

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LECHE Y BEBIDAS  
ALTERNATIVAS**

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

**AUTOR**

Antuané Ariana Leguía Robalino

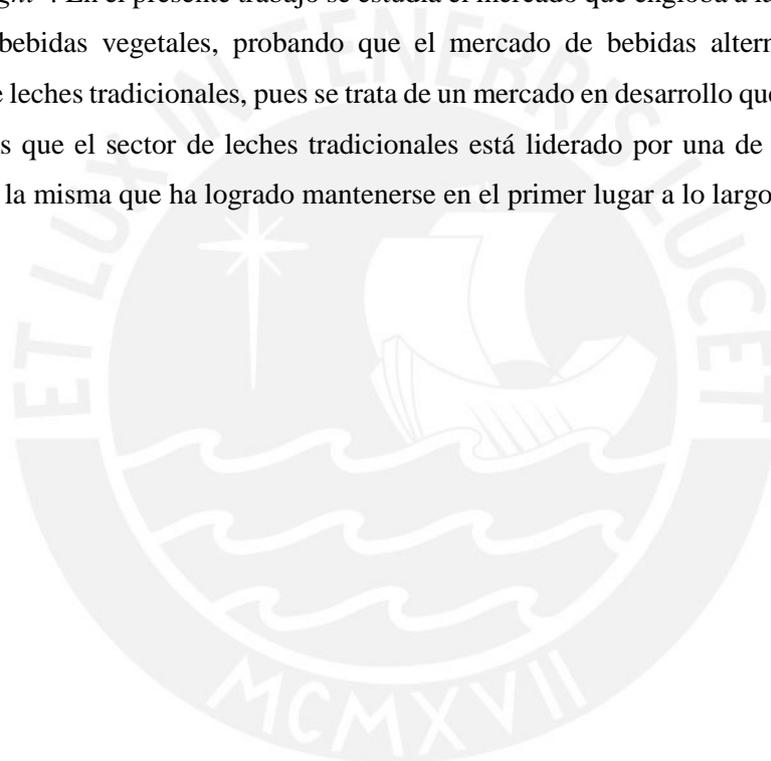
**ASESOR:**

Eduardo Nicolás Kieffer Begazo

Lima, mayo, 2021

## RESUMEN

La leche es un alimento muy consumido por los peruanos, no solo es consumido de forma directa y en su presentación tradicional, sino que también forma parte de múltiples recetas culinarias y un sinnúmero de mezclas; sin embargo, casi la mitad de las familias peruanas, no son tolerantes a la lactosa (citado en El Comercio 2019) e incluso, existen personas que optan por versiones más ligeras y con menor contenido de grasas para su consumo, esto último está explicado en cierto modo por la tendencia a la alza de consumo de alimentos más saludables evidenciado en años recientes (Kantar Worldpanel 2019). Ante esta situación, cada vez más se ofrece en el mercado peruano bebidas alternativas elaboradas de fuentes vegetales y lácteos con menor contenido de grasa o bajo la denominación “*light*”. En el presente trabajo se estudia el mercado que engloba a la leche, en todas sus versiones, y las bebidas vegetales, probando que el mercado de bebidas alternativas resulta más atractivo que el de leches tradicionales, pues se trata de un mercado en desarrollo que muestra tendencia a la alza, mientras que el sector de leches tradicionales está liderado por una de las compañías más valiosas del Perú, la misma que ha logrado mantenerse en el primer lugar a lo largo de los años.



# ÍNDICE GENERAL

|  |     |
|--|-----|
| ÍNDICE DE TABLAS .....   | iii |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....   | iv  |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1   |
| 1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....                                | 2   |
| 1.1. Identificación de los factores más relevantes .....         | 2   |
| 1.2. Análisis de los factores más relevantes .....               | 2   |
| 1.2.1. Factor político-legal.....                                | 2   |
| 1.2.2. Factor económico.....                                     | 4   |
| 1.2.3. Factor demográfico.....                                   | 5   |
| 1.2.4. Factor sociocultural .....                                | 8   |
| 1.2.5. Factor tecnológico .....                                  | 9   |
| 1.2.6. Factor ambiental o natural .....                          | 11  |
| 1.3. Conclusión de análisis .....                                | 11  |
| 2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....                               | 12  |
| 2.1. Las cinco fuerzas de Porter .....                           | 12  |
| 2.1.1. Poder de negociación de los compradores.....              | 12  |
| 2.1.2. Poder de negociación de los proveedores .....             | 13  |
| 2.1.3. Amenaza de productos sustitutos.....                      | 14  |
| 2.1.4. Amenaza de nuevos competidores.....                       | 15  |
| 2.1.5. Dinámica de la competencia.....                           | 16  |
| 2.2. Análisis estructural del sector.....                        | 17  |
| 2.3. Benchmarking de las empresas de la competencia.....         | 18  |
| 3. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL .....                          | 20  |
| 3.1. Evolución del mercado.....                                  | 20  |
| 3.2. Participaciones de mercado de los competidores .....        | 20  |
| 3.3. Descripción de los canales de distribución utilizados ..... | 21  |
| 3.4. Tecnologías utilizadas .....                                | 22  |
| 4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....                                | 23  |
| 4.1. Visión .....  | 23  |
| 4.2. Misión.....   | 23  |
| 4.3. Análisis FODA.....  | 23  |
| 4.4. Definiciones estratégicas .....                             | 26  |
| 4.5. Objetivos Estratégicos .....                                | 26  |
| 5. CONCLUSIONES .....  | 27  |
| 6. BIBLIOGRAFÍA .....  | 28  |

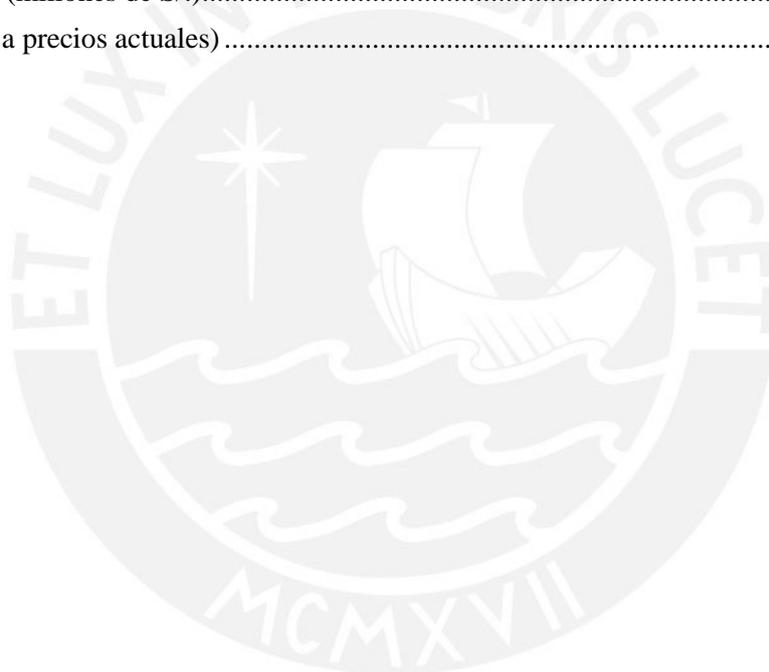
## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Crecimiento de la manufactura no primaria destinada al consumo masivo..... | 5  |
| Tabla 2. Población por distrito de la provincia Lima.....                           | 6  |
| Tabla 3. Hogares según tipología.....   | 7  |
| Tabla 4. Top 10 países productores de almendras (miles de toneladas) .....          | 13 |
| Tabla 5. Ranking de producción de avena por países (miles de toneladas).....        | 13 |
| Tabla 6. Ranking de producción de arroz por países (miles de toneladas) .....       | 14 |
| Tabla 7. Participación de mercado de las compañías competidoras en el sector .....  | 21 |
| Tabla 8. Porcentaje de las ventas del sector según canal .....                      | 22 |
| Tabla 9. Análisis FODA .....  | 23 |
| Tabla 10. Análisis de estrategia FODA .....   | 25 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Advertencias publicitarias (octógonos) .....                                      | 3  |
| Figura 2. PBI Nacional y Demanda Interna por trimestres .....                               | 4  |
| Figura 3. Crecimiento de la población total en Perú .....                                   | 5  |
| Figura 4. Población por edades en Perú .....  | 7  |
| Figura 5. Población por Niveles Socioeconómicos .....                                       | 8  |
| Figura 6. Comparativo del % de inversión en I+D respecto al PBI .....                       | 9  |
| Figura 7. Comparativo del % de inversión en I+D Perú vs. 5 países con mayor inversión ..... | 10 |
| Figura 8. Cantidad de patentes presentadas en los 20 países Top .....                       | 10 |
| Figura 9. Precio unitario (por kg o litro) según el tamaño de paquete y marca .....         | 15 |
| Figura 10. Porcentaje de usuarios frecuentes según marca de leche .....                     | 16 |
| Figura 11. Fuerzas de Porter del sector .....   | 18 |
| Figura 12. Ventas (millones de S/.) .....   | 20 |
| Figura 13. PIB (\$ a precios actuales) .....  | 24 |



# INTRODUCCIÓN

La leche es uno de los alimentos más importantes para la nutrición del ser humano y desarrollo óseo, por lo que es un producto altamente recomendado para niños, adolescentes, personas de la tercera edad y embarazadas (El Comercio 2016), puesto que son personas que requieren de cantidades adecuadas de calcio, magnesio y vitaminas como B12 y B5, entre otros nutrientes que provee este producto (FAO). Según la FAO, “la leche proporciona nutrientes esenciales y es una fuente de energía alimentaria, proteínas de alta calidad y grasas”; sin embargo, existe un gran porcentaje de población a la que no le agrada su sabor o es intolerante a la lactosa. Según María Venturelli, el 70% de los peruanos padece de las complicaciones producidas por la intolerancia a la lactosa y que estas molestias surgen a partir de los 20 años (citada en RPP 2017). Ante aquel escenario, el sector analizado propone alternativas de modo que todos los consumidores puedan recibir los nutrientes necesarios en las distintas etapas de sus vidas.

Es por eso por lo que en el presente trabajo se estudia el sector que produce leche, leche saborizada, leche en polvo y leches o bebidas alternativas. En primer lugar, se identifican los factores externos, no controlables por el sector, los cuales poseen un impacto positivo o negativo para el mismo y que son traducidos como oportunidades y amenazas.

En segundo lugar, se analizan las variables internas del mismo sector para concluir si este es atractivo o no, en otras palabras, si es o no rentable. Esto se realiza mediante el análisis de las fuerzas de Porter, un análisis estructural y la comparación de diversos puntos entre las empresas que compiten dentro de esta industria respecto a una empresa que es considerada como líder del sector.

En tercer lugar, se elabora un análisis del sector industrial, que incluye la indagación de puntos como evolución de mercado, participaciones de mercado de los competidores, descripción de canales usados en el sector y las tecnologías utilizadas.

Por último, se trabajará un caso de la empresa más representativa del sector de acuerdo con el volumen de venta y variedad de marcas y productos ofrecidos. Se describirá la visión y misión de esta, se realizará un análisis de las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y a partir de ellos, se desprenderán definiciones y objetivos estratégicos.

# **1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

En este ítem se presenta un análisis de ciertos factores externos a la empresa que causan un impacto en su desarrollo, pues estas representan oportunidades que deben ser aprovechadas y amenazas que serán enfrentadas en función a las capacidades que se posean.

## **1.1. Identificación de los factores más relevantes**

Dado que el sector analizado es el de leches y bebidas alternativas, es decir, bebidas de origen vegetal (soya, almendras, arroz, entre otros), un factor relevante es el factor demográfico con el estudio de zonas más pobladas y el crecimiento de la población, pues la producción de estos debe ser tal que se pueda cubrir la cantidad recomendada por la FAO de consumo per cápita de 120 litros/persona al año (citado en Gestión 2017). Además, separar a la población en función de su NSE permite identificar a los posibles consumidores de bebidas alternativas, productos que poseen un mayor precio comparado con la leche tradicional. Asimismo, identificar las proporciones en las que se encuentran dividida la población, tanto por edades como por grupos generacionales, permite analizar los comportamientos de consumo y tendencias de cada grupo en el factor sociocultural.

Por otro lado, debido a que las bebidas alternativas son ofrecidas en el mercado a un mayor precio, resulta conveniente indagar sobre aspectos económicos. Por último, dado que se trata de un sector que brinda, según el análisis de la composición de la leche elaborado por la FAO, productos ricos en nutrientes, proteínas y vitaminas; es decir, un alimento importante para el desarrollo de los seres humanos surge la necesidad de analizar las leyes que regulan su producción.

## **1.2. Análisis de los factores más relevantes**

En función de los factores identificados en el punto anterior, se presenta un análisis más detallado de los mismos para posteriormente sacar conclusiones sobre el impacto que causa cada variable.

### **1.2.1. Factor político-legal**

Un problema ético latente, relacionado a la política del Perú, es la corrupción y los numerosos casos existentes en diversos periodos presidenciales consecutivos. Uno de los casos más conocidos es el de la constructora Odebrecht, caso en el que, según investigaciones, se habrían encontrado envueltos los cuatro presidentes que gobernaron al país entre los años 2001 y 2018 (Gestión 2018). Según la Defensoría del Pueblo, entre los años 2016 y 2018 se presentaron casos recurrentes de delito de peculado y colusión (citado en Gestión 2019), dichos actos, que muestran el abuso de poder de los representantes políticos en favor del beneficio propio, impactan de manera negativa en el país en el que tienen lugar,

a través del uso de recursos destinados para el desarrollo de las poblaciones más vulnerables en beneficio propio, desmotivación para la inversión debido a la incertidumbre política y falta de seguridad y medidas que fomenten el desempeño justo de las empresas, además de la ineficiencia en el manejo de recursos para obras públicas al seleccionar a empresas con poca experiencia en el asunto, que ganan las licitaciones de modos inexplicables (Cárcamo 2017).

En el ámbito legal, existen una serie de leyes aplicables para el sector en cuestión, una de ellas es el Decreto Supremo N° 007-2017-MINAGRI, en esta se establecen especificaciones técnicas (físicoquímicas) y sanitarias (microbiológicas, contaminantes y/o esterilidad comercial) para leches y productos lácteos. Adicionalmente, se hace hincapié en el uso de materiales, procesos adecuados e instalaciones limpias con el fin de mantener el producto sin contaminación para ofrecer un resultado de calidad que no afecte la salud de quienes lo consumen. Otro punto igual de importante es el de envasado y etiquetado en donde se menciona la obligación por indicar una lista de los ingredientes y comunicar la verdad de la naturaleza del producto a través del etiquetado.

