



**Identificación y análisis de conflictos entre los actores de la cadena de
suministros de la leche en el Perú**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en *Supply Chain Management* por:

Víctor Joaquín Bernaola Cabrera
Gonzalo Chávez Villacorta
Lizbeth Karen Flores Mendoza
Eduardo Antonio Martínez San Martín

Programa de Maestría en *Supply Chain Management 2016-2*

Lima, 24 de abril de 2019

Esta tesis

**Identificación y análisis de conflictos entre los actores de la cadena de
suministros de la leche en el Perú**

ha sido aprobada.

.....
Freddy Alvarado Vargas (Jurado)

.....
Ricardo Cayo Quintana (Jurado)

.....
Aldo De La Cruz Gonzáles, Asesor

Universidad ESAN

2019

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCION.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Estudios previos.....	4
1.5. Alcances y limitaciones.....	7
1.5.1. Alcance.....	7
1.5.2. Limitaciones.....	7
1.6. Fuentes de información.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. La cadena de suministros.....	9
2.1.1. Tendencias en el gerenciamiento de la cadena de suministros.....	10
2.1.1.1. Logística verde.....	10
2.1.1.2. Alianzas estratégicas.....	11
2.1.1.3. Las tecnologías de la información.....	11
2.2. Los actores de la cadena de suministros.....	11
2.3. Negociación de los actores <i>intra</i> cadena.....	13
2.4. Fijación de precios.....	13
2.4.1. Competencia perfecta.....	14
2.4.2. Monopolio perfecto.....	15
2.4.3. Monopsonio.....	16
2.4.4. Oligopolio.....	17
2.4.5. Oligopsonio.....	17
2.5. Rentabilidad de la cadena de suministro.....	17
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL.....	19
3.1. La leche.....	19
3.2. Contexto Mundial.....	23
3.2.1. Mercado mundial de materias primas.....	23
3.2.2. Mercado mundial de derivados lácteos.....	26
3.3. Cadena de Suministro de la leche.....	28
3.3.1. Proveedores.....	30
3.3.2. Productores.....	31
3.3.3. Acopiadores.....	38
3.3.4. Procesadores.....	40
3.3.4.1. Gloria SA.....	45
3.3.4.2. Nestlé Perú SA.....	48
3.3.4.3. Laive SA.....	48
3.3.4.4. Procesadores artesanales.....	49
3.3.5. Transporte.....	50
3.3.6. Distribución.....	51

3.3.7. Puntos de venta al público.....	54
3.3.8. Consumidor final.....	55
3.4. Principales indicadores de gestión.....	56
CAPÍTULO IV: CONFLICTOS.....	58
4.1. Conflictos.....	58
4.2. Conflictos en el Perú.....	60
4.3. Situación del sector lácteo en el mundo.....	62
4.4. Conflictos del sector lácteo en el Perú.....	65
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA.....	67
5.1. Fuentes.....	67
5.2. Disponibilidad de los archivos.....	68
5.3. Expedientes descartados.....	68
5.4. Expedientes seleccionados.....	69
5.5. Análisis de los expedientes.....	70
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	72
6.1. Reconstitución de leche en polvo.....	72
6.1.1. Conflicto.....	72
6.1.2. Actores involucrados.....	74
6.1.3. Análisis.....	74
6.1.4. Oportunidades de mejora.....	77
6.2. Baja calidad de la leche.....	78
6.2.1. Conflicto.....	78
6.2.2. Actores involucrados.....	79
6.2.3. Análisis.....	79
6.2.4. Oportunidades de mejora.....	82
6.3. Bajo precio de la leche al productor.....	84
6.3.1. Conflicto.....	84
6.3.2. Actores involucrados.....	86
6.3.3. Análisis.....	86
6.3.4. Oportunidades de mejora.....	97
6.4. Ejercicio de la posición de dominio.....	99
6.4.1. Conflicto.....	99
6.4.1.1. En la red de distribución.....	99
6.4.1.1.1. Gloria SA.....	99
6.4.1.1.2. Laive SA.....	101
6.4.1.2. En la red de acopio.....	101
6.4.2. Actores involucrados.....	104
6.4.3. Análisis.....	104
6.4.4. Oportunidades de mejora.....	123
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....	125
CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES.....	128

BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXOS.....	142

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Estructura productiva de Laive SA.....	5
Figura 1.2. Esquema de eslabones de la cadena láctea colombiana.....	6
Figura 2.1. Cadena de suministros.....	12
Figura 2.2. Equilibrio en competencia perfecta.....	14
Figura 2.3. Equilibrio en monopolio perfecto.....	15
Figura 2.4. Equilibrio en monopsonio.....	16
Figura 3.1. Principales exportaciones de productos lácteos.....	27
Figura 3.2. Cadena de suministro de la leche en el Perú.....	29
Figura 3.3. Evolución del tamaño del hato y del número de granjas.....	32
Figura 3.4. Rendimiento de leche fresca (principales regiones).....	33
Figura 3.5. Balance consumo – importación.....	35
Figura 3.6. Evolución del porcentaje de leche fresca destinada a la industria.....	36
Figura 3.7. Distribución nacional de la producción de leche y ubicación de las principales plantas de transformación.	41
Figura 3.8. Grupo Gloria SA.....	46
Figura 3.9. Proceso productivo de Gloria SA.....	47
Figura 6.1. Precio de leche en polvo importada y precio en chacra de leche fresca.....	76
Figura 6.2. Porcentaje del PBI procedente de la agricultura.....	89
Figura 6.3. Rendimiento por animal.....	90
Figura 6.4. Tamaño de hato.....	91
Figura 6.5. Consumo de leche <i>per cápita</i>	92
Figura 6.6. Densidad láctea.....	94
Figura 6.7. Porcentaje de la leche acopiada por la industria.....	95
Figura 6.8. Importaciones sobre consumo.....	96
Figura 6.9. Ratios Financieros 2007.....	107
Figura 6.10. Ratios Financieros 2008.....	108
Figura 6.11: Ratios Financieros 2009.....	109
Figura 6.12: Ratios Financieros 2010.....	110
Figura 6.13: Ratios Financieros 2011.....	111
Figura 6.14: Ratios Financieros 2012.....	112
Figura 6.15: Ratios Financieros 2013.....	113
Figura 6.16: Ratios Financieros 2014.....	114
Figura 6.17: Ratios Financieros 2015.....	115
Figura 6.18: Ratios Financieros 2016.....	116
Figura 6.19: Ratios Financieros 2017.....	117
Figura 6.20: ROA de empresas pares de Gloria SA y Laive SA y porcentaje de variación contra la media anual (2007 – 2017).....	118
Figura 6.21: ROE de empresas pares de Gloria SA y Laive SA y porcentaje de variación contra la media anual (2007 – 2017).....	119
Figura 6.22: Margen Bruto/ Ventas de empresas pares de Gloria SA y Laive SA y porcentaje de variación contra la media (2007 – 2017).....	121
Figura 6.23: Utilidad antes de Impuestos/ Ventas de empresas pares de Gloria SA y Laive SA y porcentaje de variación contra la media (2007 – 2017).....	122
Figura 6.24: Utilidad neta/ Ventas de empresas pares de Gloria SA y Laive SA y porcentaje de variación contra la media (2007 – 2017).....	123

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Composición proximal de 100g de leche fresca de vaca.....	19
Tabla 3.2: Productos y derivados lácteos.....	20
Tabla 3.3: Buenas prácticas de explotación lechera.....	21
Tabla 3.4: Principales países productores de leche (miles de TM).....	24
Tabla 3.5: Distribución porcentual de las unidades productivas.....	31
Tabla 3.6: Producción de leche según cuenca.....	33
Tabla 3.7: Caracterización de los sistemas de producción lechera en el Perú.....	34
Tabla 3.8: Participación de mercado de los principales procesadores.....	41
Tabla 3.9: Principales indicadores de gestión de la cadena.....	56
Tabla 4.1. Elementos básicos que aparecen en la confrontación.....	59
Tabla 4.2: Conflictos sociales por estado a Enero de 2019 (número de casos).....	60
Tabla 4.3: Conflictos sociales según tipo a Enero de 2019 (número de casos).....	61
Tabla 4.4: Evolución de conflictos socio-ambientales (número de casos).....	61
Tabla 4.5: Evolución del número de heridos en conflictos sociales.....	61
Tabla 4.6: Evolución del número de muertos en conflictos sociales.....	61
Tabla 6.1: Requerimientos para sustituir importaciones.....	75
Tabla 6.2: Proyectos de ley.....	76
Tabla 6.3: Principales prácticas pecuarias, 2012.....	80
Tabla 6.4: Percepción de la conducta de Gloria SA por parte de los productores..	102

AGRADECIMIENTOS

Los integrantes del grupo agradecen la asesoría de Aldo De La Cruz durante el desarrollo de esta tesis, así como el apoyo de Aldo Bressani, Director de la Maestría en *Supply Chain Management*. También expresan su agradecimiento a Angélica Vásquez, a Joel Moreno Liñán y a quienes se tomaron un tiempo para compartir sus conocimientos sobre la cadena de suministros de la leche a través de entrevistas y cuestionarios.

Víctor Bernaola desea agradecer a Luis Goyzueta y a Julio Alonso, directores de *Stellar Mining Perú Ltd. Sucursal del Perú*, por el financiamiento parcial de la maestría; a Carlos Blanco por el apoyo desinteresado; y a sus padres, Víctor y Victoria, por todo.

Gonzalo Chávez quiere agradecer a todas las personas que fueron partícipes de este resultado pero principalmente a sus padres y a su hermano por el apoyo incondicional que en todo momento le brindan. Sus logros siempre son dedicados a ellos.

Lizbeth Flores Mendoza está profundamente agradecida a Dios por permitirle iniciar y concluir esta etapa y ser su sustento en todo tiempo; a sus padres Rubén y Gladys por ser de ánimo y apoyo, acompañar en esta aventura y ser de fuerza para culminar la maestría, a quienes dedica todos sus logros y esfuerzos; a sus hermanas Lorena y Milagros por estar siempre ahí compartiendo energía y ánimo.

Eduardo Martínez desea agradecer a su esposa Katia y sus hijas Chiara y Ariana por ser su soporte y fuente de motivación permanente para poder cumplir sus objetivos; a sus padres Augusto y Julia por ser sus modelos de vida a seguir; y a sus hermanos Augusto, Roberto y María Elena por siempre celebrar como suyos estos logros.

VICTOR JOAQUÍN BERNAOLA CABRERA

Ingeniero en Industrias Alimentarias por la Universidad Nacional Agraria La Molina; Candidato a *Magister Scientiae (Mg. Sc.)* en Agronegocios por la Universidad Nacional Agraria La Molina; Magíster en Administración de Negocios (MBA) con mención en Dirección General por la Universidad ESAN; y Magíster en *Supply Chain Management* por la Universidad ESAN. Diplomados en Gestión en Minería; Tributación; Derecho Minero; Finanzas; Prevención y Detección de Lavado de Activos y/o Dinero; Gestión de Cobranzas y Negociaciones; Inteligencia y Contrainteligencia; Presupuesto Público; y Gestión Agrícola Empresarial. Más de veinte años de experiencia en los sectores agrícola; nutrición y alimentos; investigación; energías renovables; producción; minería; público; y ejecución de proyectos, entre otros.

FORMACIÓN

Post Grado

2017 – 2018 **Escuela Superior de Administración de Negocios** – ESAN.

Maestría en *Supply Chain Management*

2009 – 2010 **Escuela Superior de Administración de Negocios** – ESAN.

MBA Maestría en Administración mención en Dirección General.

2002 – 2003 **Universidad Nacional Agraria La Molina** – UNALM.

Escuela de Post Grado. Estudios concluidos de la Maestría en Agro negocios.

Diplomados

2015 **Escuela de Postgrado Gerens**

XIV Diplomado en Gestión Estratégica para la Nueva Minería

2012 **Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía**

IV Curso de Especialización en Minería y Derecho

2008 **Universidad Ricardo Palma** – URP.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Centro de Innovación y Creatividad Empresarial. I Diplomado en Prevención y Detección de Lavado de Activos y/o Dinero.

2008 **Universidad Ricardo Palma** – URP.

Cátedra Mariátegui – Instituto Estrategos. III Diplomado en Inteligencia y Contrainteligencia. 2º Puesto.

2007 **Universidad Ricardo Palma** – URP.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Centro de Innovación y Creatividad Empresarial. VI Diplomado en Tributación.

2005 – 2006 **Asociación de Bancos del Perú** – ASBANC.

Instituto de Formación Bancaria. Diplomado en Gestión de Cobranzas y Negociaciones.

2003 **Contraloría General de la República** – CGR.

Escuela Nacional De Control. Programa de Especialización en Presupuesto Público.

2001 **Universidad Nacional Mayor de San Marcos** – UNMSM.

Facultad de Ciencias Administrativas - Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social. 1º Puesto.

1999 – **Universidad Nacional Agraria La Molina** – UNALM

Diplomado - Gestión Agrícola Empresarial.

Pre grado

1993 – 1998 **Universidad Nacional Agraria La Molina – UNALM.**

Ingeniero en Industrias Alimentarias. Tercio Superior.

EXPERIENCIA

2012 – A la fecha. **Stellar Mining Perú Ltd. Sucursal del Perú**, compañía dedicada a la explotación minera. **Jefe de Administración & Compras.**

2007 – 2012 **Stratos Renewables Corporation**, empresa estadounidense que posee tres empresas en el país (*Stratos del Perú SAC, Arena Verde SAC y Green Sands Perú SAC*) que conducen un proyecto (aún en etapa pre- operativa) para la instalación de una planta procesadora de etanol en el norte del Perú y posee un ingenio azucarero (*Estrella del Norte*) y 24,00 hectáreas de terreno en Lambayeque.

Noviembre 2008 – Mayo 2012. **Gerente de Administración** (*Arena Verde SAC*).

Noviembre 2007 – Noviembre 2009. **Jefe de Logística** (*Stratos Del Perú SAC*).

Abril 2007 – Noviembre 2007 **Municipalidad Distrital de San Isidro**. En dicho período la entidad tuvo un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de 120 millones de nuevos soles anuales.

Mayo 2007 – Noviembre 2007. **Jefe de Adquisiciones y Contrataciones.**

Abril 2007 – Mayo 2007. **Sub- Gerente de Logística.**

Mayo 2004 – Marzo 2007 **Ministerio de la Producción**. Entidad pública que tiene a su cargo los Sectores Industria y Pesquería. **Asesor de la Oficina de Logística.**

Noviembre 2005 – Diciembre 2005. **Instituto Nacional de Desarrollo de los Pueblos Andinos Amazónicos y Afro- peruanos. Presidente de los Comités Especiales.**

Diciembre 2004 – Enero 2005. **Unidad de Inteligencia Financiera. Asesor de la Dirección de Administración.**

Octubre 2002 – Abril 2004. **Instituto Nacional de Investigación Agraria - INIA**. El INIA tiene a su cargo la investigación, innovación, transferencia de tecnología y extensión agraria a través de sus 13 estaciones experimentales agrarias ubicadas en todas las regiones del país.

Diciembre 2003 – Abril 2004 **Director de la Estación Experimental Agraria Donoso – Huaral y del Centro de Capacitación Hortícola Kiyotada Miyagawa.**

Junio 2003 - Diciembre 2003. **Asesor de la Oficina General de Desarrollo Institucional.**

Abril 2003 – Mayo 2003. **Asesor de la Oficina General de Administración.**

Octubre 2002 – Marzo 2003 **Asesor de la Jefatura del INIA.**

Octubre 2002 – Junio 2003. **Agroindustria del Trapecio Andino SAC**. Empresa dedicada a la comercialización de alimentos para los programas de apoyo social. **Gerente de Operaciones**.

Noviembre 1999 – Septiembre 2002. **Importaciones JAO SAC**. Empresa dedicada a la comercialización de alimentos para los programas de apoyo social. **Gerente de Operaciones**.

CAPACITACIONES

Pontificia Universidad Católica Argentina. Programa de integración UCA – ESAN. Octubre 2010.

Universidad ESAN. Congreso Internacional de Derecho Corporativo. Agosto 2010.
Axon Consulting. Seminario “*Políticas de control logístico y la práctica de inventarios*”. Junio 2008.

Universidad de Lima. Escuela de Post Grado. Centro Integral de Educación Continua. Curso “*Gerencia de proyectos: aplicando la metodología PMI*”. Marzo - Abril de 2008.

Centro Internacional de Capacitación. Seminario – Taller “*Estrategias de financiamiento*”. Febrero 2008.

INDEP Perú. Curso “*Sistema Nacional de Presupuesto*”. Diciembre 2006.

Universidad de Lima. Curso: “*Tributación para no especialistas: Cómo tomar decisiones tributarias eficientes para la gestión empresarial*”. Noviembre - Diciembre de 2006.

CONSUCODE. Seminario: “*Nueva Legislación en Contrataciones y Adquisiciones del Estado*”. Enero de 2005.

INDEP Perú. Seminario “*Enfoque Integral del Proceso Presupuestario*”. Marzo 2004.

CONSUCODE. Taller: “*Elaboración y gestión del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones*”. Agosto 2003.

CONSUCODE. Conversatorio: “*El arbitraje y su aplicación en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado*”. Julio 2003.

Instituto Nacional de Salud. Seminario: “*Bolsa de Productos, una experiencia de adquisición del Estado*”. Diciembre 2002.

Instituto Nacional de Salud. Programa de Complementación Alimentaria para Grupos de Mayor Riesgo. Seminario: “*Promoción, información y orientación del Programa de Desayunos Escolares*”. Febrero 2002.

Instituto Nacional de Salud. Programa de Complementación Alimentaria para Grupos de Mayor Riesgo. Seminario: “*Promoción, información y orientación sobre el alimento cocido de reconstitución instantánea denominado papilla*”. Enero 2002.

CONSUCODE. Seminario: “*Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento*”. Junio 2001.

Universidad Nacional Agraria La Molina. Consultoría & Calidad La Molina. Seminario “*Adecuación a las normas ISO 9000:2000*”. Julio 2000.

Universidad Nacional Agraria La Molina. Oficina Académica de Extensión y Proyección Social. *Simposium* Nacional “*Producción e industrias cárnicas*”. Agosto 1998.

Colegio de Ingenieros del Perú. Consejo Departamental de Lima. Capítulo de Ingeniería Forestal. II Curso “*Elaboración de estudios de impacto ambiental*”. Agosto 1998.

Universidad Nacional Agraria La Molina. Facultad de Economía y Planificación. Curso “*Marketing para los agro- negocios*”. Julio 1998.

Universidad Nacional Agraria La Molina. Facultad de Industrias Alimentarias. Seminario Internacional “*Productos lácteos y aceites: calidad e innovaciones*”. Mayo 1998.

Universidad Nacional Agraria La Molina. Facultad de Industrias Alimentarias. Seminario “*Aplicación de esencias y saborizantes en la industria de los alimentos*”. Julio 1997.

Universidad Nacional Agraria La Molina. Oficina Académica de Extensión y Proyección Social. II Curso Internacional “*Tecnología de productos light*”. Septiembre 1996.

GONZALO CHÁVEZ VILLACORTA

Magister en *Supply Chain Management* de la Universidad ESAN. Ingeniero Electrónico de la Universidad de San Martín de Porres, con más de 12 años de experiencia en cadena de abastecimiento en empresa global de la industria minera. Enfocado al servicio y satisfacción del cliente. Orientado al cumplimiento de objetivos a través de análisis, diseño e implementación de estrategias a través del proceso de mejora continua, y manejo de equipos. Competente en reducción de costos y generación de ahorros. Dominio del idioma inglés a nivel avanzado.

FORMACIÓN

2016-2018 **Escuela Superior de Administración de Negocios - ESAN**

Maestría en Supply Chain Management 2018

ESIC Business & Marketing School

Programa de Dirección Logística y Distribución Comercial

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Diplomado en *Supply Chain Management*

2000-2007 **Universidad de San Martín de Porres**

Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Bachiller en Ingeniería Electrónica

EXPERIENCIA

Enero 2006 – Enero 2018 **METSO PERÚ SA**, filial de Metso Corporation, líder en el suministro de equipos, repuestos y servicios para la industria minera y de agregados. Facturación anual de USD 130 millones.

Mayo 2017 – Enero 2018 Jefe de Soporte de Cadena de Suministro, responsable del análisis y mejora de la cadena de abastecimiento para que los procesos se desarrollen de la mejor forma.

Septiembre 2014 – Mayo 2017 Jefe de Compras, responsable de la búsqueda de nuevas fuentes de abastecimiento y plan de ahorros de la corporación.

Marzo 2012 – Agosto 2014 Coordinador de Compra, responsable del abastecimiento oportuno de repuestos MTO y MTS y reducción de tiempos de procesamiento de órdenes.

Agosto 2010 – Febrero 2012 Demand Planner, responsable de elaborar el plan de la demanda, los programas de abastecimiento y asegurar la oportuna reposición de materiales en las distintas unidades mineras, minimizando los riesgos para la operación, optimizando la utilización de recursos y evitando roturas de stock.

Enero 2010 – Agosto 2010 SAP MM & PDM Roll In, responsable de la implementación de los módulos MM y PDM de SAP.

Enero 2006 - Enero 2010 Coordinador de Compras, responsable del abastecimiento oportuno de repuestos MTO y MTS y reducción de tiempos de procesamiento de órdenes

CAPACITACIONES

2016 **ACQ Premium Executive Training**. Taller de Lean Manufacturing

2014 **Centro de Innovación Tecnológica en Logística**. Curso de Gestión Eficiente de Compras

2014 **Metso Perú SA.** Compliance legal training
2014 **Jamming- Coaching and Organizational Development School:** Taller de liderazgo Transformacional
2013 **Metso Perú SA.** Capacitación de uso de plataforma SIEVO
2012 **Metso Perú SA.** Capacitación de uso de Business Intelligence
2012 **Metso Perú SA.** Capacitación de uso de Sales Force
2012 **IF Consulting** Capacitación en Sistemas integrados de gestión: ISO 9001
2012 **Metso Perú SA.** Capacitación de uso de Pool For Tool
2010 **Metso Perú S.A.:** Capacitación de módulo PP de SAP

PREMIOS

2012: Premio al 1er puesto del Diplomado en *Supply Chain Management* de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

LIZBETH KAREN FLORES MENDOZA

Profesional egresada del programa Master en Supply Chain Management de ESAN y ESIC. Licenciada en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Particular San Martín de Porres, con más de 10 años de experiencia en gestión de compras nacionales e internacionales, legislación aduanera y operaciones de exportación e importación, gestión de abastecimiento estratégico.

FORMACIÓN

2017 – 2019 **Escuela Superior de Administración de Negocios - ESAN**

Maestría en *Supply Chain Management*

2018 – 2018 **ESIC Business & Marketing School**

Maestría en Dirección Logística y Distribución Comercial

2005 - 2012 **Universidad de San Martín de Porres**

Licenciada en Administración de Negocios Internacionales

EXPERIENCIA LABORAL

2018 - A la actualidad **Electro Ferro Centro**, empresa dedicada a ofrecer soluciones logísticas de abastecimiento y suministros para empresas de mantenimiento, reparación y operaciones (MRO).

2018 - A la actualidad. **Coordinador de Cadena de suministro**, responsable de la gestión la cadena de suministro de las principales marcas de la compañía desde la cotización al proveedor hasta la entrega en los almacenes del cliente – usuario final.

2014 - 2018. **Grainger Perú SRL**, empresa americana líder en la comercialización y gestión de abastecimiento de suministros industriales para mantenimiento, reparación y operaciones (MRO) atendiendo a las principales empresas y proyectos del país en los sectores minero, construcción, petrolero, energético, pesquero, agroindustrial y telecomunicaciones ofreciendo más de 1.6 millones de productos.

2017-2018. **Supervisor de Operaciones – Perú**. Responsable de planificar, coordinar, dirigir, y controlar todo los procesos de la cadena de suministro para el abastecimiento a tiempo garantizando calidad, optimización de recursos y eficiencia en la movilización de productos entre los almacenes involucrados en las operaciones.

2016-2017. **Analista Supply Chain – Expedito – LATAM**. Responsable de compras locales y seguimiento de órdenes de atención para Perú y República Dominicana, resolución de retrasos de atención de órdenes con fechas no cumplidas o discrepancias de transacción, análisis de backorder en busca de mantener y cumplir la promesa de entrega.

2014-2016. **Customer Service Representative**. Atención y servicio a clientes internos y externos para el procesamiento de las órdenes, iniciando con la generación de una cotización, colocación de orden en el sistema, monitoreo y seguimiento hasta su entrega.

2012 – 2014. **C&B Logistics SAC**, operador logístico especializado en servicios integrales de comercio internacional, cuenta con red de agentes en los 5 continentes y alianzas con líneas navieras, aéreas, almacenes.

2012 – 2014. **Customer Service**. Responsable de la atención al cliente sobre órdenes de servicio colocadas en el sistema para el transporte de carga internacional brindando status y tiempo de entrega.

EDUARDO ANTONIO MARTINEZ SAN MARTIN

Magister en *Supply Chain Management* de ESAN. Ingeniero Industrial con especialización en Cadenas de Abastecimiento con más de 12 años de experiencia en el sector logístico, en las distintas áreas de la cadena de suministros (Compras, almacenes, control de inventarios, transporte y logística internacional) en empresas transnacionales de primer nivel del rubro de minería e hidrocarburos.

FORMACION

2017 – 2019 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**

Maestría en Supply Chain Management

2014 **Scotwork Institute**

Advancing Negotiation Skills (ANS)

2012 **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC**

Diplomado en Gestión Estratégica de Compras y Adquisiciones

2004 **Asociación de Exportadores – ADEX**

Curso Intensivo de Comercio Internacional

2002 – 2003 **Instituto Peruano de Administración de Empresas – IPAE**

Diplomado en Gestión Estratégica Logística

1996 – 2001 **Universidad Nacional de Ingeniería – UNI**

Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas

Titulado en Ingeniería Industrial

EXPERIENCIA

2017 – A la actualidad. **Outotec (Perú) SAC**, empresa transnacional de diseño y desarrollo de tecnología especializada en el rubro minero, con sede en Finlandia.

2017 – A la actualidad. **Comprador Senior de Proyectos**. Administración y ejecución de las compras para Proyectos.

2006 – 2016 **Baker Hughes International Operations del Perú SA**, empresa transnacional de servicios petroleros con casa matriz en Houston - USA, que provee una amplia gama de productos y servicios a través de sus siete divisiones operativas. Cada división se especializa en distintos segmentos de la industria petrolera como perforación, evaluación de formaciones, completación y producción. Cuenta con participación en todos los procesos de producción de petróleo y gas en más de 90 países en el mundo

2006 – 2009 **Analista de Logística**. Responsable de planificar las compras de partes, repuestos e insumos para el correcto funcionamiento de la operación en Perú.

2009 – 2016 **Analista de Abastecimiento Estratégico**. Responsable de definir estrategias de abastecimiento de los productos críticos de la empresa que permitan el flujo continuo de la operación.

RESUMEN EJECUTIVO

Para 2018, la producción mundial de leche se estimó en 827 millones de TM, lo que representaría un incremento de 2% con relación al año anterior. Para 2030 se estima que alcance las 1,268 TM que representaría un incremento de 2.3% promedio anual. El Perú, a pesar de un incremento promedio anual de 2.88% en el consumo *per cápita* de leche para el período 2007 – 2016, se encuentra un 27.5% por debajo de la ingesta recomendada por la FAO, lo hace prever un gran potencial de crecimiento que debería favorecer a todos los involucrados en la cadena de suministros.

Sin embargo, el principal eslabón, conformado por los productores de leche fresca, está fragmentado puesto que el 85.9% de los actores tiene menos de diez vacas. A esto se suma que la mayoría de organizaciones de productores ganaderos carecen de una gestión adecuada lo que reduce su poder de negociación y su capacidad de insertarse en el mercado. Frente a ellos, está la gran industria, integrada básicamente por tres grandes empresas: Laive SA, Nestlé Perú SA y Leche Gloria SA. Dichas empresas, que realizan acopio de leche cruda en las distintas cuencas, se constituyen en monopsonios frente a los productores agrarios. Además, su tamaño les permite ejercer un poder *downstream* para obtener mayores retornos en detrimento del resto de actores, desarrollándose conflictos entre las partes involucradas.

En el Perú, los conflictos de mayor envergadura dan motivo a disputas administrativas que se ventilan en las salas y tribunal del organismo regulador denominado INDECOPI que interviene sólo ante fallas de mercado que lesionen intereses públicos. Para este estudio, se revisaron las resoluciones emitidas desde 2006 a la fecha, identificando los expedientes a los que corresponden. Posteriormente, se accedió a la revisión física de los expedientes con resolución firme. Se descartaron luego aquellos que corresponden a disputas por hechos ajenos al interés de un investigador de la SCM, como el registro de marcas y patentes, por ejemplo.

A través de la relectura de los expedientes seleccionados, se identificaron los siguientes conflictos: (i) Reconstitución de leche en polvo importada; (ii) Baja calidad

de la leche fresca; (ii) Bajos precios al productor; y (iv) Ejercicio de la posición de dominio de los procesadores.

En el primer conflicto, se enfrentan productores con procesadores. Los primeros buscan eliminar la posibilidad de usar productos importados, con la esperanza de obtener mayores ventas a mejor precio. Eso sería posible en un mercado en que opere la competencia perfecta, pero en un monopsonio, no hay posibilidad de tal cambio. Aún si se lograra, los productores deberían incrementar su producción en 76.35% para abastecer las cantidades con que trabajan los procesadores. Para superar la asimetría, se propone crear canales alternativos de comercialización que no requieran la participación de la gran industria. Para ello, debería desarrollar la logística verde y el desarrollo de producto orgánicos. También debería invertir en dotar a las comunidades de infraestructura y de vías de acceso. El financiamiento de estos proyectos podría darse a través de proyectos colaborativos con el Estado.

Para Gloria SA, el uso de producto importado se debe a la mala calidad de la leche fresca, lo que es concordante con situación de los productores: el 6.2% de granjas hace actividades de mejoramiento genético; el 8.99% cuenta con almacenes; el 0.28% cuenta con salas de ordeño; y el 10.90% vacuna. Para este conflicto se propone: incentivar transferencia de tecnología a través de Proveedores de Asistencia Técnica y promover la asociatividad para alcanzar tamaño mínimo eficiente.

Los productores se quejan de que se les imponen precios bajos por su producto. Se verificó la existencia de precios explotativos usando un indicador que relaciona el precio de la leche pagado al ganadero y el precio del pienso. Se evaluó al Perú comparándolo con sus pares en el mundo (según los criterios de porcentaje de PBI agrícola, rendimiento por animal, tamaño de hato, consumo per- cápita, densidad láctea, porcentaje de leche acopiada y porcentaje del consumo cubierto por las importaciones). En todos los casos, el Perú está por debajo de la media de su cuartil en aproximadamente 30% y ocupando los últimos lugares. Para este conflicto se propone la creación de un organismo regulador que dirima en disputas y asegure la transparencia.

El último conflicto identificado, ejercicio de la posición de dominio, se manifiesta a través de prácticas poco transparentes en los análisis con que se fija el precio de la leche fresca (*upstream*) y del desplazamiento o expulsión de la cadena de suministros de distribuidores (*downstream*). El análisis de este conflicto se realiza a través de la comparación de la rentabilidad de Gloria SA y Laive SA con sus empresas pares en el mundo. Se parte del supuesto de que si la empresa puede ejercer su posición de dominio, podrá obtener retornos por encima de la media. En comparación con sus pares a nivel mundial, Gloria SA es capaz de captar una mayor parte del valor generado por la cadena Laive SA, por su parte, capta una menor parte del valor generado por la cadena. Ambas empresas tienen un margen bruto inferior a la media de sus pares, por lo que la ventaja (pese a los precios explotativos) se encuentra en la cadena de distribución, lo que se evidencia con su mejor desempeño en el ratio Utilidad antes de Impuestos/ Ventas. La oportunidad de mejora para el conflicto relacionado con el ejercicio de la posición de dominio es el establecimiento de una norma que regule las fusiones y adquisiciones de manera que no se creen grandes actores dentro de la cadena, con la capacidad de tomar ventaja del resto de integrantes. De ser posible, la norma debería establecer que se fragmenten empresas en base a criterios técnicos, geográficos o incluso productos finales.

CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Para 2018, la producción mundial de leche se estimó en 827 millones de toneladas métricas¹, lo que representaría un incremento de 2% con relación al año anterior. Para 2030 se estima que alcance las 1,268 TM que representaría un incremento de 2.3% anual (*International Farm Comparison Network*², 2018).

Los principales países productores son la India, la Unión Europea, los Estados Unidos, China y Pakistán (*Food and Agriculture Organization*³, 2018).

No obstante lo anterior, debido a que se trata de un producto altamente perecible y a las barreras al comercio, sólo un 8.6% de la producción mundial forma parte del comercio internacional (IFCN, 2017).

En 2017, el Perú produjo 1.92 millones de TM, ubicándose en el puesto 59 en el mundo (IFCN, 2017). El tamaño del mercado lácteo en el Perú se estima en US \$ 1,480 millones, de los que sólo el 20% corresponde a leche fresca (incluida la UHT) y el resto a la leche evaporada y otras leches (Arellano Marketing, 2014). Se prevé un aumento de la producción y del tamaño del mercado, debido al crecimiento del consumo *per cápita* que ahora es 87 Kg. de leche/persona- año, resultado de un crecimiento promedio anual de 2.88% durante el período 2007 – 2016 (Ministerio de Agricultura y Riego⁴, 2017a). Cabe señalar que el consumo recomendado por la FAO es 120 Kg. de leche/persona – año (MINAGRI, 2017c).

La producción lechera está fragmentada puesto que el 85.9% de los productores tiene menos de diez vacas. A esto se suma que la mayoría de organizaciones de productores ganaderos carecen de una gestión adecuada lo que reduce su poder de negociación y su capacidad de insertarse en el mercado. Incluso las pocas organizaciones constituidas orientan sus esfuerzos a asuntos gremiales reivindicativos antes que a la gestión empresarial (MINAGRI, 2017c). Sin embargo en respuesta al

¹ En adelante, *TM*.

² En adelante, *IFCN*.

³ La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, en adelante *FAO*, por sus siglas en inglés.

⁴ En adelante, *MINAGRI*.

crecimiento del mercado, también han aumentado las importaciones de leche en polvo a una tasa promedio anual de 10.3% en el periodo 2007-2016.

Por el otro lado, está la gran industria, integrada básicamente por tres grandes empresas: Laive SA, Nestlé Perú SA y Leche Gloria SA⁵. Dichas empresas, que realizan acopio de leche cruda en las distintas cuencas, se constituyen en monopsonios frente a los productores agrarios (MINAGRI, 2017a). Además, permanentemente realizan inversiones para integrarse verticalmente y reducir costos, generando barreras estructurales para el ingreso de nuevos competidores (Rojas y Mallqui, 2017). Sus productos finales están altamente diversificados, con lo que ocupan los nichos disponibles en el mercado, estableciendo una barrera de entrada estratégica (MINAGRI, 2017c).

En los eslabones de la cadena de suministros *downstream*⁶, el tamaño de los procesadores les confiere un poder que ejercen para obtener mayores retornos en detrimento del resto de actores, desarrollándose conflictos entre las partes involucradas.

Los conflictos son normales en las cadenas de suministro (Issar *et al.*, 2004) y se presentan en todo el mundo. Como se verá en el Capítulo IV, se reportan conflictos por el precio en Australia (Issar *et al.*, 2002), India (Petare, 2013), Alemania (Alpmann y Bitsch, 2016), Colombia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018) y Canadá ((Mussel, 2014); por cambios en la regulación ambiental en Nueva Zelanda (Asoleche, 2018); mientras que en Nigeria se discute acerca de la participación relativa de las importaciones en el mercado interno (Anatte *et al.*, 2012).

En el Perú, los conflictos de mayor envergadura dan motivo a disputas administrativas que se ventilan en las salas y tribunal del organismo regulador denominado Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual⁷.

⁵ En adelante, *Gloria SA*.

⁶ Literalmente, *corriente abajo*. Se refiere a los actores siguientes en la cadena de suministros en el sentido actor – consumidor final. El concepto opuesto, referido al sentido actor – productor de materia prima, se denomina *upstream*.

⁷ En adelante, *INDECOPI*.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

- Identificar los principales conflictos entre los actores que integran la cadena de suministros de la leche en el Perú, presentando oportunidades de mejora que permitan superarlos.

1.2.2. Objetivos específicos

- Definir y caracterizar a los principales actores de la cadena de suministros.
- Identificar a los actores principales de los conflictos en la cadena de suministros.
- Analizar, desde el punto de vista de la *Supply Chain Management*⁸, los conflictos identificados.
- Plantear alternativas de solución en los conflictos identificados.

1.3. Justificación

La FAO recomienda el consumo de 120 kg de leche/persona/año. El Perú, a pesar de un incremento promedio anual de 2.88% para el período 2007 – 2016, se encuentra un 27.5% por debajo de dicho objetivo (MINAGRI, 2017c), por lo que hay un gran potencial de crecimiento en el mercado que debería favorecer a todos los involucrados en la cadena de suministros.

A pesar de ese potencial de crecimiento que debería incentivar la colaboración entre los actores de la cadena por desarrollar la oferta, la evidencia empírica muestra la existencia de conflictos *intra* cadena. Dichos conflictos podrían afectar el desarrollo de alguno de sus actores e incluso limitar el crecimiento de todo el conjunto.

Desafortunadamente, no se ha hecho una búsqueda sistemática de los conflictos ni un análisis de los mismos. Revisando la literatura, cuando y si se presentan los conflictos en los estudios del INDECOPI (2007) y del órgano rector, el MINAGRI (2017a, 2017b, 2017c y 2017d) éstos se mencionan como hechos dados o conocidos que no admiten discusión, respondiendo al criterio, acertado o no, del autor. Este estudio pretende llenar este vacío al identificar, basado en fuentes y no en opiniones, los principales conflictos.

⁸ En adelante, *SCM*.

1.4. Estudios previos

En esta sección se muestra un breve resumen de las principales investigaciones revisadas:

- El trabajo de Huamán y Puente (2017) resalta la concentración en el mercado de productos lácteos en el que Gloria, Nestlé y Laive abastecen a más del 90%. Este mercado es uno de los más dinámicos en los últimos 15 años, en especial en el período 2001 – 2008. La concentración está determinada no sólo por el número de competidores sino por el principal producto que ofrecen, ya que la leche evaporada representa el 56% de este mercado. Los autores resaltan además que Gloria SA tiene en sus planes incrementar su participación en las exportaciones de tal manera que representen el 40% del total de sus ventas.

También destacan la participación de Gloria SA como importador de leche en polvo, con una participación del 69.7% de total importado en 2015. En este trabajo se hace hincapié en el fomento que debe brindar el Estado al desarrollo tecnológico; a la capacitación técnica a los productores; y a la inversión en genética para poder incrementar la producción local y de esta manera frenar el crecimiento de las importaciones. Consideran que, para alcanzar el consumo *per cápita* de leche recomendado por la FAO, el país tendría duplicar su producción nacional actual.

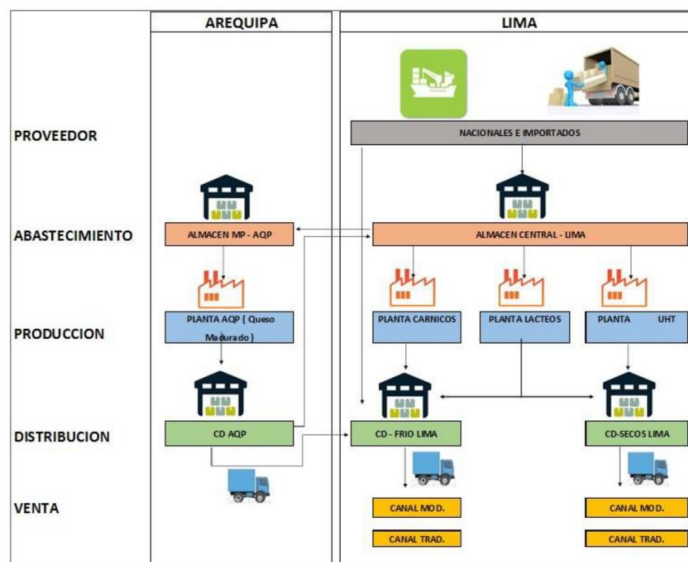
Los autores señalan que Gloria SA está integrada verticalmente pues acopia, transporta, procesa, envasa y distribuye a nivel nacional. Destacan que se trata de una empresa en crecimiento pues su inversión en bienes de capital es mayor a su depreciación y a su flujo de caja.

Este trabajo también incluye un análisis financiero de Gloria SA que demuestra que la empresa obtiene indicadores de rentabilidad, endeudamiento y liquidez por encima del promedio del mercado. Aun así busca seguir creciendo y tiene como objetivo ingresar al mercado chino.

Un tema a resaltar en este trabajo es la identificación de tres riesgos potenciales para una empresa sólida como Gloria: (i) La concentración de las ventas en un solo producto, lo cual conlleva a la dependencia en las variaciones que puede tener la demanda; (ii) El manejo de estructuras de costo que asume beneficios arancelarios temporales como si fueran permanentes; y (iii) El tener el mayor ingreso por ventas en Soles, siendo que los pasivos (bonos) emitidos se encuentran en dólares, con lo cual se tiene un riesgo de tipo cambiario.

- El estudio de Chávez *et al.* (2016) muestra la importancia relativa del transporte en el precio que paga el consumidor final por la leche. Esta tesis identifica la zona norte del país como el área geográfica con mejores indicadores relacionados con el consumo, como mayor Población Económicamente Activa (PEA); mejores remuneraciones promedio; mayor PBI; entre otros. Para los autores, Chiclayo es el lugar idóneo para la construcción de un centro de distribución para la atención de la zona. Cabe señalar que Laive SA no cuenta con plantas en el norte del país. En efecto, este trabajo muestra la siguiente estructura productiva de la empresa:

Figura 1.1. Estructura productiva de Laive SA



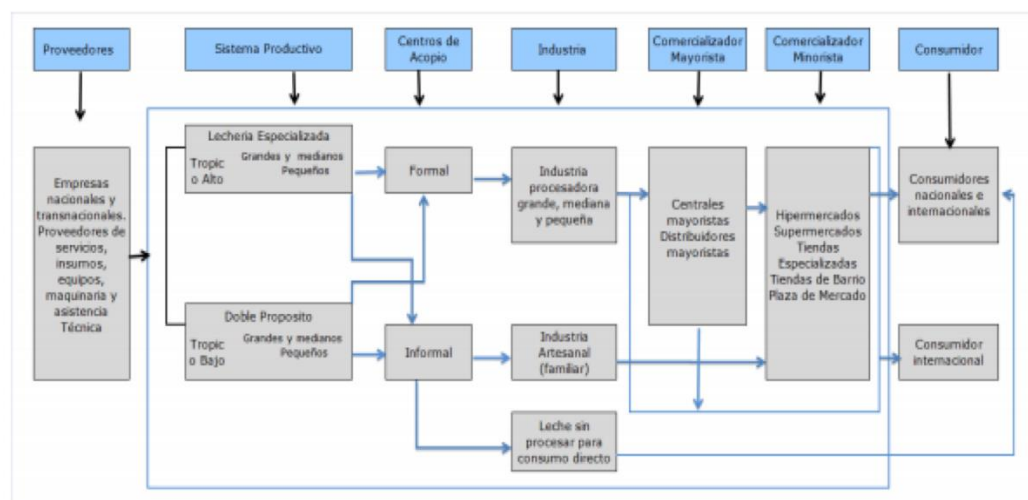
Fuente: Chávez *et al.* (2016).

- La tesis de Rojas y Mallqui (2017) presenta la cadena productiva de Laive SA: acopio; transporte en camiones isotérmicos; higienización; evaporación; homogenización; enfriamiento; estabilización; envasado; y distribución. Resalta

que Laive SA dedica su producción en un 99% a atender el mercado local. También indica que el principal centro de acopio se encuentra en Majes (Arequipa).

- La tesis de Alvarado (2015) muestra la estructura de costos de los productores en San Felipe (Lima). En ella se concluye que el costo de alimentación representa el 68% del total de los productores y se compone principalmente de forraje y concentrado. La principal recomendación es impulsar la asociatividad para lograr minimizar los costos de producción.
- El estudio de Murillo y López (2016) identifica problemas en el sector lácteo colombiano similares a los que experimenta el peruano, como costos de producción elevados, vías de transporte deterioradas y la estacionalidad en la producción. Este trabajo presenta la siguiente cadena de suministros:

Figura 1.2. Esquema de eslabones de la cadena láctea colombiana



Fuente: Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Cadena Láctea Colombiana (2007), citada por Murillo y López (2016).

- La tesis de Faranda (2015) propone que los productores inviertan en plantas de pasteurización y envasado para incrementar su radio de acción dentro de la cadena de suministros, participando del procesamiento e incrementando su rentabilidad.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcance

Esta tesis pretende identificar y analizar los conflictos entre los principales actores de la cadena de suministros de la leche en el Perú utilizando información de fuentes secundarias. El análisis incluye la comparación con otros países y con empresas de otros países para establecer la situación relativa de la realidad nacional.

1.5.2. Limitaciones

Como se verá más adelante, la búsqueda de información se realizará en los expedientes que conserva el INDECOPI, como órgano técnico a cargo de la defensa de la competencia. Dicha información sólo está sistematizada a partir de 2006, por lo que sólo se incluirán los expedientes que contengan resoluciones a partir de dicho año. Por otro lado, sólo las partes pueden acceder a expedientes sin resolución firme, por lo que éstas están excluidas.

Luego de la identificación, se descartarán aquellos que correspondan a controversias ajenas al mundo de la SCM, como por ejemplo, los registros de marca o los procedimientos concursales.

1.6. Fuentes de información

Además de la información que se conserva en el INDECOPI, hemos recurrido a estadística proporcionada por el IFCN y por portales dedicados al análisis de mercados financieros. También, a declaraciones de los representantes de los actores en conflicto a los medios de comunicación locales. Finalmente, se realizaron las siguientes entrevistas:

- Angélica Vásquez Castillo, ingeniera en Industrias Alimentarias por la Universidad Nacional Agraria La Molina, con un MBA por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Además, es coautora del Libro *“Quesos de América del Sur: producción, tecnología, consumo y degustación de las variedades regionales”*⁹. Ella nos presenta su experiencia con los productores lecheros y los procesadores artesanales, identificando sus principales problemas y

⁹ Editorial Albatros (2015). ISBN: 9789502413129.

los conflictos en los que participan. También plantea algunas estrategias que podrían ser de utilidad para el desarrollo del sector. La entrevista completa se presenta como Anexo 01 a este documento.

- Joel Moreno Liñán, ingeniero zootecnista por la Universidad Nacional Agraria La Molina, con más de veinte años de experiencia en el sector ganadero. Es propietario y gerente de una empresa de tamaño medio dedicada a la venta de fármacos e instrumental veterinario en la Región San Martín. La entrevista completa se presenta como Anexo 02 a este documento.
- Un transportista que presta servicios a Gloria SA desde hace más de cinco años, que nos presenta su visión del servicio que realiza. La entrevista completa se presenta como Anexo 03 a este documento.
- Un transportista que presta servicios a Nestlé Perú SA desde hace más de tres años y que nos muestra cómo realiza la distribución esta empresa. La entrevista completa se presenta como Anexo 04 a este documento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de uniformizar y presentar las bases teóricas necesarias para el análisis que se realizará más adelante, este capítulo contiene las definiciones que diversos autores hacen de la cadena de suministros, sus objetivos y actores, así como los mecanismos de negociación entre estos últimos. También se presenta cómo se fijan los precios en los modelos que la teoría económica ha desarrollado y cómo se obtiene la rentabilidad de la cadena, lo que será indispensable para explicar posteriormente cómo se fijan los precios entre los distintos eslabones de la cadena y cómo influyen los poderes relativos de éstos en el resultado final.

