

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
LÁCTEOS EN LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN  
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTOR**

Akemi Valeria Vasquez Ayala

**ASESOR:**

Carlos José Romero Izaga

Lima, Diciembre, 2020

## Resumen

La industria de lácteos comprende la producción y comercialización de leche y sus derivados tales como mantequilla, queso, yogurt, entre otros. Los componentes naturales de estos productos ofrecen al consumidor diversos minerales y vitaminas que contribuyen en la prevención de varias enfermedades (Wigzell, M., sf.).

América del Sur es la cuarta región con mayor producción de leche en el mundo, siendo Asia la región líder. Por otro lado, en la región de América Latina Brasil es el país con mayor participación en ventas de productos lácteos, seguido por México.

Las principales empresas productoras de lácteos en América Latina son Nestlé, el Grupo Lactalis y el Grupo Danone, en primer, segundo y tercer lugar respectivamente.

En Perú, el 90% del mercado se encuentra abastecido por las empresas Gloria S.A., Laive S.A. y Nestlé Perú S.A. De la misma manera, los principales productos producidos en la industria son la leche evaporada, el yogurt y la leche fresca pasteurizada; mientras los productos más consumidos por los hogares peruanos son la leche evaporada, el queso y el yogurt en primer, segundo y tercer lugar respectivamente.

El objetivo del presente informe es evaluar y definir la viabilidad de implementar una empresa productora y comercializadora de lácteos en Lima Metropolitana. Para lo cual se realiza un análisis estratégico de la industria láctea en el Perú, el cual incluye un análisis del macroentorno con el fin de determinar el estado de la situación nacional y si es favorable para la industria; comprende también, un análisis del microentorno el cual permitirá entender las principales características de la industria mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Con estos análisis se determina que si bien hay factores que pueden dificultar el ingreso de una nueva marca en el mercado, si el producto es diferenciado y se puede acceder a un capital considerable resultaría viable la implementación de una empresa en esta industria.

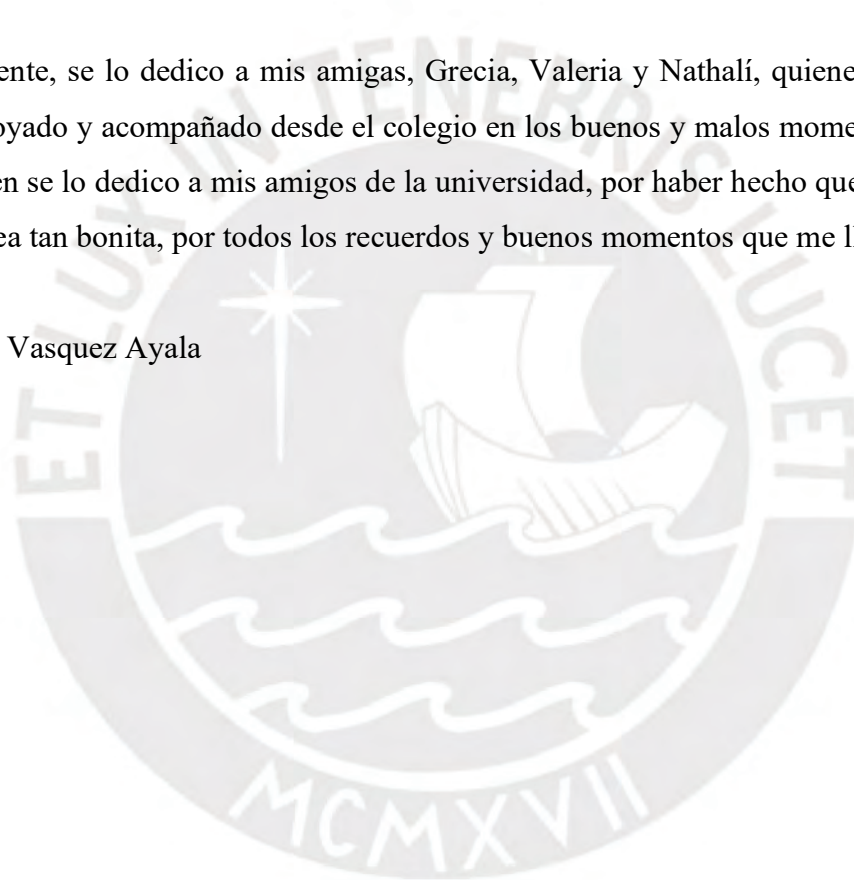
## Dedicatoria

Este estudio se lo dedico a mis padres, Miriam y Hugo, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por motivarme y confiar en mi en todo momento y por ser los mejores ejemplos a seguir.

De la misma manera, se lo dedico a mi familia por su apoyo y comprensión a lo largo de mi vida universitaria, especialmente a mi abuelito Manolo quien se que estaría muy feliz de ver a su nieta terminando la universidad.

Finalmente, se lo dedico a mis amigas, Grecia, Valeria y Nathalí, quienes me han apoyado y acompañado desde el colegio en los buenos y malos momentos. También se lo dedico a mis amigos de la universidad, por haber hecho que esta etapa sea tan bonita, por todos los recuerdos y buenos momentos que me llevo.

Valeria Vasquez Ayala



## Agradecimientos

Agradezco a la universidad por haberme otorgado las herramientas y espacios necesarios para desarrollarme profesionalmente.

Así mismo, quiero agradecer a los docentes que formaron parte de mi formación universitaria, especialmente al profesor Carlos Romero quien fue mi profesor y asesor de tesis y del presente trabajo de investigación.

Finalmente, agradezco a mis compañeros con los que he compartido clases, prácticas, laboratorios y especialmente trabajos académicos por el esfuerzo y dedicación, así como por los momentos que llevaré siempre conmigo.



## Contenido

Capítulo I: Análisis De La Industria Láctea .....	7
1.1. La Industria Láctea En América Latina .....	7
1.2. La Industria Láctea En Perú.....	12
Capítulo II: Estudio Estratégico .....	22
2.1. Análisis Del Macroentorno .....	22
2.1.1. Factor Económico.....	22
2.1.2. Factor Demográfico.....	24
2.1.3. Factor Sociocultural.....	26
2.1.4. Factor Legal.....	29
2.1.5. Factor Ambiental .....	30
2.1.6. Factor Tecnológico .....	32
2.2. Análisis Del Microentorno.....	33
2.2.1. Rivalidad Entre Competidores.....	33
2.2.2. Amenaza De Nuevos Competidores.....	34
2.2.3. Amenaza De Productos Sustitutos.....	35
2.2.4. Poder De Negociación De Los Consumidores.....	36
2.2.5. Poder De Negociación De Los Proveedores.....	37
2.3. Análisis Foda .....	37
2.4. Estrategia Genérica .....	42
2.5. Objetivos .....	42
Conclusiones .....	44
Bibliografía .....	46

## Índice de Tablas

Tabla 1: Producción mundial de leche (2019 - 2020).....	7
Tabla 2: Principales países productores de leche en América del Sur (2019 - 2020).....	8
Tabla 3: Ventas totales de productos lácteos en países de América Latina (2019) .....	9
Tabla 4: Ventas totales de productos lácteos en América Latina (2018 - 2019) .....	10
Tabla 5: Producción nacional de lácteos 2014 - 2018 (miles de toneladas) .....	14
Tabla 6: Productos lácteos - Gloria S.A.....	15
Tabla 7: Productos lácteos - Laive S.A.....	17
Tabla 8: Productos lácteos - Nestlé.....	19
Tabla 9: Distribución de hogares según NSE (2014 - 2019) .....	25
Tabla 10: Consumo habitual de lácteos (2013 - 2017) .....	28
Tabla 11: Lugar de compra de productos lácteos (2013, 2017).....	28
Tabla 12: Puntuación de factores externos .....	38
Tabla 13: Matriz EFE.....	38
Tabla 14: Puntuación de factores internos .....	39
Tabla 15: Matriz EFI.....	39
Tabla 16: Matriz FODA.....	41

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Producción de principales lácteos en Perú (2014 - 2018).....	14
Ilustración 2. Participación de mercado de principales productos lácteos.....	21
Ilustración 3. PBI Perú (variación % anual) .....	23
Ilustración 4. Proyección anual de la inflación 2016 – 2022 (variación % anual) .....	24
Ilustración 5. Distribución de hogares en LM según NSE (2014 – 2019).....	25
Ilustración 6. Crecimiento de hogares en Perú y LM (variación % anual).....	26
Ilustración 7: Matriz interna - externa .....	40

## Capítulo I: Análisis de la Industria Láctea

### 1.1. La industria láctea en América Latina

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) en su informe bianual *Global Food Markets*, indica que la región con mayor producción de leche en el mundo es Asia, seguida de Europa y con Norte América en tercer lugar. América del Sur se encuentra en el cuarto puesto en cuanto a la producción global de leche con un aproximado de 61.54 millones de toneladas en el año 2019, y se proyecta una caída del 1,06% para el 2020 (ver Tabla 1).

Tabla 1: *Producción mundial de leche (2019 - 2020)*

	Producción		Variación de producción 2019 - 2020
	2019	2020 (proy.)	
Asia	359 786	367 080	2,03%
Africa	46 802	46 934	0,28%
Centro América y el Caribe	18 167	18 429	1,44%
<b>América del Sur</b>	<b>61 540</b>	<b>60 885</b>	<b>-1,06%</b>
Norte América	108 534	109 004	0,43%
Europa	226 327	225 705	-0,27%
Oceania	30 687	30 897	0,68%
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>851 843</b>	<b>858 934</b>	<b>0,83%</b>

Fuente: Elaboración propia con información de FAO (2020a)

Como se puede observar, para el 2020 se proyecta que Asia será la región con mayor crecimiento, que América del Sur presentará el descenso más significativo y que, de manera general, la producción mundial de leche incrementará en 0,83%. De la información presentada

se obtiene, también, que América del Sur representó un 7,22% de la producción mundial de leche en el 2019.

