI de este sector se ubique en 4.3%, según el BCRP (Durand, 2018b). En abril del 2018, se tuvo un incremento del 11.1% con relación al mismo período del año anterior. Ello fue causado principalmente por el incremento del subsector agrícola el cual tuvo un comportamiento al alza del 13.5%. A su vez, el rubro pecuario presentó un alza del 6.4%, en donde la producción de leche mostró un incremento del 2%, según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (“Producción Agropecuaria,” 2018). Este contexto indicado puede representar una oportunidad para Laive puesto que se encuentra dentro de este sector.

Actualmente, Perú tiene un consumo per cápita promedio de 87 litros de leche. No obstante, la FAO recomienda que como mínimo, el consumo per cápita deba ser en promedio de 120 litros. Para ello, el MINAGRI planteó una meta para 2027 de aumentar la producción nacional de leche cruda de 2.7 a 4.4 millones de toneladas. Este contexto genera una oportunidad para Laive puesto que existe un mercado aún desatendido, por lo que se espera un aumento en la tendencia del consumo per cápita de leche y sus derivados (“Perú Tiene Un Consumo,” 2017).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Las fuerzas sociales conllevan creencias, valores, opinión, actitudes, y estilos de vida que se desarrollan desde las condiciones sociales, demográficas, culturales, religiosas, y étnicas que existen en el entorno de la organización (D’Alessio, 2015). Según el INEI (2018b), la población de Perú asciende a 32,160,000 habitantes, siendo el 49.1% masculina y el 50.9% de mujeres (se excluye del análisis la población omitida del censo). En cuanto a concentración, Lima es la región que concentra el nivel más alto de población con 32.2% (ver Figura 9).

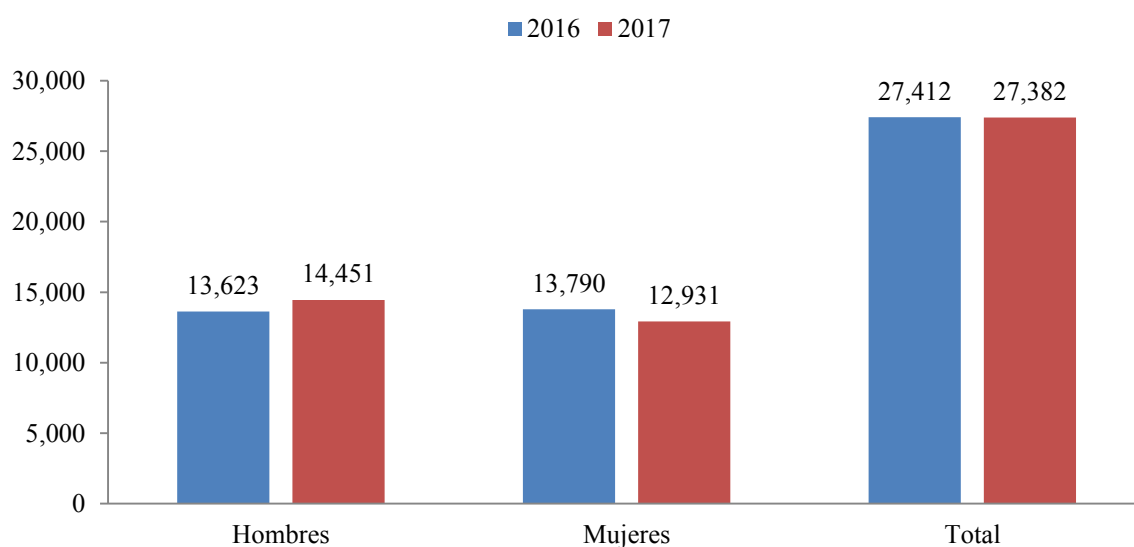


Figura 9. Perú: Composición de la población censada, según sexo, 1993-2017 (miles). Tomado de “Conozca los Principales Resultados del Censo 2017,” 2018, *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/conozca-principales-resultados-censo-2017-236871>

Según el INEI (2018c), la pobreza y la deserción escolar son factores que han estado disminuyendo desde hace diversos años. Entre el 2007 y 2017, la pobreza monetaria en el Perú disminuyó en 5,180,000 personas, es decir, se presentó una disminución de este factor en 20.7% durante el decenio. Sin embargo, aún los niveles de escolaridad representan un importante desafío para el Estado y en especial en las zonas más apartadas del país. En la Tabla 6 se evidencia el número de programas educativos por zona, nivel, y gestión, donde se evidencia un crecimiento considerable en los números de programas, especialmente en la zona urbana (Guadalupe, León, Rodríguez, & Vargas, 2017).

Tabla 6

Perú: Programas Educativos por Zona, Nivel, y Gestión 1993, 1999, 2005, 2010, 2015, y 2016

| Concepto | Año | | | | | | Variación 2016 / 1993 (%) |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------------|
| | 1993 | 1999 | 2005 | 2010 | 2015 | 2016 | |
| Estatal /sector educación) | 30,185 | 33,006 | 33,791 | 36,312 | 37,408 | 37,840 | 25 |
| Primaria | 25,479 | 27,429 | 27,505 | 28,765 | 29,057 | 29,176 | 15 |
| Rural | 21,306 | 23,084 | 20,889 | 21,957 | 21,886 | 21,988 | 3 |
| Urbano | 4,173 | 4,345 | 6,616 | 6,808 | 7,171 | 7,188 | 72 |
| Secundaria | 4,706 | 5,577 | 6,286 | 7,547 | 8,351 | 8,664 | 84 |
| Rural | 2,308 | 2,876 | 2,327 | 3,296 | 3,567 | 3,765 | 63 |
| Urbano | 2,398 | 2,701 | 3,959 | 4,251 | 4,784 | 4,899 | 104 |
| No estatal (particular) | 4,598 | 6,934 | 8,992 | 11,234 | 12,697 | 12,840 | 179 |
| Primaria | 3,201 | 4,778 | 5,919 | 7,260 | 8,080 | 8,146 | 154 |
| Rural | 127 | 187 | 81 | 73 | 92 | 74 | -42 |
| Urbano | 3,074 | 4,591 | 5,838 | 7,187 | 7,988 | 8,072 | 163 |
| Secundaria | 1,397 | 2,156 | 3,073 | 3,974 | 4,617 | 4,694 | 236 |
| Rural | 35 | 63 | 35 | 23 | 41 | 33 | -6 |
| Urbano | 1,362 | 2,093 | 3,038 | 3,951 | 4,576 | 4,661 | 242 |

Nota. Tomado de “Estado de la Educación en el Perú: Análisis y Perspectivas de la Educación Básica,” por C. Guadalupe, J. León, J. S. Rodríguez, y S. Vargas, 2017, p. 77. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo.

Es así que representa una oportunidad la alta concentración de población que existe en la capital del país, lo que facilita el acceso a un mercado que ha incrementado su consumo per cápita, y también es positivo que los niveles de educación se hayan incrementado puesto que cada vez más, la población va a estar más consciente de las decisiones que toma en todos los

aspectos, incluyendo lo que se consume. Este escenario beneficia a Laive puesto que el consumidor va a tener mayor conocimiento y consciencia de los beneficios que trae el consumo de la leche y sus derivados.

De acuerdo con Zavala (2010), el 45% de la producción nacional de leche se destina a la fabricación artesanal de quesos y venta de leche al “porongueo”. Esta situación genera una alta informalidad tributaria y sanitaria que propicia la falta de inocuidad de este alimento. Estos productores no tienen una posición dominante en el sector, no obstante, mediante estrategias de diferenciación están logrando obtener la fidelidad del comprador regional (Fano, Quintana, & Torres, 2008). Estas alianzas y estrategias de diferenciación pueden lograr a futuro que estos productores informales crezcan y se vuelvan grandes competidores para Laive, representando una amenaza. De acuerdo con Laive (2018b), la empresa tiene más de 1.500 proveedores, lo que demuestra un mercado fragmentado de proveedores de leche. Esta situación se considera una amenaza puesto que dadas estas condiciones externas, la compañía debe adoptar estrategias para el manejo de estos y lograr mayor fidelización por parte de ellos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas se evalúa cuál es la valoración del nivel de competitividad del país en los principales factores tecnológicos (ver Tabla 7). De acuerdo con D'Alessio (2015), estas fuerzas se caracterizan por la velocidad del cambio, innovación, aceleración del proceso tecnológico, y una amplia difusión del conocimiento. El impacto de estas fuerzas influye directamente en la toma de decisiones de las empresas y genera nuevas oportunidades de negocio. Es decir, estas fuerzas influyen en la competitividad de las empresas, puesto que dependiendo de su capacidad de gestión de estas, podrían convertirse en una oportunidad o por el contrario, un rezago con relación a sus competidores, es decir, una amenaza para la organización.

Tabla 7

Competitividad del Perú en los Principales Factores Tecnológicos del ICG 2017-2018

| Elemento | Puntuación | Posición (entre 137 países) |
|--|------------|--------------------------------|
| Disponibilidad de las últimas tecnologías | 4.3 | 94 |
| Nivel de absorción tecnológica en las empresas | 4.1 | 105 |
| Transferencia de tecnología | 4.5 | 62 |
| Usuarios de Internet (%) | 45.5 | 89 |
| Suscripción a Internet de banda ancha por cada 100 habitantes | 6.7 | 82 |
| Ancho de banda de Internet (en kbps por usuario) | 33.3 | 86 |
| Suscripción a Internet en dispositivos celulares por cada 100 habitantes | 62.0 | 66 |

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017–2018 [El Informe de Competitividad Global 2017-2018],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017, p. 237. Ginebra, Suiza: Autor.

Según el ICG 2017-2018 de Perú, existe aún un espacio de mejora sustancialmente importante en cuanto a nivel de absorción tecnológica de las empresas, lo cual se traduce en serias limitaciones para la innovación empresarial y por ende en la capacidad de alcanzar niveles de competitividad deseados. La transferencia de tecnología es un factor fundamental para el desarrollo e innovación de las empresas puesto que permite realizar procesos más eficientes tanto en el interior de la compañía como en los procesos externos a esta.

Es por ello que se considera al bajo nivel de inversión en tecnología e investigación, como una amenaza para Laive puesto que podría limitar el proceso de transformación tecnológica y la innovación de productos del sector lácteo. Los adelantos tecnológicos y el desarrollo de nuevas tecnologías de los países, impulsan la competitividad de las empresas y por ende del país. Por el contrario, cuando exista baja competitividad tecnológica en el país, la empresa no va a tener el medio para impulsar en mayor proporción la creación de nuevos productos y procesos más tecnológicos. Como lo sostuvo D’Alessio (2015), los adelantos tecnológicos van a permitir la proliferación de nuevos productos, que se generen costos más competitivos en la industria, y la creación de procesos productivos más cortos y eficientes.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el ámbito mundial, la situación ambiental y el cambio climático han empezado a preocupar a la población, lo que ha hecho que se preocupen por la sostenibilidad ecológica y

ambiental del planeta. No obstante, a pesar de su importancia, en Perú no se identifican aún políticas estatales que consideren al medioambiente como un factor decisivo para el desarrollo del país y su economía y la competitividad y sostenibilidad que puede representar. Solo hasta el 2008 ocurrió la creación del Ministerio del Ambiente (MINAM), el cual tiene como objetivo trazar políticas en todos los aspectos críticos en medioambiente, como lo son: el uso responsable y eficiente de los recursos naturales, la conservación fuentes hídricas, la contaminación ambiental, etc. (Sierra, 2018).

Considerando la responsabilidad del país al tener territorio que hace parte de la mayor reserva ambiental global como lo es la Amazonía y en contraste ser un país que tiene una economía que tiene como uno de sus sectores más relevantes la minería, se puede ver como una amenaza mayor que no existan políticas estatales medioambientales que se conviertan en el marco de poder generar una actividad y desarrollo económico en altos niveles de competitividad y sostenible. Este contexto se traduce en una amenaza para Laive, puesto que al no tener políticas medioambientales, la competitividad del país se ve afectada y por ende la de la empresa.

Por otro lado, no se evidencian planes de contingencia para actuar en el caso de un fenómeno natural catastrófico. Durante el 2016, se presentó el fenómeno de El Niño, el cual generó grandes inundaciones y afectaciones a la infraestructura vial del país. Además ocurrió otro fenómeno, llamado El Niño Costero que generó pérdidas de miles de hectáreas de cultivos y de animales. Estas fuertes lluvias y huaicos generaron derrumbes y daños en la infraestructura vial, lo que obstruyó las vías de comunicación y por ende, puso en peligro el acopio y distribución de la leche, según la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú (AGALEP) (“Perú en Emergencia,” 2017). Asimismo, durante el 2018 se han presentado *heladas*, las cuales afectan considerablemente la producción de leche puesto que generan sequías en la región. Según Jóselin Román Canaza, especialista de la cadena productiva de

lácteos de la Agencia Agraria San Román (Mamani, 2018), debido a estas condiciones, el sector productivo agropecuario y ganadero es uno de los sectores con mayor afectación de hasta un 30% en su productividad.

Estos fenómenos naturales representan una amenaza para Laive puesto que ante algún daño de las vías de comunicación, será difícil que llegue la leche a sus lugares de acopio. Adicionalmente, también podrían afectar la infraestructura de la empresa. Por otro lado, la menor producción de leche podrá afectar la continuidad del negocio al no tener disponibilidad de la materia prima principal.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Después de realizar el análisis político, económico, social, y tecnológico, conocido como el análisis PESTE de Laive, se obtiene una lista definida de las oportunidades y amenazas que podrían tener influencia sobre la organización. Se identificaron estos principales factores y se establece la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), en la cual se definen las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que se deben evitar (D'Alessio, 2015).

A partir del análisis PESTE, se obtuvieron cinco oportunidades y seis amenazas que tienen influencia en la empresa. Dentro de las oportunidades con mayor peso, se encontró el aumento del consumo per cápita de leche y sus derivados y el aumento de la tendencia de consumo de productos saludables. Estas dos oportunidades se alinean con la estrategia que tiene la compañía de tener productos innovadores, saludables, y con alto valor agregado (ver Tabla 8). Por otro lado, dentro de las amenazas se encontró que la nueva Ley de Promoción de Alimentación Saludable es una amenaza seria que la empresa debe considerar debido a que desestimula el consumo de productos con altos contenidos de azúcar y sodio. Se debe mencionar que una importante cantidad de productos de Laive contiene altos niveles de azúcares.

Tabla 8

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para Laive

| Factor determinante de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|---|------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| O1. Macroeconomía peruana estable | 0.08 | 4 | 0.32 |
| O2. Crecimiento económico en industria agrícola y ganadera | 0.08 | 3 | 0.24 |
| O3. Aumento de consumo per cápita de leche y sus derivados | 0.14 | 4 | 0.56 |
| O4. Tendencia de consumo de productos saludables | 0.14 | 4 | 0.56 |
| O5. Aumento en los niveles de educación que inciden en las decisiones de consumo | 0.09 | 2 | 0.18 |
| Subtotal | 0.53 | | 1.86 |
| Amenazas | | | |
| A1. Fenómenos naturales como inundaciones y heladas que afectan la producción de leche | 0.06 | 2 | 0.12 |
| A2. Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo | 0.08 | 2 | 0.16 |
| A3. Nueva Ley de Promoción de Alimentación Saludable que estimula el bajo consumo de azúcar | 0.09 | 2 | 0.18 |
| A4. Corrupción | 0.05 | 3 | 0.15 |
| A5. Incremento y fortalecimiento de la producción artesanal de productos lácteos | 0.06 | 2 | 0.12 |
| A6. Fragmentación del mercado de proveedores de leche | 0.08 | 2 | 0.16 |
| A7. Falta normatividad medioambiental y políticas estatales para desarrollarla | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Subtotal | 0.47 | | 1.04 |
| Total | 1.00 | | 2.90 |

Nota. Valor: 4= Responde muy bien, 3= Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 121. Lima, Perú: Pearson.

La MEFE para Laive presenta un valor promedio de 2.90, es decir, está por encima de la media que es 2.5, lo que significa que la organización está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas del entorno. Las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas existentes en la industria de Laive.

3.5 Laive y Sus Competidores

Para realizar un adecuado análisis de Laive y sus competidores, es necesario hacerlo por medio de las Cinco Fuerzas de Porter (2008), quien planteó que cuando la empresa tiene conciencia de estas cinco fuerzas, puede comprender en mayor medida la estructura del sector en la cual está inmersa, y por ende, desarrollar estrategias que le permitan lograr una

diferenciación a su oferta de valor para generar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques. Las cinco fuerzas son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores (ver Figura 10).

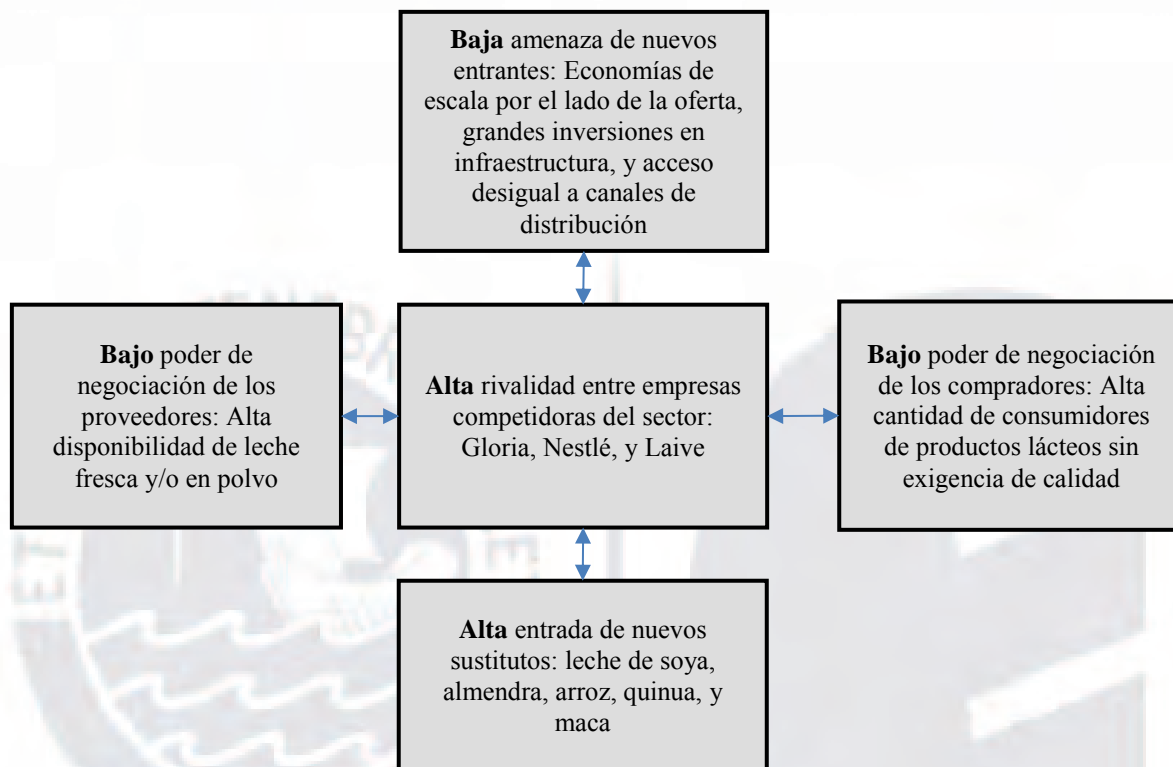


Figura 10. Cinco fuerzas competitivas de Porter.

Adaptado de “Las Cinco Fuerzas Competitivas Que le Dan Forma a la Estrategia,” por M. E. Porter, 2008, *Harvard Business Review*, 86, p. 59.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores surge cuando estos tienen la capacidad de influir en los precios, es decir cobrando más en la calidad y en la transferencia de costos en la industria, lo que hace que se pierda competitividad y rentabilidad (Porter, 2008). En el caso de Laive, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo por los siguientes factores:

- La principal materia prima de Laive es la leche fresca, la cual la empresa la adquiere en su mayoría por medio de más de 1,500 ganaderos. El volumen acopiado durante el año fue alrededor de 97 millones de kilos de leche, entre todas las cuencas donde la empresa acopia (Laive, 2018b). Este mercado de ganaderos es un mercado atomizado, de baja diferenciación, en donde existe flexibilidad de cambio de proveedor de ganado puesto que

hay disponibilidad y los costos de reponer un proveedor no son elevados. En Perú existen 2.2 millones de unidades agrarias, de las cuales 882,000 cuentan con ganado vacuno. De estas últimas, aproximadamente la mitad produce leche, y solo 100 mil unidades están estrechamente vinculadas al mercado, según el presidente de AGALEP, Clímaco Cárdenas (León, 2018). Adicionalmente, puesto que Laive tiene una estructura de integración vertical, cuenta con ganado propio que abastece parte de sus necesidades, situación que hace que disminuya la dependencia de los proveedores.

- A pesar que los ganaderos se pueden unir y de hecho realizan alianzas para generar presión, su influencia no llega a ser una amenaza para Laive puesto que no tienen el poder de influir en los precios ni de restringir el abastecimiento. Lo anterior debido a la alta disponibilidad y a la posibilidad de importar leche en polvo. De acuerdo con Cárdenas (León, 2018), el volumen de leche importada pasó de 23,500 toneladas en el 2008 a 51,626 toneladas en el 2016. Es así que el precio de la leche fresca de los pequeños ganaderos del Perú se ha mantenido en alrededor de S/1 el litro desde el 2001.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores hace referencia a la capacidad que tienen los compradores que disminuyan los precios y que exijan mejor calidad en los productos adquiridos, lo que generaría mayores costos y efecto negativo en la rentabilidad del sector. El poder de los compradores es mayor cuando existen solo algunos o el volumen de compra está concentrado en un grupo menor de compradores. También existe mayor poder cuando el producto es estandarizado, cuando no hay costos por cambio de proveedor, y cuando los compradores se pueden unir y hacer una integración hacia atrás (Porter, 2008).

A pesar que el costo en el que incurren los compradores de lácteos para cambiar el producto o la marca que consumen es mínimo, se considera que el poder de negociación de los compradores es bajo puesto que existe una alta cantidad de consumidores de productos lácteos, además no exigen una calidad superior que afecte a los costos de Laive ni tampoco tienen la fuerza de influir en disminuir los precios. Los compradores de lácteos no están

organizados ni son exigentes con relación a la calidad del producto. Es un bien de consumo masivo que tiene amplia variedad y cantidad de clientes, por lo que dificulta la asociación para ejercer un gran poder de negociación sobre la industria (Zavala, 2010).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos son bienes de otras industrias que pueden reemplazar a los lácteos, puesto que logran satisfacer algunas o todas las necesidades de los clientes. La amenaza está bien definida cuando los sustitutos son de menor precio u ofrecen mayor calidad que los productos actuales (D'Alessio et al., 2017). Es decir, el sustituto cumple la misma función o función similar que el producto mediante formas distintas. A menudo es difícil reconocer los sustitutos puesto que podrían ser diferentes al producto del sector (Porter, 2008).

Para Laive, se considera que la amenaza es alta puesto que existe amplia variedad de bienes, con lactosa y sin lactosa, que podrían satisfacer la mayoría de las necesidades de los clientes actuales. Existe la soya, almendra, arroz, quinua, maca, entre otros, que son productos nutritivos que ofrecen adicionalmente al calcio, otros beneficios nutricionales.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Los entrantes son aquellas empresas que no están dentro de la competencia del sector pero que podrían entrar si así lo desean. En este sentido, para evaluar la amenaza de estos nuevos actores, se debe primero conocer las barreras de entrada que existen en el sector y segundo, conocer la reacción que podrían tener los competidores en el caso de que alguna empresa ingrese al mercado (D'Alessio et. al., 2017). Para poder mitigar una amenaza alta de los entrantes y desalentar su entrada, los competidores deben mantener sus precios bajos y/o tener altos niveles de inversión. Cuando existe una amenaza alta de entrantes, es decir, cuando las barreras de entrada son bajas y se espera baja reacción por parte de los competidores establecidos, la rentabilidad del sector es moderada (Porter, 2008).

Las barreras de entrada son aquellas ventajas que tienen los competidores con relación a los que podrían entrar. De acuerdo con Porter (2008), existen siete fuentes importantes. A continuación se analizan algunas con relación a Laive:

- Economías de escala por el lado de la oferta: Tanto Laive como sus competidores Gloria y Nestlé, generan economías de escala en la producción de sus productos. Tienen infraestructura que permite la producción de grandes volúmenes de unidades a un menor costo por unidad. Laive se encarga del acopio de leche, de su procesamiento, envasado, y distribución, generándole la obtención de economías de escala (Huamán & Puente de la Vega, 2017).
- Costos para el cliente por cambiar de proveedor: Cuando este costo es alto, le será más difícil a un nuevo competidor conseguir nuevos clientes. Para el caso de Laive, este costo para los clientes es bajo, por ende podrían verse atraídos por un nuevo competidor en el sector.
- Requisitos de capital: Grandes inversiones para poder competir limitan la entrada de nuevos competidores. En este sector, se requiere de amplia infraestructura con alta demanda de recursos financieros. Además de la infraestructura física, también se requiere de altas inversiones en innovación y en publicidad. Esta es una de las barreras más altas que tiene el sector para posibles entrantes.
- Ventajas de los actores establecidos: Independientemente del tamaño de los actores, estos pueden tener ventajas de costos o de calidad que no están disponibles para los potenciales competidores. Laive tiene tecnología y productos con fórmulas patentadas que es difícil que los posibles competidores puedan acceder tan fácilmente. En ese sentido, tendrían que realizar grandes inversiones en investigación y desarrollo para lograr crear productos con valor agregado como los que tiene la empresa. Asimismo para este sector, debido a las economías de escala, a los nuevos entrantes se les hace más difícil acceder a costos eficientes.
- Acceso desigual a los canales de distribución: Los posibles competidores de Laive no tienen acceso tan fácil para colocar sus nuevos productos en las góndolas ya abastecidas

de los supermercados. Los canales mayoristas y minoristas de este sector ya están copados por los competidores existentes, situación que hace más difícil la entrada a este sector.

- Políticas gubernamentales restrictivas: Existen requerimientos de licencias y certificados necesarios para poder producir alimentos en el Perú. Aunque no son imposibles de adquirir, sí genera una barrera adicional para la entrada en el sector.

Considerando lo anterior, se considera que la amenaza de los entrantes para el sector es baja.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores hace referencia a la lucha competitiva que ocurre entre las empresas de la misma industria para ganar participación en el mercado. Cuando existe mayor intensidad en esta rivalidad, se evidencian menores utilidades en el sector (Porter, 2008). Para el caso del sector lácteo, existen tres grandes competidores que abarcan el 97% del mercado: Gloria, Laive, y Nestlé, en donde Gloria representa el 59%, Nestlé el 29%, y Laive el 9% (IPSOS Opinión y Mercado, 2015). A pesar de ser una cantidad menor de competidores, el grado de rivalidad es alto puesto que existen categorías de productos, como el yogur, en donde el consumo per cápita en el Perú es aún bajo y estas tres empresas compiten con desarrollo e innovación para aumentar su participación, según Ferrand (Trigoso, 2017).

3.6 Laive y Sus Referentes

Existe un alto número de compañías en el sector lácteo en el ámbito mundial. El 25% de la participación del mercado mundial se encuentra distribuido en 20 compañías (ver Tabla 9). Esta lista la lidera la empresa Dairy Farmers of America (EE. UU.) con una participación del 3.6% del mercado mundial, seguido de Fonterra (Nueva Zelanda) con el 2.8%, y el tercero es el Grupo Lactalis (Francia) con el 1.9% de participación del mercado mundial, de acuerdo con la International Farm Comparison Network (IFCN) (“IFCN Publica,” 2016).

Tabla 9

Los 20 Principales Productores de Leche en el Ámbito Mundial 2016

| Posición | Nombre de la compañía | País de origen | Participación de mercado (%) |
|----------|--------------------------|----------------|------------------------------|
| 1 | Dairy Farmers of America | EE. UU. | 3.6 |
| 2 | Fonterra | Nueva Zelanda | 2.8 |
| 3 | Groupe Lactails | Francia | 1.0 |
| 4 | Arla Foods | Dinamarca | 1.8 |
| 5 | Nestlé | Suiza | 1.8 |
| 6 | FrieslandCampina | Holanda | 1.6 |
| 7 | Dean Foods | EE. UU. | 1.3 |
| 8 | DMK | Alemania | 1.0 |
| 9 | Saputo | Canadá | 1.0 |
| 10 | California Dairies | EE. UU. | 1.0 |
| 11 | Danone | Francia | 1.0 |
| 12 | Yuli Group | China | 0.9 |
| 13 | Amul | India | 0.8 |
| 14 | Müller | Alemania | 0.8 |
| 15 | Glanbia Group | Irlanda | 0.8 |
| 16 | Agropur | Canadá | 0.7 |
| 17 | Land O'Lakes | EE. UU. | 0.7 |
| 18 | Mengniu | China | 0.7 |
| 19 | Groupe Sodiaal | Francia | 0.7 |
| 20 | Schreiber Foods | EE. UU. | 0.6 |

Nota. Tomado de “IFCN Publica el Ranking de las 20 Industrias Lácteas Más Grandes del Mundo,” 2016, *edairynews*. Recuperado de <http://edairynews.com/es/ifcn-publica-el-ranking-de-las-20-industrias-lacteas-mas-grandes-del-mundo-77666/>

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

Después de realizar un análisis de los competidores del sector, se define la Matriz Perfil Competitivo (MPC), en la cual se establecen los principales competidores de la organización, sus fortalezas, y debilidades con relación a la posición estratégica de esta (D'Alessio, 2015). En la Tabla 10 se muestra la MPC para Laive la cual busca mostrar cómo está la empresa con relación a sus dos grandes competidores (i.e., Gloria y Nestlé Perú).