2.1. La cadena de suministros

En busca de la competitividad para enfrentar a la globalización, las empresas alinean sus objetivos e intereses con los de otras compañías formando la cadena de suministros (Drango *et al.*, 2008).

Chávez y Torres- Rabello (2012) definen la cadena de suministros como el conjunto de actores y actividades relacionadas en un orden determinado que se encuentran eficientemente coordinados e integrados a lo largo del proceso de abastecimiento de productos y servicios con el objetivo de brindar una solución a una solicitud de un cliente, de acuerdo a sus necesidades y bajo un esquema de costos eficientes.

Por su parte, Coyle *et al.* (2012) la definen como el sistema de redes conectadas entre los proveedores originales y el consumidor final para lograr mayor eficiencia y efectividad, permitiendo integrar flujos de productos, información y finanzas a través de todo el conducto, desde el proveedor de proveedores hasta el cliente del cliente.

Simchi- Levi *et al.* (2004) consideran que es un enfoque sistemático y estratégico con que las compañías planean, ejecutan y controlan decisiones a nivel global en busca de beneficio para el cliente y para los accionistas, generando valor en el entorno empresarial a través de la interacción de todas las áreas de la compañía desde el proveedor hasta el usuario final.

Ganeshan y Harrison (1995), proponen que la cadena de suministro es una red de distribución que realiza operaciones de abastecimiento, transformación y desplazamiento de productos terminados hacia clientes o usuarios finales. Esta red tiene la oportunidad de implementar un plan integrado que elimine los objetivos independientes y aislados en los flujos de información, de producto y económico.

Para Young y Esqueda (2005) se trata de entidades conectadas por medio de relaciones comprador- vendedor desde que se extraen las materias primas hasta que se entrega el producto al consumidor final. Estas redes son frágiles y los integrantes son vulnerables a interrupciones por causas externas.

El objetivo de la cadena de suministro es maximizar el total del valor generado (Chopra, 2008). Para ello, debe ser rentable y eficiente; buscar la especialización e integración de sus actores¹⁰; ser flexible a los cambios; contar con visibilidad en sus actividades; y buscar la sostenibilidad del medio ambiente (De La Arada, 2015). Así, la correcta gestión y coordinación de la cadena de suministros permitirá la reducción de costos y la fidelización de clientes con inventarios más exactos a fin de satisfacer su necesidad en el menor tiempo posible, dando como resultado el incremento de las ventas (Ballou, 2004).

2.1.1. Tendencias en el gerenciamiento de la cadena de suministros

En esta sección presentamos algunas definiciones que serán de utilidad para comprender las propuestas que se hacen en el Capítulo VI de este documento.

2.1.1.1. Logística verde

El crecimiento de diversos sectores a nivel internacional que emplean la *logística tradicional* ha generado altos niveles de contaminación. La *logística verde* propone el cuidado, conservación, uso y re- uso de los recursos y desechos para reducir el impacto del crecimiento (Reyes de León *et al.*, 2008).

¹⁰ Tradicionalmente, se consideró que los actores integrantes de la cadena estaban aislados, eran independientes y con objetivos propios, lo que generaba conflictos en la cadena de abastecimiento (Ganeshan y Harrison, 1995). Por ejemplo, en Colombia, el Fondo Nacional del Ganado (2013), citado por Murillo (2016), advierte que los eslabones de la cadena láctea colombiana “van cada uno por su lado, buscando el bienestar propio”.

Simpson (2007) señala que la *logística verde* busca identificar los requerimientos ambientales eficaces de los actores de la cadena de suministros. Por su parte, De Brito y Dekker (2003) remarcan que la *logística verde* intenta reducir los siguientes componentes en el desarrollo de los procesos y actividades: (i) Emisiones de sustancias altamente contaminantes; (ii) Consumo de recursos naturales no renovables; (iii) Contaminación sonora; y (iv) Residuos peligrosos.

Por su parte, Soto (2005) refiere que una *logística verde* persigue la optimización de recursos identificados como desechos, tratando de reutilizarlos, reciclarlos, rediseñarlos o reducirlos para minimizar el impacto en el medio ambiente.

2.1.1.2. Alianzas estratégicas

Alfalla (2016) las define como “acuerdo entre dos o más empresas independientes que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades, sin llegar a fusionarse instauran un cierto grado de interrelación” que buscan el control sobre las actividades que integran la cadena de suministros sin necesidad de sub contratación o integración vertical, así como flexibilidad y mayor coordinación entre los actores.

Mesén (2008) indica que las alianzas estratégica surgen de la necesidad de los actores de la cadena de suministros de integrarse para maximizar los recursos y explotar las ventajas competitivas haciendo frente a un comercio dinámico y exigente.

2.1.1.3. Las tecnologías de la información

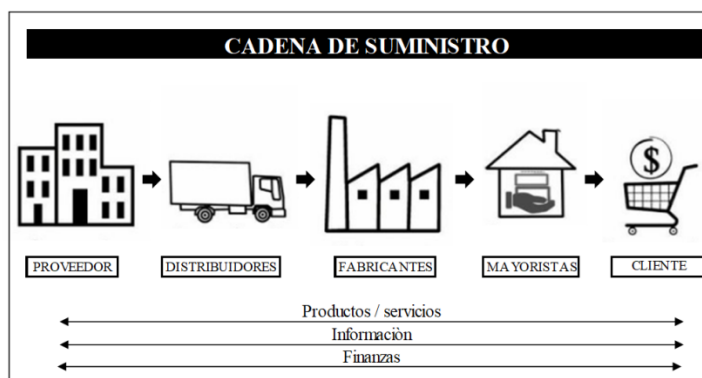
Son determinantes para mantener un suministro ágil y dinámico a través del desarrollo y funcionamiento de las operaciones de las cadenas de suministro permitiendo la toma de decisiones. Al proveer información oportuna y real, permiten enfrentar un ecosistema globalizado, incierto, complejo y dinámico (Alfalla, 2016).

2.2. Los actores de la cadena de suministros

La cadena de suministros está conformada por un grupo de empresas que pueden ser proveedores, fabricantes, transportistas, almaceneros, distribuidores, mayoristas o minoristas interrelacionados de manera directa o indirecta (Jiménez y Hernández, 2002) que realizan acuerdos, coordinaciones y colaboran para identificar

oportunidades en el mercado buscando satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios finales (Carreño, 2017). En la siguiente figura se muestra la estructura típica de una cadena de suministros.

Figura 2.1: Cadena de suministros



Fuente: Coyle *et al.* (2012).

Schroeder (2005) señala que estos actores deben eliminar actividades que no generen valor ni permitan el flujo correcto de información y productos dentro de la cadena¹¹. Considera que deben cumplir con las responsabilidades propias de su actividad y además buscar la integración y promover decisiones inter funcionales en los procesos y etapas.

Los actores de la cadena de suministro deben mostrar tres atributos para conseguir una ventaja competitiva sostenible: (i) agilidad que permita acciones rápidas a menor costo y mayor colaboración entre ellos, contando con planes de contingencia; (ii) adaptabilidad al entorno y a las demandas del consumidor; y (iii) alineación en la definición de roles y responsabilidades en todos los actores de la cadena en busca de un mejor desempeño y compartir los mismos intereses. (Lee, 2004).

La función y actividad de cada actor de la cadena de suministro durante el intercambio de información debe ser ágil, eficiente, especializada y flexible a los cambios. Si se aíslan las actividades y procesos, se generan conflictos y desacuerdos entre los actores. (Schroeder, 2005)

¹¹ La búsqueda de eficiencia lleva también a la eliminación de actores *upstream* (integración vertical hacia atrás) y *downstream* (integración vertical hacia adelante), como lo ha hecho en el Perú Gloria SA.

2.3. Negociación de los actores *intra* cadena

Es el proceso en que dos o más partes se comunican intercambiando propuestas y contrapropuestas hasta llegar a un punto de equilibrio en que satisfagan sus necesidades. El proceso de negociación depende del marco de en el que se desarrolla; de las partes involucradas y de su poder en la negociación; y de los objetivos y alternativas (Dasi, 1996). Cuando se presenta, la mediación es una forma de negociación en que participan terceras partes asistiendo a los negociadores (Carnevale y Pruitt, 1992).

La negociación suele estar presente en todas las interacciones dentro y entre organizaciones y consta de cinco etapas: preparación; definición de los requerimientos; aclaración y justificación; toma de acuerdos y solución de problemas; y cierre e implementación de acuerdos (Robbins y Judge, 2009).

Durante las negociaciones es importante que los actores tengan claros los objetivos, el nivel de capacidad en caso de ceder y alternativas compensatorias (Ramírez *et al.*, 2009).

El análisis que se presenta en el Capítulo VI corresponde a conflictos en los que no se ha producido negociación alguna o ésta ha fracasado, puesto que nos encontramos ante casos que se ventilan en un tribunal administrativo. Al margen de ello, resulta pertinente mostrar que existen alternativas distintas al enfrentamiento y que el Estado debería involucrarse como facilitador para resolver los conflictos antes de que desencadenen en protestas o en procesos administrativos.

2.4. Fijación de precios

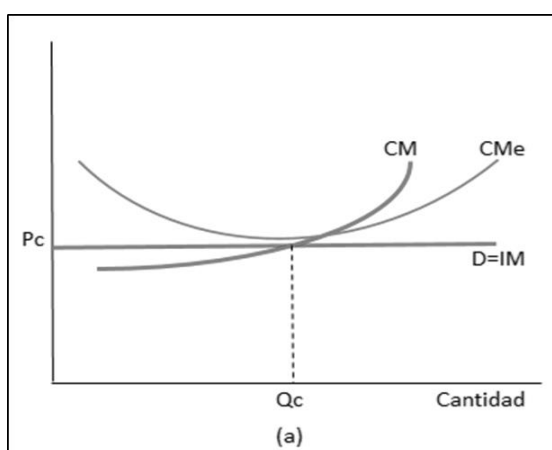
La fijación de precios supone establecer el valor de dinero que una compañía recibirá por los bienes y servicios que ofrece en la cadena de suministro, lo que influye en la actuación del comprador y en el desempeño de ésta. También constituye una palanca que permite igualar lo demandado con lo ofertado en la cadena, para lo que se requiere información cuantitativa y cualitativa tanto de la oferta como de la demanda, lo que permitirá incrementar la rentabilidad de la cadena. (Chopra y Meindl, 2008).

En la mayoría de los mercados operan dos fuerzas: la competencia y el propio poder de mercado, influyendo este último en el precio que se establece (Parkin, 2004). El beneficio total de los actores depende del nivel de competencia del mercado (Parkin y Loría, 2010). Dependiendo de la competencia, los mercados se asemejan a los modelos de competencia perfecta, monopolio perfecto, monopsonio, oligopolio u oligopsonio (Kafka, 1997). A continuación se presentan los modelos señalados, que serán de interés para comprender más adelante cómo se desarrollan los mercados de materias primas y de productos finales en el Perú.

2.4.1. Competencia perfecta

Constituye el máximo grado de competencia posible y sigue los siguientes supuestos: (i) precio inalterable; (ii) producto homogéneo; (iii) inexistencia de barreras de entrada al mercado; (iv) la información completa entre los actores; (v) los consumidores no influyen en el precio; y (vi) las empresas actúan de forma independiente y ninguna tiene capacidad de influir en el precio, ya que tu tamaño es irrelevante frente al tamaño del mercado (Kafka, 1997). Como se muestra en la Figura 2.2, el precio es igual al costo marginal¹² de la empresa, y la curva de demanda a la que se enfrenta es horizontal, por lo que en el punto de costo medio mínimo el ofertando no obtiene beneficios¹³ (Pindyck y Rubinfeld, 2009).

Figura 2.2. Equilibrio en competencia perfecta



Fuente: Pindyck y Rubinfeld (2009).

¹² El costo marginal es el costo de producir una unidad adicional de un bien o de prestar un servicio (Parkin y Loría, 2010).

¹³ Aunque sí cubren su costo de oportunidad.

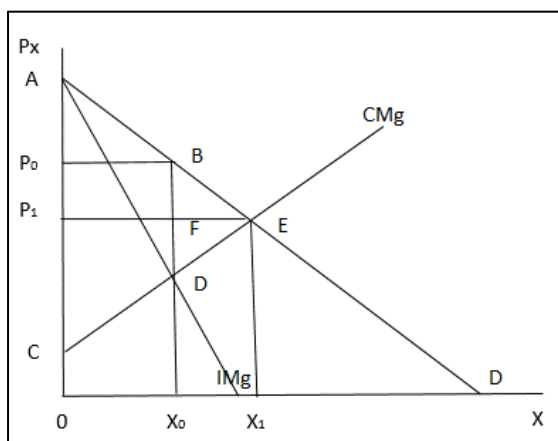
Éste es un mercado ideal, sobre la base del cual se han desarrollado las normas sobre competencia que rigen en el Perú. Por ejemplo, nuestra normativa prescinde de consideraciones sobre las imperfecciones de mercado y espera que los precios explotativos¹⁴, por ejemplo, sean superados por el propio mercado al alentar el ingreso de nuevos competidores, lo que no es posible cuando hay barreras de entradas como las que se describen más adelante.

2.4.2. Monopolio perfecto

Es contrario al de competencia perfecta y se funda en los siguientes supuestos: (i) un único productor; (ii) barreras de entrada al mercado; y (iii) varios consumidores no están organizados. Siendo que una sola empresa controla la oferta, resulta ser “*la industria*” y puede fijar el precio, con el cual abastece a toda la demanda, pues no hay productos sustitutos (Kafka, 1997).

El equilibrio se obtiene cuando el costo marginal (CMg) es igual al ingreso marginal¹⁵ (IMg). En este punto se produce X_0 , situado en el punto D de la Figura 2.3, que se vende a un precio P_0 en punto B de la curva de demanda (Kafka, 1997).

Figura 2.3. Equilibrio en monopolio perfecto



Fuente: Kafka (1997).

¹⁴ El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (en adelante, DRAE), no registra este término, pero su uso es extendido en los escritos que conforman los expedientes ventilados en INDECOPI. En este texto, se presume que un precio es explotativo cuando, por efecto del ejercicio de la posición de dominio, se encuentra por debajo del que correspondería en una situación de competencia perfecta.

¹⁵ Es el cambio en el ingreso total como resultado del aumento en una unidad de la cantidad vendida (Parkin y Loría, 2010).

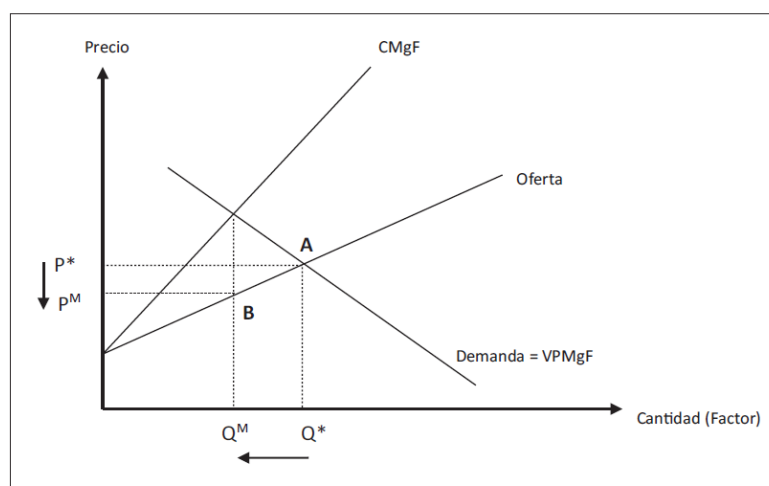
2.4.3. Monopsonio

En este modelo existe un único comprador con el poder de fijar el precio puesto que enfrenta a varios productores ofertando el mismo bien en el mercado (Kafka, 1997). Ningún ofertante puede influir en el precio o en la cantidad transada (MINAGRI, 2017a).

El comprador adquiere los bienes hasta el punto en que el ingreso marginal se iguala al costo marginal (Fernández-Baca, 2005, MINAGRI, 2017a). De esta manera, los vendedores reciben un precio (P^M en la Figura 2.4) menor al que recibirían en competencia perfecta (P^*) y la cantidad transada, que debía ser Q^* en competencia perfecta, se reduce a Q^M (Rozanski y Thompson, 2011).

Así, cuando se presenta este modelo, el comprador hace prevalecer su poder adquiriendo cantidades reducidas del bien pagando un precio que será tan bajo en tanto menor sea la elasticidad de la oferta (MINAGRI, 2017a) y, como se verá más adelante, la oferta de leche fresca, dada su alta perecibilidad, es altamente inelástica.

Figura 2.4. Equilibrio en monopsonio



Elaboración: MINAGRI – DGPA – DEEIA.
Fuente: MINAGRI (2017a), tomado de Fernández- Baca (2005).

Éste es el tipo de mercado que enfrentan los productores de leche fresca en el mercado primario de productos.

2.4.4. Oligopolio

Constituye un tipo de mercado intermedio entre el monopolio y la competencia perfecta en el que un número reducido de empresas oferentes compiten entre sí (Parkin, 2004). En este modelo, hay barreras de entrada¹⁶ para nuevos oferentes (Parkin y Loria, 2010) y los productores existentes ofrecen bienes que resultan ser sustitutos entre sí a un precio limitado por la interdependencia entre las empresas (Kafka, 1997).

Los pocos competidores deben fijar sus precios considerando cómo éstos afectarán a las demás empresas rivales y las reacciones que éstas tengan (Pindyck y Rubinfeld, 2009).

En el capítulo III se describe cómo éste es el modelo que se presenta en el mercado de productos industrializados, en el que tres oferentes de gran tamaño enfrentan a muchos actores en la cadena de distribución y a muchos consumidores pequeños y no organizados.

2.4.5. Oligopsonio

En este modelo hay muchos productores y pocos compradores. Al igual que en el oligopolio, el precio es limitado por la interdependencia entre las empresas. (Kafka, 1997).

2.5. Rentabilidad de la cadena de suministro

La cadena de suministro se enfoca en incrementar al máximo el valor total generado a través de la disponibilidad del producto, el transporte de los productos, y la reducción de la incertidumbre que mitigue el efecto látigo¹⁷, entre otros. El valor que genera equivale a la rentabilidad, que es la diferencia entre lo que el cliente paga y todos los costos involucrados para poder satisfacer su pedido. Dicha rentabilidad se distribuye entre todos los participantes de la cadena (Chopra y Meindl, 2008).

¹⁶ Pindyck y Rubinfeld (2009) señalan como ejemplos: (i) economías de escala de los competidores existentes, que desalientan el ingreso de nuevos; (ii) patentes; (iii) acceso a una tecnología determinada en el país de ingreso; y (iv) altos niveles de inversión requerida para obtener una reputación en el mercado.

¹⁷ Se trata de cambios cada vez mayores en los inventarios en el sentido cliente final- productor, como respuesta a cambios en las cantidades demandadas con el primero.

Por su parte, Sánchez (2008) menciona que para lograr una mayor competitividad y rentabilidad es necesario que todos los miembros de la cadena de suministros trabajen coordinadamente.

Como en cualquier cadena de suministros, la rentabilidad es un factor clave para el desarrollo, ya que constituye los retornos de los que cada actor se apropia para retribuir al capital invertido y para la reinversión.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se muestra la situación del sector lechero en los ámbitos mundial y local. También se presenta la cadena de suministros de la leche en el Perú, identificando y describiendo a sus actores. Esta descripción, realizada a detalle, permitirá comprender cómo se desarrollan las relaciones entre los distintos eslabones de la cadena de suministros, cómo son interdependientes y cómo el poder relativo condiciona el resultado de cada actor. También se presentan los principales indicadores de gestión de la cadena de suministros y al final, los indicadores para aquellos gestores a cargo de desarrollar e implementar políticas en el sector.

3.1. La leche

La leche “es la secreción mamaria normal de animales lecheros, obtenida mediante uno o más ordeños, sin ningún tipo de adición o extracción, destinada al consumo en forma de leche líquida o a elaboración ulterior” (MINAGRI, 2017b: 8). En la tabla siguiente se muestra la composición proximal¹⁸.

Tabla 3.1. Composición proximal de 100g de leche fresca de vaca

Componente	Valor	Unidad de medida
Agua	87.8	g
Energía	63	kcal
Proteína	3.1	g
Grasa	3.5	g
Carbohidratos	4.9	g

Elaboración propia.

Fuente: Ministerio de Salud (2009).

La leche fresca es el componente principal y determina la calidad de los productos lácteos que se elaboran (FAO, 2009). En la tabla 3.2 se muestran los principales productos y derivados lácteos. Los primeros se encuentran clasificados según los siguientes criterios:

- Higienización, referido al tratamiento con que se reduce la carga microbiana.

¹⁸ La FAO (2019) señala que las grasas constituyen del 3 al 4% del contenido de la leche de vaca, las proteínas aproximadamente el 3.5% y los carbohidratos, 5%. En el texto, preferimos la fuente peruana puesto que la composición depende de muchos factores como raza, estación del año, prácticas ganaderas, etc.

- Estado físico, correspondiente al contenido de agua que poseen. De esta manera, la industria responde a las necesidades de conservación posterior, al costo del flete y al costo de los sistemas de conservación que impactan sobre los costos de los actores de la cadena de suministros.
- Contenido nutricional, que indica si poseen o no todos los nutrientes en razón a objetivos de reducción de calorías en la dieta o para atender necesidades específicas de grupos en riesgo o con condiciones de salud. Ésta es la manera como los procesadores de la cadena de suministros responden a las necesidades del mercado y copan todos los nichos de mercado posibles, estableciendo barreras estratégicas al ingreso de nuevos competidores.

Los segundos, son los derivados lácteos de mayor comercialización en el mundo, que se describen con más detalle en el Numeral 3.3.2.

Tabla 3.2: Productos y derivados lácteos

Clasificación	Denominación	Características
Leches, según el sistema de higienización	Pasteurizada	Sometida a 72°C por 15 segundos.
	Esterilizada	Una vez envasada se somete a 120°C durante 20 minutos
	<i>Ultra High Temperature (UHT)</i>	Se somete a 145°C por 2 segundos, con envasado aséptico posterior.
Leches, según su estado físico	Evaporada	Eliminación parcial del agua.
	Líquida	Mismo estado de la leche cruda. Tiene 87% de agua
	Condensada	Se elimina parte de agua por evaporación bajo vacío. Se agrega sacarosa para asegurar la conservación.
	En polvo	Eliminación de agua hasta menos de 4%.
Leches, según su contenido nutricional	Entera	Contiene todos los nutrientes.
	Semidescremada	Contiene la mitad del contenido normal de grasa.
	Descremada	No contiene grasa.
	Fortificada	Se le adicionan vitaminas y calcio.
	Enriquecida	Se le adicionan nutrientes que no contiene la leche en estado natural, como omega 3 o fibra.
Deslactosada	Menor o ningún contenido de lactosa.	
Derivados lácteos	Leches fermentadas	Se usan microorganismos para acidificarla. El producto de mayor comercialización es el yogurt.
	Quesos	Se obtiene por separación del suero luego de la coagulación de la proteína de la leche (caseína).
	Mantequilla	Producto graso derivado de la leche. Se obtiene mediante el batido de la nata

Elaboración propia.

Fuente: Sociedad Argentina de Nutrición (2012).

La calidad de la leche depende, entre otros factores, de las buenas prácticas de explotación lechera y del manejo técnico posterior a su recolección, que incluye el mantenimiento de la cadena de frío en la recolección, transporte y almacenamiento, evitando la exposición a temperaturas extremas, el desarrollo de acidez y la contaminación por microorganismos¹⁹ (Sánchez, 2003 citado por MINAGRI, 2017a).

Las buenas prácticas de explotación lechera se muestran en la tabla siguiente. El cumplimiento de los criterios señalados incide sobre la productividad del animal y la calidad de la leche. Ambas son cruciales para la rentabilidad del eslabón dedicado a la producción primaria de la cadena de suministros. La productividad hace que se produzcan más litros de leche con la misma cantidad de animales y la calidad asegura acceder al mercado a mejores precios. El cuarto eslabón de la cadena, los procesadores, también se beneficia de la calidad de la leche pues el contenido de los sólidos totales y grasa será mayor y la carga microbiana, menor.

Tabla 3.3: Buenas prácticas de explotación lechera

Práctica	Objetivo
Sanidad Animal	Prevenir enfermedades.
	Fortalecer la resistencia del ganado.
	Programa eficaz de atención sanitaria.
Higiene en el Ordeño	Aseguramiento del proceso de ordeño.
	Aseguramiento del proceso de manipuleo de la leche.
	Uso adecuado de equipos de higienización.
Nutrición	Control de condiciones de abastecimiento de los alimentos y agua.
	Condiciones adecuadas de almacenamiento de alimentos y agua.
	Adecuada trazabilidad de los alimentos y agua.
Bienestar Animal	Brindar condiciones adecuadas de alimentación, infraestructura y salud.
	Contribuir al desarrollo adecuado del ganado.
Medio Ambiente	Gestión agrícola sostenible.
	Eliminación de impactos adversos.
	Adecuada gestión de residuos.

Elaboración propia.

Fuente: FAO y Federación Internacional de la Leche (2011).

¹⁹ La temperatura ideal está entre los 7 y los 8 °C (FAO, 2009).

La leche fresca de buena calidad no debe contener residuos ni sedimentos²⁰; no debe ser insípida ni tener color y olor anormales; debe tener un contenido de bacterias bajo; no debe contener sustancias químicas, como antibióticos o detergentes, y debe tener una composición, pH y acidez normales (FAO, 2009). En tal sentido, la necesidad de estas prácticas constituye una barrera estructural de ingreso para los productores a pequeña escala debido a la escasa capacidad de inversión y a sus prácticas inadecuadas de comercialización, manipulación y procesamiento de la leche (FAO y Federación Internacional de la Leche, 2011).

Por esta razón, las empresas procesadoras utilizan para la compra de la leche fresca un sistema de bonificaciones y castigos en base a las características arriba señaladas. Alvarado (2006) reporta este sistema para la zona de Huaura (Lima), donde una asociación de pequeños ganaderos vende su producción a Laive SA. Gloria SA por su parte reconoce un pago adicional si el valor de contenido de sólidos totales en la leche se encuentra por encima del 11.6%. Uno de los conflictos identificados y que se muestra más a detalle en el capítulo correspondiente, es el ejercicio de la posición de dominio²¹ de Gloria SA con los productores lecheros al supuestamente “manipular” los análisis para pagar menos. Al respecto, en una carta²², la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú²³ se queja ante la Gerencia de Estudios Económicos del INDECOPI:

“...la industria fija como piso para el pago de la leche 11.6% de sólidos totales, cuando la norma [*técnica no obligatoria del*] INDECOPI recoge la pauta mundial de 11.4% para la leche de nuestras características. Esto significa a la gandería lechera nacional 0.007 centavos de sol por Kg, vale decir, más de 700 mil soles, que le pertenecen a los ganaderos, que quedan en manos de la industria cada año”.

De ser cierto el reclamo de los productores, estamos ante una muestra de cómo la diferencia de poder relativo entre el productor y el comprador puede llevar a la fijación arbitraria de valores objetivo inalcanzables por los productores, lo que produce una barrera para el desarrollo de la competitividad de estos últimos y una

²⁰ Los sólidos totales deben estar entre 10.5 y 14.5% (FAO, 2009).

²¹ La práctica prohibida por la normativa vigente que consiste en expulsar o impedir el ingreso al mercado de competidores actuales o potenciales, se denomina “*abuso de posición de dominio*” y el único facultado para identificarlo y sancionarlo es el INDECOPI. Dado que este documento no usa un enfoque legal para el estudio de los conflictos, usaremos el término “*ejercicio de posición de dominio*” para referirnos al uso del poder relativo de un actor para imponerse al resto.

²² Véase AGALEP (2007).

²³ En adelante, AGALEP.

merma del valor que pueden captar de la rentabilidad generada por la cadena de suministros (MINAGRI, 2017a). De ser incorrecto, estamos ante un conflicto *intra* cadena que pudo haberse evitado apelando a una mayor transparencia que explique las reglas a todos los actores. Cabe señalar que de funcionar correctamente, el sistema de bonificaciones se constituiría en un incentivo al productor para alcanzar mayores niveles de calidad de su producto, pero tal inversión sólo es posible si pueden razonablemente preverse los resultados económicos.

3.2. Contexto Mundial²⁴

3.2.1. Mercado mundial de materias primas

En una conferencia realizada en 2017 con más de ochenta participantes de setenta compañías del sector, se estimó que la producción de leche depende en un 33% de factores naturales como el clima y el acceso al agua, en un 24% de factores comerciales y en un 19% de factores políticos (IFCN, 2018). De esta manera, queda relevada la importancia del Estado en el desarrollo de las cadenas de suministro lecheras puesto que tienen gran influencia los dos últimos factores señalados (que en conjunto superan a los factores naturales). Sólo para establecer algunos ejemplos: (i) aquellos países en que se ha establecido una cuota de producción, tienen una mayor proporción de granjas lecheras de tamaño mediano (IFCN, 2018), es decir, con mayores tamaños de hato²⁵, lo que permite el desarrollo de economías de escala que reducen el costo unitario del productor lechero y aumentan su rentabilidad; (ii) también tienen importancia en el establecimiento de subsidios (los hay en la Unión Europea, Estados Unidos y Rusia, entre otros) que permiten la subsistencia de pequeños productores y estimulan la sobre producción²⁶; (iii) la devaluación de la moneda local afecta negativamente a los países importadores (IFCN, 2018); y (iv) la existencia o inexistencia de restricciones arancelarias o para arancelarias afecta la posibilidad de los actores de la cadena de hacerse de factores de producción a mayor o menor costo.

²⁴ Salvo se indique lo contrario, la información contenida en ese acápite ha sido tomada de FAO (2018).

²⁵ Definido en el DRAE como “*porción de ganado mayor o menor*”. En este texto se considera como el grupo de animales que pertenecen a la misma unidad productiva.

²⁶ El ingreso de los productores de la Comunidad Europea y de otras regiones del mundo está fuertemente influenciado por diferentes tipos de subsidios. También hay países en que los subsidios no están relacionados con la producción sino con la propiedad, como en la Comunidad Europea, Serbia, Rusia, Egipto, los Estados Unidos, Japón y partes de China (IFCN, 2018).

Asimismo, los participantes consideraron que el crecimiento de la producción mundial y del ingreso en países emergentes conducirán a una mayor demanda en el futuro (IFCN, 2018).

Para 2018, la producción mundial se proyectó en 827 millones de TM²⁷, lo que representa un crecimiento de 2% respecto de 2017. Aunque en la mayoría de continentes hubo crecimiento, el mayor porcentaje corresponde al Asia. En la tabla siguiente se muestran las variaciones de los principales países productores. Cabe señalar que sólo el 8.6% de la producción mundial forma parte del comercio internacional (FAO, 2017). Hay pocos exportadores en el mundo, los principales son la Unión Europea, Nueva Zelanda y Australia. Los países importadores pertenecen al sur y al sudeste asiático, África y Latinoamérica. De hecho, de 150 países en la base de datos de la FAO, 25 son autosuficientes, 18 tienen superávit y 106 tienen déficit (FAO, 2004).

Tabla 3.4: Principales países productores de leche (miles de TM)

País	2017 ²⁸	2018 ²⁹	Cambio (%)
Mundo	810,888	826,949	1.9
India ³⁰	165,612	172,899	4.2
Unión Europea	165,600	166,600	0.6
Estados Unidos	97,730	98,805	1.1
China	40,288	42,238	4.6
Pakistán	40,167	40,482	0.8
Brasil	35,257	34,869	-1.1
Federación Rusa	31,112	31,645	1.7
Nueva Zelanda ³¹	21,341	21,373	0.1

Fuente: FAO (2018).

En Asia, la producción proyectada fue 334 millones de TM (3.6% mayor a 2017). La India es el principal productor de la región (173 millones de TM) y su crecimiento fue impulsado por las lluvias monzónicas que incrementaron la producción de forraje que impactó positivamente sobre la productividad. El segundo país en importancia es

²⁷ El ganado vacuno aporta el 83% de la producción lechera mundial, seguido por los búfalos (13%), cabras (2%), ovejas (1%) y camellos (0.3%). La diferencia corresponde a equinos y yaks (FAO, 2015; citado por MINAGRI, 2017a).

²⁸ Preliminar.

²⁹ Proyectado

³⁰ Año iniciado en abril.

³¹ Año culminado en mayo.

China, que se recuperó después de dos años consecutivos de disminución en la producción³².

La producción proyectada en Europa fue 226.7 millones de TM (0.6% superior a 2017). El 73% de la producción corresponde a la Comunidad Europea que creció en 0.6% al reemplazar ganado improductivo³³ y el 14% a la Federación Rusa que crece gracias a la mayor participación de granjas a gran escala debida a una mejor gestión de procesos.

En Norte América se proyectaron 108.6 millones de TM. Los Estados Unidos representan el 90% de esta producción, que creció en 1.3% a pesar de que el alto costo del pienso³⁴ aumentó el nivel de sacrificio de vacas por encima del promedio. Por su parte, Canadá creció 3.7% más que en 2017 debido a la implementación de la denominada *National Ingredient Strategy*³⁵ que otorga mejores precios a aquellos ingredientes con cotizaciones debajo del precio internacional.

En América Central y el Caribe se previó una producción de 17.7 millones de TM, lo que resulta menor al año anterior. México, el principal productor de la región, está afectado por el incremento de sus costos de producción.

Por su parte, se estimó para Sudamérica una producción de 64 millones de TM (1.1% mayor al año anterior). Argentina tuvo un crecimiento de 7% a pesar de la alta inflación y elevados costos de transporte que fueron contrarrestados con una disminución en los márgenes de ganancia de los productores. Colombia creció por segundo año consecutivo después de la considerable disminución de 2015 y 2016 ocasionada por el fenómeno *El Niño*. Chile y Uruguay experimentaron mayor demanda de consumo urbano interno y factores climáticos favorables para la

³² La recuperación se debe a reformas políticas que restringieron las importaciones y favorecieron la producción local (Agritotal, 2007).

³³ A partir de la eliminación del sistema de cuotas en Marzo de 2015, al producción de la Comunidad Europea ha crecido y se espera una disminución del precio (Lips y Rieder, 2015; y Jorgeneel *et al.*, 2010; citados por Schulte y Musshoff, 2018).

³⁴ Según el DRAE, “*porción de alimento seco que se da al ganado*” y, como segunda acepción, “*alimento para el ganado*”.

³⁵ Nuevo régimen de precios que se basa en la formulación de una leche con ingredientes a precios competitivos, llamada *Class-7*, que permite un uso eficiente de los sobrantes de la industria primaria de procesamiento de lácteos incrementando el ingreso de los granjeros. Esta política ha sido observada por los Estados Unidos pues estaría infringiendo tratados comerciales vigentes entre ambos países (McMinim y Greene, 2017).

producción, mientras que Brasil produjo 34.9 millones de TM (1.1% menos³⁶). Perú, Bolivia y Paraguay son los menos desarrollados en la región debido principalmente a desfavorables factores climáticos y a la poca inversión en desarrollo e implementación de tecnologías modernas.

La producción proyectada en Oceanía es 31 millones de TM (1% superior al año anterior). Los principales productores, Nueva Zelanda³⁷ (69%) y Australia (31%), mostraron un crecimiento luego de dos años de caída gracias a un aumento en el número de cabezas de ganado y a una mejora en los precios de la leche en granja.

Finalmente, la producción en África se proyectó en 45.6 millones de TM (1.1% de crecimiento). Los principales productores son Kenia, Argelia y Túnez, que experimentaron buenas condiciones climáticas que aumentaron la disponibilidad de forraje.

Cabe señalar que no se observa concentración en la oferta mundial de la leche fresca, observándose un coeficiente *Herfindhal- Hirshchman*³⁸ inferior a 1,000 para el período 2002 – 2014 (MINAGRI, 2017a)

En 2017, el Perú produjo 1.92 millones de TM, lo que lo colocó en el puesto 59 del mundo, pero esta producción es suficiente para cubrir sus necesidades sólo en un 89%, por lo que debe importar la diferencia (IFCN, 2018).

3.2.2. Mercado mundial de derivados lácteos

Existe una tendencia de crecimiento en las exportaciones mundiales de los principales productos lácteos. El siguiente análisis considera a los más importantes: quesos, leche descremada en polvo, leche entera en polvo y mantequilla.

Expresado en su equivalente en leche fluida, el queso es el *commodity* lácteo de mayor comercialización mundial (2.6 millones de TM en 2018, con un crecimiento del

³⁶ Las causas principales fueron una huelga de transporte en mayo que afectó el suministro de pienso y la recolección de leche. Se prevé un impacto a mediano y largo plazo por el efecto de la desnutrición en lactantes (Infobae, 2018).

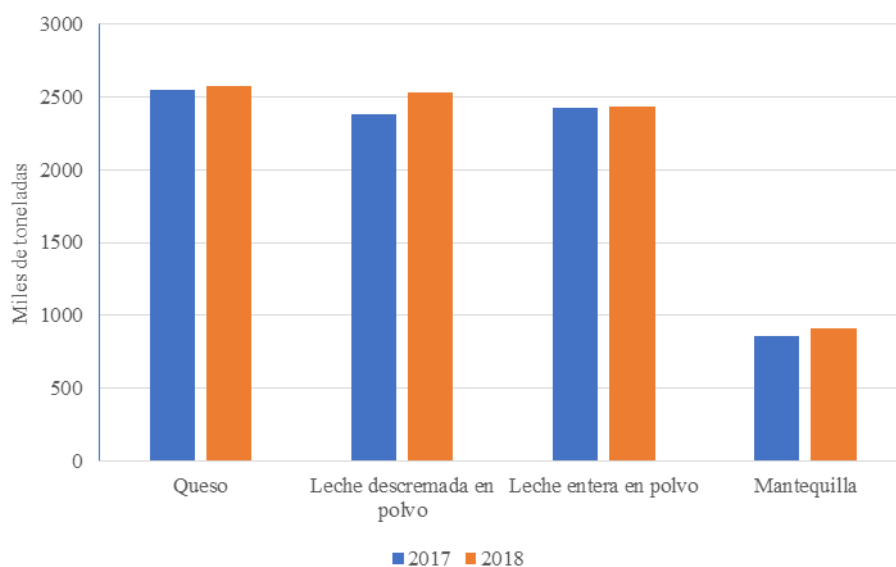
³⁷ El caso de este país es particular pues exporta el 92.6% de su producción (IFCN, 2018).

³⁸ En adelante, *IHH*. Si $IHH < 1,000$ el mercado no está concentrado; si $1,000 < IHH < 1,800$ el mercado está moderadamente concentrado; y si $IHH > 1,800$ hay una alta concentración (INDECOPI, 2007).

1.2% con respecto a 2017). Los exportadores más importantes son la Comunidad Europea (0.84 millones de TM), los Estados Unidos (0.34 millones de TM) y Nueva Zelanda (0.33 millones de TM). Los principales mercados son Japón, Rusia y los Estados Unidos.

Por su parte, en 2018 se exportaron 2.5 millones de TM de leche descremada en polvo (6% superior a 2017 debido al bajo precio internacional y al mayor uso en el procesamiento de alimentos). Los principales exportadores son la Comunidad Europea, los Estados Unidos y Nueva Zelanda que en conjunto representan el 75% del total). Los principales importadores son México, China y Argelia.

Figura 3.1: Principales exportaciones de productos lácteos



Fuente: FAO (2018).

La leche entera en polvo, de la que se exportan 2.4 millones de TM, es el bien con menor crecimiento (0.6% con respecto a 2017). Nueva Zelanda exporta casi el 55% de esta leche. Los principales mercados están en Asia y África que crecieron 4.5% y 4% respectivamente, debido a una creciente demanda que la producción local no es capaz de satisfacer.

Finalmente, la mantequilla es el derivado lácteo con mayor crecimiento en el mercado mundial (6.3% por encima de 2017) pero sólo representa 0.91 millones de

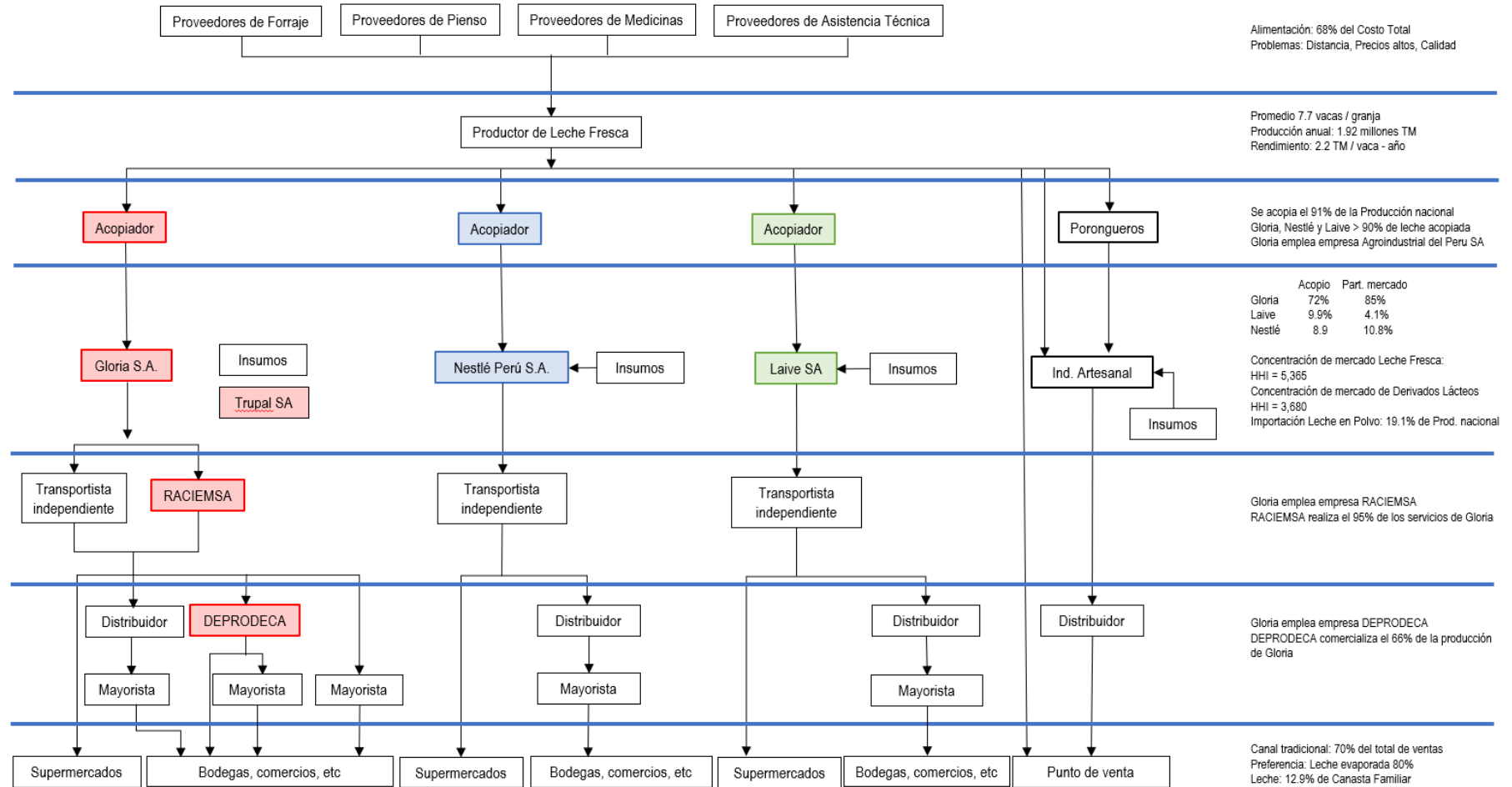
TM de equivalentes de leche. Si bien el principal exportador es Nueva Zelanda (53%), el mayor crecimiento corresponde a los Estados Unidos (51,000 TM en 2018, que representa un crecimiento de 48%). Los principales importadores son China (155 mil TM) y Rusia (73,000 TM, que representa una disminución de 22%).

En el Perú, el 91% de la producción de local está insertada de alguna manera en la cadena de suministros. Casi toda la producción se consume localmente y se exporta 0.25 millones de TM de equivalentes de leche (IFCN, 2018), básicamente como leche evaporada. Esto representa el 0.029% del volumen comercializado en el mundo. Huamán y Puente (2017) señalan que el mercado de productos lácteos peruano ha sido uno de los más dinámicos en los últimos quince años.

3.3. Cadena de Suministro de la leche

En la Figura 3.2 se muestra la cadena de suministro de la leche en el Perú, que tiene una estructura vertical que encadena la producción de leche fresca hasta la producción de diversos productos finales (leche evaporada, leche UHT, quesos, yogures, etc.). Dado que el punto de partida es un producto perecible, los productores tienen una oferta altamente inelástica. Además, su gran número frente a sólo tres compradores que compiten a nivel nacional pero no en cada valle donde tienen sus centros de acopio, configura la existencia de un mercado que asemeja al monopsonio. Esta situación determina una de las particularidades de esta cadena: las cantidades transadas y el precio son menores a los que se podrían producir en competencia perfecta, propiciando la aparición de conflictos por el precio y la calidad, como se verá más adelante. El segundo aspecto particular de esta cadena es la existencia de un oligopolio formado por los procesadores. El poder relativo de los integrantes del oligopolio determina las relaciones con los actores *downstream*. En esta situación, como se verá más adelante, la industria es capaz de apropiarse de una mayor porción de la rentabilidad de la cadena. Esto es posible además, en el caso de Gloria SA, puesto que interviene directamente en la distribución a través de empresas que forman parte de su grupo económico como RACIEMSA (transporte) y DEPRODECA (distribución). Huamán y Puente (2017) ven en esto una fortaleza pues permite a estos actores acceder a economías de escala.

Figura 3.2: Cadena de suministro de la leche en el Perú



Fuente: Elaboración propia.

Oré y Tavera (2018) señalan que cuando los monopsonistas también tienen poder monopólico *downstream* (lo que se denomina monoemporio), la pérdida del bienestar en la economía es mayor. Estos autores, en un estudio del período 1999 – 2014, encontraron que se presentan ambas circunstancias en el mercado lácteo peruano. Citando a Dobson *et al.* (2001) y a Noll (2005), los autores señalan que es incorrecto asumir que los bajos precios de compra de insumos se trasladarán al consumidor del producto final e incluso si eso sucediera, la pérdida *upstream* será mayor que la ganancia *downstream*.

3.3.1. Proveedores

Son los que abastecen a la cadena de los insumos principales para la producción primaria: forraje, pienso, medicamentos y productos y servicios relacionados al mejoramiento genético (Zavala, 2010). Los pastos cultivados y el forraje se producen mayormente bajo condiciones de secano³⁹, por lo que dependen del clima, además se presenta escasez de avena y alfalfa que tengan garantía (MINAGRI, 2017d).

