



Análisis sectorial y Recomendaciones para fortalecer la industria láctea en el Perú

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Mary Anne Martinez Zapata
Gianina Isabel Mendoza Nestares

Asesor:
Mtr. Mario Acosta Dávila

Lima, marzo de 2025



UNIVERSIDAD
DE PIURA

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Mary Anne Martínez Zapata, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas MBA de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 47092497, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Análisis sectorial y Recomendaciones para fortalecer la industria láctea en el Perú”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Máster en Dirección de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Gianina Isabel Mendoza Nestares, identificado con DNI: 47369495

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mtr. Mario Acosta Dávila, identificado con DNI: 06790112

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 03 de Marzo de 2025.


.....
Firma del autor¹


.....
Firma del asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, **Gianina Isabel Mendoza Nestares**, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas MBA de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: **47369495**, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

"Análisis sectorial y Recomendaciones para fortalecer la industria láctea en el Perú"

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Máster en Dirección de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- **Mary Anne Martínez Zapata**, identificado con DNI: **47092497**

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- **Mtr. Mario Acosta Dávila**, identificado con DNI: **06790112**

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: **03 de Marzo de 2025**.



Firma del asesor¹



Firma del autor¹

Firma del co-asesor¹

Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Resumen

El Perú se caracteriza por ser un país en donde la leche y sus derivados son considerados parte fundamental de la dieta alimenticia de cada peruano. Desde muy temprana edad el consumo de estos productos es primordial para el desarrollo.

Este trabajo de investigación abarca el análisis del sector lácteo del Perú durante los últimos años y el principal objetivo es dar recomendaciones para poder fortalecer la industria láctea en el país y sobre todo evidenciar lo atractivo que es el sector para que los ganaderos guiados adecuadamente puedan crecer y fortalecerse frente a los competidores ya establecidos y consolidados como Gloria, Laive y Nestlé.

En el primer capítulo hemos desarrollado una descripción general de la industria, considerando demanda y oferta, la cadena de valor, el marco regulatorio y la evolución del mercado junto con las perspectivas de crecimiento.

En el segundo capítulo nos hemos enfocado en el análisis sectorial a través de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter; desarrollando productores, nuevos entrantes, productos sustitutos, clientes y competencia.

En el tercer capítulo hacemos una breve descripción de la industria a nivel internacional, enfocándonos en las oportunidades y desafíos que tiene este sector en otros países, complementando el análisis con la tropicalización de programas que han tenido éxito a nivel internacional y se podrían replicar en el sector ganadero peruano.

Finalmente, en la última parte nos hemos enfocado en desarrollar recomendaciones para fortalecer la industria láctea peruana con foco principal en la ganadería artesanal.

Dedicatoria

“A mi familia, que me ha apoyado incondicionalmente en este largo camino. A mi esposo, Tommy, por su amor y paciencia. A mis hijas, Emilia e Isabella, por ser mi motivación e inspiración. A mis padres, por su guía y sabiduría. Y a todos aquellos que han contribuido a mi crecimiento personal y profesional.

Este trabajo de investigación es un reflejo de mi dedicación y esfuerzo, pero también es un regalo para todas las personas que han influido en mi vida y han hecho posible este logro.”

Mary Anne Martinez.

“A Marcelo, mi mayor inspiración. Cada esfuerzo y sacrificio vale la pena porque deseo para ti un futuro lleno de oportunidades. Este logro es un ejemplo de que con determinación y amor todo es posible.”



Gianina Mendoza.

Tabla de contenido

Introducción.....	9
Capítulo 1: Industria Láctea en el Perú.....	10
1.1 Industria.....	10
1.2 Demanda y Oferta.....	15
1.3 Cadena de Valor de la Industria Láctea.....	17
1.4 Marco Legal y Regulatorio.....	20
1.5 Evolución del Mercado.....	22
1.6 Perspectivas de Crecimiento.....	26
Capítulo 2: Análisis Sectorial de Cinco Fuerzas de Porter.....	28
2.1 Poder de los proveedores.....	28
2.2 Barrera a los nuevos entrantes.....	31
2.3 Productos Sustitutos.....	34
2.4 Poder de los clientes.....	35
Capítulo 3: Industria Láctea a nivel Internacional.....	40
3.1 La Industria Láctea en América Latina.....	40
3.2 Datos Estadísticos en América Latina.....	43
3.3 Oportunidades y Desafíos.....	43
3.4 Impacto del COVID-19 en la lechería a nivel global.....	44
3.5 Tropicalización de la Industria.....	45
3.5.1 A nivel Internacional.....	46
3.5.2 En Perú.....	48
Capítulo 4: Recomendaciones para fortalecer la Industria Láctea.....	55
4.2 Poder de negociación de la empresa: Concentración en la adquisición de la leche cruda.....	57
4.3 Consumo de productos lácteos.....	59
4.4 Ingreso de nuevos competidores.....	60
Conclusiones.....	62
Referencias.....	63

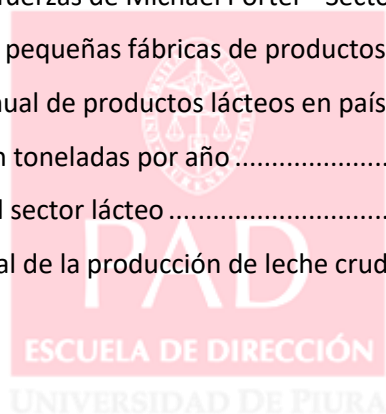
Lista de tablas

Tabla 1. Perú: Variación Trimestral en la Producción de Leche Fresca por Región, de 2021 a 2022	12
Tabla 2. Perú: Consumo por Persona de Leche Nacional e Importada por Año, 2007-2022.....	16
Tabla 3. Organización de las empresas y el ganado en función del número de animales por granja en Perú, durante el año 2012	29
Tabla 4. Tarifas abonadas por las principales corporaciones industriales por cada litro de leche sin procesar, 2021	39
Tabla 5. Clasificación de compañías lácteas en Latinoamérica según la cantidad recibida de leche - 2017	41
Tabla 6. Experiencias de Intervenciones de Midagri, en materia de diversificación e innovación en la cadena láctea	53



Lista de figuras

Figura 1. Progreso Trimestral en la Producción de Leche Fresca de Vacuno en Perú, de 2019 a 2022	11
Figura 2. Sistemas de Producción de Leche.....	13
Figura 3. Cadena de valor	17
Figura 4. Estructura de Producción y Distribución en la Industria Lechera de Perú	20
Figura 5. Producción Nacional Mensual de Leche Cruda, 2015 - 2022	23
Figura 6. Cambios en el precio medio anual abonado a los productores de leche cruda (2015- 2022)	23
Figura 7. Variación del precio promedio anual abonado por las principales compañías lácteas por la adquisición de leche cruda, durante el periodo 2015-2021.....	24
Figura 8. Análisis del precio medio por kilogramo de leche cruda. (2015 a 2021).....	25
Figura 9. Desembolso de familias en productos lácteos entre 2015 y 2022.....	26
Figura 10. Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter - Sector Lácteo	28
Figura 11. Estado presente de las pequeñas fábricas de productos lácteos artesanales en el Perú .	32
Figura 12. Consumo per cápita anual de productos lácteos en países de Latinoamérica en 2017....	42
Figura 13. Producción de leche en toneladas por año	43
Figura 14. Áreas de desarrollo del sector lácteo	47
Figura 15. Distribución porcentual de la producción de leche cruda por región 2022	53



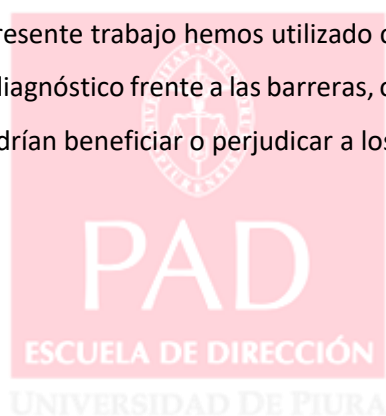
Introducción

El Perú es un país donde predomina el consumo de leche y derivados debido a su alto poder nutricional. El sector lácteo se caracteriza por tener dos segmentos de mercado bien definidos de acuerdo con el tamaño y complejidad en las operaciones y tecnificación: Las Grandes Industrias y la Industria Artesanal.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es conocer a profundidad el sector lácteo peruano y poder analizar la cadena productiva, y que de esta manera el lector pueda identificar cuán competitivo y atractivo es este sector para el desarrollo y crecimiento de la industria artesanal, donde consideramos hay un alto potencial por explotar.

En este trabajo nos enfocaremos en identificar los factores que afectan la competitividad de la industria ganadera artesanal, enfocándonos en la capacidad de negociación de los ganaderos, quienes actualmente se sienten desfavorecidos frente a las grandes industrias. Se busca identificar las oportunidades que tienen para poder crecer y sobre todo buscar mejorar sus condiciones actuales.

Para la elaboración del presente trabajo hemos utilizado como herramienta las 5 fuerzas de Michael Porter para así tener un diagnóstico frente a las barreras, oportunidades, riesgos y amenazas que existen en el sector y que podrían beneficiar o perjudicar a los ganaderos.



Capítulo 1: Industria Láctea en el Perú

1.1 Industria

La economía peruana cuenta con un pilar esencial en la industria láctea, que ha obtenido renombre gracias a su destacada producción de leche y sus derivados de alta calidad. Esta destacada actividad, posiciona a Perú como el cuarto productor más importante de leche en Latinoamérica. Esta se sustenta en dos categorías de productos como base: la leche fresca, que es producida localmente, y la leche en polvo que se importa.

El ámbito de la industria láctea abarca diversas etapas, comenzando con la adquisición de leche fresca en la fase inicial, hasta llegar a la comercialización de los productos lácteos en la etapa intermedia de la cadena de distribución. Durante este proceso, la leche experimenta diversas transformaciones con el objetivo de crear una amplia gama de productos, incluyendo leches procesadas y otros derivados lácteos. La responsabilidad de producir leche evaporada, pasteurizada, quesos, yogures y demás productos lácteos recae en el sector.

Entre 2015 y 2021, la producción de leche cruda en Perú ha experimentado un crecimiento constante, con un aumento anual promedio del 2,3 %. Según datos del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, (MIDAGRI, 2023) Cerca del 48 % de la explotación es adquirida por compañías industriales, mientras que alrededor del 42 % se destina a empresas artesanales y el 10% restante es para el consumo propio de los ganaderos.

De acuerdo con los datos proporcionados por el MIDAGRI, aproximadamente el 73 % de la leche cruda producida en el país se utiliza en la industria para la elaboración de diversos productos lácteos (Vásquez, 2020). En los últimos años, en el Perú se han creado condiciones propicias para la fabricación y mercadeo de este producto, tanto dentro del país como en el extranjero. En ese sentido, la firma de acuerdos de libre comercio (TLC) con diversas naciones ha facilitado el intercambio y la comercialización de una amplia variedad de productos, creando un ambiente favorable para negociaciones y tratados.

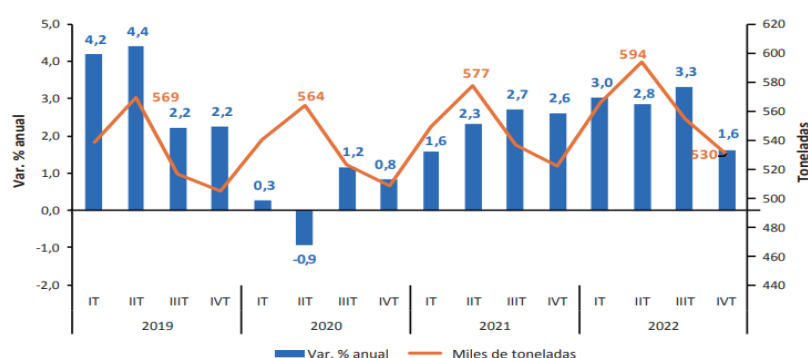
De acuerdo con el informe de la Dirección Regional de Agricultura de Moquegua (2023), el MIDAGRI, llevó a cabo un análisis exhaustivo del sector, concluyendo que la fabricación nacional de leche fresca de vaca ha arrojado los siguientes hallazgos:

- Durante el 2018, se produjeron alrededor de 2,067,144 toneladas.
- En el año 2019, se registró un incremento del 2,62 %, alcanzando una producción de 2,121,366 toneladas.
- En el año 2020, hubo un aumento del 0,68 % en la producción, llegando a 2,135,881 toneladas.
- En el año 2021, se observó un crecimiento del 2,3 %, con una producción de 2,184,935 toneladas.

- Finalmente, en el transcurso del año 2022, la producción alcanzó las 2,241,136 toneladas, reflejando un incremento del 2,51 % con relación al año precedente.

Por otro lado, MIDAGRI (2022) Señala que, en el último trimestre de 2022, la producción nacional de leche fresca llegó a 530,000 toneladas, registrando un aumento del 1,6% en comparación con el mismo período del año anterior. Aunque la producción siguió aumentando a lo largo del año, se observa una baja en el crecimiento, como se muestra en la figura 1. Durante los primeros tres trimestres del 2022, las tasas de crecimiento se mantuvieron al menos en un 2,6%, mientras que en el último trimestre fue inferior al 2%.

Figura 1. Progreso Trimestral en la Producción de Leche Fresca de Vacuno en Perú, de 2019 a 2022



Nota. MIDAGRI (2022)

De acuerdo con el informe del MIDAGRI (2022), en todas las regiones del país peruano se lleva a cabo el proceso de transformación de la materia prima sin procesar, en este caso la leche. Sin embargo, con el propósito de fines de investigación, se ha dividido en cinco regiones principales, las cuales se enfocan en las tres cuencas: Norte (Cajamarca y La Libertad), Sur (Arequipa y Puno) y Centro (Lima). Estas áreas ofrecen condiciones favorables para la cría de vacas destinadas a la explotación de la materia prima fundamental, teniendo en cuenta que cada cuenca tiene prácticas diferentes de crianza y alimentación. Además, los ganaderos de estas regiones están dedicados a abastecer las demandas de las grandes empresas lácteas, mientras que también contribuyen en menor proporción a cubrir las necesidades de la pequeña industria artesanal. Por otro lado, en las demás regiones, se prioriza la explotación de leche fresca principalmente para el consumo doméstico y para la elaboración artesanal de bienes lácteos.

Por otra parte, es fundamental resaltar que, entre las tres regiones principales dedicadas a la producción, es decir, Cajamarca, Lima y Arequipa, únicamente el departamento de Arequipa registró una disminución en la explotación de la materia prima fundamental durante el 2022, presentando una tasa negativa de -0,9%. Esto implica que en Arequipa hubo una disminución en la producción en comparación con el 2021. Sin embargo, en Cajamarca y Lima hubo un aumento en la producción, con tasas de crecimiento del 3,9% y 0,3% respectivamente, según se indica en la tabla 1.

Al finalizar el año 2022, es importante destacar el notable dinamismo de la producción láctea en diferentes regiones. En particular, La Libertad experimentó un impresionante crecimiento del 13,7%, seguido de cerca por Cusco con un incremento del 11,9%. Por su parte, Puno también mostró un crecimiento positivo del 3% (MIDAGRI, 2022).

Tabla 1. Perú: Variación Trimestral en la Producción de Leche Fresca por Región, de 2021 a 2022

Departamento	Enero - Diciembre		Variación % (2022/2021)	Participación % 2022
	2021	2022		
Cajamarca	380 550	395 210	3,9	17,6
Lima	364 677	365 855	0,3	16,3
Arequipa	358 697	355 751	-0,9	15,9
La Libertad	160 701	182 784	13,7	8,2
Puno	137 327	141 476	3,0	6,3
Cusco	123 961	138 766	11,9	6,2
Amazonas	103 410	105 356	1,9	4,7
Ica	85 603	89 716	4,8	4,0
Ayacucho	60 206	55 773	-7,4	2,5
Huánuco	60 174	61 400	2,0	2,7
Junín	59 726	60 562	1,4	2,7
Piura	43 392	44 292	2,1	2,0
Lambayeque	48 055	46 488	-3,3	2,1
Pasco	38 820	39 031	0,5	1,7
Apurímac	33 244	33 075	-0,5	1,5
San Martín	34 183	34 011	-0,5	1,5
Tacna	23 998	23 486	-2,1	1,0
Huancavelica	22 553	22 147	-1,8	1,0
Ancash	20 091	21 213	5,6	0,9
Moquegua	17 975	17 948	-0,1	0,8
Ucayali	4 415	4 028	-8,8	0,2
Loreto	1 482	1 421	-4,2	0,1
Madre de Dios	1 370	1 222	-10,8	0,1
Tumbes	324	306	-5,8	0,0
Total	2 184 935	2 241 136	2,6	100,0

Nota. MIDAGRI (2022)

Segmentación del mercado:

En todas las regiones se pueden encontrar dos sectores de la industria láctea: artesanal e industrial. El sector industrial emplea tecnología de vanguardia en todas sus etapas de producción. Este sector se caracteriza por emplear métodos y equipos modernos que permiten una producción eficiente y de alta calidad. Por otro lado, está el sector que se dedica a la producción artesanal, donde predominan los agricultores y ganaderos, quienes emplean herramientas y elementos que han sido transmitidos de una generación a otra. Aunque este enfoque artesanal tiene un valor tradicional y

cultural importante, no cuenta con los recursos idóneos para competir en el sector en factores como: escala, calidad y diversificación lo cual le genera una desventaja al comercializar sus productos en el mercado.

Los sistemas de producción para cada sector están enfocados de la siguiente manera: El sector artesanal desarrolla un sistema extensivo que representa el 15.4% del total nacional de establos lecheros mientras que el industrial está enfocado en un sistema semi intensivo e intensivo que representa 84.6%. (MIDAGRI, 2023)

Las características de cada sistema de producción son los detallados en la siguiente figura:

Figura 2. Sistemas de Producción de Leche

Tipo de alimentación del ganado y costos	Pastoreo	Participación	Reproducción	Regiones principales
Sistema extensivo				
<ul style="list-style-type: none"> - Bajos costos de producción. Uso de pastos naturales y cultivados, como la alfalfa, phalaris, reygrass y leguminosas. - No requiere de instalaciones costosas (p.e. mangas de manejo, corrales de ordeño, etc.). - Utilización de mano de obra familiar. 	Recurre al pastoreo. Este es mixto, es decir, se desarrolla con otras especies como ovinos.	15.4% del total nacional de establos lecheros. Ocupa una superficie promedio de 59.2 hectáreas.	Monta natural	Sierra y selva
Sistema intensivo				
<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos de producción. Uso de concentrados. - Aplicación de programas sanitarios y uso de establos para la estabulación y ordeño. - Utilización de mano de obra calificada (p.e. zootecnistas, veterinarios, administradores, etc.). 	No recurre al pastoreo. El ganado es estabulado.	46.2% del total nacional de establos lecheros. Ocupa una superficie promedio de 9 hectáreas.	Predomina la inseminación artificial	Valles costeros
Sistema semi intensivo				
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de alimentación basado en el pastoreo, complementado con concentrados elaborados a base de insumos agroindustriales. 	Encierro parcial de los animales. En el día se pastorean y en la noche son confinados.	38.4% del total nacional de establos lecheros. Ocupa una superficie promedio de 68.3 hectáreas.	Inseminación artificial y monta natural	Valles interandinos

Fuente: Midagri.

Elaboración: Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi.

Nota. MIDAGRI (2023)

Perfil del consumidor:

El biotipo del usuario puede variar de acuerdo con cada región. A continuación, proporcionaremos un perfil generalizado basado en las tendencias y características comunes.