Otra norma legal que causa un impacto es el uso de etiquetado por medio de octógonos nutricionales establecido en el “Manual de Advertencias Publicitarias”, el cual permite alertar a los consumidores sobre el exceso de ciertos componentes de los productos que pueden causar un efecto negativo en su salud. De este modo, en el mercado se encuentran algunos ejemplos de diversos productos del sector que presentan algunas de las etiquetas mostradas en la figura 1. Por ejemplo, el producto de la marca “ActiAvena” de Gloria lleva el octógono de “Alto en azúcar” y la indicación de “Evitar su consumo excesivo”; otro ejemplo es el de la “Leche sabor chocolate” de Laive, que lleva el mismo octógono que el caso anterior; así como el caso de “Milo” de la empresa Nestlé.



Figura 1. Advertencias publicitarias (octógonos)

Fuente: (MINSa 2018)

## 1.2.2. Factor económico

En este punto se analiza la evolución del PBI nacional y demanda interna, evolución del poder adquisitivo del consumidor y tasa de inflación.

En la figura 2, se aprecia la tendencia creciente del PBI nacional entre el primer trimestre del año 2007 y el último del año 2019.

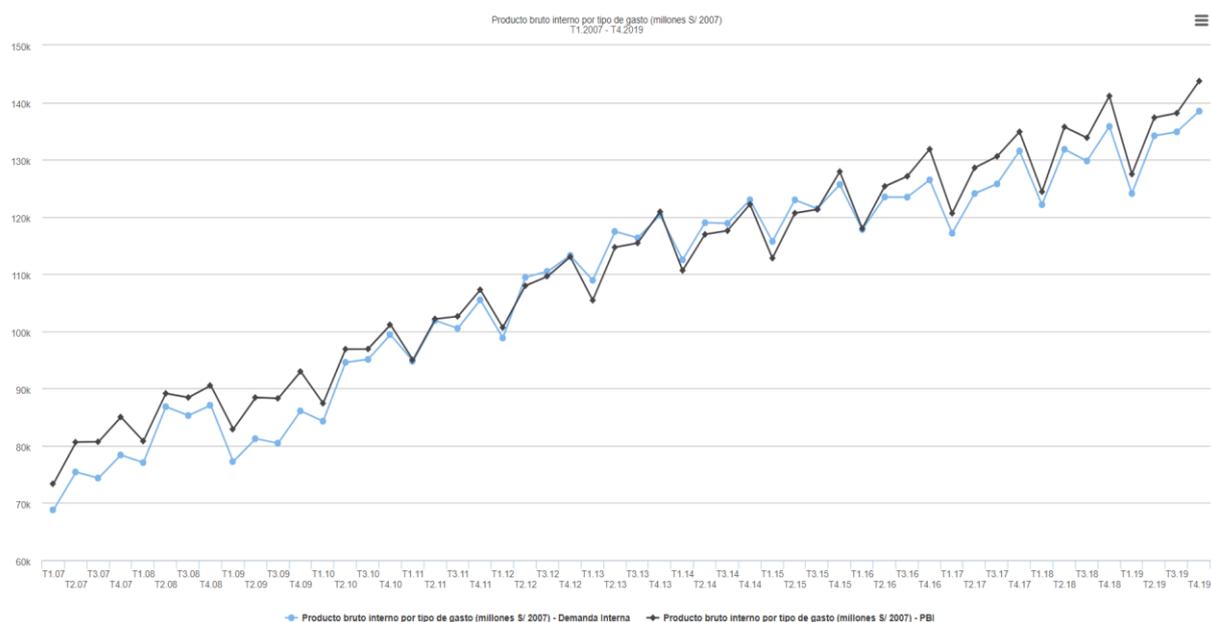


Figura 2. PBI Nacional y Demanda Interna por trimestres

Fuente: (BCRP) PBI y Demanda Interna por tipo de gasto (Millones S/. 2007)

Según el informe del INEI sobre el “Comportamiento de la Economía peruana en el Cuarto Trimestre de 2019”, al realizar la comparación del PBI del último trimestre del 2019 con el del 2018, se registra un crecimiento de 1.8%, explicado por el crecimiento de 1.2% de la demanda interna. Ello indicaría un mayor gasto en consumo de bienes y servicios.

Asimismo, en la Tabla 1 se presenta la variación de la producción de la manufactura no primaria orientada al consumo masivo, en el cual se puede notar una variación positiva de 5.5 en la producción de lácteos, que, según el informe elaborado por el BCRP, se debe a la introducción de los nuevos productos.

Tabla 1. Crecimiento de la manufactura no primaria destinada al consumo masivo

| CRECIMIENTO DE LA MANUFACTURA NO PRIMARIA POR TIPO DE BIENES<br>(Variaciones porcentuales reales) |            |            |            |                    |
|---|------------|------------|------------|--------------------|
|   | 2017       | 2018       | 2019       | Promedio 2010-2019 |
| <b>Consumo masivo</b>   | <b>0,3</b> | <b>2,4</b> | <b>1,9</b> | <b>2,2</b>         |
| Productos lácteos   | -5,0       | 0,9        | 5,5        | 1,9                |
| Panadería   | 3,5        | -0,9       | 18,2       | 2,9                |
| Aceites y grasas  | 6,4        | 2,3        | 3,2        | 4,8                |
| Productos alimenticios diversos   | 13,7       | 3,4        | 0,8        | 2,7                |
| Cerveza y malta   | 0,0        | -0,1       | 0,6        | 0,9                |
| Bebidas gaseosas  | -4,0       | -10,4      | 14,7       | 2,0                |
| Prendas de vestir   | -3,6       | 6,9        | -1,7       | 3,0                |
| Calzado   | 18,7       | -29,1      | -21,9      | -6,9               |
| Muebles   | -5,4       | 8,0        | 6,5        | 2,2                |
| Otros artículos de papel y cartón   | 13,1       | -4,5       | -8,3       | 3,0                |
| Productos de tocador y limpieza   | -15,2      | 3,8        | -1,1       | 1,8                |
| Productos farmacéuticos   | -7,4       | 4,0        | 0,4        | -1,3               |
| Manufacturas diversas   | 12,2       | 22,2       | -0,9       | 6,4                |

Fuente: (BCRP 2019) Actividad Productiva y Empleo

Adicionalmente, según el Instituto Peruano de Economía, entre el año 2018 y el primer trimestre del año 2019, se registraba una recuperación en el poder adquisitivo de los trabajadores de 8.8% para el año 2018 y 6.3% para el primer trimestre del 2019, lo cual se vio reflejado en un mayor consumo (2019).

Por último, según INEI en el año 2019 se registró una inflación de 1.9% dentro del rango meta de 1-3% establecidos por el BCRP (citado en RPP Noticias 2020). Dicho porcentaje comparado con el registrado en el año 2018 en la base de datos del INEI, el cual es de 2.19%, explicaría la recuperación del poder adquisitivo de la población peruana y por ende la mayor demanda de productos y mayor gasto mencionado anteriormente.

### 1.2.3. Factor demográfico

Según Ipsos, el Perú es el sexto país más poblado de América Latina. En función a la información proporcionada por el INEI, se observa un crecimiento pronunciado del tamaño de población a través de los años.

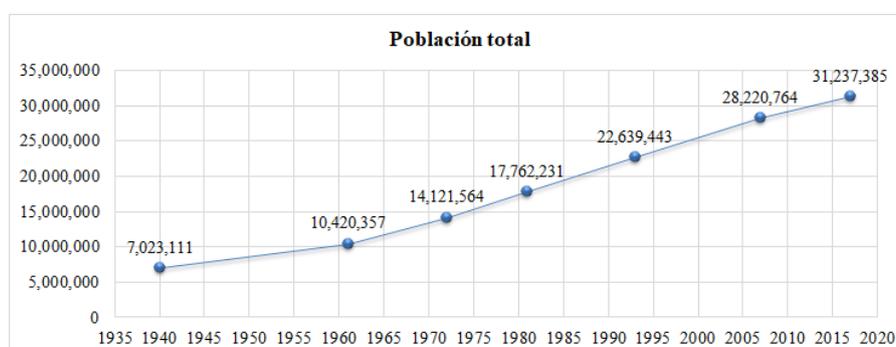


Figura 3. Crecimiento de la población total en Perú

Fuente: (INEI 2017) Censo Nacional 1940/1961/1972/1981/1993/2007/2017

A partir de dicha información se calcula la Tasa de Crecimiento Promedio Anual, con la cual se afirma que, con el paso de los años, dicho porcentaje se ha reducido. Así, por ejemplo, entre el censo realizado en el año 1993 y el censo del año 2007, se registraba un crecimiento de 1.6%, mientras que la diferencia entre el último censo del año 2017 y el del 2007 genera una tasa de crecimiento del 1%, que resulta ser el más bajo comparado con el histórico. Por ello, se esperaría que en los próximos años se continúe con dicha tendencia.

Particularmente, Lima es el departamento más poblado con un registro de 9 485 405 personas hacia el año 2017 (INEI 2017). Asimismo, en base al informe “Perú crecimiento y distribución de la población” presentado por el INEI (2017), se identificaron como distritos más poblados de la provincia de Lima a San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate y Comas. En base a la información analizada se presenta la población para los años 2018, 2019 y 2020 en la Tabla 2.

Tabla 2. Población por distrito de la provincia Lima

| DISTRITO                | 2018      | 2019      | 2020      |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|
| SAN JUAN DE LURIGANCHO  | 1.123.889 | 1.152.258 | 1.177.629 |
| SAN MARTÍN DE PORRES    | 712.545   | 729.268   | 744.050   |
| ATE                     | 633.470   | 652.900   | 670.818   |
| COMAS                   | 557.093   | 566.314   | 573.884   |
| VILLA MARÍA DEL TRIUNFO | 426.398   | 432.835   | 437.992   |
| VILLA EL SALVADOR       | 415.391   | 420.278   | 423.887   |
| SAN JUAN DE MIRAFLORES  | 402.989   | 408.538   | 412.865   |
| SANTIAGO DE SURCO       | 385.178   | 397.082   | 408.086   |
| PUENTE PIEDRA           | 362.799   | 379.550   | 395.819   |
| CARABAYLLO              | 361.168   | 380.890   | 400.414   |
| LOS OLIVOS              | 345.159   | 349.100   | 351.983   |
| CHORRILLOS              | 342.762   | 349.855   | 355.978   |
| LIMA                    | 271.324   | 269.769   | 267.379   |
| LURIGANCHO              | 260.050   | 271.822   | 283.231   |
| INDEPENDENCIA           | 219.569   | 221.551   | 222.850   |
| SANTA ANITA             | 214.625   | 218.514   | 221.776   |
| EL AGUSTINO             | 213.968   | 218.277   | 221.974   |
| LA VICTORIA             | 188.588   | 188.900   | 188.619   |
| RÍMAC                   | 178.962   | 179.892   | 180.260   |
| SAN MIGUEL              | 164.836   | 169.282   | 173.309   |
| LA MOLINA               | 154.950   | 157.820   | 160.244   |
| PACHACAMAC              | 126.129   | 134.104   | 142.133   |
| SAN BORJA               | 122.913   | 125.183   | 127.102   |
| MIRAFLORES              | 104.334   | 106.735   | 108.855   |
| LURÍN                   | 99.924    | 104.770   | 109.506   |
| SURQUILLO               | 98.159    | 99.397    | 100.339   |
| BREÑA                   | 90.920    | 92.153    | 93.111    |
| MAGDALENA VIEJA         | 90.244    | 92.250    | 94.010    |
| JESÚS MARÍA             | 78.791    | 80.377    | 81.743    |
| ANCÓN                   | 70.294    | 76.357    | 82.677    |
| SAN ISIDRO              | 65.861    | 66.878    | 67.703    |
| MAGDALENA DEL MAR       | 62.406    | 63.856    | 65.139    |
| LINCE                   | 58.668    | 59.213    | 59.578    |
| SAN LUIS                | 55.410    | 55.688    | 55.793    |
| CHACLACAYO              | 43.503    | 43.897    | 44.157    |
| CIENEGUILLA             | 36.509    | 37.815    | 39.055    |
| BARRANCO                | 35.467    | 35.745    | 35.915    |
| SANTA ROSA              | 31.021    | 34.361    | 37.940    |
| PUNTA HERMOSA           | 17.876    | 19.966    | 22.230    |
| PUCUSANA                | 15.421    | 16.032    | 16.615    |
| SAN BARTOLO             | 8.147     | 8.442     | 8.722     |
| PUNTA NEGRA             | 7.652     | 7.955     | 8.243     |
| SANTA MARÍA DEL MAR     | 1.067     | 1.106     | 1.142     |

Fuente: (INEI 2020) Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2020

Por otro lado, siguiendo la clasificación “Generaciones en el Perú” propuesta por Ipsos (2018), se divide a la población en seis grupos generacionales en función a los años de nacimiento. Para el año 2018, se registraba una mayor cantidad de población perteneciente a la generación Z (27%), seguido de la generación Y (24%) y generación X (18%). De las generaciones mencionadas, la generación X

representaba el 56% de la distribución de ingresos; además, el 53% de los “Jefes de Hogar” pertenecían a dicho grupo generacional (Ipsos 2018).

Asimismo, se observa que, a través de los años, la mayor cantidad de población se reúne entre 0 y 44 años (alrededor del 80% se concentra en dicho rango); sin embargo, se visualiza una tendencia de decrecimiento de población entre 0 y 9 años, vinculada con la caída de la Tasa Global de Fecundidad, la cual representa el promedio estimado de hijos nacidos vivos que podrían tener las mujeres a lo largo de su vida reproductiva (INEI 2019).