De la misma forma, los países con mayor producción de leche en el mundo en el 2019 fueron India con 196,18 millones de toneladas, Reino Unido con 167,6 millones y Estados Unidos 99,1 millones de toneladas. Dentro de la región de América del Sur, el país con mayor producción de leche es Brasil con 56,71% de la producción de leche en América del Sur, seguido de Argentina (16,81%) y Colombia en tercer lugar (9,17%) como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Principales países productores de leche en América del Sur (2019 - 2020)

	Producción		Variación de producción 2019 - 2020
	2019	2020 (proy.)	
Argentina	10 343	10 543	1,93%
Brasil	34 897	34 209	-1,97%
Colombia	5 646	5 580	-1,17%

Fuente: Elaboración propia con información de FAO (2020a)

En cuanto a Centro América y el Caribe, el principal país productor de leche es México con un total de 12,47 millones de toneladas en el 2019, seguido por Costa Rica con 1,17 millones de toneladas en el mismo periodo.

En América Latina, las ventas de productos lácteos en el sector *retail* superó los 25 millones de toneladas en esta región el año pasado, un 0,5% mayor a las ventas el 2018; mientras que las ventas totales de productos lácteos en el 2019 alcanzaron los 30.27 millones de toneladas, lo cual significó un crecimiento del 0,8% con respecto al año anterior. Dentro



de la región, y como se puede apreciar en la Tabla 3, los países de Brasil, México y Argentina fueron los que tuvieron mayor representación en las ventas con 41,55%, 23,63% y 7,56% respectivamente<sup>1</sup>.

Tabla 3: *Ventas totales de productos lácteos en países de América Latina (2019)*

País	Ventas 2019	% de representación en América Latina
Brasil	12 580,1	41,55%
Mexico	7 153,6	23,63%
Argentina	2 287,9	7,56%
Colombia	2 025,8	6,69%
Chile	1 106,2	3,65%
Peru	1 040,8	3,44%
Ecuador	545,0	1,80%
Bolivia	353,5	1,17%
Uruguay	347,1	1,15%
Paraguay	260,8	0,86%
Costa Rica	247,7	0,82%
Guatemala	243,7	0,80%
El Salvador	242,6	0,80%
República Dominicana	228,7	0,76%
Panama	220,4	0,73%
Honduras	188,0	0,62%
Otros	1 203,7	3,98%

Fuente: Elaboración propia con información de Euromonitor International (2020a)

Así mismo, en el 2019 Guatemala, República Dominicana y Bolivia fueron los que presentaron un mayor incremento en sus ventas totales, mientras que Paraguay fue el que presento un mayor decrecimiento como se detalla en la Tabla 4.

<sup>1</sup> Euromonitor International. *Dairy in Latin America*. 2020.

Tabla 4: Ventas totales de productos lácteos en América Latina (2018 - 2019)

País	Ventas 2018	Ventas 2019	Variación de ventas 2018 - 2019
Brasil	12 290,2	12 580,1	2,36%
México	7 169,0	7 153,6	-0,21%
Argentina	2 308,5	2 287,9	-0,89%
Colombia	2 025,7	2 025,8	0,00%
Chile	1 120,0	1 106,2	-1,23%
Perú	1 056,9	1 040,8	-1,52%
Ecuador	546,2	545,0	-0,22%
Bolivia	344,8	353,5	2,52%
Uruguay	351,6	347,1	-1,26%
Paraguay	273,7	260,8	-4,71%
Costa Rica	242,0	247,7	2,34%
Guatemala	231,9	243,7	5,09%
El Salvador	241,9	242,6	0,29%
República Dominicana	223,0	228,7	2,56%
Panamá	218,8	220,4	0,74%
Honduras	192,7	188,0	-2,40%
Otros	1 206,5	1 203,7	-0,23%

Fuente: Elaboración propia con información de *Euromonitor International* (2020a)

Por otro lado, el consumo promedio de estos productos es de 130 litros anuales por habitante en América Latina, siendo Uruguay el país con mayor consumo con un promedio de 240 litros anuales por habitante, seguido de Costa Rica, Argentina y Brasil (Gestión, 2018).

En esta región, la empresa líder en la industria es Nestlé con un 8,9% de participación por ventas (en USD) en el mercado durante el año 2019, seguida por Grupo Lactalis y Grupo Danone con un 7,4% y 5,3% de participación por ventas respectivamente<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Euromonitor International. loc. cit

- Nestlé es una compañía con más de 100 años en el mercado mundial, se originó en Europa y empezó a expandirse y vender productos en Latinoamérica en 1905. Actualmente cuenta globalmente con más de 50 marcas en 12 categorías diferentes desde chocolatería y productos lácteos hasta cuidado de mascotas y nutrición. Así mismo, cuenta con oficinas en más de 100 países alrededor del mundo (Nestlé, sf.).
- El Grupo Lactalis se originó en Francia en 1933 como una empresa productora de quesos. Actualmente cuenta con más de 200 fábricas en 51 países y ofrece diversos productos lácteos siendo los quesos y la leche los que producen las principales ganancias (Grupo Lactalis, sf.).
- El Grupo Danone es una empresa española que lleva 100 años en el mercado global y que inicio produciendo yogurt con prescripción médica. Actualmente se encuentra presente en más de 55 países alrededor del mundo (Danone, sf.).

De la misma manera, las marcas con mayor participación por ventas en USD son Lala, Itambé y Alpura pertenecientes a las compañías Grupo Lala, Grupo Lactalis y Grupo Alpura respectivamente (Euromonitor International, 2020a).

La pandemia mundial originada por el Covid-19 ha originado la “nueva normalidad”, esta, a su vez, ha generado diversas variaciones en el comportamiento de los consumidores dependiendo de las medidas y restricciones establecidas en cada país. Los factores que han presentado mayor impacto son la frecuencia de compra, la forma de compra, medio de pago y lugar de compra (Alva, C., 2020b).

Así mismo, ha provocado grandes impactos en la economía de cientos de países alrededor del mundo. La cuarentena, como medida para prevenir los contagios, llevó a que miles de empresas y negocios tuviesen que reducir su producción o incluso cerrar a millones de personas desempleadas y miles de hogares sin ingresos.

## **1.2. La industria láctea en Perú**

En el Perú la industria de productos lácteos se abastece principalmente de dos tipos de insumo: la leche fresca nacional y la leche en polvo, la cual es importada. Según un informe del Ministerio de Agricultura y Riego, un 73% de la producción nacional de leche fresca es destinada a la industria de productos lácteos. Así mismo, esta industria es la encargada de la producción de leche evaporada, leche pasteurizada, quesos y yogurt, entre otros derivados de lácteos.

La industria láctea en el país esta compuesta por las grandes empresas que operan a nivel nacional y la industria artesanal cuyo rango es más pequeño y zonal.

Son tres las grandes empresas que participan en esta industria, las cuales se encargan del abastecimiento del 90% del mercado nacional de productos lácteos: Leche Gloria S.A., Laive S.A. y Nestlé Perú S.A., siendo Gloria la empresa líder con una participación del 63,4% en la industria (Pizarro, M., 2019).

- Gloria S.A es una empresa perteneciente al Grupo Gloria, que se originó en Arequipa en 1941 e inicio sus operaciones en 1942 con la producción de leche en tarro. Actualmente cuenta con 4 plantas industriales de producción en Arequipa, Cajamarca, Tarapoto y

Huachipa (Lima). Así mismo, cuenta actualmente con 45 plantas de acopio de leche a nivel nacional, 21 plantas de recepción y enfriamiento y 2 plantas de procesamiento ubicadas en Trujillo y Arequipa. (Gloria, sf.)

- La empresa Laive S.A. tuvo sus inicios en Junín en el año 1910 con la producción de mantequilla, años más tarde serían los pioneros en la producción de quesos de maduración en el Perú. En la actualidad cuenta con 2 plantas de producción en Lima y en Arequipa, así como una planta de acopio y evaporación de leche en Arequipa. (Laive, sf.)
- Como se ha mencionado anteriormente, la empresa Nestlé llegó a Latinoamérica en 1905, sin embargo, sus productos empezaron a importarse y comercializarse en Perú en 1919, y no fue hasta 1942 que abre su primera fábrica de producción en Chiclayo. Actualmente cuenta con plantas de producción en Chiclayo, Cajamarca y Lima, sin embargo, no en todas ellas se producen productos lácteos. (Nestlé Perú, sf.)

Como se puede observar en la Tabla 5, la producción de leche evaporada es la principal en la industria de lácteos, seguida por el yogurt y leche fresca pasteurizada. De la misma manera, en la Ilustración 1 se puede apreciar con mayor claridad las variaciones que se han presentado en la producción de estos productos, así como las diferencias marcadas entre la participación de los productos lácteos en la industria.