La Ing. Vásquez, en la entrevista consignada en el Anexo 01 a este documento, nos presenta los principales problemas que se presentan en ese eslabón:

“Un problema importante es la distancia entre la ubicación de los proveedores que están en las zonas urbanas y los productores lecheros que están en las zonas rurales. El segundo problema es que sus precios son por lo general altos, aunque también hay que considerar que sus costos para atender a zonas alejadas también son elevados. Imagina visitar a pequeños productores en zonas alejadas y cada uno compra pequeñas cantidades, sale carísimo.

Deben estar atentos a la calidad de los productos que venden. Sobre todo cuando [*son insumos que se usan en*] la transformación de la leche, les venden productos que no son los adecuados o a veces hasta innecesarios. Hay que tener cuidado en que los cultivos⁴⁰ sean los adecuados. Más que la distancia, el principal problema es la calidad”

Para este eslabón, proponemos como indicadores los siguientes: (i) costo; (ii) disponibilidad; y (iii) quiebre de stock. El primero tiene un impacto importante en el productor y en la capacidad del proveedor de colocar sus productos en el mercado, ya que los costos de producción son elevados y el monto recibido por litro de leche es

³⁹ Según el DRAE: “tierra de labor que no tiene riego y sólo participa del agua llovediza”.

⁴⁰ Se refiere a los microorganismos que se usan para la producción de yogures o quesos madurados.

bajo, como se verá más adelante. Los dos últimos están relacionados a la necesidad de los productores que trabajan técnicamente, de contar con alimentación y con insumos médicos oportunamente o enfrentarán la disminución de la calidad de la leche producida. En tal sentido, los proveedores con buenos resultados en estos tres indicadores podrán acceder con ventaja al mercado.

3.3.2. Productores⁴¹

En 2016 había un aproximado de 113,00 granjas dedicadas a la producción lechera en el Perú, con lo que el tamaño promedio del hato era 7.7 vacas/granja, muy por debajo del promedio mundial de 44 vacas/granja o el latinoamericano de 37.7 vacas/granja (IFCN, 2017). El 77% de la producción proviene de pequeños y medianos productores, como se muestra en la tabla 3.5 (MINAGRI, 2017a). La evolución del tamaño promedio del hato y del número de granjas se muestra en la Figura 3.3.

Tabla 3.5: Distribución porcentual de las unidades productivas

Estratificación del productos	Rangos de tamaño de hato	Unidades Agropecuarias (%)	Vacas en ordeño (%)	Producción (%)
Pequeño	1-9 cabezas	85.9	50.6	39.4
Mediano	10-49 cabezas	13.4	37.9	37.6
Grande	50 a más	0.7	11.5	23.0
Total nacional		100.00	100.00	100.00

Fuente: MINAGRI (2017a).

Lo reducido del tamaño del hato impide a los productores desarrollar economías de escala. Este problema se agrava pues casi la totalidad de las unidades productivas con ganado vacuno se organizan como personas naturales (99.8%) y conducen al 96.5% del ganado (MINAGRI, 2017a). Comminiello y Mussi (2014) recuerdan que la rentabilidad es la que atrae al capital. Por eso, la prevalencia del pequeño capital se constituye en traba para el ingreso de maquinarias y la adopción de nuevas tecnologías en este eslabón de la cadena de suministros.

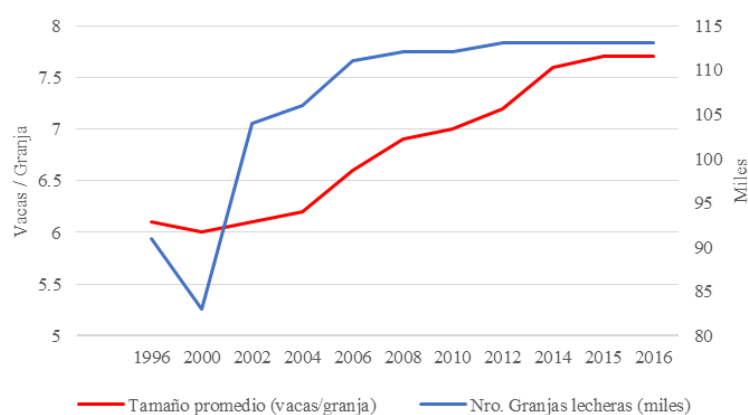
El precio promedio nacional pagado al productor en 2017 fue S/ 1.29 (MINAGRI, 2018a). La Ing. Vásquez reporta precios entre S/ 1.0 y S/ 1.20 por litro de leche fresca

⁴¹ Salvo se indique lo contrario, los datos han sido de (IFCN, 2018).

pagados por la gran industria y entre S/ 1.30 y S/ 1.50 pagados por los productores artesanales.

El 64% de la población bovina es criolla, de bajo rendimiento que además se ve reducido por los altos niveles de consanguinidad que acarrea un tamaño de hato pequeño. Del resto, el 18% corresponde a la raza *Brown Swiss*, el 11% a la raza *Holstein* y el 3% al ganado cebuino. El 73% del ganado está en la sierra, el 12% en la costa y el 15% en la selva (MINAGRI, 2017d).

Figura 3.3: Evolución del tamaño del hato y del número de granjas

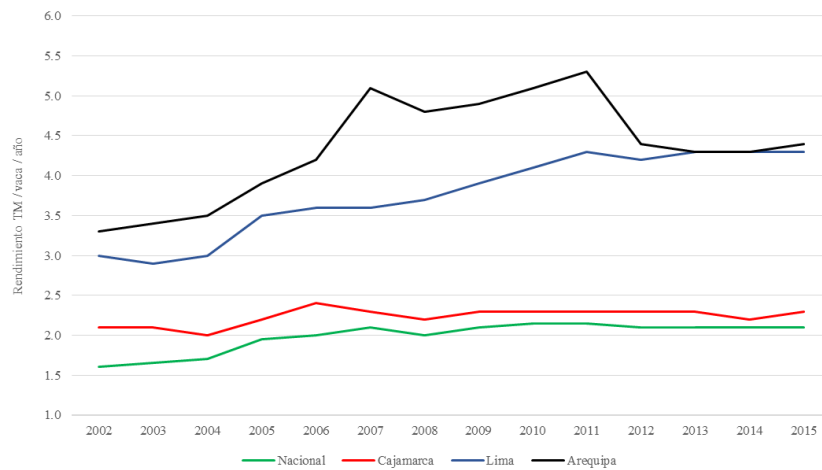


Elaboración propia.
Fuente: IFCN (2017) e IFCN (2018).

Las principales cuencas son Sur (Arequipa, Moquegua y Tacna) con una participación del 19.8%; Norte (Cajamarca y La Libertad) con una participación del 24.8%; y Centro (Lima, Junín e Ica) con una participación del 23.3%. No obstante lo anterior, debe relevarse la importancia de las regiones Arequipa, Cajamarca y Lima que en conjunto representan el 51% de la producción (MINAGRI, 2017a). La producción de cada cuenca se muestra en la Tabla 3.6.

En 2017 el número de vacas en ordeño era 874 mil y la producción alcanzó los 1.92 millones de TM. Desde 1996, el rendimiento por vaca se ha incrementado y en 2016 alcanzó las 2.2 TM/vaca anuales. Cabe señalar que el rendimiento varía entre las cuencas como se muestra en la Figura 3.4 (MINAGRI, 2017a)

Figura 3.4: Rendimiento de leche fresca (principales regiones)⁴²



Elaboración: MINAGRI-DGPA-DEEIA.

Fuente: MINAGRI-DGESEP-DEA (s/f) tomado de MINAGRI (2017^a).

Tabla 3.6: Producción de leche según cuenca

Región	2005		2010		2015	
	Miles de TM	%	Miles de TM	%	Miles de TM	%
Cuenca Sur	376.40	28.3%	396.50	23.6%	374.9	19.8%
Arequipa	333.40	25.1%	355.00	21.2%	335.5	17.7%
Moquegua	18.40	1.4%	15.30	0.9%	15.9	0.8%
Tacna	24.60	1.9%	26.20	1.6%	23.5	1.2%
Cuenca Norte	336.00	25.3%	404.00	24.1%	470.40	24.8%
Cajamarca	246.50	18.5%	303.40	18.1%	345	18.2%
La Libertad	89.50	6.7%	100.60	6.0%	125.4	6.6%
Cuenca Centro	290.00	21.8%	368.30	21.9%	441.7	23.3%
Lima	249.90	18.8%	306.90	18.3%	342.8	18.1%
Junin	20.90	1.6%	31.10	1.9%	47.9	2.5%
Ica	19.20	1.4%	30.30	1.8%	51	2.7%
Otras regiones	327.00	24.6%	509.50	30.4%	608.1	32.1%
Total nacional	1,329.40	1.00	1,678.30	1.00	1,895.10	1.00

Elaboración: MINAGRI-DGPA-DEEIA.

Fuente: MINAGRI (2017a).

Thomas Bernet (1998) indica que en el Perú hay tres sistemas de producción, dependiendo de las condiciones ecológicas y económicas de la región. Estos tipos se muestran en la siguiente tabla:

⁴² Expresada en TM/vaca-año.

Tabla 3.7: Caracterización de los sistemas de producción lechera en el Perú

Sistema de producción	Características del sistema	Zona ecológica	Regione principales
Sistema basado en el manejo intensivo de pastos y forrajes → Promedio alto de productividad	Irrigacion Alfalfa, ryegrass, trebol Ganado lechero: Holstein, Brown Swiss Rotacion de pastos, concentrados	Valles irrigados	Arequipa
			Cajamarca
Sistema estabulado basado en la alimentacion de maiz y concentrado → Promedio alto de productividad	Alimentacion estabulada intensiva con ensilados provenientes de residuos de cultivos agricolas e industriales concentrados Ganado lechero: Holstein, Friesian, Establos	Valles costeros	Lima
Sistema basado en el manejo extensivo de pastos → Promedio bajo de productividad	Pastos naturales mayormente sin riego poca alfalfa, ryegrass, trebol Ganado de doble proposito: criollo y cruzado Pastos, residuos de cultivos, sin concentrados	Zonas altas y marginales	Arequipa, Cajamarca (toda la sierra)

Fuente: Bernet (1998).

La leche se produce a través del sistema de alimentación intensivo o extensivo. El primero se aplica en las regiones con mayor participación en la producción nacional (Lima, Arequipa y Cajamarca) que atienden a la gran industria. El segundo, se dirige al comercio local y al autoconsumo (MINAGRI, 2017a). En este último sistema la dispersión geográfica y un reducido tamaño de hato, se constituyen en factores limitantes para el desarrollo del sector y la reducción de costos que permitan alcanzar una mayor rentabilidad (Zavala, 2010).

El costo de producción y la rentabilidad dependen del sistema de alimentación usado (MINAGRI, 2017a). Bernet (1998) muestra que un productor arequipeño destina un 60% del costo al forraje y un productor en Lima gasta el 57% en alimento balanceado. Alvarado (2015), basada en encuestas realizadas en 2011 a pequeños ganaderos de una asociación sita en Huaura (Lima), reportó que el costo de alimentación representó el 69% del total. La siguiente en importancia fue la mano de obra (13.31% del total).

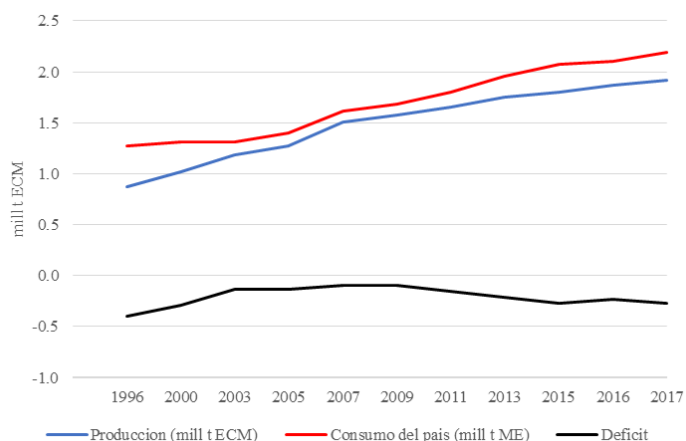
Los productores pequeños con tecnología tradicional tienen costos más elevados que los grandes productores que obtienen economías de escala (INDECOPI, 2007). En general, los costos de producción son altos en el Perú. Argentina y Chile tienen los costos de producción más bajos de la región, incluso por debajo de los Estados Unidos, Reino Unido y México (Consejo Nacional Lácteo de Colombia, citado por MINAGRI, 2017a). Galligan (s/f), citado por MINAGRI (2017a) señala que una

mejora en las prácticas de nutrición generaría una reducción del 14% en los costos de alimentación. Sobre el costo de producción nos dice la Ing. Vásquez:

“El costo de producción varía entre las zonas de producción de costa y las zonas de producción andina. Definitivamente en costa el costo de producción es mayor que en una zona rural, porque el manejo del ganado en costa es generalmente en establos y ahí les dan alimento balanceado o concentrado. En cambio en la zona de producción andina, hay vacas que viven en el campo y la alimentación es [*en base a*] pasto natural o pastos cultivados y por eso su costo de producción es bajo”.

La producción nacional resulta insuficiente para cubrir la demanda interna. Este déficit se cubre con la importación. El balance se muestra en la Figura 3.5. Cabe señalar que la importación está afecta a derechos variables según la Franja de Precios que debería permitir un ajuste al alza en el precio en chacra o una mayor producción nacional pero la existencia de un oligopsonio lo impide, con lo que los únicos efectos de esta medida han sido el establecimiento de un precio piso y una desviación gradual del comercio de leche en polvo hacia los Estados Unidos⁴³. En efecto, para el período 2006 – 2014, el aumento en 1% del precio de importación nacionalizado sólo genera un aumento del 0.01% del precio en chacra (MINAGRI, 2018b).

Figura 3.5: Balance consumo – importación



Elaboración propia.
Fuente: IFCN (2017) e IFCN (2018).

En 2017, el 91% de la producción nacional de leche fresca se destinó a la industria de productos lácteos y el porcentaje de importación de leche con respecto al

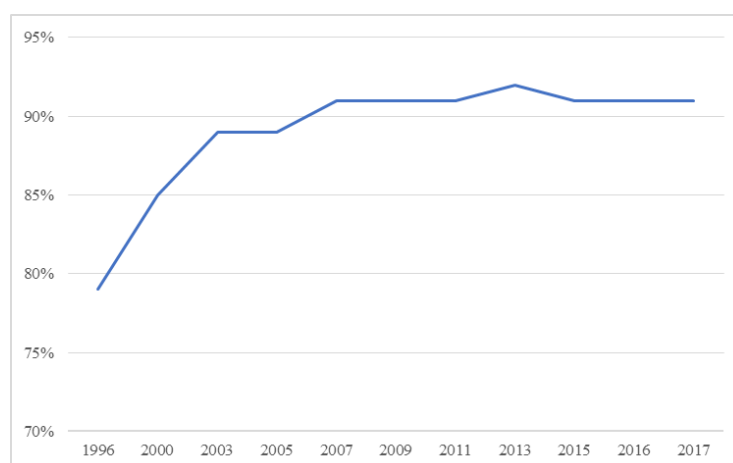
⁴³ Debido al Tratado de Libre Comercio firmado con los Estados Unidos, la leche con ese origen no paga aranceles hasta completar una cuota que crece cada año (MINAGRI, 2017a).

consumo nacional alcanzó el 19.1%. La evolución del porcentaje acopiado por los procesadores se muestra en la figuras 3.6 (IFNC, 2017 y 2018).

Sobre los principales problemas que afectan a este eslabón de la cadena, la Ing. Vásquez señala:

El más importante es el acceso a los servicios, por ejemplo los sanitarios, veterinarios. No hay cobertura, a veces es complejo [*Sic*] o es caro para un productor contar con el servicio de un veterinario que esté en la zona. [*Otro problema*] también es contar con productos veterinarios de calidad [y] que el costo no sea tan elevado. Acceder a estos servicios es caro, no sólo es [*contar con*] el veterinario, tienes que comprar los materiales [*que deben ser*] de calidad y [*no es para un solo animal*] a veces hay [*que realizar*] campañas de vacunación, de desparasitación... es un tratamiento continuado. Ahora, esto se agudiza porque los principales proveedores de estos servicios de soporte a la cadena de producción de leche se encuentran en la costa.

Figura 3.6: Evolución del porcentaje de leche fresca destinada a la industria



Elaboración propia.
Fuente: IFNC (2017) e IFNC (2018).

Cabe señalar que, para los productores, la curva de oferta es inelástica y de pendiente positiva, por lo que hay una débil contracción de la producción ante disminuciones en el precio (disminuye 0.13% por cada 1% de reducción del precio). Oré y Tavera (2018), en un estudio correspondiente al período 1999 – 2014 confirman esta inelasticidad. La AGALEP y el Fondo de Fomento para la Ganadería Lechera de la Cuenca de Lima⁴⁴ señalan en el escrito presentado al INDECOPI el 27 de noviembre de 2007, que motivó la apertura del Expediente n°013-2017/CLC:

⁴⁴ En adelante, *FONGAL Lima*.

“...la dependencia que muestran los productores de leche fresca respecto de los industriales con centros de acopio o plantas de procesamiento en el ámbito local se acentúa si se tiene en cuenta la particular urgencia con la que aquellos deben colocar su producción a diario. No olvidemos que la leche fresca, como ya hemos adelantado, constituye un insumo altamente perecible que, dadas las pérdidas irreversibles que supondría para los ganaderos intentar controlar o inhibir la producción de las vacas de ordeño, no puede dejar de ser producido forzosa y constantemente todos los días del año”.

De esta manera es rentable para el monopsonista la explotación de su poder de compra (MINAGRI, 2017a). Así, en su escrito del 27 de noviembre de 2007, la AGALEP y el FONGAL Lima señalan (el subrayado y las negritas corresponden al original):

“...estamos ante una conducta anticompetitiva, desarrollada permanente y sistemáticamente por GLORIA, consistente en el ejercicio indebido de la posición de dominio que ostenta, desde hace muchos años y bajo una estructura virtualmente monopsónica, en el mercado primario⁴⁵; conducta que se expresa bajo diversas estrategias empresariales, todas ellas ilícitas, y mediante las cuales no busca otra cosa que **dificultar, anular y/o suplantare las condiciones de competencia** que deberían regir en la comercialización de la leche fresca que emplea como insumo para su actividad industrial y, así, lograr el objetivo económico último de **consolidar su situación de exorbitante poder en el mercado para, luego, concurrir [Sic] en el mercado lácteo secundario⁴⁶ sobre la base de ventajas obtenidas anticompetitivamente** y poder maximizar su rentabilidad”.

Estos precios explotativos afectan directamente a la rentabilidad de ese eslabón de la cadena, impidiéndole invertir en aumentar el nivel tecnológico que podría permitir el establecimiento de economías de escala.

Para este eslabón, proponemos los siguientes indicadores: (i) rendimiento y (ii) rentabilidad. El rendimiento depende, entre otros, del nivel de tecnología empleado y de la alimentación e influye positivamente en la rentabilidad del productor mediante la reducción del costo fijo medio. Un incremento en el rendimiento de leche por vaca originará que se requieran menos vacas por rebaño para alcanzar una producción determinada, y por consiguiente se reducen los costos fijos de producción. Bywater (2010) presenta un ejemplo sobre el uso de este indicador en Chile. El rendimiento peruano promedio para 2016 fue 2.1 TM/vaca- año, muy por debajo de la media

⁴⁵ Se refiere al mercado de la leche fresca.

⁴⁶ Se refiere al mercado de los productos finales.

mundial (3.99TM/vaca- año) y de América Latina y el Caribe (2.47TM/vaca- año) para el mismo período.

3.3.3. Acopiadores

El acceso al mercado es un factor importante que incrementa la competitividad en el sector lácteo. Tienen especial incidencia los costos de transporte puesto que se requiere un sistema de refrigeración costoso (Bernet, 1998).

Sin embargo, el desarrollo de nuevas vías permitió el crecimiento de la producción al ampliar las rutas de acopio en las regiones más productivas y mejorar el transporte hacia las ciudades (Aubron y Cochet, 2009). La perecibilidad del producto y la carencia de equipos de refrigeración restringen a los productores ganaderos a abastecer a zonas locales cercanas (MINAGRI, 2017a).

Como se mostró en la Figura 3.6, desde 1996, el porcentaje de leche acopiada por los procesadores creció hasta alcanzar el 91% de la producción nacional de leche fresca para 2017 (IFCN, 2017). La diferencia se destina al autoconsumo (5% en 2012) y al consumo sin procesar (MINAGRI, 017a).

Hay una alta concentración en esta actividad, en la que las tres empresas más importantes (Gloria SA, Nestle Perú SA y Laive SA) acopian en conjunto más del 90% de la producción, lo que generó un IHH superior a 5,000 en el período 2002 – 2014. Si bien estamos ante un oligopsonio a nivel nacional, el estado de las carreteras y el costo de los equipos de enfriamiento, convierten a cada acopiador en un monopsonista en el valle en que ubique su centro de acopio (INDECOPI, 2007). Como indican la AGALEP y el FONGAL Lima (2007), el grado de concentración es superior al aparente pues los centros de acopio de las tres empresas “*muy infrecuentemente*” concurren⁴⁷. Aún más, las grandes empresas refuerzan su vínculo al brindar asistencia técnica y financiamiento (INDECOPI, 2007).

En el caso de los grandes productores, la industria envía directamente a sus instalaciones a los camiones cisterna. El resto debe llevar su producto a un centro de

⁴⁷ Oré y Tavera (2018) también hacen esta observación y señalan que la estabilidad de los precios (sin la variabilidad esperada de la dinámica de interacción entre competidores) evidencia la falta de competencia.

acopio que posee un tanque de enfriamiento (AGALEP y FONGAL Lima, 2007). Para el traslado al centro de acopio se usan diversos tipos de envases, algunos de aluminio y se trasladan en motocargas, motos lineales, carros, etc. (MINAGRI, 2017d).

El pago se realiza a través de liquidaciones quincenales y se aplican bonificaciones y deducciones sobre la base de un análisis de calidad (AGALEP y FONGAL Lima, 2007). Por ejemplo, Gloria SA paga considerando el costo del transporte; la calidad del producto; exposición a la competencia; estado de la cuenca; volumen; proyección de negocios; necesidades de suministro por evolución de la demanda (Gloria SA, 2008).

En 2014, Gloria SA adquirió el 72% de la leche acopiada lo que le da un gran poder de mercado para negociar el precio de la leche fresca (MINAGRI, 2017a). Un estudio de MINAGRI (2009) concluyó que el incremento del poder relativo de Gloria SA que se produjo en 2000 trajo como consecuencia la reducción del precio en chacra (MINAGRI, 2017a). Para 2008, la red de acopio de Gloria SA recorría más de 30,000 Km (Apoyo Consultoría, 2008).

Para esta actividad, el Grupo Gloria utiliza a una de sus empresas, Agroindustrial del Perú SA, que acopia directamente de los porongueros, acopiadores, asociaciones y grandes ganaderos⁴⁸.

En la siguiente declaración, tomada de La República (2019a), una directora de Gloria SA describe las condiciones en que se realiza el acopio:

“Hay algunas zonas altas donde se combinan las distancias y la falta de la cadena de frío [...] nuestro camión poronguero de leche sale de Aplao, llega a Andaray en un recorrido de diez a doce horas. Luego recién lleva el lácteo [*Sic*] a Majes. Cuando uno ve todo ese recorrido, todas esas horas que se hacen para recoger la leche a veintisiete ganaderos (800 litros), pero llega un momento [*en que*] transportarla por más de diez horas terminaba afectándola. En Arequipa recogemos ochocientos diez mil litros diarios, en la cuenca del sur acopiamos novecientos veinte mil litros diarios y en todo el país, dos millones cien mil litros, entonces, cuando hablamos del transporte de ochocientos litros en diez horas te das cuenta que es una operación logística tan grande y masiva que llega el momento en el que nos vemos obligados a ver de qué forma se puede solucionar”.

⁴⁸ Agradecemos al Ing. Aldo De La Cruz por esta información.

Laive, por su parte inició la expansión de su red a partir de 2007 con centros de almacenamiento en Arequipa y Lima; en 2011 y 2012 se estableció en Moquegua y Arequipa; y en 2013 la red de recolección de Lima se extendió a Cañete y Chincha (Rojas y Mallqui, 2017).

Nestlé Perú SA adquiere el 8.9% del total acopiado a nivel nacional (MINAGRI, 2017a), La leche fresca acopiada se pasteuriza y concentra en un evaporador sito en la planta de Cajamarca. Posteriormente, se traslada a Lima en camiones cisterna isotérmicos (Nestlé Perú SA, 2011).

3.3.4. Procesadores

La gran industria está formada por tres empresas: Gloria SA, Laive SA y Nestlé Perú SA que constituyen un mercado maduro y consolidado. Por su parte, los productores artesanales representan el 3% del mercado (Rojas y Mallqui, 2017).

Estos actores cumplen dos roles fundamentales dentro de la cadena. Por un lado son los principales compradores de leche fresca. Por otro lado, son los ofertantes de los derivados lácteos que producen constituyendo un mercado oligopólico (MINAGRI, 2017a), conforme se muestra en la Tabla 3.8.

Como se aprecia en la figura 3.7, el desarrollo ganadero se produce alrededor de los centros de producción, los que se constituyen en polos de desarrollo de la ganadería lechera.

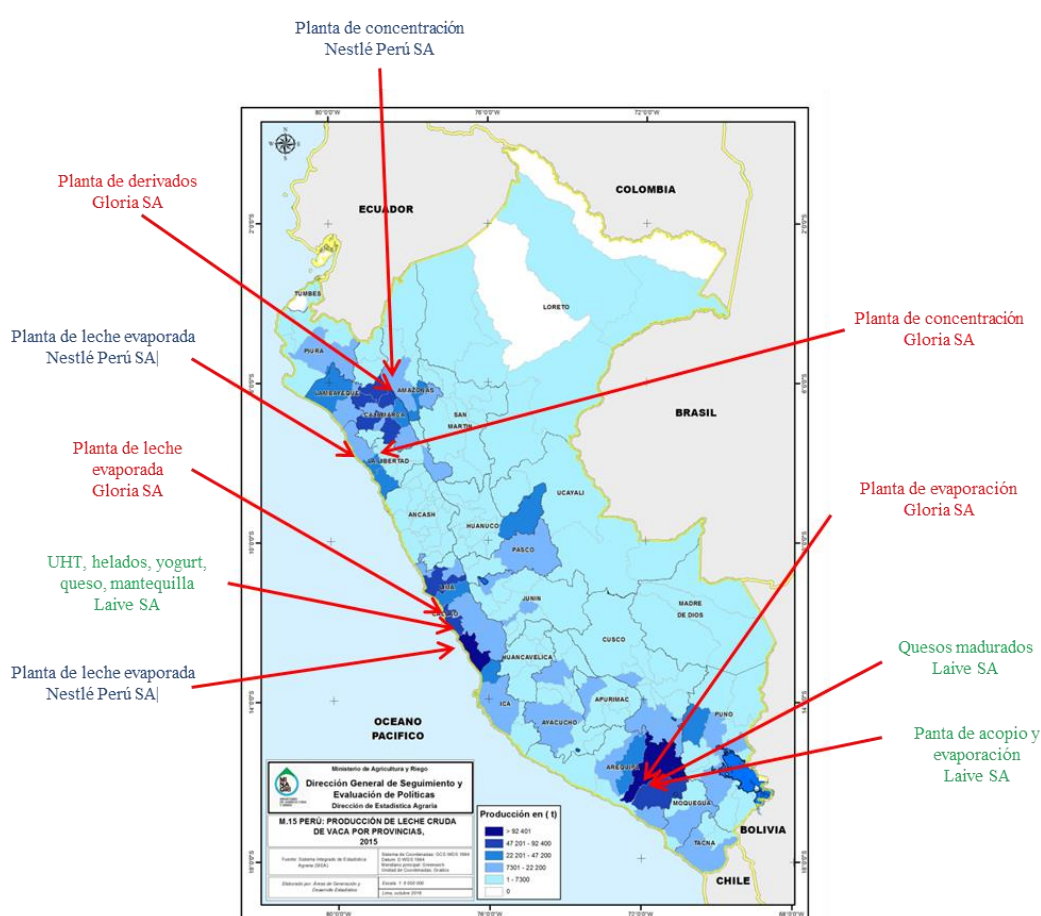
La concentración en este segmento de la cadena es también muy alta. Los IHH para los mercados de leche evaporada, leche pasteurizada y yogurt son superiores a 5,000 (MINAGRI, 2017a). El poder relativo de los procesadores dentro de la cadena de suministros permite la existencia de relaciones de tipo cuasi- jerárquicas en la que cuentan con el control de la cadena (Castagna, Ghilardi y Secreto, 2009; citados por Comminiello y Mussi, 2014).

Tabla 3.8: Participación de mercado de los principales procesadores

Empresa	2002	2012	2013	2014
Gloria SA	72.3	70.0	69.3	72.0
Laive SA	9.0	10.1	10.6	9.9
P&D Andina SA	0.0	1.1	0.8	0.8
Nestlé Perú SA	12.3	10.3	10.7	8.9
Otros	6.3	8.5	8.6	8.3

Elaboración: MINAGRI-DGPA-DEEIA.
Fuente: MINAGRI (2017a).

Figura 3.7: Distribución nacional de la producción de leche y ubicación de las principales plantas de transformación



Elaboración propia con información tomada de Nestlé Perú SA (2011); Ortiz (2016); y Rojas y Mallqui (2017)
Fuente del plano: MINAGRI (2017a).

Las tres empresas invierten constantemente para integrar verticalmente sus operaciones desde el acopio hasta la distribución y para la reducción de costos, con lo que generan cada vez mayores barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores (CENTRUM, 2011; citado por Rojas y Mallqui, 2017). Así, aunque el

ingreso al mercado sea legalmente libre, las barreras elevan los costos de entrada de nuevos competidores, lo que se acrecienta por el pequeño tamaño del mercado abastecido suficientemente por los actuales competidores (INDECOPI, 2007). Al respecto, el INDECOPI (2007) nos recuerda que *New Zealand* y *Friesland Dairy Foods*⁴⁹ intentaron sin éxito ingresar al mercado. La primera cerró en 2005 y la segunda, vendió su planta a Gloria SA y le dio derechos de uso sobre sus marcas.

Los productos de los procesadores están altamente diversificados, cubriendo varios segmentos de mercado con varias marcas de cada proveedor. Esta diferenciación hace menos sustituibles a los productos, constituyéndose en una barrera de entrada estratégica (MINAGRI, 2017a). Ante esta barrera, se tendría que realizar una gran inversión sólo para presentar las nuevas marcas al consumidor.

MINAGRI (2017a) señala que el principal insumo de este eslabón, como componente del costo es la leche fresca, cuyo costo representa el 36.1% de la producción bruta de la gran industria para el período 2007 – 2014. Le siguen en importancia: los envases de hojalata (10.2%), la leche en polvo (3.8%) y los papeles, cartones ondulados y envases (4.4%).

Es importante señalar la característica principal del mercado peruano: el uso de envases de hojalata. En un escrito presentado el 7 de febrero de 2001, en el marco del proceso seguido con el Expediente n°016-2001/CCD, Gloria SA señala:

“...Tratándose de un alimento destinado principalmente a la infancia, de pronto la seguridad del envase constituye un elemento extremadamente importante para asegurar su adecuada conservación. Ante dicha necesidad, los tarros representan la alternativa idónea para atender un mercado (i) de limitada infraestructura de transportes (que genera problemas en el manipuleo de la carga); (ii) con ausencia de sistemas de refrigeración adecuados en el entorno doméstico (particularmente en las denominadas clase D y E de la pirámide de consumo) y (iii) que presenta condiciones climáticas adversas en amplias regiones del país (altura, calor, lluvia, humedad)”.

⁴⁹ Para conocer sobre el desarrollo del emprendimiento de esta empresa en el Perú, consúltese el Expediente n°001-97 correspondiente a la denuncia de Gloria SA contra *Friesche Vlag Nederland* subsidiaria de *Friesland Dairy Foods* y su subsidiaria e importadora Bella Holandesa Friesland Perú SAC.

Oré y Tavera (2018) señalan que si bien esta preferencia del consumidor peruano por el producto enlatado no es propiamente una barrera, sí tiene incidencia sobre los costos de entrada de un nuevo competidor.

La demanda de la producción de este eslabón de la cadena de suministros corresponde al consumo final de los hogares, a las industrias domésticas del sector alimentos y a las exportaciones. En 2015, la leche evaporada representaba el 37% del valor bruto de producción. Los quesos y yogures constituían el 19.3% y 18.7% respectivamente (MINAGRI, 2017a). En cuanto a consumo, la leche evaporada representa el 80% del mercado, la leche UHT el 19% y la leche en polvo alrededor del 1% (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2015).

En 2017, las empresas enfrentaron un serio problema en sus ventas y en su credibilidad. En efecto, tras conocerse la prohibición de comercializar el producto *Pura Vida* de Gloria SA en Panamá por ofertar como leche productos que no lo eran, se iniciaron procedimientos sancionadores contra las tres grandes procesadoras. El INDECOPI sancionó a Gloria SA (por sus productos *Pura Vida*, *Niños Defense* y *Bonlé Familiar*), a Laive SA (por sus productos *Laive Evaporada Vitaminizada*, *Laive 0% Lactosa* y *Laive Light*) y a Nestlé Perú SA (por sus productos *Ideal Amanecer* y *Reina del Campo*). Las tres recurrieron judicialmente la sanción en última instancia administrativa (Semana Económica, 2018).

Cabe señalar que por este hecho controversial, ya en 2009, Laive SA había denunciado a Gloria SA por competencia desleal en la modalidad de engaño. La sorprendente defensa de la denunciada, conforme consta en la resolución correspondiente fue:

“De otro lado, en relación con el empleo del término ‘leche’, Gloria manifestó que los consumidores no interpretarían espontáneamente que dicho vocablo es utilizado para referir al ‘producto íntegro de la secreción mamaria normal, sin adición ni sustracción alguna y que ha sido obtenida mediante el ordeño’, conforme a lo definido por la Norma Técnica Peruana N° 202.085.2006 titulada ‘Leche y Productos Lácteos. Definiciones y Clasificación’. Sobre este punto, Gloria indicó que en el mercado, tanto Nestlé Perú S.A. y Laive utilizarían el término ‘leche’ para denominar a los productos que contienen dicho insumo en un gran porcentaje, a pesar de contener otros componentes complementarios. En ese sentido, Gloria manifestó que los productos “Pura Vida” en sus

presentaciones en caja, bolsa y lata se anuncian como leche, pues contienen principalmente dicho insumo, informando en el envase de cada uno de dichos productos, que los mismos constituyen ‘leche modificada’.”

Recuérdese al respecto, la definición de leche consignada en el Numeral 3.1 de este documento, que si bien es posterior a los hechos que aquí se presentan, recoge la definición de leche de la leche el *Codex Alimentarius*⁵⁰. La conclusión del órgano técnico del INDECOPI no fue menos sorprendente:

“En este punto, la Comisión aprecia, luego de una verificación del rotulado que recoge la información obligatoria de los ingredientes de los productos cuestionados, que los mismos utilizan leche entera como insumo, en el caso de las presentaciones en bolsa y caja; y leche parcialmente descremada en el caso de la presentación en lata. Por ello, es evidente que las piezas publicitarias cuestionadas serían ciertas, puesto que ‘Pura Vida’ es leche”.

El lector interesado en conocer los pormenores del caso, puede revisar INDECOPI (2010). Por lo pronto, señalaremos la opinión de la Ing. Vásquez sobre este tema:

“El año pasado estuvo en la mesa la percepción de que los productos industriales no eran 100% leche. [...] La normativa te permite sacar productos lácteos con diferentes composiciones pero eso ha llevado a que se genere [...] duda o [...] desinformación. Por ejemplo, un yogurt espeso [*dará a lugar a comentarios del tipo:*] ‘no, esto tiene leche en polvo’ o un yogurt menos denso [*dará lugar a comentarios del tipo:*] ‘no, esto está hecho de suero’. O [*dando a entender*] que la industria láctea está engañando. Y sin embargo, la tecnología te permite que tú formules productos de diferentes características en base a la leche y a las diferentes proteínas lácteas y al mercado. Y en cambio en la zona rural, como no tienes acceso a toda esa tecnología y a sus equipos sofisticados, se trabaja con la leche al 100%.

Esto puede traer división entre los procesadores artesanales y la gran industria. Es un tema de normativa, yo creo que ahí debería aclararse bien la normativa que está generando confusión. Ahí hay vacíos que han hecho que gremios del sector productor de leche [*aprovechen*] para buscar [...] ventajas del tipo ‘yo soy 100% leche, el otro no’. Todo eso se genera por vacíos que hay en la normativa.

¿Perciben una competencia desleal?

Claro. Es como que el tema los está dividiendo y no tienen espacios en común de coordinación. Sería interesante tener una mesa de coordinación de la leche en la que esté representada la gran industria, la mediana industria, el sector rural, cada uno con sus intereses, cada uno con sus realidades y que tengan claro hacia dónde van. Por ejemplo, en el tema de exportación de quesos maduros, [*tener claro*] qué es lo que se requiere, qué normas técnicas tenemos que trabajar. Los espacios de coordinación se han quedado en lo básico, que es la norma técnica.

⁵⁰ Conjunto de normas y directrices internacionalmente reconocidas sobre alimentos.

Creo que ésa es una debilidad. Si no hacemos eso, se van a seguir peleando entre sectores.

Finalmente, para este eslabón de la cadena de suministros, proponemos como indicadores: (i) porcentaje de leche acopiada del total producido en la región; y (ii) rentabilidad. El primero muestra la capacidad del procesador de asegurar el máximo del suministro posible al más bajo costo, lo que guarda relación con el estado de las carreteras. Para ese indicador, el valor peruano (91%) se encuentra por encima de la media mundial (66.34%) y de América Latina y El Caribe (73.57%) para el período.

El segundo, está asociado a la captura de retornos por parte del procesador. Bywater (2010) reporta el uso en Chile de un indicador de rentabilidad denominado *desempeño financiero* que corresponde al precio final por tonelada de leche.

3.3.4.1. Gloria SA⁵¹

Su principal accionista es *Gloria Foods* con la que forma parte del Grupo Gloria (Gloria SA, 2018). Se constituyó en Arequipa el 5 de Febrero de 1941 por la *General Milk Company Inc.* y fue vendida a la *Carnation Company* en 1978. En 1986, *Gloria Foods* adquirió un paquete mayoritario de acciones, generándose el grupo. En 1988, se convierte en el propietario de la marca *Gloria* dentro del territorio peruano. En 1999 adquirió el 99.98% de las acciones de *Carnilac SA* (que poseía tres plantas productoras de derivados lácteos en Huacho, Trujillo y Cajamarca) y los activos de *Friesland Peru SA*, con cuya casa matriz suscribe un contrato para la cesión de uso de las marcas *Bella Holandesa* y *Yomost* (Gloria, 2019a). Actualmente cuenta con cinco plantas industriales en Arequipa, Lima, Trujillo y Cajamarca que acopian leche fresca de cerca de 16,000 productores a través de 23 centros de acopio y enfriamiento (Apoyo & Asociados Internacionales SAC, 2017).

La internacionalización se inició en 1996 con su ingreso en Bolivia y tiene actualmente presencia también en: Puerto Rico, desde 2003; Colombia, desde 2004; Argentina, desde 2005; y Ecuador, desde 2005 (Gloria, 2019a).

⁵¹ Para un mayor detalle sobre la historia del grupo, consúltese Poder Enterprise (2012) y América Economía (2011).

Gloria SA forma un grupo económico con empresas que realizan actividades complementarias a las suyas. De esta manera, obtiene menores costos con las economías de escala en la producción para sí y para otros clientes y captura una mayor parte de la rentabilidad de la cadena, al estar presente en más de un eslabón. En la figura 3.8 se muestran las empresas que conforman el grupo.

Su principal actividad económica es la producción de leche evaporada en sus plantas en Arequipa y Lima, así como la fabricación y venta de otros productos lácteos y de mercadería de consumo masivo alimentario. Gloria SA forma parte de la unidad de negocios de alimentos del grupo (Gloria SA, 2018)

El proceso productivo de inicia con la recepción de la leche fresca, que se clarifica, pasteuriza, enfría, evapora, homogeniza, envasa, esteriliza, etiqueta y embala los productos. Este proceso productivo se muestra en la figura 3.9.

Figura 3.8: Grupo Gloria SA

Alimentos	Cemento y nitrato	Agroindustria	Papeles y cartones	Otros negocios
<ul style="list-style-type: none"> - Gloria SA - DEPRODECA SAC⁵² - Suiza Dairy Co.⁵³ (Puerto Rico) - Suiza Fruit Co.⁵⁴ (Puerto Rico) - PIL Andina SA⁵⁵ (Bolivia) - Compañía Regional de Lácteos⁵⁶ (Argentina) - Agarra SA⁵⁷ (Colombia) - Lechera Andina SA⁵⁸ (Ecuador) - Agroindustrias del Perú SA⁵⁹ - Agropecuaria Chachani SAC⁶⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> - Yura - Cemento Sur SA - Supermix SA - Soboce SA (Bolivia) 	<ul style="list-style-type: none"> - Casa Grande SA - Cartavio SAA - Empresa Agraria Chiquitoy SA - Empresa Agrícola Sintuco SA - Agroindustrias San Jacino SAA - Ingenio San Jacinto – PROSAL SA (Argentina) - Ingenio La Troncal SA (Ecuador) 	<ul style="list-style-type: none"> - Trupal SA⁶¹ 	<ul style="list-style-type: none"> - Racionalización Empresarial SA⁶² - Agrolmos SA

Elaboración propia

Fuente: Gloria SA (2019a) y Paredes, Burga y Asociados SCRL (2017).

⁵² Distribuidora de Productos de Calidad SAC, desde 2003, presta servicios a Gloria SA en ventas, exportación (a más de 70 países), marketing (planes de negocio, publicidad y promoción) y distribución. Tiene oficinas y almacenes en varias ciudades del país. También comercializa los productos de los ingenios azucareros Casa Grande SA y Cartavio SAA. Desde 2007, produce y vende snacks.

⁵³ Tiene dos plantas de procesamiento de productos lácteos.

⁵⁴ Procesa jugos y néctares en la isla.

⁵⁵ Cuenta con tres plantas industriales y es líder en el país.

⁵⁶ El grupo posee el 50% de las acciones. Produce, entre otros, leche en polvo para consumo interno y exportación.

⁵⁷ Acopia, procesa y comercializa productos lácteos en Cundinamarca, donde es el cuarto en importancia.

⁵⁸ Tiene dos plantas, donde procesa y comercializa leche para el mercado interno y para abastecer a Colombia.

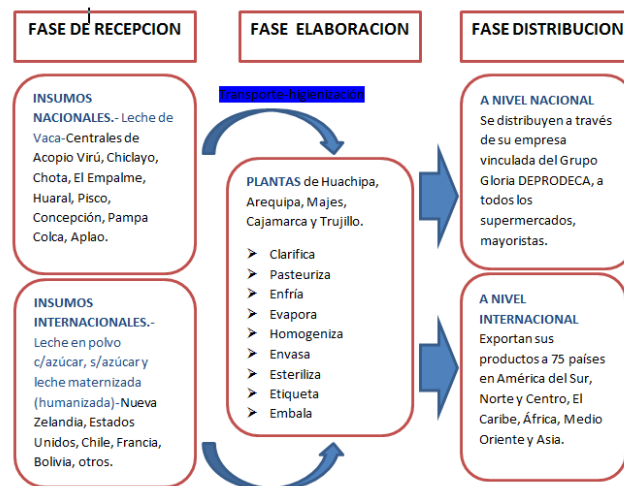
⁵⁹ Según Paredes, Burga y Asociados SCRL (2017) se dedica a servicios de enfriamiento y acopio de leche.

⁶⁰ Según Paredes, Burga y Asociados SCRL (2017), se dedica a la crianza de ganado vacuno.

⁶¹ Tiene una planta en La Libertad, en la que aprovecha el bagazo desmenuzado de caña de las operaciones de otras empresas del grupo para fabricar papeles y cartones.

⁶² En adelante, RACIEMSA, se trata de una empresa de transportes.

Figura 3.9: Proceso productivo de Gloria SA⁶³



Fuente: Ortiz (2016)

En el proceso, se utilizan insumos importados en un 21%, principalmente leche y nata concentrada provenientes de Nueva Zelanda, Estados Unidos y Bolivia SA (Ortiz, 2016).

Entre los insumos que utiliza, se encuentran los productos de otras empresas del grupo, como los cartones y papeles de TRUPAL SA para las cajas y etiquetas o los productos lácteos que importa de sus relacionadas en Argentina y Bolivia. Como ya se mencionó, estas integraciones vertical y horizontal aumentan la eficiencia y permiten la captura de un mayor porcentaje del valor total generado por la cadena.

Gloria SA es líder en el mercado total de leches industrializadas con una participación de mercado del 71.7%. La mayor participación corresponde al mercado de las leches evaporadas, con un 75.3% y en el mercado de yogurt con 77.5%. Esta situación, debida al reconocimiento de la marca, al posicionamiento y a su extensa red de distribución, le otorga no sólo una ventaja competitiva importante, sino que además se constituye en una barrera importante de entrada a los nuevos competidores (Apoyo & Asociados Internacionales SAC, 2017; MINAGRI, 2017a).

Si bien el sector experimentó un año complicado en 2017 debido a la contracción de los mercados de leche, yogurt y quesos, así como al efecto del Fenómeno *El Niño*,

⁶³ El autor de esta figura no distingue entre actores de la cadena de suministros, como se ha hecho en este documento.

Gloria SA resultó particularmente golpeada en su reputación por la suspensión temporal del registro sanitario de su producto *Pura Vida* (Gloria, 2018).

3.3.4.2. Nestlé Perú SA

La empresa tiene sus orígenes en Suiza, donde la empresa fundada por Henri Nestlé se fusiona en 1905 con la Anglo- Swiss Condensed Milk Company formando lo que hoy se conoce como Grupo Nestlé (Nestlé Perú SA, 2019). Posteriormente, en la década de los ochentas del s. XX, adquirió *Carnation*, una de las empresas de alimentos más grande de Estados Unidos. En los últimos años, adquirió *Gerber* y *Medical Nutrition* de *Novartis* (Nestlé Perú SA, 2010).

Si bien sus productos se comercializan en Perú desde 1919, invirtió directamente en 1942, a través del acopio en Chiclayo. En 1947 se trasladó a Cajamarca, donde construyó una planta que actualmente procesa 250 mil litros/día. También cuenta con plantas, en Lima y Chiclayo (Class & Asociados SAC, 2018)

El procesamiento se realiza utilizando los siguientes productos importados: leche descremada en polvo, grasa anhidra de leche, lecitina de soja, estabilizantes y pre mezcla de vitaminas (Nestlé Perú SA, 2011).

3.3.4.3. Laive SA

Se constituyó en 1910 en Huancayo como *Sociedad Ganadera del Centro SA* sobre la base de la unión de cinco haciendas de la zona, una de las cuales se llamaba Laive. En 1994 cambia su denominación a Laive SA. Originalmente se dedicó a la crianza de ganado vacuno y lanar en el centro del país, pero en la década de los 60 del s. XX adquirió un terreno en Ate donde se terminaban de procesar los productos de las haciendas. En 1972 inauguró una moderna planta procesadora de productos lácteos. En los años ochenta 80 del s. XX inaugura la primera planta en Arequipa dedicada al acopio de la leche fresca y a la fabricación de quesos de maduración. En 1997 inaugura una segunda planta en Majes (Arequipa) para el acopio y evaporación. En 2007, Laive SA inició un proceso de expansión de su red de acopio y almacenamiento en Lima, Arequipa y Moquegua (Laive, 2017).