Dentro de los factores que tienen mayor incidencia en las decisiones y posición competitiva de esta industria, se encuentran el desarrollo e innovación de nuevos productos y los procesos productivos eficientes. En la MPC se evidencia que Gloria obtiene el mejor resultado entre las tres empresas analizadas. Es importante resaltar que la diferencia en las ponderaciones de las compañías revela la fortaleza relativa entre las compañías.

Tabla 10

Matriz Perfil Competitivo (MPC) para Laive

| Factor clave de éxito | Peso | Laive | | Gloria | | Nestlé Perú | |
|--|------|-------|-------------|--------|-------------|-------------|-------------|
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1. Publicidad | 0.15 | 2 | 0.30 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 |
| 2. Desarrollo e innovación en nuevos productos | 0.22 | 3 | 0.66 | 3 | 0.66 | 3 | 0.66 |
| 3. Procesos productivos eficientes | 0.20 | 3 | 0.60 | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 |
| 4. Participación de mercado | 0.10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| 5. Proceso integrado verticalmente | 0.20 | 3 | 0.60 | 3 | 0.60 | 3 | 0.60 |
| 6. Infraestructura y tecnología adecuada | 0.13 | 3 | 0.39 | 4 | 0.52 | 3 | 0.39 |
| Total | 1.00 | | 2.75 | | 3.58 | | 3.00 |

Nota. Fortaleza mayor =4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor =2, Debilidad mayor = 1. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 131. Lima, Perú: Pearson.

En la Matriz Perfil Referencial (MPR) para Laive, se representan los factores clave de éxito de los referentes del sector lácteos en el ámbito mundial. De acuerdo con un estudio realizado por la International Farm Comparison Network (IFCN) (“IFCN Publica,” 2016), Dairy Farmers of America se ubica en la primera posición en el mundo con una participación del 3.6% del mercado y en el segundo lugar se encuentra Fonterra con el 2.8%. Al igual que lo indicado en la MPC, el factor clave de éxito más relevante corresponde al desarrollo e innovación en nuevos productos (ver Tabla 11).

Tabla 11

Matriz Perfil Referencial (MPR) para Laive

| Factor clave de éxito | Peso | Laive | | Dairy Farmers (EE. UU.) | | Fonterra (Nueva Zelanda) | |
|--|------|-------|-------------|-------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1. Publicidad | 0.15 | 2 | 0.30 | 4 | 0.60 | 4 | 0.60 |
| 2. Desarrollo e innovación en nuevos productos | 0.22 | 3 | 0.66 | 4 | 0.88 | 4 | 0.88 |
| 3. Procesos productivos eficientes | 0.20 | 3 | 0.60 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 |
| 4. Participación de mercado | 0.10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| 5. Proceso integrado verticalmente | 0.20 | 3 | 0.60 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 |
| 6. Infraestructura y tecnología adecuada | 0.13 | 3 | 0.39 | 4 | 0.52 | 4 | 0.52 |
| Total | 1.00 | | 2.75 | | 4.00 | | 4.00 |

Nota. Fortaleza mayor =4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor =2, Debilidad mayor = 1. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 132. Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

A través de la evaluación que se ha efectuado, el Perú ha evolucionado positivamente en su economía, lo cual muestra que las políticas económicas y fiscales han sido adecuadas, que se refleja de manera sólida en las variables que miden la situación de la economía de un país como lo es el PBI, la demanda interna, el desempleo, la inflación, entre otras que se pueden citar. Por otro lado, si bien la situación y las proyecciones económicas son auspiciosas, existen factores en los cuales se hace necesaria una sustancial mejora a través de reales políticas de Estado que puedan trascender a través de los Gobiernos de turno. Estos factores de mejora comprenden la desigualdad en niveles de ingreso, carencias en infraestructura, acceso a la educación, altos niveles de corrupción, y problemas asociados con seguridad jurídica, siendo todos los anteriores aspectos contrarios a la posición de competitividad que desea encontrar el Perú dentro de los países latinoamericanos y en el ámbito global. Debe el Estado desarrollar políticas que ayuden a mitigar los factores que afectan el encontrar altos niveles de competitividad y, en paralelo se deben complementar estas con un proceso para potenciar aspectos que diferencian a Perú como lo es su geografía, sus valores culturales y autóctonos que lo hacen un país global, y su biodiversidad que va desde la costa hasta la selva.

Internamente existe un dinamismo en la economía y en la variación positiva de la producción de todos los sectores de la misma al cierre del 2017 (siendo una excepción manufactura), que sustenta el alto nivel de confianza del sector privado y de la inversión extranjera (ver Figura 6).

En cuanto al sector público y su nivel de gasto en inversión de obras, existe aún espacio de mejora en cuanto a inversión en infraestructura.

En el sector lácteos, aun existiendo una posición dominante de las dos empresas tradicionales, al analizar la MEFE existen oportunidades que aprovechadas y potencializadas

pueden convertirse en factores diferenciadores que permitan lograr alcanzar la visión propuesta para Laive, como lo es el aumento del consumo per cápita de productos lácteos y sus derivados y con ello el mayor consumo de productos saludables, lo cual por supuesto significará que las amenazas allí identificadas deberán mitigarse apropiadamente.

Desde lo competitivo y analizando la MPC, existen factores que suponen para Laive poder alcanzar una posición competitiva que la lleve a alcanzar la visión propuesta. Entre estos factores se identifican el poseer procesos productivos eficientes y con mejoras continuas o la implementación de alta tecnología con mejoras incrementales, que permiten a su vez investigar y poder desarrollar productos nuevos e innovadores. Lo anterior debe considerar también que los factores clave de éxito que no son sobresalientes para Laive deben concentrar atención para mejorarlos de tal manera que la posición competitiva de sus factores de éxito sea predominante y por otro lado no existan factores lastre que impacten negativamente la competitividad.

De esta forma, se puede concluir que la evaluación externa de la compañía incide positivamente en el desempeño de la organización y le permitirá apalancar el proceso estratégico a largo plazo. Asimismo, son motivos para generar parte del éxito de la visión futura esperada propuesta y lograr llegar a una posición competitiva predominante.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realiza el análisis interno de la compañía (i.e., AMOFHIT), en el cual se obtienen las fortalezas y debilidades de Laive. Con estos resultados, se elabora la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) (D'Alessio, 2015), para luego en el Capítulo VI poder desarrollar la matriz FODA.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT se efectúa en el ámbito interno de la compañía que incluye: Administración y Gerencia (A); Marketing (M); Operaciones y/o Logística (O); Finanzas (F); Recursos Humanos (H); Información, Tecnología, y Comunicaciones (I), y Tecnología y/o Investigación y Desarrollo (T). A partir de este análisis, se determinan las fortalezas y debilidades de la compañía, lo que a su vez va a ser el insumo para realizar la MEFI. Lo que se quiere finalmente es identificar las estrategias que permitan potencializar las fortalezas y disminuir o controlar las debilidades (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

D'Alessio (2015) mencionó que la Administración y la Gerencia tienen como función principal aumentar la productividad de la empresa por medio de estrategias para así mejorar la competitividad en los mercados globales. La Gerencia debe ser eficiente y eficaz en el manejo de los recursos para cumplir de forma adecuada con los objetivos de la organización. Es importante tener el mejor uso de los recursos para poder llegar a ser competitivos y a su vez que los gerentes de la compañía no sean cortoplacistas ni tampoco tan especialistas. Estos deben pensar o tener una visión a largo plazo.

Desde sus inicios, Laive ha sufrido cambios en su configuración societaria, desarrollando estrategias de fusiones y adquisiciones de empresas para aumentar su participación en el mercado y mejorar su competitividad. Según Laive (2018c), se evidenciaron fusiones por absorción de Agroindustrias Andinas S. A. en el 1993, con

Industrias Lácteas de Tacna S. A. en 1994 y en el 2012 con NGBV Holding S. A. Tal como se muestra en la Tabla 12, los accionistas de la compañía corresponden principalmente a Comercial Víctor Manuel S. A. con el 37.68% y Valores Agroindustriales S. A. con el 37.53%.

Tabla 12

Accionistas Propietarios de Laive de Más del 5% de Capital al 2017

| Nombre | Total de acciones | Participación (%) | Nacionalidad |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Comercial Víctor Manuel S.A. | 27,290,372 | 37.68 | Chilena |
| Valores Agroindustriales S.A. | 27,183,855 | 37.53 | Peruana |
| Fundación Cristina e Isamel Cobian E. | 4,000,827 | 5.52 | Peruana |

Nota. Tomado de “Información Requerida por la CONASEV: Resolución Gerencia General N°211-98-EF/94.11; 096-2003-EF/94.11 y 140-2005-EF/94.11,” por Laive, 2018c, p. 2. Lima, Perú: Autor.

Comercial Víctor Manuel S. A. es una sociedad chilena de la cual su principal accionista es Watt's, que a su vez es un conglomerado chileno de empresas de la industria de alimentos y vinos, que cuenta con presencia en más de 80 países. Este último cuenta con más de 30 marcas para productos lácteos, aceites, pastas, margarinas, jugos, congelados de frutas y hortalizas, y vinos. Es considerado como uno de los principales proveedores de Walmart y Cencosud en Chile, y tiene ventas anuales superiores a los US\$600 millones, presentando plantas con avanzada tecnología, y tiene amplia red logística y centros de distribución, lo que le permite ser eficiente y lograr entregas oportunas a los clientes. Asimismo, tiene la mayor participación de mercado en mermeladas, néctares, aceites, comestibles, y margarinas. En el campo de los lácteos, ha desarrollado productos innovadores como *sin lactosa* y tiene importante presencia en el mercado de quesos, mantequillas, y leches en general. Un aspecto a resaltar de este conglomerado, es que dentro de sus pilares estratégicos está la responsabilidad social y empresarial, dándole fuerte importancia a componentes sociales y ambientales dentro de sus procesos organizacionales. Asimismo, Watt's ha realizado grandes esfuerzos en crear productos con bajos niveles de grasa, azúcar, y sodio, bajo una iniciativa

que busca contribuir a los programas de combatir el sobrepeso en la población chilena. Lo anterior se debe a la búsqueda por desarrollar productos saludables, de primera calidad, y al alcance de todos (Watt's, 2018).

En la Tabla 13 se muestra el Directorio de la compañía para el período abril 2018-2019. Francisco Moreyra Mujica es el presidente del Directorio, gerente general y accionista principal de la empresa Valores Agroindustriales S. A., la cual tiene el 37.53% de las acciones de Laive. Por otro lado, Aníbal José Larraín Cruzat es vicepresidente del Directorio y el representante legal de Watt's S. A., el cual tiene el 99.9% de las acciones de Comercial Víctor Manuel que a su vez tiene el 37.68% de las acciones de Laive (Laive, 2018c).

Tabla 13

Directorio (Abril 2018-2019) de Laive

| Nombre | Cargo |
|-----------------------------------|---------------------------|
| Francisco Moreyra Mujica | Presidente del Directorio |
| Aníbal José Larraín Cruzat | Vicepresidente |
| Carolina Palacios Cisneros | Director |
| Juan Cristóbal Sepúlveda Matic | Director |
| Pablo Tagle Quiroz | Director |
| Aurelio Ignacio Palacios Mc Bride | Director |
| Rodolfo Veliz Moller | Director |
| Julio César Luque Badenes | Director |

Nota. Tomado de "Información Requerida por la CONASEV: Resolución Gerencia General N°211-98-EF/94.11; 096-2003-EF/94.11 y 140-2005-EF/94.11," por Laive, 2018c, pp. 12-17. Lima, Perú: Autor.

De acuerdo con una entrevista realizada a Rodolfo Veliz Moller, director de Laive y gerente general de Watt's, Laive es administrada por medio de un pacto entre el conglomerado chileno y la familia Moreyra ("Watt's Buscará," 2014). La plana de la Gerencia de Laive la conforman el gerente general, el señor Luis Ferrand Aspíllaga y nueve gerentes de áreas: (a) Comercial, (b) Administrativo-Financiero, (c) Cadena de Abastecimiento, (d) Producción, (e) Proyectos e Innovación, (f) Marketing, (g) Regional del Sur, (h) Aseguramiento de Calidad, y (i) Gestión Humana. Este grupo gerencial tiene una alta trayectoria y experiencia profesional dentro del sector de lácteos y alimentos. Asimismo

se evidencia que la mayoría de ellos tiene más de 10 años de pertenecer a la empresa y desempeñando cargos gerenciales (Laive, 2018c).

Se considera que el tener Laive un socio estratégico con amplia experiencia y presencia como lo es Watt's, y adicionalmente que sea parte activa dentro de su administración, es una fortaleza para la empresa, puesto que se generan sinergias e intercambio de buenas prácticas, lo que le permitirá avanzar en el crecimiento y desarrollar productos de calidad, innovadores, y con valor agregado.

Con relación a la plana gerencial, se identificó una fortaleza puesto que se evidencia que existen gerencias que permiten apalancar el crecimiento basadas en innovación y calidad. Ejemplos de ello son la Gerencia de Proyectos e Innovación y la Gerencia de Aseguramiento de Calidad. No obstante, también se identificó una debilidad en su estructura gerencial debido a que no existe ninguna gerencia que se dedique a temas de responsabilidad social y ambiental. Se identifica como debilidad puesto que para ser sostenibles, la empresa debe basar sus productos en procesos social y ambientalmente responsables para así generar un enfoque empresarial orientado a la sostenibilidad.

4.1.2 Marketing y Ventas (M)

De acuerdo con Arellano (2010), el marketing tiene como función orientar a la empresa hacia el consumidor al asegurar la relación entre estos dos. Es decir, recolecta la información de las necesidades y deseos de los consumidores por medio de investigación de mercados, para después procesar esta información para crear, en cooperación del área de Producción, productos para satisfacer estas necesidades, organizando su puesta física en el mercado a un precio adecuado, y comunicando a los clientes la existencia de estos productos.

D'Alessio (2015) planteó que para realizar un buen plan estratégico de una organización, se debe saber si la empresa hace investigación de mercado, es decir, conocer cómo analiza a su consumidor y cómo maneja los productos, la política de precios, y el tema de distribución.

La evolución de las ventas de Laive de los últimos cinco años ha presentado un incremento promedio anual del 6%. Para el 2017, estas se ubicaron en S/591.2 millones vs. S/.526.1 del 2016, es decir, se presentó un incremento del 12% (EY, 2018a). De acuerdo con una entrevista realizada al gerente general de Laive, Luis Ferrand Aspíllaga, este mayor crecimiento del 2017 no se debe al desprestigio que presentó el producto Pura Vida de su importante competidor Gloria, sino a que la empresa relanzó algunos productos, mejorando la distribución en el canal tradicional y a la mayor eficiencia de las campañas de comunicación (Trigoso, 2017).

Laive ofrece a sus consumidores una amplia gama de productos lácteos, derivados de frutas, y cárnicos. Dentro de los productos lácteos se encuentran leches, yogures, y quesos, y en total, representaron el 80.6% de las ventas totales. A su vez, los productos derivados de frutas representaron el 9.7% del total de las ventas y cárnicos el 9.5%. De esta forma se evidencia la alta concentración de los productos lácteos dentro de los ingresos de la compañía. Para el primer semestre del 2018, los ingresos de la compañía aumentaron en un 7%, debido principalmente a las mayores ventas de yogures, carnes, y mantequillas. Es importante mencionar que a pesar que Gloria tiene mayor participación en términos globales en el mercado de lácteos, Laive tiene mayor presencia en la línea de quesos y mantequillas (“Laive: Ventas,” 2018). De acuerdo con lo anterior, se evidencia una fortaleza y es la alta diversificación de productos que tiene la compañía y con ella podría mejorar su penetración en el mercado.

Un aspecto que ha ayudado al crecimiento de las ventas, es la constante innovación de producto. Laive frecuentemente realiza investigación del consumidor y ha detectado la tendencia hacia alimentos de alta calidad, nutritivos, y saludables. Según el gerente de Marketing de la empresa, Álvaro Ramos, se busca renovar totalmente su identidad y arquitectura por medio de una comunicación directa hacia el consumidor como por ejemplo con la campaña “Laive: Vive Más” (“Laive Renueva,” 2015). No obstante, esta comunicación no ha sido tan asertiva con relación a la recordación de marca por parte de los

consumidores peruanos. De acuerdo con la clasificación de las marcas más valoradas en el Perú realizada por Brand Footprint Perú, para el 2016 Laive se encontraba en el puesto 30, mientras que Gloria ocupó el primer lugar, según Kantar World Panel (Rojas & Mallqui, 2017). De esta forma se evidencia una debilidad con relación al posicionamiento de la marca y su brecha con relación a su más grande competidor. Lo anterior, se debe también principalmente a la falta de estrategia de marketing.

Laive realiza la venta de sus productos a través de una red de distribución en el ámbito nacional y con una relación directa con las principales cadenas de supermercados y clientes institucionales. Para la empresa, ser eficiente con relación a la distribución y que su producto llegue en las mejores condiciones al cliente, es de alta importancia. La venta directa la hacen a clientes como Wong, Metro, Tottus, y Supermercados Peruanos. Es por ello que durante el 2017, implementaron un sistema de monitoreo de temperatura de ruta durante la distribución de productos Laive. Para el cierre del 2017, el 35% de sus unidades ya tenían este sistema de monitoreo de temperatura (Laive, 2018c).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Como se mencionó anteriormente, Laive tiene como estrategia la integración vertical, lo cual permite que la misma empresa se encargue del acopio de leche fresca con tratamiento a temperaturas ultra-altas (UHT, por sus siglas en inglés) y del procesamiento, envasado, y distribución (ver Figura 11). Durante el 2017, la empresa recibió leche entre todas sus cuencas donde esta acopia, por un volumen aproximado de 97 millones de kilos. Laive administra directamente cuatro centros de acopio en las localidades de Huacho, Mejía, Ongoro, y Achoma (Laive, 2018d). Esta estrategia de integración permite obtener importantes economías de escala y la constitución de barreras de entrada lo cual mitiga la posibilidad de nuevos competidores (“Tres Empresas,” 2017). No obstante, el volumen mencionado es obtenido a través de más de 1,500 ganaderos, lo que representa una debilidad para la compañía puesto que esta debe negociar con una cantidad muy alta de proveedores lo

cual genera mayores procesos y adicionalmente, muchos de ellos son informales (Laive, 2018d).

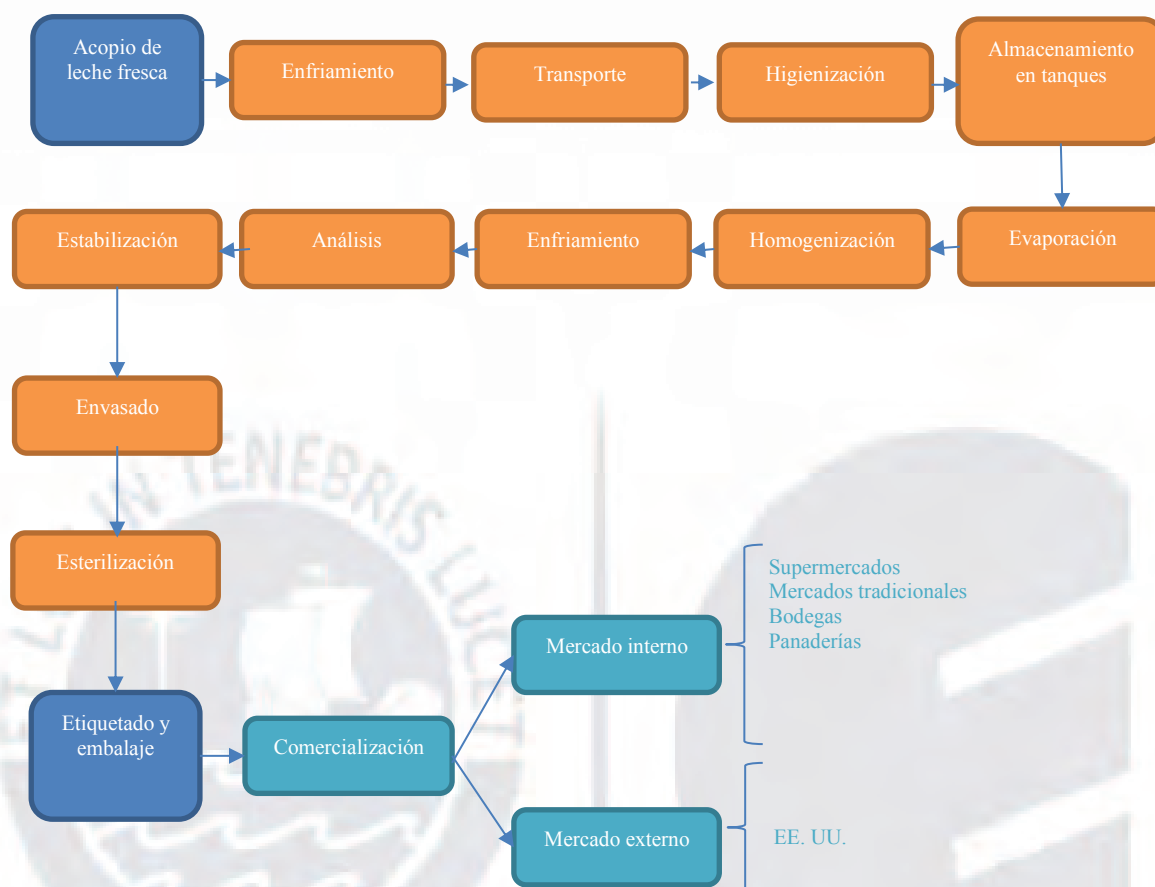


Figura 11. Proceso productivo de Laive 2017.

Adaptado de “Fabricación de Leche Evaporada (Reporte Sectorial),” por el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES), 2015, p. 3. Lima, Perú: Autor.

El proceso productivo de la compañía inicia con el acopio de la leche fresca, la cual es recibida por proveedores externos y por parte de la ganadería propia de la empresa. Esta leche se recibe en sus centros de acopio, y después pasa por unos procesos de enfriamiento e higienización para así, iniciar el proceso de evaporación, homogeneización, y enfriamiento. Previamente al envasado, la empresa realiza algunos análisis de calidad para mantener los estándares mínimos requeridos por el consumidor. Finalmente, se ingresa a un proceso de esterilización, para así etiquetar y embalar para su comercialización principalmente en el mercado interno. Los canales de distribución que la compañía usa para llegar al consumidor final son: los supermercados, los mercados tradicionales, las bodegas, y las panaderías. La comercialización al exterior se efectúa hacia EE. UU. (Laive, 2018d).

Según Chávez, Díaz, y Grández (2016), Laive cuenta solo con un centro de distribución en Lima a dicho año, el cual atiende toda la demanda de la población peruana. La mayor concentración de las ventas de la compañía se realiza en Lima (70%). No obstante, se evidencia una oportunidad de mercado en las poblaciones de Trujillo, Chiclayo, y Piura, aunque atender esta demanda del norte conlleva a mayores costos de transporte. La compañía debe implementar un centro de distribución en Chiclayo con el fin de reducir los costos logísticos y mejorar su red de distribución. Con lo anterior, se podría lograr atender a esta población y conseguir mayor penetración en el mercado. De acuerdo con Luis Ferrand ("Laive Alista," 2018), Laive planea en los próximos cinco años, construir un centro de distribución en Huachipa en un terreno de 50,000 m². En este centro estarían los almacenes de productos secos o no fríos, es decir, otro centro de distribución en Lima y aún no se atendería el norte. Considerando lo anterior, se evidencia una debilidad con relación a la ausencia de un centro de distribución en el norte del Perú.

Con relación a los sistemas de calidad, la Société Générale de Surveillance (SGS), revalidó la certificación ISO 9001:2008 para el alcance de diseño, desarrollo, elaboración, comercialización, y distribución del producto final de las cuatro plantas: En Lima UHT, Cárnicos, y Lácteos; y la planta de Arequipa, orientada a la satisfacción de sus clientes (i.e., autoservicios, distribuidores, mayoristas, e instituciones) (Laive, 2018d). Este contexto genera que los procesos de la compañía cuenten con gestión de la calidad originando controles eficaces y acciones en pro de la mejora continua de los procesos para lograr la competitividad. Considerando ello, se evidencia como fortaleza que Laive cuente con certificaciones de sistemas de calidad tanto en el ámbito nacional como internacional.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Para realizar un adecuado plan estratégico, es importante analizar la estructura de capital de la compañía, es decir, la proporción deuda / capital. Se debe saber cómo se

financian sus activos y de qué forma (i.e., si con recursos propios o externos y a corto o largo plazo) (D'Alessio, 2015).

A partir de los estados financieros del 2017 de Laive, se obtienen algunos indicadores financieros para los períodos 2016 y 2017 (ver Tabla 14), mediante los cuales se evidencia que la compañía tuvo un mejor comportamiento financiero durante el 2017 con relación al 2016. Las ventas crecieron en un 12.4% y sus márgenes de rentabilidad como el margen *earnings before interest taxes depretiation, and amortization* [utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación, y amortización] (EBITDA, por sus siglas en inglés), pasó de 7.5% al 9.4%. Asimismo, logró reducir su deuda financiera en un 20% ubicándose en S/46 millones y mejoró su perfil de deuda logrando que a corto plazo disminuyera del 40% al 31%, lo que generó que la estructura de capital sea: 18.5% deuda y 81.5% patrimonio.

Tabla 14

Indicadores Financieros

| Indicador | 2016 | 2017 |
|------------------------------------|----------|----------|
| Crecimiento de ventas (%) | 6.3 | 12.4 |
| Margen EBITDA (%) | 7.5 | 9.4 |
| Rentabilidad sobre activo (%) | 2.5 | 5.1 |
| Rentabilidad sobre patrimonio (%) | 5.2 | 9.6 |
| Prueba corriente | 1.22 | 1.38 |
| Endeudamiento activo (%) | 52.0 | 47.0 |
| Deuda financiera total (miles S/) | 58,335.0 | 46,042.0 |
| Deuda financiera CP (miles S/) | 23,340.0 | 14,443.0 |
| Deuda financiera LP(miles S/) | 34,995.0 | 31,599.0 |
| Participación deuda CP (%) | 40.0 | 31.4 |
| D/E | 0.31 | 0.23 |
| D/D+E (%) | 23.9 | 18.5 |
| E/D+E (%) | 76.1 | 81.5 |
| Tasa de crecimiento sostenible (%) | 5.5 | 10.6 |

Nota. EBITDA = Earnings before interest taxes depretiation, and amortization [Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación, y amortización]; CP = Corto plazo; LP = Largo plazo; D = Deuda; E = *Equity* [Patrimonio]. Tomado de "Laive S.A.: Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2017 y de 2016 Junto con el Dictamen de los Auditores Independientes," por Ernst & Young (EY), 2018a. Lima, Perú: Autor.

El indicador de tasa de crecimiento sostenible indica cuánto puede crecer la compañía con recursos propios. Para el 2017, este indicador ascendió a 10.6% vs. 5.5% del 2016. Comparando este indicador con el crecimiento real de las ventas, se observa que el *sostenible* está levemente por debajo del *real*, lo que significa que parte de su crecimiento no se ha dado con recursos propios si no a través de deuda. Un inadecuado control de este indicador o que este presente un comportamiento al alza, podría generar impactos en la capacidad de responder a los compromisos de la compañía.

4.1.5 Recursos humanos (H)

De acuerdo con D'Alessio (2015), cuando se hace un planeamiento estratégico lo que se quiere realizar es una transformación de la situación actual a la futura deseada. Para ello, se requieren líderes que ayuden a este cambio, una cultura organizacional que apalanque a lo que se quiere llegar, y ayude al proceso productivo que genere cambio y que no sea más bien una barrera al mismo. De acuerdo con Laive (2018c), el número de empleados directos vinculados a la compañía al 31 de diciembre del 2017, fue 1,146 (ver Tabla 15).

Tabla 15

Personal de Laive al 31 de Diciembre del 2017

| Personal | Lima | Arequipa | Majes | Total |
|----------------|-------|----------|-------|-------|
| Administrativo | 436 | 26 | 27 | 489 |
| Operativo | 578 | 57 | 22 | 657 |
| Total | 1,014 | 83 | 49 | 1,146 |

Nota. Tomado de “107a Memoria 2017,” por Laive, 2018d, p. 12. Lima, Perú: Autor.

Adicionalmente, la empresa contribuye a la generación de 934 puestos de trabajo a través de terceros, y también genera 52 vacantes a través de modalidades formativas laborales (Laive, 2018d). Por otro lado, se evidencia que Laive está en constante interés por mantener actualizado a su personal. Es por ello que la empresa desde el 2013 firmó un convenio interinstitucional con el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI)

para capacitar a algunos de sus funcionarios, siendo su objetivo lograr personal más comprometido. Es así que estas capacitaciones han logrado mejorar este sentido de pertenencia, según Sandro Solimano, gerente de Gestión Humana de Laive (“Laive Firma,” 2013). De acuerdo con D’Alessio (2015), la motivación y la capacitación del recurso humano, son factores determinantes en la calidad de una organización y permiten resultados más eficaces.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicaciones permiten la integración de la información para así lograr una adecuada toma de decisiones gerenciales. D’Alessio (2015) sostuvo que un sistema eficaz genera un soporte para el desarrollo de la estrategia empresarial. Lo anterior debido a que se da una alineación entre la ejecución de los procesos, cumplimiento de metas de marketing, asignación de recursos financieros, e integración entre los clientes y proveedores. Asimismo, mejora las comunicaciones internas y provee información oportuna para la toma de decisiones.