Tabla 5: Producción nacional de lácteos 2014 - 2018 (miles de toneladas)

	Producción en Miles de toneladas				
	Leche Evaporada	Leche fresca (pasteurizada)	Yogurt	Queso	Mantequilla
2014	487,466	117,256	187,924	7,792	3,703
2015	513,792	124,431	204,511	9,007	4,526
2016	481,933	131,223	197,074	8,845	4,291
2017	466,063	139,147	161,751	7,742	4,942
2018	469,798	135,840	156,638	8,158	5,501

Fuente: Elaboración propia con información de INEI (2018) y Maximixe (2020)

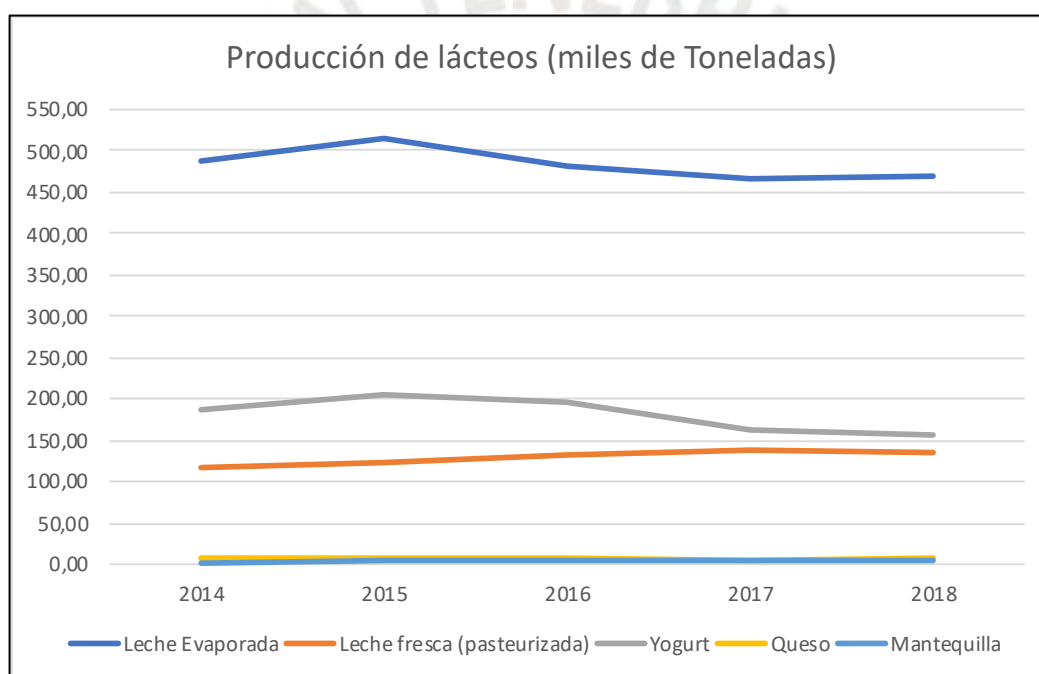


Ilustración 1. Producción de principales lácteos en Perú (2014 - 2018)

Fuente: Elaboración propia con información de INEI (2018) y Maximixe (2020)

Los productos lácteos de mayor consumo en el Perú son, en primer lugar, la leche evaporada siendo consumida en el 35,1% de hogares a nivel nacional, seguida en segundo y tercer lugar por el queso y el yogurt con 32,4% y 29,3% de hogares consumidores (Maximixe, 2020). Existe, además, una amplia variedad de cada tipo de producto: yogurt frutado, light,

funcionales, etc.; leche sin lactosa, light, con saborizantes, etc.; así como una amplia gama de quesos. En las Tablas 6, 7 y 8 se presentan las variedades de productos de las 3 principales empresas a nivel nacional.

Tabla 6: *Productos lácteos - Gloria S.A.*

Producto	Tipo	Marca	Presentación
Leche	Evaporada	Gloria	Entera
			Semidescremada Light
			Descremada
			Niños
			Sin lactosa
		Bella Holandesa	Entera
	UHT	Gloria	Sin lactosa
			Sabor chocolate
			Chocolatada sin lactosa
			Actiavena sin lactosa
Bella Holandesa			Entera
	Chicolac	Chocolatada	
	Polvo	Gloria	En polvo instantánea
Yogurt	Tradicional	Gloria	Sabores varios
		Pura Vida	Sabores varios
	Diversión	Gloria - Batti Mix	Yogurt con cereales
		Gloria - Passion	Yogurt natural con fruta
		Gloria - Batti-shake	Sabores varios
		Bella Holandesa - Yomost	Yogurt bebible de fresa
		Batidito	Yogurt con cereales
		Milkito	Sabores varios
	Funcionales	Gloria	Sin lactosa
			Liculado
			Griego
		Gloria - Actibio	Descremado con semillas, probióticos y fibra (Varios sabores)
		Gloria - Slim	Descremado edulcorado, sin grasas trans ni azúcar añadida (Varios sabores)

Producto	Marca	Tipo
Quesos	Gloria	Crema
		Fresco
		Fresco Light
	Gloria - Bonlé	Danbo
		Edam
		Edam Light
		Fresco
		Fresco Light
		Fundido tajadas
		Fundido untable
		Gouda
		Mozzarella
		Paria
Parmesano		
Mantequilla	Gloria	Con Sal
		Sin Sal
Leche condensada	Gloria	Leche condensada
		Dulce de leche
Crema de leche	Gloria	
	La Mesa	
Manjarblanco	Gloria	
Base de helado	Gloria	

Fuente: Elaboración propia con información de Gloria S.A.



Tabla 7: *Productos lácteos - Laive S.A.*

Producto	Tipo	Marca	Presentación
Leche	Evaporada	Laive	Sin lactosa
			Niños
			Entera
	Bolsitarro	Laive	Con vitaminas
	UHT	Laive	Entera
			Light
			Sin lactosa
			Niños
			Sabor chocolate
		Laive - Sbelt	Descremada
	Mezcla láctea	Laive	Entera
			Light
Sin lactosa			
Niños			
Yogurt	Probióticos	Laive	Tradicional (Varios sabores)
			Sin lactosa
		Laive - Yopi	Yogurt con cereales
		Laive - Sbelt	Tradicional (Varios sabores)
			Con Linaza (Varios sabores)
		Laive - Mix	Yogurt con cereales
		Laive - Bio Defensa	Niños (Varios sabores)
			Light (Varios sabores)
			Tradicional (Varios sabores)
		Laive - Griego	Natural
			Frutado (Varios sabores)

Bebidas	Vegetales	Laive	Almendra
			Coco
			Soya
Queso	Cheddar	Laive	
	Fresco	Laive	Sin lactosa
			Tradicional
			Artesanal
	Tradicionales	Laive	Edam
			Mozzarella
			Gouda
			Danbo
Fundido			
Premium	Laive	Parmesano	
		Gouda	
		Cuartirollo	
Crema	Laive		
Mantequilla	Light	Laive	
	Sin sal	Laive	
	Con sal	Laive	
Crema de leche		Laive	
Manjarblaco		Baso Velarde	

Fuente: Elaboración propia con información de Laive S.A.

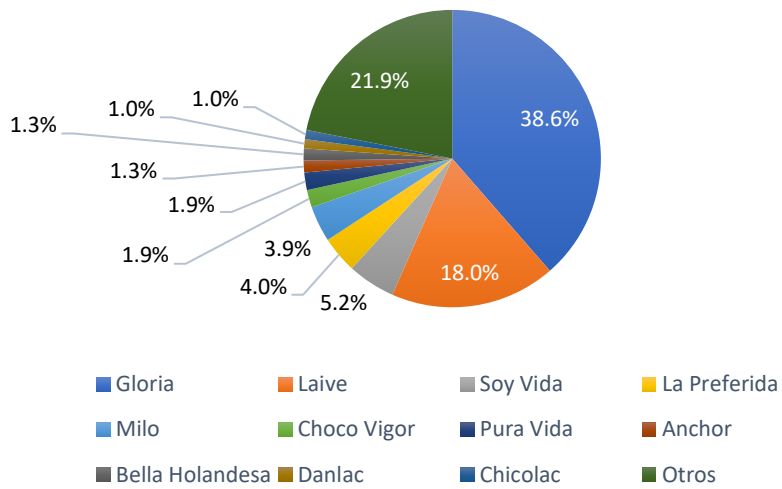
Tabla 8: *Productos lácteos - Nestlé*

Producto	Marca	Presentación
Leche	Ideal	Cremosita
		Amanecer
		Light
	Anchor	Mezcla láctea
Crema de leche	Nestlé	
Manjarblanco	Nestlé	
Leche condensads	Nestlé	

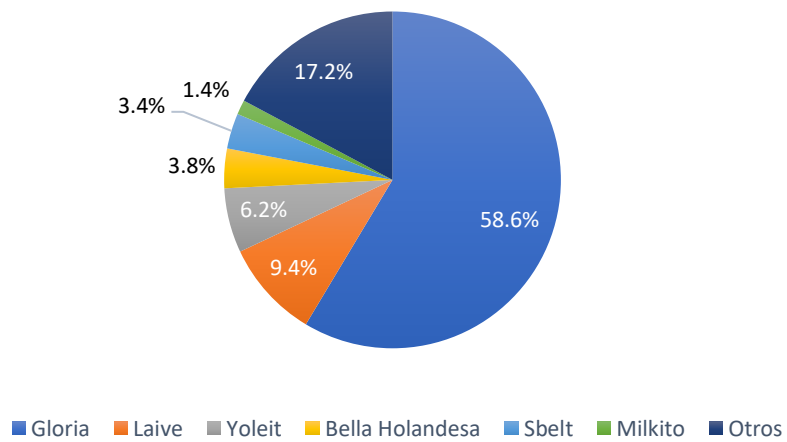
Fuente: Elaboración propia con información de Nestlé S.A.

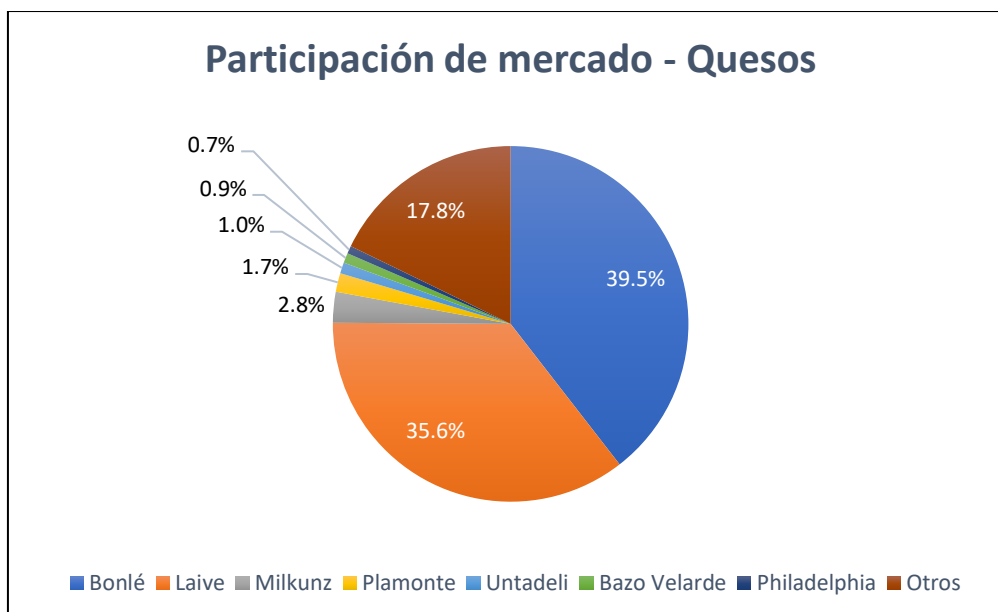
Se identifica, entonces, que las marcas con mayor preferencia por el hogar peruano en este sector son Gloria, Laive e Ideal, las cuales pertenecen, en el mismo orden, a las empresas líderes a nivel nacional. De hecho, Gloria ha sido reconocida como la marca de consumo masivo más elegida por los hogares peruanos en el 2020, mientras que Laive se encuentra en el puesto 23 (Luna, F., 2020a). A continuación, se presenta en la Ilustración 2 la participación de las marcas por producto lácteo.