- Demografía: Los consumidores en la industria láctea abarcan diferentes grupos de edad, géneros y niveles socioeconómicos, ya que los productos lácteos son consumidos tanto por niños, adultos jóvenes y adultos mayores por igual. No obstante, existen segmentos

particulares de la población que necesitan consumir una mayor cantidad de productos lácteos debido a sus requerimientos nutricionales, tales como los niños en etapa de crecimiento y los adultos mayores.

- **Salud y Nutrición:** La mayoría de los compradores buscan productos lácteos que sean tanto nutritivos como saludables, dado que son una valiosa fuente de calcio, proteínas y vitaminas. Esto los convierte en opciones atractivas para los consumidores.
- **Preocupación por la salud:** Los consumidores que están preocupados por su salud pueden mostrar interés en alternativas de bienes lácteos que contengan bajos niveles de grasa y que no tengan lactosa. También pueden estar interesados en productos enriquecidos que beneficien su sistema inmunológico.
- **Estilos de vida específicos:** Los consumidores que siguen dietas vegetarianas pueden tener preferencias particulares en cuanto a los productos lácteos que consumen.
- **Conveniencia:** La comodidad desempeña un papel crucial en las elecciones de adquisición realizadas por los compradores. Los bienes lácteos listos para consumir, como yogures individuales o porciones de queso, pueden ser populares y atractivos para ellos.
- **Sabor y textura:** El sabor y la textura son factores fundamentales en la elección de productos lácteos. Muchos consumidores buscan productos que les gusten y disfruten comer.
- **Cultura y Tradición:** En ciertas sociedades, los productos derivados son esenciales en la alimentación y las recetas tradicionales. Los gustos de los consumidores pueden estar influenciados por sus orígenes culturales, lo que los lleva a tener preferencias particulares.
- **Educación y Conocimiento:** Los consumidores informados pueden estar interesados en la procedencia de los productos lácteos, la calidad de los ingredientes y las prácticas de producción éticas.
- **Influencia de la publicidad y la marca:** La publicidad y la identidad de la marca pueden tener un impacto en las elecciones de adquisición llevadas a cabo por los consumidores.

Hábitos de consumo:

Los lácteos, junto con sus derivados, desempeñan una función importante en la dieta gracias a su valor nutritivo, ya que proporcionan cantidades significativas de calcio, hierro y zinc. Según Marco Enciso, Director General de Desarrollo Ganadero del MIDAGRI, En Perú, el consumo individual de leche se sitúa en 84 kg al año, pero la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) propone que cada persona consuma al menos 120 litros de leche al año, con el fin de fomentar la producción, promoción y consumo de lácteos, el MIDAGRI ha realizado diversas iniciativas, como ferias móviles, competencias y otras actividades en estrecha colaboración con las asociaciones de productores. (MIDAGRI,2023).

En esa misma línea, el Instituto Nacional de Estadística e Informática, (INEI, 2022) indica que el 8% del presupuesto que los hogares peruanos destinan a la compra de alimentos se gasta en bienes lácteos para consumo. Este dato subraya la relevancia de los productos lácteos en la selección de alimentos esenciales, ocupando un lugar cercano al pollo, las frutas y el arroz.

Las pautas de consumo en el sector lácteo peruano se originan de una mezcla entre las costumbres arraigadas en la cultura, las elecciones alimenticias y las transformaciones en el modo de vida. A continuación, detallaremos algunos de los hábitos de consumo más comunes en esta industria en el país:

- Consumo de leche en el desayuno: En los hogares peruanos la leche es un componente fundamental en el desayuno. Muchas personas optan por consumir leche líquida, ya sea sola o acompañada de cereales, pan o frutas, todas las mañanas como parte de su desayuno y para comenzar el día.
- Consumo de queso: El queso goza de gran popularidad en Perú debido a su importante presencia en la cultura culinaria del país. Es considerado un ingrediente esencial en varios platos tradicionales y su consumo se ha mantenido a lo largo del tiempo. Forma parte integral de la dieta peruana, siendo un componente destacado en la mayoría de las comidas del país.

1.2 Demanda y Oferta

Demanda

En este apartado abordaremos la necesidad existente de productos lácteos en el mercado peruano; es decir, la cantidad de productos que los compradores desean obtener y están dispuestos a adquirir.

En nuestro país, se calcula que el consumo promedio individual de leche alcanza los 77,7 kg por año por persona. Este nivel se encuentra en el rango intermedio (que va de 30 a 150 kg al año por persona) (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2024).

En el transcurso del 2021, el Perú alcanzó su punto más alto de consumo de leche, alcanzando una cifra de 81,7 kg por persona al año. No obstante, este volumen ha disminuido debido al crecimiento del mercado de alternativas lácteas y los cambios en los hábitos de consumo de los clientes. (MIDAGRI, 2022).

Tabla 2. Perú: Consumo por Persona de Leche Nacional e Importada por Año, 2007-2022

Año	Habitantes (Miles)	Total	Nacional			Importada (Leche fluida)			Grasa Anhidra (GAL)	Leche condensada	Leche Evaporada	
			Leche fresca	Leche pasteurizada	Leche evaporada	Leche descremada (LPD)	Entera en Polvo (LEP)					
2007	28 481,9	56,8	51,1	19,3	2,4	29,5	5,6	2,7	2,2	0,5	0,3	0,0
2008	28 807,0	60,2	54,3	21,3	3,5	29,5	5,9	2,9	1,7	1,0	0,3	0,0
2009	29 132,0	62,8	56,7	25,5	3,8	27,4	6,0	3,2	2,0	0,6	0,3	0,0
2010	29 461,0	65,8	57,0	22,0	4,3	30,6	8,8	4,8	2,9	0,8	0,4	0,0
2011	29 797,7	66,9	58,9	23,7	4,3	31,0	8,0	3,6	3,0	1,1	0,3	0,0
2012	30 135,9	75,3	59,4	22,9	4,3	32,2	15,8	7,1	7,1	1,3	0,3	0,0
2013	30 475,1	69,9	59,3	21,6	4,4	33,4	10,5	4,6	4,5	1,2	0,3	0,0
2014	30 814,2	74,4	59,7	21,8	4,3	33,6	14,7	7,7	5,7	1,6	0,3	0,0
2015	31 151,6	73,7	61,1	24,4	4,6	32,0	12,7	5,4	5,2	1,8	0,3	0,0
2016	31 488,6	75,7	62,1	25,0	5,1	32,0	13,7	5,8	6,0	1,6	0,3	0,0
2017	31 826,0	76,8	63,3	27,6	5,3	30,3	13,6	5,8	5,7	1,8	0,2	0,0
2018	32 162,2	81,2	64,3	28,1	5,1	31,1	17,0	7,4	6,8	2,4	0,3	0,05
2019	32 495,5	78,3	64,1	28,2	5,1	30,8	14,2	5,8	6,6	1,4	0,3	0,1
2020	32 824,4	79,8	64,1	28,3	4,6	31,1	15,6	6,0	6,6	2,5	0,4	0,2
2021	33 149,0	81,7	63,7	28,7	4,5	30,5	18,0	8,1	7,8	1,5	0,4	0,2
2022	33 470,6	77,7	60,8	30,5	4,6	25,7	16,9	8,3	6,7	1,6	0,3	0,2

Nota. Direcciones Regionales de Agricultura (2022)

La demanda estatal representa el 3% de la producción nacional de leche, la cual es abastecida por las empresas como Gloria, Laive y P & D Andina Alimentos, siendo Leche Gloria el proveedor principal con una participación predominante del 85 %.

Por último, una pequeña porción de la fabricación láctea nacional se consigna al mercado extranjero. Durante el período comprendido entre 2015 y 2021, se exportaron en promedio 70 mil toneladas anuales. La mayor parte de las exportaciones se componían de leche evaporada, lo cual representaba el 84,8 % del volumen total. La leche condensada constituía el 7,6 % de las exportaciones, seguida de la leche UHT con el 3,4 % y el queso fresco con el 2,6 %. Las empresas Leche Gloria y Nestlé Perú son las principales exportadoras, con una participación del 48,8 % y 31,1 % respectivamente (MIIDAGRI,2022).

Oferta

El MIDAGRI (2022) sostiene que, en Perú, cuatro empresas controlan la mayoría del mercado de la industria láctea, abarcando más del 90% de este sector. Con relación a la producción de leche sin procesar, se ha registrado un aumento durante los diez meses iniciales del 2022. Durante este período, la producción nacional alcanzó las 1,891,000 toneladas, lo que representa un crecimiento del 3% en comparación con el mismo lapso del año anterior. Asimismo, durante el 2023, la producción nacional de leche fresca ha presentado en promedio un sostenido crecimiento mensual.

1.3 Cadena de Valor de la Industria Láctea

En Perú, el sector lácteo se caracteriza por una marcada concentración en todas sus etapas, desde la recolección de la materia prima (leche) hasta su procesamiento industrial y la comercialización de los productos derivados. A lo largo de un periodo prolongado, esta concentración se ha mantenido constante y representa uno de los obstáculos fundamentales para el ingreso de nuevas compañías al mercado.

Figura 3. Cadena de valor



Nota. Gloria (2018)

Nivel Acopio

- El insumo principal, que es la leche fresca, es un producto que se deteriora rápidamente y necesita condiciones óptimas tanto para su recolección como para su transporte.
- Posterior al ordeñamiento de la vaca, la leche requiere un nivel de enfriamiento a una temperatura entre 3 y 4°C con el objetivo de reducir el crecimiento de los gérmenes y bacterias, ya que la leche recién recolectada es considerada un producto altamente perecedero con elevado riesgo de acidificación, por esto, es necesario que a través de la

refrigeración se logre minimizar los altos niveles de contaminación y las impurezas.(INDECOPI, 2023b).

- Estos equipos y técnicas de refrigeración tienen un alto costo, por ende, las empresas lácteas como Leche Gloria, Laive y Nestlé Perú brindan a sus principales proveedores de leche cruda tanques de enfriamiento para lograr asegurar la calidad de la leche cruda hasta su recojo. Para que las empresas puedan brindar estos tanques a los ganaderos es necesario que logren mantener un volumen de producción considerable y estable, ya que estos tanques deben ser utilizados, al menos, al 20% de su capacidad.(INDECOPI, 2023b).
- En el caso de los ganaderos que venden su leche a pequeñas empresas lácteas, es el ganadero quien debe asumir el costo de la adquisición de tanques de enfriamiento. Mientras tanto, los pequeños ganaderos que proveen a los productores artesanales no logran refrigerar su leche debido a la alta inversión que deben realizar, por lo que la leche es transportada en porongos a temperatura ambiente generando en algunas ocasiones un producto de baja calidad o en su defecto mermas. (INDECOPI,2023b).
- El gobierno peruano, a través de organismos como MIDAGRI y los Gobiernos Regionales se han hecho responsables de entregar y financiar los tanques de enfriamiento y módulos de ordeño a favor de las asociaciones de ganaderos o algunos centros de acopio con el fin de lograr impulsar el crecimiento y desarrollo del ganadero.
- Durante el 2021 se emplearon cerca de 300 unidades de transporte a nivel nacional para el acopio de leche cruda, información proporcionada por las empresas lácteas. La mitad correspondió a camiones de carga de porongos y la otra mitad a camiones con cisterna isotérmica. Estos camiones recorrieron cerca de 45 793 kilómetros, donde el 29.3% de los kilómetros recorridos fueron en la zona norte del país (Cajamarca, Lambayeque, La Libertad y Amazonas), el 39.1%, en la zona centro (Lima e Ica) y el 31,6% en la zona sur (Arequipa, Moquegua, Cusco, Tacna y Puno). (INDECOPI, 2023b).
- La mayor parte de la demanda de leche fresca es generada por el segmento de la industria láctea, y alrededor del 50% de esta demanda es propia de las grandes empresas, siendo Gloria la empresa destacada como el principal adquirente. El segmento artesanal, como mencionamos anteriormente, está compuesto por pequeñas unidades productivas enfocadas en la fabricación de quesos, adquiere alrededor del 40% de la materia prima fundamental (leche). Finalmente, el 10% de la leche fresca se utiliza para consumo interno y para la alimentación de terneros que usan los ganaderos. (INDECOPI,2023b).

Las empresas involucradas en el procesamiento de la leche cruda son los principales adquirentes: Las empresas industriales y las artesanales.

Mientras ocurre eso, alrededor del 10% restante de la leche sin procesar se utiliza para el cuidado y alimentación de los terneros; es decir, para criar a las vacas jóvenes, y también se destina al consumo personal de las familias dedicadas a la ganadería en 2022 (MIDAGRI, 2022).

Adicionalmente, el INDECOPI (2023b) argumenta que:

En este segmento, es posible diferenciar más actores, pero cuya escala es menor comparada con las empresas citadas en el párrafo. Sin embargo, estas junto con P&D Andina Alimentos, explicaron el 76% del acopio de leche cruda de este segmento, la diferencia corresponde a las compras de leche cruda de empresas como Productora de Alimentos Uno (marca Tigo), Delice, Lácteos Duman, Perpol Ideas (marca Vakimu), Lácteos Piamonte, Lacteus (marca Plusa), Planta Lechera Tacna, Perú Cheese (marca Quesos Chugur), Industria Alimentaria Huacariz (Lácteos Huacariz), entre otras. Al respecto Midagri maneja un directorio de 566 empresas agroindustriales, donde se encuentran algunas de las empresas previamente citadas. (p. 22)

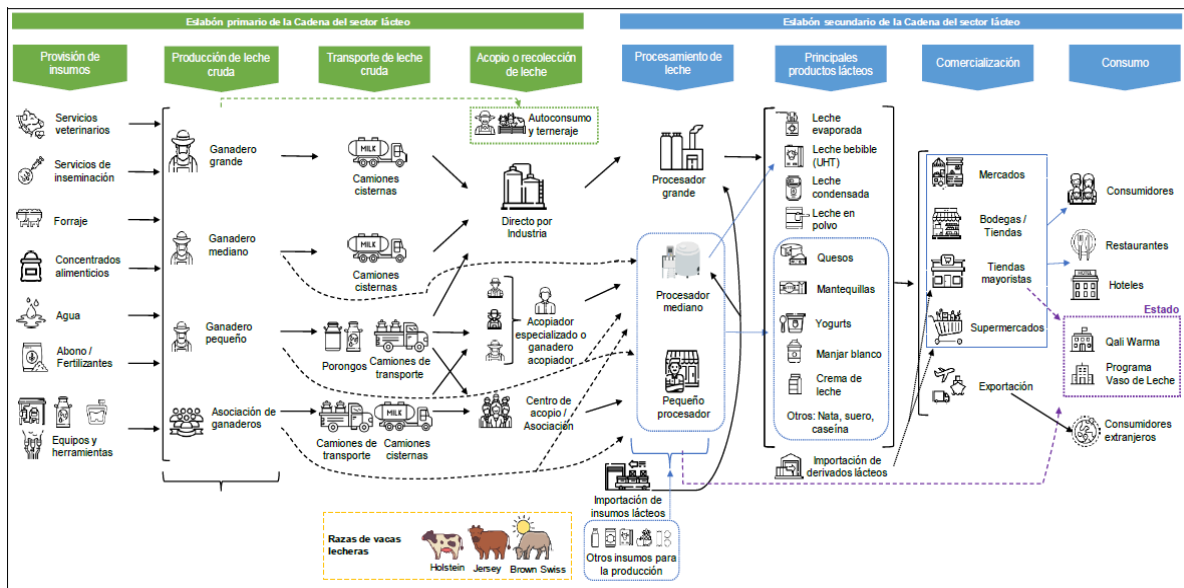
Nivel Transformación

- El Sector Industrial se enfoca principalmente en la fabricación de leche evaporada, yogures y leche pasteurizada, mientras que el sector artesanal se centra en la fabricación de quesos.
- El sector artesanal se ve restringido debido a la falta de infraestructura adecuada para la fabricación de productos de excelencia, y su enfoque de marketing se concentra primariamente en los compradores locales y regionales. Por otro lado, el sector industrial se encarga de la comercialización y distribución a nivel nacional e incluso en mercados internacionales, abarcando una amplia variedad de productos.

Nivel Comercialización

- En nuestro país, la solicitud de materia prima (leche) para consumo se caracteriza principalmente por un mayor consumo de leche evaporada, seguido de un consumo relativamente menor de leche fresca pasteurizada.
- En cuanto a las compras de bienes lácteos del extranjero, destaca la adquisición de quesos, mientras que, en términos de ventas al exterior, el producto primordial que se exporta es la leche evaporada.

Figura 4. Estructura de Producción y Distribución en la Industria Lechera de Perú



Nota. INDECOPI (2007) y Mahirwe y Weil (2018)

Es relevante mencionar que, dentro del sector lácteo, diversas instituciones gubernamentales cumplen un rol fundamental en actividades como el respaldo, fomento, vigilancia y regulación a lo largo de la cadena de valor. Estas entidades incluyen al MIDAGRI, MINSA, PRODUCE, así como los Gobiernos Regionales y otros.

1.4 Marco Legal y Regulatorio

En este apartado desarrollaremos las normativas que rigen el sector lácteo en Perú que nos permitan conocer las leyes, decretos y regulaciones que definen los estándares y requisitos para la producción, transformación y venta de productos lácteos dentro del país.

El Decreto 007-2017-MIDAGRI (2017) [Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú], conocido como el Reglamento de la Leche y Productos Lácteos, y su enmienda, el Decreto 004-2022-MIDAGRI (2022) [Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú], establecen las pautas para regular las actividades tanto en el eslabón primario como secundario de la industria láctea. Su principal objetivo radica en establecer los estándares que deben cumplir la leche y sus derivados de ganado bovino para garantizar su idoneidad para el consumo humano, con la finalidad de proteger la salud y bienestar de los consumidores.

A continuación, presentaremos un resumen amplio de ciertas leyes y normativas esenciales vinculadas con el sector lácteo en Perú:

Ley de Promoción de la Cadena Productiva Ganadero-Lechero (Ley N° 31296, 2021), esta medida propone iniciativas para estimular el desarrollo de la cadena de producción ganadera y láctea, a

través de programas que promuevan la colaboración entre ganaderos de pequeña escala. Además, busca fortalecer las capacidades de productores lácteos de pequeña y mediana escala en áreas vinculadas a la producción, procesamiento inicial y transformación de la leche. También se pretende establecer mecanismos para la inclusión de estos productores y sus productos lácteos en el mercado.

Decreto Legislativo N° 1062 (2008) [Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú], la promulgación de la **Ley de Inocuidad de los Alimentos** proporciona un marco legal que garantiza la seguridad de los alimentos dirigidos al consumo humano, abarcando tanto los productos lácteos como sus derivados.

Decreto Supremo N° 007*98-SA. (1998) [Dirección General de Salud Ambiental], Reglamento sobre Vigilancia y Control de Alimentos y Bebidas, esta legislación define que:

Es necesario normar las condiciones, requisitos y procedimientos higiénico-sanitarios a que debe sujetarse la producción, el transporte, la fabricación, el almacenamiento, el fraccionamiento, la elaboración y el expendio de alimentos y bebidas de consumo humano, así como los relativos al registro sanitario, a la certificación sanitaria de productos alimenticios con fines de exportación y a la vigilancia sanitaria de alimentos y bebidas. (p. 1)

Dentro del marco legal, se incluyen normativas que regulan los programas sociales del estado. Por ejemplo, el Programa de Vaso de Leche (PVL), creado mediante la Ley N.º 24059 (1985) y complementado con la Ley N.º 27470 (2001), tiene como objetivo proporcionar una porción a: “Niños de 0 a 6 años, madres gestantes y en período de lactancia, priorizando entre ellos la atención a quienes presenten un estado de desnutrición o se encuentren afectados por tuberculosis” (p. 3).