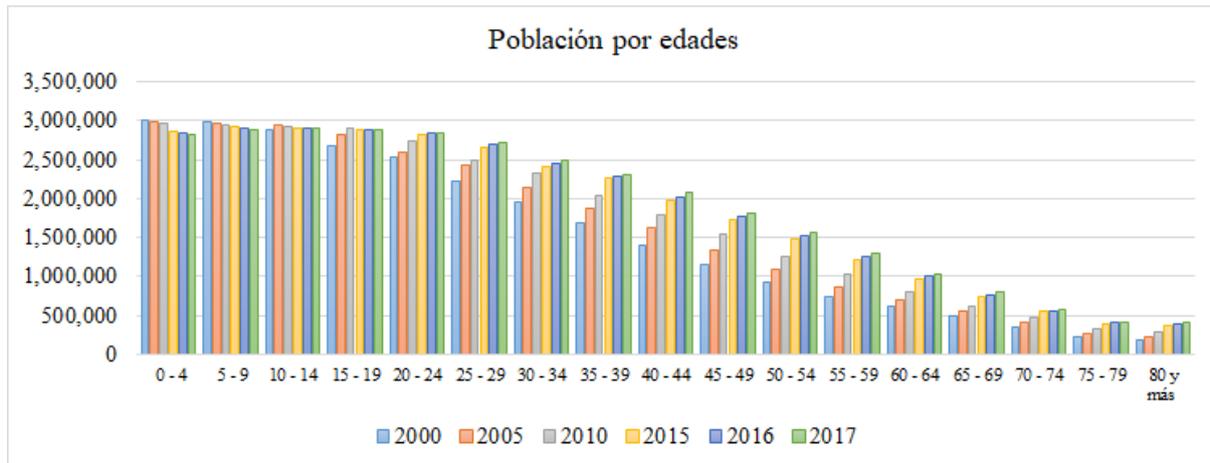


Figura 4. Población por edades en Perú

Fuente: (INEI 2017) Población total al 30 de junio de cada año según grupo de edad

En función de la tipología de hogares establecida por INEI (2017), se observa que, de los 8 millones 252 mil 284 hogares registrados en el 2017, el 53.9% pertenece al tipo nuclear, siendo este el más común; seguido por el tipo extendido (20.6%) y unipersonal (16.8%). Asimismo, se presenta una tendencia decreciente de las familias compuestas de -3.2% y una tendencia creciente, con una tasa de crecimiento promedio anual de 5.7% para las del tipo unipersonal.

Tabla 3. Hogares según tipología

| Tipo de hogar | Censo 1993       | Censo 2007       | Censo 2017       | Variación intercensal 2007 - 2017 |             | Incremento promedio anual | Tasa de crecimiento promedio anual |
|---------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|------------------------------------|
|               |                  |                  |                  | Absoluto                          | %           |                           |                                    |
| <b>Total</b>  | <b>4 762 779</b> | <b>6 754 074</b> | <b>8 252 284</b> | <b>1 498 210</b>                  | <b>22.2</b> | <b>149 780</b>            | <b>2.0</b>                         |
| Nuclear       | 2 581 930        | 3 577 316        | 4 451 706        | 874 390                           | 24.4        | 87 415                    | 2.2                                |
| Extendido     | 1 192 428        | 1 695 898        | 1 701 064        | 5 166                             | 0.3         | 516                       | 0.0                                |
| Compuesto     | 226 963          | 283 624          | 204 418          | - 79 206                          | -27.9       | - 7 918                   | -3.2                               |
| Unipersonal   | 451 160          | 794 661          | 1 384 143        | 589 482                           | 74.2        | 58 932                    | 5.7                                |
| Sin núcleo    | 310 298          | 402 575          | 510 953          | 108 378                           | 26.9        | 10 835                    | 2.4                                |

Fuente: (INEI 2017) Perú: Perfil Sociodemográfico, 2017

Por último, según la división de la población por NSE brindada por APEIM, se observa una concentración mayor del nivel socioeconómico C que se mantiene alrededor del 43%. Además, se visualiza una ligera tendencia de crecimiento del NSE A, a través de los años.

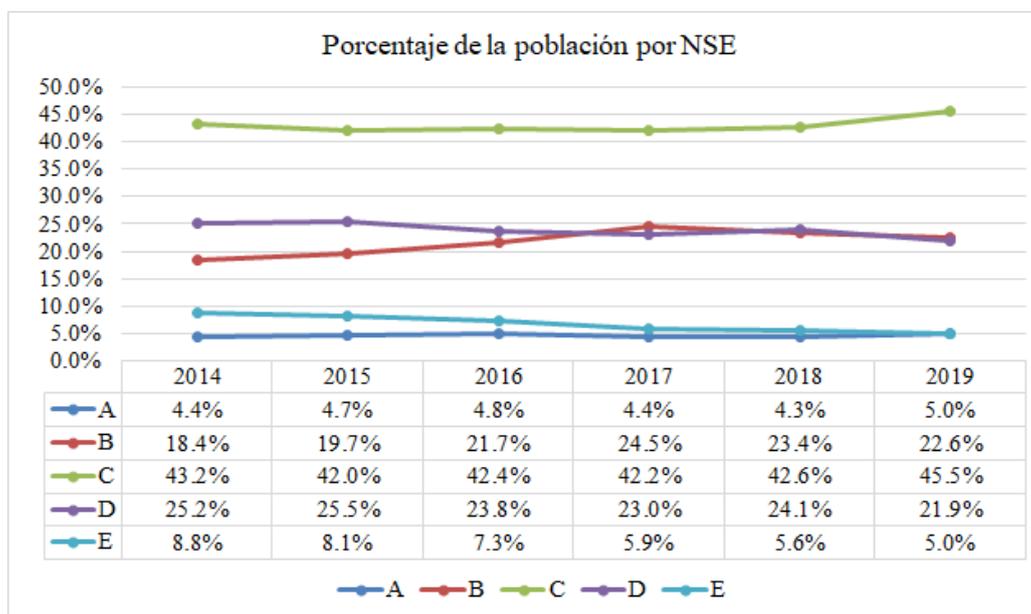


Figura 5. Población por Niveles Socioeconómicos

Fuente: (APEIM 2014/2015/2016/2017/2018/2019)

#### 1.2.4. Factor sociocultural

Históricamente la población peruana ha compartido la idea de que la leche de vaca es un alimento fundamental para el crecimiento del ser humano, a tal punto de relacionar el crecimiento a una respuesta dicotómica, con la cual solo se lograba el crecimiento óptimo si se consumía dicha bebida (RPP 2017). Sin embargo, con el pasar de los años, nuevas investigaciones darían luces de que ciertos productos relacionados a la industria alimenticia no eran tan nutritivos, no cumplían con las características que profesaban y que podrían ser reemplazados por otros alimentos. Todo ello, generó la pérdida de confianza en algunos productos del sector estudiado y otros, lo que aumentó el número de clientes más informados y conscientes, que se preocupan por leer el contenido nutricional de sus productos de preferencia y que buscan consumir alimentos de calidad con el fin de mantenerse saludables (Kantar Worldpanel 2019), incluso, según Ipsos, un 62% de 798 internautas encuestados preferirían comprar productos de calidad aun cuando ello significaba tener que pagar un monto mayor (2018).

Por otro lado, según la consultora Comscore, en el Perú se registran 12.5 millones de ciudadanos conectados a internet (citado en La República 2020). Es de este modo que, el 94% de consumidores peruanos se informan vía internet antes de realizar una compra, por esa misma razón, es que se presenta

un comprador más exigente (La República 2019) y que requiere de asesoría al momento de realizar su compra, mientras esperan que las marcas los sorprendan sin que ellos lo mencionen (Ipsos 2018).

Por último, existe una tendencia del poblador peruano a preferir la compra de productos nacionales para cubrir sus necesidades alimenticias. Así, por ejemplo, según un estudio de Nielsen, un 73% de los peruanos opta por la compra de leche nacional (2016).

### 1.2.5. Factor tecnológico

Como parte del asunto tecnológico, se analiza la inversión en materia de investigación y desarrollo, el uso de internet y la evolución del número de patentes en el Perú. Con relación al primer punto, según Gustavo Crespi, el Perú invierte 0.12% del PBI, tanto en sector público como privado (citado en El Peruano 2019).

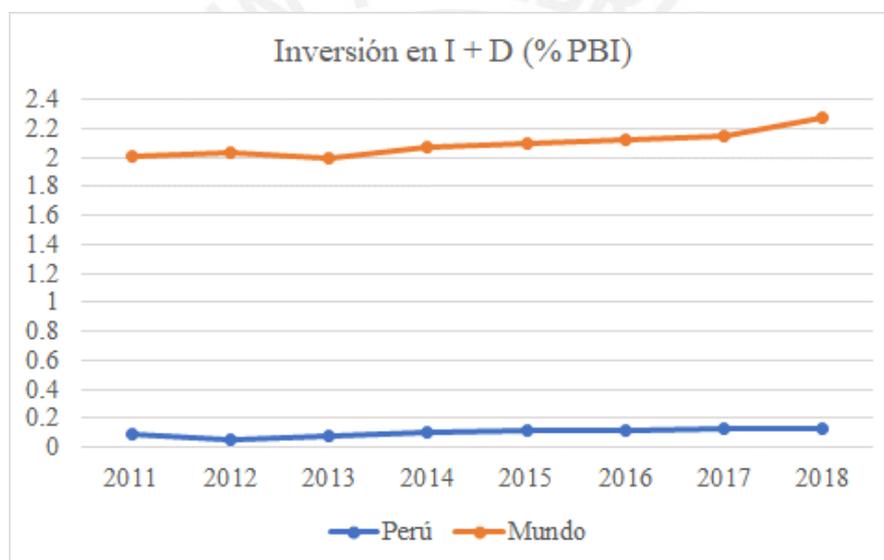


Figura 6. Comparativo del % de inversión en I+D respecto al PBI

Fuente: (Banco Mundial)

Tal y como se puede observar en la figura 6, el porcentaje de inversión en investigación y desarrollo del Perú, se encuentra por debajo del nivel registrado a nivel mundial, siendo los países con mayor inversión Israel, Corea, Suecia, Japón, Austria, seguido de Alemania, Dinamarca, Estados Unidos, Bélgica y Finlandia, tal como se muestra en la figura 7, en la que se presenta una comparación entre los porcentajes de los 5 primeros países que encabezan la lista con el Perú.

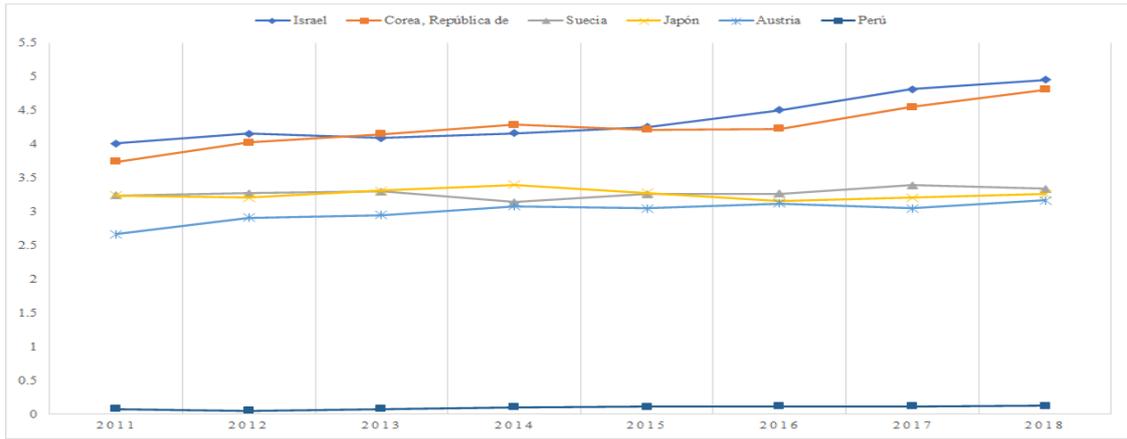


Figura 7. Comparativo del % de inversión en I+D Perú vs. 5 países con mayor inversión

Fuente: (Banco Mundial)

En función a la información brindada por el APEIM, se sabe que en el año 2016 el 25.4% de los hogares peruanos poseía acceso a internet, mientras que en el año 2017 y 2018, este porcentaje aumentó a 29.0% y 28.2%, respectivamente. Sin embargo, dicho porcentaje refleja la deficiencia en el acceso a internet, por lo que muchos peruanos no pueden hacer uso de dicha fuente como herramienta para realizar estudios e investigaciones pertinentes.

Por último, según el Indecopi (2020), se registraron 424 solicitudes de patentes en el año 2019, de los cuales, un 27% son presentaciones de solicitantes de Lima y Callao, seguido de Arequipa, La Libertad, Junín, Lambayeque, Cajamarca y Huánuco. Aún con dicha cifra, el Perú se encuentra en una posición desfavorecida, pues los países que registran un mayor número de patentes presentadas se ubican dentro de un rango de 1 000 a más de 50 000 patentes, tal y como se muestra en la figura 8.

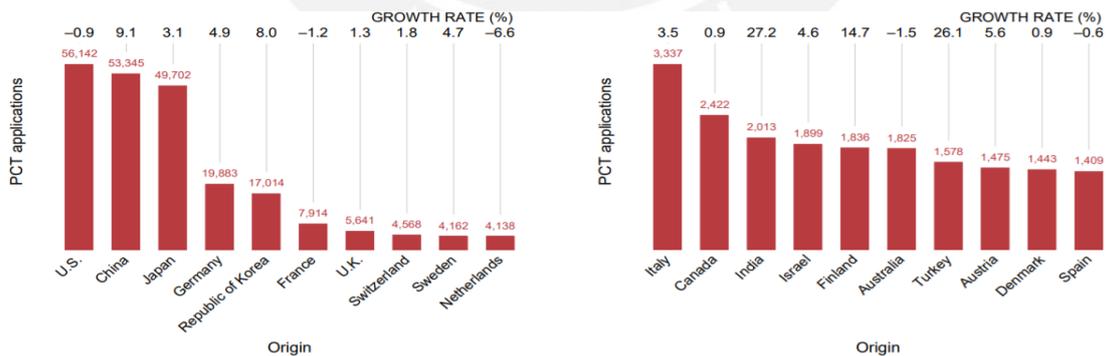


Figura 8. Cantidad de patentes presentadas en los 20 países Top

Fuente: (WIPO 2019)

### **1.2.6. Factor ambiental o natural**

En el Perú, los fenómenos naturales que ocurren con mayor frecuencia y causan daños de gran intensidad son las heladas, sequías, friajes, huaicos, inundaciones y sismos, siendo que los dos primeros afectan zonas de la sierra sur como Arequipa, Puno y Cusco (Escuadrón Peruano de la Prevención 2018). Estos fenómenos afectan las actividades agropecuarias, por lo cual se debe tomar en consideración como una amenaza en el proceso de siembra y cultivo si se piensa abastecerse de cereales y frutos que permitan producir los productos del mercado de lácteos y sustitutos. Sin embargo, existen cereales como la Quinoa, la cual utiliza de manera eficiente el agua, tolerando excesos y falta de agua, la cual al ser sembrada de modo y en época correcta, época que abarca desde el quinceavo día del mes de setiembre y el de noviembre (MIDAGRI 2020), podrá ser cultivada en el momento esperado y con buena calidad.