### Participación de mercado - Leche



### Participación de mercado - Yogurt





*Ilustración 2. Participación de mercado de principales productos lácteos*

Fuente: Elaboración propia con información de *Euromonitor International* (2019)

En el país, Cajamarca es el departamento con mayor producción de leche fresca cubriendo el 18,37% de la producción nacional al 2019, le siguen Arequipa y Lima con 16,79% y 16,57% de participación (Rosales, S., 2020b). Así mismo, en el 2019 la producción de leche incrementó un 3,06% con respecto al año anterior; además, el consumo per cápita presentó de igual manera un incremento a 87 lt/persona/año, sin embargo, aún se encuentra muy por debajo de lo recomendado por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) con una diferencia de 33 lt/persona/año. (Machuca, Y., 2020)

La industria de lácteos en Perú no se ha liberado del impacto de la pandemia ocasionada por el Covid - 19, esta ha afectado especialmente a la producción artesanal ya que, debido a las limitaciones de comercialización y transporte, cientos de miles de productores de leche se han visto obligados a reducir sus precios para evitar que su producción se descomponga y deba ser desechada (Rosales, S., 2020a).

## Capítulo II: Estudio Estratégico

### 2.1. Análisis del Macroentorno

#### 2.1.1. Factor económico

##### **Producto bruto interno.**

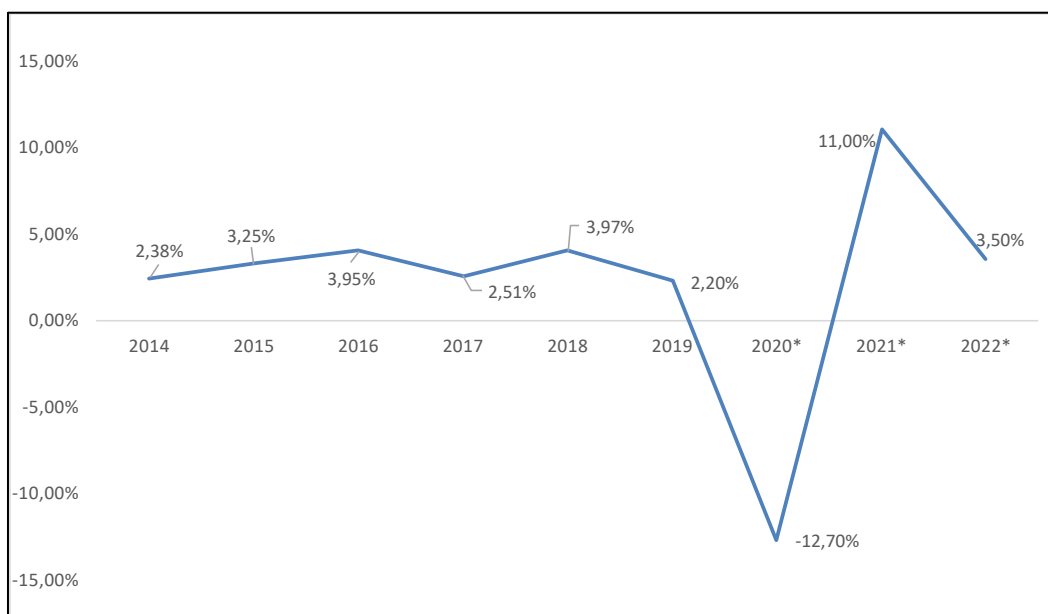
El análisis del PBI permite conocer acerca de la situación económica de un país ya que representa el valor de la producción en bienes y servicios durante un periodo específico (MEF, sf.). Este indicador es clave, ya que el crecimiento del PBI significa el crecimiento de la economía del país.

A lo largo de los últimos años, el PBI en el Perú ha presentado tendencias variables. En la Ilustración 3 se puede observar crecimiento entre el 2014 y 2016, los siguientes años las variaciones fueron fluctuando hasta llegar al 2019, año en el que la variación del PBI fue de 2.2%. Debido a la pandemia del Covid-19, la estimación de variación del PBI para el 2020 alcanzaría un valor de -12,7%, incrementaría 11% en el 2021<sup>3</sup> y para el 2022 presentaría una variación del 3,5%<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> BCRP. Reporte de inflación. Setiembre 2020.

<sup>4</sup> Banco Mundial. The economy in the time of Covid-19. Abril 2020.



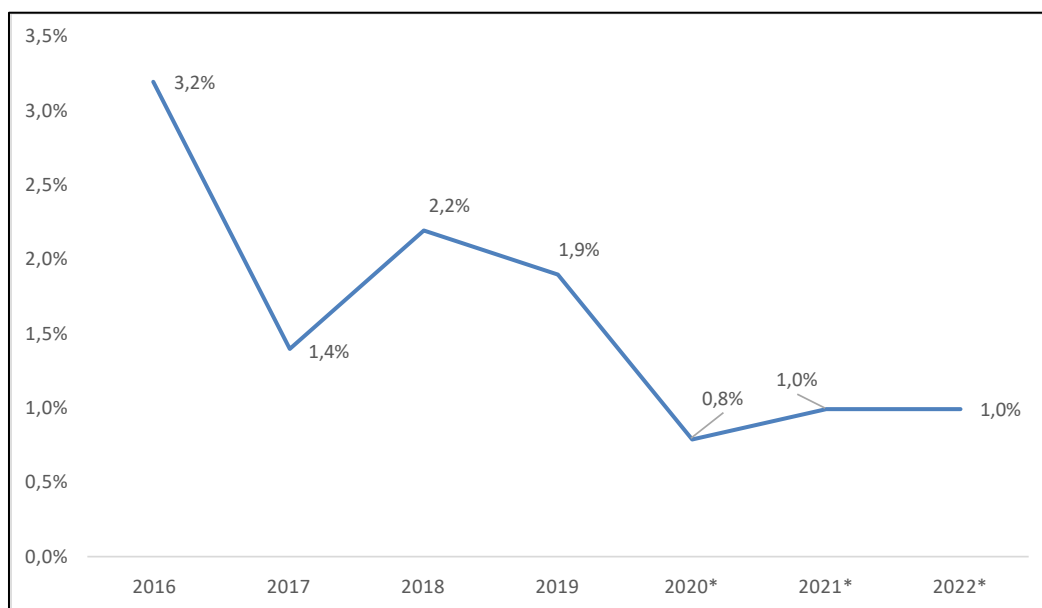
*Ilustración 3. PBI Perú (variación % anual)*

Fuente: Elaboración propia con información de INEI (2018 – 2019) y Banco Mundial (2020)

## **Inflación.**

Según Banco Central de Reserva del Perú la inflación alcanzó un valor de 1.9% al cierre del 2019. Por otro lado, a lo largo de los primeros meses del presente año, los indicadores de inflación se han encontrado cerca al mínimo del rango meta y ha presentado una tendencia negativa; así mismo, se proyecta una inflación del 0.8% para el 2020, 1% para el 2021 y “convergería al rango meta en 2022” (BCRP, 2020a). En la Ilustración 4 se muestra el desenvolvimiento de este indicador desde el 2016, observándose que desde el 2017, este indicador se ha mantenido dentro del rango meta (1% - 3%)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> BCRP. Reporte de inflación. Diciembre 2019.



*Ilustración 4. Proyección anual de la inflación 2016 – 2022 (variación % anual)*

Fuente: Elaboración propia con información del Banco Central de Reserva del Perú (2019a, 2020)

### 2.1.2. Factor demográfico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el 2019 la población del Perú alcanzó las cifras de 32 millones 131 mil habitantes. Así mismo, la cantidad de hogares a nivel nacional ascendió a 8 millones 949 mil<sup>6</sup>, de los cuales el 27,7% se encontraron en Lima Metropolitana (Ipsos, 2018).

En Lima Metropolitana, el 77,3% de los hogares se encuentra en los NSE A, B y C, con 5,1%, 22,8% y 44,3% respectivamente. Así mismo, los NSE D y E se encuentran representados por el 22,4% y 5,5% de hogares respectivamente (Apeim, 2019). En la Tabla 1 e Ilustración 5 se muestra la distribución de hogares por NSE del 2014 al 2019.

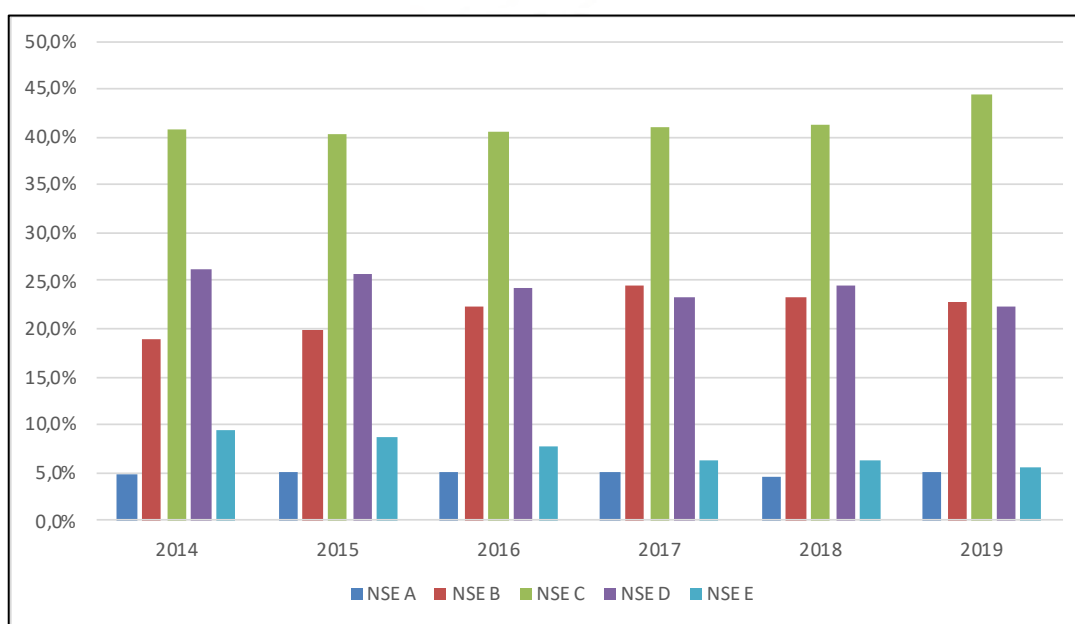
<sup>6</sup> Ipsos. El hogar peruano 2019.