Actualmente posee cuatro plantas de producción: tres en Lima para UHT, lácteos, jugos, base de helado, yogurt, quesos, mantequilla, manjar *fudge* y embutidos; y una en Arequipa para quesos madurados (Class & Asociados SAC, 2018). También posee una planta de evaporación en Majes, donde trata el 70% de lo que acopia a nivel nacional (Rojas y Mallqui, 2017).

El proceso productivo consiste en almacenamiento en tanques, evaporación, homogenización, enfriamiento, análisis, estabilización, envasado, esterilización, etiquetado y embalaje (Rosas y Mallqui, 2017).

Laive consume el 9.9% del total de la leche producida a nivel nacional y tiene una participación de 9% del mercado total y 4.1% en el mercado de las leches evaporadas (MINAGRI, 2017a). El 99% de la producción se distribuye en el mercado interno. Para 2016, sus ingresos provinieron en un 62% de jugos UHT, 33% de lácteos y 4% de cárnicos (Rojas y Mallqui, 2017).

La mayor parte de los insumos que utiliza la empresa tiene origen nacional pero también importaron margarina de Chile, envase de *tetra pack* de México y suero de leche de Australia (Chávez *et al.*, 2016).

3.3.4.4. Procesadores artesanales

Cuentan con organizaciones informales y poseen infraestructura antigua e inadecuada sin un diseño inicial. Hay insuficiente mano de obra especializada y se cuenta con equipamiento básico inadecuado. En la mayoría de casos, no se cuenta con manual de procedimientos, ni con un proceso estandarizado, ni se usan *Buenas Prácticas de Manufactura* o se tiene Plan HACCP⁶⁴, entre otras carencias. Más grave aún: no se aprovechan los subproductos (como el suero), no se tratan las aguas servidas y no se usa agua potable (MINAGRI, 2017d).

Hay más de 3,000 unidades de transformación, generalmente con bajo nivel tecnológico. Sólo 200 de ellas pueden considerarse aceptables (MINAGRI, 2017c).

⁶⁴ Se trata de un sistema de aseguramiento de la calidad. El acrónimo corresponde a su nombre en inglés: *Hazard Analysis and Critical Control Points*.

Con relación a este eslabón, la Ing. Vásquez encuentra un potencial conflicto:

“Generalmente, lo que puede haber es un poco de molestia en la calidad de la leche. A veces puede llegar leche con indicios de mastitis⁶⁵. O puede llegar leche con indicios de que se le ha echado agua para generar volumen, pero se refleja en un bajo rendimiento”.

3.3.5. Transporte

Gloria SA transporta sus productos finales empleando a otra empresa del grupo, la denominada RACIEMSA (Gloria SA, 2019), capturando así un mayor valor del total generado en la cadena de suministros. En aquellas rutas en las que no le es rentable trabajar directamente, DEPRODECA subcontrata el servicio de terceros conforme lo indica el transportista entrevistado:

“Gloria tiene la empresa RACIEMSA. Ellos subcontratan debido a que sus costos de transporte con terceros son más económicos que realizar [*el traslado*] con sus propios equipos. Sin embargo también tienen rutas que son más rentables y ellos [*realizan el transporte en ellas*] con sus unidades de transporte”.

La información sobre el transporte de los bienes de Nestlé Perú SA se obtuvo a partir de un cuestionario que se muestra en el Anexo 4, respondido por la gerente de operaciones de una empresa de transportes que presta servicios a la transnacional por más de cinco años. Cada marzo, la empresa licita el servicio de transporte. A los participantes se les solicita estar inscritos en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, contar con seguros y disponer de equipos GPS en las unidades. Los seleccionados firman contratos anuales. La empresa divide al país en tres regiones: (i) Centro- oriente (Tarma, Huancayo, La Merced, Satipo, Cerro de Pasco, Huánuco, Aucayacu, Pucallpa e Iquitos); (ii) Norte y Oriente (Huacho, Huaraz, Chimbote, Trujillo, Chiclayo, Piura, Tumbes, Cajamarca, Jaén y Moyobamba, Tarapoto); y (iii) Sur y Oriente (Chincha, Ica, Nazca, Ayacucho, Andahuaylas, Abancay, Juliaca, Puno, Cusco, Sicuani, Quillabamba, Madre de Dios, Arequipa, Ilo y Tacna). Nestlé envía un *mix* de productos, con lo que desarrolla mayores eficiencias. El servicio se desarrolla de la siguiente manera:

- **“Requerimiento del camión:** Nestlé solicita camión, establece el destino, día y hora para el envío.

⁶⁵ Inflamación de las ubres.

- **Confirmación de la disponibilidad del camión:** Se confirma la disponibilidad del camión y la aceptación de las condiciones.
- **Equipamiento del camión:** *Check List* del camión.
- **Envío del camión:** Conductor, cuadrilla y documentos.
- **Salida del camión a su destino:** Seguimiento y monitoreo (GPS) del camión hasta su destino final.
- **Coordinación para entrega de la mercadería:** Previamente se llama al distribuidor reportando la fecha y hora tentativas de la llegada de su mercadería, se coordina también con las cuadrillas en provincias para el descargue.
- **Reportamos la culminación:** Enviamos un reporte dando conformidad al cumplimiento de los tiempos y las fechas que se entregó [*Sic*].
- **Retorno de la documentación:** Se coordina el envío a Lima por *courier* de las guías y facturas de la mercadería entregada.
- **Facturación del Servicio:** Se procede a facturar según la tarifa vigente”.

Nótese cómo, a pesar de estar a cargo de terceros, la empresa conserva entre sus funciones la contratación del transporte en lugar de dejarlo para el distribuidor. De esta manera desarrolla economías de escala en la contratación que reducen los costos de esta actividad de la cadena de suministros. Si cada distribuidor realizara el transporte, se perderían no sólo las economías de escala sino también control de sobre el estado del abastecimiento de los actores *downstream*.

Con relación a este último actor, un transportista entrevistado nos indica los controles que realiza:

- “Cumplimiento con la hora de cita para la carga.
- Cumplimiento con el Lead Time/ la fecha en las entregas.
- Cumplimiento con el Lead Time de la liquidación documentaria.
- Siniestrabilidad como mermas, pérdidas y robo”.

3.3.6. Distribución

En este eslabón de la cadena los contratos son orales (Distribuidora Exclusiva de Productos de Calidad SAC⁶⁶, 2010; Distribuidora Feria Pucallpa SAC⁶⁷, 2010a; DFP, 2010c; E&B EIRL⁶⁸, 2010; E&B, 2011; Gloria SA, 2011; Super Star SRL, 2010) e indefinidos (Gloria SA, 2011). Según un antiguo distribuidor de ambas, quien contrate con Gloria SA o Nestlé Perú SA no puede distribuir productos de la competencia (E&B, 2009b), aunque DFP (2010) afirma lo contrario. Con relación a Laive SA, su

⁶⁶ En adelante, se le denominará *DEPRODECA*. Esta empresa forma parte del mismo grupo económico que Gloria SA.

⁶⁷ En adelante, se le denominará *DFP*. Esta empresa forma parte del mismo grupo económico que Gloria SA.

⁶⁸ En adelante, se le denominará E&B.

antiguo distribuidor, Inversiones Generales Breña SAC también señala la existencia de exclusividad⁶⁹ (INDECOPI, 2014).

Gloria SA obtiene economías de escala al contar con una red de distribución desarrollada a nivel nacional (INDECOPI, 2015) y segmenta a sus clientes en mayoristas, distribuidores y autoservicios (DFP, 2010a).

DEPRODECA da el servicio de gestión de la distribución y de su fuerza de ventas, recibiendo una comisión del 7.5% del valor de venta (Paredes, Burga & Asociados SCRL, 2017). Para ello, cuenta con almacenes y oficinas en varios lugares del país (Gloria SA, 2011). Es interesante anotar que, como parte del mismo grupo económico, DEPRODECA contribuye a capturar un mayor valor de la cadena de suministros pero a su vez, al no ser subsidiaria de Gloria SA, estos retornos no forman parte de los ingresos reportados por Gloria SA en sus estados financieros. Ortiz (2016) señala que a través de esta empresa del grupo económico, se comercializa el 66% de los productos.

A través de su presencia en las distintas regiones, Gloria SA es capaz de discriminar precios teniendo para ello una distribución dual (INDECOPI, 2015). Así, DEPRODECA y Gloria SA determinan los precios de venta a mayoristas y minoristas⁷⁰ y a partir ese punto, los terceros son libres de fijar el precio que consideren apropiado⁷¹ (DFP, 2010c; Gloria, 2011).

Los distribuidores colocan los bienes de manera horizontal. Para ello se les exige: contar con un almacén; tener experiencia; presentar garantías para contar con una línea de crédito; disponer de fuerza de ventas y unidades de reparto; tener cartera de clientes por zona y rutas; residir en la zona; contar con solvencia moral; e implementar un sistema de control de sus actividades (DFP, 2010; Gloria SA, 2011). Entre sus

⁶⁹ Esta información corresponde a un proceso sin resolución firme (Expediente n°004-2014/CLC-IP), es decir, la autoridad competente aún no se pronuncia de forma definitiva sobre la materia denunciada.

⁷⁰ E&B, uno de los antiguos distribuidores de Gloria SA que, como se verá más adelante, denunció a varias empresas del Grupo Gloria ante el INDECOPI, señala en el escrito presentado el 25 de febrero de 2010:

“Los precios de compra, según los listados que nos alcanzaba el Sr. Hugo Aguilar, Administrador de Feria Oriente y luego de Feria Pucallpa [*empresas del mismo grupo económico que Gloria SA*], señalaban precios diferenciados para cada canal, distribuidores, mayoristas, así como precios diferenciados en cada canal si uno compraba al contado o a crédito 7, 15, 21 días, etc.”

⁷¹ Esto será materia de controversia en la Región Ucayali, como se verá más adelante.

funciones, se incluye la distribución en la periferia de las localidades (Gloria SA, 2011). Por su parte, Los mayoristas poseen tiendas en las ciudades, no están obligados al cumplimiento de ninguna condición especial (DFP, 2010c; Gloria SA, 2012) y tienen a su cargo el abastecimiento de bodegas y pequeños negocios (DFP, 2010).

Aunque los miembros de la cadena de distribución y los propios consumidores pueden adquirir a cualquier actor del canal (E&B, 2009b; DFP, 2012; Gloria SA, 2011), en cada caso aplican condiciones comerciales distintas debido a condiciones como volumen de ventas e inversiones, ente otras (Gloria SA, 2001).

Gloria SA, a través de DEPRODECA, exporta sus productos lácteos (77.58% de leche evaporada y 10.38% de leche condensada, entre otros) a más de 45 países por un valor total de US \$ 93.923 millones en 2016, aunque el 80% del total corresponde a Haití, Puerto Rico, República Dominicana, Bolivia, Estados Unidos y las Bahamas (Valdivia *et al.*, 2018).

Por su parte, Nestlé Perú SA comercializa sus productos desde Lima, enviándolos a través de un servicio de transporte contratado. Los envíos se hacen directamente a los clientes o a través de distribuidores independientes (Nestlé Perú SA, 2011) que el transportista entrevistado estima en dos por cada provincia. Los distribuidores colocan el producto en los puntos de venta mayorista y puestos de mercado. La empresa atiende directamente a los supermercados y a los distribuidores. Por su parte, los mayoristas atienden a bodegas, puestos de mercado y clientes finales. Estos últimos venden el bien a los consumidores finales, que también pueden acudir directamente al mayorista. Cabe señalar que esta empresa enfrenta alta rotación entre los integrantes de la cadena *down stream* (Nestlé Perú SA, 2011).

Finalmente, Laive SA cuenta con un centro de distribución en Lima desde donde atiende a nivel nacional (Chávez *et al.*, 2016) a través de distribuidores y atención directa a supermercados y clientes clave. Su esquema de distribución tiene una escala mayor a la Nestlé Perú SA pero sin desarrollar las economías de escala que tiene Gloria SA (INDECOPI, 2015). Chávez *et al.* (2016) señalan que el costo logístico total e Laive SA para el norte del país es 400 soles/TM. Refieren además que la

empresa cuenta con tres modalidades de envío de sus bienes: (i) camión completo con productos secos o fríos a un solo cliente; (ii) camión completo mixto (seco y frío) a un solo cliente; y (iii) camión rutero mixto (seco y frío) a varios clientes⁷².

Con relación a los productores artesanales, su distribución es muy básica o incluso inexistente (MINAGRI, 2017c).

Como indicadores, proponemos: (1) rentabilidad; y (ii) cobertura. La primera permite conocer la capacidad que tienen los actores para capturar los retornos. Y el segundo mide la capacidad que tienen de abastecer a todas las zonas y regiones.

3.3.7. Puntos de venta al público

Perú Retail (2019) señala que los principales supermercados son *Hipermercados Tottus*, *Supermercados Peruanos (Plaza Vea, Vivanda y Mass)* y CENCOSUD (*Wong y Metro*)⁷³. La penetración, en comparación con el resto de países de la región, es muy baja debido, entre otros factores, a la escasez de terrenos adecuados. La competencia es fuerte y se realiza a través de estrategias de precios bajos y ofertas, además de la inclusión de un componente *non food* que aumenta el valor del ticket promedio de venta hasta en un 30%. También, con base en información de la consultora internacional *Kantar Worldpanel*, indica que el canal tradicional (bodegas y mercados) representa el 70% de participación debido a factores como precio bajo, cercanía con el vendedor, confianza en el vendedor y cercanía.

A la fecha de redacción de este documento, la lata de leche evaporada con contenido de 400 gramos se vende a S/ 3.0. Haciendo las equivalencias, el precio de leche lista para beber es S/ 15.00 el litro (1,000% más que el máximo precio reportado por la Ing. Vásquez).

Ortiz (2016) señala que Gloria SA comercializa el 14% a través de supermercados, el 5% a través de mayoristas y el 5% a través de bodegas.

⁷² Esta es la forma más costosa de envío y corresponde al 59% del total de envíos y representa el 77% del costo total del flete (Chávez *et al.*, 2016).

⁷³ En conjunto, estas empresas poseen 239 puntos de venta en el país (Chávez *et al.*, 2016).

Para este eslabón, proponemos como indicador a la rentabilidad que mide la capacidad de capturar los retornos, asociado al número de ventas por transacción realizadas.

3.3.8. Consumidor final

La leche forma parte de la canasta básica familiar en un porcentaje del 12.9% del consumo final de alimentos, manteniéndose estable y con ligera tendencia al alza para el período 2007 - 2015 (MINAGRI, 2017a). Las amas de casa consideran que ésta ayudará al crecimiento de sus hijos, brindándoles energía y vitalidad para sus estudios y el deporte (Loredo *et al.*, 2016). Así, 9 de cada 10 madres adquiere leche evaporada, 8 de cada 10 adquiere yogurt 5 de cada 10, leche fresca (Apoyo, 2015; citado por Rojas y Mallqui, 2017).

Sin embargo, la canasta básica familiar peruana es la más cara de Sudamérica (La República, 2019b). A pesar de ello, el consumo *per cápita* se ha incrementado hasta un 87 kg/persona- año⁷⁴ (El Comercio, 2017; MINAGRI, 2017c). Oré y Tavera (2018) indican que el consumidor peruano paga más de US \$ 1.20 por litro, mientras que el estadounidense paga en promedio US \$ 0.92 por litro.

El 80% de los consumidores peruanos prefiere la leche evaporada, el 17% la leche fresca y el 3% la leche en polvo. Entre las leches evaporadas, el 59.1% del consumo corresponde a leche entera, el 24.1% a las leches económicas, el 0.5% a las leches *light* y el 7.2% a las leches formuladas para niños (Infolactea, 2015). Cabe señalar que el 77% de la producción de leche evaporada (expresada en base al precio) se consume en los hogares, el 11% se exporta y el 14.1% se utiliza como materia prima para otras actividades económicas. Entre estas últimas, las más importantes son las adquisiciones de las organizaciones sin fines de lucro, con 7.7% y los restaurantes, con 4%. El INDECOPI (2007) encuentra que esta diversificación permite llegar a distintos tipos de consumidores, dependiendo de sus necesidades y estatus socioeconómico, lo que aumenta el consumo. Se trata pues, de una reacción de la propia cadena ante las demandas insatisfechas.

⁷⁴ Este valor está un 30% por debajo de lo recomendado por la FAO. El crecimiento en Perú está en consonancia con lo evaluado por esta institución que señala que los países en crecimiento acortan las distancias con los países desarrollados gracias al aumento en los ingresos, a los cambios en el régimen alimentario y al crecimiento demográfico, entre otras razones. Como referencia, el consumo en Uruguay es de 239 L/habitante- año y en Finlandia es 361 L/habitante- año (FAO, 2019).

3.4. Principales indicadores de gestión

En la siguiente tabla se proponen indicadores para cada uno de los eslabones de la cadena de suministros:

Tabla 3.9: Principales indicadores de gestión de la cadena

Actor	Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Acciones de mejora
Proveedor de forraje	Costo	Costo de producción por TM	Soles/TM	Seguimiento para permitir accesibilidad de los productores.
	Disponibilidad	Producción suficiente para el número de animales	TM/número de animales	(i) Evaluar usos alternativos que se da a la tierra, verificando que no se deba a distorsiones (ventajas tributarias, por ejemplo); (ii) Mejora de productividad a través de semillas mejoradas, asistencia técnica para el manejo eficiente y manejo post- cosecha.
	Quiebre de stock	Oportunidades en que no es posible atender la demanda por falta de productos	Número de casos por año	(i) Evaluar qué usos alternativos se da a la tierra y verificar si no se debe a distorsiones de mercado (ventajas tributarias, por ejemplo); (ii) Evaluar oportunidad de siembra y determinación de momento de la cosecha.
Proveedor de pienso	Costo	Costo de producción por TM	Soles/TM	(i) Evaluar costo de sub productos industriales (gallinaza, harina de hueso o sangre, entre otras; (ii) Evaluar costo de las importaciones (aranceles y para- aranceles).
	Disponibilidad	Producción suficiente para el número de animales	TM/número de animales	(i) Evaluar costo de sub productos industriales (gallinaza, harina de hueso o sangre, entre otras; (ii) Identificar cadenas de distribución, estado de las carreteras, representantes de ventas, disponibilidad de bienes de producción en cada región.
	Quiebre de stock	Oportunidades en que no es posible atender la demanda por falta de productos	Número de casos por año	Evaluar razones para producción insuficiente o inoportuna.
	Uso	Cantidad de animales que se alimentan adecuadamente	Número de animales alimentados con pienso/número de animales	Asistencia técnica para estimular demanda del productor.
Proveedor de medicinas	Uso	Cantidad de animales vacunados	Número de animales vacunados/Número de animales	(i) Asistencia técnica para estimular demanda del productor; (ii) Asegurar disponibilidad local a través de los PAT.
	Morbilidad	Cantidad de animales enfermos	Número de casos/Número de animales	(i) Asistencia técnica para estimular demanda del productor; (ii) Asegurar disponibilidad local a través de los PAT.
	Mortandad	Cantidad de animales muertos por enfermedad	Número de muertes/Número de animales	(i) Asistencia técnica para estimular demanda del productor; (ii) Asegurar disponibilidad local a través de los PAT.
Proveedor de asistencia técnica (PAT)	Acceso	Números de proveedores por provincia	Número de proveedores/Número de provincias	Incrementar acciones de transferencia para llegar a la más PAT y concientizarlos para reconocer el potencial económico de transferir tecnología.

	Cobertura	Provincias con proveedores disponibles	Número de provincias con PAT/Número de provincias	(i) Incrementar las acciones de transferencia tecnológica para llegar a la mayor cantidad de PAT y concientizarlos para que reconozcan el potencial beneficio económico de transferir tecnología; (ii) Identificación de PAT potenciales en cada provincia.
Productor	Rendimiento	Capacidad de producir eficientemente	Litros de leche/Número de vacas	(i) Asistencia técnica para un mejor manejo del hato; (ii) Mejora del acceso a tecnologías (pajillas, vacunas, ordeño, etc.).
	Rentabilidad	Capacidad de capturar retornos	Soles por kilo de leche/Soles por kilo de pienso	(i) Aumento de la transparencia en las transacciones con la gran industria; (ii) Creación de un organismo regulador.
Gran Industria	Acopio	Uso de la producción local	TM acopiadas/TM producidas	(i) Mejora del acceso por carreteras en las zonas productoras; (ii) Incremento de la productividad en las zonas que actualmente no son rentables para una línea de acopio.
	Rentabilidad	Capacidad de capturar retornos	Soles/Unidad	(i) Incremento de la productividad en todas las líneas de acopio.
Industria artesanal	Acceso al mercado	Capacidad de colocar productos	TM vendidas en ciudad/	(i) Mejora de redes de transporte; (ii) Acceso a información sobre mercados; (iii) Inclusión en el Registro Único de Contribuyentes y capacitación en tributación.
	Cobertura	Capacidad de llegar a los consumidores	Número de provincias en que se vende/Número de provincias	Mejora de las redes de transporte.
	Costo	Costo de producción	Soles/Kg.	Asistencia técnica.
Distribuidor	Rentabilidad	Capacidad de capturar retornos	Soles/Kg.	(i) Mejora de las redes de transporte; (ii) Transparencia y acceso a la información del mercado.
	Cobertura	Capacidad de llegar a los consumidores	Número de provincias en que se vende/Número de provincias	(i) Mejora de las redes de transporte; (ii) Transparencia y acceso a la información del mercado.
Mayorista	Rentabilidad	Capacidad de capturar retornos	Soles/Kg.	(i) Mejora de las redes de transporte; (ii) Transparencia y acceso a la información del mercado.
	Cobertura	Capacidad de llegar a los consumidores	Número de provincias en que se vende/Número de provincias	(i) Mejora de las redes de transporte; (ii) Transparencia y acceso a la información del mercado.
Mercado, supermercados y bodegas	Rentabilidad	Capacidad de capturar retornos	Ventas/transacción	(i) Mejora de las redes de transporte; (ii) Transparencia y acceso a la información del mercado.

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores se han propuesto considerando a los gestores de la cadena a cargo de políticas para su desarrollo como conjunto y el de sus actores en forma individual.

CAPÍTULO IV: CONFLICTOS

En este capítulo se muestra el marco teórico necesario para conocer los conflictos, presentando una definición, los orígenes, las causas y los tipos. También se presenta una muestra de conflictos en los sectores lecheros de otros países y del Perú.

4.1. Conflictos

El conflicto es un enfrentamiento deliberado entre dos o más personas por objetivos, metas o intereses contrapuestos (Ogley, 1999). Por lo general, el origen es un derecho que se desea mantener o afirmar intentado eliminar la resistencia de la otra parte (Freund, 1983). Por tanto, en un conflicto hay contraposición de intereses, valores y percepciones, así como el deseo de satisfacer las necesidades del hombre (Foucault, 1992).

No obstante lo anterior, el conflicto también constituye una regeneración de las sociedades que trae, por un lado, crisis pero por otro, la oportunidad de cambio. El conflicto puede tener diversos resultados, dependiendo de su desarrollo y de la metodología empleada en su gestión (Morín, 2005). De esta manera, constituye un factor clave para la evolución de la sociedad (Guilaine y Zammit, 2002).

Para Esquivel, Jiménez y Esquivel-Sánchez (2009) los conflictos surgen en diversos tipos de espacios (familia, escuela, comunidad, naciones, civilizaciones o religiones) pero no necesariamente incluyen violencia⁷⁵. Pueden tener varios orígenes, como por ejemplo sociales, familiares, raciales, etc. Asimismo, señalan como variable clave al *poder*, entendido como todo lo que humanamente se hace con el propósito de buscar nuestros propios objetivos específicos e intereses personales, al tratar de llevar una situación de conflicto hacia un resultado que resulte de interés propio.

Hobbes (2004) identifica como causas, en primer lugar, la competencia, luego la desconfianza y por último la gloria. Redorta (2006) encuentra las causas en

⁷⁵ La Defensoría del Pueblo Perú (2018) recalca que conflicto y violencia no es lo mismo, puesto que la violencia resulta siendo una manifestación de carácter destructivo de lo que es el conflicto social.

diferencias de tipo económico, en cuanto a valores y en el poder. Él toma ideas de diversos autores y las resume en la siguiente tabla:

Tabla 4.1. Elementos básicos que aparecen en la confrontación

Poder	Necesidades	Valores	Intereses	Percepción y comunicación
Capacidad de coacción	Búsqueda de satisfactores	Creencias centrales	Objetivos deseados	Interpretación y expresión

Fuente: Redorta (2006).

El origen más común es el social, que involucra diversos sectores de la sociedad, al Estado y a las empresas en el cual cada uno busca sus propios objetivos, valores o intereses siendo éstos contradictorios, pudiendo derivar en actos de violencia. Asimismo, pueden ser gubernamentales (local, regional o nacional), socio-ambientales, territoriales, laborales o comunales, entre otros (Defensoría del Pueblo, 2019).

Issar *et al.* (2004) señalan que los conflictos en las relaciones de la cadena de suministros son inevitables. Citando a Emiliani (2003), identifican como una causa de éstos que los gerentes creen que las compañías sólo existen para maximizar el valor del accionista. Como resultado, se presentan negociaciones basadas en el poder.

Los actores en los conflictos sociales pueden ser: (i) primarios, aquellos con participación directa; (ii) secundarios, grupos, organizaciones, instituciones vinculadas indirectamente que apoyan a algunas de las partes y (iii) terciarios, personas u organizaciones que podrían tener incidencia en el conflicto (Defensoría del Pueblo, 2018).

Finalmente, los conflictos pueden ser: (i) activos, generados a través de demandas públicas por alguna de las partes o terceros; (ii) latentes, referidos a aquellos que no se expresan públicamente y que tienen un curso de colisión pero que no se manifiestan o que se han dejado de manifestar por un tiempo determinado (Defensoría del Pueblo, 2018).

4.2. Conflictos en el Perú

La Defensoría del Pueblo (2019) registró 180 conflictos en enero de 2019, de los cuales 133 eran activos y 47, latentes. En la tabla 4.2 se muestra un resumen:

Tabla 4.2: Conflictos sociales por estado a Enero de 2019 (número de casos)

Región	Total	%	Activo	Latente
Total	180	100%	133	47
Áncash	24	13.3%	19	5
Puno	17	9.4%	13	4
Cusco	17	9.4%	14	3
Cajamarca	11	6.1%	8	3
Piura	12	6.7%	8	4
Loreto	13	7.2%	11	2
Apurímac	11	6.1%	10	1
Arequipa	7	3.9%	5	2
Junín	7	3.9%	4	3
Ayacucho	6	3.3%	5	1
Moquegua	6	3.3%	4	2
Multiregión	6	3.3%	5	1
Lima Provincias	6	3.3%	3	3
Pasco	6	3.3%	5	1
San Martín	6	3.3%	3	3
Lambayeque	5	2.8%	3	2
Huánuco	3	1.7%	1	2
La Libertad	3	1.7%	3	0
Lima Metropolitana	3	1.7%	1	2
Amazonas	3	1.7%	2	1
Nacional	3	1.7%	3	0
Ucayali	2	1.1%	2	0
Madre de Dios	2	1.1%	1	1
Huancavelica	1	0.6%	0	1
Ica	0	0.0%	0	0
Callao	0	0.0%	0	0
Tacna	0	0.0%	0	0
Tumbes	0	0.0%	0	0

Fuente: Defensoría del Pueblo (2019).

La mayor parte de los conflictos son de tipo socio- ambiental, como se muestra en la tabla 4.3.

Tabla 4.3: Conflictos sociales según tipo a Enero de 2019 (número de casos)

Tipo	N° casos	%
Total	180	100%
Socioambiental	115	63.9%
Asuntos de gobierno nacional	17	9.4%
Asuntos de gobierno local	16	8.9%
Comunal	11	6.1%
Asuntos de gobierno regional	7	3.9%
Otros asuntos	7	3.9%
Laboral	4	2.2%
Demarcación territorial	3	1.7%
Electoral	0	0.0%
Cultivo ilegal de coca	0	0.0%

Fuente: Defensoría del Pueblo (2019).

Cabe señalar que el número de conflictos socio- ambientales registrados en Enero 2019 está por debajo del promedio del último año. No obstante, la cantidad de conflictos registrados se mantiene a lo largo del último año:

Tabla 4.4: Evolución de conflictos socio-ambientales (número de casos)

2018												2019
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene
122	124	125	127	128	126	127	126	124	123	121	113	115

Fuente: Defensoría del Pueblo (2019).

Según la Defensoría del Pueblo (2019), la mayor parte de los conflictos socio-ambientales reportados tienen vinculación a la actividad minera (63%). Otros sectores importantes son hidrocarburos (14.8%) y energía (6.1%).

En cuanto a la violencia, el número de heridos y muertos ha disminuido considerablemente a comparación de los meses previos, conforme se muestra en las tablas siguientes.

Tabla 4.5: Evolución del número de heridos en conflictos sociales

2018												2019
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene
37	13	1	3	-	-	13	3	19	1	30	14	1

Fuente: Defensoría del Pueblo (2019).

Tabla 4.6: Evolución del número de muertos en conflictos sociales

2018												2019
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene
3	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-

Fuente: Defensoría del Pueblo (2019).

4.3. Situación del sector lácteo en el mundo

En la mayoría de los países productores de leche, uno de los principales problemas que enfrenta el productor es el bajo precio que se les paga. A ello se suman algunos otros factores que contribuyen a que su producción sea ineficiente o no logre satisfacer la demanda local.

A continuación, se analiza la situación de la India, los Estados Unidos y la Unión Europea, entre otros, que a pesar de ser los mayores productores mundiales de leche, mantienen conflictos que afectan a sus cadenas de suministro.

En la India los productores enfrentan problemas relacionados al bajo precio que reciben⁷⁶. En efecto, a pesar de que disputa con los Estados Unidos el primer puesto en producción y de prever duplicar la producción para 2027, el productor indio recibe 50% menos que su par estadounidense o alemán. Aún más, la alta diversidad en cuanto a tamaño de hato ocasiona que haya diferencias a lo largo del territorio (FAO, 2018). De acuerdo con la *International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Association*⁷⁷ (2018), la India, a pesar de su elevado volumen de producción, enfrenta escasez de suministro debido a la creciente demanda de la clase media, a lo cual se suma que aumentó el costo del pienso y de la mano de obra. También abonan a esta situación la baja productividad del ganado debido al bajo potencial genético, la mala nutrición y el poco apoyo en la medicina veterinaria (Cargill, 2018).

Los Estados Unidos son el mayor productor de leche con cinco estados que constituyen más de la mitad del volumen. Asimismo, parte de los problemas que

⁷⁶ Los productores no sólo enfrentan bajos precios si no que además los reciben con retraso. Aquellos que no forman parte de cooperativas, además son explotados por las compañías procesadoras (Petare, 2013).

⁷⁷ Unión Internacional de Asociaciones de Trabajadores de la Alimentación, la Agricultura, Hoteles, Restaurantes, Tabacos y Afines, IUF por sus siglas en inglés.

enfrentan están referidos al nivel de los precios a los productos lácteos y a su volatilidad (Campogalego, 2017). Al respecto, la Ley Agrícola 2014 permitió compensar las pérdidas de los productores (Asoleche, 2018).

Alemania es el país con mayor producción en la Unión Europea y experimentó conflictos debido a una combinación de dependencia financiera, tradiciones familiares muy arraigadas y una asociación aspirante que apuntaba a adquirir mayor influencia en las decisiones políticas (Alpmann y Bitsch, 2016). Los autores citan a Jasper (2009), que señala que el conflicto del sector lácteo resultó de una reforma que eliminó el sistema de cuotas pero también menciona a las protestas de los ganaderos por la reducción del precio de venta de la leche y el incremento en costos de producción, lo que los llevó a huelgas y bloqueo de calles.

Como consecuencia de los problemas de 2008 con la leche contaminada, el consumo en China se volcó a los productos importados. Ello originó que la demanda de leche fluida gire en torno a la calidad y al prestigio de la marca más que con relación al precio (a pesar de que éste no es particularmente elevado). El gobierno y las empresas buscan ganar nuevamente la confianza del consumidor aumentando la calidad a través de la mejora genética. Sin embargo, deberán también enfrentar la falta de capacitación que hace que en algunas regiones se tengan bajos rendimientos (Odarda y Santa Cruz, 2011).

En Nueva Zelanda, los productores muestran descontento ante cambios en la regulación ambiental concernientes a los impuestos a las emisiones de carbono y a los niveles de nitratos que contaminan las aguas subterráneas⁷⁸ (El Mercurio, 2018). Asimismo, enfrenan bajos niveles y alta volatilidad en los precios internacionales, considerando que se exporta el 95% del total producido (Asoleche, 2018).

Colombia es el país de la región con mayor potencial en el sector lechero. Sin embargo, en el último año ha experimentado problemas relacionados a los precios, debido a que por un lado en el mercado internacional éste no se encuentra regulado, mientras que en el nivel local sí lo está, lo cual deja en desventaja al productor

⁷⁸ En el acápite siguiente se muestra cómo la situación ambiental impacta en la cadena de suministros peruana.

nacional⁷⁹. Los productores reclaman que el precio que se les paga es bajo y que no incluye bonificación alguna en cuanto a la calidad. Por otro lado, se han incrementado las importaciones de productos lácteos lo cual está asociado a la baja productividad por parte de los productores para abastecer a su mercado interno. Ello debido a que sus procesos productivos son ineficientes por falta de nuevas tecnologías, tal como reclama el gremio (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018). Murillo y López (2016) añaden como problemas a los altos costos de los insumos, la falta de infraestructura y la informalidad.

En Australia los actores de la cadena enfrentan riesgos contractuales por penalidades por incumplimiento en el abastecimiento de leche. Esto hace que el precio sea volátil, a lo que se suma el aumento en los costos de producción. Por otro lado, los procesadores afirman que la organización de productores de leche, que antes ayudaba a las autoridades a fijar los precios de la leche en granja, se ha enfocado en aplicar un “*regateo colectivo*” con el fin de obtener un precio de leche en granja “*justo*” (Issar et al., 2002).

Nigeria tiene el potencial para alcanzar una producción de 1.3 millones de TM pero la limita la importación de leche en polvo a bajo costo debido a los subsidios; la baja calidad de la producción local; la falta de cooperativas de productores organizadas; la baja productividad por animal; la dispersión de las cabezas de ganado en áreas muy extensas lo cual genera costos altos para juntarlas; la falta de ayuda por parte del gobierno para acopiar, procesar y vender la leche; los costos elevados de forraje, medicinas, concentrados y servicio técnico; y la falta de capacitación (Annatte et al., 2012)

Finalmente, en un entorno en el que los supermercados ejercen su poder como nunca antes, en Canadá los productores buscan equidad en cuanto a los retornos entre los productores de leche a través de un control del superávit y que se establezca un proceso para que los productores negocien con los procesadores. Asimismo, buscan una solución al excedente generado por la leche en polvo y a los incrementos en

⁷⁹ Ramírez (2013), citado por Murillo y López (2016), reporta que una tonelada de leche en polvo puesta en el puerto de Barranquilla cuesta US \$ 3,700 mientras producirla en Colombia supera los US \$ 5,000.

importaciones sin posibilidad de que haya exportaciones que puedan compensarlas (Mussel, 2014).

4.4. Conflictos del sector lácteo en el Perú

Los conflictos relacionados al sector lácteo pueden surgir a partir de distintos orígenes como los que se muestran en la siguiente relación:

- Los conflictos sociales relacionados a las fuerzas ecologistas y ambientalistas que se dan en contra de la minería para evitar la contaminación del agua usada en actividades pecuarias (Cuentas *et al.*, 2018). Estos conflictos sociales impactan de distintas maneras en los actores de la cadena de suministros. Cuando desencadenan protestas con cierre de carreteras, se impide el acopio de leche: los productores pierden las ventas durante el período de protestas y los procesadores no reciben los suministros suficientes para operar.
- La contaminación del agua por efluentes residuales (Cuentas *et al.*, 2018) y el reclamo por la falta de áreas de pastizales para las actividades agrícolas (MINAGRI, 2015). Estos dos conflictos relacionados con la actividad minera impactan no sólo en la rentabilidad de los actores del primer eslabón de la cadena de suministros, sino que pueden llegar a afectar su existencia misma en algunas zonas. Si bien en algunos casos, las mineras, como parte de su estrategia de relaciones comunitarias, promueven el desarrollo de las actividades productivas e industriales del sector lácteo, en otros casos, generan pasivos ambientales que afectan a este eslabón. El tercer eslabón de la cadena de suministros, los procesadores, también se ve afectado al reducirse la potencial fuente de suministros lácteos.
- Denuncias de los productores por las prácticas explotativas de la industria al fijar los precios de compra de leche fresca y por la evaluación de la calidad de los productos que venden (Perulactea, 2011). Vemos así que en el Perú también se producen conflictos por el precio de la leche como los reportados en el acápite anterior para Alemania, los Estados Unidos y Colombia.
- Solicitudes al Estado para que asegure la libre competencia en el mercado⁸⁰ y alza en los precios de los insumos con el que se alimenta al ganado que no puede

⁸⁰ Véase al respecto La República 2007a y 2007b.

trasladarse al precio de venta (Perulactea, 2011). Como se vio en el acápite anterior, el precio es la principal preocupación y la fuente de conflictos en el mundo. El Perú está entre los últimos lugares en cuanto al indicador pertinente, como se desarrolla en el numeral 6.3 de este documento.

- Reclamo de los transportistas para revisar los precios de los peajes⁸¹; exigiendo la mejora de la carretera Panamericana; reclamando la devolución del Impuesto Selectivo al Consumo de combustible; la eliminación de la obligatoriedad de contar con el sistema GPS; y la agilización de la carga y descarga en los terminales portuarios (El Comercio, 2019). Las consecuencias de este conflicto, son similares a las señaladas en el primero de esta lista: reducción de la producción y consecuente afectación a dos actores de la cadena: productores (que reciben menos ingresos) y procesadores (que pierden el suministro).

⁸¹ En 2019, se produjo el cierre de carreteras por ese motivo. Como consecuencia, se perdieron más de 300 mil kilos de leche al día y se perjudicó a 6,000 ganaderos del norte del país puesto que los camiones que trasladaban el producto desde Cajamarca y los que trasladaban leche fresca desde Trujillo y Chiclayo no podían entregarlo en las plantas de Lima (El Comercio, 2019).

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA

Se presentan las fuentes de información para el análisis posterior, la forma en que se seleccionaron los expedientes objeto de estudio y los criterios empleados para el análisis de los conflictos identificados.

5.1. Fuentes

En el Perú se desarrolla una economía social de mercado en la que hay libre iniciativa privada y el Estado facilita y vigila la libre competencia, combatiendo toda práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas (Congreso Constituyente Democrático, 1993).

En tal sentido, el Estado interviene como regulador para garantizar que los agentes se desenvuelvan dentro de lo permitido por norma (Tassano, 2016). Aun así, la función reguladora del Estado es supletoria y excepcional sólo ante fallas de mercado que lesionen intereses públicos⁸² (Tribunal Constitucional, 2003).

El INDECOPI es el organismo regulador encargado de proteger el mercado de las prácticas que afecten a los agentes que lo conforman y los derechos de propiedad intelectual (Presidencia de la República⁸³, 1992). Así, a través del INDECOPI, el Estado promueve la competencia en los mercados y sanciona el abuso de posición de dominio o prácticas que restringen la libre competencia (INDECOPI, 2007).

La actuación del INDECOPI se desarrolla a través de salas especializadas (en primera instancia) y de un tribunal (en segunda instancia) en el que se ventilan las denuncias de carácter administrativo en las que las partes pretenden solucionar sus conflictos. Entre estos conflictos se encuentran aquellos materia del estudio de la SCM. En tal sentido, se ha hecho una búsqueda sistemática en sus archivos para identificar aquellos expedientes que tengan relevancia para el estudio que presentamos en este documento.

⁸² La Sentencia del Tribunal Constitucional recaída sobre el Expediente n°0008-2003-AI/TC contiene un interesante análisis sobre el modelo económico peruano y los límites a su intervención en el mercado.

⁸³ En adelante, *PR*.

5.2. Disponibilidad de los archivos

El Portal *Web* del INDECOPI carece de un listado de expedientes, mas sí tiene un listado de resoluciones desde 2006 en adelante. En tal sentido, se revisaron las resoluciones emitidas desde 2006 a la fecha, identificando los expedientes a los que corresponden. Posteriormente, se accedió a la revisión física de los expedientes. Se precisa que se trata de expedientes cerrados (con resolución firme) puesto que sin ser alguna de las partes involucradas no es posible acceder a expedientes en proceso.

En dos casos, que se señalan más adelante, se han identificado expedientes fuera de esta limitación y se incorporaron al análisis. También hay un tercer caso de expediente abierto, del que pudimos conocer gracias a una resolución de archivamiento (que aún no está firme).

5.3. Expedientes descartados

La revisión de expedientes descartó aquellos que corresponden a disputas por hechos ajenos al interés de un investigador de la SCM, como el registro de marcas y patentes, por ejemplo. En el Anexo 5 se muestra un listado de los treinta y tres (33) expedientes que involucran a los actores de la cadena de suministros bajo análisis pero que fueron descartados por no referirse específicamente a conflictos propios de la SCM.

Los expedientes descartados incluyen el n°001-2010/CLC (Super Star SRL versus DEPRODECA por abuso de posición de dominio en la modalidad de negativa injustificada de trato. Según el denunciante, DEPRODECA habría prohibido a su cliente *La Genovesa SAC* (único distribuidor de los productos de Gloria SA en Moquegua) que vendiera sus productos al demandante, en razón del vínculo de ese último con la empresa *GEC EIRL* con la que tenía litigios pendientes. El Tribunal falló que los hechos denunciados no constituyen un supuesto de abuso de posición de dominio con carácter excluyente puesto que el demandante y el demandado no operan en el mismo eslabón de la cadena de suministros por lo que no había riesgo de excluir a un competidor actual o potencial. Para el análisis que realizamos en esta tesis, no consideramos a este expediente como una muestra de distorsiones en la cadena de

suministro y sí un intento por parte del cliente de no honrar la deuda que tiene con su proveedor al cambiar la razón social con la que opera.

5.4. Expedientes seleccionados

Los expedientes seleccionados fueron:

- Expediente n°016-2001/CCD (Gloria SA versus Laive SA) por infracción normas en la promoción del producto denominado *Bolsitarro*⁸⁴. Este expediente contiene la primera referencia al uso de insumos importados en los procesos productivos de Gloria SA que derivó en un conflicto entre productores y procesadores en el que los primeros pretendían acceder a volúmenes de venta y precios mayores restringiendo el acceso de los segundos a una de sus fuentes de suministro.
- Expediente n°053-2005/CCD (Gloria SA versus Laive SA) por infracción de normas en la promoción de su producto leche fresca entera. Este expediente contiene una descripción del proceso productivo de Laive SA y también información sobre los hábitos de consumo de la leche.
- Expediente n°013-2007/CLC (AGALEP y FONGAL Lima versus Gloria SA) por abuso de posición de dominio. En este expediente se evidenciaron los precios explotativos a los que Gloria SA sometería a sus proveedores y es el punto de partida para el análisis que hacemos a los precios pagados al productor.
- Expediente n°023-2008/CCD (AGALEP, FONGAL Lima y Rosario Cruz Ventura versus Gloria SA) por reconstitución de leche en polvo. Esta disputa presenta el intento de los productores por sustituir el insumo importado y acceder a mejores precios.
- Expediente n°011-2009/CLC (E&B EIRL versus Gloria SA y Distribuidora Feria Pucallpa SAC⁸⁵) por abuso de dominio en la cadena de distribución en Pucallpa. Este expediente muestra los conflictos por acceder a una mayor proporción del valor en la cadena de distribución de Gloria SA en Pucallpa al desplazar a uno de los actores *downstream* de la cadena de suministros.
- Expediente n°004-2014/CLC-IP (Inversiones Generales Breña SAC versus Laive SA) por abuso de posición de dominio. Este expediente muestra los conflictos por

⁸⁴ En estricto, este expediente está fuera de la línea temporal establecida, pero fue detectado entre los antecedentes de otro expediente y contiene información útil para el análisis de ese último.

⁸⁵ De acuerdo con la información del propio expediente, esta última pertenece al mismo grupo económico que Gloria SA.

acceder a una mayor proporción del valor en la cadena de distribución de Laive SA en Lima al desplazar a uno de los actores *downstream* de la cadena de suministros. Cabe señalar que este proceso aún no tiene resolución firme, por lo que sólo hemos podido acceder a una de sus resoluciones.

5.5. Análisis de los expedientes

Si bien los fallos resultado de las denuncias interpuestas contra Gloria SA han sido objeto de polémica (Luna, 2017), el análisis que realizaremos a continuación no será legal sino técnico y desde la óptica de la SCM. En tal sentido, en el capítulo siguiente, se organizará el análisis presentando los siguientes conflictos identificados de la lectura de los mismos y que hemos clasificado en cuatro ejes temáticos:

- Reconstitución de leche en polvo importada, en el que se presentarán las consecuencias que tendría su prohibición.
- Baja calidad de la leche fresca, en el que se evaluará la situación a través de las principales variables que la afectan (factores genéticos, ambientales y técnicos).
- Bajos precios al productor; que incluye un análisis de la situación peruana siguiendo un indicador nacido de la relación entre el precio pagado por el producto final y el principal insumo para su obtención. El análisis se realizará comparando al país con sus pares en el mundo, a través de los siguientes criterios:
 - (i) porcentaje de PBI agrícola, forestal y pesquero;
 - (ii) rendimiento por animal;
 - (iii) tamaño del hato;
 - (iv) densidad láctea;
 - (v) consumo *per- cápita*;
 - (vi) porcentaje de leche acopiada; y
 - (vii) porcentaje del consumo cubierto por las importaciones.
- Ejercicio de la posición de dominio de los procesadores, comparando sus indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, Utilidad Bruta/ Ventas, Utilidades antes de Impuestos/ Ventas y Utilidad Neta/Ventas) con los de sus pares en el mundo.

Para cada uno de los ejes temáticos, como primer punto, se presentará un resumen de los hechos denunciados y la posición de los actores intervinientes en el proceso seguido ante el INDECOPI.

Luego de identificar a los eslabones y actores involucrados, se evaluará el conflicto desde el punto de vista de la SCM al momento de la presentación de la denuncia y en la actualidad. Este análisis diferenciado es importante por la posibilidad de escenarios distintos luego de un tiempo. En el análisis de los cuatro ejes, se utilizarán indicadores que permitan el análisis técnico.

Al término del análisis, se plantearán oportunidades de mejora en el marco de un análisis de la SCM.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y RESULTADOS

6.1. Reconstitución⁸⁶ de leche en polvo⁸⁷

6.1.1. Conflicto

AGALEP, FONGAL y Rosario Cruz Ventura denunciaron a Gloria SA por no acatar la prohibición de reconstituir productos lácteos en polvo⁸⁸, obteniendo una ventaja ilícita frente a sus competidores (“*decisiva*” según la propia denuncia) y perjudicando a los productores de leche fresca nacional puesto que adquiriría menos leche fresca.