Por otro lado, según el MINAM y Recicla.pe, la cultura de reciclaje se encuentra atrasada en Perú, ya que no todos los peruanos se encuentran concientizados sobre este tópico, lo cual se ve reflejado en el hecho de que solo un 3% de los peruanos recicla la basura que genera diariamente (citado en Gestión 2019).

### **1.3. Conclusión de análisis**

En conclusión, las empresas del sector deben cumplir las normas que regulan la producción y comercialización de los productos de esta industria; en específico, la norma de etiquetado por medio de octógonos, los mismos que son muy útiles hoy en día, considerando la tendencia que se presenta hacia el consumo de productos saludables, tendencia que debe tomarse en cuenta a la hora de formar parte de este sector, pues si bien es cierto que los productos de esta industria son considerados como alimentos importantes para el desarrollo humano, existen opciones en el mercado, cuya composición sobrepasa los niveles permisibles de ciertos compuestos que pueden causar un impacto negativo de quien lo consume, lo cual puede restar demanda a las empresas productoras, debido a la preocupación cada vez más notoria de los peruanos a cuidar más su salud. Por otra parte, existen aspectos positivos como la recuperación del poder adquisitivo y un mayor gasto efectuado por los peruanos, así como también, cabe mencionar el crecimiento de la población tanto a nivel nacional como en la misma capital del Perú, lo cual representa un mayor número de población que puede verse traducido como la oportunidad de un aumento en la demanda.

## **2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

En este punto se desarrolla el análisis del “entorno de acción directa”, identificando todos aquellos elementos que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados de la empresa (ESAN 2016).

### **2.1. Las cinco fuerzas de Porter**

En este inciso se indaga sobre los compradores, proveedores, sustitutos, competidores y su dinámica para determinar cuál es el poder que ejercen sobre las empresas del sector y determinar si resulta atractivo o no el ingreso al sector.

#### **2.1.1. Poder de negociación de los compradores**

Para el análisis de este punto, cabe recalcar que el sector se caracteriza por no vender sus productos al consumidor final de manera directa, sino hace uso de diversos canales para llegar a ellos. En tal sentido, se consideran “compradores” a las tiendas de venta minorista, pues son estos los que se relacionan con las empresas del sector a través de acuerdos comerciales y desembolsan el pago correspondiente a la adquisición de ciertos productos que serán vendidos posteriormente a los clientes finales. Dicho esto, según la data proporcionada por Euromonitor durante los últimos 10 años, gran parte del volumen de ventas se encuentra concentrado en tiendas independientes pequeñas o bodegas (en promedio 26%), hipermercados (en promedio 27%), y supermercados (en promedio 23%).

De acuerdo con lo mencionado, se procede a analizar el poder que posee cada uno de estos tipos de clientes. En el caso de las bodegas, existen 414 mil de ellas (La República 2018) y según un artículo de Kantar Worldpanel, si bien es cierto que la cercanía a la hora de comprar es lo que genera que los peruanos escojan comprar sus productos por medio de las bodegas, son los formatos modernos con sus programas de fidelidad y publicidad los que estarían favoreciendo la orientación a la compra de los peruanos por este medio (2019). De este modo, se podría decir que el poder de negociación de este tipo de cliente es relativamente bajo comparado con el caso de los hipermercados y supermercados, para los cuales se habla de un volumen de ventas de casi el 50% y se estima que continuará creciendo a través de los años. Adicionalmente, este canal moderno, presenta sus propias condiciones que deberán ser aceptadas caso el productor, empresa del sector, guste colocar su producto en un espacio de las góndolas, por lo que se dice que estos si gozan de un poder de negociación alto.

## 2.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Para la elaboración de los productos de esta industria, se requiere materia prima tanto para la preparación del producto a consumir como el material usado para envasarlo, el cual puede ser elaborado de hojalata o de cartón. Sin embargo, la materia imprescindible para este sector es la leche proveniente mayoritariamente de ganado vacuno y ciertas semillas y cereales como almendras, avena y arroz para el caso de las bebidas alternativas.

Para el caso de las semillas, se tiene que los proveedores poseen un poder de negociación alto, esto se explica de cierto modo por las cantidades de producción de cada alimento. Según data de Euromonitor sobre la producción de almendras, avena y arroz en los últimos 10 años, mostrado en las Tablas 4, 5 y 6 se observa que no existe registro de producción de almendras en el Perú y que la producción de avena es baja en comparación a otros países, al igual que de arroz. Sobre este último, si bien es uno de los cereales más producidos en territorio peruano, gran parte de lo obtenido en la cosecha está destinado para el abastecimiento de la industria del arroz, la cual es muy valorada por el comprador peruano, quien registra un consumo per cápita de 54 kg por año (RPP 2016). Sin embargo, existen otros cereales que son producidos en grandes cantidades en Perú, como maíz, trigo y quinua (SIEA 2018), que podrían ser utilizados para ofrecer otras opciones de leches vegetales y cuyos proveedores podrían presentar un poder de negociación más bajo.

Tabla 4. Top 10 países productores de almendras (miles de toneladas)

| puesto | país        | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017     | 2018     | 2019     |
|--------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|
| 1      | USA         | 743.90 | 920.80 | 857.30 | 911.70 | 848.20 | 861.80 | 970.70 | 1,029.70 | 1,046.40 | 1,058.70 |
| 2      | Spain       | 222.50 | 208.80 | 211.70 | 149.00 | 195.70 | 211.10 | 199.20 | 255.50   | 259.90   | 263.20   |
| 3      | Iran        | 121.40 | 119.30 | 120.50 | 155.50 | 136.30 | 136.30 | 132.10 | 111.80   | 109.40   | 107.60   |
| 4      | Italy       | 108.20 | 104.80 | 89.90  | 72.60  | 74.00  | 70.40  | 74.60  | 79.60    | 80.50    | 81.20    |
| 5      | Australia   | 90.00  | 34.60  | 31.10  | 56.80  | 56.00  | 63.30  | 72.90  | 75.40    | 76.60    | 77.50    |
| 6      | Morocco     | 87.10  | 96.20  | 99.10  | 93.30  | 101.00 | 97.70  | 112.70 | 116.90   | 118.80   | 120.30   |
| 7      | Syria       | 73.10  | 130.30 | 86.30  | 83.20  | 34.70  | 58.10  | 77.20  | 71.80    | 73.20    | 74.20    |
| 8      | Algeria     | 57.00  | 50.60  | 66.50  | 63.50  | 64.80  | 76.50  | 66.10  | 61.90    | 60.50    | 59.40    |
| 9      | Afghanistan | 56.00  | 60.60  | 62.00  | 42.20  | 27.40  | 24.20  | 32.80  | 27.30    | 27.60    | 27.80    |
| 10     | Turkey      | 55.40  | 69.80  | 80.30  | 82.90  | 73.20  | 80.00  | 85.00  | 90.00    | 91.00    | 91.70    |

Fuente: (Euromonitor)

Tabla 5. Ranking de producción de avena por países (miles de toneladas)

| puesto | país           | 2010     | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     |
|--------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1      | Russia         | 3,219.60 | 5,332.10 | 4,027.30 | 4,931.80 | 5,273.80 | 4,535.60 | 4,761.40 | 5,451.40 | 5,543.00 | 5,610.10 |
| 2      | Canada         | 2,451.40 | 3,157.60 | 2,829.60 | 3,927.60 | 2,976.80 | 3,425.00 | 3,231.20 | 3,732.90 | 3,763.70 | 3,786.30 |
| 3      | Poland         | 1,516.50 | 1,381.60 | 1,467.90 | 1,190.00 | 1,458.60 | 1,219.60 | 1,358.10 | 1,464.60 | 1,489.10 | 1,507.10 |
| 4      | USA            | 1,188.10 | 727.60   | 892.50   | 938.30   | 1,019.40 | 1,299.60 | 940.10   | 716.90   | 658.60   | 615.90   |
| 5      | Australia      | 1,161.60 | 1,127.70 | 1,262.00 | 1,121.10 | 1,254.70 | 1,198.00 | 1,299.70 | 2,265.50 | 2,372.30 | 2,450.50 |
| 6      | Spain          | 1,024.70 | 1,119.20 | 683.50   | 957.70   | 649.10   | 790.40   | 1,110.10 | 843.30   | 848.50   | 852.40   |
| 7      | Finland        | 809.70   | 1,043.10 | 1,073.10 | 1,196.80 | 1,039.00 | 979.60   | 1,035.10 | 1,013.90 | 1,017.30 | 1,019.80 |
| 8      | United Kingdom | 685.30   | 613.40   | 627.00   | 963.60   | 820.00   | 799.00   | 816.00   | 875.00   | 882.60   | 888.20   |
| 9      | Argentina      | 660.20   | 415.00   | 495.90   | 444.80   | 524.70   | 524.70   | 553.40   | 785.00   | 811.00   | 830.10   |
| 10     | Germany        | 598.00   | 627.40   | 756.50   | 627.70   | 627.10   | 566.30   | 535.90   | 576.50   | 577.50   | 578.30   |
| 48     | Peru           | 11.30    | 12.00    | 13.40    | 13.30    | 14.70    | 15.90    | 20.80    | 19.90    | 20.30    | 20.50    |

Fuente: (Euromonitor)

Tabla 6. Ranking de producción de arroz por países (miles de toneladas)

| puesto | país        | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       |
|--------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1      | China       | 195,761.00 | 201,000.90 | 204,235.90 | 203,612.20 | 206,507.40 | 212,142.00 | 211,094.00 | 212,676.00 | 212,729.40 | 212,768.60 |
| 2      | India       | 143,963.00 | 157,900.00 | 157,800.00 | 159,200.00 | 157,200.00 | 156,540.00 | 163,700.00 | 168,500.00 | 169,696.00 | 170,573.10 |
| 3      | Indonesia   | 66,469.40  | 65,756.90  | 69,056.10  | 71,279.70  | 70,846.50  | 75,397.80  | 79,355.00  | 81,382.00  | 81,980.40  | 82,419.30  |
| 4      | Bangladesh  | 50,061.20  | 50,627.00  | 50,497.00  | 51,534.00  | 51,806.60  | 51,805.50  | 50,452.90  | 48,980.00  | 48,697.50  | 48,490.30  |
| 5      | Vietnam     | 40,005.60  | 42,398.30  | 43,737.60  | 44,039.10  | 44,974.20  | 45,090.60  | 43,112.00  | 42,763.70  | 42,531.00  | 42,360.40  |
| 6      | Thailand    | 35,702.90  | 38,102.70  | 38,100.20  | 36,762.30  | 32,620.20  | 27,702.20  | 26,653.00  | 33,383.40  | 33,951.50  | 34,368.10  |
| 7      | Myanmar     | 32,065.10  | 28,552.10  | 26,216.60  | 26,372.10  | 26,423.30  | 26,210.30  | 25,672.80  | 25,624.90  | 25,566.30  | 25,523.40  |
| 8      | Philippines | 15,772.30  | 16,684.10  | 18,032.50  | 18,439.40  | 18,967.80  | 18,149.80  | 17,627.20  | 19,276.30  | 19,389.00  | 19,471.60  |
| 9      | Brazil      | 11,236.00  | 13,477.00  | 11,549.90  | 11,782.50  | 12,175.60  | 12,301.20  | 10,622.20  | 12,469.50  | 12,486.30  | 12,498.70  |
| 10     | USA         | 11,027.00  | 8,388.80   | 9,069.10   | 8,616.10   | 10,079.50  | 8,724.50   | 10,167.10  | 8,084.30   | 8,020.30   | 7,973.30   |
| 21     | Peru        | 2,831.40   | 2,624.50   | 3,043.30   | 3,050.90   | 2,896.60   | 3,151.40   | 3,165.70   | 3,038.50   | 3,027.20   | 3,019.00   |

Fuente: (Euromonitor)

Por otro lado, la leche tradicional que los peruanos consumen frecuentemente requiere fundamentalmente de leche de vaca. Según MINAGRI, esta leche proviene de cuencas ubicadas en distintas zonas del Perú, entre ellas están Cajamarca, Arequipa, Lima, Ica, Cusco y Junín, siendo las tres primeras las más productoras y las tres últimas las que poseen mayores tasas anuales de crecimiento (MINAGRI 2017). Tal y como se menciona en el análisis de la Estructura de la Ganadería Peruana realizado por el Ministerio de Agricultura y Riego, la estructura del mercado de leche fresca (proveedores) es oligopsónica, es decir, existen muchos productores y pocos compradores (2017), por lo que el poder de negociación de estos proveedores es bajo.

### 2.1.3. Amenaza de productos sustitutos

Ya que el alcance del presente trabajo de investigación abarca productos como leches naturales y saborizadas, leche en polvo y bebidas alternativas, se plantea como sustituto a las bebidas producidas por el sector de yogurt y leches agrias, ya que de cierto modo se cubre la necesidad del consumidor de alimentarse con elementos ricos en nutrientes.

Existe una amplia gama de estas bebidas, las cuales pueden ser consumidas incluso por personas intolerantes a la lactosa, ya que, según la nutricionista Lorena Romero, no contiene este azúcar por el proceso de fermentación que se sigue para su elaboración (citado en Capital 2019). Por ello, estos alimentos pueden ser consumidos en contraposición a la leche deslactosada. Asimismo, existen opciones para personas que buscan consumir productos 100% libres de elementos provenientes de animales como el caso del yogurt de soya en comparación a las bebidas alternativas del sector en estudio, así como también, personas que buscan reducir el consumo de azúcares e incrementar el consumo de proteínas y nutrientes, los cuales son adicionados mediante semillas y probióticos. En ese sentido resulta relativamente fácil para el cliente cambiar su consumo por productos de este sector, ya que ambos son fuente de calcio y presentan una diversidad de opciones enfocados en distintos segmentos de mercado.