Tabla 9: *Distribución de hogares según NSE (2014 - 2019)*

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
2014	4,9%	18,8%	40,7%	26,2%	9,4%
2015	5,2%	20,0%	40,4%	25,7%	8,7%
2016	5,2%	22,3%	40,5%	24,3%	7,7%
2017	5,0%	24,4%	41,0%	23,3%	6,3%
2018	4,7%	23,2%	41,3%	24,4%	6,4%
2019	5,1%	22,8%	44,3%	22,4%	5,5%

Fuente: Elaboración propia con información de Ipsos Perú (2013 – 2018) y Apeim (2019)

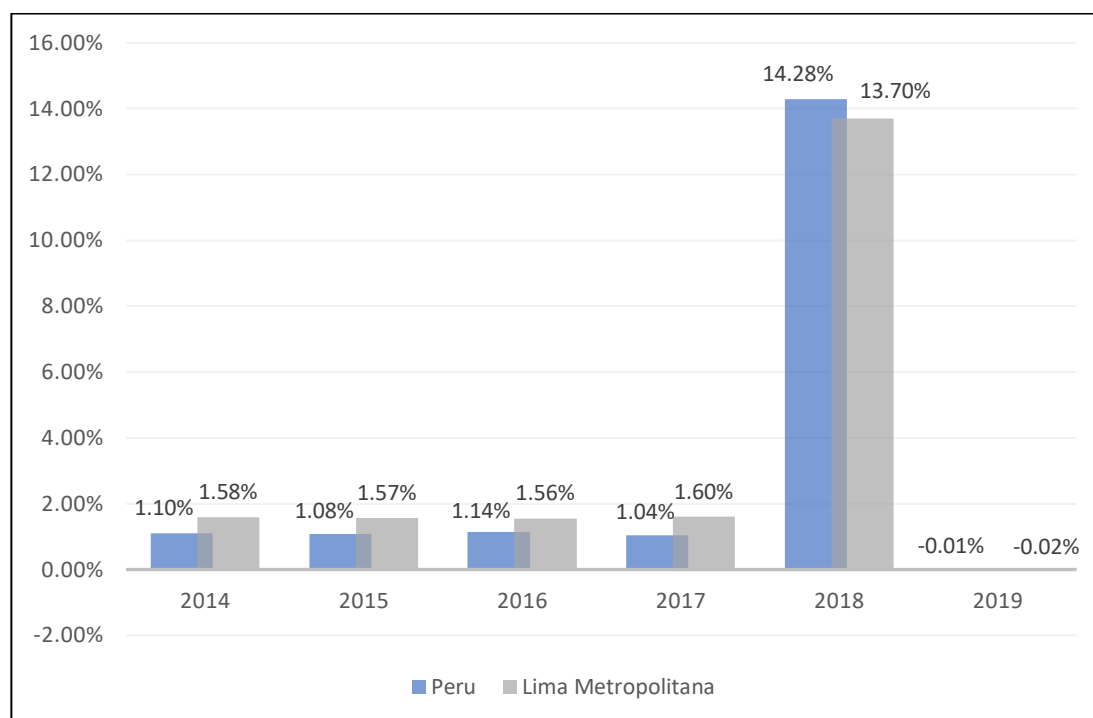


*Ilustración 5. Distribución de hogares en LM según NSE (2014 – 2019)*

Fuente: Elaboración propia con información de Ipsos Perú (2014 – 2018) y Apeim (2019)

Por otro lado, en el Perú la cantidad de hogares ha ido presentando diversas variaciones durante los últimos años a excepción del 2018 en el cual hubo un incremento significativo del 14,3% para luego reducir un 0,01% el siguiente año, cerrando el 2019 con un total de 8 millones 949 mil hogares. En cuanto a Lima Metropolitana, la cantidad de hogares ha ido incrementando a lo largo de los años en proporciones que desde el 2014 hasta 2016 se fueron reduciendo, sin embargo, al igual que a nivel nacional, el 2018 presentó un incremento considerable del 13,7%

para luego disminuir 0,02% el 2019, cerrando el año con un total de 2 millones 841 mil hogares (Ipsos Perú). En la Ilustración 6 se puede observar las variaciones porcentuales de la cantidad de hogares a nivel nacional y en Lima Metropolitana desde el 2014 hasta el 2019.



*Ilustración 6. Crecimiento de hogares en Perú y LM (variación % anual)*

Fuente: Elaboración propia con información de Ipsos Perú (2013 – 2018)

### 2.1.3. Factor sociocultural

En el 2017, un estudio de Ipsos reveló que los principales días de compra en Lima Metropolitana son los domingos con un 37% de hogares, así mismo, un 29% de hogares compra productos comestibles a diario y un 27% los días sábados. De la misma manera, el 93% de hogares realiza sus compras en los mercados, el 48% en supermercados y un 25% en bodegas (Ipsos, 2017).

Para inicios del 2020 se tenía que el 58% de habitantes en la capital acude a realizar las compras entre dos veces por semana y diariamente. Así mismo, las compras en los mercados son realizadas por un 76% de habitantes y el 38% acude a bodegas, mientras que el 35% prefiere ir los supermercados (Alarcón, G., 2020).

Por otro lado, en un estudio de Ipsos sobre Alimentación Saludable realizado en el 2019, se obtuvo que el 80% de los entrevistados habían consumido algún tipo de bebida láctea durante ese mes, y que un 28% respectivamente había consumido leche y yogurt en una presentación light.

A continuación, se presentan las variaciones de algunos comportamientos de consumo de lácteos desde el 2013 al 2017. En la tabla 10 se puede observar el porcentaje de habitantes en Lima Metropolitana que consume lácteos habitualmente, esto es diario/ varias veces por semana, semanal y quincenal/ mensualmente. Por otro lado, en la tabla 11 se muestran los lugares preferidos de compra de productos lácteos comparando los datos del 2013 con los del 2017.

Tabla 10: *Consumo habitual de lácteos (2013 - 2017)*

	2013	2015	2017
Leche chocolatada	29%	33%	33%
Leche evaporada	96%	89%	90%
Leche fresca	41%	47%	49%
Leche condensada	26%	73%	40%
Mantequilla	86%	75%	67%
Margarina			44%
Queso fresco	91%	89%	86%
Queso edam	-	27%	33%
Yogurt regular (no light)	89%	81%	81%

Fuente: Elaboración propia con información de Ipsos (2013 – 2017)

Tabla 11: *Lugar de compra de productos lácteos (2013, 2017)*

	Mercado	Supermercado	Bodega	Mayorista	Ambulante
2013	41%	40%	17%	1%	1%
2017	40%	34%	22%	1%	-

Fuente: Elaboración propia con información de Ipsos (2013 – 2017)

Como se puede apreciar, la leche evaporada y el queso fresco son los productos lácteos de mayor consumo en Lima Metropolitana y, en general, el porcentaje de consumidores presenta variaciones leves a lo largo de los años. Así mismo, estos productos son adquiridos principalmente en mercados y supermercados, aunque las bodegas aparentan estar ganando preferencia entre los consumidores.

#### 2.1.4. Factor legal

En mayo del 2006, se aprobó mediante la resolución ministerial 449-2006/MINSA la “Norma Sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas” el cual fue elaborado utilizando como guía la normal del *Codex Alimentarius*. Con esta norma se busca controlar la calidad sanitaria e inocuidad en la industria alimentaria<sup>7</sup>.

Por otro lado, en el 2008 se dispuso en la RM N° 621-2008/MINSA la publicación del Proyecto del Reglamento sobre Vigilancia y Control de Alimentos y Bebida el cual fue aprobado en 1998. En este reglamento se establecen las disposiciones generales de higiene y requisitos sanitarios que deben seguir quienes participen en la cadena de producción de venta de alimentos y bebidas.

Además, existen trámites, licencias y permisos que se deben obtener para poder operar como el registro de la empresa, elegir el régimen tributario, obtener una licencia de funcionamiento y un registro sanitario.

En junio del 2019, entró en vigencia la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes (Ley N° 30021), la cual busca informar a los consumidores sobre el contenido de sodio, azúcar, grasas saturadas y grasas trans en los productos mediante la implementación de una advertencia en el empaque en caso excedan los límites establecidos por el Minsa (Minsa, 2019).

A continuación, se muestra una lista de normas a tener en cuenta:

---

<sup>7</sup> PERÚ. 2006. RM N° 449-2006/MINSA. Norma sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas

- Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos. Decreto Supremo N° 034-2008-AG, 2008.
- Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Decreto Supremo N° 007-98-SA, 1998.
- Criterios Microbiológicos de Calidad Sanitaria para los Alimentos y Bebidas de Consumo Humano. Decreto Supremo N° 615-2003-SA/DM. 2003.
- Ley de inocuidad de los Alimentos. Decreto Legislativo N° 1062, 2008.
- Ley de Rotulado de Productos Industriales Manufacturados. Ley N° 28405, 2004.
- Reglamento para la Apertura y Control de las Plantas Industriales. Decreto Supremo N° 029-65.DGS, 1965.
- Ley general de Residuos Sólidos. Ley N° 27314, 2000.
- Norma del Codex para la Margarina. Codex Stan 32-1981 (Rev. 1-1989)
- Norma del Codex para la Mantequilla (Manteca). Codex Stan A-1-1971, Rev.1-1999, Enmendado en 2003 y 2006.