Por otro lado, el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) fue establecido por Decreto 008-2012-MIDIS (2012) [Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social] para: “garantizar un servicio alimentario para niñas y niños de instituciones educativas públicas en el nivel de educación inicial a partir de los 3 (tres) años y en el nivel de educación primaria” (p. 2). Al mismo tiempo, el Programa de Complementación Alimentaria - Pan TBC, es una modalidad del Programa de Complementación Alimentaria, regulado por la Resolución Ministerial 167-2016-MIDIS (2016) [Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social]. Su objetivo es proporcionar apoyo alimentario a las personas diagnosticadas con tuberculosis y a sus familiares directos.

A través de la promulgación de la Ley N° 287324 (2006), se estableció el Consejo Nacional de la Leche (CONALE), una entidad que opera en campo estatal y privado: “Conformado por un representante del Ministerio de Agricultura, un representante del Ministerio de Economía y Finanzas, tres representantes de la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú y tres representantes de los Industriales Lácteos” (Artículo 3). Su principal objetivo es servir como un espacio de diálogo y evaluación de propuestas entre ambos sectores en relación con el progreso del sector lácteo, además de supervisar la implementación del Plan de Desarrollo Ganadero. Hasta 2021, se había establecido

que el CONALE tendría la responsabilidad de examinar sugerencias para incrementar la fabricación de leche y sus productos procedentes, fomentar la adquisición de lácteos, evaluar la posibilidad de establecer un fondo para respaldar la industria lechera, revisar las regulaciones relacionadas con la fabricación y venta de productos, y promover la adopción de Buenas Prácticas Pecuarias entre los fabricantes, tanto a nivel industrial como artesanal (MIDAGRI, 2021).

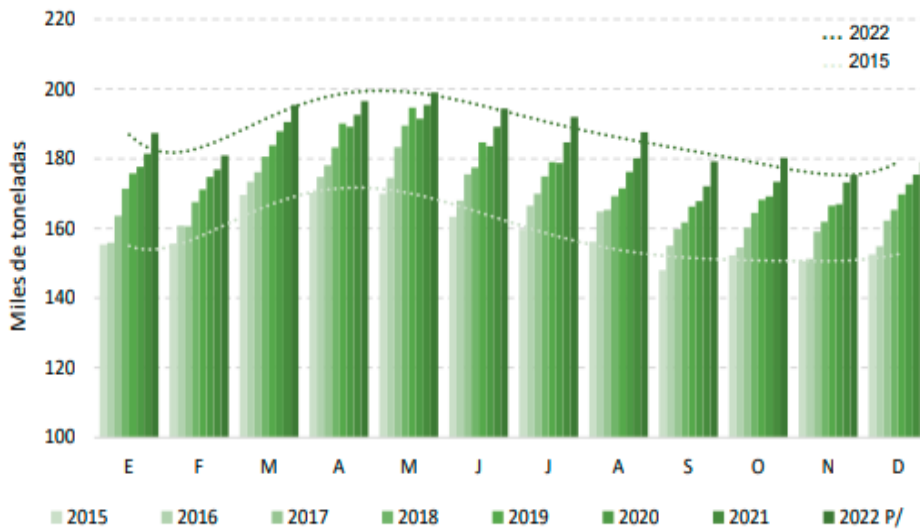
Por último, se pone en marcha el Sistema de Franja de Precios para cuatro productos agrícolas y pecuarios (maíz amarillo duro, arroz pilado, azúcar blanca y leche entera en polvo) a través del Decreto 115-2001-EF (2001) [Ministerio de Economía y Finanzas]. La finalidad es equilibrar los costos de importación de los productos dentro de rangos estables, beneficiando tanto a los productores con un precio mínimo garantizado como a los consumidores con un precio máximo establecido. Esto se logra mediante la aplicación de Derechos Variables Adicionales o Rebajas Arancelarias basados en el valor CIF de la mercancía (MIDAGRI, 2017).

1.5 Evolución del Mercado

Producción de leche

La cantidad de leche cruda generada experimenta cambios estacionales. De acuerdo con los datos presentados en la figura 4, a nivel nacional, la producción de leche cruda suele ser mayor durante los primeros seis meses del año, alcanzando su punto máximo en el segundo trimestre. Después, decrece durante el tercer trimestre y se mantiene constante en el cuarto trimestre. Por ejemplo, durante el primer semestre del año 2022, se registró una producción mensual promedio de 192 mil toneladas, mientras que en el segundo semestre esta cifra descendió a 181 mil toneladas. Este ciclo estacional de crecimiento de los pastos es responsable de la variación estacional en la disponibilidad de leche cruda, siendo más elevada durante la primavera y considerablemente menor durante el invierno (Zegers Prado, 1999). Por lo tanto, se puede observar un cambio estacional notable en los sistemas de producción que se basan en pastos.

Figura 5. Producción Nacional Mensual de Leche Cruda, 2015 - 2022

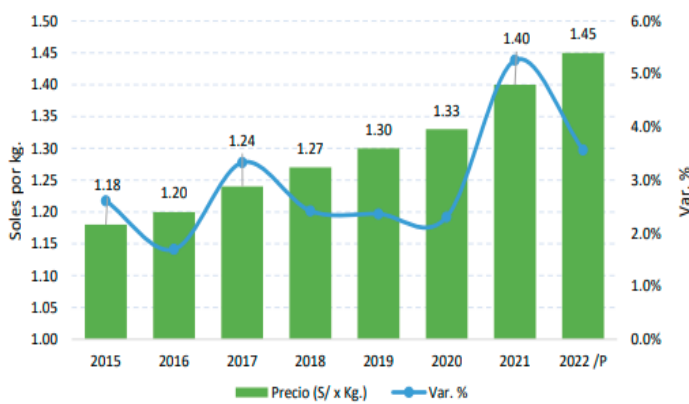


Nota. MIDAGRI (2022)

Precio promedio de compra de leche

Durante el lapso que abarca desde 2015 hasta 2022, se pudo notar un aumento anual promedio del 2.99% en el costo de la leche cruda a nivel nacional. Este aumento llevó el precio de S/ 1,18 por kilogramo en 2015 a S/ 1,45 en 2022, tal como se muestra en la figura 6. No obstante, durante los últimos dos años, se observó un aumento medio anual del 4,41 % en el precio, como respuesta al incremento en los costos del maíz, la soya y los fertilizantes empleados en la alimentación del ganado durante los años 2021 y 2022.

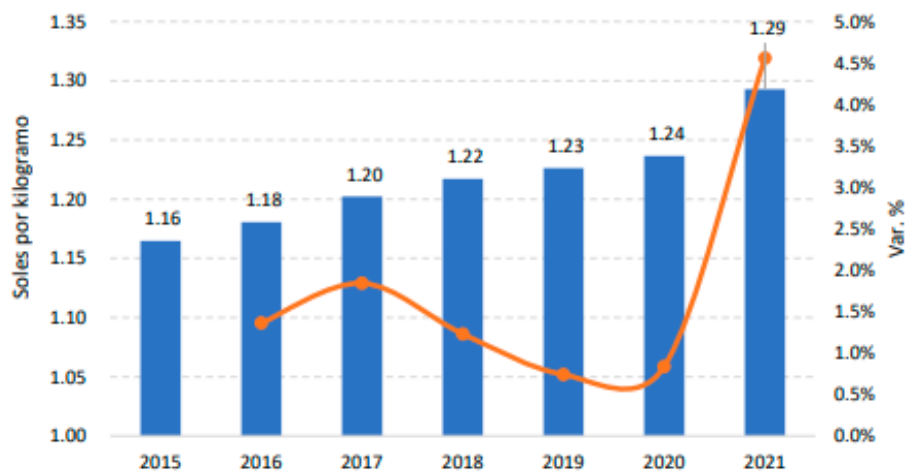
Figura 6. Cambios en el precio medio anual abonado a los productores de leche cruda (2015- 2022)



Nota. MIDAGRI (2022)

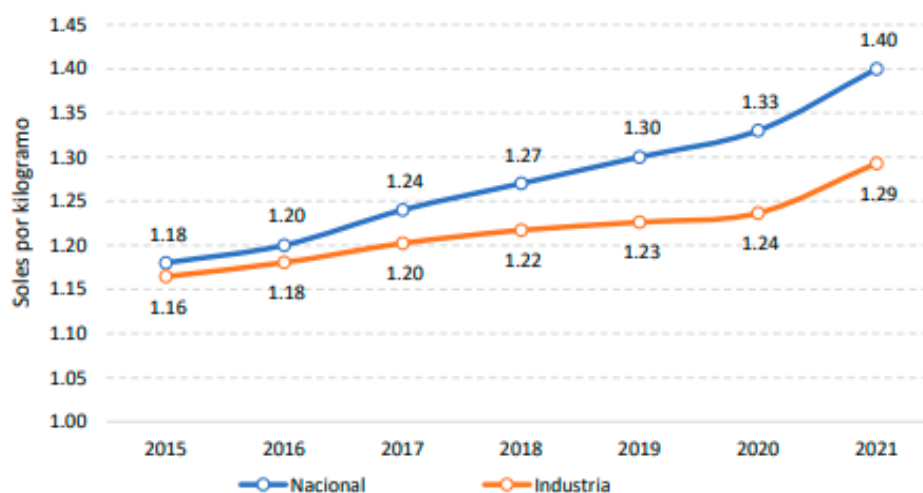
En cuanto al pago promedio al ganadero por parte de las principales empresas lácteas, se observó que experimentó su mayor aumento en el año 2021, incrementándose en S/ 0,05 por kilogramo, como se muestra en la figura 7. Esto difiere de los incrementos anteriores, los cuales estaban en el rango de S/ 0,01 a S/ 0,02 por kilogramo por año. Así, durante el periodo de 2015 a 2021, el precio promedio aumentó a una tasa anual promedio del 1,76 %, llegando a los S/ 1,29 por kilogramo en 2021.

Figura 7. Variación del precio promedio anual abonado por las principales compañías lácteas por la adquisición de leche cruda, durante el periodo 2015-2021



Nota. MIDAGRI (2022)

Para las empresas de tamaño mediano y pequeño, algunas de ellas reportaron que, durante el año 2022, tuvieron que pagar entre S/ 1,60 y S/ 2,20 por litro de leche cruda. Este aumento fue resultado de las demandas de sus proveedores, quienes elevaron los costos de producción debido al incremento en el precio de los insumos internacionales empleados en la alimentación del ganado durante ese periodo. La figura 8 exhibe el costo medio abonado por las principales compañías lácteas por la leche cruda, junto al precio promedio nacional publicado por el MIDAGRI. Se evidencia que durante el lapso de 2015 a 2021, el precio medio abonado por las principales empresas fue cercano a S/ 1,22 por kg. de leche sin procesar. En contraste, el precio promedio nacional, que engloba a todas las empresas que adquieren leche, rondó los S/ 1,27 por kg. de leche sin procesar en el mismo periodo. Esto indica que otras empresas o compradores han pagado precios superiores, en promedio, a las principales empresas lácteas. (MIDAGRI,2022)

Figura 8. Análisis del precio medio por kilogramo de leche cruda. (2015 a 2021)

Nota. MIDAGRI (2022)

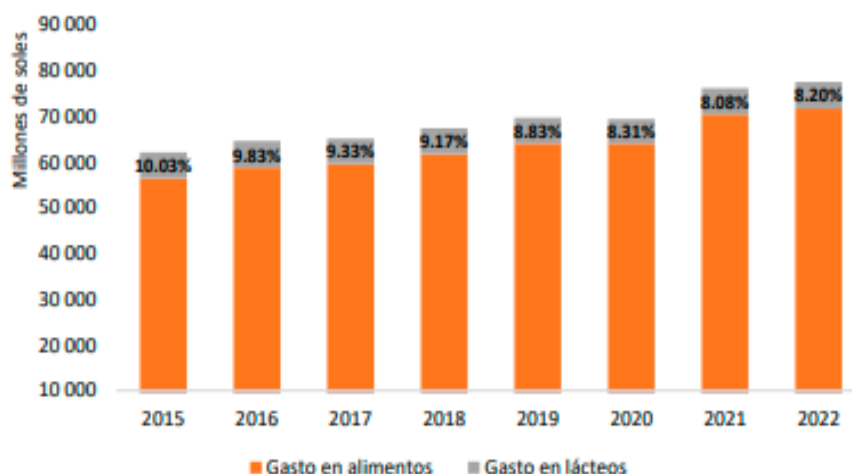
La disparidad en los precios podría explicarse, en algunos casos, por la capacidad de los ganaderos que colaboran con pequeñas empresas lácteas para negociar el precio de la leche no procesada. Estas empresas lácteas, aunque pueden mostrar una disposición mayor a pagar por la leche no procesada, tienen principalmente el objetivo de garantizar un suministro constante de la materia prima proveniente de los ganaderos, que les proporciona leche de buena calidad. Esto se debe a que resultaría difícil encontrar ganaderos que puedan asegurar una calidad y cantidad adecuadas de leche no procesada que se ajusten a sus necesidades operativas.

Por otra parte, los productores artesanales también ofrecerían mejores precios a los pequeños ganaderos. Sin embargo, según los ganaderos entrevistados, la demanda de estos proveedores no es constante y en ocasiones no cumplen con los pagos. Además, muchos productores artesanales obtienen leche no procesada de diferentes ganaderos, sin importar la calidad de la leche. En consecuencia, se debe al elevado nivel de informalidad que existe entre los productores artesanales, que alcanza aproximadamente el 90%. Al no pagar impuestos ni cumplir con otras regulaciones, pueden permitirse pagar precios más altos a los ganaderos. (MIDAGRI,2022)

Gasto de consumo

En cuanto al porcentaje del gasto total en productos lácteos en relación con el gasto en alimentos de las familias, en el año 2022 fue del 8,2 %. Esto reveló una ligera tendencia a la baja en comparación con períodos previos (figura 9). Es crucial resaltar que esta disminución se origina debido a que el gasto total en alimentos registró un aumento más considerable (con un promedio anual del 3.51%) en comparación con el gasto en productos lácteos (con un promedio anual del 0.61%).

Figura 9. Desembolso de familias en productos lácteos entre 2015 y 2022



Nota. INDECOPI (2023b)

El gasto promedio anual de las familias en consumo de leche ha experimentado un aumento a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en 2015, el gasto medio ascendió a S/ 440,5, mientras que en 2022 esta cifra se incrementó a S/ 479,7. Durante el mismo año, se notó un aumento en el consumo de leche (evaporada y fresca), alcanzando S/. 482,3 y S/. 458,2 respectivamente, cifras por encima de las registradas en 2015. De forma análoga, el gasto en la compra de leche en polvo también experimentó un notable aumento, pasando de S/. 266,6 en 2015 a S/. 373,3 en 2022. El incremento puede ser atribuido a la mayor cantidad de hogares que consumen leche en polvo en balance con 2015. Además, durante 2022, cada familia adquirió cerca de 52,5 kg de leche al año.

1.6 Perspectivas de Crecimiento

La alimentación del ganado, especialmente en sistemas de producción intensiva, depende de alimentos importados, lo que hace que estén sujetos a los cambios de precios internacionales. Desde finales de 2020, la oferta mundial de los principales alimentos destinados a la alimentación del ganado bovino lechero ha decrecido, lo cual ha desencadenado un incremento en los precios. Según los datos más actualizados, en el segundo trimestre de 2022, los precios internacionales del maíz, la soya y el trigo han experimentado incrementos del 134.4%, 100.2% y 137%, respectivamente, en comparación con el mismo período en 2020. Sin embargo, en los últimos dos trimestres de 2022, se ha observado un crecimiento significativo en los precios internacionales de estos alimentos. (MIDAGRI,2022)

Del mismo modo, la oferta mundial de fertilizantes, esenciales para nutrir al ganado vacuno, ha sufrido un declive reciente, lo cual ha contribuido al aumento en sus precios. Por ejemplo, en el primer trimestre de 2022, el costo de importación de la úrea se elevó un 78% comparado con el

mismo periodo del año anterior.(MIDAGRI,2022) Como resultado, el volumen de importación de este insumo disminuyó en un 96% para el mismo período.

En relación con esto, de acuerdo con el informe del MIDAGRI (2022), la subida en los precios globales de los elementos empleados en la alimentación del ganado, que se inició en el trimestre final de 2020, puede ser resultado de diversos factores. Primero, la crisis de COVID-19 llevó a ciertos países a almacenar provisiones de alimentos esenciales para evitar interrupciones en las cadenas de distribución mundiales y prevenir posibles crisis de hambre. En esa misma línea, la elección de China de reabastecer sus reservas y repoblar su ganado porcino, afectado por la Peste Porcina Africana, fue una sorpresa significativa durante el año 2020. Inicialmente, se proyectaba que en marzo de 2020 China importaría cerca de 7 millones de kilogramos de maíz, pero para el primer semestre de 2021, esta estimación se elevó considerablemente, llegando a situarse entre 25 y 30 millones de toneladas.

Otro elemento que aumentó la presión sobre los costos fue la incertidumbre relacionada con el clima. En América del Sur, las previsiones de sequía debido a los desastres que ocasionó el fenómeno de La Niña, que conlleva una reducción en las precipitaciones, ocasionaron una disminución en la obtención de soja en Brasil y Argentina durante el año 2021.

En lo que respecta a la adquisición de materias primas destinadas a la elaboración de alimentos balanceados para el ganado, Perú confía en las importaciones de Maíz Amarillo Duro (MAD) 303 y Torta de Soya³⁰⁴ (originarias de Paraguay, Argentina, Bolivia y Estados Unidos). Estos dos elementos son significativos debido a que, en promedio, componen el 65 % y 25 % de las mezclas de alimentos equilibrados empleadas en la cría de aves, y en menor proporción en otras áreas de la ganadería. (MIDAGRI,2022). De acuerdo con el informe del MIDAGRI (2022), referenciando a AGALEP, estos cereales representan el 20 % y 40 % de los gastos globales en la fabricación de leche.

Frente a esta circunstancia, los ganaderos han implementado diversas tácticas para enfrentar el incremento en sus gastos operativos. En las grandes cuencas ganaderas, se han aplicado acciones dirigidas a mejorar la eficiencia en la producción láctea por vaca, como la distribución de alimentos según la capacidad productiva individual de cada animal y la supervisión constante del desempeño del ganado. Por otro lado, las explotaciones agropecuarias más pequeñas han optado por vender sus activos con el fin de obtener solvencia económica para adquirir los insumos necesarios.

Capítulo2: Análisis Sectorial de Cinco Fuerzas de Porter

Uno de los objetivos principales del presente trabajo es desarrollar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para analizar las condiciones de competencia del sector y mostrar las oportunidades que tienen los pequeños ganaderos y la industria artesanal para continuar creciendo y sobre todo mejorar la competitividad actual existente.

El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter ha ayudado a lo largo del tiempo a conocer y entender la posición del mercado, así como detectar y anticipar las tendencias que existen, podemos conocer a profundidad el sector, que tan influyente es este y también nos podrá servir como indicador para las decisiones estratégicas.

Figura 10. Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter - Sector Lácteo



2.1 Poder de los proveedores

INDECOPI (2023a) indica que el proceso de fabricación de productos lácteos inicia en la etapa primaria, donde se ubican los ganaderos. Este grupo de ganaderos está compuesto por 452,218 familias que se dedican a la producción de leche sin procesar. Resalta que la mayoría de estos productores trabajan en una escala pequeña, con un 85.89 % de ellos que cuentan con menos de 10 cabezas de ganado. De este grupo de ganaderos, alrededor del 6 % se consideran proveedores de las empresas industriales, contribuyendo con aproximadamente el 50 % de la producción del país (p. 9-10).