En el caso de Laive, el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) que utiliza la compañía es BAAN, el cual es administrado y procesado por IBM Perú en su Campus Tecnológico. Adicionalmente cuenta con un sistema Aquarius, el cual tiene: el sistema de planillas y administración de personal SISPLAN, el sistema de control de asistencia ASSITIME, y el sistema de evaluación de desempeño EVALUA-T. El SISPLAN está integrado con el ERP BAAN (Aquarius Consulting, 2018). De esta forma, se evidencia que la compañía efectivamente maneja un sistema de información y comunicaciones adecuado, que le permite tener procesos más productivos y que están alineados para el desarrollo de nuevos productos. Asimismo, estos sistemas le permite a la administración tener la información oportunamente para poder gestionar no solamente el

recurso humano, sino que también, como lo sostuvo D'Alessio (2015), realimentar la estrategia empresarial.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Una de las estrategias de Laive es desarrollar productos innovadores, prácticos, y saludables, de alta calidad y con valor agregado para el cliente. Además, siempre ha considerado las tendencias nutricionales y las necesidades del consumidor. Es por ello que tiene su propio sistema de investigación y desarrollo. De acuerdo con Perulactea (2006), la meta principal de la compañía es buscar alimentos sanos con sabores agradables y en envases y porciones que el cliente requiera. Asimismo, indica que la tecnología es base fundamental para los procesos en laboratorio y en las plantas de producción para lograr su meta y alimentos de alta calidad.

Como resultado de esta estrategia, Laive fue pionera en lanzar al mercado peruano la leche con 0% de lactosa, y con ello se logró llegar a un consumidor desatendido como los intolerantes a la lactosa (Laive, 2018d). Asimismo, de acuerdo con Luis Ferrand ("Laive Alista," 2018), la empresa está incursionando en una nueva línea de producción para poder satisfacer el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Para este programa se requiere de fórmulas especiales con un contenido nutricional específico.

En agosto del 2018, y continuando con la estrategia de innovación, la empresa lanza al mercado un portafolio de leche evaporada entera, leche evaporada sin lactosa, y leche evaporada niños, todas elaboradas con 100% de leche de vaca. Este es un portafolio diferenciado y pionero que busca cubrir las diversas necesidades del consumidor peruano. Adicionalmente, este lanzamiento estuvo acompañado de un empaque innovador funcional y de fácil abertura que conserva las propiedades nutritivas del producto, lo que ayuda a disminuir el uso de los conservantes, según Luis Ferrand ("Laive Lanza," 2018).

Considerando lo anterior, se evidencia una fortaleza en la empresa en el tema de innovación para la creación de productos y empaques.

Laive mantiene una continua actualización y modernización de todos sus procesos. De acuerdo con el gerente de Cadena de Abastecimiento, Jorge Enrique de Albertis, es indispensable contar con tecnología que respalde la mejora continua de los niveles de servicio y de la eficiencia de los procesos. Es por ello que en el 2015 la empresa implementó una solución empresarial que permite optimizar las operaciones en sus centros de distribución. De acuerdo con una entrevista realizada a Elizabeth Ururi, jefe de proyectos de tecnología, Laive antes era eficaz con las herramientas que tenían. Sin embargo, con este nuevo soporte tecnológico, se logró la eficiencia que la empresa requería. Ahora se cuenta con inventario en tiempo real, trazabilidad de los productos, e identificación de los diferentes lotes de producción, automatización de los procesos internos del almacén, y en términos generales, optimización del uso de los recursos. Adicionalmente, esta herramienta se destacó por lograr un ambiente amigable y de fácil integración con su ERP anteriormente expuesto (Cerca Technology, 2017).

Considerando lo anterior, se identifica una fortaleza de la compañía en el interés por mantener con altos niveles tecnológicos sus procesos, para así ser eficientes, eficaces, y lograr competitividad.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Después de haber realizado el análisis interno de Laive por medio del AMOFHIT, se identificaron siete fortalezas y cinco debilidades, y se les asignó un peso y un valor, tal como se muestra en la Tabla 16. En la MEFI se observa un valor promedio de 2.66, lo cual significa que predominan las fortalezas sobre las debilidades. No obstante, es importante mencionar que, a pesar que se encontró mayor cantidad de fortalezas, se considera que las debilidades tienen un mayor peso por su impacto en la compañía.

Tabla 16

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) para Laive

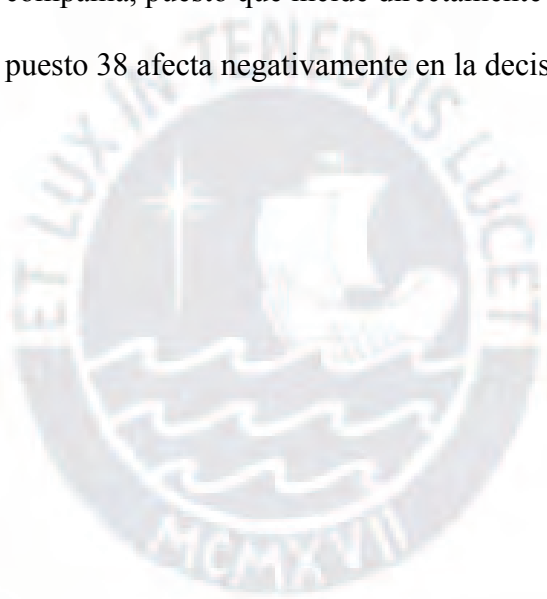
| Factor determinante de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| F1. Watt's como socio estratégico con amplia experiencia y trayectoria en el sector | 0.08 | 4 | 0.32 |
| F2. Gerencias que permiten apalancar el crecimiento y se apoyan en la innovación y la calidad | 0.03 | 3 | 0.09 |
| F3. Alta diversidad de productos | 0.08 | 4 | 0.32 |
| F4. Integración vertical | 0.08 | 4 | 0.32 |
| F5. Certificados de sistemas de gestión de calidad en sus procesos | 0.03 | 3 | 0.09 |
| F6. Investigación y desarrollo, generando productos innovadores, de alta calidad, y nutritivos | 0.11 | 4 | 0.44 |
| F7. Tecnología en procesos | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Subtotal | 0.51 | | 1.98 |
| Debilidades | | | |
| D1. Bajo posicionamiento de la marca y su brecha con relación a sus dos grandes competidores | 0.12 | 1 | 0.12 |
| D2. Débil estrategia de marketing | 0.08 | 1 | 0.08 |
| D3. Falta de una estructura para liderar la estrategia socioambiental | 0.08 | 2 | 0.16 |
| D4. Alta necesidad de adaptabilidad de procesos internos para atender diversidad de proveedores de leche | 0.11 | 2 | 0.22 |
| D5. Ausencia de un centro de distribución para atender el norte del Perú | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Subtotal | 0.49 | | 0.68 |
| Total | 1.00 | | 2.66 |

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 185. Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

El análisis interno realizado muestra que Laive tiene una estrategia clara con relación al desarrollo de productos innovadores y con alto valor agregado, enmarcados bajo un concepto de fórmulas nutricionalmente aceptadas. Para ello, la empresa ajusta sus procesos y destina recursos para mantenerse siempre a la vanguardia, logrando eficiencia y eficacia, lo que se traduce en altos indicadores de productividad y por ende, logra ser competitivo, factores que inciden positivamente en lograr de forma efectiva el planeamiento estratégico propuesto para Laive.

Sin embargo, a pesar de tener fortalezas sólidas, la empresa tiene una crítica debilidad y es su posicionamiento de la marca. Como se planteó anteriormente, la marca Laive ocupa el puesto 38 en el ámbito de las más reconocidas en el Perú, mientras que su mayor competidor Gloria se ubica en el primer lugar y Nestlé en el séptimo. Esta baja penetración en el mercado se debe principalmente a la falta de una estrategia agresiva de marketing que logre posicionar sus productos en el *top of mind* [el primero en mente] del consumidor peruano. Este factor de posicionamiento de la marca es crucial para la competitividad de la compañía, puesto que incide directamente en la toma de decisión de compra. El estar en el puesto 38 afecta negativamente en la decisión de compra.



Capítulo V: *Intereses y Objetivos a Largo Plazo de Laive*

5.1 Intereses de Laive

Los intereses actuales se identifican en una misión que se proyecta en cómo “contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores ofreciendo alimentos saludables y nutritivos” (Laive, 2018e, párr. 1), la que genera para la compañía un enfoque sin un horizonte específico de tiempo y asimismo si bien sus intereses se enfocan en un rol social, sus colaboradores, su responsabilidad ecológica y ética, y anticorrupción, no se obtiene una definición de cómo los intereses actuales puedan contribuir a alcanzar la visión propuesta. Considerando lo anterior, se proponen entonces intereses que están alineados con la visión propuesta para la compañía para el 2030 y que se definió en el Capítulo II: Para 2030, ser la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, mediante la oferta de productos saludables, nutritivos, y de alta calidad, a través de un modelo de negocio basado en la sostenibilidad ambiental, social, y económica, incorporando investigación y desarrollo en sus procesos, y generando valor para sus grupos de interés. A continuación se describe el contexto y/o problemática de cada interés.

Crecimiento en participación de mercado. Considerando que la compañía plantea ampliar su participación en el mercado, deberá desarrollar tácticas en inteligencia de mercado que le permitan identificar la totalidad del mercado potencial, segmentarlo, e identificar los grupos de interés, de tal manera que se implemente una táctica de cobertura y penetración en el mercado.

Calidad. Considerando a la calidad como un factor de reconocimiento en el mercado y como un valor a entregar al cliente, esta demanda que la empresa asegure el tener un sistema de calidad basado en procesos certificados, que como valor agregado genere mejora continua en los procesos mismos, en la gestión, y en el desempeño de la compañía en el mercado, lo cual debe reconocerse por el mercado y sus clientes.

Sostenibilidad. Las organizaciones empresariales cumplen un rol determinante en la sociedad, donde se multiplican los efectos de manera exponencial en múltiples dimensiones, no solo económicas, sino también sociales y medioambientales (Bajo, González, & Fernández, 2013). Laive al tener un impacto en su entorno, debe considerar la importancia de ese impacto y de ese entorno. Por lo anterior, se hace imprescindible implementar un sistema de responsabilidad social empresarial (RSE) como parte de la gestión de la empresa y que esté integrado dentro de la organización en su operación y desarrollo permanente, para lo que este sistema deberá contar con propios indicadores de gestión que aseguren su planeación, ejecución, seguimiento, y acción. Es así que asegurando que Laive evalúe su integración positiva y sostenible, va a poder convertirse en una compañía socialmente responsable y sostenible.

Investigación y desarrollo. Desde la investigación y desarrollo se debe considerar que la innovación tiene como un factor definitivo la investigación y desarrollo, lo cual en Latinoamérica no es especialmente considerado dado que en promedio, los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) invierten un 2.4% de su PBI en investigación y desarrollo, en comparación con un 0.84% en la región Latinoamérica, según el Banco Mundial (Osorio, 2015). Por lo anterior, hacer enfoque en investigación y desarrollo en una compañía, puede significar un valor diferenciador en lograr una posición de compañía competitiva, lo cual puede lograrse desde el propio conocimiento acumulado y de manera colaborativa y abierta encontrar investigadores independientes o institucionales con quienes se logren acuerdos para desarrollar e innovar en el sector lácteo.

Retorno de la inversión para accionistas e inversionistas. Al emprender tareas para que los objetivos estratégicos sean ejecutados y a su vez la estrategia corporativa conduzca a lograr la visión, la compañía deberá tener objetivos financieros perfectamente definidos, siendo el más relevante la medida permanente del retorno sobre la inversión por parte de accionistas e inversionistas. El retorno sobre la inversión no solo deberá ser positivo, sino

que debe ser planteado como una evolución hacia una mejora continua y con niveles altos de eficiencia.

5.2 Potencial de Laive

El potencial de Laive ocurre en la medida que se identifiquen aspectos que pasen a convertirse en una ventaja competitiva, en las áreas operacionales clave que se analizaron en el Capítulo IV.

Administración y Gerencia. Poseer una estructura gerencial experimentada y con conocimiento del sector trae beneficios desde las competencias duras necesarias en un equipo de dirección de una compañía, pero estos por sí solos no aseguran lograr objetivos competitivos, por lo cual es necesario revisar y alinear cómo el número de gerencias establecidas genera valor para alcanzar la visión planteada. Se debe potencializar el impacto de la gerencia de Proyectos e Innovación y su relevancia dentro de la compañía, y asegurar como se plantea en el Capítulo IV, que exista una gerencia o área de gestión dentro de la organización que tenga bajo su gestión la responsabilidad social empresarial, logrando con ello sostenibilidad.

Marketing y Ventas. Es necesario que la visión que se ha planteado (i.e., para 2030, ser la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, mediante la oferta de productos saludables, nutritivos, y de alta calidad, a través de un modelo de negocio basado en la sostenibilidad ambiental, social, y económica, incorporando investigación y desarrollo en sus procesos, y generando valor para sus grupos de interés), tenga una estrategia, objetivos estratégicos, y un plan de marketing que aseguren su cumplimiento con horizonte de implementación inmediato y alineado con los objetivos a largo y corto plazo. Ello demanda que se realice un análisis y recolección de los datos de mercado y ventas pasadas y actuales, lo cual va a permitir identificar tendencias, variables, y elementos que a su vez permitirá identificar qué estrategias y qué tácticas deben ser empleadas para alcanzar hitos a corto y mediano plazo que conduzcan a alcanzar la visión.

Operaciones y Logística. Infraestructura. Lograr como compañía un alto nivel de competitividad es crítico, y en sí mismo ser altamente productivo significa tener una ventaja competitiva. Para lograr la productividad, la cual se entiende por altos niveles de eficiencia y de mejora continua, supone que se deben hacer inversiones en tecnología, capacitar a los colaboradores, e innovar de manera permanente no solamente sus productos, sino los procesos y toda la cadena de abastecimiento. En adición y considerando el alto impacto que ha significado en la mente del consumidor los problemas de credibilidad del líder del mercado relacionados con la información aportada en las etiquetas de sus productos y la realidad de su contenido, lo que incluso valió sanciones en Perú y prohibición de importaciones en Panamá (Villar, 2017), puede ser un elemento que use Laive como soporte en la construcción de confianza que se crea con sus clientes a través de productos confiables y con una cadena de abastecimiento eficiente y sustentable.

Finanzas y Contabilidad. La compañía ha apalancado los resultados de crecimiento y rentabilidad a través de deuda, lo cual implica que el patrimonio de accionistas e inversionistas se manejan de manera eficiente. Es preciso que lo anterior se evalúe en el escenario de la necesidad de generar fuentes de inversión para el financiamiento que va a demandar el plan para alcanzar la visión para el 2030.

Recursos Humanos. Una visión debe tener tras de sí una estrategia y esta a su vez objetivos estratégicos y todo lo anterior va a tener como aglutinante una cultura organizacional que asegure que los colaboradores converjan siempre en la visión de la compañía como objetivo final y superior. Una cultura organizacional se logra a partir de un proceso sólido de capacitación, entrenamiento, y difusión, que se extiende por largo período y en ese proceso la gerencia de Talento Humano cumple un rol determinante, para lo cual esta área deberá en conjunto con la Gerencia General proponer el plan de cultura organizacional que debe ser aprobado por el Directorio, y posterior a ello iniciar su implementación y una vez implementado debe mantenerse como cimiento de la organización.

Sistemas de Información y Comunicaciones. Que se esté buscando innovar y ser competitivo demanda la necesidad de herramientas tecnológicas y sistemas de información que permitan obtener ventajas comparativas y competitivas. En el área de TI convergen la computación, las telecomunicaciones, y el procesamiento de datos, donde participan, entre otras cosas, los recursos humanos, el equipamiento, y los mecanismos de intercambio de la información. Es en definitiva, el aspecto principal de la operación (López, 2013). Por lo anteriormente indicado, es preciso asegurar que la compañía invierta y desarrolle competencias con sistemas informáticos que agreguen valor a la cadena de desarrollo de producto, cadena de abastecimiento, y gestión de cliente, y que ello se conecte con los sistemas de gestión administrativa. En cuanto a canales digitales, se debe desarrollar un plan de mercadeo y promoción web, alineados con los planes de mercadeo y promoción tradicional.

Tecnología e Investigación y Desarrollo. Es necesario en la industria y en especial en la empresa de producción y manufactura, la introducción de tecnología avanzada con desarrollos incrementales en comparación a los tradicionales, con los cuales se alcancen niveles de eficiencia y valor alineados con la propuesta de competitividad planteada por la compañía. Será necesario que esta no solo se centre en hacer inversiones en base instalada adicional que soporte su proceso de producción y su logística, sino en que se transfiera conocimiento que permita mantener hábil y al mayor nivel de capacidad la base instalada y en determinado momento a partir del conocimiento adquirido, que se puedan hacer mejoras en las configuraciones de las maquinarias o flujo de trabajo. En complemento y en la actual y futura relevancia que representa la información, la compañía debe tener un enfoque central en la gestión de esta, haciéndolo con base en las plataformas informáticas que permiten administración eficiente de la misma y asimismo que sirva de base para toma de decisiones en ciclo de producto, gestión de cadena de abastecimiento, y o gestión del cliente (Castro, 2016).

5.3 Principios Cardinales de Laive

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, los cuales se dividen en: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (competidores).

Influencia de terceras partes. Con relación a este principio, ninguna interacción es puramente bilateral, por el contrario, siempre existe un tercero, cuarto, o más participantes que intervienen (D'Alessio, 2015). En el caso del sector lácteo en el cual Laive participa, existe una interacción entre las empresas del rubro y las entidades públicas, las cuales actúan como fiscalizadoras, siendo su principal objetivo prevenir riesgos de salud debido al consumo de algún producto. Dentro de estas instituciones se encuentra la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA), responsable en el aspecto técnico, normativo, vigilancia, y supervigilancia de los factores de riesgo físicos, químicos, y biológicos externos a la persona y fiscalización en materia de salud (DIGESA, 2018). La interacción entre Laive y DIGESA se considera relevante y existen antecedentes que muestran el grado de influencia que puede ejercer este organismo público sobre la organización. Fue así que en setiembre del 2017, funcionarios de DIGESA acompañados del Ministerio Público y la Municipalidad de Ate, realizaron una inspección inopinada a las instalaciones de Laive, tras la cual, decidieron suspender temporalmente las operaciones de su planta UHT ubicada en Ate, debido a una serie de desviaciones encontradas (“Laive: DIGESA Suspende,” 2017). Otro participante que también ejerce una influencia importante es el MINAGRI, entidad en el 2016 ha emitido el reglamento de la leche y los productos lácteos, teniendo como principal objetivo garantizar la vida y la salud de las personas, generando productos inocuos y previniendo prácticas que puedan inducir a error (Decreto Supremo N°007-2017-MINAGRI, 2017).

Lazos pasados y presentes. En este principio se analiza cómo han rivalizado históricamente los competidores y si esta competencia ha sido leal o afectada por malas artes

y acciones de competencia desleal (D'Alessio, 2015). Existe una ardua competencia entre Laive y sus principales competidores como son Nestlé y Gloria, generando en algunas oportunidades una relación conflictiva que ha sido hasta cierto punto hostil. Tal es el caso de una denuncia que entabló Laive a Gloria en el 2010, donde acusa a la empresa de cometer actos de competencia desleal en la modalidad de engaño hacía el consumidor (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2010). Si bien la denuncia fue declarada infundada, igual generó un antecedente que definitivamente ha tenido un impacto negativo en la relación entre ambas organizaciones. Asimismo, en el rubro de la leche evaporada se libró hacia el 2011 una dura disputa entre los productos Pura Vida de Gloria, Ideal Amanecer de Nestlé y Bolsitarro de Laive, teniendo como tema de discusión la concentración y pureza de dichos productos, puesto que presentaban una proporción distinta en cuanto al contenido de leche y aceite vegetal (Loredo, Allauca, & Arróspide, 2016).

La crisis originada en el 2017 por Pura Vida trajo consigo momentos tensos tanto para Gloria como para el sector lácteo en general. Este producto que era una de las marcas más vendidas de la mencionada empresa, no solo fue retirado del mercado, sino que además la empresa recibió una sanción económica. El impacto sin duda alguna fue mayor para Gloria puesto que este producto representaba el 14% de sus ventas totales. Esta desconfianza que se generó en los consumidores produjo una caída en las ventas de los productos Gloria, mientras que las de Laive aumentaron ligeramente (Inga, 2017).

Contrabalance de intereses. Este principio ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización (D'Alessio, 2015). Las empresas del sector lácteo necesitan acopiar leche de buena calidad que sirva como materia prima para su proceso, razón por la cual un interés común que tienen las tres empresas que controlan el mercado, consiste en lograr una buena relación con los grupos de ganaderos, lo cual va a permitir recolectar los insumos que son esenciales para todo

el proceso. Ante esta necesidad, existe la posibilidad de que se puedan establecer alianzas estratégicas o programas de cooperación que permitan financiar algunos programas o talleres en beneficio de estos grupos de interés. Esto se convierte en un factor sensible que puede poner en riesgo a la industria, puesto que un distanciamiento o conflicto entre ambos grupos podría generar graves consecuencias. En el 2016 AGALEP acusó a la Asociación de Industriales Lácteos del Perú (ADIL) de haber iniciado una campaña de desinformación y miedo en torno a los productos lácteos. Además, señaló que esta alza en el precio de los productos no se debe a un incremento en el precio de la leche fresca que proveen los ganaderos, sino es más bien el resultado de otros intereses como el de incrementar los márgenes de la empresa, considerando a esta situación un abuso tanto para los ganaderos como para el consumidor en general (“Ganaderos Acusan,” 2017).

Conservación de los enemigos (competidores). Este principio cardinal señala que nunca es bueno aumentar ni disminuir el número de enemigos que se tiene en la industria, sino por el contrario, se recomienda siempre mantenerlos. Ello a su vez obliga al sector a estar siempre preparado para enfrentarlos siendo innovadores y sobre todo más productivos (D’Alessio, 2015). El sector lácteo peruano está concentrado en tres principales empresas que son Laive, Nestlé, y Laive, las cuales cuentan con una amplia gama de productos y novedosas presentaciones que se ajustan a las exigencias del mercado local, en sus diferentes niveles socioeconómicos (NSE). Dichas empresas presentan publicidad creativa y orientan sus esfuerzos por atender a diversos tipos de consumidores con productos innovadores (Zavala, 2010).

5.4 Matriz de Intereses de Laive

Según D’Alessio (2015), los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para ser exitosa dentro del mercado y la industria. En la Tabla 17 se muestran los intereses de Laive, así como sus competidores (i.e., actuales, sustitutos, y entrantes), además del nivel de intensidad (i.e., vital, importante, y periférico).

Tabla 17

Matriz de Intereses de Laive

| Interés | Vital (Peligroso) | Importante (Serio) | Periférico (Molesto) |
|---|---|---|--|
| Crecimiento en participación de mercado | Accionistas/Inversionistas* | Colaboradores* Grupo Romero** Quaker** Nestlé** Gloria** | SUNAT* Asociación de Ganaderos/Lecheros de Perú* Asociación de Industriales Lácteos de Perú* |
| Calidad | | Cliente* Consumidor* Accionistas/Inversionistas* Colaboradores* DIGESA* Distribuidores* Gloria** | MINAGRI* Asociación de Industriales Lácteos de Perú* Grupo Romero** Quaker** Nestlé** |
| Sostenibilidad | Accionistas/Inversionistas* | Colaboradores* DIGESA* MINAM* Gloria** Nestlé** | MINAGRI* Distribuidores* Asociación de Ganaderos/Lecheros de Perú* Asociación de Industriales Lácteos de Perú* Grupo Romero** Quaker** Gobiernos locales/Regionales* |
| Investigación y desarrollo | | Cliente* Consumidor* Accionistas/Inversionistas* Colaboradores* Distribuidores* Gloria** Nestlé** | Consumidor* MINAGRI* Asociación de Industriales Lácteos de Perú* |
| Retorno de la inversión para accionistas e inversionistas | Accionistas/Inversionistas* Colaboradores* | Grupo Romero** Quaker** Nestlé** Gloria** | *SUNAT Gobiernos locales/Regionales* Asociación de Industriales Lácteos de Perú* |

Nota. *Intereses comunes, ** Intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 217. Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos a largo plazo (OLP) “son los objetivos estratégicos, y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (p. 219). El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deben ser coherentes con la visión, la cual propone que: Para el 2030, ser la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, mediante la oferta de productos saludables, nutritivos, y de alta calidad, a través de un modelo de

negocio basado en la sostenibilidad ambiental, social, y económica, incorporando investigación y desarrollo en sus procesos, y generando valor para sus grupos de interés.

Para alcanzar la visión propuesta, se proponen los siguientes OLP.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Para el 2030, alcanzar el 25% de participación de las ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano. En el 2017, según Ferrand (Trigoso, 2017), se alcanzó el 9%.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Para el 2030, alcanzar un valor de facturación de US\$800 millones. En el 2017, según Luis Ferrand (“Laive Alista,” 2018), se facturó alrededor de US\$200 millones.

Para que se cumpla el OLP2, se debe mantener un crecimiento sostenido del 12% anual. Es importante mencionar que en el 2017 la tasa de crecimiento fue de 9.7% respecto al año anterior.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Para el 2030, contar dos centros de distribución (i.e., en Huachipa y Chiclayo), con la finalidad de reducir sus costos logísticos y mejorar su red de distribución en todo el país. En el 2017 según Ferrand (Trigoso, 2017), Laive contaba únicamente con un centro de distribución en Lima y además poseía un terreno en Huachipa.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Para el 2030, ubicarse dentro de las 10 primeras marcas según el ranking *Brand Footprint* realizado por Kantar World Panel para el Perú, donde se mide la penetración de la marca, el número de hogares del país, y la frecuencia con la que cada hogar compró una marca. En el 2017, según Kantar World Panel (Rojas & Mallqui, 2017), se ubicó dentro de las 50 primeras, obteniendo el puesto 30.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Para el 2030, lograr que el 100% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, con la finalidad de asegurar su calidad y garantizar el bienestar de sus consumidores. Según el MINAGRI (“Gobierno Publicó,” 2017), dicho reglamento fue publicado en junio del 2017 bajo Decreto Supremo N°007-2017-MINAGRI, razón por la cual

recién se encuentra en proceso de implementación y cumplimiento para cada uno de los productos de Laive.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Para el 2030, alcanzar una fidelización del 50% de los proveedores de Laive que en su mayoría son ganaderos que abastecen de leche a los diferentes centros de acopio de la empresa, teniendo como finalidad reducir el riesgo que involucra depender de un importante número de proveedores y además va a permitir establecer una relación a largo plazo para un desarrollo sostenible. Según Laive (2018d), son más de 1,500 ganaderos los que proveen a la compañía del principal insumo, asimismo ninguno de estos cuenta con un compromiso de exclusividad, por lo cual tienen la potestad de vender leche a cualquier otro cliente.

5.6 Conclusiones

Se puede concluir que la configuración de estos seis objetivos a largo plazo, son imperativos para alcanzar la visión propuesta para el 2030. La no consecución de algunos de estos objetivos, será razón para el fracaso del planeamiento estratégico. Es por ello, que deben existir métricas para poder hacer seguimiento puesto que, lo que no se mide, no se controla y por ende, no se logra.

Se ha establecido una visión desafiante para el 2030, para lo cual es necesario trazarse objetivos a largo plazo ambiciosos que permitan alcanzar esta situación futura deseada. Dichos objetivos se definieron de forma ordenada en función de su grado de importancia, razón por la cual se considera que para lograr ubicarse como la segunda empresa más importante del sector lácteo, su principal objetivo será alcanzar el 25% de participación de las ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano.

Alineado con esta visión y teniendo a la misión como principal propulsor, se identificaron cinco intereses organizacionales de Laive, los que a su vez sirven como punto de partida para determinar aquellos objetivos a largo plazo que serán necesarios para concretar esta visión propuesta. Adicionalmente, también se realizó un análisis de los

principios cardinales, a partir de los cuales, se determinó la influencia de algunas instituciones públicas y agremiaciones que serán cruciales para el desarrollo de la organización. Dentro de este grupo destacan: MINAGRI, MINAM, ADIL, AGALEP, y DIGESA, motivo por el cual fue necesario incluirlas dentro del análisis con la finalidad de identificar si existen intereses comunes u opuestos con cada una de ellas.

Se considera fundamental alcanzar un crecimiento responsable y sostenible por parte de Laive, razón por la cual se establecieron algunas métricas de medición que se asocian a cada uno de los objetivos a largo plazo que se plantearon. En tal sentido, es de alta importancia considerar que la participación de ventas, el monto de facturación anual, el porcentaje de productos que cumplan con el nuevo reglamento, y la posición en el ranking *Brand Footprint*, serán parámetros de medición fundamentales para Laive, por lo que amerita que cada uno de ellos cuente con seguimiento y monitoreo permanente.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), la MFODA se obtiene a partir de la combinación de las oportunidades y amenazas de la MEFE y de las fortalezas y debilidades identificadas en la MEFI. Con esta información, se crean los cuatro cuadrantes (i.e., FO, DO, FA, y DA), para así generar las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas: explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito (FCE). Las estrategias FO usan las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades (explota Maxi-Maxi); las DO mejoran las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades (busque Mini-Maxi); las FA usan las fortalezas para neutralizar las amenazas (confronta Maxi-Mini); y las DA mejoran las debilidades y evitan las amenazas (evite Mini-Mini).

En la Tabla 18 se muestra la MFODA para Laive, en la cual se definieron 18 estrategias: cinco FO, cinco DO, cuatro FA, y cuatro DA. Estas estrategias son insumos para una primera base de datos y después se confirman o descartan por medio de otras matrices filtro.