Por otro lado, considerando el factor del precio y la data proporcionada por la consultora Euromonitor, se determina que los productos del sector en estudio en su mayoría tienen un precio por

paquete entre S/.2.00-S/.5.00, siendo el mayor precio el de la marca “Blue Diamond Almond Milk” cuyo costo es de S/.18.99 por envase de cartón de 946 ml y el menor de la marca “La Preferida Leche UHT” cuyo precio es de S/.2.50 por 800 ml. Por otra parte, los precios de los productos del sector de sustitutos presentan un precio por paquete en promedio de S/.4.24, siendo el mayor precio el de la marca “Bella Holandesa” cuyo costo es de S/.10.00 por six pack de envases de cartón de 1080 ml cada uno y el menor de la marca “Yoleitcito Yogurt Cremoso” cuyo precio es de S/.1.39 por botella plástica de 110g.

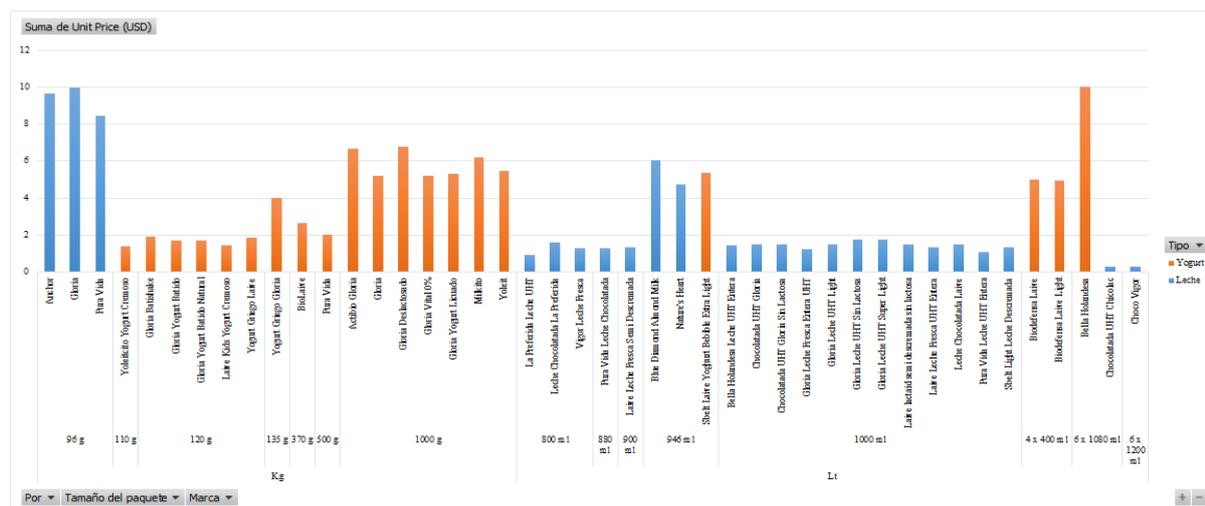


Figura 9. Precio unitario (por kg o litro) según el tamaño de paquete y marca

Fuente: (Euromonitor)

De la figura 9 se desprende que, en general, las presentaciones de las leches poseen mayor contenido por un precio unitario menor, mientras que el precio unitario de los productos del sector sustituto es mayor, considerando que ofrece más presentaciones cuya cantidad de contenido es menor. Sin embargo, esta diferencia entre cantidad-precio podría ser contrarrestada con la información que se posee sobre los beneficios del consumo del sustituto, por lo que se concluye que la amenaza de los productos sustitutos es media.

### 2.1.4. Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al sector en análisis está condicionado a ciertas barreras de entrada que dificultan su inserción en dicha industria. Una de las barreras más importantes es la de reconocimiento de las marcas que se encuentran instaladas, pues son tres las empresas más representativas del sector, tal que hacia el año 2019 representaban el 75.3% de las ventas, según cifras de Euromonitor. Estas empresas, las cuales son Gloria, Laive y Nestlé, poseen una amplia trayectoria en esta industria, siendo las dos primeras peruanas con fecha de fundación los años 1941 y 1910, respectivamente; mientras la última es de origen suizo, con inicio de ventas en Perú en el año 1919. Los

años de experiencia que poseen en el mercado han permitido ganarse la confianza y fidelidad del consumidor, a tal punto de convertirse en marcas preferidas por el consumidor. Según Hugo Ante, de acuerdo con una encuesta de 761 personas, 53% habría mencionado a Gloria como su marca preferida y 14% a Laive (citado en Arellano 2019), incluso son las marcas que mayor porcentaje de usuarios frecuentes presentan, tal como se observa en la figura 10.

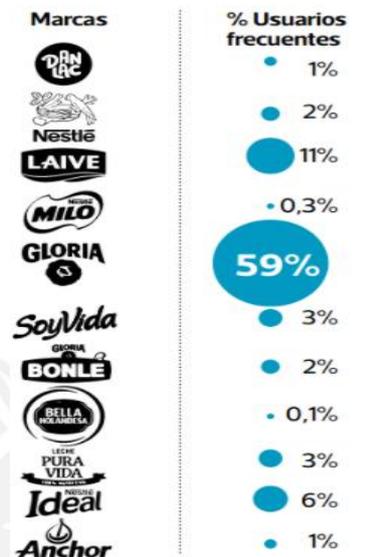


Figura 10. Porcentaje de usuarios frecuentes según marca de leche

Fuente: (Arellano 2019)

Otro punto importante es la articulación vertical de los procesos que han logrado construir estas empresas, como por ejemplo capacitaciones a sus proveedores, entregas de vacas y recursos para su alimentación, entre otros; así como contar con su propia flota de transporte para recoger la leche de los distintos puntos. Todo ello, sumado con la fuerte inversión para la compra de equipos y tecnología que permita producir de manera continua las cantidades de alimento necesarias para cubrir los requerimientos de la población peruana; equipos que también favorecen la economía de escala y otras que buscan colaborar con el medio ambiente, de modo que se diferencia el nombre de la empresa como sostenible y responsable, hacen que la amenaza de los nuevos competidores sea baja.

### 2.1.5. Dinámica de la competencia

La rivalidad de este sector es moderada, pues tal y como se explica en el punto anterior, existe un alto grado de diferenciación de las marcas, aunado al hecho de que el sector se encuentra concentrado, pues son tres empresas las que mantienen la concentración de la cuota del mercado, siendo la líder de la industria Gloria con una participación de 48%, seguido por Laive con 20.3% y, en tercer lugar, Nestlé con 7% en el año 2019 (Euromonitor). Además, Gloria S.A. cubre un 90% de la cobertura nacional y constantemente adquiere tecnología con el fin de proporcionar una mayor gama de productos de calidad y hacer que los procesos efectuados a lo largo de la cadena de suministro sean lo más

responsables y sostenibles posibles, es por ello esta razón que, del nivel de rivalidad existente entre esas tres empresas representativas por sus ventas y cobertura, Gloria logra posicionarse en primer lugar a través de los años.

## **2.2. Análisis estructural del sector**

En función de los cinco puntos desarrollados anteriormente, se determina que el poder de negociación de los compradores puede ser alto o bajo, pues depende de la naturaleza de este; si se trata de una bodega (canal tradicional) estamos ante el caso de una negociación baja en comparación al nivel de negociación alto que presentan los establecimientos del formato de los hipermercados (canal moderno). Del mismo modo, dependiendo de la materia prima requerida por producto del sector, tenemos un poder de negociación alto, como en el caso de los proveedores de cereales que no son producidos en abundancia en territorio peruano para la elaboración de las leches vegetales conocidas en el mercado, o bajo, en el caso de los demás productos que requieren como *input* la leche de bovinos.

Por otro lado, el poder de los sustitutos (yogurt y leches agrias) es media, pues se brindan diversas presentaciones para el gusto del consumidor y la comparación precio-beneficio es tal que se puede concluir, que al consumidor no le resulta complicado cambiarse al consumo de dichas bebidas, sobre todo por la cantidad de información sobre los beneficios de su consumo, ya que se ha analizado la tendencia hacia la compra de productos de calidad y más saludables, aun cuando esta decisión implique un gasto superior.

Asimismo, el sector de leches y bebidas alternativas se encuentra concentrado, puesto que son tres las empresas más representativas en términos de participación de mercado, por lo que la rivalidad existente entre los competidores es moderada, notándose claramente el liderazgo de la empresa Gloria. Dicha concentración en ventas se encuentra relacionada al nivel de preferencia y fidelidad hacia las marcas del cliente, las cuales han pasado por un proceso de diferenciación a través de los bastos años de experiencia que poseen cada una de las agrupaciones. Todo ello, genera la baja posibilidad de ingreso de un nuevo competidor, ya que además se requieren inversiones fuertes para comprar maquinaria que favorezca la economía de escala.

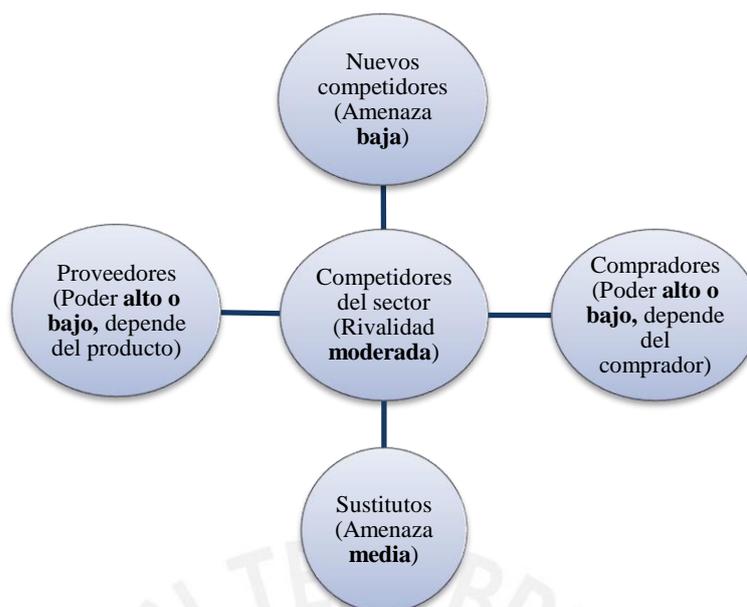


Figura 11. Fuerzas de Porter del sector

Fuente: (Elaboración Propia)

Tal y como se muestra en la figura 8, a modo de resumen, el sector resulta ser neutro en Perú, sin embargo, anteriormente se propuso la posibilidad de hacer uso de cereales producidos netamente en territorio peruano, con el fin de gozar de un mayor poder de negociación frente a dichos proveedores, de manera que se aprovecha la tendencia hacia el consumo de productos más saludables.

### 2.3. Benchmarking de las empresas de la competencia

Como se verá a mayor detalle en los siguientes puntos, en esta industria existe un liderazgo notorio en la participación de mercado que se ha mantenido a lo largo de los años, las ventas en el sector se encuentran encabezadas por la empresa Gloria S.A. y, en segundo lugar, Laive S.A. Existen otras empresas que han ganado o perdido participación en el tiempo, por lo que resulta conveniente mostrar un análisis comparativo entre los dos principales competidores históricos de este sector.

La empresa líder del sector se caracteriza por ofrecer una gran variedad de productos además de los lácteos, tales como panetón, mermelada, té y conservas de pescados bajo su marca Gloria y otras más, como Soy Vida, Pura Vida, Bella Holandesa y Bonlé, de este modo ha liderado el mercado con una cobertura de 90% a nivel nacional, siendo la marca “Gloria” la más consumida, con un 59% de usuarios frecuentes (Arellano 2019) y que, a día de hoy, ha ganado terreno en otros países de América Latina, llegando a colocarse en el puesto número 1 de las marcas más consumidas o más elegidas tanto en el Perú y en el número 10 a nivel Latinoamérica (Mercado Negro 2019). Además, ha sido reconocida

como la marca más influyente del mercado peruano (Semana Económica 2019). Asimismo, el consumo de leche en lata en Perú viene marcado por la costumbre e idea de calidad de dicho empaque, ya que desde el año 1942 se inicia la producción de tarros de leche Gloria.

La empresa que se posiciona en segundo lugar es Laive S.A., la cual inicia actividades con la venta de mantequillas, para luego ofrecer quesos, yogurt e incluso salchichas. Dicha empresa se caracteriza por su innovación, siendo ejemplo de ello la producción de quesos de maduración en el año 1930, yogures frutados, queso fresco pasteurizado y otros tipos de queso en la industria alimentaria de nuestro país, así como la leche deslactosada y yogurt griego producido de manera industrial. Sin embargo, es en el año 1995 en el que incursiona en el rubro de las leches, ofreciéndola en presentaciones Tetrapak y Bolsas; además, recientemente, ha incursionado en la producción de bebidas vegetales en territorio peruano. Según el estudio de Arellano, la marca “Laive” sería la segunda más consumida, pues se registra un 11% de usuarios frecuentes, tal y como se observa en la figura 10.

Si bien ambas empresas tienen cobertura a nivel nacional y están comprometidas con ofrecer productos de calidad, además de gozar con años de experiencia que las respaldan, Gloria ha llevado a cabo una serie de campañas publicitarias que han fomentado el posicionamiento de su leche como un alimento que debe ser consumido tres veces al día para fomentar el crecimiento, mediante comerciales como “Chato” y campañas como la del año 2016, llamada “Nunca dejes de crecer” (Mercado Negro 2017), por su parte, su competidor lanzó su campaña en el año 2015, titulada “Laive, ¡vive más!”, en la que se busca fomentar el deseo de disfrutar la vida buscando un equilibrio, deseo que comparten sus consumidores (Mercado Negro 2017). En el tema de precios, se puede decir que se encuentran casi parejos, sin embargo, si se realiza un comparativo entre los valores proporcionados por la consultora Euromonitor, en casos como Leche Fresca Entera UHT de 1000 ml de las marcas Gloria y Laive, en los cuales se tienen precios de S/. 4.20 y S/. 4.49, respectivamente; y el caso de la Leche Chocolateada de 1000 ml, con precios de S/. 4.95 y S/. 4.99, para cada caso; se podría decir que los productos de la marca Laive son ligeramente superiores a los de la líder del mercado.