Por consiguiente, la producción de leche ha experimentado un crecimiento constante, con una tasa anual del 2.4%, alcanzando el año pasado una producción total de 2,241,136 toneladas de leche fresca en el país, provenientes de 945,549 vacas en ordeño. Según los datos del IV CENAGRO 2012, la mayoría, con un 85.89%, de las explotaciones agropecuarias que tenían ganado vacuno eran pequeñas, siendo propietarios del 50.60% del total de vacas en producción de leche. Estas granjas tenían rebaños de menos de 10 cabezas, lo que indica que la cría de ganado en Perú está mayormente

dominada por operaciones de pequeña escala (Instituto Nacional de Estadística e Informática, [INEI], 2012).

Hasta 2021, más de 450 mil ganaderos estuvieron a cargo de mantener una población bovina en producción de leche que alcanzó los 938,139 animales. Entre las razas vacunas lecheras más destacadas se encuentran la Holstein, la Jersey y la Brown Swiss. En ese sentido, la raza Holstein es reconocida por su alta producción láctea y bajo contenido de grasa, siendo especialmente común en las regiones costeras. Por otra parte, la raza Jersey es reconocida por su leche rica en grasas y proteínas, lo que la hace óptima para la producción de lácteos, además de su capacidad para adaptarse a climas calurosos. Por último, la Brown Swiss es una raza bovina versátil, adaptada a zonas altas y con una producción significativa tanto de carne como de leche, siendo particularmente adecuada para áreas montañosas como la sierra.(INDECOPI, 2023a).

Tabla 3. Organización de las empresas y el ganado en función del número de animales por granja en Perú, durante el año 2012

Estratificación del productor	Rango del tamaño del hato (cabezas)	Unidades agropecuarias	Part. %	Vacas en ordeño	Part. %
Pequeño	1 -9	757 490	85,89 %	434 945	50,60 %
Mediano	10 – 49	118 359	13,42 %	325 411	37,85 %
Grande	50 a más	6 071	0,69 %	99 274	11,55 %
Total nacional		881 920	100 %	859 630	100 %

Nota. INEI (2012)

La cooperación entre productores es poco común en la industria agrícola de Perú. Según datos del MIDAGRI (2012), sólo el 0,002 % o aproximadamente 27 unidades agropecuarias operaban como cooperativas agrarias. Esta escasez de asociaciones limita la capacidad para mejorar la eficiencia en la producción de leche cruda, obstaculiza la habilidad de los ganaderos para negociar en mejores términos y disminuye las oportunidades para que puedan diversificar sus productos y agregarles mayor valor al integrarse en procesos de producción más avanzados.

En Perú, la alimentación del ganado vacuno proviene de diferentes productos agroindustriales, entre los más usados están: cáscara de arroz, trigo, torta de soya y forrajes locales, además hay que tener en cuenta que en diversas zonas del Perú no existe una tecnificación con respecto al pastoreo, por ende se busca que la dieta que ingieren estos animales sea lo más balanceada posible, sin embargo esto no siempre es posible debido a escasez de alguno de los insumos o también debido a un precio alto y finalmente la alimentación de la vaca termina siendo desbalanceada originando un rendimiento bajo, una vida útil menor y sobre todo se incrementa la posibilidad de contraer más enfermedades y finalmente la calidad del producto termina estando

afectada, esto por lo general les sucede a los ganaderos que son pequeños ya que carecen de técnica, conocimiento e incluso inversión para una correcta alimentación de sus vacas. (INDECOPI, 2023a)

En la sierra del Perú, por lo general el alimento del ganado es el forraje propio que generan las mismas chacras, por ende, no termina siendo un costo alto ya que solo adquieren alimento externo cuando hay heladas en las zonas o hay escasez en sus propias chacras. La calidad y el rendimiento de la vaca tampoco es muy favorable para estos ganaderos.

Con respecto a la producción nacional de leche cruda, ésta ha mantenido una constancia, superando consistentemente las dos mil toneladas diarias, con un promedio de 6,24 kilogramos por vaca al día en ese lapso. La producción de leche cruda se distribuye en todo el país, con una concentración significativa en tres áreas principales: el norte, que engloba Cajamarca y La Libertad; el centro, que incluye Lima, Ica y Junín; y, por último, el sur, que comprende Arequipa, Moquegua y Tacna. (INDECOPI, 2023a)

El valor de la materia prima se determina mediante un sistema que incorpora bonificaciones y reducciones. Este sistema se compone de un precio inicial, que permanece constante independientemente de la calidad de la leche, y un factor variable que se calcula en función de las propiedades físicas, químicas, composicionales, higiénicas y microbiológicas de la leche entregada por cada productor. Las empresas industriales, como Leche Gloria, Laive y Nestlé Perú, destacan como las principales compradoras de leche cruda. Tras ellas, un grupo de empresas de mediano y pequeño tamaño acopia aproximadamente el 48 % de la producción global. Esto sugiere que el 10 % de la producción se asigna para la alimentación de terneros y el consumo directo de las familias ganaderas. Mientras que el restante 42 % se somete a procesamiento en unas 6500 plantas artesanales regionales en todo el país, con solo el 10 % de ellas operando bajo un esquema legal. (INDECOPI, 2023a)

INDECOPI (2023a) indica que, según la información proporcionada por el MIDAGRI, durante el período mencionado, el precio medio de la leche cruda a nivel nacional fue de S/ 1.27 por kilogramo (equivalente a S/ 1.30 por litro). En contraste, las tres empresas líderes en la industria pagaron un promedio de S/ 1.22 por kilogramo de leche cruda durante ese mismo lapso. En esa misma línea, el precio promedio base se situó en S/ 0.92 por kilogramo, con una variación explicada por las bonificaciones relacionadas con la calidad de la leche cruda, las cuales alcanzaron los S/ 0.30 por kilogramo. Además, las compañías lácteas de tamaño mediano y pequeño dentro del sector industrial están dispuestas a desembolsar una cantidad mayor por el litro de leche cruda de alta calidad en comparación con las grandes empresas industriales (p. 10-11).

Alejandro Daly, quien forma parte del Comité de Alimentos, reveló a Gestión.pe que el consumo interno de productos lácteos en el país asciende a 3,3 millones de toneladas al año, superando la producción nacional de 2,1 millones de toneladas. Por lo tanto, se importan

aproximadamente 900,000 toneladas de leche en polvo anualmente para satisfacer esta demanda adicional. Asimismo, Daly explicó que la importación de lácteos sirve a dos propósitos: en primer lugar, cubre la escasez de producción local, y, en segundo lugar, al combinarla con la leche fresca nacional, se genera un producto final de excelente calidad y valor nutricional, el cual es disfrutado por las familias de Perú. Además, señaló que el Comité no está al tanto de los detalles de la propuesta presentada por el MIDAGRI (SIN: modificación al reglamento de la leche va a encarecer el precio del producto, 2022).

Es relevante señalar que el empleo de productos lácteos importados en la elaboración de leche es principalmente usado en las compañías procesadoras a nivel industrial. De acuerdo con el Comité Lácteo de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), la importación de estos productos lácteos para la producción nacional se justifica por la insuficiente disponibilidad de leche cruda de calidad en Perú, particularmente para la fabricación de leches a nivel industrial. Asimismo, en menor medida, también se importan derivados lácteos para la producción de otros productos lácteos (SIN: modificación al reglamento de la leche va a encarecer el precio del producto, 2022).

Finalmente debemos tener claro que existen 4 proveedores claves en la industria de cara al ganadero:

- Los proveedores de los animales
- Los proveedores de los alimentos
- Los proveedores que brindan servicios de salud
- Los proveedores que otorgan tecnología y equipamiento

Para el ganadero pequeño tener acceso a estos proveedores es una barrera recurrente ya que se encuentran por lo general en zonas alejadas y remotas y tener acceso a ellos es muy complicado, para los ganaderos medianos/ grandes acceder a estos proveedores es más fácil con excepción del proveedor de alimentos, ya que este último se rige por precios internacionales de los commodities y no es posible ejercer influencia sobre estos.

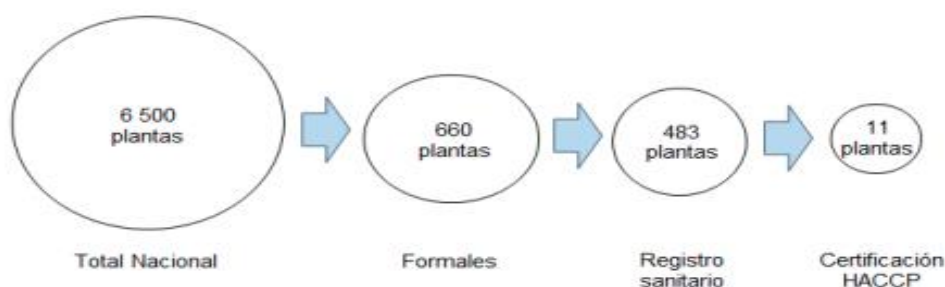
Podemos concluir que el poder de los proveedores es medio; ya que con respecto al alimento hay un fuerte impacto relacionado al costo; pero en temas de variedad, accesibilidad y disponibilidad carece de mayor restricción.

2.2 Barrera a los nuevos entrantes

En esta sección se examinan los aspectos legales y económicos más relevantes que podrían afectar la intervención de los agentes económicos en la primera o segunda etapa de la cadena de producción láctea. Estos factores también podrían tener un impacto en la probabilidad de presenciar un mayor nivel de actividad en ambos peldaños de la cadena de producción láctea, en especial el impacto que podría existir para qué nuevos ganaderos ingresen y crezcan en el sector.

Aspectos normativos: El Decreto 004-2014-SA (2014) [Ministerio de Salud] introduce cambios al artículo 58 del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, incluyendo disposiciones que aplican los Principios Generales de Higiene del Codex Alimentarius¹. Además, en casos pertinentes, se introduce la implementación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) para asegurar la calidad y seguridad sanitaria de los alimentos y bebidas en todas las instalaciones donde se produzcan. Asimismo, la evaluación del procedimiento HACCP lo realiza la DIGESA y es renovada cada dos años.

Figura 11. Estado presente de las pequeñas fábricas de productos lácteos artesanales en el Perú



Nota. MIDAGRI (2022)

En un evento reciente, se realizó una alteración al artículo 38 del Reglamento de la Leche y sus Derivados mediante el Decreto 00-2022-MIDAGRI (2022) [Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego]. Esta alteración impacta en la manera en que se verifica la ejecución de los procedimientos de producción para la venta de leche y sus derivados, conforme a lo delineado en el Plan HACCP. En lugar de ello, se establece que la supervisión del procedimiento HACCP o del Sistema Integrado de Producción se realizará según el tamaño de la empresa concernida. Este cambio fue implementado a partir de la primera semana de octubre de 2022.

Es importante destacar que el MINSa emitió la Resolución Ministerial 807-2022-MINSa (2022) [Ministerio de Salud], esta resolución aprueba la Norma Sanitaria² para la implementación del Sistema Integrado de Producción (SIP) en la elaboración de productos lácteos artesanales. Por medio de esta regulación, las autoridades de salud definen directrices sanitarias que deben seguirse en la fabricación y tratamiento de diversos productos lácteos. Estas normativas son de carácter nacional y son vinculantes para entidades productoras, microempresas, pequeñas empresas (MYPE) y también para individuos que se dedican a la elaboración artesanal de dichos productos lácteos.

La normativa específica que el Sistema de Inspección y Prevención (SIP) comprende no solo las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), el Programa de Higiene y Saneamiento (PHS), y el Control

¹ Codex Alimentarius: Organización internacional de estándares alimentarios.

² Norma Sanitaria: Normativa relacionada con la implementación del Sistema Integrado de Producción en productos lácteos artesanales.

Sanitario de Materia Prima (CCS), sino también otros componentes adicionales. Los establecimientos artesanales deben asegurarse de implementar este Sistema. En adición, la propuesta de normativa incluye condiciones que los negocios artesanales necesitan satisfacer en cuanto a su infraestructura, equipamiento, servicios esenciales, higiene y otros aspectos. Asimismo, las modificaciones al Reglamento sobre la Leche y sus Derivados postergan la exigencia de estándares microbiológicos para la leche cruda hasta el 2026.

Aspectos económicos

En lo referente a los aspectos económicos que podrían considerarse una barrera para los nuevos entrantes, se identificó la falta de colaboración entre los ganaderos para contrarrestar la influencia de la industria y promover su asociación como productores de lácteos. También se reconoció la implicación de los actores ya presentes en diversas fases del proceso de producción, lo que podría constituir un factor crucial para tener en cuenta para cualquier nuevo actor que desee ingresar al mercado.

Las grandes empresas industriales existentes tienen presencia tanto en el procesamiento de recolección como en la transformación industrial. Estas compañías participan en la recolección debido a la naturaleza altamente susceptible al deterioro de la materia prima, lo cual demanda una recolección y transporte rápidos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, [FAO], 2011). También, la calidad de la materia prima obtenida impacta directamente en la calidad de los productos lácteos, lo cual motiva a las empresas industriales a involucrarse en el manejo de la recolección de esta materia prima. Esto sugiere que las posibles nuevas empresas industriales podrían desalentarse o encontrarse restringidas en su ingreso al mercado debido a la obligación de participar en los procesos de recolección y transformación, lo que disminuiría su capacidad para competir en el mercado.

Podemos considerar que el negocio en la industria láctea es rentable y altamente atractivo siempre y cuando los productores y agentes involucrados en toda la cadena tengan una mentalidad de largo plazo, adquieran animales de buena raza para obtener un producto de calidad, consideren siempre prácticas de salud y alimentación correctas, y en especial un control de calidad adecuado para poder ofrecer un producto con estándares altos para la industria.

Está claro que en la industria hay empresas bien posicionadas ya que tienen la capacidad de seguir produciendo más a un menor costo (generando economías de escala), tienen trayectoria y sobre todo capacidad para seguirse expandiendo geográficamente, lo que limita a que nuevos entrantes puedan ingresar y competir bajo las mismas condiciones. Como se mencionó para ingresar al sector se requiere de un alto nivel de inversión para infraestructura, maquinaria y equipos lo cual le permitirá iniciar operaciones; por ende, hacer este tipo de inversiones es una fuerte limitante para nuevos entrantes, en especial los ganaderos, quienes en un inicio necesitan subir el precio de su

producto para poder recuperar esta inversión inicial o trabajar con una mínima calidad del producto finalmente no siendo atractivo para la industria.

La barrera de nuevos entrantes es alta debido a los requerimientos normativos y aspectos económicos que se necesitan para ingresar al mercado, si bien el tema de la inversión dependerá de lo que decida cada uno, al final podría terminar afectando la calidad del producto.

2.3 Productos Sustitutos

En los últimos años, se ha observado un incremento en la solicitud de productos que funcionan como sustitutos de los lácteos tradicionales, como la leche. Asimismo, las personas están buscando opciones más naturales y menos procesadas debido a las tendencias en la salud y la dieta, así como a los cambios en la forma de vivir. Además, la intolerancia y la alergia a los productos lácteos y las grasas saturadas son también razones importantes por las cuales se eligen productos alternativos, ya sea por una razón u otra (médicas, percepción, preferencia) existe espacio para otros productos en reemplazo que finalmente satisfacen necesidades muy similares.

Los consumidores consideran que la lista de ingredientes y el valor nutricional es un factor crucial al tomar decisiones de compra y consumo, y esto aplica también a los productos lácteos. Algunas opciones comunes que están siendo consideradas como sustitutos son, por ejemplo: las leches de coco, avena, almendras, arroz, avellanas, bebidas vegetales, las cuales son consideradas como bebidas con composición muy diferente a la leche pero que resultan ser un reemplazo al momento del consumo debido a la consistencia y apariencia similar que tienen con esta.

Entre otras alternativas relevantes que ya existen en el mercado están la mantequilla elaborada con frutos secos, los quesos elaborados con nueces de cajú y el yogur hecho a partir de leche de coco. Por lo tanto, estos productos están ganando popularidad en los hogares de Perú, no solo entre quienes siguen dietas específicas, sino también entre aquellos que buscan mejorar su estilo de vida.

Sin embargo, es crucial tener en cuenta que estos productos alternativos generalmente tienen un costo superior al de los lácteos. Como resultado, el costo de cambiar el consumo hacia estos productos sustitutos puede ser significativo para los clientes. Aunque actualmente representan una amenaza baja debido al costo de cambio es crucial mantenerse alerta, ya que este segmento de la industria está experimentando un crecimiento constante, sobre todo reforzándose en brindar un producto de calidad. Así también, el sector está brindando otras alternativas de productos no lácteos, tales como el consumo de zumos naturales o concentrados proteicos, los cuales reemplazan a la leche debido a su aporte nutricional.

Podemos concluir que la posibilidad de reemplazo de otros productos equivalentes a la leche aún es baja.

2.4 Poder de los clientes

Durante todo el proceso de acopio existen diferentes intermediarios, los cuales se distinguen dependiendo del grado de industrialización que requiera el producto lácteo a producir, es decir, mientras en todo el proceso de la cadena productiva se necesite de una mayor industrialización y tecnificación se requerirá mayor número de intermediarios, mientras que en aquella que no requiera mayor tecnificación los mismos ganaderos podrían ser los mismos productores.

En el mercado peruano se identifican dos agentes involucrados:

- El ganadero: Quien sería proveedor de la materia prima, podría ser pequeño o grande. Por lo general enfocado en la venta al industrial.
- El Industrial: Es aquel encargado de la compra de la materia prima, la transforma en productos finales y los entrega al consumidor final (cliente).

El escenario ideal sería que exista una competencia equilibrada entre estos 2 actores (vendedores y compradores) donde se espera que los vendedores tengan oportunidad de venta a diferentes clientes, fijando precios de acuerdo con el producto, valor, calidad y de esta manera el precio sería cambiante de acuerdo con la oferta y demanda existente en el mercado logrando obtener márgenes favorables. Sin embargo, en el Perú esto no se da de esta manera, ya que por lo general la mayoría de los ganaderos le vende su producto a las 3 grandes empresas consolidadas de la industria (Gloria, Laive y Nestlé), quienes se encargan de fijar los precios de compra, ya que estas en su perfil dominante se encargan de liderar la red de acopio y compra de la leche, fijando las condiciones del mercado a su mejor conveniencia ya que los ganaderos al tener un bajo nivel de asociación carecen de herramientas para poder negociar y exigir mejores condiciones a pesar de ser muchos en el mercado.

Podemos concluir que, el bajo desarrollo de los ganaderos se debe al desequilibrio existente en las transacciones, ya que esto les proporciona márgenes muy bajos que no le permiten mejorar sus prácticas ganaderas a través de mejores inversiones; por ende, al no tener estas mejoras, la calidad y rendimiento de la leche no es favorable. Queda evidenciado el poder alto que tienen los compradores frente a los ganaderos.

De cara al cliente final que tienen las 3 grandes empresas industriales podemos evidenciar que los productos lácteos son consumidos diariamente y los consumidores suelen elegir una marca específica basándose en la tradición y la costumbre, lo que hace que el costo de cambio sea mínimo.

Las principales empresas que ofrecen productos lácteos no presentan grandes diferencias entre sí, por lo tanto, si los clientes no encuentran su marca habitual, optarán por adquirir otra marca. Los clientes son receptivos a los precios de los artículos, lo que les proporciona una influencia significativa en las negociaciones.