La posición de Gloria SA era que dicha norma era inconstitucional y por tanto no era legalmente exigible. Cabe señalar que Laive SA ya había llamado la atención sobre esta práctica de Gloria SA (Laive SA, 2001). También en Laive SA (2002) se afirma (subrayado y negrita en el original):

“Es pertinente indicar, que el producto contenido en nuestro ‘Bolsiarro’ y que es sometido al proceso de evaporación antes descrito es elaborado sobre la base de 100% leche de vaca acopiada en la cuenca del sur del Perú. **Incidimos en el hecho que somos los únicos que producimos leche evaporada sobre la base de 100% leche nacional (leche pura de vaca).**”

[...]

Reiteramos que la utilización de otros insumos para elevar el contenido de grasa de nuestra leche tampoco resulta viable. Dicho proceso se lograría industrialmente mediante la utilización del producto grasa anhidra de leche el cual que [Sic] no se produce en el Perú y cuya importación para su utilización en la elaboración de productos lácteos para consumo humano se encuentra expresamente prohibida por la Décimo Quinta Disposición Complementaria del Decreto Legislativo 653. En general, se encuentra prohibida la elaboración y comercialización de cualquier forma de leche recombinada o reconstituida, según lo establece el Artículo 2° del Decreto Supremo N° 0030-91-AG.

⁸⁶ Según el DRAE, “*volver a constituir, rehacer*”. Consiste en diluir en agua a la leche en polvo para obtener la composición previa al secado del alimento.

⁸⁷ La información contenida en este acápite, salvo que se indique lo contrario, proviene del Expediente n° 023-2008/CCD.

⁸⁸ La Décimo Quinta Disposición Complementaria del Decreto Legislativo 653 – *Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario* (PR, 1991a) establece:

“Con fines de promoción y desarrollo de la ganadería lechera en el país y de protección al consumidor, la libre importación por cualquier persona natural o jurídica, de leche en polvo, grasa anhidra y demás insumos lácteos, queda sujeto a la única limitación de que dichos productos no podrán ser usados en procesos de reconstitución y recombinación para la elaboración de leches en estado líquido, quesos, mantequilla y productos similares de consumo humano directo”.

La propia norma establecía un plazo ambicioso para el cambio dispuesto: sesenta días para adecuarse (PR, 1991a). Posteriormente, mediante Decreto Supremo n°003-92-AG se estableció un cronograma de adecuación que culminaba el 31 de diciembre de 1993 (MINAG, 1992).

Asimismo, reiteramos que la decisión de LAIVE de ofrecer leche evaporada de óptima calidad con un contenido graso de 6.4% representa una decisión empresarial libre y espontánea. No obstante, si deseáramos elevar industrialmente el contenido graso de la leche evaporada (elaborada sobre la base de leche fresca con 3.2% de grasa en promedio) al 7.5% como sugeriría GLORIA, deberíamos infringir la ley para lograrlo”.

La posición de Gloria SA al respecto es que no existe una ventaja en la importación de leche en polvo, no sólo porque resultaría más cara que el producto local, sino porque todos sus competidores realizan la misma operación.

Durante el desarrollo del proceso se derogó expresamente la disposición materia de controversia⁸⁹, lo que motivó que la denuncia fuera declarada infundada. En efecto, la resolución que pone fin al proceso señala que si bien durante la comisión de los hechos denunciados se habría violado la norma, al haberse derogado ésta, correspondía aplicar el *Principio de retroactividad benigna*.

Uno de los principales argumentos de Gloria SA fue que la denuncia era en realidad un intento de los productores lecheros por lograr mejores precios. Así, en su escrito presentado el 28 de marzo de 2008⁹⁰, señala:

“...Un grupo de ganaderos, curiosamente los más importantes y con mayores recursos, pretenden no sólo ponerse de acuerdo para fijarnos un precio más alto, sino para que se los traslademos a los consumidores. Estamos simple y llanamente frente a cartel que busca usar mecanismos vedados por la Ley para alcanzar sus fines.

[...]

Tal como los propios ganaderos de AGALEP han señalado públicamente, ellos han “acordado” un nuevo precio para la leche fresca en el mercado y quieren que éste sea aceptado por Gloria, pese a ser claramente ilegal. En efecto, este grupo de ganaderos no ha tenido siquiera el cuidado de ocultar sus acuerdos. Los han hecho públicos en declaraciones, comunicados, entrevistas y pronunciamientos en medios de comunicación social efectuados por los representantes de este grupo.

[...]

⁸⁹ El propio órgano a cargo de su supervisión consideró inaplicable esta norma (MINAG, 2008) y fue posteriormente derogada (PR, 2008). La norma bajo análisis fue dictada al amparo de la Constitución de 1979 que permitía la intervención del Estado en la economía, pero es incongruente con el rol que le establece la Constitución de 1993. Referimos al lector interesado a los informes jurídicos elaborados por los estudios Ehecopar (folios 394 – 406), Ferrero (folios 408 – 425) y Rubio (folios 374 – 392), presentados por Gloria SA y que forman parte del Expediente n°023-2008/CCD.

⁹⁰ Véase Gloria SA (2008a).

Así, el INDECOPI estaría siendo usado de manera similar a las piedras que se lanzan durante una marcha, para amedrentarnos y buscar que cambiemos nuestra firme decisión de dejar que sean las condiciones de mercado las que determinen los precios, tal como debe ocurrir en una economía como la peruana”.

Abona a esta hipótesis el hecho de que los productores lácteos denuncien a un procesador por competir deslealmente con otros procesadores, lo que no debería afectarlos directamente. En tal sentido, entendemos que la intención última de los denunciados era reducir las opciones de suministro de leche a Gloria SA lo que haría más escaso el bien y contribuiría a incrementar en el corto plazo los precios pagados al productor y en el largo plazo, aumentar las cantidades compradas. Esto sería cierto en la medida en que el mercado se asemejara al modelo de competencia perfecta. En el caso que nos ocupa, si bien los ofertantes son muchos y pequeños, incapaces de influir por si mismos en la formación del precio de equilibrio, no sucede lo mismo con los compradores. Es así que nos encontramos ante un oligopsonio⁹¹ y aún incluso ante varios monopsonios puesto que los grandes acopiadores no compiten en los mismos valles.

6.1.2. Actores involucrados

El conflicto se manifiesta entre los eslabones segundo y tercero de la cadena de suministros. Los productores desean obtener mejores precios y vender mayores cantidades. Los procesadores desean mantener los bajos precios y el volumen de producción que les permite complementar la producción local con las importaciones.

6.1.3. Análisis

Al margen de lo señalado, resulta necesario evaluar si es técnicamente posible que los productores locales sustituyan las importaciones. En la tabla 6.1 se muestran los cálculos que indican que, a la fecha de la presentación de la denuncia, se necesitaba un 32.43% de vacas adicionales y en 2017 se hubiesen requerido 76.35% más.

⁹¹ Para MINAGRI (2018), el tamaño de Gloria SA impide que los precios de los productores locales se asemejen a los mundiales.

Tabla 6.1: Requerimientos para sustituir importaciones

Variable	Unidades	2008	2017*
Producción de leche	TM Leche Fresca	1,565,528	2,010,985
Vacas en ordeño	Vacas	769,582	889,114
Rendimiento promedio	Kg. Leche Fresca/vaca – día	5.57	6.20
Importaciones ^{92/93}	TM Leche Fresca	507,727	1,535,443
Rendimiento adicional	Kg. Leche Fresca/vaca – día	1.81	4.73
Vacas adicionales	Vacas	249,589	678,863
Vacas adicionales	%	32.43%	76.35%

*Preliminar.

Elaboración propia.

Fuente: MINAGRI (2018a).

Estos cálculos asumen que las vacas que se incorporan tienen el rendimiento promedio a dicho año. Un incremento del rendimiento promedio (y en consecuencia, una reducción del número de vacas requeridas) implicaría la inversión en animales con mayor aptitud genética así como una mejora en las técnicas de producción⁹⁴. En todo caso, el mercado no tiene capacidad para responder rápidamente a esa restricción en la oferta que le demandaría un 32 o un 76% más de producción, dependiendo del año en que se produzca la restricción, en especial si consideramos que en nueve años sólo ha sido capaz de crecer un 15.53% en total en un entorno en el que es capaz de vender todo lo que produce.

Y sin embargo, reemplazar las importaciones por producto nacional es una opción económicamente recomendable para los procesadores, puesto que los precios son mucho menores que los internacionales, como se muestra en la figura 6.1.

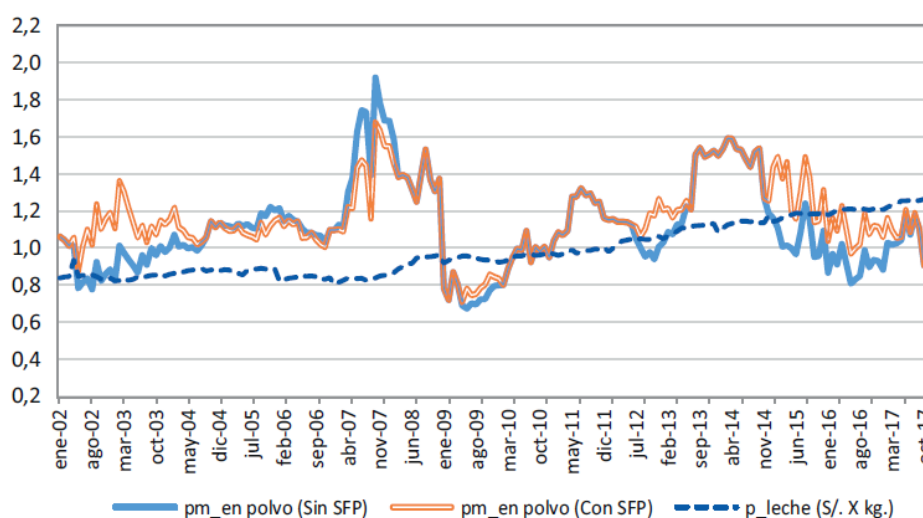
Pero no debe descartarse la posibilidad de que los procesadores no deseen reemplazar las importaciones con el objeto de no depender de los productores peruanos.

⁹² Se convirtió el valor disponible (TM de Leche Entera en Polvo) a su equivalente en Leche Fluida, usando un rendimiento de 8 litros por kilo de leche entera en polvo y una densidad de 1,032Kg/m³ de leche.

⁹³ Sólo considera leche entera en polvo y no otros insumos que se usan para la estandarización (leche descremada y grasa anhidra, ente otros), por lo que el resultado de estos cálculos deben considerarse como conservadores.

⁹⁴ En el acápite siguiente se muestra el estado en que trabajan los productores de leche en el Perú.

Figura 6.1: Precio de leche en polvo importada y precio en chacra de leche fresca



Fuente: SUNAT- MINAGRI (s/f) tomado de MINAGRI (2018)

Finalmente y no obstante lo señalado previamente, la prohibición de reconstituir leche en polvo no es un tema zanjado. En efecto, cada cierto tiempo se promueve la aprobación de disposiciones que buscan restablecerla. Así tenemos las siguientes iniciativas en diversos estadios de trámite en el Congreso:

Tabla 6.2: Proyectos de ley

Proyecto de ley	Proponente	Objeto
1744/2012-CR	Tomás Zamudio Briceño	Ley que restablece la vigencia de la Décima Quinta Disposición Complementaria del Decreto Legislativo n°653 que aprueba la Ley de promoción de las inversiones en el Sector Agrario.
434/2016-CR	Elard Melgar Valdez	Ley que restablece la vigencia de la Décima Quinta Disposición Complementaria del Decreto Legislativo N° 653 – Ley de promoción de las inversiones en el sector agrario.
553/2016-CR	Horacio Zeballos Lobatón	Ley que promueve la competitividad y el desarrollo de la industria láctea.
751/2016-CR	Sergio Dávila Vizcarra	Ley que restablece la vigencia de la Décima Quinta Disposición Complementaria del Decreto Legislativo n°653, Ley de promoción de las inversiones en el Sector Agrario.
1250/2016-CR	Marita Herrera Arévalo	Ley que cautela el valor nutricional de alimentos de origen lácteo de consumo humano directo y promueve el desarrollo de la ganadería lechera nacional

Elaboración propia.
Fuente: (CR, 2019).

Todas las normas señaladas en la tabla precedente pretender restituir la vigencia de la Décimo Quinta Disposición Complementaria del Decreto Legislativo 653⁹⁵. La primera de ellas tiene dictamen favorable de la *Comisión Agraria* y desfavorable de la *Comisión de Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera*. Por otro lado, el resto de proyectos se subsumieron en uno denominado *Ley que promueve la ganadería lechera del país y garantiza el origen del producto lácteo*, cuya autógrafa fue observada por la PR.

Pero la lucha no es solo legal, si no también mediática e incluye protestas de trabajadores de los procesadores y de productores lecheros (El Comercio, 2018a). La posición de los procesadores en este debate es que de aprobarse esta norma se producirá una escasez que traerá un incremento de precios y la salida del mercado de aquellos productores que ofertan leche con bajo contenido de sólidos totales pues ya no sería posible aumentar éstos empleando productos en polvo (Perulactea, 2017; Gloria, 2019a). Asimismo, la ADIL señala que se perderían mil puestos de trabajo por el cierre de líneas de producción (La República, 2017a).

6.1.4. Oportunidades de mejora

Los procesadores son capaces de aprovechar su posición dominante en la cadena de suministros para reducir las cantidades transadas y los precios pagados a los productores. Podríamos encontrarnos en dos escenarios: que la industria no quiera sustituir las importaciones para no perder su poder relativo en la cadena o que no le sea posible hacerlo a pesar de tener la voluntad para ello.

En el primer caso, se requeriría la intervención del Estado para superar esta asimetría que perjudica a los productores al reducir las cantidades transadas y a los consumidores al enfrentar precios elevados. Para ello, podrían desarrollarse canales alternativos para que los productores comercialicen sus productos, por ejemplo incentivando el consumo de leche fresca o leche congelada, apelando a la logística verde pues estos productos tienen menor impacto en el medio ambiente y si se

⁹⁵ Excepto el proyecto 1250/2016-CR que pretende derogar la norma que derogó la DQDC sin considerar que no es posible restituir la vigencia de una norma de esa manera (PR, 1984), lo que nos da una idea del nivel de análisis de dichos proyectos.

desarrollan como productos orgánicos, recibirían precios mayores⁹⁶. Cabe señalar que la producción de estos bienes requiere de un mucho menor nivel de inversión que el necesario para producir leche evaporada, en polvo o UHT. Aunque el desarrollo de estos canales retiraría parte de los productos disponibles para la gran industria, ésta no se vería afectada pues podría aumentar las cantidades importadas. Además, la aparición de un nuevo sustituto en el mercado reduciría los precios de los productos al consumidor final. Otra ventaja es que reduce la inelasticidad de la oferta pues los productos procesados como mantequilla y queso son menos perecibles que la leche fresca.

En el segundo caso, la voluntad de sustituir la leche importada debería ir aparejada con una política de desarrollo de proveedores que los dote de infraestructura comunal, capital de trabajo y capacitaciones indispensables para el desarrollo de la cadena de suministros. El financiamiento de estos proyectos no necesariamente debería provenir de los procesadores. Es el propio Estado el que está interesado en una mejora en la situación de los ganaderos. Así, bastaría con alinearse a las políticas que desarrolla el MINAGRI a través de proyectos colaborativos o establecer una política empresarial agresiva de inversión en obras por impuestos para desarrollar caminos comunales y equipos de refrigeración, entre otros.

6.2. Baja calidad de la leche⁹⁷

6.2.1. Conflicto

En el mismo proceso, Gloria desarrolló otra línea de defensa: el uso de los productos en polvo tiene el objeto de estandarizar y no de sustituir al productor local. Según su posición, se requiere estandarizar puesto que el contenido de sólidos en la leche peruana es bajo. Así, en un escrito presentado el 28 de marzo de 2008⁹⁸, señala:

“Por otro lado, las importaciones efectuadas por Gloria no se han dado con la finalidad de sustituir a la producción de leche fresca nacional, sino que han respondido a necesidades de carácter técnico – dado que la leche fresca de origen nacional es baja en sólidos, se requiere estandarizar el producto a fin de cumplir con las normas de calidad tanto internas como externas – dado que la leche fresca de origen nacional es baja en sólidos, se requiere estandarizar el producto a fin de

⁹⁶ Nielsen (2015), citado por Chávez et al. (2016), señala que el público consumidor considera el origen natural como el principal atributo de los alimentos que influye en su decisión de compra.

⁹⁷ La información contenida en este párrafo, salvo que se indique lo contrario, proviene del Expediente n°023-2018/CCD.

⁹⁸ Véase Gloria SA (2008a).

cumplir con las normas de calidad tanto internas como externas – y por exigencias de los mercados y clientes a quienes exportamos nuestros productos”.

Sin embargo las cantidades de leche en polvo que importa Gloria SA (70% del total importado por el país⁹⁹) resulta incompatible con el objetivo de “estandarizar”, es decir, añadir los componentes que faltan, como proteína y grasa, para lo que se requerirían productos ricos en estos componentes, como caseína o grasa anhidra en polvo.

Al margen de estas consideraciones, el contenido de sólidos totales depende de múltiples factores genéticos y ambientales que incluyen la edad y la salud del animal, la temperatura ambiente, y el manejo técnico, pero el más importante factor en la alimentación (Campabadal, 1999).

6.2.2. Actores involucrados

En este conflicto intervienen, por un lado, productores, que no pueden invertir en mejorar las condiciones en las que producen la leche fresca y se encuentran imposibilitados de alcanzar una calidad suficiente para acceder a mejores precios. Por el otro lado, intervienen los procesadores, que reciben un producto de inferior calidad al requerido y necesitarán usar insumos importados para estandarizar su contenido.

6.2.3. Análisis

Analizaremos primero la alimentación: en el Perú no está extendido el uso de alimento balanceado, así la disponibilidad de este producto en 2017 es de sólo 0.32 Kg/día por cada vaca en ordeño¹⁰⁰, lo que es muy bajo en comparación con la ingesta recomendada para un animal de 550 Kg que asciende a 20.4 Kg/día (Wheeler, 2006). Cabe señalar que Gil (2004) citado por MINAGRI (2017a) señala que la producción sin uso de alimento balanceado es inferior a los 10 L/día.

En cuanto a la calidad genética, MINAGRI (2017a) reporta que en el Perú hay escasez de animales genéticamente mejorados. La misma publicación señala que el IV

⁹⁹ Véase La República (2017c).

¹⁰⁰ Calculado al dividir la producción total de pienso consignado en MINAGRI (2019) entre el número de vacas en ordeño que reporta MINAGRI (2018a).

*Censo Nacional Agropecuario 2012*¹⁰¹ reveló que sólo el 6.2% de las unidades agropecuarias realiza algún tipo de práctica de mejoramiento genético. En tal sentido, la mayor parte de la reproducción se da por monta natural (MINAGRI, 2017d), lo que explica la elevada consanguinidad y bajo rendimiento lechero. Aún a pesar de la adquisición de toros mejorados por parte de las asociaciones, la movilidad supone una limitante para la extensión de sus genes.

Finalmente, con relación al manejo técnico, el *IV Censo Nacional Agropecuario 2012* (INEI, 2019) reveló que el 8.99% de las unidades agropecuarias contaba con almacenes¹⁰² y el 0.28% contaba con salas de ordeño¹⁰³. Incluso prácticas pecuarias que requieren poca inversión como vacunación, dosificación y baño estaban poco extendidas, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 6.3: Principales prácticas pecuarias, 2012

Práctica pecuaria	Porcentaje
Realiza vacunaciones	10.90%
Bañan contra parásitos	3.27%
Efectúan dosificaciones	5.29%
Vacunan y Bañan	7.11%
Vacunan y dosifican	14.60%
Bañan y dosifican	3.79%
Vacunan, bañan y dosifican	27.02%
No realizan prácticas	28.02%
Preparan alimentos balanceados	14.87%

Fuente: INEI (2008).
Elaboración propia

La información obtenida de encuestas realizadas por INEI (2019) muestra una mejoría: 91.3% de los productores aplican medicamentos veterinarios; 52.8% aplica vacunas y 30.3% aplica técnicas de mejoramiento genético¹⁰⁴. Sin embargo, debe recordarse que la producción es tan atomizada que se requiere mayores niveles que los reportados para poder alcanzar que un alto porcentaje de la producción sea de calidad.

Esta información es concordante con las observaciones del Ing. Moreno:

¹⁰¹ El último realizado en el país, en 2012. El anterior se realizó en 1994.

¹⁰² Indispensables para el trabajo con alimento balanceado.

¹⁰³ Aislamiento necesario para proteger la calidad sanitaria de la leche.

¹⁰⁴ Incluye las más simples como selección, cruzamiento, inseminación artificial e introducción de reproductores mejorados, hasta las más complejas como transferencia de embriones, etc.

“*[Mis]* clientes *[son]* informales. *[Los que vendo]* son productos veterinarios que debería manejar un ingeniero zootecnista o *[un]* médico veterinario pero la mayoría de mis clientes son empíricos, aprendieron por el negocio, por tanto sólo ven rentabilidad y como no valora la calidad, sólo ve cuánto marginará”.

Vemos en esta declaración cómo la rentabilidad de corto plazo prima sobre la inversión a largo plazo y le impide a los productores obtener mayores retornos. Esto puede deberse a que, en la zona donde el Ing. Moreno desarrolla sus actividades, (Región San Martín), la producción pecuaria no es especializada:

“La ganadería es suplementaria a la agricultura, que es la principal actividad. Es una ganadería extensiva, al pastoreo, por tanto depende mucho de las lluvias: no llueve, no hay pasto. *[Ése es]* el punto débil. El ganadero se ve obligado en esas épocas en *[Sic]* bajar su población a falta de forraje”.

Debe resaltarse que estos bajos valores influyen negativamente en la cadena de suministros. En efecto, si no se tiene al ganado en las mejores condiciones posibles, su productividad y la calidad no serán las esperadas. Además, el productor enfrenta el riesgo de no poder colocar su producción o de perder cabezas por muerte. Para conocer el real estado del país, podemos compararnos con los resultados de Godoy (2005) en un estudio realizado para la Universidad de Chile que recogió información de 24 productores de la XI Región: el 66% contaba con instalaciones; el 60% realizaba prácticas correspondientes al bienestar animal; 42% realizaba manejos sanitarios; y el 53% realizaba actividades de manejo ambiental.

Por otro lado, entre los principales problemas detectados para el desarrollo, están los altos costos de los tratamientos y la escasez de técnicos, entre otros (MINAGRI, 2017d).

Asimismo, la carencia de infraestructura productiva genera problemas como: leche sucia; acidificación por exposición al sol; presencia de residuos de medicamentos; y uso de envases inadecuados para el ordeño (MINAGRI, 2017d).

La participación del Estado es indispensable, por lo menos para facilitar el acceso al crédito, ya que más del 97% de productores carece de capital suficiente para el normal desarrollo de su proceso productivo¹⁰⁵ (MINAGRI, 2017c).

Cabe señalar que la política que se implemente debe ser cuidadosa. AGALEP y FONGAL Lima (2007) perciben a la venta al crédito de ganado, préstamos, prestación de servicios veterinarios, provisión de pienso y fármacos, provisión de asistencia técnica y venta de semen mejorado como estrategias utilizadas por los procesadores para “capturar” a sus proveedores de leche fresca. La Ing. Vásquez también percibe estos mecanismos:

“En las zonas de gran producción, donde sí entra la gran industria [*a acopiar*] más que conflictos, veo que hay un mecanismo de enganche. [*Por ejemplo*] una empresa grande le presta servicios o le financia [*al productor para que pueda*] comprar más vacas de mejor calidad. Entonces ya le genera un compromiso al productor. Un compromiso permanente, de largo plazo, con la industria. En una zona rural generalmente no se da eso”.

6.2.4. Oportunidades de mejora

En conjunto con los principales actores de la cadena de suministros, el MINAGRI debería incentivar la transferencia tecnológica y la extensión entre los productores, en busca de un incremento de la productividad y de la calidad del producto final. Como se vio previamente, la productividad incide directamente en la rentabilidad (puesto que se producen más unidades del bien usando los mismos factores de producción) y depende, entre otros, de factores genéticos y del manejo técnico, pero también del acceso a alimentación adecuada. Entonces, las labores de desarrollo de proveedores deben enfocarse en los proveedores de la cadena de suministros, quienes a un menor costo que el que asumiría el Estado, llevarán la tecnología a los procesadores, a través de la venta de pajillas con semen mejorado, alimentos de mejor calidad y la adecuada formulación de la dieta de los animales.

Para ello, debe incentivarse el acceso de los productores a la asistencia técnica, que sería muy baja. Por ejemplo, el Ing. Moreno estima que empresas como la suya llegan sólo al 20% de los productores de su región.

¹⁰⁵ Cominiello y Mussi (2014) llaman la atención sobre un hecho interesante: la persistencia de la pequeña producción y la existencia del trabajo familiar hace que se pierda de vista que la producción lechera tiene un carácter capitalista.

Pero también se debe invertir en mantener la calidad del producto una vez obtenido. Para ello, a través de obras por impuestos, podría invertirse en carreteras o caminos de acceso a los camiones de acopio y de salida al mercado. Estas vías de comunicación deberían desarrollarse en zonas aptas para el desarrollo ganadero, priorizando aquellas a menor distancia de los centros de acopio de los procesadores y cerca de las ciudades. En el primero de los casos, resultará lógico que el mercado natural estará constituido por los acopiadores y en el segundo, los procesadores artesanales podrán acceder directamente al mercado con sus productos.

A través de mecanismos de asociatividad¹⁰⁶ y copiando el sistema de los centros de innovación tecnológica que promueve el Ministerio de la Producción, podría permitirse a los productores contar con equipos de frío y de empaque en sus propios valles. Podría ser que el costo sea mayor que el de la gran industria, pero a cambio de ese incremento del costo se reciben otros beneficios: mejora el poder de negociación del productor con la gran industria pues puede negociar la apertura de otra línea de acopio de un procesador competidor (en el entendido que no hay aun acuerdo entre éstos, lo que sería ilícito) y le da la oportunidad de llegar directamente al mercado con productos que requieran menor proceso.

La asociatividad permite también alcanzar un tamaño mínimo eficiente para participar en el mercado de derivados lácteos y aún en el acceso directo al mercado. La Ing. Vásquez nos presenta las principales ventajas de la implementación de cooperativas:

La primera ventaja es que tiene beneficios tributarios¹⁰⁷. Además, una cooperativa, más que orientada a generar utilidades, está orientada a generar servicios a sus socios. Servicios como tiendas, asistencia técnica y, si la cooperativa crece y tiene se propio centro de producción, inclusive [*puede brindar el servicio de*] acopio de leche, el control de calidad, el suministro de insumos para la industria láctea. Por ejemplo, en Áncash hay una cooperativa llamada Cahuasaqui (de los distritos de Cascas, Huáscar y Aquia) que agrupa a casi 150 ganaderos que ahora han sacado [*Sic*] su tienda de insumos, [*tienen*] su planta de transformación de leche.

¹⁰⁶ MINAGRI (2017a) propone la asociatividad a través de modelos cooperativos de integración vertical.

¹⁰⁷ Se refiere a la Ley 29482 – *Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en las zonas alto andinas*.

[*La cooperativa*] te permite llegar a una gran cantidad de gente a través de una organización. De esta manera puedes estandarizar [*los productos*], implementar planes de control de calidad a nivel de proveedores, para que los mismos socios, que también son queseros algunos puedan sacar [*al mercado*] productos estándares [*Sic*].

[*Además*] te ayuda a gestionar inversiones a favor de la cadena láctea, como proyectos de instalación de pisos forrajeros.

Sin embargo, nos alerta también sobre las dificultades de implementar esta propuesta:

“Constituir las no es difícil, lo difícil es mantenerse unidos y seguir creciendo, porque es un tema de identidad territorial, que las bases sientan que son organizados y que les genera un beneficio. El mayor reto es el tema organizacional”.

Adicionalmente, el Estado, a través del Instituto Nacional de Calidad¹⁰⁸ (INACAL) podría apoyar en la obtención de certificación de producto orgánico, que recibe un mejor precio en el mercado. Este certificado, en base a publicidad, podría posicionarse en la mente de los consumidores locales para que lo reconozcan y acepten. No se requiere realizar grandes gastos en una certificación internacional en los estadios iniciales del proyecto.

6.3. Bajo precio de la leche al productor¹⁰⁹

6.3.1. Conflicto

Gloria SA, va más allá en su defensa y, basándose en declaraciones de los dirigentes de los ganaderos publicadas en *La República*¹¹⁰, *Gestión*¹¹¹ y *Perú.21*¹¹², indica que los denunciados pretenden utilizar al INDECOPI para imponerle un precio mayor, equivalente a un aumento del 30%. El conflicto se traslada a campos distintos al legal. Así, en su escrito del 28 de marzo de 2008¹¹³, la denunciada indica:

“[...] Los ganaderos de la AGALEP también han amenazado a Gloria con la interferencia o amenaza de interferencia en el normal desarrollo de las operaciones productivas, a través de actos de boicot, desabastecimiento concertado, adopción de ‘medidas de fuerza’ o simplemente mediante el

¹⁰⁸ Institución a cargo de la normalización, acreditación y metrología.

¹⁰⁹ La información contenida en este acápite, salvo que se indique lo contrario, proviene del Expediente n° 023-2008/CCD.

¹¹⁰ Edición del 29 de septiembre de 2007.

¹¹¹ Edición del 23 de octubre de 2007.

¹¹² Edición del 3 de octubre de 2007.

¹¹³ Véase Gloria SA (2008a).

desarrollo de actos que afectan la integridad de su personal o de nuestras instalaciones [*Sic*]”.

Como prueba, adjuntan a su escrito recortes de *La República*¹¹⁴ y *Gestión*¹¹⁵. Las amenazas se materializaron en octubre de 2007, cuando los productores vertieron 6,000L de leche en la Plaza de Armas de Trujillo y en el local de Gloria de dicha ciudad (*Perú.21*, 2007).

En su escrito del 28 de marzo de 2008¹¹⁶, Gloria SA indica que además se sacrificaron vacas y ejecutaron “*plantones*” frente a sus instalaciones, que incluyeron el pintado de sus paredes. Cabe señalar que esta movilización estaba prevista a nivel nacional, conforme se indica en *La República* (2007b).

Pero incluso el ministro del sector opinaba que el precio debía revisarse, conforme se indica en *Gestión*¹¹⁷ y en *La República*¹¹⁸.

Pero, si el argumento de Gloria SA es correcto, la denuncia no podría llegar a buen puerto, puesto que está prohibida la fijación administrativa de precios (PR, 1991b). Siendo así, el INDECOPI y su tribunal están imposibilitados de establecer un precio o una utilidad de referencia contra las cuales hacer la comparación y determinar cuándo un precio es explotativo o no.

Es más, aún si el INDECOPI fuese capaz de determinar que un precio es explotativo, no podría establecer sanciones puesto que dicha práctica no afecta el proceso competitivo y al contrario, lo alienta puesto que brinda espacio para el ingreso de competidores potenciales¹¹⁹. En tal sentido, la distribución de las utilidades de los

¹¹⁴ Edición del 11 de octubre de 2007

¹¹⁵ Ediciones del 10 y 11 de octubre de 2007.

¹¹⁶ Véase Gloria SA (2008a).

¹¹⁷ Edición del 10 de octubre de 2007 de *Gestión*:

“El incremento en el costo de los insumos que afecta a la ganadería nacional justifica un ajuste en el precio de la leche que venden los ganaderos a los industriales lácteos, sostuvo el ministro de Agricultura, Ismael Benavides Ferreyros, quien hizo un llamado al diálogo a ambos sectores y sugirió que lleguen a un acuerdo que contenga un aumento gradual que no afecte el consumo.”

¹¹⁸ Edición del 11 de octubre de 2007:

“...esta semana el ministro de Agricultura, Ismael Benavides pidió a los industriales pagar más a los ganaderos por el precio de la leche. Además sugirió establecer una mesa de diálogo para realizar ajustes graduales de forma que no se perjudique al consumidor”.

¹¹⁹ Véase al respecto la Resolución n° 0589-2015/SDC-INDECOPI (Expediente n°011-2009/CLC).

actores de la cadena de suministros de la leche corresponde a la negociación entre ellos y a lo que establezca el mercado.

Oré y Tavera (2018) observaron un incremento de precios al productor en 2008 que atribuyeron a estas demandas, pero también observaron que a partir de dicha fecha se dio un “*gran salto*” en los precios al consumidor.

6.3.2. Actores involucrados

En este conflicto se enfrentan, por un lado, los productores que exigen mejores precios, pretendiendo igualar a los precios internacionales. Por el otro lado, los procesadores, que encuentran en el monopsonio una oportunidad de obtener mejores rentas que las que generarían en competencia perfecta.

6.3.3. Análisis

La estructura de la cadena descrita en el Capítulo III de este documento, muestra que se dan las condiciones para que se produzcan prácticas explotativas: hay una gran cantidad de ofertantes frente a pocos compradores (e incluso uno por cada localidad) con lo que nos encontramos ante un monopsonio en el que el único comprador tiene incentivos para reducir las cantidades transadas y pagar menos de lo que se pagaría en un mercado competitivo. La diferencia entre los precios es alta porque la causa el hecho que la curva de oferta es inelástica debido a que el bien es altamente perecible y a que la mayoría de productores no dispone de equipos de conservación (y aún si los tuvieran, resultaría insuficiente puesto que las vacas se ordeñan diariamente). Finalmente, no cabe esperar el ingreso de nuevos competidores debido a barreras estructurales (relacionadas a la alta demanda de capital para montar la red de acopio) y estratégicas (los competidores actuales han diversificado altamente los productos para cubrir todos los nichos posibles). Si fuera posible el ingreso de competidores, se desalentarían las prácticas explotativas ante el temor de generar la oportunidad de ingreso de un competidor que ofrezca mejores condiciones.

Para evaluar el nivel de precios de la leche en el Perú a la fecha de la denuncia, recurrimos al indicador denominado *Milk to Feed Ratio*¹²⁰ desarrollado por la IFCN,

¹²⁰En adelante, *el ratio*.

que es la relación entre el precio de la leche pagado al ganadero y el precio del pienso¹²¹. Si bien es cierto que no todos los ganaderos tienen acceso al pienso y mucho menos a uno elaborado en la misma proporción que el propuesto en la literatura, el objeto del ratio es presentar una idea de la rentabilidad del negocio. El ratio se considera favorable si supera el valor 1.5 (IFCN, 2017).

El ratio promedio mundial a la fecha de presentación de la denuncia (2008) era 1.5 y el ratio para Perú era 0.8 (IFCN, 2017). Sin embargo, para poder conocer la real situación, corresponde evaluarla en comparación con sus pares. Para ello, hemos establecido criterios sobre la base de la información disponible. Cada uno de los criterios representa un aspecto con el cual se establece la paridad con el resto de países.

Luego de dividir a los países por cuartiles según el criterio usado para ordenarlos, se analiza la situación del ratio dentro del cuartil al que corresponde el Perú. Los criterios seleccionados son:

- **Porcentaje de PBI agrícola, forestal y pesquero (%)** es la variable *proxy* que muestra la importancia económica de la ganadería en el país y que estaría relacionado con el tamaño del mercado y su dinamismo. Es también una forma de conocer qué “*tan rural*” es un país, puesto que los altos porcentajes indicarán poco desarrollo industrial¹²², en los que esperaría un manejo poco tecnificado de la producción y un inadecuado desarrollo de la cadena de suministros. En 2016, el porcentaje promedio mundial fue 8.74%. El mínimo correspondió a Luxemburgo (0.24%) y el máximo, a Etiopía (34.84%). El Perú (7%) se ubicó en el tercer cuartil, que tiene el valor mínimo de Turquía (6.18%) y máximo de Egipto (11.77%). Los resultados del análisis se muestran en la figura 6.2.
- **Rendimiento por animal (TM/vaca- año)** que muestra la calidad genética y las buenas prácticas de manejo tecnificado del hato. El rendimiento es un factor determinante en la rentabilidad de este eslabón de la cadena de suministros. Se

¹²¹ El valor del pienso para la construcción del indicador se calcula a partir de una composición de 30% de harina de soja y 70% de maíz o cebada (IFCN, 2018). MINAGRI (2017a) presenta los principales insumos usados en el Perú para los concentrados alimenticios: sub productos de trigo, melaza, maíz molido, torta de soja, harina integral de soja, sal común, carbonato de calcio y pre mezcla de vitaminas y minerales.

¹²² Es sintomático que los países con el porcentaje más alto sean Etiopía, Kenia, Sudán y Rwanda.

esperaría que la rentabilidad atraiga la inversión y ésta, el desarrollo de la cadena. En 2016, el rendimiento promedio mundial fue 3.99 TM/vaca- año. El mínimo correspondió a Yemen (0.1 TM/vaca- año) y el máximo a Israel (10.9 TM/vaca- año). El Perú (2.1 TM/vaca- año) se ubicó en el segundo cuartil que tiene el valor mínimo de Costa Rica y Azerbaiyán (1.5 TM/vaca- año) y máximo de Bulgaria (3.2 TM/vaca- año). Cabe señalar que el MINAGRI (2017a) reportó un rendimiento distinto, aunque esta fuente no indica la metodología usada. Hemos mantenido el valor para Perú consignado en las publicaciones de la IFCN (2017, 0218). Los resultados del análisis se muestran en la figura 6.3.

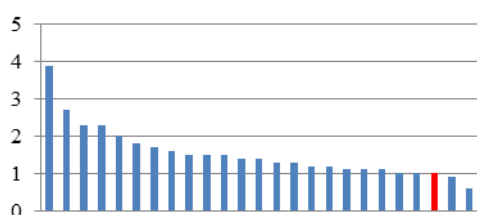
- **Tamaño del hato** (animales/unidad productora) es la variable *proxy* para la atomización de los productores y su capacidad de negociación. Es importante en el desarrollo de la cadena puesto que los altos valores permiten acceder a economías de escala. En 2016, el promedio mundial fue 44.19. El mínimo correspondió a Filipinas¹²³ (0.4 vacas/unidad productora) y el máximo a Nueva Zelanda (149 vacas/unidad productora). El Perú (7.7 vacas/unidad productora) se ubicó en el segundo cuartil, que tiene el valor mínimo de Líbano y Kenia (3.4 vacas/unidad productora) y máximo de Bolivia (15.9 vacas/unidad productora). Los resultados del análisis se muestran en la figura 6.4.
- **Consumo per- cápita** (Kg ME¹²⁴/habitante- año) es la variable *proxy* que muestra la importancia del mercado interno, considerando que tratándose de un alimento perecible, sólo una pequeña fracción del total mundial es objeto de comercio internacional por lo que un mercado interno sería un factor de crecimiento. En 2016, el consumo *per- cápita* promedio mundial fue 197.7 Kg. ME/habitante al año, siendo el mínimo el correspondiente a Madagascar (4.9 Kg. ME/habitante- año) y el máximo a Nueva Zelanda (612 Kg. ME/habitante- año). El Perú (66.7 Kg. ME/habitante- año) se ubicó en el primer cuartil, en el que valor máximo corresponde a Namibia (75.4 Kg. ME/habitante- año). Cabe señalar que el MINAGRI (2017c) reportó un consumo *per- cápita* de 87 Kg./habitante- año para 2017, aunque esta fuente no indica la metodología usada. Hemos mantenido el valor para Perú consignado en las publicaciones de la IFCN (2017, 0218). Los resultados del análisis se muestran en la figura 6.6.

¹²³ Se trata del único país del listado con un valor inferior a uno. No se da una explicación sobre esto en IFCN (2017).

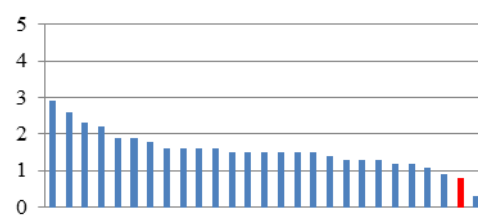
¹²⁴ ME es *Milk Equivalent* (*commodities* lácteos convertidos a la cantidad de leche fluida usada en el cálculo de la ECM), siendo ECM Energy corrected milk (estandarizada a 4% de grasa y 3% de proteína). Si la calidad de la leche peruana, expresada en contenido de sólidos totales es baja, se esperaría una reducción del consumo *per cápita* al hacer la conversión.

Figura 6.2: Porcentaje del PBI agrícola, forestal y pesquero

2008			2016		
Ubicación	País	Ratio	Ubicación	País	Ratio
1°	Nigeria	2.9	1°	Turkmenistán	3.9
2°	Mongolia	2.6	2°	Malasia	2.7
3°	Arabia Saudita	2.3	3°	Irán	2.3
4°	Senegal	2.2	4°	Jamaica	2.3
5°	Malasia	1.9	5°	Bielorusia	2.0
6°	Paraguay	1.9	6°	Egipto	1.8
7°	Panamá	1.8	7°	Tailandia	1.7
8°	Finlandia	1.6	8°	China	1.6
9°	Kazajistán	1.6	9°	Filipinas	1.5
10°	Países Bajos	1.6	10°	Túnez	1.5
11°	Rusia	1.6	11°	Bosnia Herzegovina	1.5
12°	Grecia	1.5	12°	Argentina	1.4
13°	Filipinas	1.5	13°	Turquía	1.4
14°	Moldavia	1.5	14°	Mongolia	1.3
15°	Pakistán	1.5	15°	Zimbabue	1.3
16°	Israel	1.5	16°	Ucrania	1.2
17°	Portugal	1.5	17°	Bolivia	1.2
18°	México	1.4	18°	Colombia	1.1
19°	Noruega	1.3	19°	Serbia	1.1
20°	Nepal	1.3	20°	Zambia	1.1
21°	Polonia	1.3	21°	Ecuador	1.0
22°	Letonia	1.2	22°	Sri Lanka	1.0
23°	Marruecos	1.2	23°	Perú	1.0
24°	Nueva Zelanda	1.1	24°	Macedonia	0.9
25°	Ruanda	0.9	25°	Georgia	0.6
26°	Perú	0.8			
27°	Namibia	0.3			



Total de países evaluados: 110
 Cuartil: 2°
 Ratio promedio del cuartil: 1.54
 Desviación respecto a media del cuartil: -48%
 Ubicación: Antepenúltimo



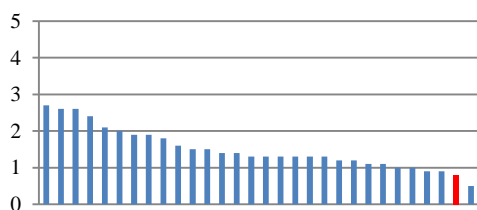
Total de países evaluados: 106
 Cuartil: 3°
 Ratio promedio del cuartil: 1.53
 Desviación respecto a media del cuartil: -35%
 Ubicación: Penúltimo

Elaboración propia.

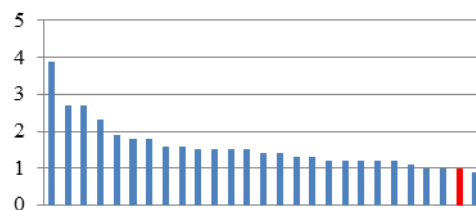
Fuentes: Para 2008, la información sobre el PBI se tomó de Banco Mundial (2019) y corresponde al año objeto de estudio, excepto Taiwán, correspondiente a 2011 y tomada de Ministerie van Buitenlandse Zaken (2013). Para 2016, la información sobre el PBI se tomó de Banco Mundial (2019) y corresponde al año objeto de estudio, excepto Canadá (2011), Taiwán (2012), Turkmenistán, Nueva Zelanda y Cuba (2015).

Figura 6.3: Rendimiento por animal

2008			2016		
Ubicación	País	Ratio	Ubicación	País	Ratio
1°	Turkmenistán	2.7	1°	Turkmenistán	3.9
2°	Macedonia	2.6	2°	Malasia	2.7
3°	Venezuela	2.6	3°	Kazajistán	2.7
4°	Argelia	2.4	4°	Irán	2.3
5°	Bosnia Herzegovina	2.1	5°	Kirguistán	1.9
6°	Egipto	2.0	6°	Egipto	1.8
7°	Zimbabue	1.9	7°	Costa Rica	1.8
8°	Malasia	1.9	8°	Bulgaria	1.6
9°	Uzbekistán	1.8	9°	Madagascar	1.6
10°	Kazajistán	1.6	10°	Túnez	1.5
11°	Filipinas	1.5	11°	Uzbekistán	1.5
12°	Pakistán	1.5	12°	Paraguay	1.5
13°	Vietnam	1.4	13°	Filipinas	1.5
14°	Siria	1.4	14°	Turquía	1.4
15°	Serbia	1.3	15°	Brasil	1.4
16°	Túnez	1.3	16°	Vietnam	1.3
17°	Costa Rica	1.3	17°	Rumania	1.3
18°	Indonesia	1.3	18°	Bolivia	1.2
19°	Bolivia	1.3	19°	Armenia	1.2
20°	Brasil	1.3	20°	Pakistán	1.2
21°	Armenia	1.2	21°	Indonesia	1.2
22°	Kirguistán	1.2	22°	Tanzania	1.2
23°	Madagascar	1.1	23°	Colombia	1.1
24°	Irán	1.1	24°	Albania	1.0
25°	Turquía	1.0	25°	Azerbaiyán	1.0
26°	Tanzania	1.0	26°	Perú	1.0
27°	Ruanda	0.9	27°	Macedonia	0.9
28°	Colombia	0.9			
29°	Perú	0.8			
30°	Cuba	0.5			



Total de países evaluados: 110
 Cuartil: 2°
 Ratio promedio del cuartil: 1.49
 Desviación respecto a media del cuartil: 47%
 Ubicación: Penúltimo.

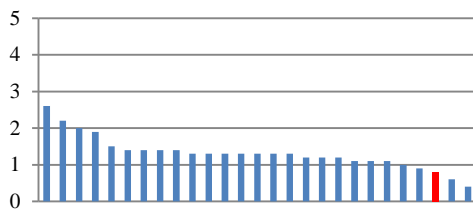


Total de países evaluados: 107
 Cuartil: 2°
 Ratio promedio del cuartil: 1.58
 Desviación respecto a media del cuartil: 37%
 Ubicación: Penúltimo.

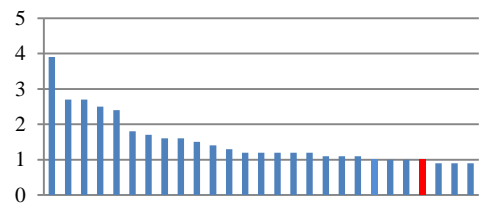
Elaboración propia.
 Fuentes: IFCN (2017) e IFCN (2018).