Por último, como parte de la innovación y crecimiento, las empresas desarrollan tecnologías que permiten mejorar los procesos productivos para ofertar los productos de su portafolio, tal es el caso de la tecnología de procesamiento aséptico para la elaboración de bebidas sin preservantes ni refrigeración de la empresa Gloria S.A. (Diario Correo 2019) y la tecnología de empaque de la empresa Laive S.A.

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En este punto se analiza el sector desde la evolución del mercado basada primordialmente en las ventas registradas de los diversos productos del sector, posteriormente, las ventas se abren por empresas competidoras para realizar la comparación de las participaciones de mercado. Además, se identifican los canales usados para la venta de los productos y las tecnologías empleadas en los procesos de elaboración.

#### 3.1. Evolución del mercado

En función a la data proporcionada por la consultora Euromonitor, se puede evaluar la evolución en las ventas de este sector. Tal como se observa en la figura 12, las ventas en este sector presentan un crecimiento entre los años 2011 y 2016, seguida de una caída en los años 2017 y 2018, explicada por la reducción de la participación y ventas de la marca Pura Vida tras la comunicación de la composición de su producto. Sin embargo, para el año 2019 se observa una recuperación en las ventas e incluso, según un reporte sobre el sector elaborado por Euromonitor, se espera un crecimiento de 6% CAGR.

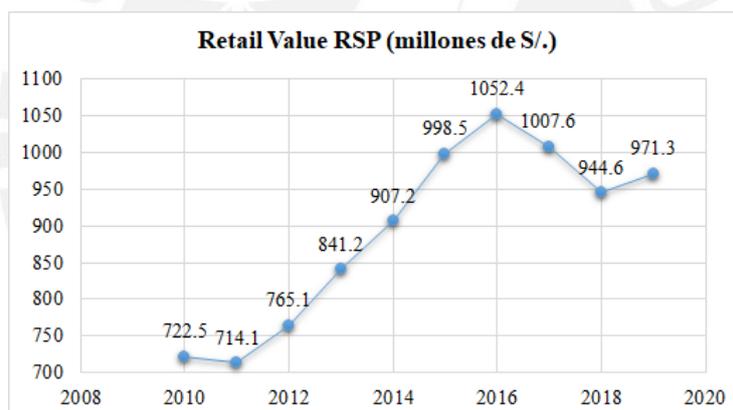


Figura 12. Ventas (millones de S./.)

Fuente: (Euromonitor)

#### 3.2. Participaciones de mercado de los competidores

En la Tabla 7, se presenta la participación de mercado de las empresas pertenecientes al rubro, entendiéndose por estas a las empresas que ofrecen productos de las categorías bebidas saborizadas, leche, leche en polvo y bebidas alternativas, en función de las ventas presentadas en los últimos 10 años. Se observa que el Grupo Gloria se mantuvo en el primer puesto por muchos años, con una participación de mercado de alrededor de 55%-60%. Sin embargo, en los últimos dos años se evidencia una reducción total de 9.5% respecto del año 2017, último año en que se presenciaba un crecimiento del *market share*. Como se mencionaba en el inciso anterior, esto tiene su razón de ser en la polémica sobre las investigaciones realizadas de los productos de la marca Pura Vida y pérdida de confianza en la misma;

lo cual, según la consultora Euromonitor, causó una caída en su *market share*, el cual pasó de encontrarse alrededor de 7%-8% a 2.3% en el año 2019.

Ante la pérdida de participación de mercado de Gloria S.A., otros competidores presentaron un resultado más favorable, como es el caso de Laive S.A., el segundo en la lista, que en el año 2017 presentó un crecimiento de 4% respecto al año anterior, manteniéndose en crecimiento en los siguientes años; el mismo caso se evidencia para Producción y Distribuciones Andina S.A. Por otro lado, se observa un notable crecimiento de las ventas de Nestlé, que, según un artículo de PeruRetail, es debido a la implementación de mejoras en volúmenes (2018). Asimismo, se observa la aparición de Hipermercados Tottus S.A. en el año 2017. Por último, cabe mencionar la tendencia creciente de consumo de marcas de bebidas alternativas, como es el caso de la empresa Healthy Valley Co, The que ofrece la marca Natura.

Tabla 7. Participación de mercado de las compañías competidoras en el sector

| COMPAÑÍA  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gloria SA, Grupo  | 61.3% | 61.6% | 60.7% | 58.4% | 57.0% | 54.2% | 56.5% | 57.5% | 50.8% | 48.0% |
| Laive SA  | 13.1% | 13.9% | 13.7% | 13.1% | 12.7% | 12.6% | 13.9% | 17.9% | 19.1% | 20.3% |
| Producciones y Distribuciones Andina SA   | 2.2%  | 2.4%  | 2.3%  | 2.7%  | 2.6%  | 2.6%  | 2.8%  | 3.3%  | 3.6%  | 3.5%  |
| Nestlé SA   | 1.7%  | 0.6%  | 0.6%  | 0.5%  | 0.5%  | 0.3%  | 0.1%  |       | 5.2%  | 7.0%  |
| Alicorp SAA   | 8.4%  | 9.4%  | 9.5%  | 9.4%  | 9.2%  | 8.8%  | 4.5%  |       |       |       |
| Fonterra Cooperative Group Ltd  | 2.0%  | 0.7%  | 0.8%  | 0.9%  | 0.9%  | 0.9%  | 1.0%  | 1.4%  | 1.5%  | 1.5%  |
| Hipermercados Tottus SA   |       |       |       |       |       |       |       | 0.2%  | 0.6%  | 0.6%  |
| Healthy Valley Co. The  |       |       |       |       |       | 0.2%  | 0.3%  | 0.4%  | 0.5%  | 0.4%  |
| Instituto de Desarrollo Agroindustrial - Universidad Nacional Agraria La Molina |       |       |       | 0.4%  | 0.4%  | 0.4%  | 0.3%  | 0.4%  | 0.3%  | 0.3%  |
| Terraholding Group LLC  |       |       |       |       |       | 0.4%  | 0.4%  | 0.2%  |       |       |
| Private Label   |       |       |       |       |       |       |       |       | 1.0%  | 3.7%  |
| Otros   | 11.2% | 11.4% | 12.4% | 14.6% | 16.8% | 19.7% | 20.3% | 18.7% | 17.4% | 14.6% |

Fuente: (Euromonitor)

### 3.3. Descripción de los canales de distribución utilizados

Según un estudio realizado por la división de consumo Kantar en el año 2019, se proyectaba un crecimiento en su participación de valor para los supermercados, pertenecientes a la categoría de canales modernos, y, por el contrario, las bodegas y mercados, pertenecientes al canal tradicional, registrarían un decrecimiento. Dicho escenario no es ajeno a la industria estudiada en el presente trabajo de investigación, por lo que en la Tabla 8 se muestran los valores porcentuales en función de las ventas efectuadas por los diversos canales. En esta, se observa que la categoría de canal moderno se encuentra constantemente creciendo hasta obtener un porcentaje de ventas del 55.3% en el año 2019, a diferencia del canal tradicional que muestra una caída hasta obtener un porcentaje de 43.7% en el mismo año.

Tabla 8. Porcentaje de las ventas del sector según canal

| Outlet Type                   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Store-Based Retailing         | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 99.9% | 99.8% | 99.7% | 99.5% | 98.9% |
| Grocery Retailers             | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 99.9% | 99.8% | 99.7% | 99.5% | 98.9% |
| Modern Grocery Retailers      | 48.4%  | 49.2%  | 49.0%  | 48.8%  | 49.8%  | 49.3% | 49.6% | 53.5% | 54.4% | 55.3% |
| Convenience Stores            |        |        |        |        |        | 0.5%  | 0.6%  | 0.8%  | 1.0%  | 1.1%  |
| Discounters                   | 0.2%   | 0.2%   | 0.1%   | 0.1%   | 0.1%   | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.3%  | 0.3%  |
| Hypermarkets                  | 26.1%  | 26.7%  | 26.7%  | 26.5%  | 26.6%  | 26.7% | 26.9% | 29.0% | 29.1% | 29.5% |
| Supermarkets                  | 22.2%  | 22.4%  | 22.2%  | 22.1%  | 23.0%  | 21.9% | 21.9% | 23.5% | 24.1% | 24.4% |
| Traditional Grocery Retailers | 51.6%  | 50.8%  | 51.0%  | 51.2%  | 50.2%  | 50.6% | 50.2% | 46.1% | 45.1% | 43.7% |
| Independent Small Grocers     | 29.3%  | 27.9%  | 28.2%  | 28.4%  | 27.7%  | 28.1% | 27.3% | 23.3% | 22.3% | 21.2% |
| Other Grocery Retailers       | 22.3%  | 22.9%  | 22.7%  | 22.8%  | 22.5%  | 22.5% | 22.9% | 22.8% | 22.8% | 22.5% |
| Non-Store Retailing           |        |        |        |        |        | 0.1%  | 0.2%  | 0.3%  | 0.5%  | 1.1%  |
| E-Commerce                    |        |        |        |        |        | 0.1%  | 0.2%  | 0.3%  | 0.5%  | 1.1%  |

Fuente: (Euromonitor)

Sin embargo, los canales mencionados son igual de importantes para el sector en estudio, ya que tal como lo explica Alfredo Aguirre, cada canal posee una “misión de compra” y busca cubrir la necesidad de compra de los consumidores finales en diversas instancias (2019).

Adicionalmente, según Rolando Arellano, surge como tendencia creciente el uso de *e-commerce* para ventas de productos (2019). Dicha afirmación se ve reflejada también en el sector, ya que en la Tabla 8 se registra una participación creciente en las ventas por este medio a partir del año 2015.

### 3.4. Tecnologías utilizadas

El proceso de producción llevado a cabo por las empresas que encabezan la lista de ventas en nuestro país, se encuentra automatizado y hace uso de tecnologías que favorecen la producción continua, salvo en las actividades o puntos en los que se realizan los controles de calidad, en los que se requiere de la intervención de trabajadores capacitados para realizar las pruebas pertinentes e identificar si los lotes cumplen con sus estándares o no; así por ejemplo, la empresa líder de este sector, cuenta con aproximadamente 120 puntos de control (Gloria Perú 2019), con los cuales se permite validar la calidad del producto a ofertar.

Ya que este sector trabaja de la mano con la tecnología para fabricar diariamente la gran cantidad de productos que son abastecidos en todo el Perú, existe una preocupación constante por innovar y mejorar los procesos, de este modo, se tiene una nueva tecnología implementada durante el año 2018 por la empresa Gloria S.A. Esta tecnología de procesamiento aséptico permite que los procesos sean continuos y se ejecuten en un ambiente cerrado y esterilizado (Diario Correo 2019), de modo que los productos se preservan sin necesidad de refrigeración, además de no hacer uso de preservantes durante la preparación y mitigar la posible contaminación del producto luego del proceso de llenado (Class & Asociados S.A. 2019).

También cuenta con tecnología y otros proyectos que tienen por propósito reducir el impacto ambiental generado durante todos los procesos a lo largo de la cadena de suministro, tal es el caso del uso de paneles solares en el centro de acopio de San Lorenzo, para mantener la leche a la temperatura óptima y permitir la conservación de la materia prima.

## 4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Este punto es desarrollado en función de la empresa que lidera en el sector, esta es Gloria S.A. Dicha empresa posee muchos años de experiencia en el mercado, y a lo largo de los años se ha expandido, innovado e implementado tecnología que permita mejorar sus procesos y otros que forman parte de su compromiso de sostenibilidad y responsabilidad social.

### 4.1. Visión

“Ser la mejor empresa de alimentos en Latinoamérica, reconocida por nuestro aporte a la nutrición, sustentabilidad, innovación y desarrollo de talento de nuestros colaboradores” (Gloria).

### 4.2. Misión

“Desarrollar los mercados de alimentos con productos ricos, nutritivos y accesibles, de forma eficiente y sustentable, asegurando la calidad, el cuidado de las personas y un futuro más saludable” (Gloria).

### 4.3. Análisis FODA

En función del análisis SWOT elaborado por Fitch Solutions como parte de su reporte de *Food&Drink* en Perú (2019) y los puntos desarrollados como análisis del macroentorno y microentorno, se reconocen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa.

Tabla 9. Análisis FODA

| Fortalezas  |  | Oportunidades |  |
|-------------|--|---------------|--|
| F1          | Posicionamiento en el sector de lácteos debido a sus adquisiciones a lo largo de los años. | O1            | Condiciones económicas favorables en Perú y países vecinos en los cuales tiene presencia.            |
| F2          | Articulación vertical de procesos en la cadena productiva.                                 | O2            | Creciente demanda de productos lácteos.  |
| F3          | Tiene presencia en diversos países y tecnología de punta.                                  | O3            | Expansión a nuevos sectores de bebidas y alimentación.   |
| Debilidades |  | Amenazas      |  |
| D1          | Etiquetado de productos que no cumplen con las regulaciones actuales.                      | A1            | Nuevas normas y regulaciones relativas a la composición de los productos que impactan en los costos. |

Fuente: (Elaboración Propia)

### Fortalezas:

F1: La compañía basa su estrategia de expansión principalmente en la adquisición de empresas de marcas ya establecidas. Así por ejemplo en el año 1996 adquiere Pil Andina S.A. en Bolivia y Pil Santa Cruz S.A. en 1999; así como en el año 2004, adquiere Algarra S.A. en Colombia. Asimismo, la empresa invierte en adquisición de plantas para elaboración de productos del sector, de este modo, en el año 2017, adquirió una nueva planta productora en Argentina con capacidad tal para cubrir la demanda del país y exportar a Brasil.

F2: La empresa presenta integración vertical en el acopio, en la red de distribución, producción y envasado.

F3: Gloria tiene presencia en Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia y Puerto Rico, países en los cuales opera para abastecer mercado en estos y exportar al Caribe, América Latina, Oriente Medio y África Occidental. Además, tal como se vio en el punto 3.4, la empresa cuenta con tecnología de punta que permite producir y ofrecer productos de mejor calidad, tal como su tecnología de procesamiento aséptico.

### Oportunidades:

O1: Como se vio en el en el punto 1.2.2. sobre factores económicos, el Perú presenta una tendencia creciente de PBI y una recuperación del poder adquisitivo, por lo que la población peruana demanda mayor cantidad de productos y gasta más. Lo propio para países en donde realiza operaciones, en especial Brasil, que tal como se ve en la figura 13, registra un mayor PBI.