2.5 Rivalidad entre competidores

Como se señaló anteriormente, la industria láctea se segmenta en dos categorías principales: la fabricación de leche y la elaboración de productos derivados, tales como, yogur, manteca, entre otros. La materia prima (leche) representa el producto primordial tanto en la producción como en el consumo.

En este apartado iniciaremos abordando la competencia propia que hay al momento de la producción de la leche, considerando principalmente la perspectiva de los ganaderos. Como se mencionó en el capítulo 1 las cuencas principales que hay en el Perú (Del Sur: Arequipa, Del Centro: Lima, Del Norte: Cajamarca) han desarrollado formas de crianza, alimentación, y técnicas de negociación muy diferentes. Cajamarca, es uno de los departamentos con mayor población y aun así es una de las ciudades que más carece de acceso a una educación, desencadenando analfabetismo, lo que repercute en los pobladores. Además de ser reconocido por su actividad minera también es elogiado por su actividad ganadera relacionada a la producción de leche, quesos y derivados. A lo largo de los años esta actividad ganadera fue creciendo, pero al mismo tiempo crecía el descontento social de los ganaderos y obreros frente a los hacendados, debido al abuso y malas condiciones. Posteriormente, se llevó a cabo la reforma agraria en los años 70, en donde se expropiaron las haciendas y estas tierras fueron repartidas entre los trabajadores y se logró desarrollar las cooperativas, sin embargo, estas tuvieron una duración muy corta y tras 10 años se disolvieron. Esto desencadenó que se perdiera el manejo empresarial que se estaba logrando, y afectó la calidad del producto dando lugar a un deterioro de este y de la cadena en general con un rendimiento bastante bajo. En la cuenca de Arequipa se logró consolidar el desarrollo del sector entre los años 50 y 60, a través de la expansión de la actividad; pero, sobre todo, en la apertura e instalación de centros de enfriamiento y centros de acopio. El desarrollo de la industria en Arequipa está enfocado principalmente en la empresa Gloria, donde inició operaciones. Debido a esto, este territorio siempre fue considerado como una zona de negocio bastante segura y sostenible, debido a este gran comprador. La calidad y el precio del producto destacan bastante en comparación a la cuenca de Cajamarca. Finalmente, el sector lácteo en la cuenca de Lima es el más desarrollado en relación de productividad y calidad.

Tanto la cuenca de Lima como la de Arequipa tienen menor grado de dispersión, logrando que el ganadero esté más próximo a la industria, y por ende el crecimiento y rentabilidad de este ganadero es superior al de otras regiones. Este ganadero se caracteriza por ser mediano y/o grande y con el paso del tiempo ha ido implementando mayor técnica en todo el proceso de cadena, logrando tener niveles superiores en cuanto a calidad del producto al momento de ofertar su producto.

El ganadero pequeño está establecido en las regiones con rendimientos más bajos lo cual consideran les crea una barrera para poder rentabilizar sus operaciones. Sin embargo, si bien la competencia de un ganadero es otro ganadero, hay que tener en cuenta que las condiciones que cada ganadero tiene no son las mismas, pero esto no determina que uno tenga mayor ventaja sobre otro al momento de competir, ya que esto dependerá finalmente de cada ganadero, de la calidad del producto que busca ofrecer, la técnica que decida emplear y finalmente el precio de compra que logre negociar ante los industriales. Por ende, consideramos que la rivalidad de los ganaderos es baja.

Ahora, desde el lado de la producción y transformación del producto abordaremos la competencia existente en el mercado peruano y su relación con los compradores finales. Se percibe una competencia limitada entre los actores involucrados. Esto se atribuye a que las tres principales compañías del sector cuentan con centros de distribución en las zonas Norte, Centro y Sur del país, aunque están situados en lugares distintos.

En la industria peruana, empresas como Gloria, Laive y Nestlé, no solo se ocupan de la recolección y, en ocasiones, la producción de leche, sino que también llevan a cabo el proceso, embotellado y comercialización de productos lácteos. Esta táctica les otorga importantes ventajas competitivas al permitirles aprovechar economías de escala, al tiempo que establecen obstáculos para el ingreso de competidores nuevos.

En seguida, se detallan las compañías lácteas:

Gloria: Empresa líder en su sector, ostentando una impresionante participación de mercado del 77 % según datos del SMV (2022). Su foco principal se encuentra en las regiones de Arequipa, Lima y La Libertad, aunque también tiene cierta presencia en Cajamarca. Esta compañía se conecta con una amplia gama de consumidores a través de diversas marcas como: Pura Vida, Bonlé y otras. En cuanto a sus productos estrella, la marca líder domina con una participación del 74,4 % en leche evaporada, el 65 % en yogur y el 53,8 % en leche UHT (Ultra High Temperature). (INDECOPI, 2007)

Laive: Es la segunda empresa en el sector, con una cuota de mercado del 10 %, especializada en la elaboración de bienes lácteos como leche, mantequilla, entre otros. Ofrecen una variedad de bienes que abarcan desde leche evaporada en versiones entera y semidescremada en bolsas tipo bolsitarro, hasta en envases tipo tetra pack. (Gloria, Laive y Nestlé, cómo les fue a las empresas que enfrentan cambios en su etiquetado, 2022).

Nestlé: La empresa que se sitúa en la tercera posición del mercado, con una participación del 8% es la encargada de la fabricación de leche bajo la marca Ideal (Tres empresas tienen “capturado” más del 90% del mercado de productos lácteos en Perú, 2017). Además, fabrica una variedad de otros productos alimenticios como postres y leche condensada. Además, esta empresa también es responsable de la distribución de la leche Anchor en polvo en Perú.

La obtención de leche en las principales instalaciones de producción, como Gloria y Nestlé, es primordial; especialmente en Gloria, donde constituye una etapa fundamental en su proceso de fabricación. Este impulso se debe al compromiso social de la empresa con las comunidades locales. El propósito es elevar el bienestar de los residentes al ofrecerles un mercado constante para vender su leche. Junto a estos compromisos, ambas compañías ofrecen asistencia en la formación de los habitantes en aspectos relacionados con la cría de ganado, el proceso de extracción de leche y otras áreas pertinentes.

Las empresas líderes como Gloria, Nestlé y Laive se someten a rigurosos procesos de tratamiento y compiten mediante la innovación de sus productos. Estos productos deben estar en línea con las exigencias del mercado y de los usuarios que las adquieren. Según Ortiz (2016), es difícil rivalizar con Gloria a pesar de que Laive y Nestlé Perú sean competidores directos. Esto se debe a que Gloria ha consolidado una fuerte presencia en el mercado y ha unificado sus operaciones desde la recolección hasta la distribución a nivel nacional e internacional. Esta integración le proporciona ventajas en términos de eficiencia y reducción de costos gracias a las sinergias y economías de escala que puede aprovechar (Domínguez et al., 2021).

Finalmente, para concluir con este apartado, con relación al primer paso de la cadena de suministro de la leche cruda, que se refiere a la cantidad de leche cruda recolectada en nuestro país, se puede inferir que hay un monopolio en la adquisición de esta materia prima por parte de las grandes compañías que la procesan (MINAGRI, 2017; Oré y Tavera, 2018; Rospigliosi y Suárez, 2018). Estas empresas (Leche Gloria, Laive y Nestlé Perú) se destacan como los principales compradores y tienen un importante poder de contratación frente a los proveedores. Como resultado, tienen la capacidad de dictar las condiciones de intercambio con los ganaderos.

Aunque existe demanda tanto en la industria como entre los artesanos por la leche cruda, hay notables diferencias en términos de volúmenes, cantidad de compradores y los métodos de compra y pago utilizados por cada uno de ellos. Además, se destacó que la falta de organización y la dispersión geográfica de las instalaciones artesanales tuvieron un impacto significativo en esta industria durante la pandemia de Covid-19. Las restricciones de movimiento impuestas para prevenir la propagación del virus dificultaron el acceso a la leche, lo que llevó a la suspensión de actividades y a una disminución de aproximadamente el 9,68 % en la recolección y producción durante el año 2020 (MIDAGRI, 2021).

En cuanto a la cantidad de leche cruda comprada y los precios pagados por las empresas procesadoras y las plantas artesanales, hay disparidades. Las corporaciones industriales suelen desembolsar menos por la leche cruda en contraste con los datos proporcionados por el MIDAGRI. La razón por la cual los productores artesanales, que suelen operar en la informalidad, pagan un

precio más alto se debe principalmente a la omisión de impuestos, lo que les permite destinar un poco más de dinero al pago de la leche cruda.

INDECOPI (2023a) Sobre la industria láctea, se puede concluir que en las áreas donde hay una alta competencia entre grandes empresas industriales, los precios promedio tienden a incrementarse en comparación con aquellas áreas en las que la presencia de dichas empresas es menor. Además, en situaciones donde la cantidad de leche cruda comprada por las compañías es equivalente a la producción local, como sucede en la región de Arequipa; el costo puede verse influenciado por la competencia entre estas compañías por la adquisición de leche de buena calidad. Como resultado, la presencia de precios más bajos puede indicar una calidad inferior de la leche disponible.

Tabla 4. Tarifas abonadas por las principales corporaciones industriales por cada litro de leche sin procesar, 2021

Cuenca	Región	Nro principales empresas acopiadoras*	Precio promedio por litro de leche	
			Midagri ^{1/}	Principales empresas ^{2/}
Norte	Cajamarca	2	S/ 1.30	S/ 1.02
	La Libertad	3	S/ 1.49	S/ 1.36
Centro	Lima	4	S/ 1.51	S/ 1.37
	Ica	3	S/ 1.46	S/ 1.41
	Junín	-	S/ 1.50	-
Sur	Arequipa	2	S/ 1.30	S/ 1.29
	Moquegua	1	S/ 1.32	S/ 1.12
	Tacna	1	S/ 1.39	S/ 1.14
Otras regiones		1	S/ 1.51	S/ 1.12

Nota. INDECOPI (2023a)

Desde la perspectiva de los productores que proporcionan leche a los productores artesanales, se sienten en posición de negociar mejores precios con ellos. Esto se debe, en parte, a la naturaleza informal de los productores artesanales, quienes no pagan impuestos, y, por otro lado, debido al volumen de leche que compran. No obstante, en el ámbito de las compañías industriales, son estas las encargadas de establecer las condiciones comerciales para el pago de la leche, lo que limita la capacidad de los ganaderos para negociar precios y evaluar la calidad de la leche cruda. En esta situación, los ganaderos se ven obligados a aceptar los precios sin poder influir en ellos, ni en las condiciones ni en los plazos establecidos. Además de tener una capacidad de negociación limitada, también deben lidiar con el hecho de que la leche es un producto perecedero, lo que aumenta el desequilibrio en las condiciones de negociación entre las empresas industriales y sus proveedores. En este contexto, la disparidad en las habilidades de negociación beneficia claramente a las empresas.

Capítulo 3: Industria Láctea a nivel Internacional

3.1 La Industria Láctea en América Latina Producción y consumo en Latinoamérica

El sector lácteo desempeña un papel significativo en la producción y el consumo de alimentos en Latinoamérica. La región cuenta con importantes recursos naturales, como tierras fértiles y una gran cantidad de ganado lechero, lo que ha impulsado el desarrollo de una próspera industria láctea.

De acuerdo con la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE, 2019) se puede decir que la economía y el abastecimiento alimentario en Latinoamérica están fuertemente ligados a la producción y utilización de productos lácteos. La cría de ganado bovino es la principal actividad en la producción de leche, siendo aproximadamente 3,3 millones de ganaderos los responsables de esta labor (p. 2).

Además, Acosta et al. (2022) señalan que aproximadamente 700,000 de estos ganaderos se dedican exclusivamente a la producción láctea, mientras que el resto tienen una actividad de doble propósito. En total, producen aproximadamente 81 millones de toneladas de leche anualmente (p. 4). En un informe del MIDAGRI (2022) expresa que la FAO predice que la producción global de leche llegará a 937 millones de kilos en 2022, con un incremento anual del 1% (p. 4).

La configuración de la base productiva se distingue por la existencia de muchos productores de pequeña escala, aunque en la mayoría de los países su rendimiento medio es reducido. En este contexto, Alejandro Acosta, funcionario encargado de las políticas ganaderas en la FAO, argumenta que es crucial dirigir los esfuerzos de manera eficaz y sostenible. Destaca que uno de los desafíos para incrementar la productividad láctea en la región consiste en mejorar la eficiencia a escala.

Acosta et al. (2022) señalan que la producción diaria media en los países de Argentina, Uruguay y Chile fue significativamente mayor que la de otros países. Sin embargo, al contrastar estos hallazgos con los niveles de producción en países de referencia en diferentes partes del mundo, como Australia, Nueva Zelanda y EE. UU., se observa que la producción media de las explotaciones lecheras en la región apenas equivale a aproximadamente una décima parte de los niveles logrados por esos países de referencia (p. 4).

Por lo tanto, el desafío radica en mejorar la eficiencia de la producción en toda Latinoamérica. Otros países que se muestran por su alto rendimiento productivo son Costa Rica y Brasil. Costa Rica experimenta un crecimiento del 3.3%, mientras que Brasil muestra un crecimiento del 4%. Acosta et al. (2022). La Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe (CODEGALAC), asumiendo sus responsabilidades y funciones, argumenta que su enfoque se dirige hacia respaldar a los gobiernos en la promoción de estas transformaciones. Estas modificaciones traerán beneficios a los numerosos productores locales, elevando su nivel de vida y fortaleciendo la productividad, la resiliencia y la competitividad del sector ganadero. (p.10)

En términos generales, la situación de las empresas lácteas en América Latina varía considerablemente con relación a su tamaño. A continuación, se ofrece un cuadro que muestra datos sobre las 20 compañías más destacadas de la región, clasificadas según la cantidad de leche recolectada en millones de litros al año. En ese sentido, es crucial recordar que este listado debe tomarse únicamente como una guía, ya que muchas de estas compañías no divulgan datos oficiales sobre la producción de leche, y la información se recopila de diversos medios tanto privados como gubernamentales.

Tabla 5. Clasificación de compañías lácteas en Latinoamérica según la cantidad recibida de leche - 2017

Orden	Empresa	País	Capital	Captación (M. Lit/año)
1	Lala	Mx	Nacional	1.700
2	Nestlé	Br	Extranjera	1.680
3	Lactalis	Br	Extranjera	1.600
4	Italac	Br	Nacional	1.450
5	Alpura	Mx	Nacional	1.420
6	Conaprole	Uy	Nacional / coop	1.362
7	Bella vista	Br	Nacional	1.325
8	La Serenísimá	Ar	Nacional	1.285
9	Nestlé	Mx	Extranjera	1.200
10	Unium	Br	Nacional / coop	1.140
11	Saputo	Ar	Extranjera	1.113
12	Itambé	Br	Extranjera	995
13	Colanta	Co	Nacional / coop	863
14	Gloria	Pe	Nacional	730
15	Liconsa	Mx	Nacional / estatal	700
16	Laticinios tirol	Br	Nacional	650
17	Sigma Alimentos	Mx	Nacional	600
18	Williner	Ar	Nacional	573
19	Embaré	Br	Nacional	570
20	Colun	Cl	Nacional / coop	566
	Captación total 20 empresas			21.522
	Producción ALC 2018			81.345
	Participación 20 empresas			26%

Nota. FEPALE (2019)

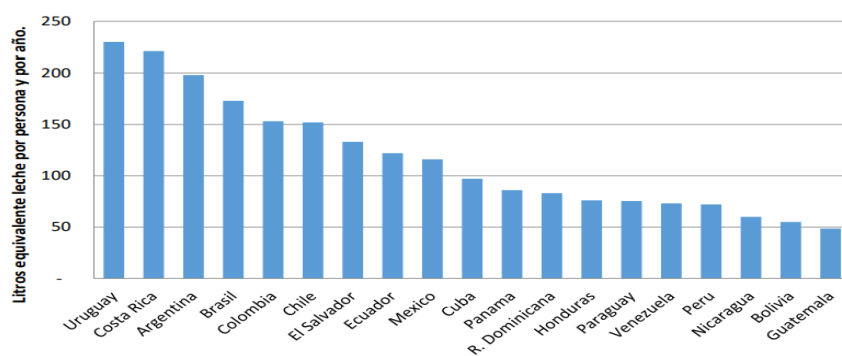
Asimismo, FEPALE (2019) sostiene que la compañía más grande de la zona, conocida como Grupo Lala y ubicada en México, lleva a cabo el procesamiento de un total de 1,700 millones de litros (producto leche) anualmente, lo cual se traduce en unos 4,7 millones de litros cada día. En contraste,

la cooperativa chilena Colun se sitúa en la posición final de la clasificación, registrando una producción por año de 566 millones (equivalente a 1,55 millones de litros diarios) (p. 7).

En la industria, la labor que cumplen estas son significativas porque varias empresas regionales ya han comenzado a expandirse fuera de los límites de sus países de origen. Esto se refleja en casos como los del Grupo Lala y Sigma Alimentos en México, Gloria en Perú y La Serenísima en Argentina. Asimismo, hay otras compañías como Alpina en Colombia y Dos Pinos en Costa Rica, que también están expandiendo sus operaciones a nivel global.

Respecto al consumo de productos lácteos en América Latina, se ha realizado una estimación basada en los datos proporcionados por la FAO (2021a). Se ha obtenido un valor total de oferta, el cual engloba la producción y las importaciones, mientras se restan las exportaciones. Después, se divide este valor entre la población para calcular la cantidad de litros de leche consumidos por persona anualmente.