### **2.1.5. Factor ambiental**

La industria de lácteos comprende diversos procesos y requerimientos que pueden ser clasificados como no amigables con el medio ambiente. Empezando por el acopio de leche, en esta etapa se puede generar el sobrepastoreo dañando los suelos incluso de forma permanente. Así mismo, si se utilizan agroquímicos durante este proceso se puede contaminar el agua, impactando a su vez tanto a animales como a humanos (Tecnoláctea, 2013).

Por otro lado, en los procesos de producción y comercialización es necesaria la esterilización de equipos, constantes calentamientos y enfriamientos de la materia prima, así como la operación de maquinaria lo cual requiere no solo de energía eléctrica, sino también de combustibles fósiles los cuales impactan directamente en el ambiente. (Del Nogal, A., 2020)

Según un estudio publicado por el Consejo de Defensa de los Recursos Naturales<sup>8</sup> la mantequilla es uno de los alimentos que tienen mayor impacto en el medio ambiente ya que cada kg producido equivale a 12 kg de CO<sub>2</sub> debido a la gran cantidad de energía que se necesita; así mismo, el queso se encuentra también dentro de este grupo de alimentos, generando 9,8 kg de CO<sub>2</sub> por cada kilogramo producido (CNN, 2017).

En general, esta industria genera sustancias contaminantes en diferentes niveles. Incluso al momento de transportar estos productos, esto debido a que es fundamental que se mantengan refrigerados para conservarlos en buen estado; estos sistemas de refrigeración en vehículos de carga provocan consecuencias negativas directamente en el medio ambiente.

Ante este contexto, se debe buscar prevenir la contaminación del medio ambiente, para lo cual es necesario un control eficiente de los procesos y tener un plan de prevención con el objetivo de promover las buenas prácticas al disponer de los residuos, así como el reciclaje y reutilización, siempre que sea posible, de los residuos.

---

<sup>8</sup> El Consejo de Defensa de los Recursos Naturales (NRDC) es una organización ambiental internacional sin fines de lucro fundada en 1970.

### 2.1.6. Factor tecnológico

Según un informe del Ministerio de Agricultura y Riego, en cuanto a la producción de leche fresca, se busca continuamente mejorar la productividad de las vacas. Actualmente, el rendimiento productivo en Arequipa y Lima es el mayor con 4,4 y 4,3 toneladas de leche por vaca al año. Este indicador se encuentra influenciado principalmente por los siguientes factores:

- Alimentación de las vacas: para obtener un mejor rendimiento en las vacas lecheras no basta con alimentarlas con forrajes<sup>9</sup> sino que necesitan también nutrientes adicionales los cuales se pueden encontrar en productos tales como el maíz molido, carbonato de calcio, harina integral de soya, entre otros.
- Mejoramiento genético: en este caso, los rasgos que suelen ser de mayor interés son el volúmen de producción y la cantidad de grasa y proteínas que se encuentran en la leche producida. Así mismo, esta práctica se lleva a cabo en el proceso reproductivo, especialmente en el control de la etapa de celo de las vacas. También se llevan a cabo inseminaciones artificiales con el objetivo de influir en la preñez y controlar la reproducción.

De igual manera, se considera relevante la inversión en equipos de refrigeración, almacenamiento de forrajes, salas de ordeño, entre otros; esto con el fin de mejorar el proceso productivo.

---

<sup>9</sup> Combinaciones de avena, arveja y haba



Por otro lado, existen diversas metodologías aplicadas en la producción de derivados de la leche tales como la preparación de cultivos, etapas de fermentación, de emulsionado y de concentración de grasas, entre otros (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013). Así mismo, están apareciendo nuevas tecnologías y metodologías aplicables en diversas etapas del proceso de producción de lácteos como lo es la tecnología del sobreenfriamiento para el transporte de lácteos por largos periodos de tiempo (Agrositio, 2020).

## **2.2. Análisis del Microentorno**

### **2.2.1. Rivalidad entre competidores**

La industria de lácteos se puede subdividir en la producción de leche y la producción de derivados lácteos (yogurt, queso, mantequilla, etc.), siendo la leche el principal producto producido y consumido como se ha detallado líneas arriba.

En cuanto a la producción de leche se consideraría un mercado de baja rivalidad entre competidores. Esto se debe principalmente a que las tres grandes empresas de la industria: Gloria, Laive y Nestlé, cuentan con sus propios centros de acopio en las zonas norte, centro y sur del país pero en lugares diferentes; esto conlleva a que funcionen como un monopsonio en la práctica (MINAGRI, 2017). Analizando la industria de lácteos en su totalidad, resaltan los siguientes puntos:

- Existe una constante inversión en el mejoramiento de tecnologías y prácticas en los procesos productivos. En el 2019 se realizó una inversión de 64.2 millones de soles en el sector enfocándose principalmente en la implementación de planes de adopción

tecnológica (Diario Gestión, 2019); así mismo, durante el primer semestre del 2020 se estima que la producción de derivados lácteos a nivel nacional creció en un 25% con respecto al mismo periodo del año anterior (Andina, 2020)

- En la industria son tres los principales competidores, siendo Gloria S.A la empresa líder por una gran diferencia con respecto a Laive S.A la cual se encuentra en segundo lugar.
- Las barreras de salida son considerablemente elevadas ya que los equipos, maquinaria y herramientas necesarias para la producción y distribución no solo son la mayor parte de la inversión sino que también son altamente especializados.
- Los productos que se ofrecen por parte de las tres principales empresas son muy similares y la diferencia de precios de venta es poca. Así mismo, los productos lácteos son perecederos y requieren de ciertas condiciones para conservarse durante su periodo de vida, esto conlleva a un sentido de urgencia por vender rápido los productos y posiblemente reducir precios mientras sigan vigentes y, por ende, a una competencia de precios.

Con lo anteriormente descrito, se puede concluir que en la industria la rivalidad entre competidores es media/ baja.

### **2.2.2. Amenaza de nuevos competidores**

Aquellos que deseen ingresar a la industria de lácteos deben tener en cuenta algunos factores importantes como los que se describen a continuación:

Existen economías de escala de la oferta. Esto se debe a que las empresas que ya se encuentran establecidas cuentan con una amplia ventaja frente a los precios ya que los altos costos fijos se distribuyen entre los grandes volúmenes de producción.

El costo debido a que un cliente cambie de proveedor es bajo, principalmente debido a la poca diferenciación entre los productos ofrecidos en el mercado.

Se requiere de una alta inversión de capital, especialmente en maquinaria y equipos para el proceso de recolección de leche fresca. Además, como se mencionó anteriormente, participar en esta industria requiere de una inversión constante en el mejoramiento de tecnologías y procesos.

Con lo descrito se puede concluir que para las empresas ya establecidas en el mercado la amenaza de nuevos competidores es baja debido a las barreras de entrada presentes en la industria.

### **2.2.3. Amenaza de productos sustitutos**

Actualmente, existe en el Perú un mercado creciente de productos que cumplen con la función de ser directamente sustitutos de los lácteos. Esto debido a la tendencia por el cuidado de la alimentación y buscar que estos sean naturales y lo menos procesados posible.

Productos como las bebidas vegetales, como la leche de almendras, de coco, de avena, etc.; mantequilla a base de frutos secos, como mantequilla de mani y de almendras; quesos a base de la nuez cajú y hasta yogurt a base de leche de coco o de almendras, son consumidos cada vez en más hogares peruanos.

Este tipo de productos son consumidos no solo por personas que lleven una dieta particular, ya se vegetariana o vegana, sino también por aquellos que buscan llevar un estilo de vida saludable. Sin embargo, estos productos vegetales suelen ofrecerse a un mayor precio que los lácteos, por lo que para el cliente el costo de cambiar su consumo a uno de los sustitutos es considerable.

De esta manera, se puede concluir que los productos sustitutos de los lácteos representan una amenaza baja pero en crecimiento para la industria y es importante hacerle el seguimiento respectivo.

#### **2.2.4. Poder de negociaciación de los consumidores**

Los productos lácteos forman una parte importante de la alimentación diaria en los hogares peruanos. En general, los consumidores eligen una marca en particular por tradición por lo que el costo de cambiar de marca es bajo; de hecho, en el caso de la leche evaporada un 40% de los consumidores compra otra marca si no consigue su marca habitual, un 38% para el yogurt y un 32% para la mantequilla. De la misma manera, la lealtad de marca para cada producto es: 55% para la leche evaporada, 51% para el yogurt y 46% en el caso de la mantequilla (Ipsos, 2017b).

Así mismo, los productos ofrecidos por las principales empresas no presentan una gran diferencia entre ellos, por lo que el consumidor puede optar por cambiar de marca con mayor facilidad. Se puede concluir entonces, que los compradores son sensibles a los precios de los productos y que, por lo tanto, los consumidores poseen un alto poder de negociación.

### 2.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de la industria láctea son los productores de leche fresca. En el Perú, las empresas líderes de la industria cuentan con una articulación vertical la cual incluye el acopio de la leche que utilizarán en su producción, siendo la empresa Gloria S.A la líder en el mercado de acopio de leche fresca con 72% de participación en el año 2014, seguida por la empresa Laive con 9,9% y Nestlé con 8,9% (MINAGRI, 2017). Los ganaderos lecheros dependen en gran medida de la industria para obtener beneficios significativos; sin embargo, existe también la posibilidad de que decidan ingresar a la industria produciendo derivados lácteos como quesos, mantequilla y manjar blanco de forma artesanal. De esta manera, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores de la industria de lácteos en Perú es bajo.

### 2.3. Análisis FODA

Con lo observado en el macro y micro entorno, se realiza un análisis FODA con el fin de evaluar los factores internos y externos de la industria y así establecer los objetivos y estrategias para la empresa.