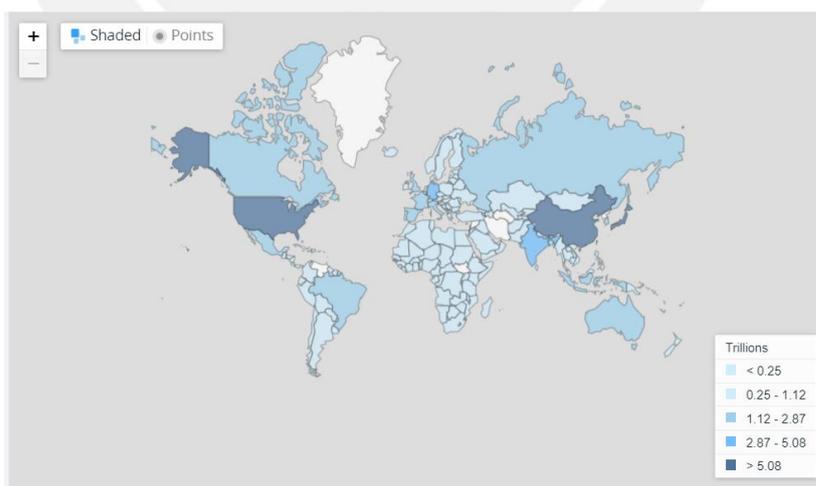


Figura 13. PIB (\$) a precios actuales)

Fuente: (Banco Mundial 2019)

O2: Si bien es cierto, en Perú la demanda de leche tuvo una caída después del año 2017, según Euromonitor, existen otros países como Brasil, Argentina, Bolivia y Colombia, países en donde Gloria

realiza operaciones, cuya demanda en el sector presenta una tendencia creciente a lo largo de los años, la cual podría ser explotada.

O3: Actualmente, se presenta una alta demanda por productos saludables, con altas propiedades nutritivas y baja grasa. En tal sentido, se debe orientar esfuerzos para elaborar fórmulas que permitan cubrir las expectativas actuales.

Debilidades:

D1: Productos de la marca Pura Vida y Bonlé cuyo etiquetado y denominación no representaban la correcta composición de estos, causaron un gran impacto negativo en las ventas de la empresa, además de ganarse una mala reputación.

Amenazas:

A1: Existen países cuyas normas no permiten que en el etiquetado se presenten imágenes que no representen la composición del producto, tal es el caso de Panamá. Además, en el Perú, la denominación de “leche evaporada” aplicada en productos basados en leche de soya, saborizantes y aceites vegetales van en contra de la Norma Técnica Peruana y el *Codex Alimentarius* (RPP 2017).

De acuerdo con los puntos desarrollados anteriormente, se elabora una tabla que combine estratégicamente los elementos descritos anteriormente.

Tabla 10. Análisis de estrategia FODA

| <b>Estrategias FO</b>   | <b>Estrategias DO</b>   |
|---|---|
| F1O2: Construir alianzas estratégicas con proveedores de insumos que permitan ofrecer nuevos sabores de bebidas que cubran la creciente demanda de lácteos.   | D1O3: Incursionar en el sector de snacks con productos a base de leche u otros, que permitan brindar al consumidor un producto de mayor valor agregado y que cumpla con regulaciones de etiquetado para disminuir el impacto negativo generado por los casos históricos de productos tradicionales. |
| <b>Estrategias FA</b>   | <b>Estrategias DA</b>   |
| F3A1: Hacer uso de tecnología de punta para aumentar la producción, abasteciendo en mayor cantidad a diversas zonas, de modo que se incrementan los ingresos y se reduce el impacto de los costos por cumplimiento de normativas. | D1A1: Cumplir con las regulaciones para evitar que se continúe formando una mala imagen de los productos de Gloria S.A.   |

Fuente: (Elaboración Propia)

#### 4.4. Definiciones estratégicas

Algunos puntos relacionados al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, que favorecen su desenvolvimiento en el mercado y que la caracterizan, se encuentran indicados en su propósito como empresa y su compromiso con tres dimensiones esenciales: sociedad, nutrición y sostenibilidad. A continuación, se presentan algunas definiciones estratégicas en función a lo establecido en la política integrada de la empresa líder en lácteos y en su misma página web.

- ✚ Ofrecimiento de productos nutritivos con alta calidad procesados con tecnología apropiada y con personal competente y comprometido con la mejora continua.
- ✚ Cumplimiento de normas y establecimiento de mecanismos necesarios para prevenir la ocurrencia de incidentes que afecten la inocuidad de los productos o la higiene, seguridad y salud de todo aquel que se encuentre dentro de las instalaciones de la empresa.
- ✚ Capacitación a trabajadores en materia de calidad e inocuidad de productos y de cuidado de la higiene, seguridad y salud, así como promover la comunicación interna y externa sobre dichos tópicos con todos los interesados (personal, clientes, accionistas, entre otros).
- ✚ Innovación y/o optimización de procesos productivos y con responsabilidad en recursos.
- ✚ Trabajo alineado con los objetivos de desarrollo sostenible de las naciones unidas y con el marco de sostenibilidad láctea, de modo que se realicen operaciones con respeto al medioambiente.
- ✚ Ser aliado estratégico de los socios ganaderos y clientes comerciales.

#### 4.5. Objetivos Estratégicos

En base al informe anual sobre Leche Gloria S.A. elaborado por Apoyo y Asociados, en el año 2018, se identificaban los siguientes objetivos estratégicos:

- ✚ Incrementar la participación en el mercado nacional, manteniendo el liderazgo en este.
- ✚ Desarrollar nuevos mercados en los países donde tiene presencia.
- ✚ Lograr una mayor diversificación en su portafolio de productos.
- ✚ Ofrecer valor agregado a través de sus diferentes líneas de producto, los cuales son lácteos, derivados lácteos y otros, siendo la primera la que representaba al 67.3% de los ingresos generados en el año 2017.
- ✚ Invertir y mejorar constantemente en la calidad de sus productos y procesos.

## 5. CONCLUSIONES

- ✚ Ciertos factores como el crecimiento de la población registrado y la mejora de la economía del Perú, avalan el crecimiento de demanda proyectado de los productos del sector estudiado, ya que se trata de un alimento nutritivo.
- ✚ La tendencia hacia el consumo de lo saludable aunado con de que los consumidores se encuentran más informados y preocupados por su salud, exigen a las empresas del sector a invertir en tecnología que permita producir bebidas más beneficiosas.
- ✚ La población peruana no consume la cantidad recomendada per cápita de leche, esto puede estar explicado con el gran porcentaje de población que sufre de intolerancia a la lactosa. Ante este escenario, las empresas ofrecen opciones como las bebidas deslactosadas y/o bebidas alternativas, elaboradas a base de soya, arroz, coco, almendras, entre otros.
- ✚ En el sector se encuentran diversas empresas que han competido a lo largo de los años para ganar mayor participación de mercado, sin embargo, queda claro que la empresa líder del sector y cuya marca es muy apreciada por los peruanos, es Gloria, seguida de Laive. Es por esta razón que resulta un poco difícil ingresar al sector, puesto que estas empresas además de contar con vasta experiencia poseen la tecnología que favorece la economía de escala, reduciendo costos y ofreciendo productos a precios más bajos. Por otro lado, el esquema cambia al hablar de las bebidas alternativas, pues es un mercado nuevo que se encuentra en desarrollo y cuyos productos poseen un precio más elevado por ser exportados en su mayoría.
- ✚ Las ventas del sector se realizan mediante el canal moderno, canal tradicional y *e-commerce*; siendo el canal tradicional el que presentaba mayor cantidad de ventas, hasta el año 2017 en el que el canal moderno registró un mayor porcentaje de las ventas; sin olvidar que existe una tendencia creciente de compra a través de *e-commerce*, por lo que dicha preferencia de compra debería ser considerada al ingresar al mercado en estudio.
- ✚ La empresa Gloria, líder del sector a lo largo de los años, ha demostrado ser más que una empresa de venta de lácteos; se ha posicionado en la mente del consumidor como una marca de calidad, influyente y valorada por los peruanos. Asimismo, la empresa se encuentra comprometida con la sociedad, con la salud y nutrición y la sostenibilidad, por lo que invierte en tecnología, investiga y capacita a los miembros de su cadena de suministro con el fin de brindar un producto de calidad y nutritivo, cuyo proceso productivo es respetuoso con el ambiente y sus trabajadores.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Arnaldo

2019 “El futuro del retail de alimentos”. En *Arellano*. Consulta: 12 de octubre del 2020.

<https://www.arellano.pe/el-futuro-del-retail-alimentos/>

ALGARRA

*Nuestra Compañía*. Consulta: 05 de abril del 2021.

<http://algarra.com.co/nuestra-compania/>

ALLEN, David y Arnaud GORGEON

2003 “Las cinco fuerzas como Herramienta Analítica”. *IE Business School*. España, pp. 1-22.

[https://www.academia.edu/10822909/LAS\\_CINCO\\_FUERZAS\\_COMO\\_HERRAMIENTA\\_ANAL%C3%8DTICA](https://www.academia.edu/10822909/LAS_CINCO_FUERZAS_COMO_HERRAMIENTA_ANAL%C3%8DTICA)

APEIM

s/f *Informes NSE*. Consulta: 06 de octubre del 2020.

<http://apeim.com.pe/informes-nse-anteriores/>

APOYO Y ASOCIADOS

2018 *Informe anual Leche Gloria S.A. (Gloria S.A.)*. Consulta: 03 de abril del 2021.

<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2018/05/Gloria-Dic-17.pdf>

ARELLANO, Rolando

2019 “Hacia un nuevo shopper de lácteos”. En *Arellano*. Consulta: 09 de noviembre del 2020.

<https://www.arellano.pe/hacia-nuevo-shopper-lacteos/>

ARELLANO, Rolando

2019 “Tendencias Retail”. En *Arellano*. Consulta: 12 de octubre del 2020.

<https://www.arellano.pe/tendencias-retail/>

BANCO MUNDIAL

2019 *PIB (US\$ a precios actuales)*. Consulta: 05 de abril del 2021.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2019&start=1960&view=map&year=2019>

## BANCO MUNDIAL

s/f *Gasto en investigación y desarrollo (% PBI)*. Consulta: 28 de noviembre del 2020.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

## BBC MUNDO

2017 “¿Es o no es leche?: la controversia por Pura Vida, el producto del gigante peruano de los lácteos Grupo Gloria cuya venta fue suspendida en Panamá”. *BBC Noticias*. 06 de junio de 2017. Consulta: 07 de octubre del 2020.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-40164971>

## BCRP

s/f *PBI y Demanda Interna (Millones S/. 2007)*. *Series Trimestrales*. Lima. Consulta: 02 de octubre del 2020.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/producto-bruto-interno-por-tipo-de-gasto-mill-soles-del-2007-t>

## BCRP

2019 *Actividad Productiva y Empleo*. Lima. Consulta: 21 de octubre del 2020.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>

## CAPITAL

2019 “¿El yogurt tiene lactosa o no? Especialista revela la verdad detrás del mito”. *Capital*. Lima, 11 de abril del 2019. Consulta: 17 de octubre del 2020.  
<https://capital.pe/actualidad/el-yogurt-tiene-lactosa-o-no-especialista-revela-la-verdad-detras-de-mito-noticia-1191293>

## CÁRCAMO, Enrique

2017 “Hablemos de corrupción: ¿cómo afecta a la economía de un país?”. En *ESAN*. Consulta: 08 de noviembre del 2020.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/02/09/hablemos-de-corrupcion-como-afecta-la-economia-de-un-pais/>

## CLASS & ASOCIADOS S.A.

2020 *Informe de Clasificación de Riesgo – Leche Gloria S.A.* Lima. Consulta: 08 de abril del 2021.  
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/CLASS%20Fundamentos%20Gloria%20Dic%202019.pdf#:~:text=Para%20el%20mercado%20internacional%2C%20la,leche%20evaporada%20y%20derivados%20l%C3%A1cteos.>

#### CLASS & ASOCIADOS S.A.

2019 *Informe de Clasificación de Riesgo – Leche Gloria S.A.* Lima. Consulta: 31 de marzo del 2021.

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20ClassMayo2019.pdf>

#### DIARIO CORREO

2019 “Gloria presenta su avanzada tecnología de procesamiento aséptico”. *Diario Correo*. Arequipa, 16 de marzo de 2019. Consulta: 18 de febrero del 2021.

<https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/gloria-presenta-su-avanzada-tecnologia-de-procesamiento-aseptico-876209/>

#### DIGESA

2017 *Decreto Supremo N° 007-2017-MINAGRI*. Lima, 21 de junio del 2017. Consulta: 08 de noviembre del 2020

[http://www.digesa.minsa.gob.pe/orientacion/DS\\_7\\_2017\\_MINAGRI.pdf](http://www.digesa.minsa.gob.pe/orientacion/DS_7_2017_MINAGRI.pdf)

#### EL COMERCIO

2016 “La leche, un alimento indispensable según la FAO”. *El Comercio*. Lima, 01 de junio de 2016. Consulta: 14 de octubre del 2020.

<https://www.elcomercio.com/tendencias/leche-alimento-fao-nutricion-salud.html>

#### EL COMERCIO

2019 “Millones de peruanos sufren de intolerancia a la lactosa”. *El Comercio*. Lima, 11 de abril de 2019. Consulta: 18 de octubre del 2020.

<https://elcomercio.pe/publirreportaje/millones-peruanos-sufren-intolerancia-lactosa-noticia-624669-noticia/>

#### EL PERUANO

2019 “Perú debe incrementar inversión en investigación”. *El Peruano*. Lima, 30 de abril de 2019. Consulta: 28 de noviembre del 2020.

<https://elperuano.pe/noticia/78065-peru-debe-incrementar-inversion-en-investigacion>

#### ESCUADRÓN PERUANO DE LA PREVENCIÓN

2018 “Los fenómenos naturales más comunes en el Perú”. *EPP*. Lima, 16 de marzo de 2018. Consulta: 03 de febrero del 2021.