Figura 12. Consumo per cápita anual de productos lácteos en países de Latinoamérica en 2017

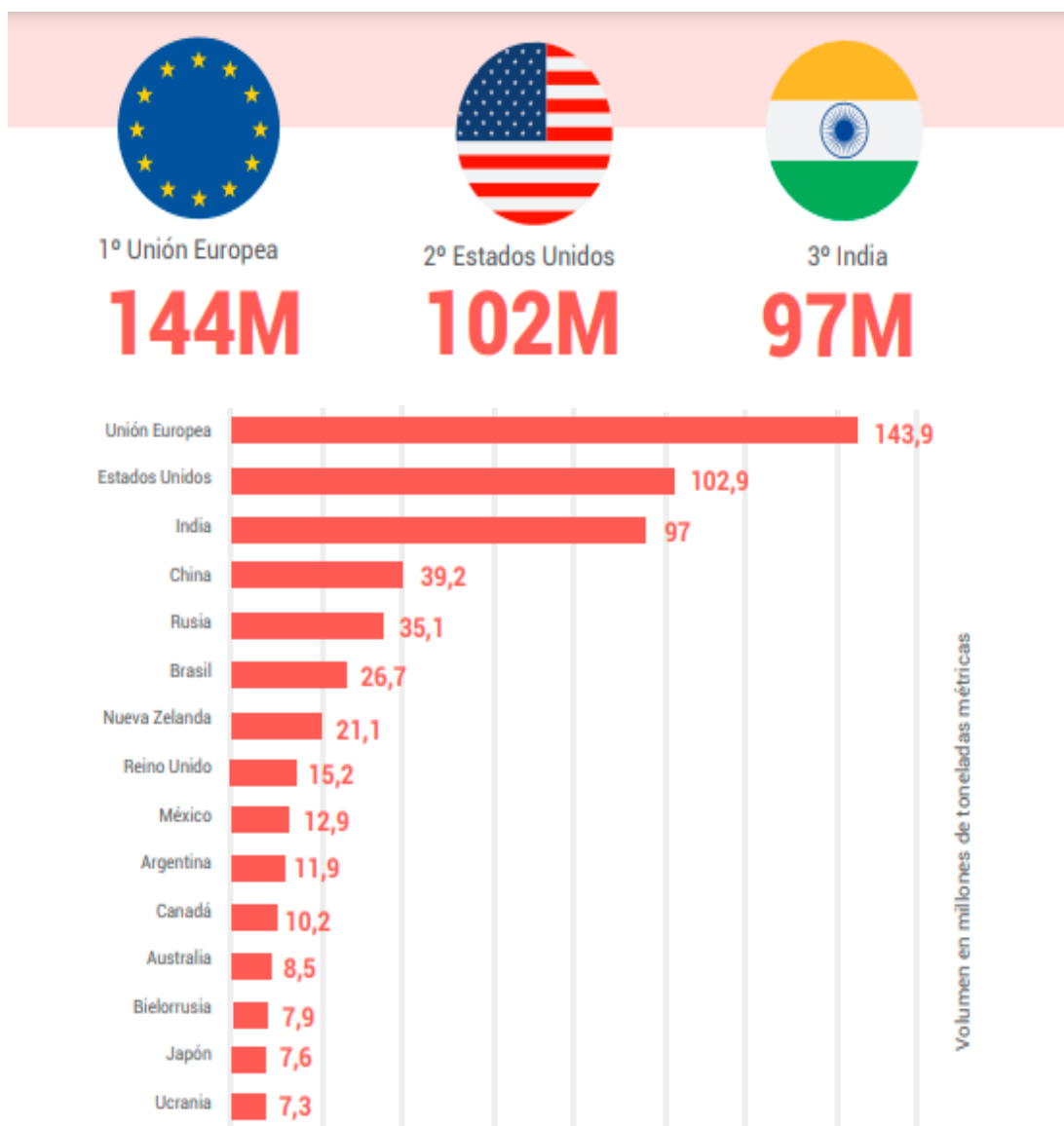


Nota. FAO (2021a)

La figura ilustra las variaciones en el consumo de productos lácteos entre diversas zonas, las cuales están influenciadas por la distribución del ingreso en cada región, lo que a su vez refleja la diversidad de estratos socioeconómicos presentes en su población.

3.2 Datos Estadísticos en América Latina

Figura 13. Producción de leche en toneladas por año



Nota. United States Department of Agriculture (2023)

3.3 Oportunidades y Desafíos

Un informe publicado por Statista Research Department (2024) afirma que, en los últimos cinco años, ha habido un incremento sostenido en la ingesta de bebidas no lácteas en América Latina. Este aumento se atribuye a una mayor conciencia sobre el cambio climático, así como al incremento en la población que adopta una dieta vegana, entre otros factores. En el año 2022, se ingirieron alrededor de 123 millones de kilogramos de bebidas vegetales en Brasil, situándose como el principal consumidor de alternativas lácteas en la región, seguido de cerca por México. Sin embargo, se espera que esta posición cambie en los próximos años, especialmente en 2026. Es relevante señalar que las previsiones sugieren que el incremento en la utilización de alternativas lácteas observado hasta la fecha no alcanzará su límite en este punto, dado que se anticipa que para el año 2028, el consumo

global de este tipo de productos en las naciones consideradas sobrepasará los 437 millones de kilogramos en total.

Uno de los múltiples retos que enfrenta la industria láctea en América Latina es la urgencia de enfocarse en el desarrollo de políticas que impulsen sistemas de producción con una eficiencia laboral superior, que fomenten la creación de valor añadido y que demanden una mayor dedicación de trabajo. También es crucial tener en cuenta que el avance de esta área puede representar una táctica eficaz para enfrentar la pobreza en diversas zonas. Se requiere prestar particular atención al progreso de las pequeñas fincas agrícolas, lo cual subraya las discrepancias respecto a otros países a nivel global en lo que respecta al crecimiento económico.

3.4 Impacto del COVID-19 en la lechería a nivel global

Acosta et al. (2021) sostienen que, aunque se ha conseguido una notable mejoría en la mitigación de los efectos en un lapso de un año, un análisis efectuado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, (FAO, 2021b) en cinco áreas geográficas distintas, se ha evidenciado que la pandemia ha acelerado las transformaciones estructurales que ya estaban en marcha en la industria láctea. Asimismo, la Federación Panamericana de Lechería (FEPALE) contribuyó a la investigación suministrando información detallada sobre América Latina.

La irrupción y veloz propagación del COVID-19 supuso un desafío tanto para las comunidades como para los sistemas económicos. El ejemplo del sector lácteo resalta los desafíos que las cadenas de distribución de alimentos experimentaron a causa de la pandemia. Con el fin de evaluar el efecto inmediato que afectó al sector lácteo, se formó un grupo de investigadores bajo la dirección de la FAO. El informe indica que los efectos de la pandemia se experimentaron como una serie de acontecimientos que afectaron de manera dispar al sector, tanto en lo que respecta a la oferta como a la demanda. Estas disparidades fueron influenciadas por las características comerciales específicas de las regiones y países, así como por la disponibilidad de recursos, los niveles de ingreso per cápita y la configuración del mercado. A lo largo del periodo se adoptaron varias medidas para mitigar los efectos del impacto, aunque también se insinúa que la pandemia ha acelerado las transformaciones estructurales que ya estaban en marcha en la industria láctea.

Los paneles de discusión enfatizaron que, en todas las regiones geográficas, los impactos de la pandemia en los precios de los productos lácteos y los recursos necesarios han provocado una mayor inestabilidad, aumentando la presión sobre las ganancias y amenazando la sostenibilidad económica de los sistemas de producción primaria. En consecuencia, la pandemia ha provocado que numerosos productores, especialmente los de menor escala, dejen de participar en la producción láctea, lo que ha ocasionado una reducción en la cantidad de instalaciones dedicadas a esta actividad. Esta no es una situación nueva, sino más bien la aceleración de una tendencia que ha estado ocurriendo durante muchos años.

En los últimos diez años, se ha observado un incremento significativo en fusiones y adquisiciones a nivel global en el sector, lo cual ha llevado a un aumento en la escala de las operaciones. La pandemia ha generado una presión adicional sobre las industrias, exigiendo que aseguren que sus productos y servicios mantengan estándares de calidad y seguridad elevados. La adopción de estos estándares más exigentes afectará los costos operativos, lo que probablemente disminuirá los márgenes de beneficio. Como las grandes empresas lácteas generalmente tienen costos de producción más bajos por unidad, la pandemia acelerará aún más la consolidación en la industria, lo que perjudicará a las empresas más pequeñas que no podrán hacer frente a estos aumentos en los costos.

La pandemia ha provocado un aumento en la conciencia global de los consumidores sobre la relevancia de mantener dietas saludables y seguras. Debido a las limitaciones en la movilidad, los consumidores han comenzado a explorar nuevas alternativas de compra de alimentos a través de plataformas en línea. Estos sucesos indican que, en un futuro cercano, la creciente conciencia sobre las dietas resultará en un incremento en la solicitud de alimentos más saludables, como la leche y los productos lácteos. Además, se anticipa que la digitalización de las plataformas genere un aumento más rápido en el crecimiento de los canales de comercio electrónico.

A pesar de los retos económicos provocados por la pandemia, se espera que esta situación fomente un mayor respaldo político para promover la autosuficiencia alimentaria en diversos países. Las medidas comerciales restrictivas implementadas durante la pandemia, que abarcaron desde la prohibición de exportaciones de productos como la leche, hasta el miedo de encontrarse en una posición vulnerable frente a futuras crisis, motivará a los países a implementar acciones que reduzcan su dependencia de las importaciones. No obstante, dado el papel crucial del comercio en la economía global, será necesario ajustar y definir el concepto de autosuficiencia alimentaria en términos más amplios.

Las acciones requeridas para hacer frente de manera adecuada a los impactos de esta pandemia exceden la capacidad individual de los gobiernos, lo cual ha llevado a la movilización de esfuerzos colaborativos entre diversos actores. A pesar de que la pandemia ha causado un impacto inmediato en la industria, se prevé que su efecto a nivel macroeconómico se prolongue durante un período considerable. En ciertos casos, será necesario llevar a cabo modificaciones adicionales en el sector.

3.5 Tropicalización de la Industria

La industria láctea a nivel internacional presenta escenarios de competitividad de ganaderos similares a Perú, los cuales nos servirán de guía para poder evaluar el impacto que tendrían en la industria local de ser tropicalizados.

3.5.1 A nivel Internacional USA

La evolución que ha tenido el sector lácteo de EE. UU es considerado una historia de éxito que consideramos relevante tratar como ejemplo para el crecimiento que pueden llegar a tener los ganaderos en la industria peruana. A lo largo de los años los ganaderos estadounidenses se han enfocado en aumentar la producción de leche, ser más eficientes y darles a los consumidores un producto con altos estándares de calidad, pero sobre todo nutritivo. Para lograr el éxito, las granjas lecheras americanas han ido disminuyendo en número y aumentando en tamaño, lo cual ha permitido al sector fortalecer a aquellas que han podido prosperar.

La producción por vaca comenzó a aumentar en una tendencia lineal desde 1950, (Novakovic, 2021) estos aumentos se debieron a mejoras continuas enfocadas en genética del ganado y mejoras en la automatización y tecnologías de procesamiento, así también como una mejor gestión con las salas de ordeño, la reproducción, la nutrición y la salud aumentado la eficiencia y reduciendo los costos de producción.

Se tiene claro que, si bien las granjas lecheras han ido creciendo en tamaño, esto se ha debido a que han ido adquiriendo diferentes estrategias para sobrevivir y lograr crear un negocio rentable para sus familias y para el sector. A continuación, mencionaremos las estrategias claves que han adoptado:

- Diversificación en el procesamiento de productos lácteos en granjas.
- Diferenciación del producto (orgánico o convirtiéndose en leche o pastoreo totalmente A2). Este tipo de pastoreo es un método que permite que el ganado se pueda desplazar de manera libre y pueda consumir vegetación silvestre. Además, la leche A2 es producida por vacas con genotipos A2A2 y es considerada como una opción para personas intolerantes a la lactosa, ya que es más suave y digerible, generando menos problemas digestivos que las leches comunes.

Otro factor relevante que influyó en el crecimiento de estos pequeños ganaderos es que se establecieron políticas para apoyarlos financieramente y sobre todo el involucramiento de las empresas privadas que ya estaban bien posicionadas en el mercado.

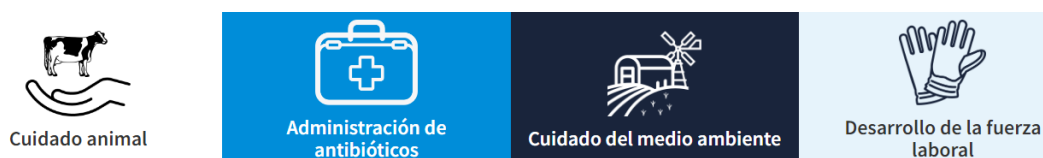
La participación de las empresas privadas ha sido relevante para incentivar las buenas prácticas en el sector y asegurar productos de calidad. FARM fue creado por la NMPF (National Milk Producers Federation) en asociación con Dairy Management, Inc. Este programa ayuda a garantizar el éxito de toda la industria láctea al demostrar que los productores de leche de Estados Unidos están comprometidos a producir una leche de alta calidad y segura para los consumidores. (National Dairy Farm, 2009). El objetivo es brindar un recurso especializado donde todos los participantes de la

cadena tengan un libre acceso y les permita fomentar los conocimientos sobre los productos lácteos, los ingredientes y la nutrición, a fin de ayudar a las industrias de alimentos y bebidas a innovar con los lácteos.

Programas centrados en productores de leche

FARM trabaja con diferentes agentes de la industria, tales como productores de lácteos, cooperativas, procesadores y socios del sector para evidenciar a los clientes y consumidores que la industria láctea está centrada en ofrecer un buen cuidado de las vacas y el medio ambiente, produciendo leche segura y saludable, adhiriéndose a las mejores prácticas de gestión en el desarrollo de la fuerza laboral.

Figura 14. Áreas de desarrollo del sector lácteo



Cuidado animal

El programa establece estándares de cuidado de animales desarrollados por el Consejo Asesor de Agricultores de FARM, el Grupo de Trabajo de Cuidado de Animales, el Comité de Bienestar y Salud Animal de NMPF y aprobados por la junta de NMPF. Los estándares se describen exhaustivamente en el manual de referencia sobre el cuidado de animales de FARM, que describe las mejores prácticas para que los agricultores las implementen en la granja.

Se enfoca en:

- Brindar pautas de cuidado animal con base científica que evolucionan con las últimas investigaciones sobre productos lácteos.
- Proporcionar evaluaciones en finca por parte de evaluadores capacitados que trabajan con los agricultores para identificar fortalezas y, si es necesario, delinear mejoras.
- Garantizar la integridad del programa con verificación de terceros por parte de expertos calificados en lácteos que evalúan un porcentaje representativo de granjas cada año para demostrar que FARM está funcionando según lo previsto. (National Dairy Farm, 2009)

Administración de antibióticos

El área del programa FARM Antibiotic Stewardship busca brindar educación continua a la comunidad lechera sobre el uso responsable de antibióticos para el cuidado de las vacas de manera que sea un suministro seguro. Las mejores prácticas de administración de antibióticos de FARM están

alineadas e integradas en FARM Animal Care. Entre las funciones también destaca informar los requisitos regulatorios federales para el manejo y uso de estos antibióticos.

Esta herramienta educativa permite a las granjas lecheras de todo el país ser capacitadas sobre el uso sensato y responsable de los antibióticos, incluida la prevención de residuos de medicamentos en la leche y la carne. Esta información es actualizada cada año, al igual que el manual y la guía que detallan qué antibióticos y otros medicamentos están aprobados para el tratamiento de animales lecheros. (National Dairy Farm,2009)

Cuidado del Medio Ambiente

Esta área del programa busca proporcionar herramientas y recursos para que los agricultores midan y mejoren todo lo referente al cuidado del medio ambiente. Esta herramienta se basa en una evaluación del ciclo de vida (LCA) de la leche realizada por el Centro de Sostenibilidad Aplicada de la Universidad de Arkansas, incorporando datos de más de 500 granjas lecheras en todo Estados Unidos. El módulo FARM Environmental (Stewardship plantea una serie de preguntas para evaluar la huella de carbono y energía de una granja, reduciendo la carga para los agricultores y al mismo tiempo proporcionando estimaciones confiables y estadísticamente sólidas que explican el 98% de la variabilidad en la huella de carbono total. (National Dairy Farm,2009)

Desarrollo de la fuerza laboral

FARM Workforce Development (WFD) fomenta la adopción de las mejores prácticas de recursos humanos y seguridad. Se centra en el desarrollo de procesos y procedimientos de gestión para promover resultados positivos en materia de recursos humanos y seguridad en el sector. FARM WFD ofrece recursos gratuitos para productores, incluido un manual de recursos humanos y un manual de seguridad. En 2020, el programa lanzó una herramienta voluntaria de evaluación secundaria para uso de los participantes de FARM. La gestión de recursos humanos y seguridad será diferente dependiendo de las características de los productores. (National Dairy Farm, 2009)

3.5.2 En Perú

Una vez que hemos revisado la evolución que ha tenido la industria láctea en Estados Unidos y sobre todo el fortalecimiento de los ganaderos en el sector consideramos relevante que en Perú se podría aplicar algo similar. A continuación, detallaremos algunas propuestas que consideramos relevantes para que los ganaderos puedan continuar fortaleciéndose en la industria láctea.

Diferenciación del Producto

Un punto clave para el fortalecimiento de los productores en Estados Unidos es el foco que le pusieron a la diferenciación del producto. En el Perú, los ganaderos necesitan encontrar formas de aumentar su rentabilidad y lograr ampliar el portafolio de productos, atendiendo las demandas y

preocupaciones actuales de los consumidores, como son, la intolerancia a la lactosa o las reacciones adversas al consumo de leche y derivados que hoy en día, son problemas que se ven reflejados en los peruanos, ya que cerca del 70% de los peruanos es intolerante a la lactosa y es importante ofrecer productos que no dañen la salud de las personas; pero sobre todo, concientizarlos a ellos sobre esto. (Conoce estas 5 leches vegetales y sus beneficios para la salud, 2022).

Si bien en el Perú ya existen productos que se ofrecen “Sin Lactosa”, consideramos que es un segmento que se debe seguir reforzando y sobre todo una oportunidad para que los ganaderos puedan explotar desarrollando productos diferenciados que tengan un mayor valor añadido y sobre todo otorguen beneficios para la salud de los peruanos, quienes cada vez más se preocupan más por esta.

Una alternativa clave en la que podrían enfocarse los ganaderos es en la leche A2, la cual ha ido creciendo y ganando popularidad en Asia, Oceanía y América del Norte y consideramos podría generar un alto impacto no solo en Perú sino en toda América Latina.

Este tipo de leche es considerada como una mejor alternativa para los consumidores ya que tiene características nutricionales distintivas frente a la variante de leche A1.

Para tener claro a qué se refiere con la leche A2, mencionaremos la composición de la leche. La leche está compuesta por agua (87-88%) y diferentes sólidos (entre 12 y 13%), lo cual incluye lactosa, minerales, proteínas y grasa. El 80% de esta proteína consiste en caseína, de la cual el 30 y 35% es beta-caseína que termina dividiéndose en A1 y A2.

Beta-caseína A1: Esta proteína se encuentra en las vacas originarias del norte de Europa, como las Holstein Friesian, Ayrshire y Shorthorn.

Beta-caseína A2: Esta proteína se encuentra en la leche de las vacas de la región del canal de la Mancha y el sur de Francia, tales como las Guernsey, Jersey, Charolais y Limousin

Hace muchísimos años las razas lecheras pasaron de producir la beta caseína A2 a producir la beta caseína A1, debido a una transformación genética que se llevó a cabo, sin embargo, aún existen ciertas razas de vacas que producen la beta caseína A2.

La diferencia entre ambas proteínas (A1 y A2) es pequeña, sin embargo, hace la diferencia en la forma en la que se digiere la leche. La Beta-caseína es considerada una proteína más saludable, que ofrece una mejor digestión, con mayores nutrientes y sobre todo con menor probabilidad de causar intolerancia. (Bocanegra, 2022).

En América Latina el mercado de leche A2 está extendiéndose, principalmente en Brasil donde este tipo de leche ha llamado la atención y ha sido atractivo incluir en la dieta de los brasileños, y también Colombia ya inició a educar al consumidor y productor con relación a este tipo de leche, pues consideran es el futuro de la producción láctea. Consideramos que es un producto que el sector lácteo peruano debe reforzar, en especial los ganaderos pues esto les permitirá diferenciarse y

ofrecer un producto novedoso, atractivo y sobre todo con altos beneficios nutricionales siendo una alternativa más saludable en comparación a los lácteos tradicionales a los que estamos acostumbrados a consumir.

Los ganaderos deben iniciar identificando entre el ganado a través de una secuenciación genómica, qué tipo de proteína están produciendo y posteriormente deben seleccionar aquellas parejas que podrían producir beta caseína A2 y buscar multiplicar ese tipo de ganado; esto debería ir de la mano con el Estado Peruano, e incluso con las empresas privadas ya que esto terminaría beneficiando a todos en la cadena. La única manera que se obtengan vacas que produzcan la proteína A2 es a través de la inseminación, ya que el factor que determina cuál beta caseína se encontrará en la leche, solo aparece en la genética de ellos.

La leche A2 es producida a partir de ganado que posee dos copias del gen A2 en su ADN. Cada ganado recibe una copia del gen del padre y una copia del gen de la madre.