Figura 6.4: Tamaño de hato

2008			2016		
Ubicación	País	Ratio	Ubicación	País	Ratio
1°	Venezuela	2.6	1°	Turkmenistán	3.9
2°	Senegal	2.2	2°	Kazajistán	2.7
3°	Egipto	2.0	3°	Libano	2.7
4°	Croacia	1.9	4°	Etiopía	2.5
5°	Pakistán	1.5	5°	Argelia	2.4
6°	Tailandia	1.4	6°	Egipto	1.8
7°	Eslovenia	1.4	7°	Tayikistán	1.7
8°	Vietnam	1.4	8°	Bulgaria	1.6
9°	Siria	1.4	9°	China	1.6
10°	China	1.3	10°	Túnez	1.5
11°	Túnez	1.3	11°	Turquía	1.4
12°	Polonia	1.3	12°	Vietnam	1.3
13°	Kenia	1.3	13°	Bolivia	1.2
14°	Lituania	1.3	14°	Nigeria	1.2
15°	Tayikistán	1.3	15°	Polonia	1.2
16°	Indonesia	1.3	16°	Marruecos	1.2
17°	Zambia	1.2	17°	Indonesia	1.2
18°	Marruecos	1.2	18°	Colombia	1.1
19°	Letonia	1.2	19°	Letonia	1.1
20°	Ecuador	1.1	20°	Zambia	1.1
21°	Etiopía	1.1	21°	Ecuador	1.0
22°	Irán	1.1	22°	Malawi	1.0
23°	Turquía	1.0	23°	Kenia	1.0
24°	Ruanda	0.9	24°	Perú	1.0
25°	Perú	0.8	25°	Eslovenia	0.9
26°	Sri Lanka	0.6	26°	Lituania	0.9
27°	Georgia	0.4	27°	Ruanda	0.9



Total de países evaluados: 110
 Cuartil: 2°
 Ratio promedio del cuartil: 1.31
 Desviación respecto a media del cuartil: 39%
 Ubicación de Perú: Antepenúltimo

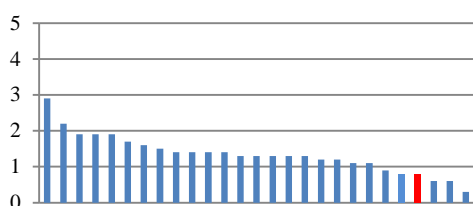


Total de países evaluados: 107
 Cuartil: 2°
 Ratio promedio del cuartil: 1.52
 Desviación respecto a media del cuartil: 34%
 Ubicación de Perú: Penúltimo

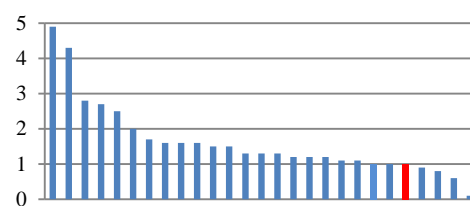
Elaboración propia.
 Fuentes: IFCN (2017) e IFCN (2018).

Figura 6.5: Consumo de leche per cápita

2007 ¹²⁵			2016		
Ubicación	País	Ratio	Ubicación	País	Ratio
1°	Nigeria	2.9	1°	Taiwán	4.9
2°	Senegal	2.2	2°	Corea del Sur	4.3
3°	Taiwán	1.9	3°	Yemen	2.8
4°	Malasia	1.9	4°	Malasia	2.7
5°	Zimbabue	1.9	5°	Etiopía	2.5
6°	Corea del Sur	1.7	6°	Senegal	2.0
7°	Malawi	1.6	7°	Tailandia	1.7
8°	Filipinas	1.5	8°	Bangladesh	1.6
9°	Bangladesh	1.4	9°	China	1.6
10°	Yemen	1.4	10°	Madagascar	1.6
11°	Tailandia	1.4	11°	Paraguay	1.5
12°	Vietnam	1.4	12°	Filipinas	1.5
13°	Nepal	1.3	13°	Vietnam	1.3
14°	Bután	1.3	14°	Camerún	1.3
15°	Bolivia	1.3	15°	Zimbabue	1.3
16°	China	1.3	16°	Bolivia	1.2
17°	Indonesia	1.3	17°	Indonesia	1.2
18°	Sudáfrica	1.2	18°	Nigeria	1.2
19°	Zambia	1.2	19°	Sudáfrica	1.1
20°	Etiopía	1.1	20°	Zambia	1.1
21°	Madagascar	1.1	21°	Sri Lanka	1.0
22°	Ruanda	0.9	22°	Malawi	1.0
23°	Camerún	0.8	23°	Perú	1.0
24°	Perú	0.8	24°	Ruanda	0.9
25°	Uganda	0.6	25°	Afganistán	0.8
26°	Sri Lanka	0.6	26°	Uganda	0.6
27°	Namibia	0.3	27°	Namibia	0.1



Total de países evaluados: 109
 Cuartil: 1°
 Ratio promedio del cuartil: 1.34
 Desviación respecto a media del cuartil: 40%
 Ubicación de Perú: Antepenúltimo



Total de países evaluados: 107
 Cuartil: 1°
 Ratio promedio del cuartil: 1.62
 Desviación respecto a media del cuartil: 38%
 Ubicación de Perú: Pre- trasantepenúltimo

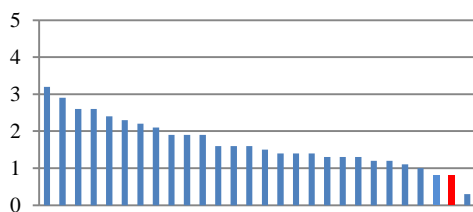
Elaboración propia.
 Fuentes: IFCN (2017) e IFCN (2018).

¹²⁵ No se dispone de datos para 2008.

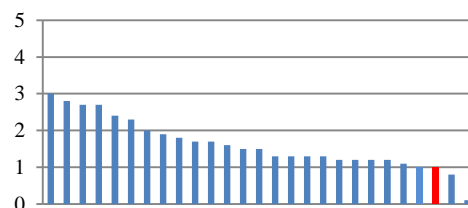
- **Densidad láctea** (TM/Km²) es la variable *proxy* que muestra las condiciones de que dispone un país para la producción lechera. Debe recordarse que Comminelo y Mussi (2004) señalan que la producción de leche se basa en la preexistencia de condiciones naturales: tipos de animales, clima, suelos, etc. Así, este indicador nos muestra qué países disponen de las condiciones necesarias para el desarrollo de sus cadenas de suministro lácteo. En 2016, la densidad láctea promedio fue 24.1 TM/Km². El mínimo correspondió a las Filipinas (0.1 TM/Km²) y el máximo a los Países Bajos (373.6 TM/Km²). El Perú (1.5 TM/Km²) se ubicó en el primer cuartil, en el que el valor máximo correspondió a Afganistán (/2.4TM/km²). Los resultados del análisis se muestran en la figura 6.5.
- **Porcentaje de leche acopiada** (%) es la variable *proxy* que muestra la importancia de la industria como demandante de la producción. Un alto porcentaje indica que la cadena se halla integrada formalmente al mercado y, al menos en teoría, operan mecanismos de transmisión de precios desde el mercado internacional hacia el local. En 2016, el porcentaje promedio fue 66.34%. El mínimo correspondió a Yemen (1.6%) y el máximo a Zimbabwe, Tailandia, Nueva Zelanda, Malta, Irlanda, la Federación Rusa, los Estados Unidos, España y Corea del Sur (/100%). Perú (91%) se ubicó en el tercer cuartil, en el que el mínimo correspondió a Irán y Bulgaria (79%) y el máximo a Paraguay (94%). Los resultados del análisis se muestran en la figura 6.7.
- **Porcentaje del consumo cubierto por las importaciones** (%) variable *proxy* que muestra la importancia relativa de las importaciones en la formación del precio interno. En 2016, el promedio mundial fue 30.4%. El mínimo correspondió a Uganda (0.1%) y el máximo a Luxemburgo (204%) que probablemente reexporta los productos como componentes de otros más elaborados. Perú ocupó el segundo cuartil, en el que el mínimo correspondió a Noruega (6.5%) y el máximo a Marruecos (20.4%). Los resultados del análisis se muestran en la figura 6.8.

Figura 6.6: Densidad láctea

2008			2016		
Ubicación	País	Ratio	Ubicación	País	Ratio
1°	Canadá	3.2	1°	Canadá	3.0
2°	Nigeria	2.9	2°	Yemen	2.8
3°	Venezuela	2.6	3°	Kazajistán	2.7
4°	Mongolia	2.6	4°	Malasia	2.7
5°	Argelia	2.4	5°	Argelia	2.4
6°	Arabia Saudita	2.3	6°	Jamaica	2.3
7°	Senegal	2.2	7°	Senegal	2.0
8°	Jamaica	2.1	8°	Rusia	1.9
9°	Paraguay	1.9	9°	Bután	1.8
10°	Malasia	1.9	10°	Tailandia	1.7
11°	Zimbabwe	1.9	11°	Australia	1.7
12°	Rusia	1.6	12°	Madagascar	1.6
13°	Kazajistán	1.6	13°	Paraguay	1.5
14°	Malawi	1.6	14°	Filipinas	1.5
15°	Filipinas	1.5	15°	Vietnam	1.3
16°	Tailandia	1.4	16°	Camerún	1.3
17°	Vietnam	1.4	17°	Mongolia	1.3
18°	Yemen	1.4	18°	Zimbabwe	1.3
19°	Bután	1.3	19°	Islandia	1.2
20°	Indonesia	1.3	20°	Nigeria	1.2
21°	Bolivia	1.3	21°	Bolivia	1.2
22°	Australia	1.2	22°	Indonesia	1.2
23°	Zambia	1.2	23°	Zambia	1.1
24°	Madagascar	1.1	24°	Malawi	1.0
25°	Islandia	1.0	25°	Perú	1.0
26°	Camerún	0.8	26°	Afganistán	0.8
27°	Perú	0.8	27°	Namibia	0.1
28°	Namibia	0.3			



Total de países evaluados: 110
 Cuartil: 1°
 Ratio promedio del cuartil: 1.67
 Desviación respecto a media del cuartil: 52%
 Ubicación de Perú: Penúltimo

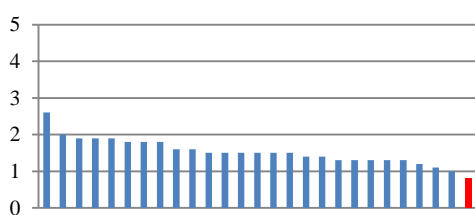


Total de países evaluados: 107
 Cuartil: 1°
 Ratio promedio del cuartil: 1.61
 Desviación respecto a media del cuartil: 38%
 Ubicación de Perú: Penúltimo

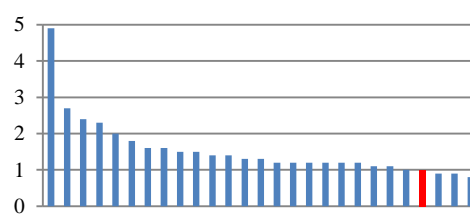
Elaboración propia.
 Fuentes: IFCN (2017) e IFCN (2018).

Figura 6.7: Porcentaje de la leche acopiada por la industria

2008			2016		
Ubicación	País	Ratio	Ubicación	País	Ratio
1°	Venezuela	2.6	1°	Taiwán	4.9
2°	Hungría	2.0	2°	Líbano	2.7
3°	Taiwán	1.9	3°	Panamá	2.4
4°	Croacia	1.9	4°	Irán	2.3
5°	Paraguay	1.9	5°	Bielorusia	2.0
6°	Panamá	1.8	6°	Austria	1.8
7°	Estonia	1.8	7°	China	1.6
8°	Líbano	1.8	8°	Bulgaria	1.6
9°	España	1.6	9°	Paraguay	1.5
10°	Argentina	1.6	10°	Italia	1.5
11°	Italia	1.5	11°	Noruega	1.4
12°	Portugal	1.5	12°	Argentina	1.4
13°	Suecia	1.5	13°	Estonia	1.3
14°	Grecia	1.5	14°	Eslovaquia	1.3
15°	Eslovaquia	1.5	15°	Suecia	1.2
16°	Austria	1.5	16°	Indonesia	1.2
17°	Suiza	1.4	17°	Suiza	1.2
18°	Eslovenia	1.4	18°	Grecia	1.2
19°	Noruega	1.3	19°	Polonia	1.2
20°	China	1.3	20°	Hungría	1.2
21°	Indonesia	1.3	21°	Uruguay	1.1
22°	Bután	1.3	22°	Letonia	1.1
23°	Bolivia	1.3	23°	Chile	1.0
24°	Letonia	1.2	24°	Perú	1.0
25°	Chile	1.1	25°	Eslovenia	0.9
26°	Uruguay	1.0	26°	Lituania	0.9
27°	Perú	0.8	27°	Afganistán	0.8



Total de países evaluados: 108
 Cuartil: 3°
 Ratio promedio del cuartil: 1.53
 Desviación respecto a media del cuartil: 48%
 Ubicación de Perú: Último

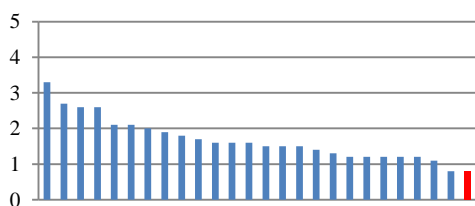


Total de países evaluados: 107
 Cuartil: 3°
 Ratio promedio del cuartil: 1.54
 Desviación respecto a media del cuartil: 35%
 Ubicación de Perú: Antepenúltimo

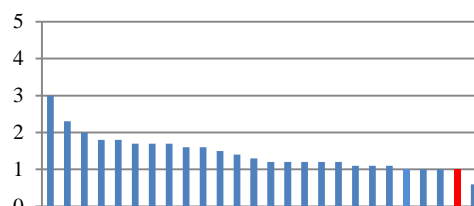
Elaboración propia.
 Fuentes: IFCN (2017) e IFCN (2018).

Figura 6.8: Importaciones sobre consumo

2008			2016		
Ubicación	País	Ratio	Ubicación	País	Ratio
1°	Chipre	3.3	1°	Canadá	3.0
2°	Azerbaiyán	2.7	2°	Irán	2.3
3°	Venezuela	2.6	3°	Bielorusia	2.0
4°	Macedonia	2.6	4°	Egipto	1.8
5°	Jamaica	2.1	5°	Costa Rica	1.8
6°	Bosnia Herzegovina	2.1	6°	Australia	1.7
7°	Hungría	2.0	7°	Moldavia	1.7
8°	Croacia	1.9	8°	Israel	1.7
9°	Panamá	1.8	9°	China	1.6
10°	Corea del Sur	1.7	10°	Bangladesh	1.6
11°	Francia	1.6	11°	Paraguay	1.5
12°	Finlandia	1.6	12°	Noruega	1.4
13°	Rusia	1.6	13°	Rumania	1.3
14°	Portugal	1.5	14°	Marruecos	1.2
15°	Reino Unido	1.5	15°	Polonia	1.2
16°	Suecia	1.5	16°	Suiza	1.2
17°	México	1.4	17°	Armenia	1.2
18°	Lituania	1.3	18°	Bolivia	1.2
19°	Zambia	1.2	19°	Zambia	1.1
20°	Marruecos	1.2	20°	Sudáfrica	1.1
21°	Japón	1.2	21°	Serbia	1.1
22°	Letonia	1.2	22°	Chile	1.0
23°	Armenia	1.2	23°	Azerbaiyán	1.0
24°	Madagascar	1.1	24°	Malawi	1.0
25°	Camerún	0.8	25°	Perú	1.0
26°	Perú	0.8	26°	Georgia	0.6



Total de países evaluados: 109
 Cuartil: 3°
 Ratio promedio del cuartil: 1.67
 Desviación respecto a media del cuartil: 52%
 Ubicación de Perú: Último



Total de países evaluados: 107
 Cuartil: 2°
 Ratio promedio del cuartil: 1.43
 Desviación respecto a media del cuartil: 30%
 Ubicación de Perú: Penúltimo

Elaboración propia.
 Fuentes: IFCN (2017) e IFCN (2018).

En todos los casos el Perú ocupa los últimos lugares en su cuartil. La posición relativa del país no deja dudas que la situación de los ganaderos peruanos está muy por debajo de sus pares en el mundo. Así, se muestra el efecto de la estructura monopsónica de este mercado en el Perú. Tal y como se previó en el Numeral 2.4.3 de este documento, los procesadores explotan su poder de compra adquiriendo cantidades reducidas del bien pagando un precio bajo.

Esta situación es preocupante y afecta la sostenibilidad a largo plazo de la cadena de suministros pues disminuye la capacidad de producción futura (al no haber incentivo para invertir) y la viabilidad de la actividad ganadera (MINAGRI, 2017a)

6.3.4. Oportunidades de mejora

Se recomienda la creación de un organismo que arbitre entre los actores de la cadena de la leche y que evite que los grandes ejerzan su poder sobre los pequeños y aún sobre los consumidores, a la manera en que se desenvuelven OSINERGMIN y OSIPTEL en sus respectivos mercados. Este organismo debería ejercer una labor de facilitador en la superación de conflictos e incluso contar con un tribunal que actúe como árbitro de manera que se brinden salidas pacíficas para la solución de conflictos en los que los actores ya no pueden llegar más lejos con una negociación directa. Para poder dotarlo de fuerza suficiente, este organismo debería ser capaz de imponer sanciones como máxima instancia administrativa.

La norma de creación de este organismo debería incluir la forma de financiamiento, a efectos de que la ausencia de esta información se constituya en un obstáculo para su instauración o una limitación a su funcionamiento. Además de financiarse con el monto resultante de las multas que imponga, podría incluirse un muy pequeño porcentaje de la facturación de los productores o de los procesadores, de manera que se asegure la sostenibilidad.

La labor de este organismo podría potenciar la propuesta de MINAGRI (2017a) de establecer criterios “*objetivos, generales, uniformes y constantes para la calidad de la leche fresca*” de manera que se reduzca la discrecionalidad en el manejo de las bonificaciones y castigos para afijar el precio de la leche.

Una segunda labor de esta organización debería ser propender a una mayor transparencia en las transacciones dentro de la cadena. Así, podría impulsar la participación de organismos acreditados para la toma de muestras en los puntos de acopio, de manera que se elimine la creencia, justificada o no, de que los procesadores engañan a los productores al establecer el precio justo¹²⁶. La Sentencia del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia de Chile, en la Sentencia 7/2004 citada por AGALEP y FONGAL Lima (2007), señala lo siguiente:

“CUARTO.- Que, sin perjuicio de lo resuelto, este Tribunal, teniendo en consideración que el mercado de la adquisición y procesamiento de leche bovina en las Regiones VIII, IX y X adolece de imperfecciones, observándose falta de transparencia en el mismo, dispone las siguientes medidas, las cuales deberán considerarse en los actos o contratos que se ejecuten o celebren en este mercado, como asimismo en el resto de las regiones del país:

1. Las empresas procesadoras de leche deberán mantener un listado de precios de compra, el que deberá detallar los diferentes parámetros que lo componen, con la debida información a los interesados;
2. Las empresas procesadoras de leche deberán anunciar, a lo menos con un mes de anticipación, cualquier cambio en las condiciones de compra de leche fresca;
3. Las plantas procesadoras de leche deberán fundar su negativa de compra a los agricultores que les hayan realizado ofertas por escrito;
4. Estas mismas plantas deberán llevar un registro de las ofertas que rechacen, e informar a la Fiscalía Nacional Económica, semestralmente, los cambios significativos de compra a clientes antiguos así como la incorporación de nuevos;
5. Las plantas deberán abstenerse de usar en la determinación del precio el cociente [*Sic*] histórico entre entregas de invierno y entregas de verano;
6. Las empresas procesadoras de leche deberán, dentro de un plazo de seis meses, diseñar un sistema de toma de muestras que dé garantías a todas las partes involucradas, el que deberá ser aprobado por la Fiscalía Nacional Económica, Si transcurrido ese plazo la industria no hubiese presentado una propuesta, la Fiscalía requerirá al Ministerio de Agricultura el diseño del sistema”.

Además de transparentar el mecanismo de pago, deben uniformizarse y simplificarse, al menos para cada cuenca. Por ejemplo, en Dinamarca hay sólo cuatro categorías de pago por calidad y en Nueva Zelanda las deducciones sobre el precio base sólo dependen de la calidad higiénica (INDECOPI, 2007).

¹²⁶ Oré y Tavera (2018) señalan que el hecho que los procesadores sean los que analicen las muestras es un incentivo para el engaño y la reducción del precio pagado.

Lógicamente, se esperaría resistencia de los procesadores a la incorporación de esta organización, por lo que deberá imponerse aprovechando una coyuntura favorable para ello¹²⁷.

Para este conflicto, aplican también las recomendaciones señaladas previamente, en especial la referida al desarrollo del canal alternativo a los procesadores. Al respecto, el Ing. Moreno señala:

“En la zona [*de San Martín*], la empresa Gloria tiene una planta de acopio y proceso pero paga muy barato [*Sic*] la leche, pero el productor tiene otra alternativa de vender la leche a productores artesanales que pagan mejor precio, muchos ganaderos también son productores de queso”.

Por su parte, la Ing. Vásquez indica:

“Las empresas grandes que compran leche, como Gloria, Nestlé, etc. tienen sus rutas de acopio a nivel nacional y tienen a sus productores de leche. Cuando son grandes y no hay otras oportunidades para aprovechar la leche como es la quesería, no les queda más que venderles a las grandes empresas, porque es un canal seguro. Sin embargo en zonas donde la industria quesera regional se desarrolla, deja de ser atractivo venderle a empresas grandes y se vuelven productores de las empresas de lácteos locales, que generalmente dan mejor precio. Tengo entendido que las empresas grandes están en S/ 1.0, S/ 1.10, S/ 1.20, [*los procesadores artesanales*] en zonas rurales pueden llegar a [*pagar*] S/ 1.30, S/ 1.40, hasta un S/ 1.50. Realmente sí hay diferencia”.

6.4. Ejercicio de la posición de dominio

6.4.1. Conflicto

6.4.1.1. En la red de distribución¹²⁸

6.4.1.1.1. Gloria SA

E&B EIRL presentó una denuncia contra Feria Pucallpa SAC¹²⁹ y Gloria SA por presunto abuso de posición de dominio por haberle variado su condición de “*distribuidor*” a “*mayorista*”, con lo que capturaba una mayor parte del margen en perjuicio de ella y el resto de integrantes de la cadena de suministros. En efecto, al cambiar la categoría de la denunciante, no sólo afectaba negativamente su margen

¹²⁷ Hace poco, el escándalo de *Pura Vida*, que detonó en un mercado en el que Gloria SA no tiene el poder del goza en Perú, permitió una oportunidad desaprovechada por el Estado para imponer regulaciones a una industria tan concentrada y con tanto poder de mercado.

¹²⁸ Salvo que se indique lo contrario, la información de este acápite procede del Expediente n°011-2009/CLC correspondiente a la denuncia de E&B EIRL contra Gloria SA y Distribuidora Feria Pucallpa SAC por el supuesto abuso de dominio en la cadena de distribución en Pucallpa.

¹²⁹ Esta empresa es parte del Grupo Gloria SA.

sino que, al contar con el control de parte de la cadena de distribución¹³⁰, podía influir sobre sus competidores en este segmento de la cadena¹³¹. Así, en su escrito del 25 de febrero de 2010¹³², señalaba:

“El cambio propuesto por Gloria para dejar de comercializar sus productos como distribuidores y pasar como mayoristas [Sic] nos significaba comprarle sus productos a mayores precios y los márgenes para hacer la distribución disminuían considerablemente...”

Según el denunciante, la razón del cambio de categoría fue su forma de competir con el resto de distribuidores de la misma marca: establecer precios más bajos, exigir menores volúmenes mínimos de compra y entregar los productos en un plazo más corto. Así, siempre según el denunciante, Feria Pucallpa SAC reclamó respecto de este accionar, calificándolo como “*quema precios*”.

La posición de Gloria SA es que la decisión de cambiar la categoría del cliente se tomó puesto que este último no atendía a los minoristas de las periferias (aunque no podía probar que fuera obligación de su cliente hacerlo, puesto que el contrato es verbal) y si bien se afectó el margen de ganancia de la denunciante, no hubo afectación al proceso competitivo, lo que se demuestra porque los precios no aumentaron y por el contrario, hubo una mejora puesto que la demanda insatisfecha generada por la salida de E&B se atendía en mejores condiciones. Asimismo, indicó que la competencia entre marcas había sido beneficiada puesto que E&B distribuía ahora los productos de Nestlé.

El fallo en primera instancia confirmó la existencia de la posición de dominio de Gloria SA¹³³ y estableció que la exclusión de E&B del eslabón de la cadena que ocupaba permitió al grupo económico eliminar a un competidor que ofrecía menores precios, generando un perjuicio para la competencia y un beneficio para el agente dominante. Sin embargo, el fallo en última instancia declaró infundada la denuncia

¹³⁰ Se trata de una cadena de distribución dual. Es decir, el Grupo Gloria distribuye sus propios productos y además abastece al resto de empresas que distribuyen, con las que supuestamente compete.

¹³¹ El grupo puede establecer políticas de precios para el resto de distribuidores y también zonas de exclusividad para ellos. De hecho, en el expediente consta el reconocimiento de Gloria SA de que en la distribución dual no existe una competencia real entre el proveedor y sus distribuidores independientes. Ello debido a que ambos no tienen intereses contrapuestos como ocurre entre competidores, sino que apunta a maximizar las ganancias en las ventas de los productos del fabricante frente al resto de marcas. Cabe señalar que, según el INDECOPI, la distribución dual no es sólo lícita sino además eficiente y pro competitiva al crear ahorros en los costos de distribución y en la mejora del producto.

¹³² Véase E&B (2010).

¹³³ Lo que por cierto, no es un delito ni una falta.

puesto que si bien se verificó que la denunciada ostentaba la dominio no se había verificado que la conducta analizada generara efectos reales o potenciales que afecten o puedan afectar al proceso competitivo, esto porque el denunciante pudo distribuir los productos de Nestlé Perú SA, que carecía de un distribuidor en la zona.

6.4.1.1.2. Laive SA

Inversiones Generales Breña SAC¹³⁴ denunció a Laive SA por presunto abuso de posición de dominio. El denunciante señaló que distribuyó productos de la empresa por treinta y cinco años, período en el cual esta última dirigió el real funcionamiento del primero, al punto de que sus trabajadores habrían ocupado puestos estratégicos en las áreas de ventas , almacén, caja y otras. Siempre según el denunciante, Laive SA le imputó la existencia de una deuda y ordenó que todo lo recaudado por ventas de INGEBRE se transfiera a sus cuentas, luego cortó el abastecimiento y finalmente retiró su producto de los almacenes. La Comisión de Defensa de la Libre Competencia decidió no iniciar un proceso administrativo contra Laive SA puesto que, al tener sólo el 8% del mercado relevante para el caso (Lima), no ostentaba posición de dominio por lo que no se configuraba el abuso de ésta (INDECOPI, 2014). Cabe señalar que este expediente aún no cuenta con resolución firme.

6.4.1.2. En la red de acopio¹³⁵

AGALEP y FONGAL Lima denunciaron a Gloria SA por el desarrollo de prácticas anticompetitivas bajo la modalidad de abuso de posición de dominio al establecer precios abusivos¹³⁶ y diferenciados para proveedores en situación objetivamente equivalente, con lo que estaría incurriendo en discriminación. Así, los denunciantes señalan en su escrito presentado el 29 de enero de 2008¹³⁷:

“Cabe precisar que la ilícita conducta de GLORIA consiste en que **cada esquema de pago** resulta aplicable sólo para la situación concreta del productor de leche fresca ante el cual se encuentra GLORIA en un momento dado y **no guarda conexión con los esquemas de pago que se aplican a otros productores de leche fresca que podrían encontrarse en una situación equivalente;** a lo cual habría que agregar que **cada esquema de pago resulta**

¹³⁴ En adelante, INGEBRE.

¹³⁵ Salvo que se indique lo contrario, la información contenida en este acápite corresponde al Expediente n°013-2007/CLC.

¹³⁶ El escrito de la denuncia tiene su propia definición de “precio abusivo”: “*Se entiende por precios abusivos a aquellos **precios que establece unilateralmente un agente económico con posición de dominio** en determinado mercado y que resultan claramente **disparos de los que tendrían lugar en una situación de competencia**”*

¹³⁷ Véase AGALEP y FONGAL (2008).

variable en el tiempo sin otra justificación que no sea la arbitrariedad que emplea GLORIA en sus relaciones comerciales con los productores de leche fresca nacionales.

Dicho de otro modo, **NO existen criterios objetivos, uniformes y constantes** para la aplicación de los esquemas de pago que GLORIA emplea, **menos aún podrían hablar de criterios de fácil reconocimiento** para los productores de leche fresca, que les permita [Sic] anticipar, de forma razonable, cuándo y en qué magnitud recibirán bonificaciones/premios y deducciones/castigos por la leche fresca que entregan en cada oportunidad”.

Los denunciantes señalan que ello es posible, entre otras razones, por la atomización, dispersión e incapacidad de organización de los ofertantes y por la inelasticidad de la oferta. También señalan en su denuncia que Gloria SA “manipula” el sistema de análisis de calidad de leche fresca para realizar pagos arbitrarios. La manipulación, según los denunciantes, se evidencia porque no permiten el uso de contra- muestras¹³⁸ o el análisis de las mismas por laboratorios independientes. Asimismo, refieren que no se conoce el margen de error de los equipos de análisis de la denunciada y que no existe control de ninguna institución sobre las condiciones en las que se desarrollan estas pruebas. Incluso, añaden, “en muchos casos, a los pequeños productores de leche fresca ni siquiera se les toma muestras para determinar el precio que se les pagará por el producto suministrado”.

Los denunciantes presentaron 316 declaraciones juradas de igual número de productores de leche fresca de diversas zonas de La Libertad, Arequipa, Lima y Cajamarca, a partir de las cuales llegan a las siguientes conclusiones sobre la forma en que perciben cómo se conduce Gloria SA:

Tabla 6.4: Percepción de la conducta de Gloria SA por parte de los productores

	La Libertad	Arequipa	Lima	Cajamarca
Número de productores encuestados	56	48	11	203
Afirmación 1: Suele modificar, sin explicaciones, las variables para bonificaciones y deducciones.	94.64%	85.42%	66.67%	100.00%
Afirmación 2: Por cada Kg. de leche fresca, le paga diferente a productores similares [Sic].	82.14%	95.83%	N/a	100.00%
Afirmación 3: No les informa cómo estableció el precio base con el que les paga cada Kg. de leche fresca.	92.86%	89.58%	88.89%	99.51%

¹³⁸ Muestras que se conservan para realizar análisis dirimentes en caso de discrepancias.

Afirmación 4: No les informa qué factores (positivos o negativos) se emplean para otorgarles o negarles bonificaciones por producción.	92.86%	83.33%	N/a	100.00%
Afirmación 5: No les informa cuándo se les aplica deducciones.	87.50%	81.25%	44.44%	100.00%

Elaboración propia

Fuente: AGALEP y FONGAL Lima (2008).

Cabe señalar que no hay constancia de que los integrantes de la muestra hayan sido seleccionados con un método que asegure representatividad y que se trata de una estadística de parte. Sin embargo debe resaltarse el hecho de que los denunciados hayan sido capaces de convocar a 316 personas distintas de un total de cuatro cuencas lecheras para presentar las correspondientes declaraciones juradas. También hay que recordar que es posible que el contenido de las declaraciones juradas no sea real (sobre todo si consideramos que los acuerdos comerciales son verbales) y que las respuestas sean una forma de castigo al comprador por la forma en que fija el precio. En todo caso, queda claro que hay un sector de los productores que no está contento con la situación.

La posición de Gloria SA sobre los precios fue que éstos se establecen sobre la base de criterios objetivos que incluyen, entre otros: calidad (porcentaje de sólidos); costo del transporte; el estado de desarrollo de la cuenca; las necesidades de suministro por la proyección de la demanda; la proyección de negocios con el ganadero; y la exposición a competencia de los ganaderos. También señala que, aún si pudieran determinarse, los precios abusivos no son objeto de sanción ¹³⁹.

El tribunal falló declarando improcedente la denuncia por cuanto los hechos denunciados son el ejercicio de su posición dominante en el mercado, lo que busca mejorar su rentabilidad pero no excluir a los productores de leche, más aún si no compite con ellos en ese segmento de la cadena. Sin embargo, el fallo también contiene una exhortación al MINAGRI para que implemente mecanismos para asegurar la transparencia.

¹³⁹ La denunciada refiere que para determinar que un precio es abusivo se requiere previamente que se contraste contra un precio administrativamente fijado, lo que está prohibido (PR, 1991b). Es correcto, el Estado no puede fijar un precio para contrastarlo, pero como vimos previamente, sí es posible establecer un precio promedio y ver la posición relativa del país.

Hasta la fecha no existe una autoridad capaz de mediar entre ambos eslabones de la cadena. Las demandas de los ganaderos a este respecto, han sido múltiples. En 2007, el Presidente de la AGALEP solicitó la creación de un organismo que realice estudios que permitan un precio justo (La República, 2007a; La República, 2007b). Años después en La República (2011), el presidente de la AGALEP solicitó que las autoridades “*simularan*” mecanismos de competencia “*reales*” en la cadena lechera.

Sin embargo, las nuevas tecnologías permitieron a Gloria SA la creación de un mecanismo directo para recoger reclamos de sus proveedores, a través del portal denominado *Sistema de Información de Gloria* (Gloria SA, 2019b), que dispone de una sección de consultas. Lamentablemente, no disponemos de información sobre la calidad de este servicio.

6.4.2. Actores involucrados

En este acápite se han mostrado dos conflictos producidos por el ejercicio de la posición de dominio de los procesadores. El primero de ellos es *downstream* en el que los procesadores se imponen sobre los actores que forman parte de su cadena de distribución con suficiente poder como para sacarlos del mercado. El segundo corresponde a la poca transparencia que el procesador Gloria SA tiene en sus transacciones con los productores y que puede lograr con el poder de mercado que tiene.

6.4.3. Análisis

Siendo este documento un análisis desde la ciencia de la SCM no corresponde referirse a la posición de dominio o al abuso de ésta, mas sí a una mayor o menor capacidad de capturar el margen total de la cadena en lugar que sus proveedores o clientes. No disponemos una metodología específica para analizar la existencia de prácticas abusivas con actores de la cadena *downstream* o *upstream* por parte de los procesadores, por lo que analizaremos sus ratios de rentabilidad. Se asume que la existencia de una posición de dominio le permitiría obtener márgenes mayores que los que obtienen sus pares en el resto del mundo.

Las empresas pares, seleccionadas a partir de los estudios de Ortiz (2016) y Rojas y Mallqui (2017) son:

- *Grupo Lala SAB*¹⁴⁰ (México) fundada en 1949, produce leche y distribuye productos, lácteos. Exporta a Guatemala y Nicaragua (Ortiz, 2016).
- *Danone SA*¹⁴¹; con sede en Francia y fundada en 1899, distribuye productos lácteos frescos, de nutrición medicinal, agua y otros a través de diez marcas. Tiene plantas en Rusia, Ucrania y Kazajistán (Ortiz, 2016).
- *Fonterra Co- Operative Group Ltd.*¹⁴² (Nueva Zelanda) es una cooperativa que produce y distribuye queso, manteca, yogur, leche e ingredientes de 7 marcas (incluida *Anchor*). Es el principal exportador de lácteos del mundo (Ortiz, 2016).
- *Parmalat Spa*¹⁴³; con sede en Italia y fundada en 1961. Acopia, produce, comercializa y distribuye leche y productos lácteos a través de siete marcas (Ortiz, 2016).
- *China Mengniu Dairy Co. Ltd.*¹⁴⁴ (China) fundada en 1999 y con sede en Hong Kong, produce y distribuye productos lácteos a través de dos marcas. También produce y distribuye bebidas a base de plantas (Ortiz, 2016).
- *PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Co. Tbk*¹⁴⁵ (Indonesia) fundada en 1958, produce y vende varios productos lácteos y bebidas saludables a través de siete marcas. También realiza actividades agrícolas transporte (Ortiz, 2016).
- *Bega Cheese Ltd.*¹⁴⁶ (Australia); fundada en 1899, procesa, fabrica y distribuye productos lácteos principalmente en su país de origen (Ortiz, 2016).
- *Watt's SA*¹⁴⁷ (Chile) creada en 1930, exporta a más de treinta países. Produce y comercializa lácteos, pastas, salsas, mermeladas, conservas, jugos y vinos, entre otros, a través de veintiocho marcas (Watts's SA, 2019).
- *Savencia Fromage & Dairy*¹⁴⁸ (Francia) fundada en 1956, posee inversiones en más de 120 países donde distribuye quesos, crema y mantequillas (Savencia, 2019a).

¹⁴⁰ En adelante, se le denominará "*Lala*".

¹⁴¹ En adelante, se le denominará "*Danone*".

¹⁴² En adelante, se le denominará "*Fonterra*".

¹⁴³ En adelante, se le denominará "*Parmalat*".

¹⁴⁴ En adelante, se le denominará "*Mengniu Dairy*".

¹⁴⁵ En adelante, se le denominará "*PT Ultrajaya*".

¹⁴⁶ En adelante, se le denominará "*Bega Cheese*".

¹⁴⁷ En adelante, se le denominará "*Watt's SA*".

¹⁴⁸ En adelante, se le denominará "*Savencia*".

- *Inner Mongolia Yili Industrial Group Co. Ltd.*¹⁴⁹ (China) fundada en 1993, es la compañía lechera más grande de su país. Produce y comercializa leche fresca, en polvo, yogurt, helados y quesos (Yili, 2019).
- *Dean Foods Co.*¹⁵⁰ (Estados Unidos); comercializa productos lácteos y jugos, entre otros, a través de sus treinta y cinco marcas (Dean Foods, 2019a)
- *Nestlé SA*^{151/152} (Suiza) fundada en 1866, comercializa lácteos, cosméticos, bebidas, comida para perros, productos medicinales, helados, dulces, etc. (Ortiz, 2017).

Los ratios seleccionados son el *Return on Assets*¹⁵³, el *Return on Equity*¹⁵⁴, *Margen Bruto/ Ventas* y *Utilidad antes de Impuestos sobre ventas*. Los resultados se muestran en las tablas 6.5 a 6.8. Además de las empresas señaladas previamente, se incluyen Laive SA y Gloria SA. Es importante resaltar que los datos de rentabilidad de Gloria están subvaluados, por cuanto la venta final del producto (y por tanto una parte del margen) está a cargo de DEPRODECA SA, que no es una subsidiaria de Gloria SA pero sí parte de su grupo económico¹⁵⁵. No es posible incluir a Nestlé Perú SA puesto que al no cotizar en bolsa, no hace públicos sus estados financieros en forma independiente al de la matriz. La evaluación para cada uno de los períodos se muestra en las figuras 6.9 a 6.19, que se han hecho sobre la base de la información contenida en las tablas 6.5 a 6.8.

¹⁴⁹ En adelante, se le denominará “Yili”.

¹⁵⁰ En adelante, se le denominará “Dean Foods”.

¹⁵¹ En adelante, se le denominará “Nestlé”.

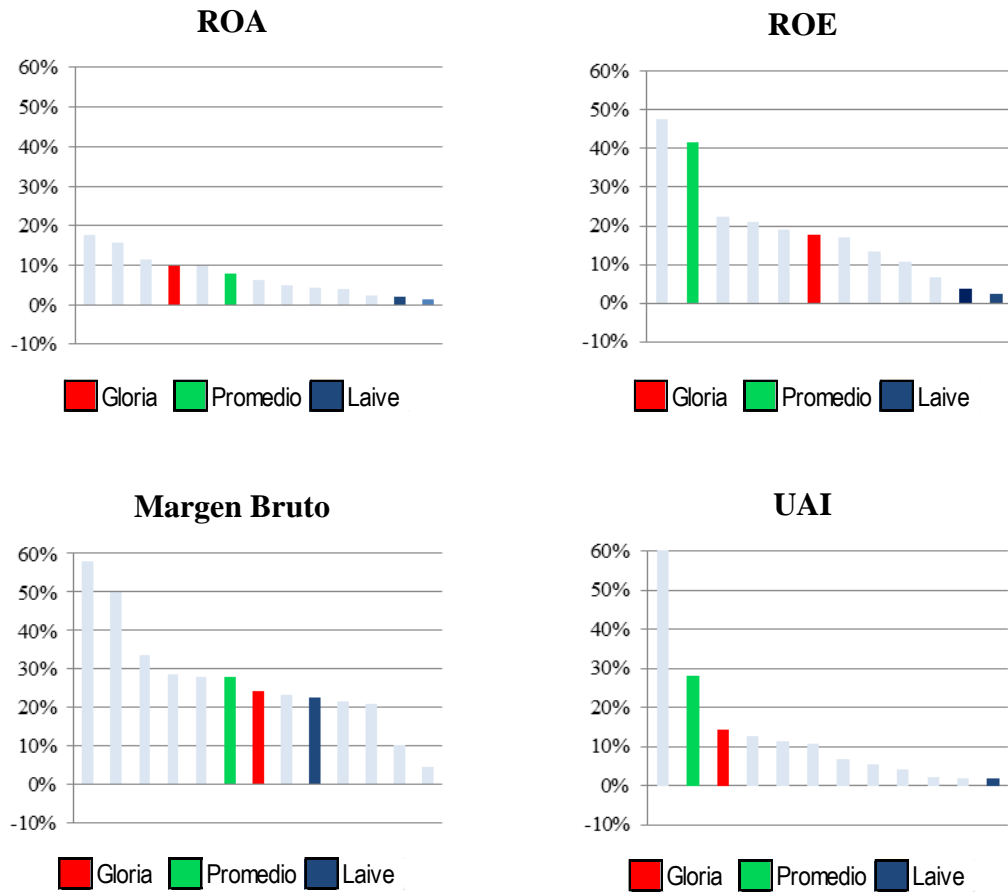
¹⁵² Ortiz (2017) no consideran a esta empresa como similar pero Rojas y Mallqui (2017) sí la considera como par, al igual que nosotros.

¹⁵³ Calculado al dividir la utilidad neta entre los activos totales. En adelante, *ROA*.

¹⁵⁴ Calculado al dividir la utilidad neta entre el patrimonio. En adelante, *ROE*.

¹⁵⁵ Si bien DEPRODECA SA, al tener accionistas comunes, forma parte del mismo grupo económico que Gloria SA, no es su subsidiaria. En efecto, Gloria SA no posee acciones de DEPRODECA SA por lo que la rentabilidad producida por esta última no consta en los estados financieros consolidados de la primera.

Figura 6.9: Ratios Financieros 2007^{156 / 157 / 158}



Elaboración propia

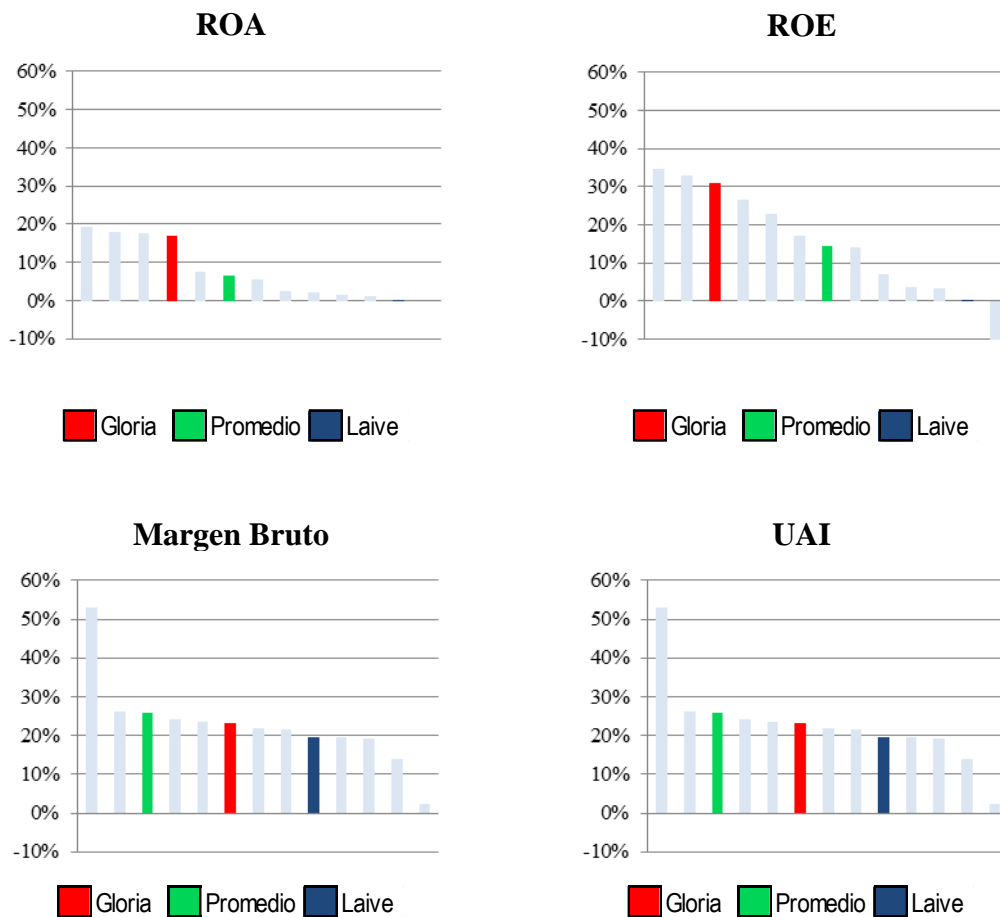
Fuentes: Danone (2019); Fonterra (2009); Parmalat SpA (2009); Mengniu Dairy (2008); PT Ultrajaya (2012); Bega Cheese (2008); Watt's SA (2008); Savencia (2019b); Dean Foods (2019b); Nestlé SA (2019); y Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

¹⁵⁶ Para Fonterra, la información corresponde al año terminado el 31 de mayo de 2007.

¹⁵⁷ Hasta 2015, Savencia se denominó *Bongrain SA*.

¹⁵⁸ Dean Foods tiene deudas acumuladas que merman el capital, lo que hizo inusualmente alto el ROE (256.21%), por lo que no se considera en el cálculo.

Figura 6.10: Ratios Financieros 2008^{159 / 160 / 161 / 162}



Elaboración propia

Fuentes: Danone (2019); Fonterra (2010); Parmalat SpA (2010); Mengniu Dairy (2010); PT Ultrajaya (2012); Bega Cheese (2009); Watt's SA (2010); Savencia (2019b); Dean Foods (2019b); Nestlé SA (2019); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

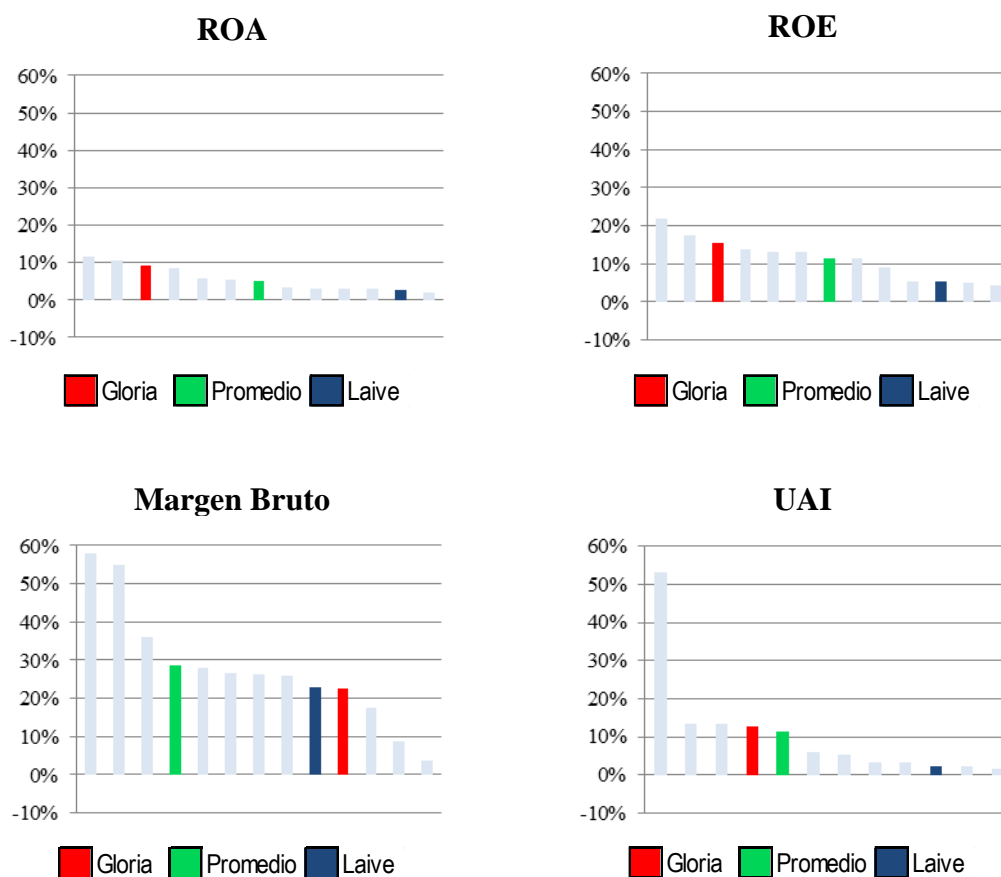
¹⁵⁹ En la figura correspondiente al ROE, el valor de China Mengniu excede los límites establecidos para el eje.