<http://epp.uni.edu.pe/index.php/2018/03/10/fenomenos-naturales-en-el-peru-cuales-son-los-mas-comunes/>

## ESAN

2016 *¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas?*. Consulta: 08 de octubre del 2020.  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas/>

## EUROMONITOR

s/f *Drinking milk products in World*. Consulta: 02 de octubre del 2020  
<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index>

## EUROMONITOR

2019 *Drinking milk products in Peru. Country Report*. Consulta: 02 de octubre del 2020  
<https://www.euromonitor.com/drinking-milk-products-in-peru/report>

## EUROMONITOR

s/f *Yoghurt and Sour Milk products in Peru*. Consulta: 17 de octubre del 2020  
<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index>

## EUROMONITOR

s/f *Production of Almonds in all countries*. Consulta: 17 de octubre del 2020  
<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/StatisticsEvolution/index>

## EUROMONITOR

s/f *Production of Oats in all countries*. Consulta: 17 de octubre del 2020  
<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index>

## EUROMONITOR

s/f *Production of Rice in all countries*. Consulta: 17 de octubre del 2020  
<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index>

## FAO

s/f *Composición de la leche*. Consulta: 04 de octubre del 2020.  
<http://www.fao.org/dairy-production-products/products/composicion-de-la-leche/es/>

## FAO

2020 *La leche en cifras*. Consulta: 13 de octubre del 2020.  
<http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/273897/>

## FITCH SOLUTIONS

2019 Peru Food and Drink Company Profile: Grupo Gloria [reporte]. UK. Consulta: 24 de octubre del 2020.

[https://app.fitchconnect.com/search/research/article/BMI\\_151BEAB3-246B-454E-A102-9A666837AC36](https://app.fitchconnect.com/search/research/article/BMI_151BEAB3-246B-454E-A102-9A666837AC36)

## GESTIÓN

2019 “Solo 3 de cada 100 peruanos reciclan la basura que generan diariamente”. *Diario Gestión*. Lima, 13 de mayo de 2019. Consulta: 06 de febrero del 2021.

<https://gestion.pe/tendencias/3-100-peruanos-reciclan-basura-generan-diariamente-266534-noticia/?ref=gesr>

## GESTIÓN

2019 “Mapa de corrupción: Delito de peculado representa el 34% de los casos de corrupción en el Perú”. *Diario Gestión*. Lima, 16 de mayo de 2019. Consulta: 08 de noviembre del 2020.

<https://gestion.pe/fotogalerias/mapa-corrupcion-delito-peculado-representa-34-casos-corrupcion-peru-267131-noticia/?ref=gesr>

## GESTIÓN

2018 “Odebrecht, la pesadilla de cuatro expresidentes de Perú”. *Diario Gestión*. Lima, 20 de noviembre de 2018. Consulta: 08 de noviembre del 2020.

<https://gestion.pe/peru/politica/odebrecht-pesadilla-cuatro-expresidentes-peru-250386-noticia/?ref=gesr>

## GESTIÓN

2017 “Perú tiene consumo per cápita de 87 litros de leche, pero ¿cuánto recomienda la FAO?”. *Diario Gestión*. Lima, 01 de junio de 2017. Consulta: 04 de octubre del 2020.

<https://gestion.pe/economia/peru-consumo-per-capita-87-litros-leche-recomienda-fao-136345-noticia/>

## GESTIÓN

2017 “Empresas. Pura Vida: ¿Cuánto suman los ingresos de Gloria, que es investigada por Indecopi y Digesa?”. *Diario Gestión*. Lima, 06 de junio de 2017. Consulta: 06 de octubre del 2020.

<https://gestion.pe/economia/empresas/pura-vida-suman-ingresos-gloria-investigada-indecopi-digesa-136616-noticia/>

## GLORIA

2020 *Política integrada de calidad, inocuidad, seguridad y salud ocupacional, gestión en control y seguridad y ambiente*. Consulta: 01 de abril del 2021.

[https://www.gloria.com.pe/archivos/politica\\_integrada\\_de\\_calidad.pdf](https://www.gloria.com.pe/archivos/politica_integrada_de_calidad.pdf)

## GLORIA PERÚ

2019 *Hecho en Perú* [videograbación]. Consulta: 18 de febrero de 2021.

<https://www.youtube.com/watch?v=9uWnd01OkK4>

## GLORIA

*Gloria*. Consulta: 09 de noviembre del 2020.

<https://www.gloria.com.pe/>

## GLORIA

*Nosotros*. Consulta: 04 de octubre del 2020.

<https://www.gloria.com.pe/Site/nosotros>

## INDECOPI

2020 “El Indecopi publica amigable informe digital para conocer cómo ha evolucionado el uso del sistema de patentes en las regiones del Perú, entre 1990 y 2019”. *Plataforma Digital Única del Estado Peruano*. Lima, 25 de agosto de 2020. Consulta: 28 de noviembre del 2020.

<https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/297620-el-indecopi-publica-amigable-informe-digital-para-conocer-como-ha-evolucionado-el-uso-del-sistema-de-patentes-en-las-regiones-del-peru-entre-1990-y-2019>

## INEI

s/f *Índices de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana (Base 2009=100). Estadísticas*. Lima. Consulta: 02 de octubre del 2020.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/ipclm-indice-general-y-var\\_89.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/ipclm-indice-general-y-var_89.xlsx)

## INEI

2020 *Comportamiento de la Economía peruana en el Cuarto Trimestre de 2019* [informe]. Lima. Consulta: 14 de octubre del 2020.

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

INEI

- 2019 *PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, por Año Calendario y Edad Simple, 1950-2050*. Lima. Consulta: 05 de octubre del 2020.  
[https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/libro\\_bol\\_esp\\_24\\_5.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/libro_bol_esp_24_5.pdf)

INEI

- 2017 *Perú: Perfil Sociodemográfico, 2017. Capítulo 6: Características del Hogar*. Lima. Consulta: 05 de octubre del 2020.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/cap06.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap06.pdf)

INEI

- 2017 *Perú crecimiento y distribución de la población, 2017. Primeros resultados*. Consulta: 05 de octubre del 2020.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

IPE

- 2019 *Consumo privado impulsa crecimiento económico este año*. Consulta: 21 de octubre de 2020.  
<https://www.ipe.org.pe/portal/consumo-privado-impulsa-crecimiento-economico-este-ano/>

IPSOS

- 2018 *Generaciones en el Perú*. Consulta: 05 de octubre del 2020.  
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos\\_peru\\_-\\_millennials\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf)

IPSOS

- 2018 *El peruano: Un ciudadano y consumidor en transformación*. Consulta: 06 de noviembre del 2020.  
<https://marketingdata.ipsos.pe/>

KANTAR WORLDPANEL

- 2019 *Canal moderno impulsó el crecimiento del consumo*. Consulta: 10 de octubre del 2020.  
<https://www.kantarworldpanel.com.pe/Noticias/canal-moderno-impuls%C3%B3-el-crecimiento-del-consumo>

#### KANTAR WORLDPANEL

2019 *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. Consulta: 06 de noviembre del 2020.

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>

#### KANTAR WORLDPANEL

2019 *Supermercados: El canal que más crecerá en el 2020*. Consulta: 10 de octubre del 2020.

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Supermercados-El-canal-que-m%C3%A1s-crecer%C3%A1-en-el-2020>

#### LAIVE

*Laive*. Consulta: 09 de noviembre del 2020.

<http://laive.pe/>

#### LA REPÚBLICA

2020 “Peruanos pasan al mes 25 horas en promedio conectados a internet, según Comscore”.

*Diario La República*. Colombia, 17 de febrero de 2020. Consulta: 06 de noviembre del 2020.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/peruanos-pasan-al-mes-25-horas-en-promedio-conectados-a-internet-segun-comscore-2965325>

#### LA REPÚBLICA

2019 “¿Cuáles son los nuevos hábitos de compra del consumidor peruano?”. *Diario La República*.

Lima, 23 de octubre de 2019. Consulta: 06 de noviembre del 2020.

<https://larepublica.pe/economia/2019/10/23/cuales-son-los-nuevos-habitos-de-compra-del-consumidor-peruano/>

#### LA REPÚBLICA

2018 “Existen 414 mil bodegas en todo el Perú”. *Diario La República*. Lima, 09 de agosto de 2018.

Consulta: 10 de octubre del 2020.

<https://larepublica.pe/economia/1295320-bodegas-existe-414-mil-peru/>

#### MALCA, Oscar

2009 “Peruvian multinational companies: a conceptual exploration”. *Journal of Business*,

*Universidad del Pacífico*. Lima. Consulta: 06 de abril de 2021.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6763221.pdf>

## MERCADO NEGRO

2019 “*Gloria dentro de las 10 marcas más consumidas en Latinoamérica*”. Consulta: 17 de febrero del 2021.

<https://www.mercadonegro.pe/marketing/gloria-dentro-10-marcas-mas-consumidas-en-latinoamerica/>

## MERCADO NEGRO

2017 “*Guerra de marcas: Leche Gloria, Laive, Ideal y Pura Vida*”. Consulta: 17 de febrero del 2021.

<https://www.mercadonegro.pe/marketing/guerra-de-marcas/guerra-de-marcas-leche-gloria-laive-ideal-y-pura-vida/>

## MIDAGRI

2020 *Análisis de Mercado – Quinoa 2015-2020*. Consulta: 03 de febrero del 2021.

<https://www.gob.pe/institucion/sse/informes-publicaciones/1420442-analisis-de-mercado-quinoa-2015-2020>

## MINAGRI

2017 *Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027*. Consulta: 12 de octubre del 2020.

<https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/dg-ganaderia/plan-nacional-ganadero-2017-2027.pdf>

## MINAGRI

2017 *Estudio de la Ganadería Lechera en el Perú*. Lima. Consulta: 11 de octubre del 2020.

<https://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2018?download=13414:ganaderia-lechera-en-el-peru-2017>

## MINSA

2018 *Manual de Advertencias Publicitarias*. Norma legal aprobada en el marco de lo establecido en Ley N° 30021. Lima, 16 de junio del 2018. Consulta: 08 de noviembre del 2020.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-manual-de-advertencias-publicitarias-en-el-marco-de-decreto-supremo-n-012-2018-sa-1660606-1>

## NESTLÉ

*Nestlé*. Consulta: 09 de noviembre del 2020.

<https://www.nestle.com.pe/>

## NIELSEN

2016 *Peruanos toman en cuenta su orgullo nacional para elegir marcas locales*. Consulta: 06 de noviembre del 2020.

<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/peruanos-toman-en-cuenta-su-orgullo-nacional-para-elegir-marcas-locales/>

## PERU RETAIL

2018 *Nestlé proyecta aumentar sus ventas orgánicas en un 4% este 2018*. Consulta: 07 de octubre del 2020.

<https://www.peru-retail.com/nestle-ventas-2018/>

## RPP NOTICIAS

2020 “INEI: Perú registró una inflación de 1.9% en 2019 en 2019 por debajo del rango meta anual”. *RPP*. Lima, 01 de enero de 2020. Consulta: 22 de octubre del 2020.

<https://rpp.pe/economia/economia/inei-peru-registro-una-inflacion-de-19-en-2019-noticia-1237290?ref=rpp>

## RPP NOTICIAS

2017 “La leche de vaca ayuda a llegar a tu potencial genético de crecimiento”. *RPP*. Lima, 09 de junio de 2017. Consulta: 06 de noviembre del 2020.

<https://rpp.pe/vital/salud/como-influye-la-leche-de-vaca-en-el-crecimiento-noticia-1056645>

## RPP NOTICIAS

2017 “ASPEC denunció que producto “Pura Vida” del Grupo Gloria incumple norma nacional”. *RPP*. Lima, 04 de junio de 2017. Consulta: 07 de abril del 2021.

<https://rpp.pe/lima/actualidad/aspec-denuncio-que-producto-pura-vida-del-grupo-gloria-incumple-norma-nacional-noticia-1055357?ref=rpp>

## RPP NOTICIAS

2017 “El Grupo Gloria retirará la imagen de la vaca de las etiquetas de Pura Vida”. *RPP*. Lima, 06 de junio de 2017. Consulta: 07 de abril del 2021.

<https://rpp.pe/lima/actualidad/el-grupo-gloria-retirara-la-imagen-de-la-vaca-de-las-etiquetas-de-pura-vida-noticia-1055874?ref=rpp>

#### RPP NOTICIAS

2017 “Mayoría de peruanos adquiere intolerancia a la lactosa”. *RPP*. Lima, 01 de junio de 2017.

Consulta: 14 de octubre del 2020.

[https://rpp.pe/vital/comer-bien/mayoria-de-peruanos-adquiere-la-intolerancia-a-la-lactosa-noticia-](https://rpp.pe/vital/comer-bien/mayoria-de-peruanos-adquiere-la-intolerancia-a-la-lactosa-noticia-1054875#:~:text=Mar%C3%ADa%20Grazia%20Venturelli%2C%20gastroenter%C3%B3loga%20del,no%20venir%20con%20el%20nacimiento.)

[1054875#:~:text=Mar%C3%ADa%20Grazia%20Venturelli%2C%20gastroenter%C3%B3loga%20del,no%20venir%20con%20el%20nacimiento.](https://rpp.pe/vital/comer-bien/mayoria-de-peruanos-adquiere-la-intolerancia-a-la-lactosa-noticia-1054875#:~:text=Mar%C3%ADa%20Grazia%20Venturelli%2C%20gastroenter%C3%B3loga%20del,no%20venir%20con%20el%20nacimiento.)

#### RPP NOTICIAS

2016 “El Perú es uno de los países donde más arroz se come en América Latina”. *RPP*. Lima, 24 de setiembre del 2016. Consulta: 11 de octubre del 2020.

<https://rpp.pe/gastronomia/mas-comida/el-peru-es-uno-de-los-paises-donde-mas-arroz-se-come-en-america-latina-noticia-997335>

#### SEMANA ECONÓMICA

2019 *Gloria es la marca más influyente del mercado peruano*. Consulta: 17 de febrero del 2021.

<https://semanaeconomica.com/management/marketing/369491-gloria-es-la-marca-mas-influyente-del-mercado-peruano>

#### SIEA

2018 *Producción agrícola y ganadera*. Lima. Consulta: 12 de octubre del 2020.

[https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-ganadera/prod-agricola-ganadera-iv-trimestre2017\\_020318.pdf](https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-ganadera/prod-agricola-ganadera-iv-trimestre2017_020318.pdf)

#### WIPO

2019 *World Intellectual Property Indicators 2019*. Consulta: 28 de noviembre del 2020.

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_941\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2019.pdf)