De la mano de esta diferenciación de producto que proponemos, los ganaderos también deben enfocarse más en la mejora genética del ganado para lograr que la productividad siga incrementándose.

Mejora genética

La implementación de técnicas de inseminación artificial (establecer cruces que permitan elevar la producción) y la selección genética han permitido mejorar significativamente la productividad y la calidad del ganado lechero en países como Estados Unidos, por ende, consideramos que en la industria peruana se debería reforzar estas técnicas.

Si bien actualmente ya se iniciaron programas de mejoramiento genético en ganadería, creemos que MIDAGRI y el INAI (Instituto Nacional de Innovación Agraria) como organismos deben continuar reforzando y promoviendo estos proyectos de innovación e investigación, para que más ganaderos conozcan del tema, estén concientizados de los beneficios y puedan iniciar estas prácticas y técnicas que benefician la productividad. Entre los diferentes proyectos donde debe primar la investigación están los relacionados a la transferencia de embriones de alto valor genético, fecundación in vitro, pajillas de semen de calidad de las diferentes razas, análisis de datos moleculares, mejora en reproductores donadores y capacitaciones relacionadas a las prácticas de crianza de ganado ya que será la única manera de lograr obtener un producto de mejor calidad que permitirá a los ganaderos posicionarse mejor en el mercado y ser más rentables a largo plazo.

Programa para ganaderos peruanos

Adaptar un programa para ganaderos como FARM en Perú es un proceso complejo que requiere cuidado y consideración para asegurar que sea efectivo ya que se debe tomar en cuenta las características y necesidades del contexto local. La adaptación cuidadosa y la colaboración con las partes interesadas locales son fundamentales, en este apartado definiremos las características que deben tomarse en cuenta en la implementación.

Los actores

Estado:

Presenta un papel fundamental en la implementación de programas dirigidos a sectores específicos como el ganadero, especialmente debido a las necesidades significativas de desarrollo social y económico en diversas áreas del país. A través del Ministerio de Producción ha venido desarrollando programas que buscan incentivar la asociatividad de los ganaderos, sin embargo, esto no ha sido masivo.

Empresas Privadas:

Cumplen un rol importante ya que como hemos visto son las encargadas de dar inicio al plan, muchas veces son las que toman la iniciativa para poder llevar a cabo las mejoras del sector donde se desarrollan. Son el soporte y aquellos que brindarán las pautas para poder desarrollar estándares en la industria.

Ganaderos

Son los que desempeñarán un rol importante en la implementación del programa, el cual estará enfocado en promover el desarrollo rural, mejorar la seguridad alimentaria, y fortalecer la economía local.

Plan

Objetivos

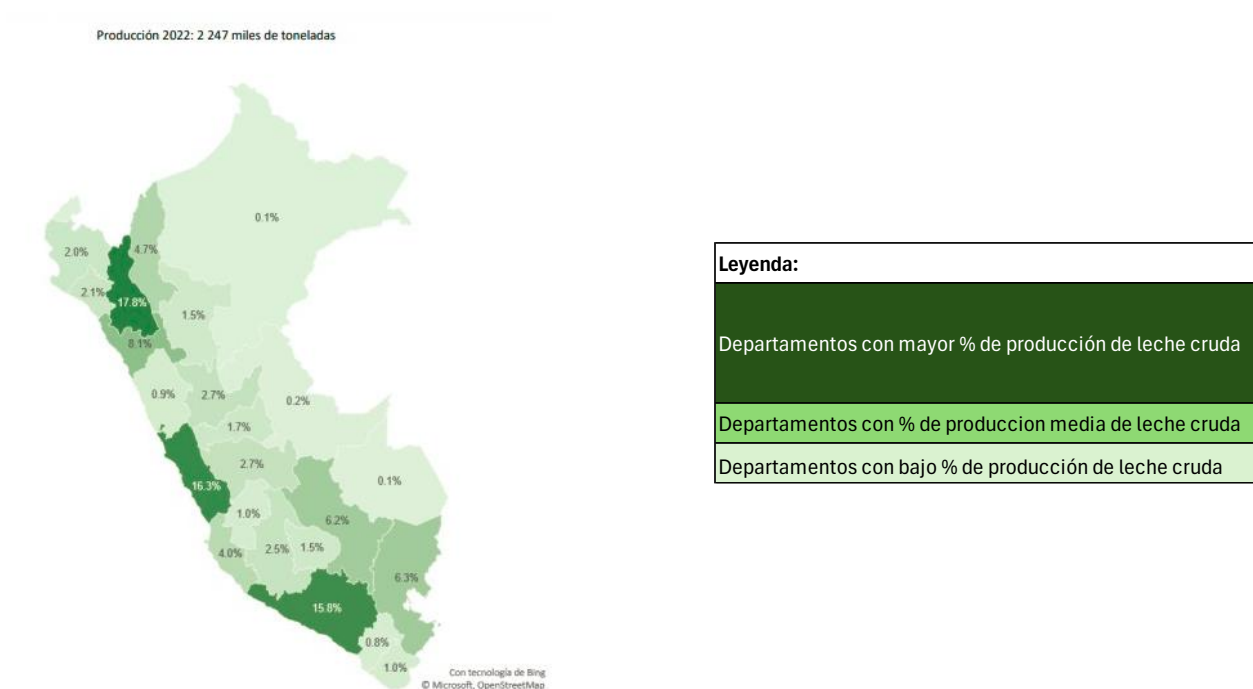
Uno de los principales objetivos al implementar un plan que brinde conocimientos y recursos a ganaderos es estandarizar los sistemas de producción, buscando que el sistema extensivo, presente en el sector artesanal, se desarrolle y pase a ser un sistema semi intensivo en el que se mejore la productividad del ganado y se enfoque en factores interdependientes como la sanidad del ganado, la alimentación, la mano de obra calificada y los métodos de reproducción.

Este plan iniciará enfocándose en el estudio genético del ganado vacuno, para conocer los tipos de ganado que se tienen por región y determinar el tipo de proteína que estos producen (Beta caseína A1 o Beta caseína A2). Con la finalidad de implementar estrategias que incentiven la reproducción de ganado que produzca la beta caseína A2, por presentar mejores propiedades nutricionales y ser mejor valorada por los consumidores.

Un aspecto importante que se debe abordar en el plan es la implementación de proyectos de mejora genética en ganados, esto con la finalidad de obtener un incremento en la productividad por ganado y un producto con mejor calidad y menores costos de producción, lo que le permite a los ganaderos ser más competitivos en el mercado.

Desarrollo del plan

Como hemos mencionado, uno de los principales objetivos del plan es estandarizar el proceso de producción, por ende, debemos enfocarnos en aquellas regiones que poseen una baja distribución de ganado vacuno, donde aún se dan prácticas de ganadería extensiva. Según la Figura 15, vemos que estas regiones son las que presentan los menores índices de porcentaje de producción de leche... Adicionalmente esto hace contraste con la información de la Tabla 6, donde se aprecia que los programas que el Estado ha brindado para diversificación y la innovación de la cadena en el sector lácteo han sido en regiones, donde se da la producción intensiva y semi intensiva a través de organizaciones locales y se enfocan en promocionar productos lácteos con un nivel adicional de transformación: quesos y yogurt.

Figura 15. Distribución porcentual de la producción de leche cruda por región 2022

Nota. MIDAGRI (2022)

Tabla 6. Experiencias de Intervenciones de Midagri, en materia de diversificación e innovación en la cadena láctea

Región	Provincia	Distrito	Nombre de la organización	Tipo de producto
Arequipa	Majes	Caylloma	Empresa Agroindustrial y Servicios Generales	Queso paria y yogurt
	Orcopampa	Castilla	Asociación de productores agropastorales y derivados lácteos de Orcopampa - ORCOLAC	Queso madurado
Ayacucho	Chiara	Huamanga	Asociación de ganaderos y productores lácteos Musuq Allpachaca	Queso madurado
	Chiara	Huamanga	Asociación Nueva Esperanza de Allpachaca	Queso madurado
Cusco	Pampamarca	Canas	Asociación de productores de leche y derivados lácteos Micael	Queso madurado
	Túpac Amaru	Canas	Asociación de productores agropecuarios Túpac Amaru	Queso paria y madurado
Junín	Ataura	Jauja	Red de asociaciones de mujeres productoras y emprendedoras de la provincia de Jauja	Queso paria y madurado
	Concepción	San José de Quero	Cooperativa agraria Mujer Andina	Queso paria y yogurt
Cajamarca	Pulan	Santa Cruz	Cooperativa agraria Renacer Andino	Queso madurado

Nota. MIDAGRI (2022)

Elaboración: Comisión de defensa de libre competencia de Indecopi

Financiación

Empresa Privada: Brindará el soporte en programas orientados a mejorar la competitividad del sector en el mercado y que garantice que los consumidores cuenten con un producto de calidad.

Estado: A través de programas gubernamentales a nivel local, regional o nacional, los cuales se enfocarán en brindar el apoyo a ganaderos con la finalidad de que puedan mejorar su ganado genéticamente y puedan obtener una leche de mejor calidad que sea más valorada por la empresa privada.

Monitoreo y evaluación

Una vez implementado el plan, es importante realizar un monitoreo continuo y evaluación de los programas para medir su impacto y eficacia. Esto incluye la recopilación de datos, análisis de los indicadores y evaluaciones periódicas para ajustar estrategias y mejorar los resultados.



Capítulo 4: Recomendaciones para fortalecer la Industria Láctea

En este capítulo, daremos recomendaciones en base al análisis realizado, las cuales se enfocan en aspectos que pueden influir en los agentes económicos de la cadena del sector lácteo. Las recomendaciones se realizan en base a la experiencia laboral en el sector y se enfocan en la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad del sector. El enfoque principal estará centrado en el ganadero.

4.1 Mejora de procesos en el control de la materia prima: Leche Cruda

Del análisis presentado en los anteriores capítulos, podemos concluir que la calidad de la leche cruda influye en el precio que las empresas pagarán al momento de la compra. La importancia de contar con procesos estandarizados para el manejo de esta materia prima desde el acopio es relevante.

- Todos los agentes económicos están involucrados en este proceso de la cadena: productores, ganaderos, empresas, Estado y consumidores; por ello la importancia de mejorar los procesos en el control de la materia prima.
- Un punto relevante a tener en cuenta es que la información que tienen los ganaderos y las empresas privadas no es simétrica; como resultado, las evaluaciones de calidad de la materia prima pueden ser sesgadas y variar.
- En el estudio de mercado del sector lácteo 2023, Indecopi planteó recomendaciones, tanto para el sector público y privado respecto a este punto, las cuales se enfocaron en la participación del Ministerio de Desarrollo de Riego y Agrario (MIDAGRI) para elaborar las guías y lineamiento orientativo respecto al procedimiento de toma de muestras y su preservación hasta su arribo para el análisis en los laboratorios de las empresas lácteas. Asimismo, insta a las empresas privadas con mayor participación en el mercado: Gloria, Laive y Nestlé Perú a elaborar procedimientos internos de comunicación con los ganaderos respecto a la evaluación de calidad de la leche cruda. (INDECOPI, 2023b).
- Indecopi cita: Respecto a la devolución de la leche, se recomienda a las empresas lácteas Leche Gloria, Laive y Nestlé Perú elaborar procedimientos internos que describen los escenarios en que requieren suspender temporalmente el acopio de leche cruda, dejar de acopiar leche cruda de una zona de recolección y los casos en que realiza la devolución de la leche cruda a un ganadero. El procedimiento deberá ser informado a sus proveedores. (INDECOPI, 2023b).
- Indecopi también plantea: Se recomienda a las empresas lácteas Leche Gloria, Laive y Nestlé Perú comunicar dentro de un plazo razonable a sus proveedores de leche cruda, los cambios o actualizaciones de sus esquemas de precios y/o condiciones comerciales respecto a la compra de leche cruda (INDECOPI, 2023b).

Recomendaciones:

Respecto a la elaboración de la guía y lineamiento orientativo a los ganaderos, consideramos que, de darse, marcaría un gran avance para la estandarización de procesos, sería importante que el aporte del MIDAGRI también se enfoque en brindar recursos a los ganaderos a través de convenios con instituciones que los capacite y brinde información respecto a la mejora en la calidad de leche cruda. En primera instancia debe realizarse en aquellas provincias que cuentan con cuencas ganaderas y debe contar con la participación de organismo locales. También se debe buscar promover prácticas agrícolas sostenibles, ya que de esta manera se contribuirá a aumentar la calidad del producto final y fortalecer la posición de los productores en la cadena.

Es importante tener en cuenta que un organismo público no debería intervenir en los criterios de compra de un organismo privado. Cada empresa establece según sus normas de calidad criterios que son los que mejor considere para la elaboración de sus productos.

Es relevante la transparencia en las comunicaciones que brindan las empresas privadas a los ganaderos respecto a los procedimientos y controles de calidad ejecutados en la materia prima y que estos resultados sean comunicados oportunamente y se brinde capacitación y reforzamiento continuo acerca de los estándares de calidad que deben entregar.

Dentro de las recomendaciones y propuestas con respecto a los criterios de calidad que se deben considerar, consideramos importante que, para que los ganaderos tengan un producto con altos estándares de calidad debemos mirar hacia atrás e identificar que la productividad aumentará siempre que vaya de la mano de una mejora en la alimentación y salud del ganado, acompañada de una mejora genética en el hato ganadero.

La importancia del uso de la genética en el ganado ha ido escalando con el paso del tiempo, ya que ha quedado demostrado que aquellos ganaderos que hacen uso de la genética en sus ganados mejoran en grandes niveles su productividad, teniendo como resultado una mejor calidad de leche, lo que les permitirá tener una mejor negociación al momento de establecer precios a sus clientes.

Hay 4 aspectos fundamentales que el ganadero debe considerar para lograr potenciar su producción y así mejorar su economía: la nutrición, salud, manejo del ganado y genética.

Nutrición: Consideramos de vital importancia que la alimentación que recibe el ganado debe estar basada en nutrientes de alto nivel para su crecimiento y mantenimiento corporal, ya que aquel ganado bajo de peso o con desnutrición, es poco probable que produzcan un correcto volumen de leche. Esta alimentación debe estar basada en carbohidratos, minerales, proteínas, vitaminas y agua. El ganado debe consumir suficiente material forrajero, el cual debe ser de buena calidad, esto se logra a través de una buena técnica de pastoreo y el uso correcto de equipos de alimentación.

Salud: La salud del ganado es de vital importancia para lograr una alta productividad. El ganadero debe estar enfocado en el control preventivo, que debe tener con el ganado a través de un

buen calendario sanitario y de manejo; ya que cualquier tipo de enfermedad puede ser perjudicial e incrementar la mortalidad de este, ocasionando en algunos casos pérdidas económicas y también del ganado. Es muy común que los pequeños ganaderos no realicen inversiones en la sanidad de los animales, sobre todo en lo relacionado a la prevención; sin embargo, es necesario que se cambie este comportamiento para lograr mejoras en la producción.

Manejo del ganado: Es de suma importancia el manejo adecuado del ganado, el correcto uso de técnicas, personal altamente capacitado, infraestructura adecuada, zonas de pastoreo idóneas, rebaños en óptimas condiciones y correcta distribución de agua, son algunos aspectos claves que los ganaderos deben considerar, ya que la calidad del manejo que se le dé repercutirá en una producción sobresaliente. El ganadero debe invertir en salas de ordeño automatizadas e innovar en sistemas de gestión del rebaño para aumentar la eficiencia y reducir de esta manera los costos de producción.

Genética: En los últimos años se ha ido logrando importantes avances en la genética del ganado. El desarrollo de técnicas como la selección genética, compra de semen de toros de raza superior, fertilización in vitro e inseminación artificial ya vienen siendo utilizadas en muchos países y ya han experimentado los beneficios que esta trae consigo y consideramos que si bien en Perú ya se empezó a incentivar estas nuevas técnicas creemos que hay que reforzar la educación y concientización del ganadero sobre los beneficios que resultan de los cambios en el material genético del ganado ya que impacta positivamente en una producción más eficiente.

En el sector industrial donde se presentan los sistemas de producción semi intensivos e intensivos, los ganaderos han estado desarrollando un sistema donde predomina la inseminación artificial, con la finalidad de mejorar la productividad de su ganado por ello la implementación de programas y capacitaciones, deben ir dirigidos al sector artesanal que aún carece de educación y concientización en aspectos relacionados a la mejora genética. Esto debe ir apoyado de recursos que el estado debe brindar a través de sus gobiernos locales.

Los aspectos mencionados son relevantes para mejorar el desempeño del sector ganadero, sin embargo, no le han dado la importancia que merecen, consideramos que hay que reforzar que a partir de una mejora en estos 4 aspectos se logrará tener un producto de mejor calidad y con costos más bajos, lo que les permitirá generar un mejor margen de beneficio.

4.2 Poder de negociación de la empresa: Concentración en la adquisición de la leche cruda

- Según lo desarrollado en los capítulos previos, se ha llegado a la conclusión de que hay una clara concentración en la adquisición de la leche cruda por parte de las empresas procesadoras industriales (tales como Gloria, Laive y Nestlé), las cuales tienen un gran poder

de negociación frente a sus distintos proveedores, lo que les permite fijar las condiciones de compra y pago a los ganaderos, quedando estos últimos en desventaja.

- Queda en evidencia que los volúmenes de compra de la materia prima (leche cruda) y precios pagados ya sea por las empresas procesadoras y plantas artesanales, presentan una gran diferencia. Las principales empresas industriales en promedio pagan un precio por la leche cruda menor al que es reportado por MIDAGRI debido a su alto poder de negociación, lo cual termina siendo desequilibrado frente a los demás. Las empresas como Gloria, Laive y Nestlé tienen la capacidad de establecer precios, condiciones y volúmenes mínimos de compra, mientras que sus proveedores, en su mayoría ganaderos no influyen significativamente en los precios que paga la empresa ni restringen su abastecimiento de materia prima debido a su bajo poder.
- También podemos concluir que la calidad de la leche cruda juega un papel importante en la dinámica del sector ya que lograr tener una materia prima con altos estándares de calidad es una limitante en el Perú, en especial para los ganaderos por la alta inversión que esta requiere.
- El sistema de acopio representa un factor determinante en el precio pagado a los ganaderos, es así como aquellos que usen tanque de enfriamiento para almacenar la leche tendrán un producto de mejor calidad, que aquellos que siguen usando porongos que mantienen la leche a temperatura ambiente. Además, el contar con un espacio con infraestructura óptima para el ganado es de vital importancia para el cuidado de este.
- En el estudio de mercado del sector lácteo 2023, Indecopi planteó recomendaciones con respecto a este punto para lograr mejorar la oferta de leche cruda de calidad, a través de MIDAGRI con un plan estratégico clave hacia los ganaderos, especialmente los más pequeños. Además, solicita se realicen estudios y publicaciones con respecto a la evolución de los niveles de calidad de la leche cruda de las diferentes zonas del país (ya sea por cuencas de producción o por tipos de ganaderos). Además, recomienda a las empresas lácteas como Gloria, Laive y Nestlé a elaborar informes a sus proveedores de leche con data relevante que les permita anticiparse ante cualquier cambio o decisión para mejorar la producción de su materia prima.