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

A partir del análisis interno de Laive que se realizó en el Capítulo IV y el análisis de la industria que se presentó en el Capítulo III, se elaboró la MPEYEA. Por medio de esta matriz, se determina la apropiada postura estratégica de la compañía, la cual tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (i.e., fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (i.e., fortaleza financiera y ventaja competitiva). Asimismo, estos ejes forman cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 19 se muestra la MPEYEA para Laive, y en la Figura 12 su representación gráfica correspondiente. Considerando el cuadrante en el que se ubique la compañía, se determina el tipo de estrategias a implementar.

Tabla 18

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para Laive

| | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|---|
| | F1. Watt's como socio estratégico con amplia experiencia y trayectoria en el sector | D1. Bajo posicionamiento de la marca y su brecha con relación a sus dos grandes competidores |
| | F2. Gerencias que permiten apalancar el crecimiento y se apoyan en la innovación y la calidad | D2. Débil estrategia de marketing |
| | F3. Alta diversidad de productos | D3. Falta de una estructura para liderar la estrategia socioambiental |
| | F4. Integración vertical | D4. Alta necesidad de adaptabilidad de procesos internos para atender diversidad de proveedores de leche |
| | F5. Certificados de sistemas de gestión de calidad en sus procesos | D5. Ausencia de un centro de distribución para atender el norte del Perú |
| | F6. Investigación y desarrollo, generando productos innovadores, de alta calidad, y nutritivos | |
| | F7. Tecnología en procesos | |
| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| O1. Macroeconomía peruana estable | FO1. Diversificación concéntrica para que utilizando los mismos procesos, se generen productos innovadores en el área de Lácteos (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, y O5) | DO1. Relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur (D1, D2, O1, O2, O3, O4, y O5) |
| O2. Crecimiento económico en industria agrícola y ganadera | FO2. Desarrollo de nuevos productos saludables y bajos en calorías (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | DO2. Generación de mayor presencia en plataformas digitales y redes sociales (D1, D2, O1, O3, y O5) |
| O3. Aumento de consumo per cápita de leche y sus derivados | FO3. Expandir portafolio de productos de marca Watt's en el mercado peruano (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | DO3. Integración vertical hacia adelante con la distribución del norte peruano (D5, O1, O2, y O3) |
| O4. Tendencia de consumo de productos saludables | FO4. Creación de espacios en donde se genere una experiencia con el consumo de la marca (e.g., Granja Laive) (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | DO4. Aventura conjunta con empresas de eventos deportivos para generar mayor reconocimiento de marca (D1, D2, O4, y O5) |
| O5. Aumento en los niveles de educación que inciden en las decisiones de consumo | FO5. Ampliación de la capacidad instalada de la planta de leche y envasado de yogur (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | DO5. Desarrollo de nuevos empaques que presenten el concepto nutricional y socioambiental del producto (D2, D3, O3, O4, y O5) |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| A1. Fenómenos naturales como inundaciones y heladas que afectan la producción de leche | FA1. Creación de un programa de asistencia técnica para los ganaderos proveedores de leche para asegurar un adecuado manejo y almacenamiento del insumo (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, A5, y A6) | DA1. Incorporar dentro de la imagen de la marca los conceptos de responsabilidad social (D1, D2, D3, A1, A4, A5, A6, y A7) |
| A2. Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo | FA2. Aventura conjunta con entidades públicas para colocar los productos de Laive en los programas nutricionales del Gobierno (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A2, A3, y A4) | DA2. Aventura conjunta con la OMS para la creación de programas nutricionales (D1, D2, D3, y A3) |
| A3. Nueva Ley de Promoción de Alimentación Saludable que estimula el bajo consumo de azúcar | FA3. Adquisición de productores de queso artesanal (F1, F2, F4, y A5) | DA3. Aventura conjunta con proveedores de leche para asegurar contratos a largo plazo (D4, A5, y A6) |
| A4. Corrupción | FA4. Adquisición de empresas que tengan productos asociados al valor nutricional y así incursionar en nuevas categorías (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, y A3) | DA4. Aventura conjunta con proveedores de leche donde se incorporen las buenas prácticas de Laive (D4, A5, y A6) |
| A5. Incremento y fortalecimiento de la producción artesanal de productos lácteos | | |
| A6. Fragmentación del mercado de proveedores de leche | | |
| A7. Falta normatividad medioambiental y políticas estatales para desarrollarla | | |

Tabla 19

MPEYEA para Laive

| Posición estratégica | Grupo | Factor determinante | Valor | |
|--|------------------------------|--|--------------|-------|
| Interna | Fortaleza financiera (FF) | 1. Retorno en la inversión | 5 | |
| | | 2. Apalancamiento | 4 | |
| | | 3. Liquidez | 4 | |
| | | 4. Capital requerido vs. capital disponible | 5 | |
| | | 5. Flujo de caja | 4 | |
| | | 6. Facilidad de salida del mercado | 1 | |
| | | 7. Riesgo involucrado en el negocio | 2 | |
| | | 8. Rotación de inventarios | 4 | |
| | | 9. Economías de escala y de experiencia | 5 | |
| | | | Promedio | 3.78 |
| | Ventaja competitiva (VC) | 1. Participación en el mercado | 3 | |
| | | 2. Calidad del producto | 5 | |
| | | 3. Ciclo de vida del producto | 4 | |
| | | 4. Ciclo de reemplazo del producto | 4 | |
| | | 5. Lealtad del consumidor | 2 | |
| | | 6. Utilización de la capacidad de los competidores | 3 | |
| | | 7. Conocimiento tecnológico | 5 | |
| | | 8. Integración vertical | 4 | |
| | | 9. Velocidad de introducción de nuevos productos | 4 | |
| | | Promedio - 6 | -2.22 | |
| Externa | Estabilidad del entorno (EE) | 1. Cambios tecnológicos | 4 | |
| | | 2. Tasa de inflación | 5 | |
| | | 3. Variabilidad de la demanda | 4 | |
| | | 4. Rango de precios de productos competitivos | 4 | |
| | | 5. Barreras de entrada al mercado | 5 | |
| | | 6. Rivalidad/Presión competitiva | 1 | |
| | | 7. Elasticidad de precios de la demanda | 3 | |
| | | 8. Presión de los productos sustitutos | 2 | |
| | | | Promedio - 6 | -2.50 |
| | Fuerzas de la industria (FI) | 1. Potencial de crecimiento | 4 | |
| | | 2. Potencial de utilidades | 4 | |
| | | 3. Estabilidad financiera | 4 | |
| | | 4. Conocimiento tecnológico | 4 | |
| | | 5. Utilización de recursos | 4 | |
| | | 6. Intensidad de capital | 5 | |
| | | 7. Facilidad de entrada al mercado | 5 | |
| | | 8. Productividad/Utilización de la capacidad | 4 | |
| 9. Poder de negociación de los productores | | 5 | | |
| | | Promedio | 4.33 | |

Nota. Vector direccional: Eje X = FI + VC = 2.11; Eje Y = EE + FF = 1.28

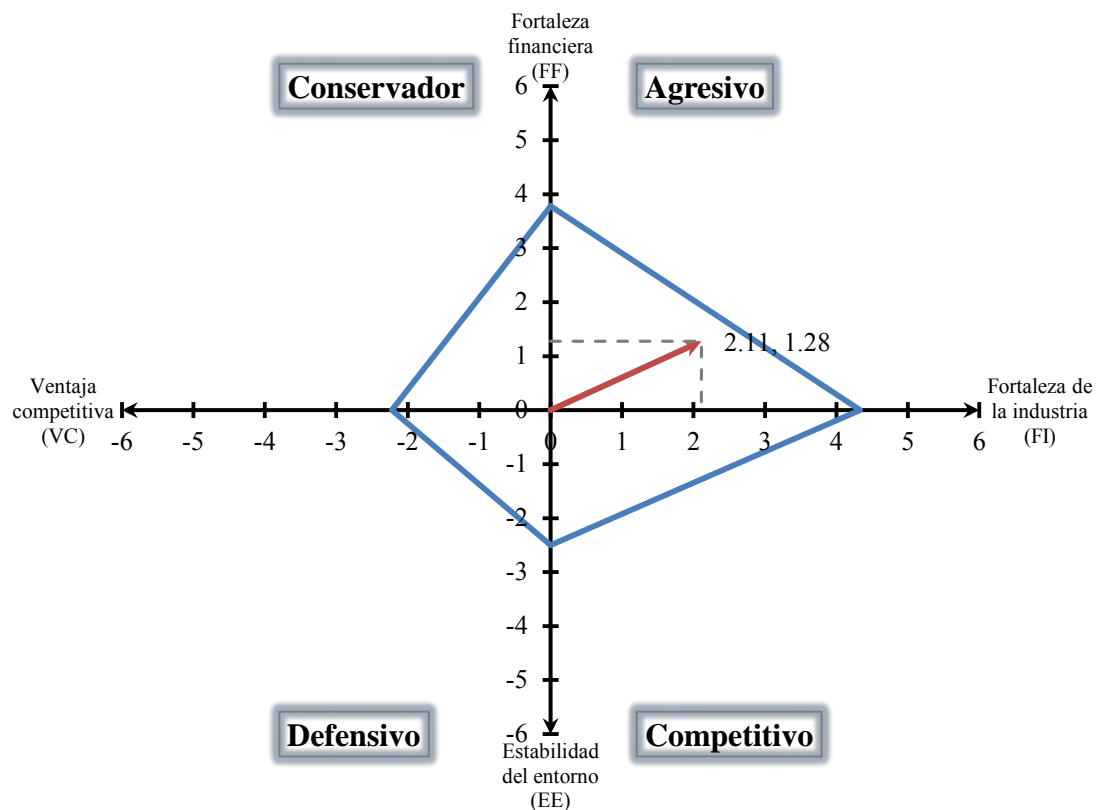


Figura 12. Representación gráfica de la MPEYEA para Laive.

Los resultados de la MPEYEA para Laive son:

$$\text{Eje X} = \text{FI} (4.33) + \text{VC} (-2.22) = 2.11$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} (-2.50) + \text{FF} (3.78) = 1.28$$

A partir de la MPEYEA para Laive y su representación gráfica, se puede observar que la fortaleza financiera y la fortaleza de la industria son los ejes en los que mayores puntajes se obtuvieron. Ello hace que el vector resultante indique una posición agresiva y por ende, según D'Alessio (2015), la organización debe explotar su posición favorable por medio de estrategias de: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, y (c) liderazgo en costos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la MBCG permite determinar la posición competitiva de los productos, considerando su participación en el mercado y el crecimiento de las ventas de la industria. Lo anterior permite evaluar qué estrategias se deben desarrollar para el manejo del portafolio de la compañía. Esta matriz tiene cuatro cuadrantes: (a) signos de interrogación,

(b) estrella, (c) vaca lechera, y (d) perro; y se puede relacionar cada cuadrante con una etapa específica de cada uno de los productos.

En la Figura 13 se muestra la MBCG para Laive en donde mediante círculos se presentan los volúmenes de ventas proporcionales de la leche, el yogur, y los jugos. A su vez se observa que la leche está en el cuadrante de Signos de Interrogación y el yogur en Vaca. Por su parte, los jugos se encuentran en el cuadrante de Perros. De esta forma, la empresa debe considerar que las estrategias para cada producto deben ser diferentes. Según D'Alessio (2015), para los productos ubicados en el cuadrante de Signos de Interrogación, la empresa debe definir si fortalece con estrategias intensivas o desinvierte. Para el caso del cuadrante de Perros, se deben evaluar las estrategias de liquidación, desinversión, o reducción.



Figura 13. MBCG para Laive.

Adaptado de “Ampliaremos Capacidad de Plantas de Leche UHT y de Envasados de Yogur [Entrevista],” por M. Trigoso, 2017, *Gestión*, p. 6; de “Gloria S.A. (Informe de Clasificación de Riesgo),” por Class & Asociados, 2017, Lima, Perú: Autor; de “107a Memoria 2017,” por Laive, 2018d, p. 12, Lima, Perú: Autor; y de “Gloria S.A.: Estados Financieros Separados al 31 de Diciembre de 2017 y de 2016 junto con el Dictamen de los Auditores Independientes,” por Ernst & Young (EY), 2018b, Lima, Perú: Autor.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), la MIE refleja los puntajes ponderados de las matrices EFI (eje X) y EFE (eje Y). El eje X se divide en tres sectores y refleja la posición estratégica interna de la empresa. El eje Y también se divide en tres factores y refleja la capacidad de la empresa de capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

En la Figura 14 se muestra la MIE para Laive, en la cual la empresa se ubica en el cuadrante V. De acuerdo con D'Alessio (2015), este cuadrante determina que los productos se deben mantener y retener, incorporando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

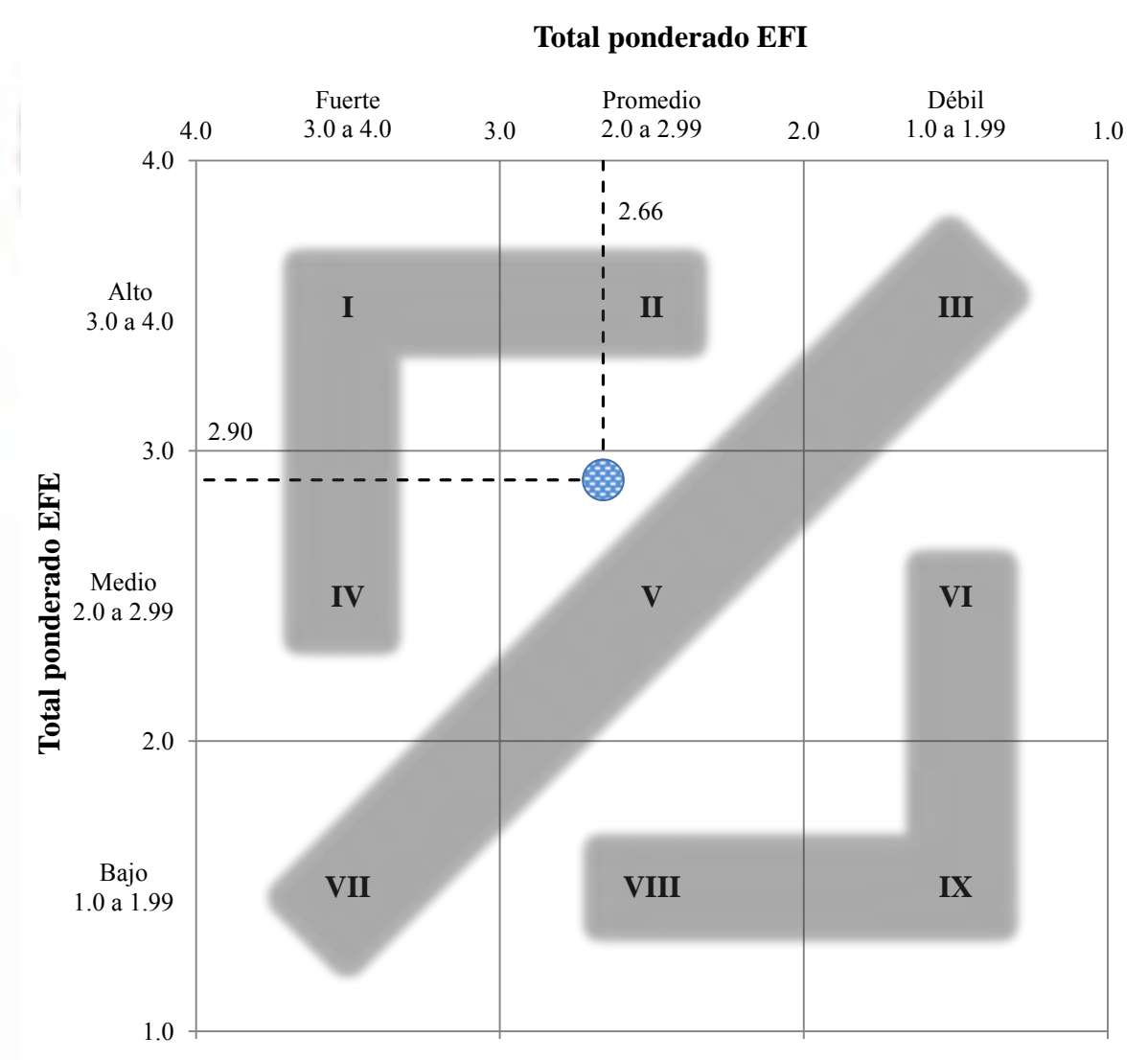


Figura 14. Matriz Interna-Externa (MIE) para Laive.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), la MGE ayuda a evaluar y afinar la adecuada elección de las estrategias de la compañía. Esta matriz tiene cuatro cuadrantes y se basa en: (a) la situación de la empresa, la cual es definida de acuerdo con el crecimiento del mercado (i.e., rápido o lento) y (b) la posición competitiva de la compañía en dicho mercado (i.e., fuerte o débil). Al evaluar estas dos variables, se define en qué cuadrante ubicar a la empresa según su posición competitiva: (a) cuadrante I, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

En la Figura 15 se muestra la MGE para Laive, y en ella la compañía se ubica en el cuadrante I. A pesar de no tener la mayor participación del mercado, se consideró que Laive tiene una adecuada posición competitiva puesto que se encuentra dentro de los tres competidores más importantes del mercado peruano. Este cuadrante sugiere una posición estratégica y estrategias a desarrollar, que debería adoptar la compañía para lograr su visión. Considerando la ubicación, las estrategias apropiadas para Laive son las de: (a) concentración en los mercados (i.e., penetración en el mercado y desarrollo de mercados), y concentración en los productos (i.e., desarrollo de productos). Asimismo, se proponen estrategias de integración, intensivas, y de diversificación concéntrica.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 20 se muestra la MDE para Laive, la cual es el resultado de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. En esta matriz aparecen repeticiones de cada estrategia para así, retener las estrategias que tengan tres o más. Las estrategias que tienen menos de tres coincidencias, se consideran como de contingencia. Por su parte, las estrategias retenidas se usan en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), donde se ponderan las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito (D'Alessio, 2015).

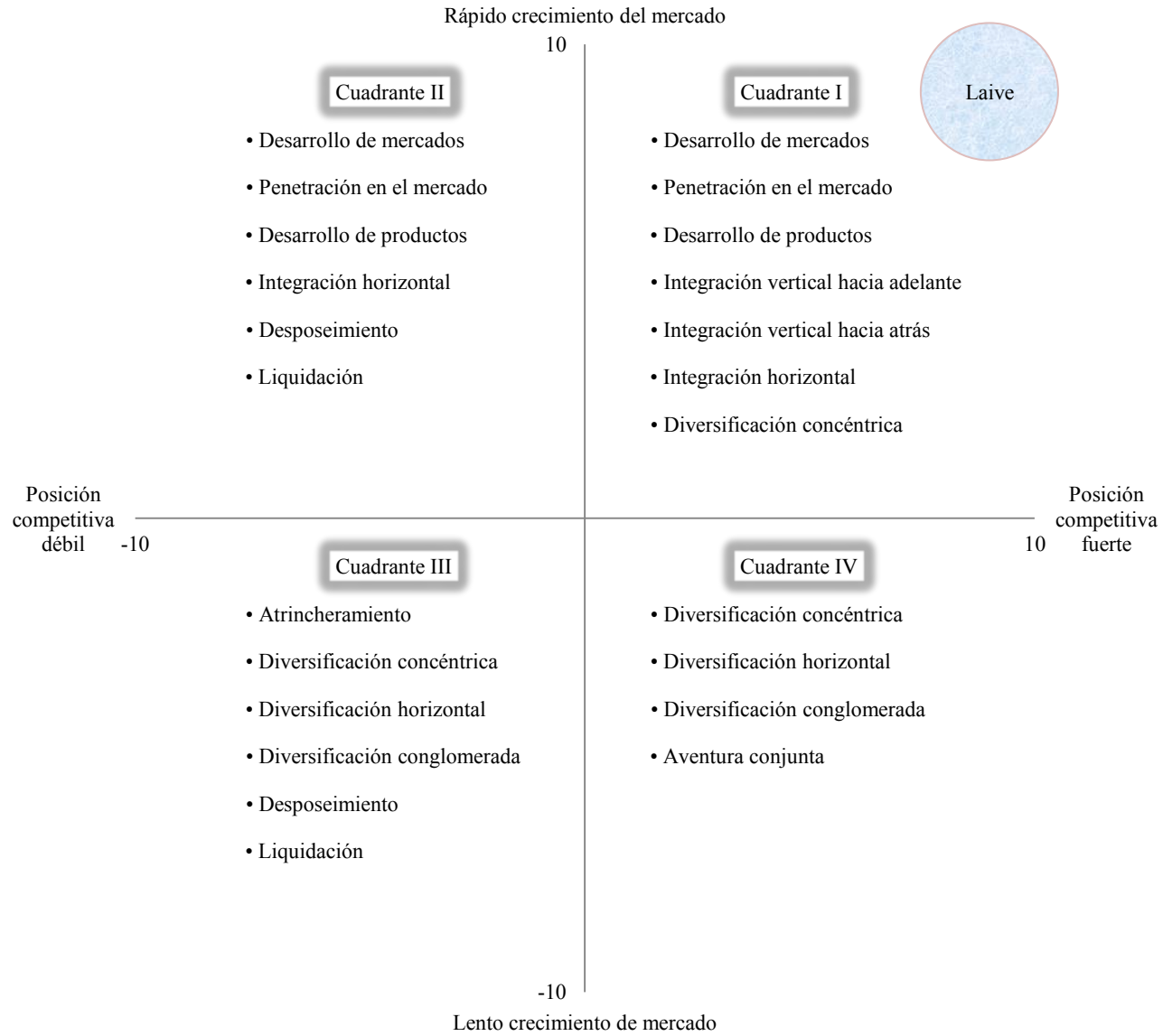


Figura 15. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para Laive.

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para Laive

| Estrategias genéricas competitivas | Estrategias externas alternativas | | | | | | | | | | | | | Matriz | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------|--------|--|------|-------|-----|----|----|-------|
| | Integración | | | Intensivas | | | Diversificación | | | Defensivas | | | | N° | Estrategias específicas | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
| | Integración vertical hacia adelante | Integración vertical hacia atrás | Integración horizontal | Penetración en el mercado | Desarrollo de mercados | Desarrollo de productos | Diversificación concéntrica | Diversificación conglomerada | Diversificación horizontal | Aventura conjunta | Atrincheramiento / reducción | Desposeimiento / desinversión | Liquidación | | | | | | | | |
| Diferenciación | | | | X | | X | X | | | | | | | E1 | FO1. Diversificación concéntrica para que utilizando los mismos procesos, se generen productos innovadores en el área de Lácteos (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, y O5) | X | X | X | X | X | 5 |
| Diferenciación | | | | X | X | X | X | | | | | | X | E2 | FO2. Desarrollo de nuevos productos saludables y bajos en calorías (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | X | X | X | X | X | 5 |
| Diferenciación | | | | X | X | X | | X | X | | | | X | E3 | FO3. Expandir portafolio de productos de marca Watt's en el mercado peruano (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | X | | X | X | X | 4 |
| Enfoque | X | | | X | | | | | | | | | X | E4 | FO4. Creación de espacios en donde se genere una experiencia con el consumo de la marca (e.g., Granja Laive) (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | X | X | X | X | X | 5 |
| Liderazgo en costos | | X | X | | | | X | | | | | | | E5 | FO5. Ampliación de la capacidad instalada de la planta de leche y envasado de yogur (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | X | X | | | X | 3 |
| Liderazgo en costos | | X | | | | | | | | | | | X | E6 | FA1. Creación de un programa de asistencia técnica para los ganaderos proveedores de leche para asegurar un adecuado manejo y almacenamiento del insumo (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, A5, y A6) | X | X | | | X | 3 |
| Enfoque | X | | | X | X | | | | | | | | X | E7 | FA2. Aventura conjunta con entidades públicas para colocar los productos de Laive en los programas nutricionales del Gobierno (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A2, A3, y A4) | X | X | X | X | X | 5 |
| Liderazgo en costos | | | X | | | | | | | | | | X | E8 | FA3. Adquisición de productores de queso artesanal (F1, F2, F4, y A5) | X | X | | | X | 3 |
| Diferenciación | | | X | | | X | | X | X | | | | X | E9 | FA4. Adquisición de empresas que tengan productos asociados al valor nutricional y así incursionar en nuevas categorías (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, y A3) | X | | X | X | X | 4 |
| Diferenciación | | | | X | X | X | | X | | | | | | E10 | DO1. Relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur (D1, D2, O1, O2, O3, O4, y O5) | X | | X | X | X | 4 |
| Enfoque | | | | X | X | | | | | | | | | E11 | DO2. Generación de mayor presencia en plataformas digitales y redes sociales (D1, D2, O1, O3, y O5) | X | | X | X | X | 4 |
| Liderazgo en costos | X | | | X | | | | | | | | | | E12 | DO3. Integración vertical hacia adelante con la distribución del norte peruano (D5, O1, O2, y O3) | X | X | X | X | X | 5 |
| Enfoque | | | | X | | X | | | | | | | X | E13 | DO4. Aventura conjunta con empresas de eventos deportivos para generar mayor reconocimiento de marca (D1, D2, O4, y O5) | X | | X | X | X | 4 |
| Diferenciación | | | | X | X | | | | | | | | | E14 | DO5. Desarrollo de nuevos empaques que presenten el concepto nutricional y socioambiental del producto (D2, D3, O3, O4, y O5) | X | | X | X | X | 4 |
| Diferenciación | | | | X | X | | | | | | | | | E15 | DA1. Incorporar dentro de la imagen de la marca los conceptos de responsabilidad social (D1, D2, D3, A1, A4, A5, A6, y A7) | X | | X | X | X | 4 |
| Diferenciación | | | | X | X | X | | | | | | | X | E16 | DA2. Aventura conjunta con la OMS para la creación de programas nutricionales (D1, D2, D3, y A3) | X | | X | X | X | 4 |
| Liderazgo en costos | | X | | | | | | | | | | | X | E17 | DA3. Aventura conjunta con proveedores de leche para asegurar contratos a largo plazo (D4, A5, y A6) | X | X | | | X | 3 |
| Liderazgo en costos | | X | | | | | | | | | | | X | E18 | DA4. Aventura conjunta con proveedores de leche donde se incorporen las buenas prácticas de Laive (D4, A5, y A6) | X | X | | | X | 3 |

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), la MCPE permite por medio de la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos, evaluar objetivamente las estrategias propuestas. Para realizar esta matriz, se requiere tener un adecuado juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad. En la Tabla 21 se muestra la MCPE para Laive, en la cual se evidencia la evaluación cuantitativa de las estrategias propuestas. Después de realizar esta evaluación, la Estrategia 13 y la Estrategia 16 pasaron a ser de contingencia puesto que obtuvieron un puntaje menor que cinco.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 22 se muestra la MR para Laive en la cual se realiza otro filtro para evaluar las estrategias. Según D'Alessio (2015), en esta matriz se plasma la evaluación de las estrategias de acuerdo con su consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad. Las estrategias retenidas son las que pasen las cuatro pruebas, puesto que si se aprueba alguna estrategia que no pase alguna de las pruebas, se corre el riesgo de que durante la implementación, se afecte el desempeño de algún área de la organización.

En este análisis, se determinó que la Estrategia 3: “expandir portafolio de productos de marca Watts en el mercado peruano”, no genera ventaja competitiva, y por el contrario, podría generar un desenfoco de la operación actual de Laive. Asimismo, la Estrategia 4 se determinó como “no factible” puesto que crear una granja podría generar sobrecostos para la compañía y no está dentro de su negocio objetivo.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2015), las estrategias escogidas no deben violar los derechos ni ir en contra de la justicia. Por medio de la ME, se descartan las estrategias que violen los derechos humanos, que sean injustas, o que sean perjudiciales para los resultados estratégicos de la compañía. En la Tabla 23 se muestra la ME para Laive, y se encontró que todas las estrategias debían retenerse.