#### **Matriz de factores externos.**

Los puntajes para la evaluación de los factores externos se muestran en la siguiente tabla elaborada.

Tabla 12: *Puntuación de factores externos*

Nivel	Puntaje
FE muy positiva	4
FE positiva	3
FE negativa	2
FE muy negativa	1

A cada factor se le asigna un puntaje y también se establece un peso, el cual representa la importancia de este factor respecto al resto. Estos dos valores se multiplican para obtener una ponderación de cada factor, estos se suman para obtener finalmente 2.42 como ponderación total como se puede observar a continuación en la tabla elaborada.

Tabla 13: *Matriz EFE*

FACTORES EXTERNOS	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Lima es de las regiones con mayor población y crecimiento poblacional	19%	3	0,57
Se espera crecimiento del PBI para los próximos años	9%	3	0,27
Inversión del estado en el sector para el mejoramiento de tecnologías	11%	4	0,44
La producción de lácteos se encuentra en crecimiento	13%	4	0,52
<b>Amenazas</b>			
Se espera una reducción de la inflación	6%	2	0,12
Alta regulación en el etiquetado y publicidad de alimentos empaquetados	8%	2	0,16
Se requiere una alta inversión en tecnología	15%	1	0,15
Alta competencia de precios	19%	1	0,19
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,42</b>

### Matriz de factores internos.

Los factores internos serán evaluados según los puntajes que se presentan en la siguiente tabla elaborada.

Tabla 14: *Puntuación de factores internos*

Nivel	Puntaje
FI muy positiva	4
FI positiva	3
FI negativa	2
FI muy negativa	1

Para la evaluación de factores internos se elaboró la siguiente tabla, obteniendo una ponderación de 2,47.

Tabla 15: *Matriz EFI*

FACTORES INTERNOS	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Baja amenaza de nuevos competidores	11%	4	0,44
Productos con altos volúmenes de venta	9%	3	0,27
Los compradores no incurren en costos al cambiar de marca	20%	3	0,6
Los productos lácteos forman parte importante de la alimentación de los peruanos	15%	3	0,45
<b>Debilidades</b>			
Alto poder de negociación de los consumidores	17%	2	0,34
Alta lealtad de marca para los productos	7%	1	0,07
Se requiere de un alto capital inicial	12%	1	0,12
Creciente mercado de productos sustitutos de lácteos por la percepción de ser más saludables	9%	2	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,47</b>

### Matriz interna – externa.

Utilizando las ponderaciones totales de las matrices EFE y EFI se puede establecer en la matriz I-E la estrategia que se utilizará en la matriz FODA, se elaboró la siguiente ilustración para su determinación.

		FACTORES INTERNOS			
		4	3	2	1
FACTORES EXTERNOS	4	I	II	III	
	3	IV	V	VI	2.42
	2	VII	VIII	IX	
	1				2.47

*Ilustración 7: Matriz interna - externa*

Con una ponderación de 2,47 en los factores internos y 2,42 en los factores externos la intersección ocurre en el cuadrante V, lo que significa que se debe utilizar una estrategia de desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

### Matriz FODA.

Con los factores internos y externos descritos anteriormente y la matriz I-E, se determinan las estrategias presentada en la tabla elaborada:



Tabla 16: *Matriz FODA*

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Lima es de las regiones con mayor población y crecimiento poblacional</p> <p>O2. Se espera crecimiento del PBI para los próximos años</p> <p>O3. Inversión del estado en el sector para el mejoramiento de tecnologías</p> <p>O4. La producción de lácteos se encuentra en crecimiento</p>	<p>F1. Baja amenaza de nuevos competidores</p> <p>F2. Productos con altos volúmenes de venta</p> <p>F3. Los compradores no incurren en costos al cambiar de marca</p> <p>F4. Los productos lácteos forman parte importante de la alimentación de los peruanos</p> <p><b>Estrategias FO</b></p> <p>FO1. Enfocar la fuerza de ventas en Lima</p> <p>FO2. Establecer el canal tradicional como principal canal de distribución</p> <p>FO3. Ofrecer productos lácteos al mercado</p>	<p>D1. Alto poder de negociación de los consumidores</p> <p>D2. Alta lealtad de marca para los productos</p> <p>D3. Se requiere de un alto capital inicial</p> <p>D4. Creciente mercado de productos sustitutos de lácteos por la percepción de ser más saludables</p> <p><b>Estrategias DO</b></p> <p>DO1 Realizar ofertas al inicio para dar a conocer los productos</p> <p>DO2 Aprovechar los planes de cofinanciamiento del estado en tecnologías para el sector</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Se espera una reducción de la inflación</p> <p>A2. Alta regulación en el etiquetado y publicidad de alimentos empaquetados</p> <p>A3. Se requiere una alta inversión en tecnología</p> <p>A4. Alta competencia de precios</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>FA1. Establecer precios que resulten atractivos para los consumidores</p> <p>FA2. Promover los beneficios de los productos lácteos</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>DA1 Evitar incurrir en gastos adicionales a los necesarios</p> <p>DA2 Enfatizar el valor nutricional de los productos</p>

## 2.4. Estrategia genérica

Para incertar la empresa en la industria de producción y comercialización de lácteos y ser competitivos en el mercado, se deben desarrollar estrategias. Siguiendo las estrategias sugeridas por Michael Porter, se determinó conveniente utilizar el liderazgo en costos.

La empresa tendrá como producto final leche evaporada, leche fresca pasteurizada, yogurt, quesos y mantequilla. Estos productos son de alta demanda en el mercado y son preferidos por la calidad, precio y marca principalmente; es por esto que se plantean las siguientes estrategias para la empresa:

- Establecer relaciones estratégicas con ganaderos lecheros y demás proveedores para la obtención de materia prima de calidad y al mejor precio.
- Priorizar el desarrollo de la marca, buscar que los consumidores potenciales se sientan identificados y se feliciten a ella.
- Ofrecerle al cliente un servicio de calidad, comunicarle acerca de los productos, sus beneficios y sus características, así como lugares de venta y promociones.

## 2.5. Objetivos

Se establecen los siguientes objetivos estratégicos y financieros para el proyecto:

### **Objetivos estratégicos**

- Alcanzar un posicionamiento de marca en el mercado de lácteos del 1% para el quinto año.
- Lograr un crecimiento anual de ventas del 3% durante los primeros 5 años.
- Alcanzar un nivel de fidelización de clientes del 10% en los primeros 2 años.

### **Objetivos financieros**

- Recuperar la inversión realizada dentro de los primeros 5 años de operación.
- Obtener una tasa de retorno de capital mayor al 10% en los primeros 5 años.
- Lograr un incremento de ventas anual de mínimo 3%.

## Conclusiones

Según lo descrito en el presente trabajo, se puede concluir lo siguiente:

- A raíz del estudio de la comercialización de lácteos, se puede afirmar que es una industria conformada por empresas bien establecidas en el mercado, con una amplia experiencia y trayectoria en el sector.
- Los hogares en NSE A, B y C han incrementado en los últimos años representando un crecimiento del poder adquisitivo en la población limeña, siendo el NSE C el que ha presentado una mayor variación positiva.
- El consumo de productos lácteos no ha presentado variaciones significativas en los últimos años; sin embargo, las nuevas tendencias por alimentación saludable, natural y de origen vegetal representan una amenaza leve pero creciente en el mercado.
- Durante el proceso de producción y transporte de lácteos hay actividades necesarias que pueden generar un impacto negativo en el medio ambiente en diferentes niveles, especialmente por la emisión de gases, uso de combustibles fósiles y eventual uso de agroquímicos.
- Ingresar a la industria requiere de un gran capital, y mantenerse en ella demanda una inversión constante en mejoramiento de tecnologías, principalmente para la etapa de acopio de leche.

- Las barreras de entrada de la industria dificultan el ingreso de nuevos competidores; sin embargo, existe una alta probabilidad de que los ganaderos lecheros o proveedores de leche cruda decidan ingresar a la producción de lácteos de forma artesanal.
- Debido a poca diferenciación entre los productos de las marcas establecidas en el mercado, los consumidores no incurren en un costo significativo al cambiar de marca, generando una competencia de precios.
- Resultaría viable ingresar en el mercado con un producto diferenciado y con el acceso a un capital significativo.



## Bibliografía

- Agencia EFE. (2020, Julio 16). *Pandemia empeorará la calidad de la alimentación mundial, según FAO y OCDE*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/mundo/pandemia-empeorara-la-calidad-de-la-alimentacion-mundial-segun-fao-y-ocde-noticia/>
- Agencia Reuters. (2020a, Junio 4). *FAO: Precios mundiales de los alimentos caen a mínimo 17 meses*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/mundo/fao-precios-mundiales-de-los-alimentos-caen-a-minimo-17-meses-noticia/>
- Agencia Reuters. (2020b, Julio 26). *América Latina es la región más afectada por el coronavirus en el mundo*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/mundo/america-latina-es-la-region-mas-afectada-por-el-coronavirus-en-el-mundo-noticia/>
- Agrositio. (2020, Abril 1). *Las cinco innovaciones que nos traerá la industria láctea en 2020*. <https://www.agrositio.com.ar/noticia/209438-las-cinco-innovaciones-que-nos-traera-la-industria-lactea-en-2020>
- Alarcón, G. (2020). *Uno de cada cuatro peruanos de Lima y Callao sale a comprar en forma interdiaria*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/coronavirus-compras-en-lima-uno-de-cada-cuatro-peruanos-de-lima-y-callao-sale-a-comprar-en-forma-interdiaria-noticia/>
- Alva, C. (2020a, Mayo 7). *Consumidores Latam “aislados.”* Kantar Worldpanel. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Consumidores-Latam-aislados-del-almacenamiento-a-la-restricci%C3%B3n>
- Alva, C. (2020b, Junio 25). *Nuevos hábitos de compra de los latinos por COVID-19*. Kantar Worldpanel. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Nuevos-habitos-de-compra-de-los-latinos-por-COVID-19>

- Andina. (2020, Setiembre 2). *Producción de derivados lácteos aumentó 25% en primer semestre del 2020*. <https://andina.pe/agencia/noticia-produccion-derivados-lacteos-aumento-25-primer-semester-del-2020-812345.aspx>
- Apoyo & Asociados. (2019). *Empresas: Leche Gloria S.A.*  
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Gloria%20Set-19.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Global Economic Prospects*. Junio.
- Banco Mundial. (2020). *The economy in the time of Covid-19*. Abril.
- BCRP. (2019). *Reporte de Inflación: Diciembre 2019*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- BCRP. (2019a). *Memoria 2019*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>
- BCRP. (2020a). *Reporte de Inflación: Junio 2020*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- BCRP. (2020b). *Reporte de Inflación: Septiembre 2020*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>
- CNN. (2017). *Estos son los 10 alimentos que más perjudican al medio ambiente*.  
<https://cnnespanol.cnn.com/2017/05/15/estos-son-los-10-alimentos-que-mas-perjudican-al-medio-ambiente/>
- Conama. (1998). *GUIA PARA EL CONTROL Y PREVENCION DE LA CONTAMINACION INDUSTRIAL: FABRICACIÓN DE GRASAS Y ACEITES VEGETALES Y SUBPRODUCTOS*. Chile.