Recomendaciones:

Considerando lo expuesto por Indecopi con respecto a la elaboración de un plan estratégico hacia los ganaderos, creemos fundamental que parte de este plan debe estar enfocado en impulsar el desarrollo de cadenas productivas para lo cual los ganaderos requerirán de programas enfocados en los factores claves (alimentación, sanidad, manejo de ganado y genética) para obtener productos de mejor calidad y sobre todo lograr ser más rentable en el sector. La idea es generar eficiencias en

la producción de leche, mejorar sus condiciones de negociación y lograr tener una mayor oportunidad de ofrecer productos de alto valor y diferenciados. Asimismo, facilitar a organismos locales, incluso a la empresa privada, en informar las capacitaciones y lineamientos para lograr la estandarización de calidad de la materia prima.

En relación con el sistema de acopio que presentan los ganaderos consideramos que es importante que inviertan en equipos de pasteurización y refrigeración como el tanque de enfriamiento, ya que esto les permitirá aumentar la producción y extender la vida útil de su producto, disminuyendo las mermas y logrando tener un producto con mejores estándares de calidad, resultando en una mejor capacidad de negociación de precio frente a las empresas como Gloria, Laive y Nestlé. Además, las instalaciones de estos centros de acopio tienen que ser óptimas, por ende, consideramos que estos deben ser lugares espaciosos, con ventilación y sombra para el adecuado manejo del ganado.

Con respecto a la elaboración de informes por parte de la empresa privada hacia cada uno de los proveedores, consideramos que implicaría un nivel de inversión, tiempo y recursos, y creemos que el organismo más idóneo para realizar informes con data relevante de la producción de materia prima debería ser algún organismo local o ente estatal, con el fin de brindar información transparente e imparcial evitando sesgos en la comunicación.

4.3 Consumo de productos lácteos

- Es importante analizar los patrones de consumo de leche en el mercado peruano y se resalta la peculiaridad del consumo de leche en su versión evaporada, producto que cuenta con el 71.01% de ventas de la leche industrial, que en otros países tiene una menor demanda. (INDECOPI, 2023b).
- Las principales empresas del sector lácteo venden leche en su versión evaporada y sus campañas van enfocadas en el consumo de ese producto, por lo cual hace que la competencia se limite a tener que brindar un producto similar, ya que otras variantes como la leche en polvo no han tenido la misma aceptación en el mercado.
- Parte de la preferencia de la leche evaporada se debe a su fácil transporte en latas en su mayoría a nivel nacional y a sus condiciones de conservación. Esto ha sido muy importante sobre todo para la población que no dispone de equipos de refrigeración en zonas rurales.
- Es importante tener en cuenta la nueva tendencia del mercado de elegir productos que cubren diversas necesidades, por lo cual hay un crecimiento de productos de origen vegetal y de alimentos más saludables y orgánicos, sin embargo, este tipo de tendencia se enfoca en el segmento de mercado con mayor poder adquisitivo, ya que los sectores con menos recursos siguen la tendencia del consumo de leche evaporada, esto impulsado por el Estado que otorga a través de programas sociales estos productos.

- Indecopi recomienda que el MIDAGRI debe promover mecanismos que permitan acercar la oferta de productores ganaderos y de productores artesanales a través de ferias itinerantes con el apoyo de gobiernos locales y regionales.

Recomendaciones:

Es importante que las empresas del sector privado revisen los patrones de consumo del mercado peruano por la peculiaridad de productos que demandan y desarrollen envases alternativos a la lata, que puedan cubrir las necesidades de transporte y conservación para las poblaciones más alejadas.

Sobre la recomendación de Indecopi, consideramos que es importante promover el consumo local y regional de productos lácteos, ya que son una oportunidad para las empresas locales de presentar sus productos y para los consumidores de tener una alternativa a los productos tradicionales. Esto sobre todo en zonas alejadas donde el costo de transporte puede impactar en precios más altos por la cadena logística que demandan y que muchas veces el más afectado es el consumidor, quien termina privando a su familia del consumo de este producto básico de la canasta familiar.

Según lo visto anteriormente, los cambios en los patrones de consumo de los peruanos y sobre todo el enfoque en mejorar la salud, consideramos importante que los ganaderos fortalezcan la oferta de productos saludables para aquellas personas que sufren de problemas digestivos e intolerancias, ya que es un nicho que está creciendo y donde la oferta si bien ya existe aún es limitada y tiene alto potencial para ser explotada. La estrategia de los ganaderos para fortalecer sus productos debe enfocarse en el desarrollo de los 4 pilares que generan incremento de la productividad y calidad del ganado: alimentación, sanidad, manejo de ganado y genética ya que es la única forma de ofrecer un producto más saludable y de mejor calidad.

4.4 Ingreso de nuevos competidores

- De acuerdo con lo visto en los capítulos anteriores queda en evidencia que existen aspectos normativos y económicos que influyen en la entrada de otros agentes a la industria láctea. Según la normativa, la autoridad de salud establece directrices sanitarias para la elaboración y procesamiento de productos lácteos que han sido mencionadas en anteriores capítulos, y entre los aspectos económicos que desalientan la entrada de nuevos competidores está la alta inversión en infraestructura, equipos de enfriamiento y técnicas de reproducción artificial que se requieren para competir con empresas del sector industrial que ya cuentan con estos recursos bien establecidos.
- En el estudio de mercado del sector lácteo 2023, Indecopi plantea ciertas recomendaciones para mejorar los aspectos económicos y normativos que impulsen la expansión y entrada de

nuevos agentes. Insta a MIDAGRI trabajar en colaboración con DIGESA para implementar el Sistema Integrado de Producción (SIP) en la elaboración de productos lácteos artesanales, así como contribuir para la habilitación sanitaria de las plantas artesanales de empresas MYPE y personas naturales, y de esta manera poder ampliar la comercialización segura e inocua de productos lácteos artesanales en la región. (INDECOPI, 2023b).

- También Indecopi recomienda que MIDAGRI busque promover diferentes iniciativas que logren la asociatividad entre ganaderos, desarrollar capacitaciones dirigidas a la micro y pequeña empresa y en ayuda con Indecopi luchar por proteger a los más pequeños.

Recomendaciones:

Desde el punto de vista normativo y económico hay una limitación en el ingreso de nuevos competidores, las empresas lácteas pequeñas del sector artesanal son las afectadas debido al elevado costo para obtener los registros sanitarios, la implementación del HACCP y obtención de certificaciones, por ende, si bien Indecopi recomienda la modificación de algunas normas y que se ajuste a la realidad de cada localidad, también consideramos la importancia de la intervención del Estado para brindar recursos como equipos de enfriamiento, capacitaciones enfocadas en los 4 pilares de mejora de productividad y apoyo financiero al sector artesanal de manera que le permita ser competitivo en los productos que ofrece al mercado.

Consideramos fundamental fomentar la participación del ganadero en ferias locales para poder promocionar y comercializar sus productos resaltando los beneficios propios de este y del control de calidad de los procesos productivos, ya que de esta manera logrará posicionarse en la mente del consumidor.

Debido a la alta concentración del sector lácteo en pocas empresas industriales, consideramos que el ingreso de una nueva empresa se ve limitado debido a los recursos y cadena productiva que han desarrollado las empresas actuales del mercado.

Conclusiones

La cadena láctea presenta un sistema complejo que involucra a diferentes actores y el grado de organización de estos es diverso e influyen entre sí, por lo cual la colaboración y coordinación entre ellos es esencial para lograr promover una cadena de valor eficiente y competitiva.

Los actores de la cadena buscan maximizar sus beneficios: Los ganaderos desean vender sus productos a un mejor precio y mejorar sus condiciones actuales, mientras que el sector industrial desea adquirir un producto de alta calidad asociado a un alto volumen de producción al menor costo. Esta polarización de búsqueda de beneficios hace que el actor con mayor poder negociación (empresas del sector industrial) ejerzan control sobre los ganaderos, quienes se ven en desventaja y por años han venido solicitando al Estado la intervención en la fijación de precios.

La medición de crecimiento y desarrollo del sector lácteo debería enfocarse no sólo en las grandes empresas que comercializan productos lácteos; sino, también enfocarse en la sostenibilidad de la cadena y el desarrollo de los ganaderos quienes son el principal eslabón. De esta manera se incentiva que las empresas industriales participen de manera activa en el desarrollo de ganaderos.

En el Perú existe una alta demanda de productos lácteos, existiendo suficiente espacio y oportunidad para que los ganaderos puedan explotar este sector y lo deben hacer acompañado de mejoras en su nivel de tecnificación, inversión en equipos e infraestructura, capacitaciones y en mejorar la calidad del ganado que tienen, esto les permitirá mejorar su productividad al abarcar un nivel adicional en la cadena productiva, pasando de sólo ganaderos a ser productores, lo que les generará un incremento de sus beneficios económicos.

Parte importante de la mejora de la competitividad de los ganaderos es la tecnificación de los centros de acopio, esto es parte de los factores que mencionamos en el cuidado vacuno. Los equipos y la infraestructura deben ser adecuados al tipo de ganado y los recursos para la implementación deben ser asumidos por el Estado, como parte del plan de fomento del desarrollo del sector lácteo, en especial de aquellos pequeños ganaderos que están iniciando.

También se tiene claro que los cambios en los patrones de consumo han generado nuevos nichos de mercado dando la oportunidad a que los productores locales comercialicen productos de calidad, acorde a los estándares de calidad requeridos por la autoridad sanitarias y que ofrezcan un valor diferencial frente a productos de la gran industria, que serán valorados por los consumidores: sostenibilidad de la cadena, pago justo a los ganaderos, cuidado y atención del ganado.

Referencias

- Acosta, A., Galetto, A., Valdés, A., & Londinsky, A. (2022). *Más allá de la finca lechera - Enmarcando el diálogo de política lechera en América Latina*. Rome, FAO y FEPALE.
<https://doi.org/10.4060/cc2188es>
- Acosta, A., McCorriston, S., Nicolli, F., Venturelli, E., Wickramasinghe, U., ArceDíaz, E., Scudiero, L., Sammartino, A., Schneide, F., & Steinfeld, H. (2021). *Immediate effects of COVID-19 on the global dairy sector*. *Agricultural Systems*, 192, 103177.
<https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103177>
- Bocanegra, Joan (2022). ¿Qué es la leche A2 y por qué podría revolucionar la industria láctea? *IALIMENTOS*. <https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/que-es-la-leche-a2-y-por-que-podria-revolucionar-la-industria-lactea>
- Conoce estas 5 leches vegetales y sus beneficios para la salud.(2022, 18 de agosto). *Diario Perú 21*.
<https://peru21.pe/vida/intolerante-a-la-lactosa-cinco-leches-vegetales-y-sus-beneficios-para-la-salud-rmmn-emcc-noticia/>
- Decreto Legislativo N.° 1062. (2008, 28 de junio). Ley de Inocuidad de los Alimentos.
<https://www.gob.pe/institucion/senasa/normas-legales/962247-1062>
- Decreto Supremo N.° 0004-2022-MIDAGRI. (2022, 07 de abril). Decreto Supremo que Modifica el Reglamento de la Leche y Productos Lácteos.
<https://www.gob.pe/institucion/midagri/normas-legales/2902865-0004-2022-midagri>
- Decreto Supremo N.° 008-2012-MIDIS. (2012, 31 de mayo) Crean el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/9813-008-2012-midis>
- Decreto Supremo N.° 115-2001-EF. (2001, 21 de junio). Establecen Sistema de Franja de Precios aplicable a las importaciones de diversos productos agropecuarios.
<https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/226130-115-2001-ef>
- Decreto Supremo N° 004-2014-SA. (2014, 29 de marzo) Modifican e incorporan algunos artículos del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/197087-004-2014-sa>
- Decreto Supremo N° 007-2017-MINAGRI.(2022, 07 de abril). Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Leche y Productos Lácteos.
<https://www.gob.pe/institucion/midagri/normas-legales/2902865-0004-2022-midagri>

- Decreto Supremo N° 007-98-SA. (1998, 25 de septiembre) Aprueban el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. http://www.digesa.minsa.gob.pe/Codex/D.S.007_98_SA.pdf
- Decreto Supremo N°007-2017-MIDAGRI. (2017, 21 de junio). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Leche y Producto. <https://www.midagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2017/19598>
- Dirección Regional de Agricultura Moquegua (2023). *Boletín informativo agrario semanal*, (3), 1-10. https://agromoquegua.gob.pe/doc/boletines/boletin_semanal_2023/BOLETIN_INFORMATIVO_N_03-2023.pdf
- Domínguez, T. E. J., Galarreta, R. J. B. & Huamán, C. A. (2021). *Valorización de leche Gloria S.A.* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <https://hdl.handle.net/11354/3131>
- Federación Panamericana de Lechería (2019). *Situación de la cadena láctea en América Latina en el 2018*. Federación Panamericana de Lechería. https://fepale.org/site/wp-content/uploads/2021/04/Informe_Observatorio_Cadena_Lactea_ALC_2018.pdf
- Gloria (2018). *Cadena de valor. Gloria*. <https://www.gloria.com.pe/Site/nuestrocompromiso/sociedad/cadena-de-valor>
- Gloria, Laive y Nestlé, cómo les fue a las empresas que enfrentan cambios en su etiquetado. (2022, 16 de abril). *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/gloria-laive-y-nestle-como-les-fue-a-las-empresas-que-enfrentan-cambios-en-su-etiquetado-noticia/>
https://cdn.www.gob.pe/uploads/medium/archive/000/011/062/vaso_de_leche.pdf
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2007). *Mercado Lácteo, 1 - 21. Perú: Gerencia de Estudios Económicos*. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2023a). *Informe Preliminar del Estudio de Mercado sobre el Sector Lácteo en el Perú*. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2023b). *Estudio de Mercado sobre el sector lácteo en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/informes-publicaciones/5476622-estudio-de-mercado-sobre-el-sector-lacteo-en-el-peru>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) 2012 - [Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI]*.

- <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/censo-nacional-agropecuario-cenagro-2012-instituto-nacional-de-estad%C3%ADstica-e-inform%C3%A1tica>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2021- [Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI]. <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2021-instituto-nacional-de-estad%C3%ADstica-e-inform%C3%A1tica-%E2%80%93>
- Ley Nº 24059. (1985, 04 de enero). Crean el programa del vaso de leche en todos los municipios provinciales de la república.
- Ley Nº 27470. (2001, 03 de junio). Normas complementarias para la ejecución del Programa del Vaso de Leche. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/per31109.pdf>
- Ley Nº 28732. (2006, 12 de mayo). Ley que crea el Consejo Nacional de la Leche. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/FBC7E40FC2E23FBC05257982007A60B2/\\$FILE/Ley_28732.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/FBC7E40FC2E23FBC05257982007A60B2/$FILE/Ley_28732.pdf)
- Ley Nº 31296. (2021, 19 de julio). Ley de promoción de la cadena productiva ganadero-lechera. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1974970-5>
- Mahirwe, A., & Weil, L. (2018). Investigation of Competitive Advantage of the Dairy Industry Cluster: The Case of Rwanda. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8, 1358 - 1388. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.85092>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). Estudio de la Ganadería Lechera en el Perú - Análisis de su estructura Dinámica y Propuestas del Desarrollo. Ministerio de Agricultura y Riego. <http://hdl.handle.net/20.500.13036/73>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2021, 01 de junio). MIDAGRI: En el Perú existen más de 2 millones de productores de leche. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de MIDAGRI: <https://bit.ly/3AQLF1O>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI]. (2021, 20 de abril). *Consejo Nacional de la Leche evaluará propuestas para fomentar el consumo e incrementar la oferta de la leche y sus derivados* [Comunicado de prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/483384-consejo-nacional-de-la-leche-evaluara-propuestas-para-fomentar-el-consumo-e-incrementar-la-oferta-de-la-leche-y-sus-derivados>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI]. (2022). *Boletín trimestral Observatorio de Commodities Leche y derivados*, (1), 1-18. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3474939/Commodities%20Leche%20y%20Derivados%3A%20ene-mar%202022.pdf>

- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI]. (2023). BOLETÍN TRIMESTRAL N.0 03-2022. Observatorio de Commodities Leche y derivados. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/1405/1/Observatorio%20de%20Commodities%20Leche%20y%20Derivados_%20jul-set%202022.pdf
- National Dairy Farm (2009). What is the National Dairy FARM Program?. <https://nationaldairyfarm.com/what-is-farm/>
- Novakovic, A. (2021). Estados Unidos: evolución del sector lácteo. Observatorio de Cadena Láctea. <https://www.ocla.org.ar/noticias/18376358-estados-unidos-evolucion-del-sector-lacteo>
- Oré, M. T., y Tavera, J.A. (2018). Milking the Milkers: a Study on Buyer Power in the Dairy Market of Perú. Documentos de Trabajo / Working Papers 2018-470, Departamento de Economía - Pontificia Universidad Católica del Perú, 1-34. <http://doi.org/10.18800/2079-8474.0470>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2011). *Serie "Buenas prácticas en el manejo de la leche". Procesos para la elaboración de productos lácteos*. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2021a). FAOSTAT. <https://www.fao.org/faostat/es/#data>. Acceso en varias fechas, y otras fuentes nacionales.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2021b). *Dairy Market Review - Overview of global dairy market developments in 2020 - April 2021*. Organización de las Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2024). Leche y productos lácteos. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. <https://www.fao.org/dairy-production-products/products/es/>
- Ortiz, C. R. (2016). *Valorización Gloria S.A.* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/1802>
- Perú Láctea (2022). *¿Qué es y cuáles son los Beneficios de la Leche A2?* <https://perulactea.com/que-es-y-cuales-son-los-beneficios-de-la-leche-a2/?amp-wp-skip-redirect=1>
- Resolución Ministerial N.º 167-2016-MIDIS. (2016, 27 de julio). Aprobar el Reglamento de las Modalidades del Programa de Complementación Alimentaria – PCA. <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/6809-167-2016-midis>
- Resolución Ministerial N° 807-2022-MINSA. (2022, 10 de octubre) Aprobar la NTS N° 192-MINSA/DIGESA-2022, "Norma Sanitaria para la implementación del Sistema Integrado de Producción-SIP en la elaboración de productos lácteos artesanales. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/3589499-807-2022-minsa>

- Rospigliosi, Z. J., & Suárez, S. I. (2018). *Proceso de transmisión de precios en los mercados de leche fresca y leche evaporada* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13031>
- SNI: modificación al reglamento de la leche va a encarecer el precio del producto. (2022, 11 de noviembre). *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/modificacion-al-reglamento-de-la-leche-va-a-encarecer-el-precio-del-producto-afirma-el-sni-rmmn-noticia/>
- Statista Research Department (2024, 12 marzo). Volumen de bebidas alternativas a la leche de vaca consumido en países seleccionados de América Latina entre 2018 y 2028(en millones de kilogramos). *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/1421435/consumo-de-alternativas-a-la-leche-en-america-latina-por-pais/>
- Superintendencia del Mercado de Valores (2022). Estados Financieros Separados 31 de Diciembre de 2021 y 31 de Diciembre de 2020. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Leche%20Gloria%20SA%20Auditado.pdf>
- Tres empresas tienen 'capturado' más del 90% del mercado de productos lácteos en Perú. (2017, 05 de junio). *Diario Gestión*. <https://archivo.gestion.pe/empresas/tres-empresas-tienen-capturado-mas-90-mercado-productos-lacteos-peru-2191644>
- United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service (2023, December). Dairy: World Markets and Trade. <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/dairy.pdf>
- Vasquez, A. (2020). *Análisis estratégico para la implementación de una empresa de producción y comercialización de lácteos en Lima Metropolitana* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18234>
- ZegersPrado C. (1999). Expectativas del subsector lechero chileno de la próxima ronda de negociaciones de la OMCM. *TecnoVet*, 5(3). <https://revistas.uchile.cl/index.php/RT/article/view/5241>