Tabla 22

Matriz de Rumelt (MR) para Laive

| Estrategia específica | | | Pruebas | | | | Se acepta |
|-----------------------|------|---|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
| | | | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | |
| E1 | FO1. | Diversificación concéntrica para que utilizando los mismos procesos, se generen productos innovadores en el área de Lácteos (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, y O5) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E2 | FO2. | Desarrollo de nuevos productos saludables y bajos en calorías (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E3 | FO3. | Expandir portafolio de productos de marca Watt's en el mercado peruano (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | Sí | Sí | Sí | No | No |
| E4 | FO4. | Creación de espacios en donde se genere una experiencia con el consumo de la marca (e.g., Granja Laive) (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | Sí | Sí | No | Sí | No |
| E5 | FO5. | Ampliación de la capacidad instalada de la planta de leche y envasado de yogur (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E6 | FA1. | Creación de un programa de asistencia técnica para los ganaderos proveedores de leche para asegurar un adecuado manejo y almacenamiento del insumo (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, A5, y A6) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E7 | FA2. | Aventura conjunta con entidades públicas para colocar los productos de Laive en los programas nutricionales del Gobierno (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A2, A3, y A4) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E8 | FA3. | Adquisición de productores de queso artesanal (F1, F2, F4, y A5) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E9 | FA4. | Adquisición de empresas que tengan productos asociados al valor nutricional y así incursionar en nuevas categorías (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, y A3) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E10 | DO1. | Relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur (D1, D2, O1, O2, O3, O4, y O5) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E11 | DO2. | Generación de mayor presencia en plataformas digitales y redes sociales (D1, D2, O1, O3, y O5) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E12 | DO3. | Integración vertical hacia adelante con la distribución del norte peruano (D5, O1, O2, y O3) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E14 | DO5. | Desarrollo de nuevos empaques que presenten el concepto nutricional y socioambiental del producto (D2, D3, O3, O4, y O5) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E15 | DA1. | Incorporar dentro de la imagen de la marca los conceptos de responsabilidad social (D1, D2, D3, A1, A4, A5, A6, y A7) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E17 | DA3. | Aventura conjunta con proveedores de leche para asegurar contratos a largo plazo (D4, A5, y A6) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E18 | DA4. | Aventura conjunta con proveedores de leche donde se incorporen las buenas prácticas de Laive (D4, A5, y A6) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

Tabla 23

Matriz de Ética (ME) para Laive

| Estrategia específica | Derechos | | | | | | | Justicia | | | Utilitarismo | | |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|---|----------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------|
| | Impacto en el derecho a la vida | Impacto en el derecho a la propiedad | Impacto en el derecho al libre pensamiento | Impacto en el derecho a la privacidad | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | Impacto en el derecho a hablar libremente | Impacto en el derecho al debido proceso | Impacto en la distribución | Equidad en la administración | Normas de compensación | Fines y resultados estratégicos | Medios estratégicos empleados | Se acepta |
| E1 FO1. Diversificación concéntrica para que utilizando los mismos procesos, se generen productos innovadores en el área de Lácteos (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, y O5) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E2 FO2. Desarrollo de nuevos productos saludables y bajos en calorías (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E5 FO5. Ampliación de la capacidad instalada de la planta de leche y envasado de yogur (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E6 FA1. Creación de un programa de asistencia técnica para los ganaderos proveedores de leche para asegurar un adecuado manejo y almacenamiento del insumo (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, A5, y A6) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E7 FA2. Aventura conjunta con entidades públicas para colocar los productos de Laive en los programas nutricionales del Gobierno (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A2, A3, y A4) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E8 FA3. Adquisición de productores de queso artesanal (F1, F2, F4, y A5) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E9 FA4. Adquisición de empresas que tengan productos asociados al valor nutricional y así incursionar en nuevas categorías (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, y A3) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E10 DO1. Relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur (D1, D2, O1, O2, O3, O4, y O5) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E11 DO2. Generación de mayor presencia en plataformas digitales y redes sociales (D1, D2, O1, O3, y O5) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E12 DO3. Integración vertical hacia adelante con la distribución del norte peruano (D5, O1, O2, y O3) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E14 DO5. Desarrollo de nuevos empaques que presenten el concepto nutricional y socioambiental del producto (D2, D3, O3, O4, y O5) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E15 DA1. Incorporar dentro de la imagen de la marca los conceptos de responsabilidad social (D1, D2, D3, A1, A4, A5, A6, y A7) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E17 DA3. Aventura conjunta con proveedores de leche para asegurar contratos a largo plazo (D4, A5, y A6) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| E18 DA4. Aventura conjunta con proveedores de leche donde se incorporen las buenas prácticas de Laive (D4, A5, y A6) | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |

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

6.10 Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En la Tabla 24 se muestra la MERC donde se resumen las estrategias retenidas y de contingencia que se determinaron después de realizarse la evaluación de las matrices MDE, MCPE, y MR. Para el caso de Laive, se encontró que de las 18 estrategias presentadas, dos de ellas fueron descartadas mediante la MR y otras dos también fueron descartadas en la evaluación de la MCPE. Estas cuatro estrategias que no fueron retenidas, quedaron de contingencia.

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

Después de realizar las evaluaciones anteriores, es importante determinar y confirmar que las estrategias retenidas van a permitir alcanzar los objetivos a largo plazo y asimismo la visión que se formuló para Laive. Las estrategias que no están relacionadas con algún objetivo a largo plazo, pasan a ser estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015). En la Tabla 25 se muestra la MEOLP para Laive y se puede evidenciar que las estrategias retenidas sí están alineadas con por lo menos un objetivo a largo plazo previamente definido en el Capítulo V.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

De acuerdo con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter presentado en el Capítulo III, se identificaron los competidores actuales, sustitutos, y entrantes dentro de la industria de lácteos. Considerando este análisis, se determinó cuál podría ser la posible reacción de los competidores ante la implementación de las estrategias retenidas por parte de Laive (D'Alessio, 2015). En la Tabla 26 se muestra la MEPCS donde se evidencia que existen dos competidores actuales (i.e., Gloria y Nestlé Perú). Asimismo, se identificó que de las 14 estrategias retenidas, Gloria podría copiar siete estrategias y Nestlé Perú podría copiar seis de estas.

Tabla 24

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para Laive

| | | | Estrategia de contingencia | | | Estrategia retenida |
|------------|------|---|----------------------------|--------------|------------------|---------------------|
| | | | De 3.r Retenidas | De 2.r Orden | De 1.r Orden | |
| Estrategia | | | Orden (< 3) | (MCPE < 5) | (No pasa Rumelt) | |
| E1 | FO1. | Diversificación concéntrica para que utilizando los mismos procesos, se generen productos innovadores en el área de Lácteos (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, y O5) | | | | X |
| E2 | FO2. | Desarrollo de nuevos productos saludables y bajos en calorías (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | | | | X |
| E3 | FO3. | Expandir portafolio de productos de marca Watt's en el mercado peruano (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | | | X | |
| E4 | FO4. | Creación de espacios en donde se genere una experiencia con el consumo de la marca (e.g., Granja Laive) (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | | | X | |
| E5 | FO5. | Ampliación de la capacidad instalada de la planta de leche y envasado de yogur (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | | | | X |
| E6 | FA1. | Creación de un programa de asistencia técnica para los ganaderos proveedores de leche para asegurar un adecuado manejo y almacenamiento del insumo (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, A5, y A6) | | | | X |
| E7 | FA2. | Aventura conjunta con entidades públicas para colocar los productos de Laive en los programas nutricionales del Gobierno (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A2, A3, y A4) | | | | X |
| E8 | FA3. | Adquisición de productores de queso artesanal (F1, F2, F4, y A5) | | | | X |
| E9 | FA4. | Adquisición de empresas que tengan productos asociados al valor nutricional y así incursionar en nuevas categorías (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, y A3) | | | | X |
| E10 | DO1. | Relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur (D1, D2, O1, O2, O3, O4, y O5) | | | | X |
| E11 | DO2. | Generación de mayor presencia en plataformas digitales y redes sociales (D1, D2, O1, O3, y O5) | | | | X |
| E12 | DO3. | Integración vertical hacia adelante con la distribución del norte peruano (D5, O1, O2, y O3) | | | | X |
| E13 | DO4. | Aventura conjunta con empresas de eventos deportivos para generar mayor reconocimiento de marca (D1, D2, O4, y O5) | | X | | |
| E14 | DO5. | Desarrollo de nuevos empaques que presenten el concepto nutricional y socioambiental del producto (D2, D3, O3, O4, y O5) | | | | X |
| E15 | DA1. | Incorporar dentro de la imagen de la marca los conceptos de responsabilidad social (D1, D2, D3, A1, A4, A5, A6, y A7) | | | | X |
| E16 | DA2. | Aventura conjunta con la OMS para la creación de programas nutricionales (D1, D2, D3, y A3) | | X | | |
| E17 | DA3. | Aventura conjunta con proveedores de leche para asegurar contratos a largo plazo (D4, A5, y A6) | | | | X |
| E18 | DA4. | Aventura conjunta con proveedores de leche donde se incorporen las buenas prácticas de Laive (D4, A5, y A6) | | | | X |

Tabla 25

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

| | | | Visión | | | | | | | |
|---|----------------------------|---|-------------------------------|---------------------|--|--|---|---|--|---|
| Para 2030, ser la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, mediante la oferta de productos saludables, nutritivos, y de alta calidad, a través de un modelo de negocio basado en la sostenibilidad ambiental, social, y económica, incorporando investigación y desarrollo en sus procesos, y generando valor para sus grupos de interés. | | | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | OLP5 | OLP6 | Total | |
| Intereses organizacionales | | | | | | | | | | |
| 1. Crecimiento en participación de mercado | | | | | | | | | | |
| 2. Calidad | | | | | | | | | | |
| 3. Sostenibilidad | | | | | | | | | | |
| 4. Investigación y desarrollo | | | | | | | | | | |
| 5. Retorno de la inversión para accionistas e inversionistas | | | | | | | | | | |
| Estrategia | Estrategia de contingencia | | | Estrategia retenida | Para el 2030, alcanzar el 25% de participación de las ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano. | Para el 2030, alcanzar un valor de facturación de US\$800 millones. En el 2017, según Luis Ferrand ("Laive Alista," 2018), se facturó alrededor de US\$200 millones. | Para el 2030, contar dos centros de distribución (i.e., en Huachipa y Chiclayo), con la finalidad de reducir sus costos logísticos y mejorar su red de distribución en todo el país. En el 2017 según Ferrand (Trigoso, 2017), Laive contaba únicamente con un centro de distribución en Lima y además poseía un terreno en Huachipa. | Para el 2030, ubicarse dentro de las 10 primeras marcas según el ranking Brand Footprint realizado por Kantar World Panel para el Perú, donde se mide la penetración de la marca, el número de hogares del país, y la frecuencia con la que cada hogar compró una marca. En el 2017, según Kantar World Panel (Rojas & Mallqui, 2017), se ubicó dentro de las 50 primeras, obteniendo el puesto 30. | Para el 2030, lograr que el 100% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, con la finalidad de asegurar su calidad y garantizar el bienestar de sus consumidores. Según el MINAGRI ("Gobierno Publicó," 2017), dicho reglamento fue publicado en junio del 2017 bajo Decreto Supremo N°007-2017-MINAGRI, razón por la cual recién se encuentra en proceso de implementación y cumplimiento para cada uno de los productos de Laive. | Para el 2030, alcanzar una fidelización del 50% de los proveedores de Laive que en su mayoría son ganaderos que abastecen de leche a los diferentes centros de acopio de la empresa, teniendo como finalidad reducir el riesgo que involucra depender de un importante número de proveedores y además va a permitir establecer una relación a largo plazo para un desarrollo sostenible. Según Laive (2018d), son más de 1,500 ganaderos los que proveen a la compañía del principal insumo, asimismo ninguno de estos cuenta con un compromiso de exclusividad, por lo cual tienen la potestad de vender leche a cualquier otro cliente. |
| | De 3.º Orden Retenidas | De 2.º Orden (MCPE < 5) | De 1.º Orden (No pasa Rumelt) | | | | | | | |
| E1 | FO1. | Diversificación concéntrica para que utilizando los mismos procesos, se generen productos innovadores en el área de Lácteos (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, y O5) | | | X | X | X | X | X | 4 |
| E2 | FO2. | Desarrollo de nuevos productos saludables y bajos en calorías (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | | | X | X | X | X | X | 4 |
| E3 | FO3. | Expandir portafolio de productos de marca Watt's en el mercado peruano (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | | | | | | | | 0 |
| E4 | FO4. | Creación de espacios en donde se genere una experiencia con el consumo de la marca (e.g., Granja Laive) (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | | | | | | | | 0 |
| E5 | FO5. | Ampliación de la capacidad instalada de la planta de leche y envasado de yogur (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | | | X | X | X | | | 2 |
| E6 | FA1. | Creación de un programa de asistencia técnica para los ganaderos proveedores de leche para asegurar un adecuado manejo y almacenamiento del insumo (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, A5, y A6) | | | X | | | | X | 2 |
| E7 | FA2. | Aventura conjunta con entidades públicas para colocar los productos de Laive en los programas nutricionales del Gobierno (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A2, A3, y A4) | | | X | X | X | X | X | 4 |
| E8 | FA3. | Adquisición de productores de queso artesanal (F1, F2, F4, y A5) | | | X | X | X | X | | 4 |
| E9 | FA4. | Adquisición de empresas que tengan productos asociados al valor nutricional y así incursionar en nuevas categorías (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, y A3) | | | X | X | X | X | X | 4 |
| E10 | DO1. | Relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur (D1, D2, O1, O2, O3, O4, y O5) | | | X | X | X | X | | 3 |
| E11 | DO2. | Generación de mayor presencia en plataformas digitales y redes sociales (D1, D2, O1, O3, y O5) | | | X | X | X | X | | 3 |
| E12 | DO3. | Integración vertical hacia adelante con la distribución del norte peruano (D5, O1, O2, y O3) | | | X | X | X | X | | 3 |
| E13 | DO4. | Aventura conjunta con empresas de eventos deportivos para generar mayor reconocimiento de marca (D1, D2, O4, y O5) | | | | | | | X | 0 |
| E14 | DO5. | Desarrollo de nuevos empaques que presenten el concepto nutricional y socioambiental del producto (D2, D3, O3, O4, y O5) | | | X | X | X | X | X | 4 |
| E15 | DA1. | Incorporar dentro de la imagen de la marca los conceptos de responsabilidad social (D1, D2, D3, A1, A4, A5, A6, y A7) | | | X | X | X | X | X | 4 |
| E16 | DA2. | Aventura conjunta con la OMS para la creación de programas nutricionales (D1, D2, D3, y A3) | | | | | | | X | 0 |
| E17 | DA3. | Aventura conjunta con proveedores de leche para asegurar contratos a largo plazo (D4, A5, y A6) | | | X | | | | X | 1 |
| E18 | DA4. | Aventura conjunta con proveedores de leche donde se incorporen las buenas prácticas de Laive (D4, A5, y A6) | | | X | | X | X | X | 4 |

Tabla 26

Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para Laive

| Estrategia retenida | | Posibilidades de los competidores | |
|---------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | | Competidor 1 | Competidor 2 |
| | | Gloria | Nestlé Perú |
| E1 | FO1. Diversificación concéntrica para que utilizando los mismos procesos, se generen productos innovadores en el área de Lácteos (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, y O5) | Es posible que copien la estrategia. | Va a intentar copiar la estrategia. |
| E2 | FO2. Desarrollo de nuevos productos saludables y bajos en calorías (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | Es posible que copien la estrategia. | Va a intentar copiar la estrategia. |
| E5 | FO5. Ampliación de la capacidad instalada de la planta de leche y envasado de yogur (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | No se espera reacción. | No se espera reacción. |
| E6 | FA1. Creación de un programa de asistencia técnica para los ganaderos proveedores de leche para asegurar un adecuado manejo y almacenamiento del insumo (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, A5, y A6) | Es posible que copien la estrategia. | Es posible que copien la estrategia. |
| E7 | FA2. Aventura conjunta con entidades públicas para colocar los productos de Laive en los programas nutricionales del Gobierno (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A2, A3, y A4) | Es posible que copien la estrategia. | No se espera reacción. |
| E8 | FA3. Adquisición de productores de queso artesanal (F1, F2, F4, y A5) | Es posible que copien la estrategia. | No se espera reacción. |
| E9 | FA4. Adquisición de empresas que tengan productos asociados al valor nutricional y así incursionar en nuevas categorías (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, y A3) | No se espera reacción. | No se espera reacción. |
| E10 | DO1. Relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur (D1, D2, O1, O2, O3, O4, y O5) | No se espera reacción. | No se espera reacción. |
| E11 | DO2. Generación de mayor presencia en plataformas digitales y redes sociales (D1, D2, O1, O3, y O5) | | |
| E12 | DO3. Integración vertical hacia adelante con la distribución del norte peruano (D5, O1, O2, y O3) | No se espera reacción. | Es posible que copien la estrategia. |
| E14 | DO5. Desarrollo de nuevos empaques que presenten el concepto nutricional y socioambiental del producto (D2, D3, O3, O4, y O5) | No se espera reacción. | No se espera reacción. |
| E15 | DA1. Incorporar dentro de la imagen de la marca los conceptos de responsabilidad social (D1, D2, D3, A1, A4, A5, A6, y A7) | No se espera reacción. | No se espera reacción. |
| E17 | DA3. Aventura conjunta con proveedores de leche para asegurar contratos a largo plazo (D4, A5, y A6) | Es posible que copien la estrategia. | Es posible que copien la estrategia. |
| E18 | DA4. Aventura conjunta con proveedores de leche donde se incorporen las buenas prácticas de Laive (D4, A5, y A6) | Es posible que copien la estrategia. | Es posible que copien la estrategia. |

6.13 Conclusiones

A través del proceso estratégico de Laive, se lograron identificar 18 estrategias específicas por medio de la MFODA. Después, se realizaron las evaluaciones por medio de las matrices DE, CPE, de Rumelt, y de Ética, y se determinó que se retendrían 14 estrategias y cuatro quedarían como estrategias de contingencia. Estas últimas podrán ser usadas en el caso que no se pueda implementar alguna de las estrategias retenidas. Las estrategias definidas son principalmente intensivas y defensivas. La totalidad de las estrategias seleccionadas están alineadas para la consecución de los objetivos a largo plazo que se determinaron, y por ende, impulsan a que logre cumplir la visión planteada para el 2030 de Laive.

Las estrategias planteadas para Laive se centran principalmente en desarrollar productos con valor agregado, que incluyan los conceptos nutricionales y de responsabilidad social. Asimismo, se enfocan en lograr un giro importante en las estrategias de marketing para cada uno de los principales productos, para así lograr mayor reconocimiento y fidelización de la marca. Lo anterior, en aras de lograr ser la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, mediante la oferta de productos saludables, nutritivos, y de alta calidad, a través de un modelo de negocio basado en la sostenibilidad ambiental, social, y económica, incorporando investigación y desarrollo en sus procesos, y generando valor para sus grupos de interés.

No obstante, es importante que la compañía esté alerta puesto que existe la posibilidad de que los dos competidores (i.e., Gloria y Nestlé Perú) reaccionen ante al menos el 50% de las estrategias retenidas. Es decir, de las 14 estrategias retenidas, Gloria y Nestlé Perú podrían copiar siete y seis estrategias, respectivamente. Es por ello que la empresa debe definir cómo implementar estas estrategias para así mitigar la reacción de los competidores.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Lo que se busca conseguir a través de la implementación estratégica, es convertir los planes estratégicos en acciones concretas, a partir de las cuales se deben alcanzar los resultados deseados. Según D'Alessio (2015), la implementación estratégica requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos a corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) la estructura organizacional, siendo cada uno de ellos de alta importancia para lograr los objetivos estratégicos que se han planteado en el Capítulo V.

La implementación estratégica se puede entender como un proceso que comienza con el diseño de los objetivos a corto plazo (OCP), para luego pasar a definir los recursos que serán asignados a cada uno de estos objetivos, continuando con las políticas de la organización y con la nueva estructura que se tendrá que implementar en este intento por materializar sus planes estratégicos. Finalmente, el presente capítulo se cierra definiendo la manera cómo los recursos humanos serán motivados, además de abordar el tema de la responsabilidad social empresarial y la gestión del cambio.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Se desarrollan los OCP para Laive, enfocados siempre en el sector de productos lácteos y derivados. Lo que se busca es cubrir el período que va desde el año 2018 hasta el 2030 de manera escalonada. De acuerdo con D'Alessio (2015), los OCP representan los hitos que marcan el camino hacia la obtención de los OLP, es decir la sumatoria de los OCP da como resultado cada uno de los OLP que se han planteado anteriormente. Para el plan estratégico de Laive, se han considerado 21 OCP, que apoyan los seis OLP que se definieron.

Objetivo a largo plazo 1 (OLPI). Para el 2030, alcanzar el 25% de participación de las ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano. En el 2017, según Ferrand (Trigoso, 2017), se alcanzó el 9%.

OCP 1.1. Para el 2021, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 13% en el mercado peruano, enfocándose en una mayor penetración en el

mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores.

OCP 1.2. Para el 2024, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 17% en el mercado peruano, enfocándose en desarrollar y mejorar los canales de distribución de la empresa.

OCP 1.3. Para el 2027, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 21% en el mercado peruano, enfocándose en establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Salud, y otras instituciones públicas que permitan introducir sus productos en programas sociales del Gobierno.

OCP 1.4. Para el 2030, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 25% en el mercado peruano.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Para el 2030, alcanzar un valor de facturación de US\$800 millones. En el 2017, según Luis Ferrand (“Laive Alista,” 2018), se facturó alrededor de US\$200 millones.

Para que se cumpla el OLP2, se debe mantener un crecimiento sostenido del 12% anual. Es importante mencionar que en el 2017 la tasa de crecimiento fue de 9.7% respecto al año anterior.

OCP 2.1. Para el 2021, alcanzar un valor de facturación de US\$350 millones, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores.

OCP 2.2. Para el 2024, alcanzar un valor de facturación de US\$500 millones, enfocándose en abarcar nuevas ciudades que cuentan con un alto potencial de ventas, permitiendo ampliar su mercado que se encuentra concentrado en Lima.

OCP 2.3. Para el 2027, alcanzar un valor de facturación de US\$650 millones, enfocándose en establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Salud, y otras instituciones públicas que permitan introducir sus productos en programas sociales del Gobierno.

OCP 2.4. Para el 2030, alcanzar un valor de facturación de US\$800 millones.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Para el 2030, contar con dos centros de distribución (i.e., en Huachipa y Chiclayo), con la finalidad de reducir sus costos logísticos y mejorar su red de distribución en todo el país. En el 2017, Laive contaba únicamente con un centro de distribución en Lima y además poseía un terreno en Huachipa.

OCP 3.1. Para el 2023, culminar la construcción del nuevo centro de distribución ubicado en Huachipa, el cual al 2018 es un terreno descampado con una extensión de 50,000 m².

OCP 3.2. Para el 2025, adquirir un nuevo terreno en el norte del país, y para lo cual será necesaria una minuciosa evaluación porque debe elegirse una zona estratégica que podría ser Trujillo, Chiclayo, o Piura.

OCP 3.3. Para el 2030, tener operando al nuevo centro de distribución al 50% de su capacidad máxima, lo cual le va a permitir estar en las condiciones de reducir sus costos logísticos y mejorar su red de distribución en todo el país.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Para el 2030, ubicarse dentro de las 10 primeras marcas según el ranking *Brand Footprint* realizado por Kantar World Panel para el Perú, donde se mide la penetración de la marca, el número de hogares del país, y la frecuencia con la que cada hogar compró una marca. En el 2017, según Kantar World Panel, se ubicó dentro de las 50 primeras, obteniendo el puesto 30.

OCP 4.1. Para el 2021, ubicarse dentro de las 25 primeras marcas según el ranking *Brand Footprint* realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores que fomenten su consumo en los hogares peruanos.

OCP 4.2. Para el 2024, ubicarse dentro de las 20 primeras marcas según el ranking *Brand Footprint* realizado por Kantar World Panel para el Perú, para lo cual se debe implementar un programa integral de marketing que permita el relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur.

OCP 4.3. Para el 2027, ubicarse dentro de las 15 primeras marcas según el ranking *Brand Footprint* realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en mejorar sus canales de distribución de tal forma que puedan llegar a más hogares.

OCP 4.4. Para el 2030, ubicarse dentro de las 10 primeras marcas según el ranking *Brand Footprint* realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en mantener una buena reputación y buenas prácticas en cada uno de sus procesos.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5): Para el 2030, lograr que el 100% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, con la finalidad de asegurar su calidad y garantizar el bienestar de sus consumidores. Según el MINAGRI, dicho reglamento fue publicado en junio del 2017 bajo Decreto Supremo N°007-2017-MINAGRI, razón por la cual recién se encuentra en proceso de implementación y cumplimiento para cada uno de los productos de Laive.

OCP 5.1. Para el 2022, lograr que el 35% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, enfocándose en establecer sistemas de control y monitoreo de calidad en sus procesos.

OCP 5.2. Para el 2026, lograr que el 70% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, enfocándose en la implementación de un programa de aseguramiento de la calidad que sea desarrollado por un organismo independiente.

OCP 5.3. Para el 2030, lograr que el 100% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, para lo cual debe mantener la certificación ISO 9001.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Para el 2030, alcanzar una fidelización del 50% de los proveedores de Laive que en su mayoría son ganaderos que abastecen de leche a los diferentes centros de acopio de la empresa, teniendo como finalidad reducir el riesgo que

involucra depender de un importante número de proveedores y además va a permitir establecer una relación a largo plazo para un desarrollo sostenible. Según Laive (2018d), son más de 1,500 ganadores los que proveen a la compañía del principal insumo, asimismo ninguno de estos cuenta con un compromiso de exclusividad, por lo cual tienen la potestad de vender leche a cualquier otro cliente.

OCP 6.1. Para el 2022, establecer alianzas estratégicas con el MINAGRI y los Gobiernos regionales que permitan capacitar y certificar a 1,000 ganaderos en temas relacionados con buenas prácticas y técnicas empleadas para la producción de leche.

OCP 6.2. Para el 2026, realizar un congreso cada año con el apoyo del MINAGRI donde se traten temas relacionados al sector ganadero, donde se contará con la participación y cooperación del AGALEP. Además, para este mismo período se concluirá con la capacitación y certificación de 1,500 ganaderos, los cuales se encargan de proveer el principal insumo.

OCP 6.3. Para el 2030, contar con un programa integral de desarrollo, asistencia técnica, capacitación, y certificación de productores ganaderos en zonas estratégicas, donde participen instituciones públicas como el MINAGRI y asociaciones gremiales como es el AGALEP.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

La ejecución de las estrategias requiere la asignación de los recursos correspondientes a cada uno de los OCP que han sido definidos previamente. Según D'Alessio (2015), los recursos son los insumos que van a permitir ejecutar las estrategias seleccionadas, y asimismo una adecuada distribución de estos va a beneficiar las competencias distintivas de la organización apoyándola para que pueda alcanzar la visión propuesta.