¹⁶⁰ Para Bega Cheese se considera el año terminado el 30 de junio de 2008.

¹⁶¹ Hasta 2015, Savencia se denominó *Bongrain SA*.

¹⁶² Para Fonterra, se considera el año terminado el 31 de julio de 2008. La información corresponde, en forma extraordinaria, a 14 meses, aunque al tratarse de ratios no se espera mucha diferencia.

Figura 6.11: Ratios Financieros 2009^{163 / 164 / 165}



Elaboración propia

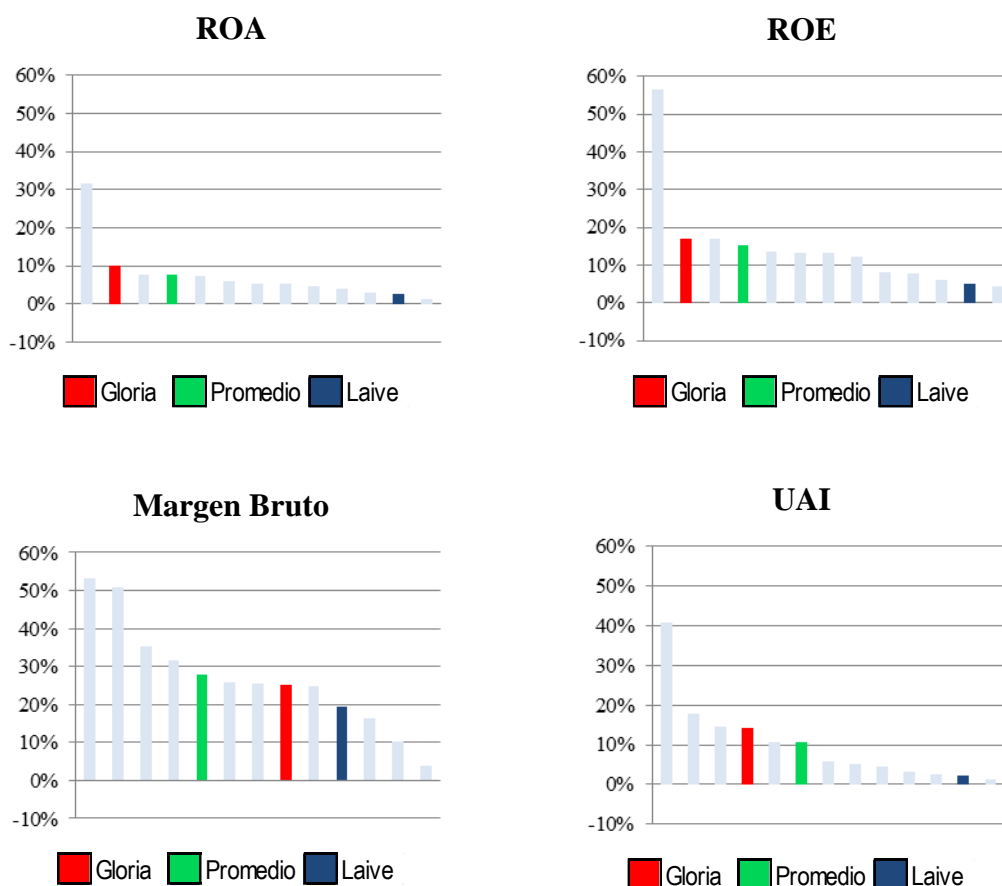
Fuentes: Danone (2019); Fonterra (2010); Parmalat SpA (2010); Mengniu Dairy (2011); PT Ultrajaya (2012); Bega Cheese (2009); Watt's SA (2011); Dean Foods (2019b); Savencia (2019b); Nestlé SA (2019); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

¹⁶³ Para Fonterra, se considera el año terminado el 31 de junio de 2009.

¹⁶⁴ Para Bega Cheese se considera el año terminado el 30 de junio de 2009.

¹⁶⁵ Hasta 2015, Savencia se denominó *Bongrain SA*.

Figura 6.12: Ratios Financieros 2010^{166 / 167 / 168}



Elaboración propia

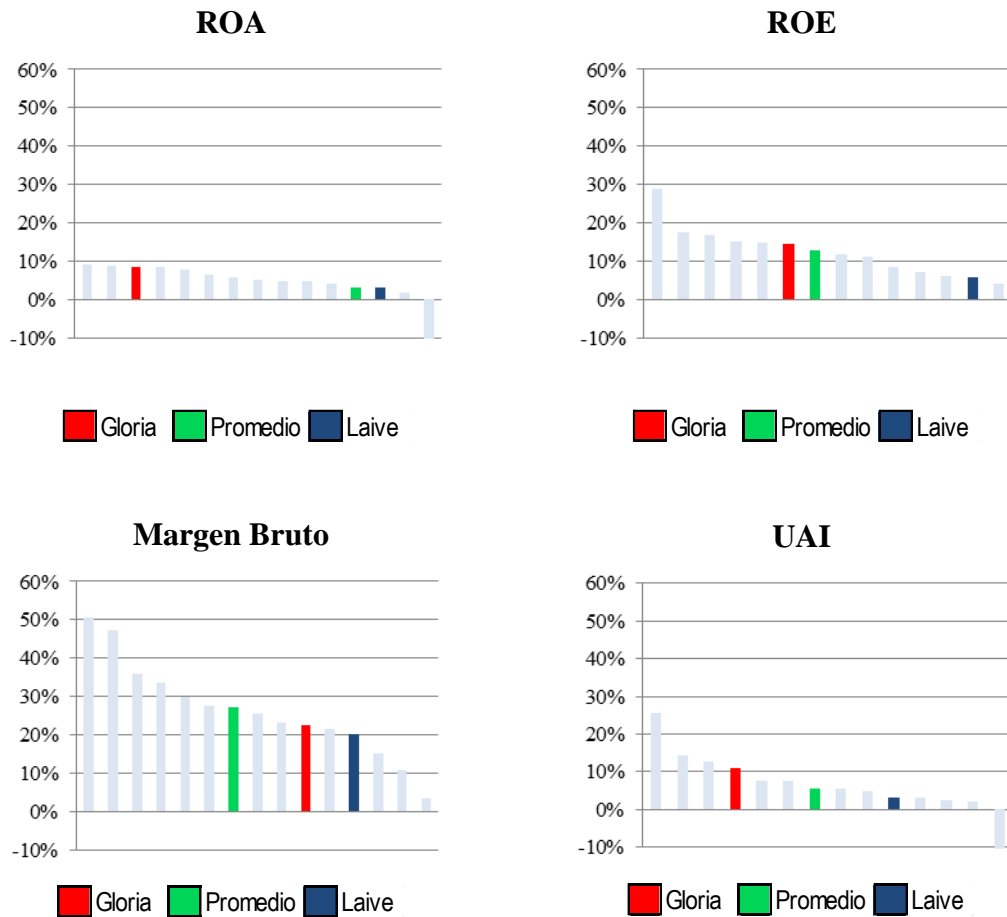
Fuentes: Danone (2019); Fonterra (2012); Parmalat SpA (2011); Mengniu Dairy (2011); PT Ultrajaya (2012); Bega Cheese (2011); Watt's SA (2012); Savencia (2019b); Dean Foods (2019b); Nestlé SA (2019); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

¹⁶⁶ Para Fonterra, se considera el año terminado el 31 de junio de 2010.

¹⁶⁷ Para Bega Cheese se considera el año terminado el 30 de junio de 2010.

¹⁶⁸ Hasta 2015, Savencia se denominó *Bongrain SA*.

Figura 6.13: Ratios Financieros 2011^{169 / 170 / 171 / 172}



Elaboración propia

Fuentes: Lala (2014); Danone (2019); Fonterra (2012); Parmalat SpA (2012); Mengniu Dairy (2013); PT Ultrajaya (2012); Bega Cheese (2012); Watt's SA (2012); Savencia (2019b); Market Insider (2019); Dean Foods (2019b); Nestlé SA (2019); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

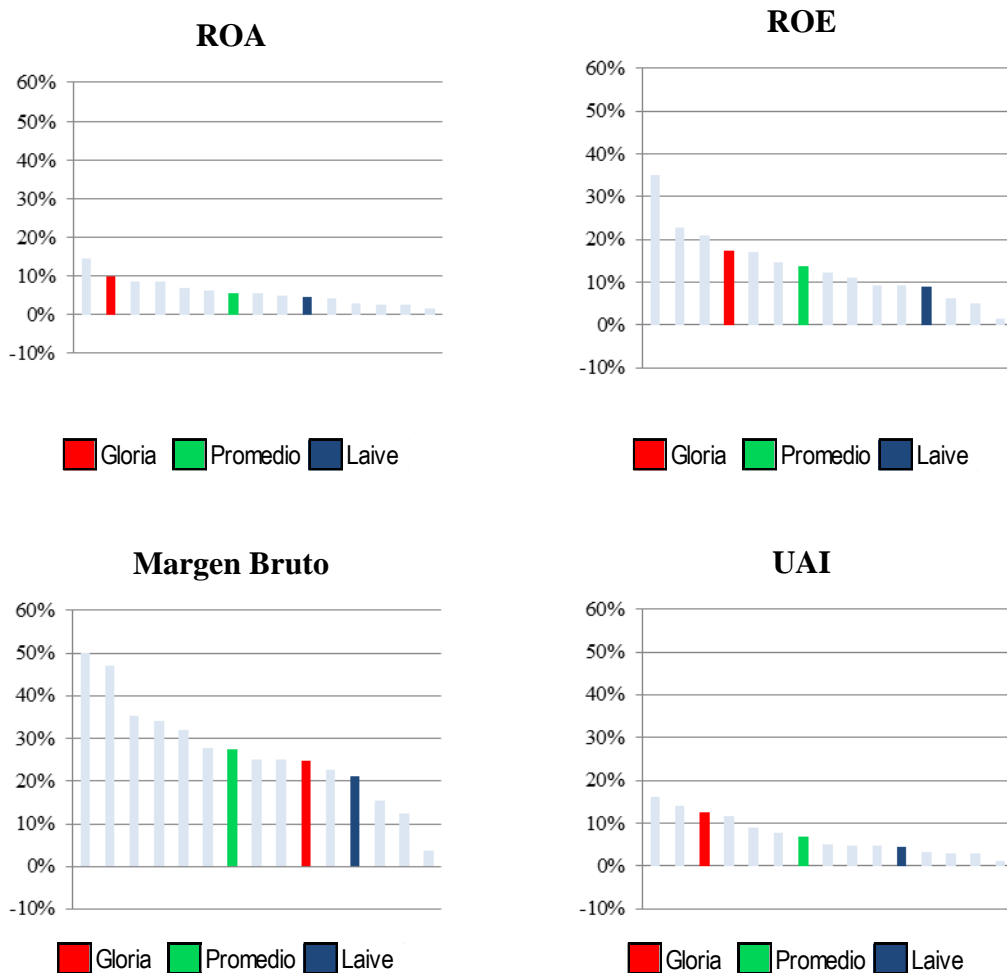
¹⁶⁹ Para Fonterra, se considera el año terminado el 31 de junio de 2011.

¹⁷⁰ Para Bega Cheese se considera el año terminado el 30 de junio de 2011.

¹⁷¹ Hasta 2015, Savencia se denominó *Bongrain SA*.

¹⁷² Dean Foods tiene deudas acumuladas que merman el capital, hasta hacerlo negativo y al tener también pérdida neta, el resultado aritmético resultaba positivo, lo que es un contrasentido.

Figura 6.14: Ratios Financieros 2012^{173 / 174 / 175}



Elaboración propia

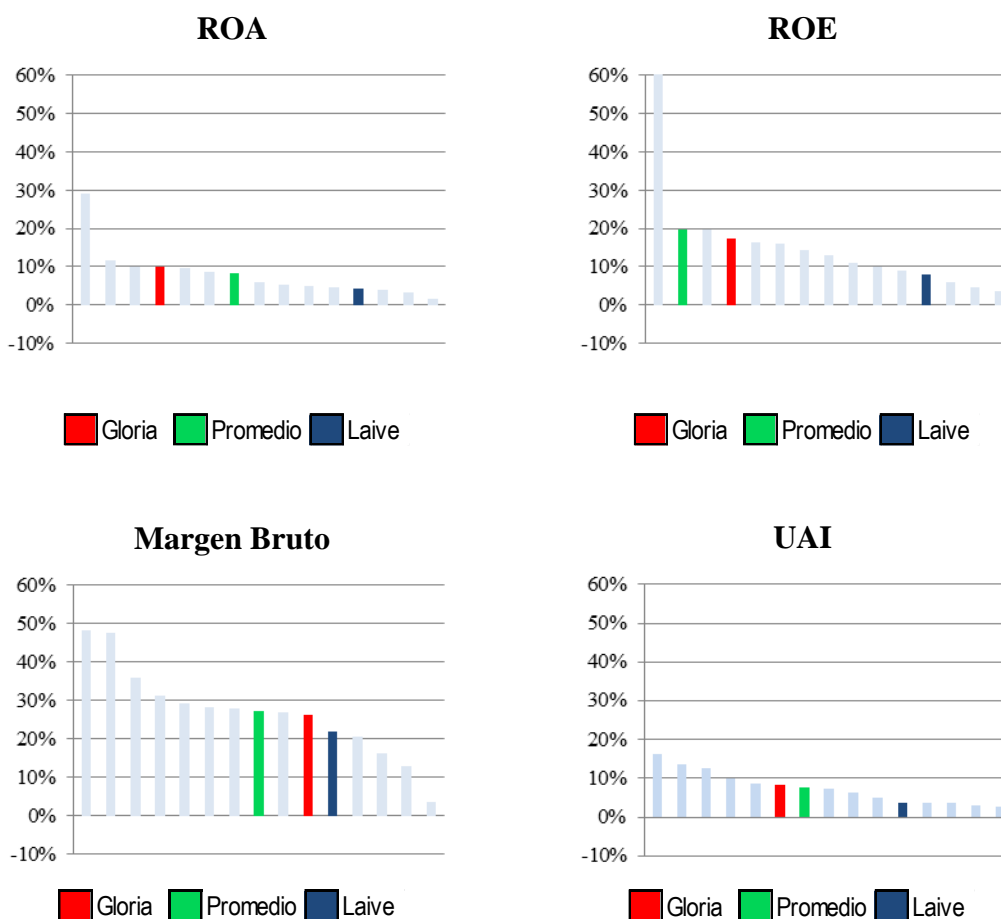
Fuentes: Lala (2015); Danone (2013); Fonterra (2013); Parmalat Spa. (2014); Mengniu Dairy (2013); PT Ultrajaya (2015); Bega Cheese (2012); Watt's SA (2014); Savencia (2019b); Market Insider (2019); Dean Foods (2019b); Nestlé SA (2019); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

¹⁷³ Para Fonterra, se considera el año terminado el 31 de junio de 2012.

¹⁷⁴ Para Bega Cheese se considera el año terminado el 30 de junio de 2012.

¹⁷⁵ Hasta 2015, Savencia se denominó *Bongrain SA*.

Figura 6.15: Ratios Financieros 2013^{176 / 177 / 178}



Elaboración propia

Fuentes: Annual Reports (2019); Lala (2014); Danone (2013); Fonterra (2013); Parmalat Spa. (2014); Wall Street Journal (2019); PT Ultrajaya (2013); Bega Cheese (2015); Watt's SA (2014); Savencia (2019b); Wall Street Journal (2019); Dean Foods (2019b); Nestlé SA (2019); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

¹⁷⁶ Para Fonterra, se considera el año terminado el 31 de junio de 2013.

¹⁷⁷ Para Bega Cheese se considera el año terminado el 30 de junio de 2013.

¹⁷⁸ Hasta 2015, Savencia se denominó *Bongrain SA*.

Figura 6.16: Ratios Financieros 2014^{179 / 180 / 181}



Elaboración propia
 Fuentes: Lala (2017); Yahoo Finance (2019); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

¹⁷⁹ Para Fonterra, se considera el año terminado el 31 de junio de 2014.

¹⁸⁰ Para Bega Cheese se considera el año terminado el 30 de junio de 2014.

¹⁸¹ Hasta 2015, Savencia se denominó *Bongrain SA*.

Figura 6.17: Ratios Financieros 2015^{182 / 183 / 184}



Elaboración propia

Fuentes: Lala (2017); Yahoo Finance (2019); Wall Street Journal (2019); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

¹⁸² Para Fonterra, se considera el año terminado el 31 de junio de 2015.

¹⁸³ Para Bega Cheese se considera el año terminado el 30 de junio de 2015.

¹⁸⁴ Hasta 2015, Savencia se denominó *Bongrain SA*.

Figura 6.18: Ratios Financieros 2016^{185 / 186}



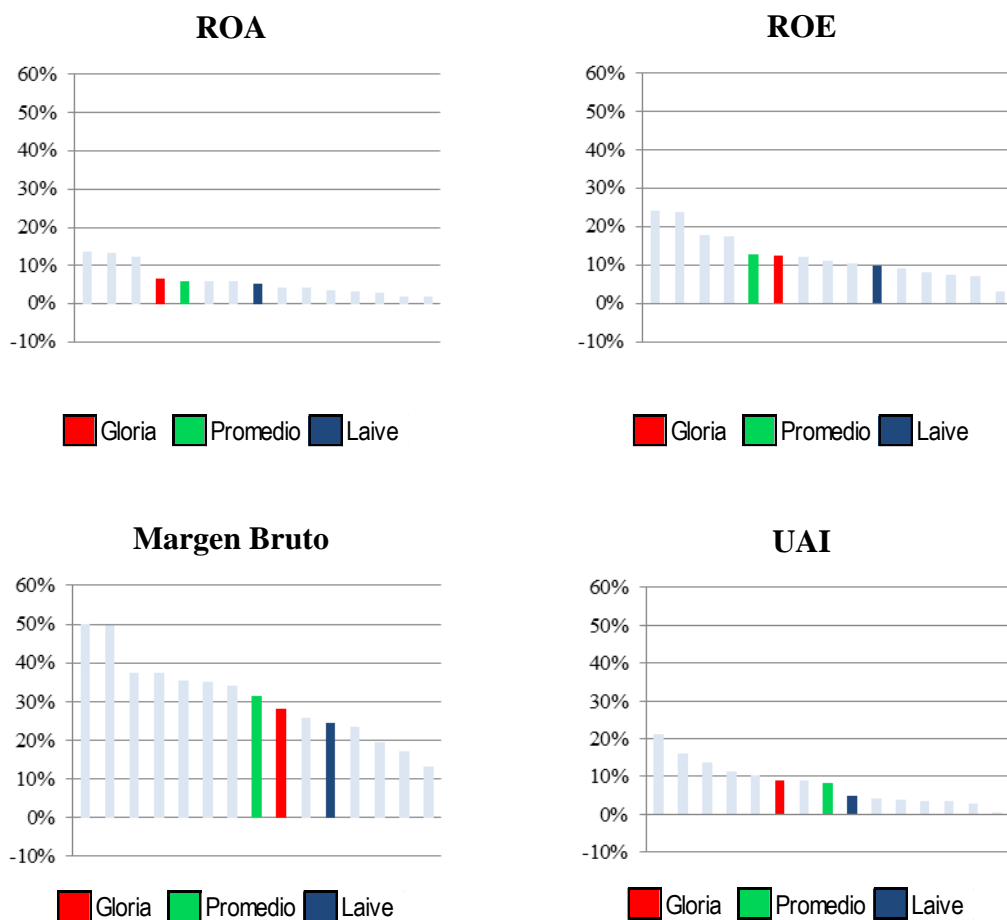
Elaboración propia

Fuentes: Lala (2017); Yahoo Finance (2019); Wall Street Journal (2019); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

¹⁸⁵ Para Fonterra, se considera el año terminado el 31 de junio de 2016.

¹⁸⁶ Para Bega Cheese se considera el año terminado el 30 de junio de 2016.

Figura 6.19: Ratios Financieros 2017^{187 / 188}



Elaboración propia

Fuentes: Yahoo Finance (2019); Wall Street Journal (2019); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019).

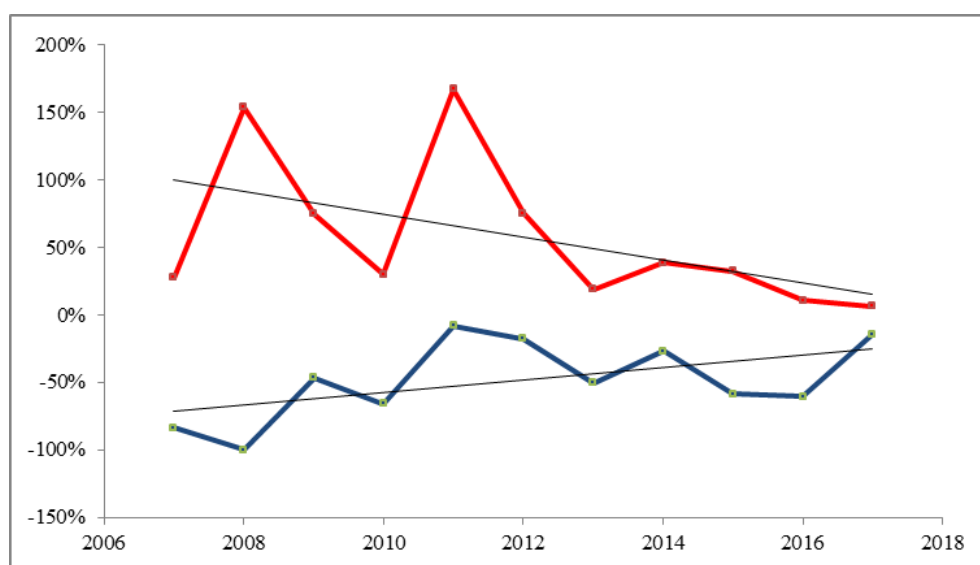
¹⁸⁷ Para Fonterra, se considera el año terminado el 31 de junio de 2017.

¹⁸⁸ Para Bega Cheese se considera el año terminado el 30 de junio de 2017.

En la figura 6.20 se muestran los ROA calculados para las compañías pares de Gloria SA y de Laive SA correspondientes a los últimos diez años. Como se aprecia claramente, Gloria SA supera a la media durante todo el período evaluado y Laive SA está por debajo de ésta durante el mismo lapso.

Figura 6.20: ROA de empresas pares de Gloria SA y Laive SA y porcentaje variación contra la media anual (2007 – 2017)

Empresa	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bega Cheese	4.3%	7.5%	2.1%	5.2%	7.7%	2.4%	4.7%	12.0%	2.2%	4.9%	13.1%
Danone	15.7%	5.5%	5.6%	7.2%	6.5%	6.1%	5.0%	3.9%	4.3%	4.2%	5.8%
Dean Foods	1.9%	2.6%	3.1%	1.1%	-27.7%	2.8%	29.2%	-0.7%	-0.3%	4.6%	1.9%
Fonterra	4.8%	2.0%	3.1%	4.8%	5.0%	4.1%	5.1%	1.0%	2.8%	4.9%	4.2%
Lala	N/a	N/a	N/a	N/a	4.1%	4.7%	9.9%	10.4%	11.5%	10.3%	4.3%
Mengniu Dairy	11.5%	N/a	8.7%	7.8%	8.8%	6.9%	3.9%	5.0%	5.0%	-1.7%	3.5%
Nestlé SA	9.9%	17.9%	10.6%	31.7%	8.6%	8.5%	8.7%	11.2%	7.6%	6.7%	5.8%
Parmalat	17.6%	19.2%	11.5%	4.0%	5.7%	1.4%	3.2%	4.4%	3.0%	1.4%	2.0%
PT Ultrajaya	2.2%	17.7%	3.5%	5.3%	4.6%	14.6%	11.6%	9.7%	14.8%	16.7%	13.7%
Savencia	6.1%	1.3%	3.2%	3.1%	1.7%	2.4%	1.6%	1.3%	2.0%	3.4%	2.8%
Watt's SA	3.8%	1.5%	5.4%	6.0%	4.6%	5.4%	5.9%	5.6%	5.3%	4.9%	3.3%
Yili	N/a	N/a	N/a	N/a	8.9%	8.4%	9.7%	10.5%	11.7%	14.4%	12.2%
Promedio	7.8%	6.7%	5.2%	7.6%	3.2%	5.6%	8.2%	6.2%	5.8%	6.2%	6.0%
Gloria SA	9.9%	17.1%	9.1%	10.0%	8.6%	9.9%	9.8%	8.6%	7.7%	6.9%	6.5%
Laive SA	1.3%	0.0%	2.8%	2.6%	3.0%	4.6%	4.1%	4.5%	2.4%	2.5%	5.2%



Elaboración propia.

Fuente: Annual Reports (2019); Bega Cheese (2015); Bega Cheese (2012); Bega Cheese (2011); Bega Cheese (2009); Bega Cheese (2008); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019); Danone (2013); Danone (2019); Dean Foods (2019b); Fonterra (2009); Fonterra (2010); Fonterra (2012); Fonterra (2013); Lala (2017); Lala (2015); Lala (2014); Market Insider (2019); Mengniu Dairy (2013); Mengniu Dairy (2011); Mengniu Dairy (2010); Mengniu Dairy (2008); Nestlé SA (2019); Parmalat (2014); Parmalat (2012); Parmalat (2010); Parmalat (2009); PT Ultrajaya (2015); PT Ultrajaya (2013); PT Ultrajaya (2012); Savencia (2019); Wall Street Journal (2019); Watt's SA (2014); Watt's SA (2012); Watt's SA (2011); Watt's SA (2010); Watt's SA (2008); y Yahoo Finance (2019).

La real diferencia se aprecia al calcular la desviación porcentual con respecto a la media de cada año. El desempeño de Gloria SA es superlativo al inicio llegando a alcanzar una diferencia de 145% y 168% de desviación con respecto a la media en 2009 y 2011. Cabe señalar, como se observa en la siguiente gráfica, que hay una tendencia a la baja en la rentabilidad de este procesador¹⁸⁹, aunque siempre por encima de la media mundial. Por su parte, Laive SA se encuentra en todos los casos por debajo del promedio mundial, aunque con una tendencia al alza.

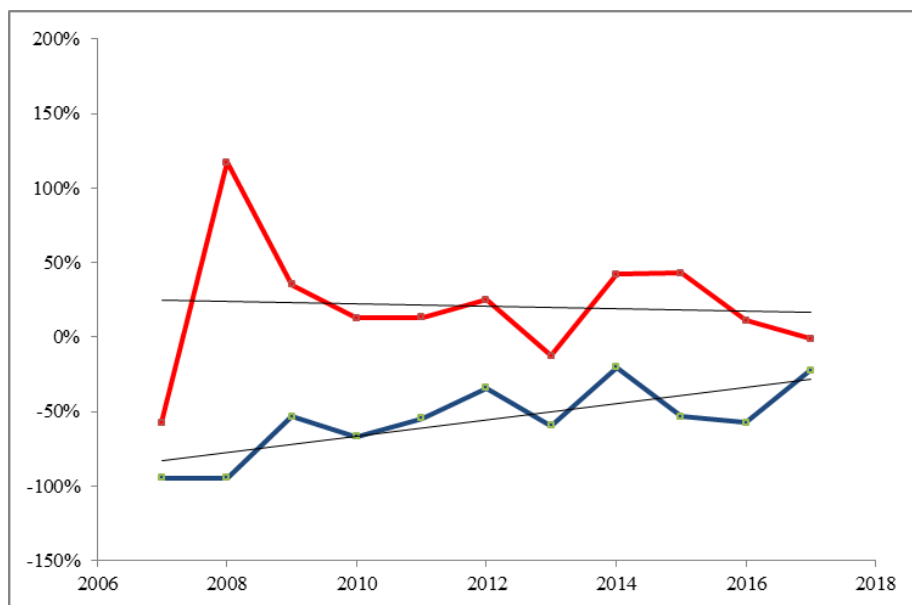
La figura 6.6 contiene los ROE calculados. Sólo en tres de un total de diez años (2007, 2013 y 2017), Gloria SA no superó a la media de sus pares. Laive SA, por su parte, siempre estuvo por debajo de ésta. Cabe señalar que en 2007, *Dean Foods* y *Danone* tuvieron retornos inusualmente altos que aumentaron el promedio. Si se eliminasen estos valores extremos, Gloria SA estaría ubicada por encima del promedio en ese año. En 2013 se repitió la situación con *Dean Foods*.

Por otro lado, en este indicador, Gloria SA muestra una tendencia a la baja, acercándose al promedio de sus pares. Laive SA por su parte, se encuentra siempre por debajo del promedio mundial, aunque también tiene tendencia al alza.

Figura 6.21: ROE de empresas pares de Gloria SA y Laive SA y porcentaje de variación contra la media anual (2007 – 2017)

Empresa	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bega Cheese	10.6%	14.1%	5.5%	13.1%	17.3%	5.1%	9.9%	21.0%	4.0%	8.8%	24.2%
Danone	47.7%	17.1%	11.4%	17.0%	15.2%	14.6%	14.4%	10.7%	11.1%	13.9%	17.7%
Dean Foods	N/a	32.9%	17.6%	6.0%	N/a	35.0%	114.7%	-3.2%	-1.3%	19.8%	7.2%
Fontterra	13.5%	6.9%	9.0%	12.1%	11.8%	9.4%	10.9%	2.4%	7.8%	12.2%	10.4%
Lala	N/a	N/a	N/a	N/a	8.4%	9.4%	12.9%	13.6%	15.4%	14.5%	11.1%
Mengniu Dairy	19.0%	-19.5%	13.7%	13.3%	14.8%	11.0%	8.8%	9.7%	11.4%	-3.9%	9.1%
Nestlé SA	21.0%	34.7%	22.0%	56.5%	16.8%	17.0%	16.3%	21.3%	15.2%	13.8%	12.3%
Parmalat	22.4%	22.8%	13.1%	4.5%	6.2%	1.6%	3.7%	6.4%	4.9%	2.4%	3.2%
PT Ultrajaya Mi	3.7%	26.7%	5.0%	8.2%	7.2%	21.1%	16.1%	12.5%	18.8%	20.4%	17.4%
Savencia	16.9%	3.8%	4.5%	7.9%	4.2%	6.3%	4.6%	4.0%	5.3%	8.8%	7.5%
Watt's SA	6.7%	3.4%	13.0%	13.7%	11.2%	12.4%	5.9%	13.7%	12.9%	11.0%	8.0%
Yili	N/a	N/a	N/a	N/a	28.7%	22.8%	19.5%	22.0%	23.0%	24.4%	23.8%
Promedio	41.8%	14.3%	11.5%	15.2%	12.9%	13.8%	19.8%	11.2%	10.7%	12.2%	12.7%
Gloria SA	17.8%	31.1%	15.5%	17.1%	14.6%	17.3%	17.3%	15.9%	15.3%	13.5%	12.5%
Laive SA	2.4%	0.0%	5.4%	5.1%	5.9%	9.1%	8.1%	8.9%	5.0%	5.2%	9.8%

¹⁸⁹ Al tratarse de resultados financieros consolidados, esta tendencia a la baja no necesariamente corresponde al desempeño de la empresa en el sector lácteo, del que sin embargo obtiene la mayor parte de sus ganancias.



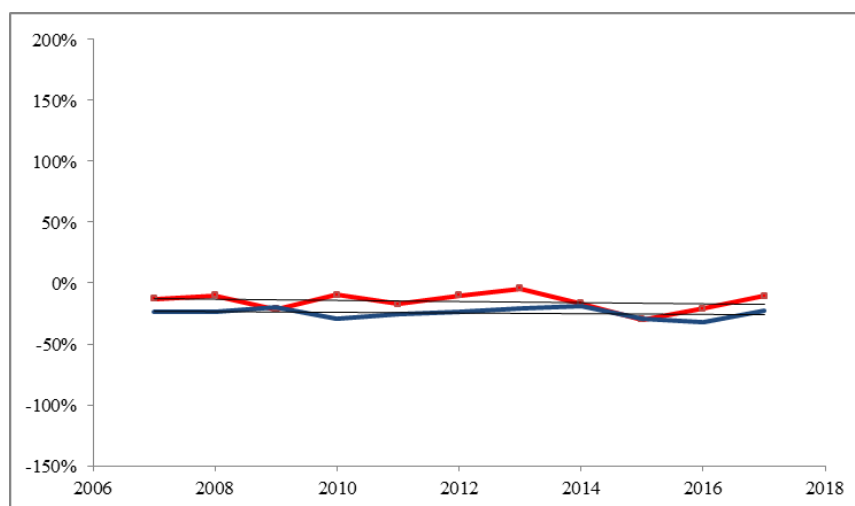
Elaboración propia.

Fuente: Annual Reports (2019); Bega Cheese (2015); Bega Cheese (2012); Bega Cheese (2011); Bega Cheese (2009); Bega Cheese (2008); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019); Danone (2013); Danone (2019); Dean Foods (2019b); Fonterra (2009); Fonterra (2010); Fonterra (2012); Fonterra (2013); Lala (2017); Lala (2015); Lala (2014); Market Insider (2019); Mengniu Dairy (2013); Mengniu Dairy (2011); Mengniu Dairy (2010); Mengniu Dairy (2008); Nestlé SA (2019); Parmalat (2014); Parmalat (2012); Parmalat (2010); Parmalat (2009); PT Ultrajaya (2015); PT Ultrajaya (2013); PT Ultrajaya (2012); Savencia (2019); Wall Street Journal (2019); Watt's SA (2014); Watt's SA (2012); Watt's SA (2011); Watt's SA (2010); Watt's SA (2008); y Yahoo Finance (2019).

Así pues, se observa un buen desempeño de Gloria SA, que supera a sus pares en el mundo. Pero es necesario conocer el origen de esa ventaja: si se obtiene de la explotación de los productores, la ventaja debería mantenerse al calcular el indicador Margen Bruto/ Ventas, puesto que los precios explotativos habrían deprimido el costo de venas. Sin embargo, en todo el período bajo análisis, el margen de Gloria SA es superior al de Laive pero ambos son inferiores al promedio de sus pares. Esto indica que la ventaja que Gloria SA obtiene en el ROE y el ROA no se debe al bajo costo de la leche sino a la eficiencia de su cadena de distribución, que revierte la situación generada en esta parte del Estado de Resultados. Sin embargo, también puede interpretarse como que las ventajas que genera el bajo precio de la leche compensan pérdidas en otros sectores como jugos o embutidos o se pierden al incorporar el costo del acopio.

Figura 6.22: Margen Bruto/ Ventas de empresas pares de Gloria SA y Laive SA y porcentaje de variación contra la media (2007 – 2017)

Empresa	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bega Cheese	10.1%	22.0%	8.8%	10.3%	10.7%	12.4%	12.9%	11.0%	10.9%	12.8%	13.2%
Danone	50.1%	52.9%	55.0%	53.2%	50.6%	50.1%	48.5%	47.7%	50.0%	51.0%	49.5%
Dean Foods	23.2%	23.6%	27.9%	24.8%	21.6%	22.6%	20.6%	17.6%	24.3%	25.8%	23.3%
Fonterra	20.7%	13.8%	17.6%	16.4%	15.1%	15.4%	16.3%	11.1%	17.7%	21.1%	17.0%
Lala	N/a	N/a	N/a	N/a	35.9%	35.2%	36.0%	36.3%	39.1%	38.0%	37.4%
Mengniu Dairy	22.5%	19.6%	26.7%	25.7%	25.7%	25.1%	27.0%	24.0%	31.3%	32.5%	35.1%
Nestlé SA	58.1%	24.3%	58.0%	50.7%	47.2%	47.1%	47.8%	48.2%	49.8%	50.8%	50.2%
Parmalat	33.6%	26.3%	36.0%	35.4%	33.5%	34.0%	31.1%	19.4%	18.5%	18.7%	19.3%
PT Ultrajaya	28.6%	19.1%	26.1%	31.5%	29.8%	32.1%	29.3%	23.8%	31.4%	34.8%	37.3%
Savencia	4.5%	2.4%	3.5%	4.0%	3.3%	3.7%	3.5%	31.7%	35.6%	37.4%	34.1%
Watt's SA	28.0%	21.6%	25.9%	25.4%	23.3%	25.2%	27.9%	27.2%	28.7%	27.2%	25.7%
Yili	N/a	N/a	N/a	N/a	27.5%	27.8%	28.3%	32.9%	36.1%	37.9%	35.5%
Promedio	27.9%	25.8%	28.5%	27.7%	27.0%	27.6%	27.4%	27.6%	31.1%	32.3%	31.5%
Gloria SA	24.3%	23.1%	22.4%	25.0%	22.4%	24.8%	26.2%	23.0%	21.8%	25.6%	28.1%
Laive SA	21.5%	19.7%	22.9%	19.5%	20.1%	21.1%	21.8%	22.2%	22.1%	22.0%	24.3%



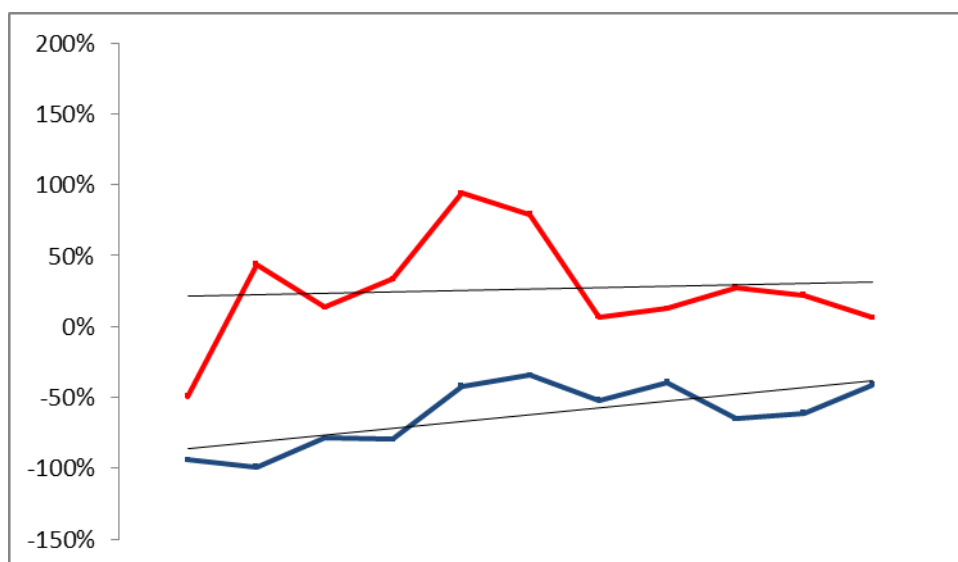
Elaboración propia.

Fuente: Annual Reports (2019); Bega Cheese (2015); Bega Cheese (2012); Bega Cheese (2011); Bega Cheese (2009); Bega Cheese (2008); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019); Danone (2013); Danone (2019); Dean Foods (2019b); Fonterra (2009); Fonterra (2010); Fonterra (2012); Fonterra (2013); Lala (2017); Lala (2015); Lala (2014); Market Insider (2019); Mengniu Dairy (2013); Mengniu Dairy (2011); Mengniu Dairy (2010); Mengniu Dairy (2008); Nestlé SA (2019); Parmalat (2014); Parmalat (2012); Parmalat (2010); Parmalat (2009); PT Ultrajaya (2015); PT Ultrajaya (2013); PT Ultrajaya (2012); Savencia (2019); Wall Street Journal (2019); Watt's SA (2014); Watt's SA (2012); Watt's SA (2011); Watt's SA (2010); Watt's SA (2008); y Yahoo Finance (2019).

Para confirmar que Gloria SA obtiene sus ventajas en la cadena de distribución, se calcula el indicador Utilidad Antes de Impuestos/Ventas. Sólo en un año (2007), Gloria SA no supera al promedio de sus pares en el mundo. Laive SA en todos los casos se encuentra por debajo de la media. La tendencia se precia en la Figura 6.23 que muestra que Gloria SA se mantiene estable durante el período evaluado y Laive SA presenta una ligera tendencia al alza.

Figura 6.23: Utilidad antes de Impuestos/ Ventas de empresas pares de Gloria SA y Laive SA y porcentaje de variación contra la media (2007 – 2017)

Empresa	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bega Cheese	11.5%	5.1%	1.5%	2.6%	2.4%	2.9%	3.5%	8.7%	1.5%	3.3%	16.1%
Danone	10.7%	10.5%	13.5%	14.6%	12.6%	11.7%	8.8%	8.7%	9.0%	12.0%	13.8%
Dean Foods	1.8%	2.4%	3.4%	1.2%	-23.2%	1.2%	3.1%	-0.5%	-0.2%	2.6%	0.3%
Fonterra	6.8%	1.3%	3.4%	4.6%	3.1%	3.4%	3.6%	0.6%	2.2%	5.4%	4.0%
Lala	N/a	N/a	N/a	N/a	7.7%	9.0%	9.9%	10.1%	12.0%	10.4%	8.8%
Mengniu Dairy	5.3%	4.6%	5.2%	5.1%	5.5%	4.7%	5.1%	6.3%	6.2%	-0.9%	4.4%
Nestlé	12.6%	19.9%	13.3%	40.9%	14.4%	14.1%	13.5%	11.2%	14.3%	14.8%	11.4%
Parmalat	68.8%	69.9%	53.2%	17.8%	25.7%	7.7%	16.4%	5.8%	3.8%	3.0%	3.4%
PT Ultrajaya	N/a	N/a	N/a	10.8%	7.5%	16.3%	12.6%	9.6%	15.9%	19.9%	21.0%
Savencia	2.1%	1.4%	2.3%	3.2%	2.1%	2.9%	2.6%	1.5%	2.3%	3.6%	2.9%
Watt's	4.2%	1.3%	6.0%	5.7%	4.8%	4.7%	7.4%	7.3%	7.6%	6.8%	3.6%
Yili	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	5.0%	6.4%	8.8%	9.2%	11.0%	10.3%
Promedio	28.1%	12.9%	11.3%	10.7%	5.7%	7.0%	7.7%	6.5%	7.0%	7.7%	8.3%
Gloria SA	14.3%	18.6%	12.9%	14.2%	11.1%	12.5%	8.3%	7.3%	8.9%	9.4%	8.9%
Laive SA	1.7%	0.1%	2.4%	2.2%	3.3%	4.6%	3.7%	3.9%	2.4%	3.0%	4.9%



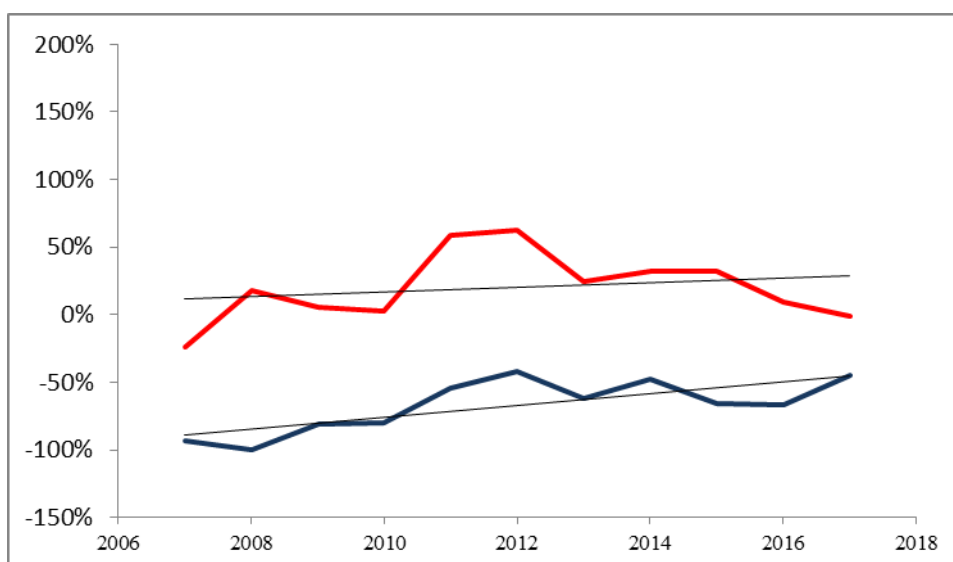
Elaboración propia.

Fuente: Annual Reports (2019); Bega Cheese (2015); Bega Cheese (2012); Bega Cheese (2011); Bega Cheese (2009); Bega Cheese (2008); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019); Danone (2013); Danone (2019); Dean Foods (2019b); Fonterra (2009); Fonterra (2010); Fonterra (2012); Fonterra (2013); Lala (2017); Lala (2015); Lala (2014); Market Insider (2019); Mengniu Dairy (2013); Mengniu Dairy (2011); Mengniu Dairy (2010); Mengniu Dairy (2008); Nestlé SA (2019); Parmalat (2014); Parmalat (2012); Parmalat (2010); Parmalat (2009); PT Ultrajaya (2015); PT Ultrajaya (2013); PT Ultrajaya (2012); Savencia (2019); Wall Street Journal (2019); Watt's SA (2014); Watt's SA (2012); Watt's SA (2011); Watt's SA (2010); Watt's SA (2008); y Yahoo Finance (2019).

Finalmente, manteniendo la unidad de criterio en el uso del indicador, se confirma que Gloria SA supera a sus pares en el mundo al tener un mayor valor en el ratio Utilidad Neta/ Ventas. Laive SA, por su parte, se mantiene por debajo de la media mundial. Los valores y el gráfico se muestran en la Figura 6.24.