Conama. (2001). GUÍA PARA EL CONTROL Y PREVENCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN INDUSTRIAL: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS SANTIAGO OCTUBRE 2001. Chile.

Danone. Disponible 11 de noviembre de 2020, de <https://www.danone.es/es>

Diario Gestión. (2018, Mayo 29). *¿Cómo se encuentra Perú frente al consumo de leche en América Latina?*. <https://gestion.pe/economia/mercados/encuentra-peru-frente-consumo-leche-america-latina-234697-noticia/>

Diario Gestión. (2019, Junio 2). *Potencian el desarrollo de la industria lechera con inversión de más de S/ 64 millones. Diario Gestión.* <https://gestion.pe/economia/potencian-desarrollo-industria-lechera-inversion-s-64-millones-268874-noticia/?ref=gesr>

El Comercio. (2020, Enero 9). *¿Realmente son más saludables las “leches vegetales” que la leche de vaca?*. <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/realmente-son-mas-saludables-las-leches-vegetales-que-la-leche-de-vaca-noticia/>

Euromonitor International (2020a). *Dairy in Latin America*. Base de datos.

Euromonitor International (2020b). *Dairy in Peru*. Base de datos.

FAO. (2020a). *Food Outlook - Biannual Report on Global Food Markets: June 2020*. <https://doi.org/10.4060/ca9509e>

FAO. (2020b). *Dairy Market Review*.

FEPALE. (2015). *¿Conoces los beneficios de los lácteos para tu salud?*. <http://sialaleche.org/conoces-los-beneficios-de-los-lacteos-para-tu-salud/>

Gloria S.A. Disponible 14 de noviembre de 2020, de <https://www.gloria.com.pe>

Grupo Lactalis. Disponible de 10 de noviembre de 2020, de <https://www.lactalis.fr/en/>



INEI (2018). *Producción de la industria de productos alimenticios y bebidas, 2017-2018*.

INEI. (2019). *Informe Técnico: Producción Nacional*.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/producciondic.pdf>

Ipsos Perú. (2012a). *Estadística Poblacional 2013*.

Ipsos Perú. (2012b). *Estadística Poblacional 2015*.

Ipsos Perú. (2012c). *Perfil del jefe del hogar 2014*.

Ipsos Perú. (2015). *Estadística Poblacional 2016*.

Ipsos Perú (2017a). *Estadística Poblacional 2017*.

Ipsos Perú. (2017b). *Liderazgo en productos comestibles 2017*.

Ipsos Perú. (2018a). *Estadística Poblacional 2018*.

Ipsos Perú. (2018b). *Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2018*.

Ipsos Perú.(2018c). *Estadística Poblacional 2019 Lima Metropolitana (Edición especial)*.

Ipsos Perú. (2019). *El Hogar Peruano*.

Ipsos Perú (2019). *Alimentación y vida saludable 2019*.

Kantar Worldpanel. (2020a, abril 23). *Cuarentena: provoca cambios en el hogar*. Kantar Worldpanel. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Cuarentena-provoca-cambios-en-el-hogar>

Kantar Worldpanel. (2020b, abril 30). *Aprendizajes COVID-19 en consumo masivo.*

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Aprendizajes-COVID-19-en-consumo-masivo>

Kantar Worldpanel. (2020c, julio 4). *Incremento de pago con tarjetas durante*

*confinamiento.* <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Incremento-de-pago-con-tarjetas-durante-confinamiento>

Laive S.A. Disponible 16 de noviembre de 2020, de <http://laive.pe>

Laive S.A. (2020). *109a memoria 2019.*

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%202019%20v2.pdf>

Del Nogal, A.. (2020, Julio 1). *La industria láctea es contaminación y maltrato.* La

Contaminación. <https://lacontaminacion.org/industria-lactea-contaminacion-y-maltrato/>

Luna, F. (2020a, Junio 1). *Brand Footprint 2020 Perú - Las marcas más elegidas - Peru .*

Kantar Worldpanel. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Brand-Footprint-2020-Per%C3%BA-Las-marcas-m%C3%A1s-elegidas>

Luna, F. (2020b, Junio 7). *Hogares peruanos buscarán ahorrar, cambiando sus gastos.*

Kantar Worldpanel. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-buscar%C3%A1n-ahorrar-cambiando-sus-gastos>

Machuca, Y. (2020, Junio 9). *Cajamarca ocupa el primer lugar en producción de leche en el*

*país.* La República. <https://larepublica.pe/sociedad/2020/06/09/cajamarca-ocupa-primer-lugar-en-produccion-de-leche-en-el-pais-lrnd/>

Maximixe (2020). *Riesgos de Mercados: Lácteos.*

MEF. (s.f.). *Conoce los conceptos basicos para comprender la economía del país.*

<https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/23-conceptos-basicos/61-conoce-los-conceptos-basicos-para-comprender-la-economia-del-pais>.

- Mendieta Pino, J., Santamaría Aranda Pecuario, J., Rodas Tello, E., Paredes Durand, J., Sihuas Meza, A., & Casimiro Casimiro, M. (2020). *El Agro en Cifras*.  
[http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifra-diciembre19\\_160720.pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifra-diciembre19_160720.pdf)
- Michilot, A. (2020, Mayo 30). *El 58% de las marcas más consumidas por los peruanos son locales*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/el-58-de-las-marcas-mas-consumidas-por-los-peruanos-son-locales-noticia/>
- MINAGRI. (2017, Diciembre). *Estudio de la ganadería lechera en el Perú: Análisis de su Estructura, Dinámica y Propuestas de Desarrollo*.
- MINAGRI. Normatividad Nacional e Internacional en Lacteos.  
<https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/normatividad-lacteos/principal.html>
- Ministerio de Salud. (2006, Mayo 17). RM N° 449-2006/MINSA. Norma sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas.  
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/251546-449-2006-minsa>
- Ministerio de Salud. (2008, Setiembre 15). RM N° 621-2008/MINSA. Publicación del "Proyecto del Reglamento sobre Vigilancia y Control de Alimentos y Bebidas".  
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/247615-621-2008-minsa>
- Nestlé. Disponible 17 de noviembre de 2020, de <https://www.nestle.com>
- Nestlé Perú. Disponible 17 de noviembre de 2020, de <https://www.nestle.com.pe>
- OCLA. (2017, Octubre 10). *El despertar de la industria láctea en América Latina*.  
<http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10990980-el-despertar-de-la-industria-lactea-en-america-latina>

OCLA. (2019, Julio 25). *Crecimiento de la Producción Mundial de Leche*.

<http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/14161156-crecimiento-de-la-produccion-mundial-de-leche>

OCLA. (2020, Agosto 7). *La producción de leche en América Latina y el Caribe: ¿Cómo estamos en relación al resto del mundo?*.

<http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/16643627-la-produccion-de-leche-en-america-latina-y-el-caribe-como-estamos-en-relacion-co>

OECD-FAO. (2020). *Agricultural Outlook 2020-2029*.

<http://www.fao.org/3/ca8861en/Dairy.pdf>

Oie, R. (2020, Junio 22). *Mercados se afianzan en tiempos de COVID-19*. Kantar

Worldpanel. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Mercados-se-afianzan-en-tiempos-de-COVID-19>

Pizarro, M. (2019). *Fundamentos de Clasificación de Riesgo: Leche Gloria S.A. Class & Asociados*. <https://www.classrating.com/informes/ gloria2.pdf>

Rosales, S. (2020a, Abril 28). *Productores de leche: problemas de transporte y mercados afectan venta de 900,000 litros cada día*. Diario Gestión.

<https://gestion.pe/economia/productores-de-leche-problemas-de-transporte-y-mercados-afectan-venta-de-900000-litros-cada-dia-estado-de-emergencia-cuarentena-coronavirus-noticia/>

Rosales, S. (2020b, Julio 21). *Cuatro de cada 10 plantas de elaboración de queso cerraron por caída de ventas*. Diario Gestión.

<https://gestion.pe/economia/cuatro-de-cada-10-plantas-de-elaboracion-de-queso-cerraron-por-caida-de-ventas-noticia/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2013, Diciembre). *Nuevas tecnologías de derivados lácteos*.

[https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Propiedad%20Industrial/Boletines\\_Tecnologicos/BT\\_Nuevas\\_Tecnologias\\_en\\_derivados\\_lacteos.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Propiedad%20Industrial/Boletines_Tecnologicos/BT_Nuevas_Tecnologias_en_derivados_lacteos.pdf)

Tecnoláctea. (2013). Impacto Ambiental. <https://www.consortiolechero.cl/tecnolactea/main-impacto-ambiental/>

Wigzell, M. (s.f.). *¿Cuáles son los beneficios de consumir lácteos?*. Anchor. <https://www.anchor dairy.com/mx/es/nutricion-blog/nutricion-y-salud/Cuales-son-los-beneficios-de-consumir-los-lacteos.html>