En la Tabla 27 se muestran los recursos asignados a cada OCP, y para lo cual se dividieron en financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

Tabla 27

Recursos Asignados a los OCP para Laive

| Objetivo a corto plazo (OCP) | | Recursos | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| | | Financieros | Físicos | Humanos | Tecnológicos |
| OCP 1.1. | Para el 2021, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 13% en el mercado peruano, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores. | Capital propio | Plantas procesadoras, maquinaria, red de abastecimiento, y almacenes | Investigadores de mercado, equipo de Investigación y Desarrollo, Incentivos, y Comisiones, y personal calificado de ventas y producción | Última tecnología aplicada en los procesos |
| OCP 1.2. | Para el 2024, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 17% en el mercado peruano, enfocándose en desarrollar y mejorar los canales de distribución de la empresa. | Capital propio y financiamiento de terceros | Plantas procesadoras, maquinaria, red de abastecimiento, y almacenes | Distribuidores, operadores logísticos, personal calificado de ventas y manejo de stocks | Sistemas de despacho integrado con información de stocks en tiempo real |
| OCP 1.3. | Para el 2027, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 21% en el mercado peruano, enfocándose en establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Salud, y otras instituciones públicas que permitan introducir sus productos en programas sociales del Gobierno. | Capital propio e inversión pública | Plantas procesadoras, maquinaria, red de abastecimiento, inmobiliario para los programas, y almacenes | MINSA, MIDIS, sociólogos, nutricionistas, distribuidores, y personal de servicio | Última tecnología aplicada en los procesos y en la publicidad digital de programas sociales |
| OCP 1.4. | Para el 2030, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 25% en el mercado peruano. | Capital propio | Plantas procesadoras, maquinaria, red de abastecimiento, y almacenes | Investigadores de mercado, equipo de Investigación y Desarrollo, Incentivos, y Comisiones, y personal calificado de ventas y producción | Última tecnología en los procesos y sistemas de despacho integrado |
| OCP 2.1. | Para el 2021, alcanzar un valor de facturación de US\$350 millones, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores. | Capital propio | Plantas procesadoras, maquinaria, oficinas para personal administrativo y ventas, red de abastecimiento, y almacenes | Investigadores de mercado, equipo de Investigación y Desarrollo, Incentivos, y Comisiones, y personal calificado de ventas y producción | Última tecnología aplicada en los procesos y sistemas computarizados para cálculos de ventas y comisiones |
| OCP 2.2. | Para el 2024, alcanzar un valor de facturación de US\$500 millones, enfocándose en abarcar nuevas ciudades que cuentan con un alto potencial de ventas, permitiendo ampliar su mercado que se encuentra concentrado en Lima. | Capital propio y financiamiento de terceros | Plantas procesadoras, maquinaria, oficinas para personal administrativo y ventas, red de abastecimiento, y almacenes | Distribuidores, operadores logísticos, y personal calificado de ventas y manejo de stocks | Sistemas de despacho integrado con información de stocks en tiempo real |
| OCP 2.3. | Para el 2027, alcanzar un valor de facturación de US\$650 millones, enfocándose en establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Salud, y otras instituciones públicas que permitan introducir sus productos en programas sociales del Gobierno. | Capital propio e inversión pública | Plantas procesadoras, maquinaria, oficinas para personal administrativo y ventas, inmobiliario para programas, red de abastecimiento, y almacenes | MINSA, MIDIS, sociólogos, nutricionistas, distribuidores, y personal de servicio | Última tecnología aplicada en los procesos y en la publicidad digital de programas sociales |
| OCP 2.4. | Para el 2030, alcanzar un valor de facturación de US\$800 millones. | Capital propio | Plantas procesadoras, maquinaria, oficinas para personal administrativo y ventas, red de abastecimiento, y almacenes | Investigadores de mercado, equipo de Investigación y Desarrollo, Incentivos, y Comisiones, y personal calificado de ventas y producción | Última tecnología en los procesos y sistemas de despacho integrado |
| OCP 3.1. | Para el 2023, culminar la construcción del nuevo centro de distribución ubicado en Huachipa, el cual al 2018 es un terreno descampado con una extensión de 50,000 m ² . | Capital propio y financiamiento de terceros | Maquinaria de construcción, terreno, materiales de construcción, e inmobiliario para la implementación de centros | Ingenieros y operadores de construcción, especialistas en seguridad, y controladores de proyecto | Software de control y ejecución de proyectos |
| OCP 3.2. | Para el 2025, adquirir un nuevo terreno en el norte del país, y para lo cual será necesaria una minuciosa evaluación porque debe elegirse una zona estratégica que podría ser Trujillo, Chiclayo, o Piura. | Capital propio y financiamiento de terceros | Maquinaria de construcción, terreno, materiales de construcción, e inmobiliario para la implementación de centros | Ingenieros y operadores de construcción, especialistas en seguridad, y controladores de proyecto | Software de control y ejecución de proyectos |
| OCP 3.3. | Para el 2030, tener operando al nuevo centro de distribución al 50% de su capacidad máxima, lo cual le va a permitir estar en las condiciones de reducir sus costos logísticos y mejorar su red de distribución en todo el país. | Capital propio y financiamiento de terceros | Maquinaria de construcción, terreno, materiales de construcción, e inmobiliario para la implementación de centros | Ingenieros y operadores de construcción, especialistas en seguridad, y controladores de proyecto | Software de control y ejecución de proyectos |
| OCP 4.1. | Para el 2021, ubicarse dentro de las 25 primeras marcas según el ranking <i>Brand Footprint</i> realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores que fomenten su consumo en los hogares peruanos. | Capital propio | Plantas procesadoras, maquinaria, red de abastecimiento, y almacenes | Investigadores de mercado, equipo de Investigación y Desarrollo, Incentivos, y Comisiones, y personal calificado de ventas y producción | Publicidad en plataformas digitales e interfaz entre la empresa y los usuarios |
| OCP 4.2. | Para el 2024, ubicarse dentro de las 20 primeras marcas según el ranking <i>Brand Footprint</i> realizado por Kantar World Panel para el Perú, para lo cual se debe implementar un programa integral de marketing que permita el relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur. | Capital propio | Plantas procesadoras, maquinaria, red de abastecimiento, publicidad física, y almacenes | Publicistas y mercadólogos, diseñadores de marca, investigadores de mercado, y expertos en innovación y desarrollo | Publicidad en plataformas digitales e interfaz entre la empresa y los usuarios |
| OCP 4.3. | Para el 2027, ubicarse dentro de las 15 primeras marcas según el ranking <i>Brand Footprint</i> realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en mejorar sus canales de distribución de tal forma que puedan llegar a más hogares. | Capital propio y financiamiento de terceros | Plantas procesadoras, maquinaria, red de abastecimiento, y almacenes | Distribuidores, operadores logísticos, y personal calificado de ventas y manejo de stocks | Publicidad en plataformas digitales e interfaz entre la empresa y los usuarios |
| OCP 4.4. | Para el 2030, ubicarse dentro de las 10 primeras marcas según el ranking <i>Brand Footprint</i> realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en mantener una buena reputación y buenas prácticas en cada uno de sus procesos. | Capital propio | Plantas procesadoras, maquinaria, red de abastecimiento, publicidad física, y almacenes | Investigadores de mercado, equipo de Investigación y Desarrollo, Incentivos, y Comisiones, asesores de imagen, y personal calificado de ventas y producción | Publicidad en plataformas digitales e interfaz entre la empresa y los usuarios |
| OCP 5.1. | Para el 2022, lograr que el 35% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, enfocándose en establecer sistemas de control y monitoreo de calidad en sus procesos. | Capital propio | Maquinaria calibrada de alta confiabilidad, sistemas de control y monitoreo, inmobiliario para área de Calidad y Mejora Continua, e insumos para pruebas de calidad | Supervisores de calidad, operarios calificados para maquinaria de control y monitoreo de calidad, y expertos en mejora continua | Sistemas automatizados de monitoreo y control de calidad |
| OCP 5.2. | Para el 2026, lograr que el 70% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, enfocándose en la implementación de un programa de aseguramiento de la calidad que sea desarrollado por un organismo independiente. | Capital propio | Maquinaria calibrada de alta confiabilidad, sistemas de control y monitoreo, inmobiliario para área de Calidad y Mejora Continua, e insumos para pruebas de calidad | Supervisores de calidad, operarios calificados para maquinaria de control y monitoreo de calidad, y expertos en mejora continua | Sistemas automatizados de monitoreo y control de calidad |
| OCP 5.3. | Para el 2030, lograr que el 100% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, para lo cual debe mantener la certificación ISO 9001. | Capital propio | Maquinaria calibrada de alta confiabilidad, sistemas de control y monitoreo, inmobiliario para área de Calidad y Mejora Continua, e insumos para pruebas de calidad | Supervisores de calidad, operarios calificados para maquinaria de control y monitoreo de calidad, y expertos en mejora continua | Sistemas automatizados de monitoreo y control de calidad |
| OCP 6.1. | Para el 2022, establecer alianzas estratégicas con el MINAGRI y los Gobiernos regionales que permitan capacitar y certificar a 1,000 ganaderos en temas relacionados con buenas prácticas y técnicas empleadas para la producción de leche. | Capital propio e inversión pública | Locales de capacitación, inmobiliario, y materiales de capacitación | MINAGRI, Gobiernos regionales, AGALEP, capacitadores, y expertos en comunicación, publicidad, y motivación a ganaderos | Plataformas digitales y redes sociales como medios de difusión |
| OCP 6.2. | Para el 2026, realizar un congreso cada año con el apoyo del MINAGRI donde se traten temas relacionados al sector ganadero, donde se contará con la participación y cooperación del AGALEP. Además, para este mismo período se concluirá con la capacitación y certificación de 1,500 ganaderos, los cuales se encargan de proveer el principal insumo. | Capital propio e inversión pública | Locales de capacitación, ambiente para el congreso, inmobiliario y materiales para el congreso, y la capacitación | MINAGRI, Gobiernos regionales, AGALEP, capacitadores, y expertos en comunicación, publicidad, y motivación a ganaderos | Plataformas digitales y redes sociales como medios de difusión |
| OCP 6.3. | Para el 2030, contar con un programa integral de desarrollo, asistencia técnica, capacitación, y certificación de productores ganaderos en zonas estratégicas, donde participen instituciones públicas como el MINAGRI y asociaciones gremiales como es el AGALEP. | Capital propio e inversión pública | Locales de capacitación, inmobiliario, y materiales de capacitación | MINAGRI, Gobiernos regionales, AGALEP, capacitadores, y expertos en comunicación, publicidad, y motivación a ganaderos | Plataformas digitales y redes sociales como medios de difusión |

7.3 Políticas de cada Estrategia

Una vez que se definieron los OCP y los recursos que se deben asignar a cada uno de ellos, resulta imprescindible establecer las políticas que servirán de guía para la implementación de las estrategias planteadas. Según D'Alessio (2015), es por medio de las políticas que se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura deseada. En tal sentido, en la Tabla 28 se muestran las políticas que se han desarrollado para acompañar este proceso de implementación de estrategias en Laive.

7.4 Estructura de Laive

Se procede a revisar si la estructura organizativa actual de Laive va a contribuir con el proceso de la implementación de las estrategias que se definieron. En tal sentido, según D'Alessio (2015), el peor error que cometen diversas organizaciones es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua, por lo tanto, el hecho de elegir la estructura organizacional adecuada se convierte en un factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica.

En cuanto a la estructura organizacional de Laive al 2018, se puede señalar que es de tipo funcional, teniendo en la parte superior de su organigrama al Directorio, para luego descender hacia una plana gerencial que cuenta con un gerente general, el señor Luis Ferrand Aspíllaga, quien tiene a su cargo nueve gerentes de área: (a) Comercial, (b) Administrativo-Financiero, (c) Cadena de Abastecimiento, (d) Producción, (e) Proyectos e Innovación, (f) Marketing, (g) Regional del Sur, (h) Aseguramiento de Calidad, y (i) Gestión Humana. Con relación a esta estructura, si bien se podrían identificar algunas ventajas, lo que realmente se debería evaluar es si esta estructura vigente es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas. En tal sentido, el contar con un importante número de gerentes en diferentes áreas podría representar un beneficio para ejercer un mejor control de las actividades y además al ser una organización funcional, ello permite cierto grado de

Tabla 28

Políticas por Estrategia de Laive

| | | Estrategias retenidas | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|---|---|---|--|---|--|--|--|--|---|---|---|
| | | E1 FO1. | E2 FO2. | E5 FO5. | E6 FA1. | E7 FA2. | E8 FA3. | E9 FA4. | E10 DO1. | E11 DO2. | E12 DO3. | E14 DO5. | E15 DA1. | E17 DA3. | E18 DA4. |
| Política por estrategia | | Diversificación concéntrica para que utilizando los mismos procesos, se generen productos innovadores en el área de Lácteos (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, y O5) | Desarrollo de nuevos productos saludables y bajos en calorías (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | Ampliación de la capacidad instalada de la planta de leche y envasado de yogur (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | Creación de un programa de asistencia técnica para los ganaderos proveedores de leche para asegurar un adecuado manejo y almacenamiento del insumo (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, A5, y A6) | Aventura conjunta con entidades públicas para colocar los productos de Laive en los programas nutricionales del Gobierno (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A2, A3, y A4) | Adquisición de productores de queso artesanal (F1, F2, F4, y A5) | Adquisición de empresas que tengan productos asociados al valor nutricional y así incursionar en nuevas categorías (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, y A3) | Relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur (D1, D2, O1, O2, O3, O4, y O5) | Generación de mayor presencia en plataformas digitales y redes sociales (D1, D2, O1, O3, y O5) | Integración vertical hacia adelante con la distribución del norte peruano (D5, O1, O2, y O3) | Desarrollo de nuevos empaques que presenten el concepto nutricional y socioambiental del producto (D2, D3, O3, O4, y O5) | Incorporar dentro de la imagen de la marca los conceptos de responsabilidad social (D1, D2, D3, A1, A4, A5, A6, y A7) | Aventura conjunta con proveedores de leche para asegurar contratos a largo plazo (D4, A5, y A6) | Aventura conjunta con proveedores de leche donde se incorporen las buenas prácticas de Laive (D4, A5, y A6) |
| P1 | Fomentar y promover los proyectos relacionados con mejoras en la competitividad, rentabilidad, y productividad | X | X | X | X | | | X | | X | X | X | | X | X |
| P2 | Fomentar una sólida política de comisiones e incentivos por metas alcanzadas | X | X | X | X | | | | X | X | | | | X | X |
| P3 | Fomentar una cultura de calidad y mejora continua en todos los procesos que se desarrollan | X | X | X | X | X | | X | X | | | X | | | X |
| P4 | Priorizar y desarrollar actividades relacionadas a mejorar la cadena de distribución | | | X | X | | | X | | | X | | | X | |
| P5 | Contribuir con el desarrollo sostenible y el bienestar social de las comunidades que forman parte de sus <i>stakeholders</i> | | | X | X | X | | X | | | | X | X | X | X |
| P6 | Incentivar la adopción de últimas tecnologías para ser más competitivos | X | X | X | X | | | | X | | | X | | | X |
| P7 | Incentivar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para fomentar un desarrollo conjunto | | | | X | X | | X | X | | | | X | X | X |
| P8 | Promover una comunicación fluida y transparente en toda la compañía con cada uno de sus <i>stakeholders</i> | | | | X | X | | X | X | X | | | X | | X |

especialización donde cada departamento debería realizar eficientemente una actividad específica. Sin embargo, dicha estructura como tal no es la más apropiada para respaldar las estrategias que fueron propuestas puesto que su distribución no le presta la debida importancia o no incluye algunas áreas que son de alta importancia para este proceso de implementación. El cargo de Responsabilidad Social Empresarial, es importante para cumplir con la visión propuesta y debe depender directamente de la Gerencia General y apoyar en todas las actividades y gerencias de la organización, para que funcione como un proceso y no como una isla independiente. Si bien se decidió mantener una estructura organizacional de tipo funcional, también se determinó realizar los siguientes cambios que se muestran en la Figura 16.

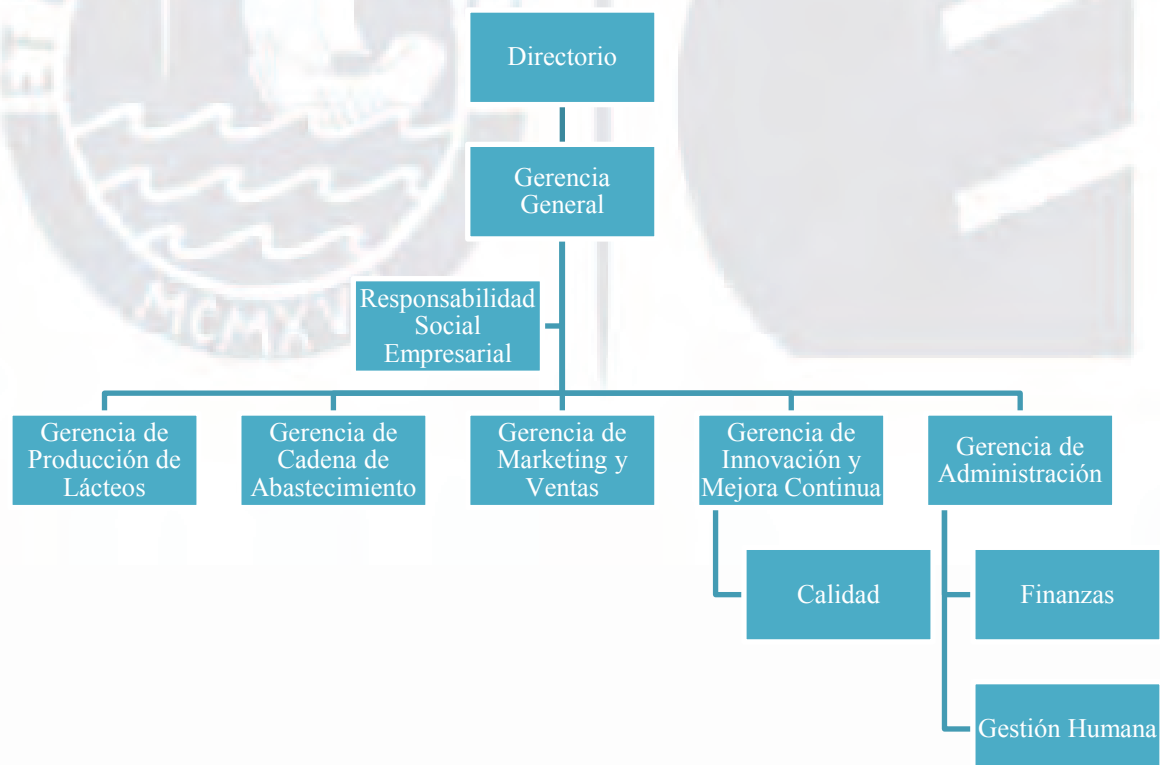


Figura 16. Estructura propuesta para Laive.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad

En relación al aspecto medioambiental, se debe señalar que Laive asume el compromiso de mejorar y asegurar la sostenibilidad ambiental, optimizando el uso de los

recursos, para prevenir la contaminación ambiental y minimizar los impactos ambientales que puedan ocasionar sus actividades, promoviendo de esta forma una producción responsable y comprometida con la preservación del medioambiente. Dentro de sus principales programas que se orientan al cuidado del este se pueden mencionar el llamado “Recíclame cumple tu papel” y otro programa de envases reciclables. Ambos proyectos buscan generar conciencia en las personas sobre los beneficios y ventajas que trae consigo una buena disposición de los distintos residuos que se puedan generar (Laive, 2018f).

En cuanto al aspecto ecológico, velar por el medioambiente se convierte en una constante para Laive. En tal sentido, se puede mencionar que los insumos frescos, naturales, y no contaminantes son esenciales en cada uno de sus procesos, que en muchos casos son artesanales, lo cual ayuda a cumplir de una manera más adecuada con el cuidado del medioambiente (Laive, 2018e).

En cuanto al aspecto de responsabilidad social, Laive muestra un importante compromiso con la comunidad en lo que se refiere a la alimentación saludable, razón por la cual se esfuerza en aportar productos nutritivos que contribuyan con la salud de sus clientes. En esta preocupación por el entorno social, Laive busca construir y mantener las mejores relaciones con los vecinos, proveedores, municipalidades, empleados, y demás *stakeholders*, con el fin de promover un desarrollo sostenible que permita generar valor compartido. La empresa en este esfuerzo por contribuir con el desarrollo social, se enfoca principalmente en los niños a quienes apoya con aportes y programas sociales, entre los que destacan el programa Creciendo con Laive además de campañas de nutrición a colegios. De igual forma, también participa activamente en algunas actividades de apoyo social como son Operación Sonrisa y la Teletón (Laive, 2018e).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El talento humano en una organización representa el factor clave en la ejecución de un plan estratégico y en el éxito de este, puesto que serán las personas quienes ejecuten cada una

de las tareas que estén definidas como objetivos estratégicos, para finalmente alcanzar el objetivo a largo plazo que es la visión, por lo cual debe descansar la estrategia y sus objetivos en una cultura organizacional clara y que aglutine en ella a toda la organización y quienes la componen.

Por todo lo anterior, se hace necesario establecer una cultura con unos principios corporativos que marquen el diario actuar de cada uno de los colaboradores de la organización. Estos principios deben contener las variables que aseguren lograr la visión planteada, como lo deben ser: (a) compromiso con la calidad, (b) eficiencia en sus procesos, (c) productividad, (d) gestión de cambio, (e) agresividad en el mercado, (f) ética, y (g) responsabilidad social. Una vez definida la cultura que se desea crear y los principios que la rigen, se debe iniciar un proceso de difusión permanente y que involucre desde la Alta Gerencia hasta los niveles de operación y administración más básicos, para con ello asegurar que todos en la organización estén aglutinados tras un mismo objetivo a través de la cultura organizacional.

Se debe considerar que la difusión y trabajo de introducción de la cultura significa un esfuerzo de largo aliento, constancia, y disciplina, donde los grandes logros se deben reconocer. Según D'Alessio (2015), los procesos de cambio y transformación para una organización lo significan también para la gente, por lo cual es normal encontrar resistencia y aversión puesto que de los cambios se temen siempre consecuencias negativas y es por ello que como se indicó anteriormente, que este cambio deberá ser permanente, consistente, desde la Alta Gerencia hasta niveles de operación básica y sobre todo en consecuencia de la visión a largo plazo planteada por la organización.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), los procesos de transformación y su éxito tanto en las acciones estratégicas a corto como a largo plazo deben considerar la mitigación de la

resistencia al cambio, para lo cual es preciso que los temores inherentes a las personas y que son fruto del cambio se consideren y ataquen a través de una correcta motivación a nuevas experiencias organizacionales. Por lo anterior y considerando que el proceso de cambio requiere también de un plan estratégico, existen variables y pasos que en este proceso de cambio se deben dar. A partir de lo indicado por Kotter (2007), en su mayoría, los gerentes y directores consideran el cambio como un evento y no como un proceso que los conduce a transformar la organización, para lo cual y en efecto sea estructurado como un evento, es necesario considerar ocho variables o puntos en un proceso de cambio o transformación: (a) crear un sentido de urgencia; (b) crear el grupo empoderado de agentes de cambio; (c) establecer la visión; (d) comunicar la visión; (e) potenciar a otros para poner en práctica la visión; (f) establecer y celebrar éxitos a corto plazo; (g) hacer sólida la mejora e identificar nuevas áreas de cambios; e (h) institucionalizar nuevos métodos.

Crear un sentido de urgencia. A partir de los análisis interno y externo de Laive, se han establecido las áreas donde debe enfocarse el cambio, lo cual debe ser comunicado a todos quienes intervienen directa e indirectamente en ellas con un amplio sentido de importancia e impacto positivo que la implementación puede traer, pero también se deben comunicar las consecuencias negativas de no hacerlo. A su vez es importante que se concientice al resto de la organización la urgencia e importancia del cambio.

Crear el grupo empoderado de agentes de cambio. En el proceso inicial deben identificarse quienes son aquellos colaboradores que puedan influenciar como líderes al resto y, deben ser empoderados como agentes de cambio para llevar adelante los procesos en esta etapa. Es importante mencionar que no solo deben ser líderes que ocupen posiciones de gerencias altas o medias, sino también personas que en su rol, aun cuando sea muy básico representen una referencia para el resto de la organización como líderes que viven y promueven el cambio.

Establecer la visión. La visión se ha propuesto para el 2030 y se definió en el Capítulo II: Para 2030, ser la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, mediante la oferta de productos saludables, nutritivos, y de alta calidad, a través de un modelo de negocio basado en la sostenibilidad ambiental, social, y económica, incorporando investigación y desarrollo en sus procesos, y generando valor para sus grupos de interés. A partir de esta visión, se debe desarrollar todo el cambio que conduzca a efectivamente lograr la misma.

Comunicar la visión. El éxito de una gestión de cambio está directamente relacionado con que en su totalidad la organización tenga conocimiento y haya interiorizado cuál es la visión a largo plazo que se ha planteado la organización. Para lograr este objetivo, es necesario que haya un plan de comunicación que asegure que la visión va a permear todos los niveles de la compañía, desde la Alta Gerencia hasta los niveles de operación y gestión más básicos.

Potenciar a otros para poner en práctica la visión. Durante el período de comunicación de la visión y la implementación de los cambios que conducirán hacia ella, se hace necesario que quienes hayan sido identificados como líderes y agentes de transformación tengan de parte de la organización el empoderamiento necesario y se potencien con el fin de que estén preparados para roles centrales y protagonistas en el cambio, lo que les permitirá reaccionar y afrontar las situaciones propias de la aversión al cambio por parte de la organización.

Establecer y celebrar éxitos a corto plazo. Los objetivos a corto plazo son tan importantes como los de a largo plazo y, es necesario que en la medida que estos se vayan alcanzando, se comunique de manera masiva y de ser posible se celebre el haberles alcanzado. Ello va a permitir que se genere una sensación positiva, de motivación y credibilidad frente al cambio.

Hacer sólida la mejora e identificar nuevas áreas de cambio. En la evolución hacia el cambio, es necesario que en la medida que se avanza se comunique a la organización dicho avance para generar la sensación de mejora continua, pero también es imperativo que en aquellas áreas donde no se identifiquen cambios, se hagan los ajustes que sean demandados.

Institucionalizar nuevos métodos. En el proceso de mejora, se presentarán paulatinamente nuevos procesos y procedimientos que una vez implementados y se compruebe su impacto positivo, será necesario que los mismos se documenten y hagan parte del sistema de gestión de la compañía.

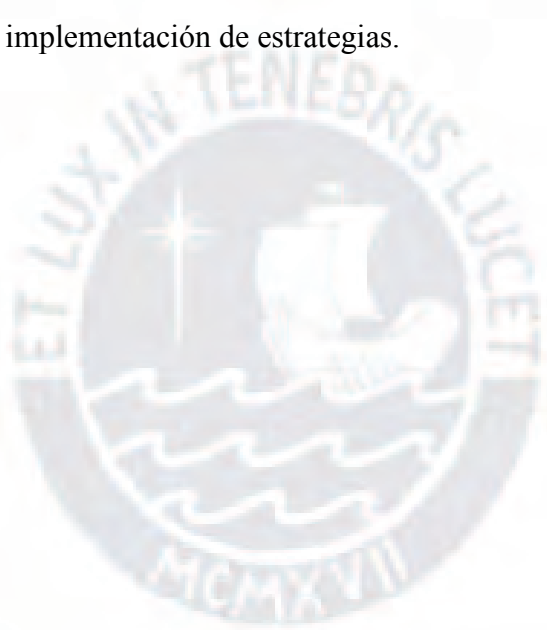
7.8 Conclusiones

En este esfuerzo por convertir los planes estratégicos en acciones concretas, se logró establecer 21 OCP, a través de los cuales se intentará alcanzar de forma progresiva cada uno de los OLP que también fueron definidos, de tal manera que la suma de estos permita que Laive para el 2030 se convierta en la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano. En el caso que algunos de estos OCP no se cumplan, se pondrá en riesgo a su vez, la consecución de los OLP y por ende, todo el proceso estratégico estaría en peligro.

Dentro de las ocho políticas que se establecieron para guiar la implementación de las estrategias retenidas, destacan las de alentar y respaldar proyectos relacionados con mejoras en la competitividad, rentabilidad, y productividad, así como una sólida política de comisiones e incentivos por metas alcanzadas y la de fomentar una cultura de calidad y mejora continua en todos los procesos que se desarrollan. En tal sentido, a través de este conjunto de políticas se va a diseñar el camino para orientar las estrategias hacia la situación futura deseada que intenta alcanzar la organización para el 2030.

Asimismo, se identificó que la actual estructura organizacional con la que cuenta Laive no brinda el soporte necesario al proceso de implementación de estrategias que se

plantea, es decir no va a contribuir de forma eficiente con este proceso, por lo tanto, sería un grave error si se decide mantener la misma estructura. Ante esta realidad, se propuso una nueva estructura organizacional que incluye una gerencia de Responsabilidad Social Empresarial, la cual debería tener una participación notoria en las diferentes actividades que se desarrollan en la organización. De igual forma, se decidió establecer una gerencia de Innovación y Mejora Continua, la cual se integra con la gerencia de Calidad, representando así uno de los pilares más importantes sobre el que se va a realizar este proceso de implementación de estrategias.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Como parte del plan estratégico que conduzca a la organización a alcanzar la visión planteada, se encuentra lo relacionado con la Evaluación y Control, etapa que tiene como característica ser un proceso constante e iterativo. Para lograr este objetivo, se cuenta con una herramienta que es el Tablero de Control Balanceado e Integrado. Con esta herramienta se logra obtener un seguimiento permanente y consistente y a su vez dejando ver de manera integral y completa la organización, consiguiendo que se evalúe el desempeño por medición y comparación, estableciendo así qué tan exitosa o no está siendo la organización en la implementación y que se puedan tomar los correctivos que sean necesarios en el momento y alcance correctos (D'Alessio, 2015).

8.1 Perspectiva de Control

En el Tablero de Control Balanceado (TCB) se encuentran las cuatro perspectivas, que son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. A través de estas se logrará medir además del desempeño de la organización en términos financieros, los demás factores que pueden permitir evaluar el futuro de la organización. De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), las cuatro perspectivas se pueden segmentar en cuanto a su objetivo en que las perspectivas de cliente y financieras establecen lo que la organización se plantea alcanzar, y para las perspectivas de aprendizaje y de procesos se establece el cómo se implementará en la organización la estrategia. Es decir, se puede afirmar de una parte cualitativa y cuantitativa en cuanto a las perspectivas y un balance entre estas, girando todo alrededor de la generación permanente de valor, en otras palabras, crear valor al accionista y al cliente a largo plazo, con unos procesos que generen conocimiento y desarrollo continuo a su vez a través de productividad y mejora continua en un entorno de aprendizaje.

8.1.1 Aprendizaje interno

Según Kaplan y Norton (2008), en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se identifican los roles (i.e., talento humano), los sistemas de información, y el clima

organizacional, que son la base sobre la cual se desarrollan los procesos que crean el valor. Para esta perspectiva, se definieron tres OCP que se muestran en el TCB.

8.1.2 Procesos

Según Kaplan y Norton (2008), Esta perspectiva ubica aquellos procesos que son determinantes en la organización y que son los que conducen a que los objetivos en términos financieros, de mercado, y de clientes se cumplan. Dichos procesos son aquellos que en efecto generan un valor al propósito de la estrategia de la organización. Para esta perspectiva, se identificaron seis OCP que se muestran en el TCB.

8.1.3 Clientes

Kaplan y Norton (2008) establecieron que la perspectiva de cliente es la que tiene bajo su ámbito los indicadores que permiten evaluar resultados relacionados al cliente y su satisfacción, es decir retención, crecimiento absoluto y comparable, y de otro lado aspectos como la real generación de propuesta de valor hacia los clientes y segmentos objetivo. Para esta perspectiva, se establecieron ocho OCP que se muestran en el TCB.

8.1.4 Financiera

A partir de lo que indicaron Kaplan y Norton (2008), en cuanto a la perspectiva financiera, esta es aquella que recoge y describe todos los resultados medibles en términos de las finanzas y la economía de la organización. Se utiliza para ello indicadores ya conocidos como lo son: retorno sobre inversión, utilidad operativa, retorno sobre activos, costos y gastos sobre el nivel de las ventas, etc. De esta manera, se podrá medir si las decisiones tomadas y la estrategia están entregando los frutos esperados al accionista y al inversionista. Para esta perspectiva, se establecieron cuatro OCP que se muestran en el TCB.

8.2 Tablero de Control Balanceado

El Tablero de Control Balanceado es una variable como herramienta de control estratégico, aun cuando en oportunidades llega a ser considerada de manera equivocada como una variable de planeación estratégica (D'Alessio, 2015). En el caso de Laive, el TCB se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

Tablero de Control Balanceado

| Perspectiva | Objetivo a corto plazo (OCP) | Responsables | Indicador | Unidad de medición | |
|---------------------|------------------------------|---|---|--|----------------------|
| Financiera | OCP 2.1. | Para el 2021, alcanzar un valor de facturación de US\$350 millones, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores. | Comité de Desempeño, Ventas, y Financiero | Ventas reales / Ventas presupuestadas; Crecimiento comparable; Crecimiento interanual: Seguimiento mensual | Porcentual y nominal |
| | OCP 2.2. | Para el 2024, alcanzar un valor de facturación de US\$500 millones, enfocándose en abarcar nuevas ciudades que cuentan con un alto potencial de ventas, permitiendo ampliar su mercado que se encuentra concentrado en Lima. | Comité de Desempeño, Ventas, y Financiero | Ventas reales / Ventas presupuestadas; Crecimiento comparable; Crecimiento interanual: Seguimiento mensual | Porcentual y nominal |
| | OCP 2.3. | Para el 2027, alcanzar un valor de facturación de US\$650 millones, enfocándose en establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Salud, y otras instituciones públicas que permitan introducir sus productos en programas sociales del Gobierno. | Comité de Desempeño, Ventas, y Financiero | Ventas reales / Ventas presupuestadas; Crecimiento comparable; Crecimiento interanual: Seguimiento mensual | Porcentual y nominal |
| | OCP 2.4. | Para el 2030, alcanzar un valor de facturación de US\$800 millones. | Comité de Desempeño, Ventas, y Financiero | Ventas reales / Ventas presupuestadas; Crecimiento comparable; Crecimiento interanual: Seguimiento mensual | Porcentual y nominal |
| Del cliente | OCP 1.1. | Para el 2021, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 13% en el mercado peruano, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores. | Comité de Mercadeo y Producto | Participación de mercado (Nielsen) trimestral o anual | Porcentual y nominal |
| | OCP 1.2. | Para el 2024, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 17% en el mercado peruano, enfocándose en desarrollar y mejorar los canales de distribución de la empresa. | Comité de Mercadeo y Producto | Participación de mercado (Nielsen) trimestral o anual | Porcentual y nominal |
| | OCP 1.3. | Para el 2027, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 21% en el mercado peruano, enfocándose en establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Salud, y otras instituciones públicas que permitan introducir sus productos en programas sociales del Gobierno. | Comité de Mercadeo y Producto | Participación de mercado (Nielsen) trimestral o anual | Porcentual y nominal |
| | OCP 1.4. | Para el 2030, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 25% en el mercado peruano. | Comité de Mercadeo y Producto | Participación de mercado (Nielsen) trimestral o anual | Porcentual y nominal |
| | OCP 4.1. | Para el 2021, ubicarse dentro de las 25 primeras marcas según el ranking <i>Brand Footprint</i> realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores que fomenten su consumo en los hogares peruanos. | Comité de Mercadeo y Producto | Medición anual <i>Brand Footprint</i> : Kantar World Panel | Ordinal |
| | OCP 4.2. | Para el 2024, ubicarse dentro de las 20 primeras marcas según el ranking <i>Brand Footprint</i> realizado por Kantar World Panel para el Perú, para lo cual se debe implementar un programa integral de marketing que permita el relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur. | Comité de Mercadeo y Producto | Medición anual <i>Brand Footprint</i> : Kantar World Panel | Ordinal |
| | OCP 4.3. | Para el 2027, ubicarse dentro de las 15 primeras marcas según el ranking <i>Brand Footprint</i> realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en mejorar sus canales de distribución de tal forma que puedan llegar a más hogares. | Comité de Mercadeo y Producto | Medición anual <i>Brand Footprint</i> : Kantar World Panel | Ordinal |
| | OCP 4.4. | Para el 2030, ubicarse dentro de las 10 primeras marcas según el ranking <i>Brand Footprint</i> realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en mantener una buena reputación y buenas prácticas en cada uno de sus procesos. | Comité de Mercadeo y Producto | Medición anual <i>Brand Footprint</i> : Kantar World Panel | Ordinal |
| De procesos | OCP 3.1. | Para el 2023, culminar la construcción del nuevo centro de distribución ubicado en Huachipa, el cual al 2018 es un terreno descampado con una extensión de 50,000 m ² . | Comité de Gerencia de Cadena abastecimiento y Gerencia de Proyectos | Presupuesto, cronograma, y alcance de proyecto: Seguimiento mensual | Porcentual y nominal |
| | OCP 3.2. | Para el 2025, adquirir un nuevo terreno en el norte del país, y para lo cual será necesaria una minuciosa evaluación porque debe elegirse una zona estratégica que podría ser Trujillo, Chiclayo, o Piura. | Gerencia de Proyectos | Presupuesto, cronograma, y alcance de proyecto: Seguimiento mensual | Porcentual y nominal |
| | OCP 3.3. | Para el 2030, tener operando al nuevo centro de distribución al 50% de su capacidad máxima, lo cual le va a permitir estar en las condiciones de reducir sus costos logísticos y mejorar su red de distribución en todo el país. | Gerencia de Proyectos | Presupuesto, cronograma, y alcance de proyecto: Seguimiento Mensual | Porcentual y nominal |
| | OCP 5.1. | Para el 2022, lograr que el 35% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, enfocándose en establecer sistemas de control y monitoreo de calidad en sus procesos. | Comité de Calidad y Regulatorios y Gerencia de Cadena de Abastecimiento | N productos registrados / Total de productos por registrar: Seguimiento trimestral | Porcentual |
| | OCP 5.2. | Para el 2026, lograr que el 70% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, enfocándose en la implementación de un programa de aseguramiento de la calidad que sea desarrollado por un organismo independiente. | Comité de Calidad y Regulatorios y Gerencia de Cadena de Abastecimiento | N productos registrados / Total de productos por registrar: Seguimiento trimestral | Porcentual |
| | OCP 5.3. | Para el 2030, lograr que el 100% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, para lo cual debe mantener la certificación ISO 9001. | Comité de Calidad y Regulatorios y Gerencia de Cadena de Abastecimiento | N productos registrados / Total de productos por registrar: Seguimiento trimestral | Porcentual |
| Aprendizaje interno | OCP 6.1. | Para el 2022, establecer alianzas estratégicas con el MINAGRI y los Gobiernos regionales que permitan capacitar y certificar a 1,000 ganaderos en temas relacionados con buenas prácticas y técnicas empleadas para la producción de leche. | Comité de Mercadeo y Producto y Comunicación Corporativa | N alianzas logradas; N ganaderos certificados / N ganaderos totales a certificar: Seguimiento trimestral | Porcentual |
| | OCP 6.2. | Para el 2026, realizar un congreso cada año con el apoyo del MINAGRI donde se traten temas relacionados al sector ganadero, donde se contará con la participación y cooperación del AGALEP. Además, para este mismo período se concluirá con la capacitación y certificación de 1,500 ganaderos, los cuales se encargan de proveer el principal insumo. | Comité de Mercadeo y Producto y Comunicación Corporativa | N congresos realizados; N Ganaderos certificados / Total de ganaderos a certificar: Seguimiento trimestral | Nominal y porcentual |
| | OCP 6.3. | Para el 2030, contar con un programa integral de desarrollo, asistencia técnica, capacitación, y certificación de productores ganaderos en zonas estratégicas, donde participen instituciones públicas como el MINAGRI y asociaciones gremiales como es el AGALEP. | Comité de Mercadeo y Producto y Comunicación Corporativa | % de implementación de cronograma: Seguimiento trimestral | Porcentual |

8.3 Conclusiones

La evaluación estratégica es una tarea continua, permanente, y consistente, la cual deja hacer seguimiento de manera cercana a los objetivos que se han definido, los cuales si bien son desafiantes también son alcanzables y son coherentes con la visión a largo plazo. Para todo lo anterior se cumpla, se implementa el Tablero de Control Balanceado que es una herramienta que arroja como valor que se puedan identificar los espacios entre los objetivos que se han planteado y las acciones específicas que van a ser ejecutadas, lo cual se logra a través de tener objetivos cuantitativos y cualitativos que son seguidos de manera permanente y consistente. Cada uno de los objetivos tiene una meta y unas variables de medición que dejan conocer el avance sobre la meta definida y pudiendo con ello tomar medidas de corrección de ser necesario.

Es importante contar con indicadores de control que permitan evaluar el futuro de la organización. Sin este seguimiento, el desempeño y éxito del plan, podría verse en riesgo, afectando en gran medida el proceso estratégico y llevándolo a su fracaso.

Capítulo IX: Competitividad de Laive

9.1 Análisis Competitivo de Laive

Para 1990 el teórico estadounidense Michael Porter daba a conocer al mundo sus aportes a la gestión de empresas y corporaciones. Para aquel momento, su teoría de la Cadena de Valor era ya conocida y era analizada y estudiada en las diferentes escuelas de alta gestión del mundo. En adición a las teorías ya propuestas, introdujo con importante fuerza sus inquietudes y conceptos sobre la competitividad, lo que derivó en el planteamiento del modelo conocido como Diamante de Porter, el cual es un modelo gráfico en el que se entrelazan los indicadores a nivel micro que impactan o intervienen para que un país, región, zona geográfica específica, comunidad, empresa o corporación alcancen un nivel real de competitividad. Este modelo lo conforman cuatro componentes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas. A estos cuatro componentes, se le agregan dos más que subyacen y se consideran como apéndices del análisis de competitividad, que son el Gobierno (la Dirección) y el azar (Porter, 1991).

El Diamante de Porter establece que existen razones específicas para que una comunidad, ciudad, provincia, región, país, sector económico, o empresa alcance un nivel de competitividad por encima de los otros; es decir se analizan aquellos factores que generan ventajas competitivas, las que permitirán alcanzar finalmente un nivel de competitividad superior. En este esquema, la relevancia no se encuentra en los factores per se, mas sí en la relación que existe entre ellos. A partir de los componentes mencionados en el Diamante de Porter y su pertinencia en el análisis de competitividad, se procede a efectuar el análisis de la competitividad de Laive.

Condiciones de los factores. Se identifica que Laive tiene aún oportunidades de mejora importantes en los procesos que se relacionan con operaciones, logística, e infraestructura. Como se mencionó anteriormente en el Capítulo IV, Laive posee una

estrategia de integración vertical, lo que la habilita para que bajo su propia infraestructura se realice el recibo del lácteo, almacenamiento, procesamiento, envasado, y distribución del producto final. La compañía gestiona cuatro centros de recibo y almacenamiento, en las localidades de Huacho, Mejía, Ongoro, y Achoma (Laive, 2018d), logrando de esta manera que se consolide la reducción de costos en el proceso por gestión y manejo de volúmenes al lograr reunir importante cantidad de proveedores (i.e., ganaderos lácteos), lo que sin embargo puede llegar a no ser eficiente y puede significar falta de productividad, puesto que a mayor cantidad de proveedores y siendo algunos de ellos informales, deriva en mayor demanda de recursos administrativos y dispersión del proceso de entrada en la cadena de abastecimiento. Como se mencionó en el Capítulo IV, Laive solo posee un centro de distribución el cual se ubica en Lima, y es allí desde donde se atiende a todos los clientes en el ámbito de la geografía nacional peruana, lo que responde a que su mayor volumen de ventas se concentra en Lima Metropolitana. Poder llegar a incrementar su volumen de ventas y penetración en el mercado y a la vez mejorar su cadena de abastecimiento y obtener liderazgo en costos en ello, significará una evaluación de la ubicación de centros de distribución descentralizados en las regiones del país donde se desee una atención oportuna de la cadena de abastecimiento y en paralelo se disminuyan los costos de transporte.

A partir de lo indicado por Luis Ferrand (“Laive Alista,” 2018), Laive planea la construcción de un centro de distribución en Huachipa en un terreno de 50,000 m², lo cual significará reducción en costos de almacenamiento dada la tecnología para el acopio de productos, no obstante aun el alcance sobre las zonas del país donde se llega a través de transporte a los canales de distribución no tiene un impacto positivo. En cuanto a lo anterior, se precisa la ejecución de un análisis de la cadena logística y de abastecimiento que permita tener presencia y oportunidad con liderazgo en costos a través de productividad, lo que generará competitividad en esta área. Con relación a los sistemas de calidad, la validación de la certificación de calidad ISO 9001:2008 por Société Générale de Surveillance (SGS), para

el alcance de diseño, desarrollo, elaboración, comercialización, y distribución del producto final de las cuatro plantas de Laive, representa un valor agregado relevante que puede potenciarse como una ventaja competitiva a través de la revisión de dichos procesos y la optimización de los mismos logrando eficiencias y optimizaciones en cada una de las etapas, diferenciándose de esta manera de sus competidores.

Condiciones de la demanda. Se debe resaltar cómo ha escalado en los últimos años el reemplazo de la leche líquida por la leche en polvo. Como se informó en un estudio de AGALEP (2015), desde el 2014 se notaba desaceleración en el consumo de leche líquida y su reemplazo por la leche en polvo y al momento de dicho informe se veía una disminución de ingreso de -1% de leche a las plantas e incremento de 22% de consumo de leche en polvo. Dado que para el 2021 se alcanzarán los 33.2 millones de habitantes y se tendrá la necesidad que se consuman 120 kg de leche al año per cápita, según FAO (como se citó en AGALEP, 2015), se plantea un incremento de la producción lechera a 3.99 millones de toneladas para el 2021, es decir un crecimiento de 11.5% anual desde 2014. Este escenario significa una oportunidad en el crecimiento de la demanda con una producción lechera que se plantea en tal sentido. Lo anterior evaluándolo en perspectiva con lo indicado en el Capítulo III, en adición a los grupos de demanda regulares, cada vez se ha incrementado en el comprador un sentido más crítico de sus gustos y valoraciones entre el precio y la experiencia que se recibe, bajo lo cual se puede considerar que el enfoque que ha dado Laive en productos de calidad, nutritivos, y naturales a través de su campaña “Laive vive más” (“Laive Renueva,” 2015), aun cuando no ha tenido el impacto deseado y su posicionamiento como marca no ha logrado ser el planeado, debe permanecer y lograr trascender ubicándose en la mente del consumidor como un producto diferente y así lograr la ventaja competitiva planteada.

Sectores afines y auxiliares. Se identifican que en cuanto a industrias relacionadas y de soporte, que la competitividad aún posee espacios de mejora, dado que existen gremios que buscan trabajar por los intereses del sector en el cual se desenvuelve Laive, tal como lo es

AGALEP. No obstante, ello no ha significado necesariamente que los objetivos se hayan logrado frente al Estado peruano, tal y como lo han sido las iniciativas que cursan en el Congreso que buscan reducir el uso de insumos para la elaboración de productos lácteos (e.g., leche en polvo), lo cual va en detrimento del sector, la industria, y las familias que de allí dependen. Es necesario que se creen asociaciones que permitan que se desarrollen iniciativas privadas y políticas públicas que potencien la industria y permitan la implementación de tecnologías que generen de manera transversal competitividad a la industria de los lácteos en Perú.

Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas. La competitividad que se deriva es que Laive ha logrado diferenciarse de sus competidores en cuanto a su nombre en la mente de los consumidores como una empresa íntegra que entrega su promesa de manera consistente, es decir que sus productos se asocian con transparencia, y ello derivado de los problemas de uno de sus principales competidores. Esta ventaja competitiva fruto del azar (un componente subyacente en el Diamante de Porter) debe consolidarse y proyectarse como un valor competitivo.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Laive

Se desprenden las siguientes ventajas competitivas a partir del análisis realizado:

- Liderazgo en costos en toda su cadena productiva y de aprovisionamiento que permita trasladar los beneficios de la productividad a la inversión en investigación y desarrollo y en precio competitivo en el mercado.
- Diferenciación en la capacidad de ofrecer en el mercado un producto que en su esencia es natural y saludable y responde en totalidad a la confianza del consumidor.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Laive

Según Porter (2010), hablar de un clúster es hacer referencia a un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas en un campo particular, las cuales se encuentran vinculadas por características comunes y a la vez

complementarias. En el intento de Laive por alcanzar un mayor nivel de competitividad en la industria donde se desarrolla, se ha identificado la necesidad de establecer clústeres que permitan mejorar la productividad en los distintos procesos que lleva a cabo la compañía.

Se considera que en el distrito de Majes dentro del departamento de Arequipa, existe una importante oportunidad de fomentar un clúster puesto que tanto Laive como Gloria tienen plantas de procesamiento en esta misma zona. De esta forma, se puede señalar que existe una concentración de empresas en un espacio geográfico, las cuales están orientadas a una misma actividad económica como es la producción de lácteos. La decisión de conformar un clúster en esta zona tiene que ver con el hecho de que a pesar de ser empresas que compiten entre sí, comparten también algunos rasgos comunes como es la negociación que deben entablar con los diferentes productores ganaderos de la zona, quienes les abastecen del principal insumo para sus procesos. Por otro lado, al compartir el mismo espacio geográfico, también es posible que las empresas encargadas de transportar sus productos deban enfrentarse a condiciones similares. Finalmente, tanto Laive como Gloria al estar comprometidas con el desarrollo y bienestar social, deben asumir esa responsabilidad en sus principales zonas de influencia.

Al analizar la posibilidad de establecer este clúster, se logra identificar que existen grandes oportunidades para que todas las empresas involucradas se vean favorecidas con una serie de beneficios. Lógicamente la principal motivación de Laive para establecer este clúster tiene que ver con mejorar su productividad a lo largo de su cadena de valor, lo que traerá consigo una mejora en sus niveles de competitividad, lo cual se encuentra debidamente alineado con esta situación futura deseada que intenta alcanzar.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Dentro de los principales aspectos estratégicos que se deben considerar con la finalidad de que Laive logre ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se encuentran:

- Mediante este clúster, se intenta alcanzar un mayor poder de negociación frente a los principales proveedores de materia prima, lo cual le va a permitir a la empresa asegurar los insumos para la producción a tiempo y a un costo aceptable, de tal manera que los procesos de manufactura fluyan haciendo un uso óptimo de la capacidad instalada. En definitiva, este aspecto estratégico es fundamental para mejorar la competitividad de la organización.
- Otro aspecto fundamental que va a influir en el éxito que pueda tener este clúster, tiene que ver con fomentar el involucramiento de los Gobiernos locales y organizaciones no gubernamentales que tengan presencia en la zona, con el fin de contar con el respaldo y la cooperación necesaria para implementar proyectos de responsabilidad social que permitan un desarrollo sostenible de las principales zonas de influencia, de tal manera que se genere un bien común.
- Un tercer aspecto estratégico de alta importancia tiene que ver con fomentar mejores prácticas entre sus proveedores, para lo cual es necesario establecer alianzas que permitan brindar una continua capacitación, de tal manera que puedan tecnificar sus procesos. En definitiva, ello va a generar un doble impacto positivo, beneficiando directamente a los proveedores y a la vez va a contribuir con la calidad de los insumos que van a recibir Laive y Gloria.

9.5 Conclusiones

Se considera que el potencial clúster en el distrito de Majes va a permitir mejorar la productividad en cuanto al acopio de leche fresca proveniente de los ganaderos locales. También va a contribuir con mejorar la imagen y reputación de las empresas involucradas y asimismo va a permitir a las empresas contar con procesos tecnificados que garanticen un producto homogéneo y con alta calidad. En definitiva, la decisión estratégica de formar este clúster se encuentra alineada con la visión que ha sido planteada en el Capítulo II, permitiendo así mejorar la competitividad de Laive frente a sus demás competidores.

Se ha realizado en este capítulo la evaluación de la competitividad de Laive, empleándose para ello el Diamante de Porter, lo cual permite concluir que su nivel de competitividad se encuentra en un nivel de madurez aún inicial y tiene aún grandes aspectos que de ser optimizados se pueden capitalizar en ventajas competitivas como lo son la optimización de su cadena de producción y abastecimiento, y por otro lado la diferenciación de su marca de las de sus competidores, como una marca de confianza del consumidor. Lo anterior significa un importante enfoque por parte de la Dirección y el Gobierno corporativo en lograr que las variables a trabajar tengan un plan consistente y se haga desde la perspectiva de planear-hacer-verificar-actuar con el fin de lograr los objetivos planteados en tal sentido. En cuanto a los factores del Diamante de Porter que no son ventaja competitiva, se debe tener un enfoque en cuanto a su mejoramiento, como lo es lograr que los sectores afines puedan prestar un mejor soporte al sector, y allí puede Laive tomar una posición de liderazgo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI) de Laive para el período 2018-2030, el cual es fundamental para lograr la visión y el control integral del proceso.

Asimismo, se finaliza este planeamiento estratégico con las conclusiones, las recomendaciones, y el detalle de la situación futura de la organización.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral es un resumen de los principales factores que inciden en el proceso estratégico. Por medio de este, se logra tener un control del proceso estratégico y se identifican ajustes que se requieran. Asimismo, permite tener una visión integral, lo cual es fundamental para el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2015). En la Tabla 30 se muestra el PEI para Laive.

10.2 Conclusiones Finales

1. Laive pertenece a una industria altamente competitiva en la que se presentan tres competidores, lo cuales representan el 95% de las ventas. El principal competidor es Gloria con 59%, le sigue Nestlé con 27%, y finalmente se encuentra Laive con una participación de 9%. Cada una de estas empresas ha buscado desarrollar diferentes estrategias para lograr mayor posicionamiento en el mercado de productos como leche, jugos, y yogures, para así lograr una diferenciación en la oferta de valor presentada a los clientes.
2. Desde el inicio de operaciones de Laive, se han desarrollado diferentes tipos de estrategia que le ha permitido tener tanto una estabilidad financiera como un crecimiento sólido en la industria en donde participa. La innovación y la diversificación son factores clave para mantenerse en esta industria altamente competitiva.
3. Considerando la situación actual de la empresa, de la industria, y del país, se ha planteado una nueva visión que servirá como una guía para el plan estratégico de Laive. Lo anterior, con el fin de alcanzar el 25% de la participación de las ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano.

Tabla 30

Plan Estratégico Integral para Laive

| Misión Producir y comercializar productos lácteos y derivados de alta calidad e innovadores, con un valor agregado y a un costo competitivo, mejorando la calidad de vida de sus consumidores, a través de productos saludables y nutritivos, basados en procesos con avanzada tecnología y sostenibles. | | Visión | | | | | | Objetivos a largo plazo | |
|---|--|--|--|---|---|--|---|------------------------------------|--------------------------------|
| | | Para el 2030, ser la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, mediante la oferta de productos saludables, nutritivos, y de alta calidad, a través de un modelo de negocio basado en la sostenibilidad ambiental, social, y económica, incorporando investigación y desarrollo en sus procesos, y generando valor para sus grupos de interés. | | | | | | Principios cardinales | |
| Intereses organizacionales | | Objetivos a largo plazo | | | | | | Principios cardinales | |
| 1. Crecimiento en participación de mercado | | | | | | | | 1. Influencia de terceras partes. | |
| 2. Calidad | | | | | | | | 2. Lazos pasados y presentes. | |
| 3. Sostenibilidad | | | | | | | | 3. Contrabalance de los intereses. | |
| 4. Investigación y desarrollo | | | | | | | | 4. Conservación de los enemigos | |
| 5. Retorno de la inversión para accionistas e inversionistas | | | | | | | | Valores | |
| Estrategias | | OLP1 Para el 2030, alcanzar el 25% de participación de las ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano. En el 2017, según Ferrand (Trigoso, 2017), se alcanzó el 9%. | OLP2 Para el 2030, alcanzar un valor de facturación de US\$800 millones. En el 2017, según Luis Ferrand ("Laive Alista," 2018), se facturó alrededor de US\$200 millones. | OLP3 Para el 2030, contar dos centros de distribución (i.e., en Huachipa y Chiclayo), con la finalidad de reducir sus costos logísticos y mejorar su red de distribución en todo el país. En el 2017 según Ferrand (Trigoso, 2017), Laive contaba únicamente con un centro de distribución en Lima y además poseía un terreno en Huachipa. | OLP4 Para el 2030, ubicarse dentro de las 10 primeras marcas según el ranking Brand Footprint realizado por Kantar World Panel para el Perú, donde se mide la penetración de la marca, el número de hogares del país, y la frecuencia con la que cada hogar compró una marca. En el 2017, según Kantar World Panel (Rojas & Mallqui, 2017), se ubicó dentro de las 50 primeras, obteniendo el puesto 30. | OLP5 Para el 2030, lograr que el 100% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, con la finalidad de asegurar su calidad y garantizar el bienestar de sus consumidores. Según el MINAGRI ("Gobierno Publicó," 2017), dicho reglamento fue publicado en junio del 2017 bajo Decreto Supremo N°007-2017-MINAGRI, razón por la cual recién se encuentra en proceso de implementación y cumplimiento para cada uno de los productos de Laive. | OLP6 Para el 2030, alcanzar una fidelización del 50% de los proveedores de Laive que en su mayoría son ganaderos que abastecen de leche a los diferentes centros de acopio de la empresa, teniendo como finalidad reducir el riesgo que involucre depender de un importante número de proveedores y además va a permitir establecer una relación a largo plazo para un desarrollo sostenible. Según Laive (2018d), son más de 1,500 ganaderos los que proveen a la compañía del principal insumo, asimismo ninguno de estos cuenta con un compromiso de exclusividad, por lo cual tienen la potestad de vender leche a cualquier otro cliente. | Políticas | |
| E1 | FO1. Diversificación concéntrica para que utilizando los mismos procesos, se generen productos innovadores en el área de Lácteos (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, y O5) | X | X | | X | X | | | P1, P2, P3, P6 |
| E2 | FO2. Desarrollo de nuevos productos saludables y bajos en calorías (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5) | X | X | | X | X | | | P1, P2, P3, P6 |
| E5 | FO5. Ampliación de la capacidad instalada de la planta de leche y envasado de yogur (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, y O5) | X | X | | | | | | P1, P2, P3, P4, P5, P6 |
| E6 | FA1. Creación de un programa de asistencia técnica para los ganaderos proveedores de leche para asegurar un adecuado manejo y almacenamiento del insumo (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, A5, y A6) | | | | | X | X | | P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8 |
| E7 | FA2. Aventura conjunta con entidades públicas para colocar los productos de Laive en los programas nutricionales del Gobierno (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A2, A3, y A4) | X | X | | X | X | | | P3, P5, P7, P8 |
| E8 | FA3. Adquisición de productores de queso artesanal (F1, F2, F4, y A5) | X | X | | X | | X | | P4, P5, P7, P8 |
| E9 | FA4. Adquisición de empresas que tengan productos asociados al valor nutricional y así incursionar en nuevas categorías (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, y A3) | X | X | | X | X | | | P1, P3, P4, P8 |
| E10 | DO1. Relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur (D1, D2, O1, O2, O3, O4, y O5) | X | X | | X | | | | P2, P3, P6, P7, P8 |
| E11 | DO2. Generación de mayor presencia en plataformas digitales y redes sociales (D1, D2, O1, O3, y O5) | X | X | | X | | | | P1, P2, P8 |
| E12 | DO3. Integración vertical hacia adelante con la distribución del norte peruano (D5, O1, O2, y O3) | X | X | X | | | | | P1, P4 |
| E14 | DO5. Desarrollo de nuevos empaques que presenten el concepto nutricional y socioambiental del producto (D2, D3, O3, O4, y O5) | X | X | | X | X | | | P1, P3, P5, P6 |
| E15 | DA1. Incorporar dentro de la imagen de la marca los conceptos de responsabilidad social (D1, D2, D3, A1, A4, A5, A6, y A7) | X | X | | X | X | | | P5, P7, P8 |
| E17 | DA3. Aventura conjunta con proveedores de leche para asegurar contratos a largo plazo (D4, A5, y A6) | | | | | | X | | P1, P2, P4, P5, P7 |
| E18 | DA4. Aventura conjunta con proveedores de leche donde se incorporen las buenas prácticas de Laive (D4, A5, y A6) | | X | X | | X | X | | P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8 |
| Tablero de control | | Objetivos a corto plazo | | | | | | Tablero de control | |
| Perspectivas | | OCP 1.1. Para el 2021, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 13% en el mercado peruano, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores. | OCP 2.1. Para el 2021, alcanzar un valor de facturación de US\$350 millones, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores. | OCP 3.1. Para el 2023, culminar la construcción del nuevo centro de distribución ubicado en Huachipa, el cual al 2018 es un terreno descampado con una extensión de 50,000 m2. | OCP 4.1. Para el 2021, ubicarse dentro de las 25 primeras marcas según el ranking Brand Footprint realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en una mayor penetración en el mercado mediante un proceso de diversificación que permita desarrollar productos saludables e innovadores que fomenten su consumo en los hogares peruanos. | OCP 5.1. Para el 2022, lograr que el 35% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, enfocándose en establecer sistemas de control y monitoreo de calidad en sus procesos. | OCP 6.1. Para el 2022, establecer alianzas estratégicas con el MINAGRI y los Gobiernos regionales que permitan capacitar y certificar a 1,000 ganaderos en temas relacionados con buenas prácticas y técnicas empleadas para la producción de leche. | Perspectivas | |
| Interna | | OCP 1.2. Para el 2024, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 17% en el mercado peruano, enfocándose en desarrollar y mejorar los canales de distribución de la empresa. | OCP 2.2. Para el 2024, alcanzar un valor de facturación de US\$500 millones, enfocándose en abarcar nuevas ciudades que cuentan con un alto potencial de ventas, permitiendo ampliar su mercado que se encuentra concentrado en Lima. | OCP 3.2. Para el 2025, adquirir un nuevo terreno en el norte del país, y para lo cual será necesaria una minuciosa evaluación porque debe elegirse una zona estratégica que podría ser Trujillo, Chiclayo, o Piura. | OCP 4.2. Para el 2024, ubicarse dentro de las 20 primeras marcas según el ranking Brand Footprint realizado por Kantar World Panel para el Perú, para lo cual se debe implementar un programa integral de marketing que permita el relanzamiento de la marca Laive para enfatizar que su portafolio es más que leche y yogur. | OCP 5.2. Para el 2026, lograr que el 70% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, enfocándose en la implementación de un programa de aseguramiento de la calidad que sea desarrollado por un organismo independiente. | OCP 6.2. Para el 2026, realizar un congreso cada año con el apoyo del MINAGRI donde se traten temas relacionados al sector ganadero, donde se contará con la participación y cooperación del AGALEP. Además, para este mismo periodo se concluirá con la capacitación y certificación de 1,500 ganaderos, los cuales se encargan de proveer el principal insumo. | Interna | |
| Procesos | | OCP 1.3. Para el 2027, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 21% en el mercado peruano, enfocándose en establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Salud, y otras instituciones públicas que permitan introducir sus productos en programas sociales del Gobierno. | OCP 2.3. Para el 2027, alcanzar un valor de facturación de US\$650 millones, enfocándose en establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Salud, y otras instituciones públicas que permitan introducir sus productos en programas sociales del Gobierno. | OCP 3.3. Para el 2030, tener operando al nuevo centro de distribución al 50% de su capacidad máxima, lo cual le va a permitir estar en las condiciones de reducir sus costos logísticos y mejorar su red de distribución en todo el país. | OCP 4.3. Para el 2027, ubicarse dentro de las 15 primeras marcas según el ranking Brand Footprint realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en mejorar sus canales de distribución de tal forma que puedan llegar a más hogares. | OCP 5.3. Para el 2030, lograr que el 100% de los productos desarrollados se adapten al Reglamento de la Leche y Productos Lácteos emitido por el Gobierno, para lo cual debe mantener la certificación ISO 9001. | OCP 6.3. Para el 2030, contar con un programa integral de desarrollo, asistencia técnica, capacitación, y certificación de productores ganaderos en zonas estratégicas, donde participen instituciones públicas como el MINAGRI y asociaciones gremiales como es el AGALEP. | Procesos | |
| Clientes | | OCP 1.4. Para el 2030, alcanzar una participación de las ventas de productos lácteos y derivados de 25% en el mercado peruano. | OCP 2.4. Para el 2030, alcanzar un valor de facturación de US\$800 millones. | | OCP 4.4. Para el 2030, ubicarse dentro de las 10 primeras marcas según el ranking Brand Footprint realizado por Kantar World Panel para el Perú, enfocándose en mantener una buena reputación y buenas prácticas en cada uno de sus procesos. | | | Clientes | |
| Financiera | | | | | | | | Financiera | |
| | | Estructura organizacional | | | | | | | |
| | | Planes operacionales | | | | | | | |

4. Perú ha evolucionado de forma satisfactoria en el ámbito económico con relación a su historia y demás países de Latinoamérica; lo cual se refleja en el comportamiento positivo de distintos indicadores como el PBI, IPC, demanda interna, y niveles de desempleo. Este contexto ha incentivado mayor consumo en la población peruana. Asimismo, se pronostica que este comportamiento económico va a seguir siendo positivo para los próximos años, lo cual ayudaría al incremento de la demanda de los productos de la canasta familiar, dentro de los cuales se encuentran algunos productos de Laive.
5. No obstante, a pesar del adecuado comportamiento económico, existe una brecha en otros aspectos como por ejemplo la corrupción, educación, y seguridad jurídica, los cuales afectan los niveles de competitividad de Perú. En el último año, el país se ubicó en el puesto 72 en el Índice de Competitividad Global 2017-2018, disminuyendo cinco posiciones con relación al año anterior. Esta baja competitividad desestimula la inversión extranjera directa y dificulta la forma de hacer negocios para las empresas del Perú.
6. Se han creado leyes y programas de salud nutricional que buscan disminuir el consumo de productos con alto contenido de azúcar y sodio. Estas leyes afectan directamente al consumo de los productos que Laive produce y comercializa puesto que algunos contienen altos niveles de azúcar. No obstante, la empresa ha aprovechado esta coyuntura para desarrollar productos innovadores, bajos en calorías, y con alto contenido nutricional.
7. El principal insumo de la compañía es la leche fresca, la cual es suministrada principalmente por alrededor de 1,500 proveedores; lo cual genera una debilidad puesto que internamente la compañía requiere afrontar múltiples y variados procesos para atender a estos proveedores. No obstante, como los proveedores están tan atomizados, su poder de negociación es bajo.
8. A pesar de los productos innovadores con alto valor agregado y nutritivos que ofrece la compañía, en el ámbito marca esta tiene un bajo nivel de posicionamiento. La marca

Laive se encuentra en el puesto 38 entre las marcas más reconocidas del Perú, mientras que Gloria está en el primer lugar y Nestlé Perú en el séptimo lugar.

9. El principal socio de Laive es Watt's, que es un conglomerado chileno de empresas de la industria de alimentos y vinos y tiene presencia en más de 80 países. Este conglomerado genera importante soporte para la implementación de la visión de lograr el 25% de la participación de las ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, puesto que tiene amplia experiencia y se generan sinergias para Laive.
10. Como parte de la estrategia de desarrollar productos bajos en calorías y nutritivos y, con el fin de cumplir la visión para el 2030, se identificaron seis objetivos a largo plazo y cinco intereses organizacionales, los cuales permitirán posicionar a la compañía como la segunda empresa en ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Considerando que Laive pertenece a un sector altamente competitivo, se requieren desarrollar e implementar estrategias que permitirán generar ventajas competitivas dentro de la industria.
2. Se debe presentar este plan estratégico inicialmente al gerente general, Luis Ferrand, para que este a su vez, se lo presente a su Directorio (ver Tabla 13). Asimismo, el plan estratégico anteriormente expuesto, debe estar bajo el control y liderazgo de los altos directivos de la compañía.
3. Crear los medios de comunicación efectiva para que toda la organización conozca el plan y esté alineada con la visión a lograr. Ello es fundamental para que haya una consistencia y coherencia entre el trabajo realizado de todos los empleados y la estrategia planteada.
4. Crear una gerencia de Responsabilidad Social Empresarial para que lidere y enfoque a la compañía en procesos responsablemente sociales con sus diferentes grupos de interés.
5. Se recomienda aprovechar el conocimiento y experiencia que tiene Watt's en más de 80 países con relación a desarrollo de productos y posicionamiento de la marca.

6. Laive debe aprovechar su adecuada posición financiera para asignar y priorizar recursos en pro de la consecución de los objetivos propuestos en este plan estratégico.
7. La compañía debe tener presencia y participación activa en los gremios relacionados a productos lácteos y derivados con el fin de mantenerse informada y poder ejercer presión para tomar decisiones que favorezcan a la industria.

10.4 Futuro de Laive

Para los próximos 10 años, se prevé que Laive continúe con un crecimiento en el valor de sus ventas, puesto que se espera que aumente el consumo de productos lácteos y derivados. Esta situación generará presión entre los tres principales competidores de esta industria por ganar mayor mercado, el cual está marcado por nuevas tendencias de consumo de productos con menor nivel de azúcar y alto valor agregado. Es aquí en donde Laive debe continuar con su estrategia de generar productos que se diferencien de la competencia y satisfagan las necesidades de los clientes, y así poder aumentar su valor de ventas y alcanzar mayor posicionamiento de producto.

A futuro, Laive será la segunda empresa de mayor valor de ventas de productos lácteos y derivados en el mercado peruano, en donde la mayor parte de estos serán bajos en calorías, nutritivos, y verdes, los cuales destacan por su contribución alimenticia a las comunidades generando un impacto positivo en el medioambiente. De igual forma, la empresa tendrá mayor presencia en el norte del Perú, por medio de un nuevo centro de distribución, el cual se encargará de abarcar la demanda de dicho territorio. Finalmente, el liderazgo de Laive se centrará en innovación y desarrollo, últimas tecnologías, y una integración vertical de sus procesos, lo cual le permitirá no solo generar productos con valor agregado, sino también economías de escala, que a su vez le permitirá mejorar su posición competitiva frente a sus dos más grandes competidores.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (s.f.). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&>
- América Economía. (2016a). *Ránking multilatinas 2016*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>
- América Economía. (2016b). *Ránking multilatinas 2016: Gráficos*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/graficos>
- Aquarius Consulting. (2018). *Casos de éxito*. Recuperado de <https://www.sistemasaquarius.com/nosotros/casos-de-exito/>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México D. F., México: Pearson Educación.
- Arellano, R. (2014). *¿Quiénes son los consumidores emergentes?* Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/quienes-son-los-consumidores-emergentes-2/>
- Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú [AGALEP]. (2015). *Informe del sector lácteo-enero*. Lima, Perú: Autor.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Mundial [BM]. (2018). *Global economic prospects: Broad-based upturn, but for how long?* [Perspectivas económicas mundiales: un repunte general, pero ¿por cuánto tiempo?]. Washington. DC: Autor.
- Banco Mundial redujo su estimación de crecimiento del Perú. (2018, 6 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/banco-mundial-redujo-estimacion-crecimiento-peru-noticia-525541>

- Bajo, A., González, M., & Fernández, J. (2013). Responsabilidad social y empresa sostenible. *adComunica*, 2013(5), 223-243.
- BCRP: Qué deja la economía peruana en el 2017. (2017, 31 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-deja-economia-peruana-2017-noticia-485546>
- Castro, J. (2016, 11 de agosto). *Importancia de la tecnología en las empresas en crecimiento* [Mensaje de Blog]. Recuperado de <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2017, 26 de setiembre). *Informe global de competitividad 2017-2018: Perú cae 5 posiciones en el Ranking Global de Competitividad del Foro Mundial Económico* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica]. (2018). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018*. Lima, Perú: Autor.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). *Imagen del Perú al 2030 (versión preliminar): 119 Sesión del Foro del Acuerdo Nacional*. Lima, Perú: Autor.
- Cerca Technology. (2017). *Laive S. A.: Perú (Caso de éxito)*. Lima, Perú: Autor.
- Chávez, C. A., Díaz, A. M., & Grández, C. A. (2016). *Mejora de la red de distribución en la zona norte del Perú de la empresa Laive S.A* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1805/Carlos_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Class & Asociados. (2017, 30 de noviembre). *Gloria S.A. (Informe de clasificación de riesgo)*. Lima, Perú: Autor.
- Cómo afecta la crisis de Estados Unidos y Europa a los peruanos. (2011, 12 de agosto). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/como-afecta-la-crisis-de-estados-unidos-y-europa-a-los-peruanos-noticia-393782>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2017). *Población Perú: 2017 (Reporte de mercado)*. Lima, Perú: Autor.
- Conozca los principales resultados del Censo 2017. (2018, 26 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/conozca-principales-resultados-censo-2017-236871>
- Cuáles son los tipos de consumidores peruanos. (2018, 9 de julio). *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tipos-de-consumidores-peruano/>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. A., Avolio, B., Andrade, M., D'Alessio, R., Saavedra, A., & Saavedra, B. (2017). *Planeamiento estratégico de la agroexportación de frutas y hortalizas frescas en el Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.
- Datosmacro.com. (2017). *PBI de Perú*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru>
- Decreto Supremo N°007-2017-MINAGRI. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Leche y Productos Lácteos. Presidencia de la República. (2017).
- Decreto Supremo N°017-2017-SA. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. Presidencia de la República. (2017).

- Demanda interna impulsó crecimiento del PBI en 2.2% el cuarto trimestre de 2017. (2017, 19 de febrero). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/seccion-economia-2.aspx/img/goo.gl/goo.gl/portal.andina.com.pe/edpespeciales/2017/ciberseguridad/www.censos2017.pe/ncia/www.censos2017.pe/noticia-demanda-interna-impulso-crecimiento-del-pbi-22-cuarto-trimestre-2017-699683.aspx>
- Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria [DIGESA]. (2018). *Portal de DIGESA*. Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/index.asp>
- Durand, J. (2018a, 23 de enero). *Perú económico en el 2018: Análisis de la economía peruana a enero de 2018* [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2018/01/23/peru-economico-en-el-2018-analisis-de-la-economia-peruana-a-enero-de-2018/>
- Durand, J. (2018b, 22 de febrero). *Perú económico en el 2018: Análisis de la economía peruana a febrero de 2018* [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2018/02/22/peru-economico-en-el-2018-analisis-de-la-economia-peruana-a-febrero-de-2018/>
- Eguren, F. (2015, abril). Ley de Promoción de la Alimentación Saludable: Un reglamento a medias. *La Revista Agraria*, 2015(172), 6-9.
- Ernst & Young [EY]. (2018a). *Laive S.A.: Estados financieros al 31 de diciembre de 2017 y de 2016 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Lima, Perú: Autor.
- Ernst & Young [EY]. (2018b). *Gloria S.A.: Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2017 y de 2016 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Lima, Perú: Autor.

- Fano, H., Quintana, N., & Torres, M. (2008). *Sistema de innovación del sector lácteo del Perú y evaluación de los nodos regionales*. Recuperado de <https://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/533.pdf>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2017). *The global competitiveness report 2017–2018* [El informe de competitividad global 2017-2018]. Ginebra, Suiza: Autor.
- Ganaderos acusan a industrias lácteas de iniciar una campaña de desinformación y miedo. (2017, 15 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ganaderos-acusan-industrias-lacteas-iniciar-campana-desinformacion-miedo-137367>
- Gobierno publicó el Reglamento de la Leche y Productos Lácteos. (2017, 30 de junio). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/gobierno-publico-el-reglamento-de-la-leche-y-productos-lacteos-noticia-1061248>
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. S., & Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en el Perú: Análisis y perspectivas de la educación básica*. Lima, Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- Habilitarán 400,000 hectáreas de cultivo para la exportación. (2018, 12 de enero). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-habilitaran-400000-hectareas-cultivo-para-exportacion-62929.aspx>
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones]. Nueva York, NY: Macmillan.
- Huamán, C., & Puente de la Vega, A. (2017). *Plan de finanzas para la empresa Gloria S.A.* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9623/HUAMAN_PUENTE_PLAN_GLORIA.pdf?sequence=1

IFCN publica el ranking de las 20 industrias lácteas más grandes del mundo. (2016, 13 de junio). *edairynews*. Recuperado de <http://edairynews.com/es/ifcn-publica-el-ranking-de-las-20-industrias-lacteas-mas-grandes-del-mundo-77666/>

Inga, C. (2017, 12 de junio). Pura Vida: Este es el efecto que tendrá la crisis sobre el mercado lácteo y las ventas de Gloria. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/pura-vida-efecto-tendra-tesis-mercado-lacteo-ventas-gloria-433931>

Instituto de Estudios Económicos y Sociales [IEES]. (2015). *Fabricación de leche evaporada (Reporte sectorial)*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2010). *Resolución N°061-2010/CCD-INDECOPI*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050 (Boletín demográfico N°36)*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a, marzo). *Producción nacional: Enero 2018 (Informe técnico No03)*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Consumo interno de cemento creció 4,32% en febrero 2018 y acumuló nueve meses de crecimiento continuo* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/consumo-interno-de-cemento-crecio-432-en-febrero-2018-y-acumulo-nueve-meses-de-crecimiento-continuo-10678/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c). *Pobreza monetaria afectó al 21,7% de la población del país durante el año 2017* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-afecto-al-217-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2017-10711/>

- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional] & Asociación Civil Transparencia. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Lima, Perú: Autor.
- IPSOS Opinión y Mercado. (2015). *Directorio de instituciones, medio y empresas*. Lima, Perú: Autor.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Deusto.
- Kotter, J. (2007, enero). Leading change: Why transformation efforts fail [Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fallan]. *Harvard Business Review*, 2007, 92-107.
- Laive. (2015). *Nuestra historia*. Recuperado de <http://laive.com.pe/nuestra-historia/>
- Laive. (2018a). *Política anticorrupción: Laive*. Lima, Perú: Autor.
- Laive. (2018b). *Memoria 2017 de Laive S.A.* Lima, Perú: Autor.
- Laive. (2018c). *Información requerida por la CONASEV: Resolución Gerencia General N°211-98-EF/94.11; 096-2003-EF/94.11 y 140-2005-EF/94.11*. Lima, Perú: Autor.
- Laive. (2018d). *107a memoria 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Laive. (2018e). *Nuestra empresa*. Recuperado de <http://laive.com.pe/nuestra-empresa/>
- Laive. (2018f). *Política del sistema integrado de gestión*. Lima, Perú: Autor.
- Laive alista centro de distribución en Huachipa y producción para Qali Warma. (2018, 14 de agosto). *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/laive-centro-de-distribucion/>
- Laive: Digesa suspende operaciones de su planta UHT ubicada en Ate. (2017, 11 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/laive-digesa-suspende-operaciones-planta-uht-ubicada-ate-143277>

Laive firma convenio con Senati para capacitación de personal. (2013, 20 de noviembre). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/empresa/753149-laive-firma-convenio-con-senati-para-capacitacion-de-personal>

Laive lanza nuevo portafolio de leche evaporada a base de 100% de leche de vaca. (2018, 18 de agosto). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/empresa/1301017-laive-lanza-nuevo-portafolio-leche-evaporada-base-100-leche-vaca>

Laive renueva su identidad con nuevo spot dirigido a familias peruanas modernas. (2015, 1 de octubre). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/707591-laive-renueva-su-identidad-con-nuevo-spot-dirigido-familias-peruanas-modernas>

Laive: Ventas subieron a S/.300 millones en el primer semestre. (2018, 31 de julio). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/302770-laive-ventas-crecieron-en-s-300-millones-en-el-primer-semestre/>

León, J. C. (2018, 6 de marzo). *Pequeños ganaderos del Perú han visto cómo los precios por su leche fresca no han aumentado desde el 2001* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/pequenos-ganaderos-del-peru-han-visto-como-los-precios-por-s-16103>

Loredo, G., Allauca, M., & Arróspide, M. (2016). *La guerra de las leches* (Tesis para optar el grado de Máster en Dirección de Empresas, Universidad de Piura, Lima, Perú). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2964/MDE_1647.pdf?sequence=1

- López, E. (2013, 24 de abril). La creciente importancia de las TI en las organizaciones modernas. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-creciente-importancia-de-las-ti-en-las-organizaciones-modernas>
- Mamani, E. (2018, 20 de agosto). Heladas afectan producción de leche. *Los Andes*. Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Politica/20180820/117439.html>
- Medina, J. (2011, 19 de diciembre). La nueva clase media consumidora del Perú. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-nueva-clase-media-consumidora-del-peru>
- Mientras que las ventas de Gloria cayeron, las de Laive crecieron 12.9%. (2017, 31 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/ventas-laive-crecieron-segundo-trimestre-2017-noticia-446410>
- Ministerio de Cultura. (2014). *Cambios culturales en el Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2016). *Defensa: Las Fuerzas Armadas de todos los peruanos 2011-2016*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales>
- Morris, E. (2017, 14 de agosto). El Perú encaminado hacia el salto tecnológico. En *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/tecnologias-de-informacion/2017/08/el-peru-encaminado-hacia-el-salto-tecnologico/>
- Nuechterlein, D. E. (1973). *United States: National interests in a changing world* [Estado Unidos: Intereses nacionales en un mundo cambiante]. Louisville, KY: Kentucky University Press.

Osorio, C. (2015, 3 de junio). Investigación + desarrollo: Fórmula de la innovación en el siglo XXI. *CNN Español*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2015/06/03/investigacion-desarrollo-formula-de-la-innovacion-en-el-siglo-xxi/>

PBI peruano crecería solo 2.5% este año, según BBVA. (2015, 6 de agosto). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/pbi-peruano-creceria-2-5-ano-bbva-191085>

Pérez, R. (2003). *La importancia de la tecnología de los procesos de manufactura en el mundo moderno*. Recuperado de <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/83/Archivos/Departamento%20de%20Investigaciones%20y%20publicaciones/Articulos%20Doctrinarios/Ingenier%C3%A9%20ADa/Procesos%20de%20manufactura%20y%20tecnologia.pdf>

Perú en emergencia: Desastres también afectan la producción de leche. (2017, 21 de marzo). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/peru-emergencia-desastres-afectan-produccion-leche-71103>

Perú registró en 2017 el mayor superávit comercial en cinco años. (2018, 8 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-registra-2017-mayor-superavit-comercial-cinco-anos-noticia-495857>

Perú tiene un consumo per cápita de 87 litros de leche pero ¿cuánto recomienda la FAO? (2017, 1 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-consumo-per-capita-87-litros-leche-recomienda-fao-136345>

Perulactea. (2006, 30 de octubre). *Laive: Calidad de la industria láctea peruana en el tiempo* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.perulactea.com/2006/10/30/laive-calidad-de-la-industria-lactea-peruana-en-el-tiempo/>

- Perulactea. (2017, 1 de junio). *Las diez claves del sector lácteo peruano* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.perulactea.com/2017/06/01/las-diez-claves-del-sector-lacteo-peruano/>
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D. F., México: Patria.
- Producción agropecuaria de Perú crece 11.1% en abril debido a más alimentos. (2018, 3 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produccion-agropecuaria-peru-crece-11-1-abril-debido-alimentos-235103>
- Rivas, T., Sueyoshi, A., Sáenz, C., & Sánchez, F. (2011). *Reporte financiero Burkenroad Perú: Laive S.A.* Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Rojas, Á., & Mallqui, N. (2017). *Valorización de Laive S.A.* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1899/AngelR_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Sierra, Y. (2018, 3 de enero). Perú: ¿qué se espera en el sector ambiental para el 2018? *Mongabay*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2018/01/peru-se-espera-sector-ambiental-2018/>
- Tres empresas son dueñas del 90% del mercado de productos lácteos en Perú. (2017, 5 de junio). *Perulactea*. Recuperado de <http://www.perulactea.com/2017/06/05/tres-empresas-son-duenas-del-90-del-mercado-de-productos-lacteos-en-peru/>

Tres empresas tienen 'capturado' más del 90% del mercado de productos lácteos en Perú.

(2017, 5 de junio). *Gestión*. Recuperado de

<https://archivo.gestion.pe/empresas/tres-empresas-tienen-capturado-mas-90-mercado-productos-lacteos-peru-2191644>

Trigoso, M. (2017, 20 de noviembre). Ampliaremos capacidad de plantas de leche UHT y de envasados de yogur [Entrevista]. *Gestión*, p. 6.

Vera, N. (2010, 22 de diciembre). Empresa peruana Laive se fortifica con el mercado de los lácteos. *América Economía*. Recuperado de

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/empresa-peruana-laive-se-fortifica-con-el-mercado-de-los-lacteos>

Villar, P. (2017, 14 de diciembre). Gloria en 2017: ¿Una 'lovemark' en problemas? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/caso-gloria-lovemark-problemas-noticia-481488>

Watt's. (2018). ¿Por qué Watt's? Recuperado de <http://www.watts.cl/watts-en-el-mundo/por-que-watts>

Watt's buscará que Laive facture US\$300 millones. (2014, 20 de octubre). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/impresa/watt-s-buscara-laive-facture-us-300-millones-77651>

Zavala, M. (2010). *Análisis del sector lácteo peruano*. Lima, Perú: Ministerio de Agricultura y Riego.

Apéndice A: Entrevista Luis Ferrand Aspíllaga, Gerente General de Laive

Construirán nuevo centro de distribución en Huachipa. Lanzarán línea de jugos premium. Sigue en la mira adquisición de empresas locales para entrar a nuevas categorías.

MIRTHA TRIGOSO LÓPEZ
mtrigoso@diariogestion.com.pe

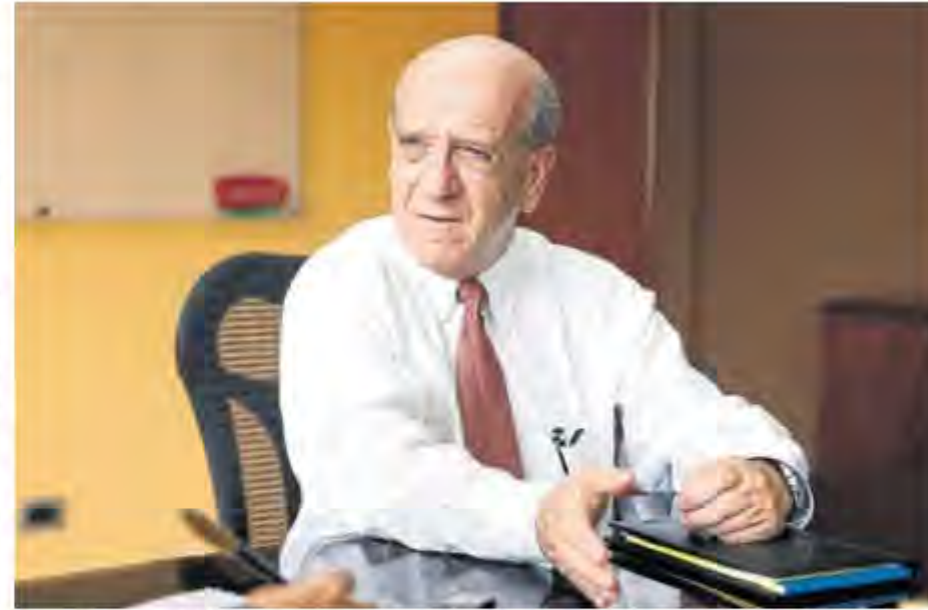
Tras esperar crecer este año en sus ventas 13%, por encima de su proyección inicial, apoyado en una estrategia de nuevos productos, Laive se alista para crecer en el 2018 al doble que el PBI. Su gerente general, Luis Ferrand, comenta a *Gestión* los planes en los que están trabajando.

¿Cuánto esperan crecer en sus ventas al cierre del año?

Esperamos crecer más de lo proyectado al inicio del año, que era 7%. Así, estimamos aumentar nuestras ventas en 13% con respecto al 2016, llegando a facturar alrededor de US\$ 185 millones. Y conseguimos seguir creciendo pese a que los diferentes mercados de consumo masivo no han venido bien por la pérdida de poder adquisitivo y factores externos. Hemos crecido en participación de mercado en casi todas las categorías en las que participamos.

¿A qué responde el mayor crecimiento que esperan tener este año?

Nos ha ido mejor de lo pensado en algunas categorías, como leches evaporadas, ya que crecimos alrededor de 20%, logrando tener una participación de mercado de 7%. Este crecimiento no es producto de lo que pasó con Pura Vida (Gloria) sino de que relanzamos algunos productos, del trabajo de distribución en el canal tradicional, y de las campañas de comunicación. Asimismo, en yogur hemos crecido 13% y ya tenemos un



Alimentación saludable. Laive ya inició el proceso para que sus productos estén dentro de los parámetros de la ley, dijo Luis Ferrand.

HOJA DE VIDA

Profesión: Ingeniero químico.

Universidad: Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

Otros estudios: MBA en Administración de Empresas en ESAN; posgrado en Lausana, Suiza.

Cargos anteriores: Gerente general de Gloria y de Richard O. Custer.

LAS CLAVES

■ **Empresa.** Tiene como objetivo que por lo menos el 5% de su venta mensual provenga de productos recién lanzados.

■ **Provincias.** Ya pesan alrededor del 50% de la venta anual de Laive. Este año vienen creciendo 18%, por encima de Lima.

¿Qué lanzamientos harán el próximo año?

Una categoría que viene por debajo de lo esperado es jugos, y esto por la tendencia de los consumidores de consumir más agua o aguas saborizadas. En busca de revertir la caída de esta categoría, que este año ha sido de alrededor de 10%, vamos a innovar, lanzando jugos premium con mayor contenido de pulpa.

Asimismo, seguiremos adaptando los tamaños de

bles adquisiciones, pero estas (empresas) tienen que adaptarse a nuestra filosofía, de ofrecer productos alimenticios saludables, nutritivos, de valor agregado y ser marcas potentes. Con todo esto se acota el potencial de adquisiciones.

Ante la posible modificación de la Ley de Alimentación Saludable (Ley 30021). ¿vienen tomando algunas medidas?

Estamos a la espera de que aterrice. Estamos tratando de llevar todos nuestros productos a unas formulaciones que estén dentro de los parámetros establecidos. Ya nos hemos adelantado, y en yogures ya tenemos uno con 40% de reducción de azúcar.

Plantas

¿Contemplan planes de inversión en sus plantas?

El próximo año invertiremos en ampliar la capacidad de nuestras plantas en Ate. Ampliaremos la capacidad de procesamiento en la planta de leche UHT, ya que hemos tenido un crecimiento importante atendiendo a Qali Warma (Programa Nacional de Alimentación Escolar).

Y ampliaremos nuestra planta de envasado de yogur, ya que queremos ampliar las envasadoras de tamaño pequeño.

¿Buscarán sumar una nueva planta?

No está en la mira. Lo que sí estamos viendo es tener un nuevo centro de distribución cuando se requiera ampliar la capacidad del que tenemos en Ate. Ya hemos comprado un terreno de 50 mil metros cuadrados en Huachipa. Estimamos que en cinco años se empezarán las obras y comenzaría a operar un año después.

los formatos de nuestros productos a presentaciones más pequeñas para estar en línea con el nuevo estilo de vida de la población joven, que tiene un mayor consumo fuera del hogar. Y estamos apostando mucho por el canal tradicional donde se da la compra por impulso.

¿Entrarán a nuevas categorías de productos?

Estamos enfocados en seguir desarrollando e innovando en las categorías en las que ya estamos. Básicamente, nuestro enfoque es participar en categorías donde hay un importante potencial de crecimiento, como yogur, donde el consumo per cápita en el país aún es bajo, entre otras categorías.

En entrevista anterior (Gestión 21.12.2015) se indicó que podrían comprar empresas locales para entrar a nuevas categorías. ¿Esto sigue en la mira? Sí, siempre miramos posi-

PEDIDO DE DIGESA

Cambiarán denominación de leche de 500 gramos

Por pedido de Digesa, Laive se encuentra en proceso de cambiar de denominación a su leche evaporada de 500 gramos en presentación tetrapack, informó su gerente general, Luis Ferrand.

Así, ya no se le denominará "leche evaporada" sino "mezcla láctea compuesta".

La empresa solicitó a Digesa que se dé el agotamiento de empaques (con anterior denominación), lo cual ya fue otorgado. Y se estima que en los próximos 60 días ya se tendrán los nuevos empaques.

El tiempo de agotamiento de empaques otorgado por Digesa ha obligado a la empresa a poner por mientras un sello o rotulado con la nueva denominación.

De otro lado, con respecto a la posible aprobación de la insistencia de la ley que limita el uso de la leche en polvo, por parte del Congreso de la República, advirtió que esto solo encarecerá la leche evaporada, ya que disminuirán los niveles de producción.

"El país tiene un déficit de alrededor de 320 mil toneladas de leche fresca, y eso se abastece a través de leche en polvo", dijo.