Figura 6.24: Utilidad neta/ Ventas de empresas pares de Gloria SA y Laive SA y porcentaje de variación contra la media (2007 – 2017)

Empresa	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bega Cheese	2.3%	3.7%	1.2%	2.8%	3.8%	1.4%	2.6%	6.2%	1.1%	2.4%	11.3%
Danone	34.0%	9.8%	10.2%	12.0%	9.6%	8.6%	7.3%	5.9%	6.2%	8.3%	10.4%
Dean Foods	1.1%	1.5%	2.2%	0.8%	-16.4%	1.7%	9.1%	-0.2%	-0.1%	1.6%	0.6%
Fonterra	4.8%	1.5%	2.7%	4.1%	3.9%	3.2%	3.9%	0.7%	2.7%	4.8%	3.9%
Lala	N/a	N/a	N/a	N/a	3.0%	3.2%	6.1%	6.9%	8.2%	7.8%	5.3%
Mengniu Dairy	5.2%	-3.9%	4.7%	4.5%	4.8%	4.0%	3.7%	4.7%	5.1%	-1.5%	3.4%
Nestlé	10.6%	17.3%	11.0%	38.0%	11.7%	11.9%	11.3%	16.2%	10.6%	9.9%	8.4%
Parmalat	62.0%	66.7%	44.1%	14.9%	22.0%	5.9%	12.1%	3.7%	2.3%	1.2%	1.5%
PT Ultrajaya	2.7%	22.3%	3.7%	5.7%	4.8%	12.6%	9.4%	7.2%	11.9%	15.1%	14.6%
Savencia	4.9%	1.1%	1.4%	2.6%	1.3%	1.8%	1.3%	1.0%	1.4%	2.5%	2.0%
Watt's SA	3.6%	1.3%	4.9%	5.5%	4.2%	5.2%	6.1%	6.3%	6.1%	5.4%	3.5%
Yili	N/a	N/a	N/a	N/a	4.9%	4.1%	6.7%	7.6%	7.7%	9.4%	8.9%
Promedio	13.1%	12.1%	8.6%	9.1%	4.8%	5.3%	6.6%	5.5%	5.3%	5.6%	6.1%
Gloria SA	10.0%	14.3%	9.1%	9.3%	7.6%	8.6%	8.3%	7.3%	7.0%	6.1%	6.0%
Laive SA	0.9%	0.0%	1.6%	1.8%	2.2%	3.0%	2.5%	2.9%	1.8%	1.8%	3.4%



Elaboración propia.

Fuente: Annual Reports (2019); Bega Cheese (2015); Bega Cheese (2012); Bega Cheese (2011); Bega Cheese (2009); Bega Cheese (2008); Bolsa de Valores de Lima SAA (2019); Danone (2013); Danone (2019); Dean Foods (2019b); Fonterra (2009); Fonterra (2010); Fonterra (2012); Fonterra (2013); Lala (2017); Lala (2015); Lala (2014); Market Insider (2019); Mengniu Dairy (2013); Mengniu Dairy (2011); Mengniu Dairy (2010); Mengniu Dairy (2008); Nestlé SA (2019); Parmalat (2014); Parmalat (2012); Parmalat (2010); Parmalat (2009); PT Ultrajaya (2015); PT Ultrajaya (2013); PT Ultrajaya (2012); Savencia (2019); Wall Street Journal (2019); Watt's SA (2014); Watt's SA (2012); Watt's SA (2011); Watt's SA (2010); Watt's SA (2008); y Yahoo Finance (2019).

6.4.4. Oportunidades de mejora

En el Perú no existe una norma que regule las fusiones y adquisiciones, como sí hay otros países de la región como Chile, Colombia y Brasil, por lo que el INDECOPI no pueden prohibir o condicionar las operaciones que crean enormes actores dentro de la cadena, con capacidad de tomar ventaja sobre el resto de integrantes (Andina, 2019).

Con anterioridad se han presentado iniciativas de ley que pretenden regular concentración, pero ninguna ha sido aprobada (Radio Programas del Perú, 2018). Y sin embargo, se requiere con urgencia para evitar que otros mercados se sigan concentrando. Con relación al mercado que nos ocupa, una norma de este tipo debería establecer que se fragmenten las empresas en base a criterios técnicos, geográficos o incluso por productos finales.

Desde el lado de la oferta, la asociatividad aumentaría la capacidad de negociación de los productores. Sexton e Iskow (1988) citados por MINAGRI (2017c) definen a la cooperativa como la coordinación horizontal que permite enfrentar fallas de mercado a través de la integración vertical. En otros lugares del planeta, las cooperativas han mostrado sus ventajas: en Nueva Zelanda, la participación es mayor al 97%; en Australia sólo una cooperativa importante, con 30% de participación; en Sudamérica, son la forma de organización predominante en Paraguay, Uruguay y Costa Rica, mientras que en Chile, Brasil y Argentina, tienen una participación mayoritaria. Perú por su parte, tiene la participación en cooperativas más bajas de América Latina y el Caribe (MINAGRI, 2017a).

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

A continuación se muestran las conclusiones ordenadas en función a los objetivos trazados al inicio de la investigación.

Identificación de los principales conflictos

1. Luego del análisis desde el punto de vista de la SCM, los principales conflictos identificados son:
 - La prohibición de la reconstitución de productos lácteos en polvo.
 - La baja calidad de la producción local.
 - Los bajos precios al productor.
 - El ejercicio de la posición de dominio de los procesadores.

Identificación de actores de la cadena de suministros

2. Los principales actores de la cadena de suministros de la leche en el Perú son: proveedores de insumos, productores de leche, acopiadores, procesadores (Gloria SA, Laive SA y Nestlé Perú SA), procesadores artesanales, transportistas, mayoristas, distribuidores y puntos de venta al público.

Identificar a actores principales de los conflictos

3. Los principales actores involucrados en los conflictos son las asociaciones de productores de leche y Gloria SA.

Análisis de los conflictos

4. Los actores de la cadena de suministros del sector lácteo intentan utilizar los mecanismos que posee el Estado para intervenir en los mercados para fines distintos a los formales, intentando mejorar su posición en la cadena.
5. Los productores de la cadena de suministros recurren a mecanismos de fuerza para mejorar su posición en los conflictos en que participan.
6. Si los productores lograran el objetivo de prohibir la reconstitución de productos en polvo, deberían incrementar en 76.35% el número de animales para satisfacer la demanda. Sólo esta manera, la medida lograda impactaría positivamente sobre este sector de la cadena de suministros.

7. Los productores peruanos no hacen un uso extendido del alimento balanceado. La disponibilidad en 2017 fue de sólo 0.32 Kg/día por cada vaca en ordeño, cuando la ingesta recomendada para un animal de 550 Kg asciende a 20.4 Kg/día. Esto causa un bajo nivel de calidad de la materia prima que impacta en los actores de la cadena de suministros reduciendo el ingreso del productor y aumentando los costos del procesador por la necesidad de complementar el insumo con productos importados.
8. En comparación con sus pares a nivel mundial, Gloria SA es capaz de captar una mayor parte del valor generado por la cadena. Durante el período 2007-2017, su ROA estuvo por encima de la media mundial, aunque con una tendencia a la baja. Con respecto al ROE, sólo en tres años estuvo por debajo de la media. La tendencia en este ratio es también a la baja.
9. En comparación con sus pares a nivel mundial, Laive SA capta una menor parte del valor generado por la cadena. Durante el período 2007-2017, su ROA estuvo por debajo de la media mundial, aunque con una tendencia al alza. Con respecto al ROE, en todos los años estuvo por debajo de la media. La tendencia en este ratio es también al alza.
10. Tanto Gloria SA como Laive SA tiene un margen bruto inferior al de la media de sus pares. En el caso de Gloria SA indica alguna de estas posibilidades: (i) las eficiencias que permiten buenos resultados en el ROA y el ROE se encuentran en la etapa de distribución; (ii) las ventajas que genera el bajo precio de la leche compensan pérdidas en otros sectores distintos al lácteo; o (iii) a pesar de la existencia de precios explotativos, se pierde la ventaja por el alto costo del acopio.

Alternativas de solución a los conflictos identificados.

11. Las oportunidades de mejora identificadas para el conflicto relacionado con la reconstitución de leche en polvo son: (i) Desarrollar canales alternativos a la gran industria para el acceso de los productores al mercado, con lo que se reduce el poder de negociación de los procesadores.; (ii) Impulsar el desarrollo de la logística verde y de los productos orgánicos para que los productores puedan acceder a mejores precios; y (iii) Asociar a la gran empresa en proyectos

colaborativos con el Estado con el mecanismo de obras por impuestos para la instalación de cadenas de frío y la mejora de las vías de acceso.

12. Las oportunidades de mejora identificadas para el conflicto relacionado con la baja calidad de la leche son: (i) Incentivo estatal para la transferencia tecnológica y la extensión a través de proveedores de asistencia técnica; y (ii) Impulsar la asociatividad de los productores de leche para alcanzar un tamaño mínimo eficiente que permita el acceso a equipos de frío y empaque y para el aumento de su poder de negociación.
13. La oportunidad de mejora para el conflicto relacionado con el bajo precio pagado al productor es la creación de un organismo que arbitre en las disputas y fomente la transparencia en las transacciones.
14. La oportunidad de mejora para el conflicto relacionado con el ejercicio de la posición de dominio es el establecimiento de una norma que regule las fusiones y adquisiciones de manera que no se creen grandes actores dentro de la cadena, con la capacidad de tomar ventaja del resto de integrantes. De ser posible, la norma debería establecer que se fragmenten empresas en base a criterios técnicos, geográficos o incluso productos finales.

CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES

1. Desarrollar estudios sobre costos de producción en la cadena de suministros, en particular los de la etapa de producción, ya que el último estudio del que se dispone se publicó en 1998.
2. Invertir en proyectos de caracterización de quesos regionales, buscando la estandarización de procesos, para que los pequeños productores puedan acceder al mercado.
3. Promover la asociatividad de los productores, buscando socios estratégicos entre las empresas mineras, dotando a los productores de herramientas y mecanismos que les permitan acceder directamente al mercado sin necesidad de vender sus productos a la gran industria.
4. Crear un CITE Lechero en cada región, de manera que se ofrezcan servicios a los pequeños y medianos productores no organizados y así puedan mejorar su calidad y rentabilidad.
5. Las áreas de responsabilidad social de empresas que trabajan en los sectores rurales del Perú podrían tomar como base las oportunidades de mejora que se presentan en este documento para desarrollar la cadena láctea en sus zonas de operación.

BIBLIOGRAFÍA

- Agritotal (14 noviembre 2017). “*La producción de leche de China se recupera para restringir las importaciones de productos lácteos en 2018*”. Recuperado de: <http://www.agritotal.com/nota/31975-la-produccion-de-leche-de-china-se-recupera-para-restringir-las-importaciones-de-productos-lacteos-en-2018/>.
- Alfalla, R. (2016). *Gestión Estratégica de la Cadena de Suministro*. Perú. Universidad del Pacífico.
- Alpmann, J., Bitsch, V. (2016) *Dynamics of asymmetric conflict: The case of the German Milk Conflict*. Recuperado de www.elsevier.com/locate/foodpol
- Alvarado, I. (2015). *Estructura de costos para los pequeños ganaderos de la irrigación San Felipe* (Tesis de Zootecnia, Universidad Nacional Agraria La Molina). Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/2031>.
- América Economía. (2011). “*La meta ahora es regional*”. Edición n°42 de Octubre de 2011. 28-32.
- Andina. (31 de enero de 2019). *Constitución prohíbe abuso de posición de dominio, pero falta ley antimonopolio*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-constitucion-prohibe-abuso-posicion-dominio-pero-falta-ley-antimonopolio-697773.aspx>
- Annatte, I., Fatima, B., Wambai, Y., Ruma, B., Gideon, M., Lawal, U., Lawrence, O., Aligana, M., Shofela, A., Mark, I., Kasim. H. (2012) *Major Issues in Nigeria Dairy Value Chain Development*. Vom Journal of Veterinary Science.
- Annual Reports (2019). Portal Web. Recuperado de: <http://www.annualreports.com/>.
- Apoyo Consultoría. (2008). “*El rol de Gloria en la industria láctea del Perú*” folios 1823 al 1852 del Expediente n°013-2007-CLC.
- Apoyo y Asociados Internacionales SAC. (2017). *Informe Semestral Gloria SA*. Recuperado de: <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2018/05/Gloria-Dic-17.pdf>.
- Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú y Fondo de Fomento para la Ganadería Lechera de la Cuenca de Lima (2008) Escrito 03 presentado al INDECOPI el 29 de enero de 2007 que constituye los folios 1,278 y siguientes del Expediente n°013-2007/CLC.
- Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú y Fondo de Fomento para la Ganadería Lechera de la Cuenca de Lima (2007a) Escrito 01 presentado al INDECOPI el 27 de 2007 que constituye los folios 002 al 125 del Expediente n°013-2007/CLC.
- Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú (2007b) Carta S/n presentada el 19 de junio de 2007 al INDECOPI, que constituye los folios 149 al 154 del Expediente n°013-2007/CLC.
- Asoleche (2018), *Documento de Análisis Económico Sectorial*. Recuperado de https://issuu.com/asoleche/docs/documento_an_lisis_econ_mico_y_sect_bc38f717cb9570.
- Aubron, C. y Cochet, H. (2009) *Producción lechera en los Andes peruanos: ¿Integración al mercado interno o marginación económica?* *Anuario Americanista Europeo* N° 6-7 p 217-238. Recuperado de: <http://www.red-redial.net/revista/anuario-americanista-europeo/article/viewFile/28/27>.

- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. México: Pretice Hall.
- Banco Mundial. (2019). Porcentaje del PBI correspondiente a Agricultura, Forestería y Pesquería. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS>.
- Bega Cheese (2015) *Annual Report 2014*. Recuperado de https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/bw2-begacheese/wp-content/uploads/2012/10/04142455/395199_BEGA-FY14-AR-Online.pdf
- Bega Cheese Ltd. (2012) *Annual Report 2012*. Recuperado de http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/b/ASX_BGA_2012.pdf
- Bega Cheese Ltd. (2011) *Annual Report 2011*. Recuperado de <https://www.asx.com.au/asxpdf/20110928/pdf/421cjdbn61f911.pdf>
- Bega Cheese Ltd. (2009) *Annual Report 2009* Recuperado de <https://hotcopper.com.au/threads/ann-2009-annual-report.1525945/>
- Bega Cheese Ltd. (2008) *Annual Report 2008*. Recuperado de <https://hotcopper.com.au/threads/ann-2008-annual-report.1525950/>
- Bernet, T. (1998) *Desarrollo del Sector Lácteo Peruano: Pasado y Presente*. Recuperado de: <http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/585.PDF>.
- Bolsa de Valores de Lima SAA (2019) *Empresas con valores listados*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/mercempresas.html>
- Bywater(2010). *Análisis de indicadores*. Recuperado de: http://consorciolechero.cl/chile/documentos/informes-finales/Informe_Final_Tony_Bywate.pdf.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018) *¿Cómo va el sector lácteo?* Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2018/Julio-2018/Como-va-el-sector-Lacteo>.
- Campabadal, C. (1999). Factores que afectan el contenido de sólidos en leche. *Nutrición Animal Tropical*, 5(1), 67-92. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5166258>.
- Campogalego (2017) *¿Por qué Trump montó una 'guerra de la leche' y qué le importa a Galicia?* Recuperado de <http://www.campogalego.com/es/leche/por-que-trump-monto-una-guerra-de-la-leche-y-que-le-importa-galicia/>
- Cargill (2018) *Mejorar la producción de leche en la India*. Recuperado de http://150.cargill.com/150/es/ES_INDIA-DAIRY-FEED.jsp
- Carnevale, P. y Pruitt, D. (1992). *Negotiation and Mediation*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/234837390_Negotiation_and_Mediation.
- Carreño, A. (2017). *Cadena de suministro y logística*. Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Chávez C.; Díaz, A.; y Grandez, C. (2016). *Mejora de la red de distribución en la zona norte del Perú de la empresa Laive SA* (Tesis de la Maestría en Supply Chain Management). Universidad del Pacífico. Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1805>.
- Chávez, J. y Torres-Rabello, Rodolfo. (2012). *Supply Chain Management*. Santiago de Chile: Ril Editores. 2º Edición.
- China Mengniu Dairy Co. Ltd. (2013) *Annual Report 2012*. Recuperado de <http://www3.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2013/0429/ltm20130429305.pdf>

- China Mengniu Dairy Co. Ltd. (2011) *Annual Report 2010*. Recuperado de <http://www3.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2011/0426/ltn20110426472.pdf>.
- China Mengniu Dairy Co. Ltd. (2010) *Annual Report 2009*. Recuperado de <http://www3.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2010/0429/ltn201004291749.pdf>.
- China Mengniu Dairy Co. Ltd. (2008) *Annual Report 2007*. Recuperado de <http://www3.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2008/0428/ltn200804281365.pdf>.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2008) *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. Recuperado de <https://alandap.files.wordpress.com/2015/10/administracion-de-la-cadena-de-suministro-estrategia-planeacion-y-operacion-sunil-chopra-peter-meindl.pdf>.
- Class & Asociados SAC. (2018). *Fundamento de Clasificación de Riesgo – Leche Gloria SA*. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/hhii/006166/20181130191401/CLASS32GLORIA1809.PDF>.
- Comminiello, S. y Mussi, E. (2014). “*La tendencia a la concentración y centralización en la producción primaria de leche mundial, 1961 – 2010*”. *Razón y Revolución* (27)143 – 160.
- Coyle, J., Langley, J., Novack, R., y Gibson, B. (2012). *Administración de la cadena de suministro, una perspectiva logística*. México: Cengage Learning Editores SA.
- Cuentas, I., Medina, A., Morales, M. y Sáenz, R. (2018) *Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña de Lácteos* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Danone SA (2019) *Annual Financial Report*. Recuperado de <https://www.danone.com/investor-relations/publications-events/all-publications.html>.
- Danone SA (2013) *Annual Financial Report 2013*. Recuperado de <https://www.companyreporting.com/sites/default/files/annual-report-index/danone-annual-report-2013.pdf>
- Dasi, F. y Vilanova, R. (1996). *Comunicación y negociación comercial*. Madrid: Editorial ESIC.
- De Brito, M. y Dekker, R. (2003). *A framework for Reverse Logistic*. Erasmus University Rotterdam, Report Series Research in Management, ERS-2003-045-LIS.
- De La Arada, M. (2015). *Optimización de la cadena de suministro*. España: Ediciones Paraninfo.
- Dean Foods Co. (2019) *Annual Reports*. Recuperado de <http://www.annualreports.com/Company/dean-foods-company>
- Dean Foods Co. (2019) Portal web. Recuperado de <http://www.deanfoods.com>.
- Distribuidora de Productos de Calidad. (2010). Carta n°077/2010 presentada al INDECOPI el 3 de junio de 2010 que constituye los folios 154 y siguientes del Expediente n°001-2010/CLC.
- Distribuidora Feria Pucallpa SAC (2012) Escrito S/n presentado al INDECOPI el 19 de enero de 2012 y que constituye los folios 352 y siguientes del Expediente n°001-2009/CLC.

- Distribuidora Feria Pucallpa SAC (2010a) Carta n°066/2010 presentada al INDECOPI el 23 de abril de 2010 y que constituye los folios 243 y siguientes del Expediente n°001-2009/CLC.
- Distribuidora Feria Pucallpa SAC (2010b) Carta n°068/2010 presentada al INDECOPI el 31 de agosto de 2010 y que constituye los folios 352 y siguientes del Expediente n°001-2009/CLC.
- Distribuidora Feria Pucallpa SAC (2010c). *Cuestionario Feria Pucallpa* que constituye los folios 839 y siguientes del Expediente n°001-2009/CLC.
- Drango, M., Pérez, G. y Arango, C. (2008) *Decisiones en la Gerencia de la Cadena de Suministro*. Revista Avances en Sistemas e Informática. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/1331/133115027012/>.
- E&B EIRL. (2011). Carta S/n presentada al INDECOPI el 25 de febrero de 2011 y que constituye los folios 69 y siguientes del Expediente n° 011-2009/CLC.
- E&B EIRL. (2010). Carta S/n presentada al INDECOPI el 6 de octubre de 2011 y que constituye los folios 633 y siguientes del Expediente n° 011-2009/CLC.
- El Comercio. (19 de enero de 2019). *SIN: Paro de transportistas ocasiona pérdida de más de 300 mil kilos de leche al día*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/sni-paro-transportistas-ocasiona-perdida-300-mil-kilos-leche-dia-noticia-609285>.
- El Comercio. (27 de febrero de 2018). *“Así protestaron los trabajadores de Gloria y lecheros en Arequipa”*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/arequipa/protestaron-trabajadores-leche-gloria-lecheros-arequipa-fotos-noticia-500679>.
- El Comercio. (2 de junio de 2017). *Ministerio de Agricultura: "En el Perú cada persona consume 87 litros de leche al año"*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/ministerio-agricultura-peru-persona-consume-87-litros-ano-428005>.
- El Mercurio. (2018). *“Producción láctea a la baja en Nueva Zelanda”*. Recuperado de <https://www.elmercurio.com/Campo/Noticias/Noticias/2018/06/20/Produccion-lactea-a-la-baja-en-Nueva-Zelanda.aspx>
- Esquivel, J., Jiménez, F. y Esquivel-Sánchez, J. (2009) *La relación entre conflictos y poder*. Revista de paz y conflictos. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/2050/205016389002/>
- Faranda, J. (2015). *La leche como creación de valor compartido* (Tesis de Administración, Universidad de San Andrés, Argentina). Recuperado de: <http://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12690/1/%5BP%5D%20%5BW%5D%20MBA%20Faranda%2C%20Juan%20Mart%20C3%ADn.pdf>.
- Fonterra Co- Operative Group Ltd. (2013) *Annual Financial Results 2013*. Recuperado de <https://www.fonterra.com/content/dam/fonterra-public-website/phase-2/new-zealand/pdfs-docs-infographics/pdfs-and-documents/financial-results/pdf-fonterra-financial-statements-2013.pdf>.
- Fonterra Co- Operative Group Ltd. (2012) *Summary Financial Statements 2011*. Recuperado de <http://nzx-prod-s7fsd7f98s.s3-website-ap-southeast-2.amazonaws.com/attachments/FCG/214079/146395.pdf>.
- Fonterra Co- Operative Group Ltd. (2010) *Annual Report 2009*. Recuperado de <https://dl.bourse.lu/dl?v=G1vU4RTTewbZVa39Nk5Zg6hfOOST2juSkfuvmTVf089AQ6O/rXdsNnvcdygWZwcSQHktUoH//Qykrx+9sZOB8Ae84oyyI0RIBOGg4S>

[qGB21Mo49ejQ2oTGNYRnRjpVMGgRgN2ESOhve6VsYD3/YAcGmjrtU9HqU1rXeIksXv4w=](http://www.fao.org/3/a-j6829e.pdf)

- Fonterra Co- Operative Group Ltd. (2009) *Annual Report 2008*. Recuperado de http://www.student.kuleuven.be/~s0170232/Fonterra_FinancialStatements2008.pdf
- Food and Agriculture Organization (2019). *Leche y productos lácteos*. Recuperado de <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/es/>
- Food and Agriculture Organization (2018) *Dairy Market Review, Trade and Markets Division (EST) – October 2018*. Recuperado de <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/dairy/milk-and-milk-products/en>
- Food and Agriculture Organization. (2017). *Food Outlook*. Recuperado de: http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/FO_Dairy_Nov17.pdf.
- Food and Agriculture Organization y Federación Internacional de la Leche (2011) *Guía de Buenas Prácticas en Explotaciones Lecheras*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/ba0027s/ba0027s00.pdf>.
- Food and Agriculture Organization (2009) *Milk Testing and Payment Systems*. Recuperado de: <http://www.ins.gob.pe/insvirtual/images/otrpubs/pdf/Tabla%20de%20Alimentos.pdf>.
- Food and Agriculture Organization. (2004). *FAO Trade Policy Technical Notes n°11, Dairy – Measuring the impact of reform*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-j6829e.pdf>.
- Food and Agriculture Organization y Federación Internacional de la Leche (2011) *Guía de Buenas Prácticas de Explotaciones Lecheras*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/ba0027s/ba0027s00.pdf>.
- Fernández-Baca, J. (2005) *Microeconomía: Teoría y aplicaciones/ Tomo II*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico
- Foucault, M. (1992) *Microfísica del poder*, Madrid, La Piqueta.
- Freund, J. (1983), *Sociologie du Conflict*, Presse Universitaires de France, Paris.
- Ganeshan, R. y Harrison, T. (1995). *An Introduction to Supply Chain Management*. Recuperado: http://lcm.csa.iisc.ernet.in/scm/supply_chain_intro.html.
- Gestión. (23 de octubre de 2007). “Gloria aumenta 4% el precio de compra de leche a los ganaderos”.
- Gloria SA. (2019a). *Portal Web*. Recuperado de <http://www.grupogloria.com/gloria.html>.
- Gloria SA. (2019b). Sistema de información de Gloria. Recuperado de <https://infogloria.pe/>.
- Gloria SA (2018). *Información financiera intermedia al 31 de marzo 2018*. Recuperado de: <http://www.gloria-estadosfinancieros.com/eff/GloriaSub%20IVTRIM2018.pdf>
- Gloria SA. (2011). “Cuestionario Gloria” presentado al INDECOPI el 27 de octubre de 2011 y que constituye los folios 848 – 858 del Expediente n°011-2009/CLC.
- Gloria SA. (2008b). Escrito 02 presentado el 24/09/2008 que constituye los folios 1,702 y siguientes del Expediente n°013-2007/CLC.
- Gloria SA. (2001). Escrito presentado al INDECOPI el 7 de febrero de 2001 que forma parte del Expediente n°016-2001/CCD.

- Godoy, L. (2005). *Costos de un programa de Buenas Prácticas Ganaderas en pequeños productores de bovinos de carne en la XI Región de Aysén*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130790/Costos-de-un-programa-de-buenas-practicas-ganaderas-en-pequenos--productores-de-bovinos-de-carne-en-la-XI-Region-de-Aysen.pdf?sequence=1>.
- Grupo Lala SAB (2017) *Reporte Anual 2016*. Recuperado de <http://www.lala.com.mx/pdf/docs/reportesbolsa/anuales/Reporte%20Anual%202016.pdf>.
- Grupo Lala SAB (2015) *Reporte Anual 2014*. Recuperado de https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_605054_2014_1.pdf.
- Grupo Lala SAB (2014) *Reporte Anual 2014*. Recuperado de https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_605054_2014_1.pdf.
- Grupo Lala SAB (2014) *Reporte Anual 2013*. Recuperado de <https://img.gruporeforma.com/Libre/Offlines/ReporteEmpresarial/img/Reportes/PDF/449.pdf>.
- Guilaine, J. y Zammit, J. (2002) *El camino de la guerra: la violencia en la prehistoria*, Barcelona.
- Hobbes, T. (1651) *Leviathan* Trad. Escohotado, A. Buenos Aires: Losada (2004).
- Huamán, C. y Puente, A. (2017). *Plan de Finanzas para la empresa Gloria SA* (Tesis de la Maestría en Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9623/HUAMAN_PUENTE_PLAN_GLORIA.pdf?sequence=1.
- Infobae (26 de mayo de 2018) *La huelga de transportistas continúa en Brasil pese a la intervención del Ejército*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/america-latina/2018/05/26/la-huelga-de-transportistas-continua-en-brasil-pese-a-la-intervencion-del-ejercito/>
- Infolactea (2015). *Estudios de mercados lácteos Perú*. Recuperado de <http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/740.pdf>
- Inner Mongolia Yili Industrial Group Co. Ltd. (2019). Portal web. Recuperado de: <http://www.yili.com/en/index>.
- International Farm Comparison Network. (2018). *Dairy Report 2018*. Brunswick, Alemania.
- International Farm Comparison Network. (2017). *Dairy Report 2017*. Brunswick, Alemania.
- International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Association (2018) *Resumen, Industria lechera de India*. Recuperado de <http://www.iuf.org/sites/cms.iuf.org/files/Indian%20Dairy%20Ind-sp.pdf>
- Issar, G., Cowan, R., Woods, E., Wegener, M., (2002) *Dynamics of Australian dairy-food supply chain: strategic options for participants in a deregulated environment*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/37617050_Dynamics_Of_Australian_Dairy-Food_Supply_Chain_Strategic_Options_For_Participants_In_A_Deregulated_Environment

- Jiménez, J. y Hernández, S. (2002). *Marco conceptual de la Cadena de Suministro: Un nuevo enfoque logístico*. Recuperado de: <https://imt.mx/archivos/publicaciones/publicaciontecnica/pt215.pdf>.
- Kafka, F. (1997) *Teoría Económica*. Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- La República (15 de febrero de 2019a) “*Directora de Gloria: el problema de la leche iba a afectar a sólo 150 ganaderos y no a 5,200*”. Recuperado de: <https://edairynews.com/es/directora-de-gloria-el-problema-de-la-leche-iba-afectar-a-solo-150-ganaderos-y-no-a-5-200-117558/>
- La República (21 de febrero de 2019b) *¿Qué es la canasta básica familiar y para qué sirve?* Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1417724-canasta-basica-familiar-sirve-inei-2019>.
- La República. (17 de junio de 2017a) *Prohibición de uso de leche en polvo genera controversia*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1052867-prohibicion-del-uso-de-la-leche-en-polvo-genera-controversia>.
- La República. (7 de julio de 2017b). *Gloria importó 216 mil toneladas de leche en polvo para elaborar sus productos*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1058968-gloria-importo-216-mil-toneladas-de-leche-en-polvo-para-elaborar-sus-productos>.
- La República. (6 de abril de 2011). AGALEP: Ganaderos reclaman se regule el mercado” Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/531287-ganaderos-reclaman-se-regule-el-mercado>.
- La República. (12 de abril de 2007a). “Disputa entre ganaderos e industriales pone en peligro precio de leche”. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/251949-disputa-entre-ganaderos-e-industriales-pone-en-peligro-precio-de-leche>.
- La República. (27 de septiembre de 2007b). “Lecheros saldrán a las calles para exigir mejores precios”. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/243264-lecheros-saldran-a-las-calles-para-exigir-mejores-precios>.
- La República. (11 de octubre de 2007c). “*Pendiente reclamo de lecheros para lograr mejores precios*”.
- Laive SA (2018). *Estados financieros al 31 de diciembre 2018 y de 2017 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/hhii/CI0011/20190228210301/LAIVE3231.12.184517.PDF>.
- Laive SA. (2002). Escrito presentado al INDECOPI el 6 de febrero de 2002 que constituye los folios 832 y siguientes del Expediente n°016-2001/CCD.
- Laive SA. (2001). Escrito presentado al INDECOPI el 1 de marzo de 2001 que constituye los folios 462 y siguientes del Expediente n°016-2001/CCD.
- Lee, H. (2004). *The Triple-A Supply Chain*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/8166903_The_Triple-A_Supply_Chain
- Luna, Nelly. (2017). “*Exclusivo: diez años de polémicos fallos de Indecopi a favor de Gloria*”. Recuperado de <https://ojo-publico.com/450/diez-anos-de-polemicos-fallos-de-indecopi-favor-gloria>.
- Loredo, G., Allauca, M. y Arróspide, M. (2016) *La guerra de las leches* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.
- McMinimy, Mark y Greene Joel (2017) *New Canadian Dairy Pricing Regime Proves Disruptive for U.S. Milk Producers*. Recuperado de: <https://fas.org/sgp/crs/row/IN10692.pdf>.

- Markets Insider (2019) *Markets Insider*.
https://markets.businessinsider.com/stocks/inner_mongolia_yili_industrial/financials.
- Mesén, V. (2008). *Alianzas estratégicas, su naturaleza, características y criterios de contabilidad*. Tec Empresarial 2(1) 29-33. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201003>.
- Morín, E. (2005) Una mundialización plural, en Moraes, D. Por otra comunicación. Los media, globalización cultural y poder, Barcelona, Icaria/Intermón Oxfam.
- Murillo, J. y López, D. (2016). *Caracterización de la cadena de valor del sector lácteo colombiano* (Tesis de Administración de Empresas, Universidad de La Salle, Colombia). Recuperado de: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/20957/11111190_2016.pdf?sequence=1.
- Mussel, A. (2014) *Modernizing Milk Supply Management: An independent view*. George Morris Centre
- Nestlé SA (2019) *Publications*. Recuperado de <https://www.nestle.com/investors/publications>.
- Nestlé Perú SA (2019) *La historia de Nestlé global*. Recuperado de: <https://www.nestle.com.pe/nosotros/historia-de-nestle>.
- Nestlé Perú SA. (2011). *Cuestionario Nestlé Perú SA* que constituyelos fólíos 711 y siguientes del Expediente n°011-2009/CLC.
- Nestlé Perú SA (2010) *Nestlé Perú, 70 años creando valor compartido*. Recuperado de: <http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/04/nestle70anios.pdf>.
- Odarda, O., y Santa Cruz, G. (2011) *Informe sobre el Sector Lácteo de la República Popular China*. Recuperado de http://www.agrichina.org/admin/kindeditor-4.1.2/attached/file/20120903/20120903181517_3022.pdf
- Ogley, R. (1999) *Conflict Theory*, Encyclopedia of Violence, Peace and Conflict, Vol. 1, New York, Academic Press.
- Oré T. y Tavera. J. (2018)- “*Milking the milkers: a study on buyer power in the dairy chain market of Perú*” Recuperado de: <https://www.aeaweb.org/conference/2018/preliminary/paper/z3b8G4y9>.
- Ortiz Cerna, Rosa. (2016) “*Valorización Gloria SA*” (Maestría en Finanzas Corporativas, Universidad del Pacífico). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1802>.
- Países Bajos, Ministerie van Buitenlandse Zaken (2013) *Trends un Taiwan's agricultural trade (2008-2012)* Recuperado de [https://www.rvo.nl/sites/default/files/Kansendossier%20Taiwan%20trends%20in%20taiwans%20agriculture%20\(2\).pdf](https://www.rvo.nl/sites/default/files/Kansendossier%20Taiwan%20trends%20in%20taiwans%20agriculture%20(2).pdf)
- Paredes, Burga y Asociados SCRL. (2017). *Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2017 y de 2016 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Recuperado de: <http://www.gloria-estadosfinancieros.com/hechos/Gloria%20S%20A%20%2031%2012%2017-16.pdf>.
- Parkin, M. (2004) *Economía* 6ta ed. México, México: Pearson Educación de México, S.A. de CV.

- Parkin, M. y Loría, E. (2010) *Microeconomía* México, México: Pearson Educación de México, S.A. de CV.
- Parmalat Spa. (2014) *Annual Report 2013*. Recuperado de <http://www.parmalat.com/attach/content/4300/PARMALAT%20RELAZIONI%20OE%20BILANCIO%202013%20ING.pdf>.
- Parmalat SpA (2012) *Annual Report 2011*. Recuperado de <http://www.parmalat.com/attach/content/3627/Parmalat%20UK.pdf>.
- Parmalat SpA (2010) *Annual Report 2009*. Recuperado de <http://www.parmalat.com/attach/content/2777/Bilancio%20UK%202009.pdf>.
- Parmalat SpA (2009) *Annual Report 2008*. Recuperado de http://www.parmalat.com/attach/content/2427/090305_2008%20ANNUAL%20REPORT.pdf.
- Perú, Congreso Constituyente Democrático. (1993) *Constitución Política del Perú de 1993*. Publicada en el Diario Oficial *El Peruano* del 30 de diciembre de 1993. Perú.
- Perú, Defensoría del Pueblo (2019) <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-179-Enero-2019.pdf>.
- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, Tribunal de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual, Comisión de Defensa de la Libre Competencia. (2014). Resolución n°003-2014/ST-CLC-INDECOPI. Recuperado de: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/Res003-2014-ST-CLC.pdf>.
- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, Tribunal de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual. (2015). Resolución 0589-2015/SDC-INDECOPI. Recuperado de: <http://servicio.indecopi.gob.pe/buscadorResoluciones/getDoc?docID=workspace:/SpacesStore/5e2573f5-fc2f-4fdf-8b51-7a1ebae5e037>.
- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual. (2014). Expediente n°004-2014/CLC-IP correspondiente a Inversiones Generales Breña SAC contra Laive SA.
- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual. (2009). Expediente n°011-2009/CLC correspondiente a E&B EIRL contra Gloria SA y Distribuidora Feria Pucallpa SAC.
- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual. (2008). Expediente n°023-2008/CCD correspondiente a la denuncia presentada por la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú y el Fondo de Fomento para la Ganadería Lechera de la Cuenca de Lima y Rosario Cruz Ventura contra Gloria SA.
- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual. (2007). Expediente n°013-2007/CLC correspondiente a la denuncia presentada por la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú y el Fondo de Fomento para la Ganadería Lechera de la Cuenca de Lima contra Gloria SA.
- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual. (2005). Expediente n°053-2005/CCD correspondiente a la denuncia presentada por Gloria SA contra Laive SA.
- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual. (2001). Expediente n°016-2001/CCD correspondiente a la denuncia presentada por Gloria SA contra Laive SA.

- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, Tribunal de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual, Comisión de Fiscalización de la Competencia Desleal. (2010). Resolución n°061-2010/CCD-INDECOPI. Recuperado de: <http://ima01.gestion.pe/doc/0/0/2/2/6/226247.pdf>
- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, Tribunal de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual. (2007). *Observatorio de medios – Mercado lácteo*.
- Perú, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, Tribunal de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual. (2001). Expediente n°016-2001/CCD.
- Perú, Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) IV Censo Nacional Agropecuario 2012, Sistema de consulta de datos versión 1.0. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>.
- Perú, Ministerio de Agricultura, Oficina de Asesoría Jurídica. (2008). Oficio No. 613-2008-AG-OGAJ, que constituye los folios 638 al 640 del Expediente n°023-2008/CCD.
- Perú, Ministerio de Agricultura. (1992). “*Establecen el cronograma para la elaboración de leche evaporada en el ámbito nacional*”. Publicado en el Diario Oficial *El Peruano* el 14 de abril de 1992.
- Perú, Ministerio de Agricultura y Riego. (2019) *Boletín Estadístico de Producción Agroindustrial Alimentaria*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-de-produccion-agroindustrial-alimentaria>.
- Perú, Ministerio de Agricultura y Riego. (2018a) “*Anuario estadístico de la producción pecuaria y avícola 2017*”. Recuperado de http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario-produccion-pecuaria-2017-261118_0.pdf.
- Perú, Ministerio de Agricultura y Riego. (2018b). “*Comportamiento de las importaciones de leche en polvo y su impacto en el mercado de leche fresca*”. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2018?download=13876:importaciones-de-leche-en-polvo-y-su-impacto>.
- Perú, Ministerio de Agricultura y Riego. (2017a). *Estudio de la Ganadería Lechera en el Perú*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2018?download=13414:ganaderia-lechera-en-el-peru-2017>.
- Perú, Ministerio de Agricultura y Riego. (2017b). Decreto Supremo n°007-2017-MINAGRI. “Reglamento de la leche y productos lácteos”. Publicado en el Diario Oficial *El Peruano* el 30 de junio de 2017.
- Perú, Ministerio de Agricultura y Riego. (2017c). *Plan nacional de desarrollo ganadero 2017 – 2017*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/plan-nacional-ganadero.pdf>.
- Perú, Ministerio de Agricultura y Riego. (2017d). *Diagnóstico de crianzas priorizadas para el Plan Ganadero*. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=10978:diagnostico-de-crianzas-priorizadas-para-el-plan-ganadero-2017-2021>.

- Perú, Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Problemática del manejo de los pastos naturales*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/40-sector-agrario/situacion-delas-actividades-de-crianza-y-producci>.
- Perú, Ministerio de Salud, Instituto Nacional de Salud, Centro Nacional de Alimentación y Nutrición. (2009). *Tablas Peruanas de Composición de Alimentos*.
- Perú.21. (3 de octubre de 2007). “*Ganaderos arrojan leche para exigir mejores precios*”.
- Perú Retail. (3 de octubre de 2017). *Supermercados en Perú registran tendencia a la baja en indicadores ‘Same Store Sales’*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/supermercados-peru-registran-tendencia-baja-same-store-sales/>.
- Petare, P. (2013). Issues and challenges of Supply Chain Management with perspective to Indian dairy industry. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Purushottam_Petare/publication/307568825_Issues_and_Challenges_of_Supply_Chain_Management_with_perspective_to_Indian_Dairy_Industry/links/57c9182208ae28c01d51d438/Issues-and-Challenges-of-Supply-Chain-Management-with-perspective-to-Indian-Dairy-Industry.
- Perú, Presidencia de la República. (2008). Decreto Legislativo 1035. Ley de adecuación al ‘Acuerdo sobre las medidas en materia de inversiones relacionadas con el comercio’ de la Organización Mundial de Comercio – OMC”. Publicado en el Diario Oficial *El Peruano* el 25 de junio de 2008.
- Perú, Presidencia de la República. (1992). Decreto Ley 25868. Ley de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI. Publicada en el Diario Oficial *El Peruano* el 24 de noviembre de 1992.
- Perú, Presidencia de la República. (1991a). Decreto Legislativo 653. Ley de promoción de las inversiones en el sector agrario. Publicado en el Diario Oficial *El Peruano* el 01 de agosto de 1991.
- Perú, Presidencia de la República. (1991b). Decreto Legislativo 757. Ley Marco para el crecimiento de la inversión privada. Publicado en el Diario Oficial *El Peruano* el 13 de noviembre de 1991.
- Perú, Presidencia de la República. (1984). Decreto Legislativo 295. Código Civil. Publicado en el Diario Oficial *El Peruano* el 25 de julio de 1984.
- Perú, Tribunal Constitucional. (2003) Sentencia emitida el 11 de noviembre de 2003 en el Expediente n°0008-2003-AI-TC sobre la acción de inconstitucionalidad interpuesta por Don Roberto Nesta Brero en representación de 5,728 ciudadanos contra el Artículo 4° del Decreto de Urgencia No. 140-2001. Recuperado de <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2003/00008-2003-AI.html>.
- Perulactea (15 de junio de 2017) “*Industriales Lácteos: Precio de la leche subirá si se prohíbe importación de la leche en polvo*”. Recuperado de: <http://www.perulactea.com/2017/06/15/industriales-lacteos-precio-de-la-leche-subira-si-se-prohibe-importacion-de-la-leche-en-polvo/>.
- Perulactea (2011) *La Ganadería Lechera en Crisis: El Estado y el Abuso de Posición de Dominio en el Mercado de la Leche*. Recuperado de <http://www.perulactea.com/2011/04/05/la-ganaderia-lechera-en-crisis-el-estado-y-el-abuso-de-posicion-de-dominio-en-el-mercado-de-la-leche/>.

- Pindyck, R. y Rubinfeld, D. (2009) *Microeconomía 7ma ed.* España, España: Pearson Educación S.A. Madrid.
- Poder Enterprise. (2012). *Cinco historias emprendedoras.* Perú.
- PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Co. Tbk (2015) *Annual Report 2014.* Recuperado de <http://www.ultrajaya.co.id/uploads/AR2014Ultrajaya.pdf>.
- PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Co. Tbk (2013) *Annual Report 2012.* Recuperado de: <http://www.ultrajaya.co.id/uploads/AR2012.pdf>.
- PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Co. Tbk (2012) *Annual Report 2011.* Recuperado de <http://www.ultrajaya.co.id/uploads/AR2011.pdf>.
- Radio Programas del Perú. (29 de enero de 2018). *¿Qué pasó con la ley anti monopolio en el Perú?* Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/que-paso-con-la-ley-antimonopolio-en-el-peru-noticia-1102064>.
- Ramirez, J., Medina, F. y Munduate, L. (2009). *La experiencia en negociación como facilitadora de los procesos de mediación.* Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/60457/1a%20experiencia%20en%20negociacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Redorta, J. (2006) *Cómo analizar los conflictos: La tipología de conflictos como herramienta de mediación.* Paidot: Barcelona.
- Reyes de León, V.; Zavala, D.; y Gálvez, J. (2008). *Una revisión del proceso de la logística inversa y su relación con la logística verde.* Revista Ingeniería Industrial 7(2). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5010389.pdf>.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *"Comportamiento organizacional"*. Recuperado de: <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>.
- Rojas, A. y Mallqui, N. (2017). "Valorización de Laive SA" (Maestría en Finanzas Corporativas), Universidad del Pacífico. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1899/AngelR_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=6&isAllowed=y.
- Rozanski, G. y Thompson, S. (2011) *Issues in the análisis of buyer power in agricultural markets.* Bates White Economic Consulting
- Sánchez, M. (2008) *Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida.* León: Del Blanco Editores
- Savencia Fromage & Dairy (2019a) *Annual reports.* Recuperado de <http://www.savencia-fromagedairy.com/en/financial-information/annual-reports/>.
- Savencia Fromage & Dairy (2019b) Portal web. Recuperado de: <http://www.savencia-fromagedairy/en>.
- Schroeder, R. (2005). *Administración de operaciones: casos y conceptos contemporáneos.* México, DF: McGraw Hill.
- Schulte, H. y Musshoff, O. (2018). *"Insurance prospects after the European dairy quota abolition"*. Agricultural Finance Review 78(2) 223-232. DOI 10.1108/AFR-06-2017-0047.
- Semana Económica (7 de noviembre de 2018). *Gloria, Nestlé y Laive recurrirán al Poder Judicial tras multa de Indecopi"*. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/317128-gloria-nestle-y-laive-recurriran-al-poder-judicial-tras-multa-de-indecopi/>.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., y Simchi-Levi, E. (2004). *Managing the Supply Chain: Definitive Guide.* Chicago: McGraw-Hill

- Simpson, D.; Power, D.; y Samson, D. (2007). *Greening the automotive supply chain: a relationship perspective*, *International Journal of Operations & Production Management* 27(1) 28 – 48.
- Sociedad Nacional de Nutrición. (2012). Lácteos y derivados. Recuperado de: http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/lacteos_y_derivados.pdf.
- Sociedad Nacional de Industrias, Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2015). *Reporte Sectorial Fabricación de Leche Evaporada, Instituto de Estudios Económicos y Sociales*. Recuperado de: http://infolactea.com/wp-content/uploads/2016/02/IEES_Sectorial_Fabricacion_Leche_Ene2015.pdf.
- Soto, J. (2005) *Reverse logistics: models and applications*. Department of Economics and Business, Graduate Program in Economics, Management and Finance, Universitat Pompeu Fabra, Tesis Doctoral.
- Super Star SRL. (2010). Escrito S/n del 5 de enero de 2010 que constituye los folios 3 y siguientes del Expediente n°001-2010/CLC.
- Tassano, H. (2016). Competencia y regulación. Derecho PUCP (76) pp. 105-121. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/viewFile/14850/15392>.
- Valdivia, B.; Villanueva, D.; y Zúñiga, D. (2012). “Valoración de Gloria SA” (Maestría en Finanzas, Universidad del Pacífico). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2057/Betsy_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1.
- Wall Street Journal (2019) *Market Data*. Recuperado de https://markets.wsj.com/?mod=Home_MDW_MDC.
- Watt's SA. (2019). Portal web. Recuperado de: <http://watts.cl>.
- Watt's SA (2014) *Estados Financieros Consolidados 2013*. Recuperado de <http://www.watts.cl/docs/default-source/estados-financieros-anuales/diciembre-2013.pdf?sfvrsn=2>.
- Watt's SA (2012) *Estados Financieros Consolidados 2011*. Recuperado de <http://www.watts.cl/docs/default-source/estados-financieros-anuales/abril-2011.pdf?sfvrsn=2>.
- Watt's SA (2011) *Memoria y Balance Anual 2010*. Recuperado de <http://www.watts.cl/docs/default-source/informaci%C3%B3n-de-inter%C3%A9s/memoria-2010.pdf?sfvrsn=2>.
- Watt's SA (2010) *Memoria y Balance Anual 2009*. Recuperado de <http://www.watts.cl/docs/default-source/informaci%C3%B3n-de-inter%C3%A9s/memoria-2009.pdf?sfvrsn=2>.
- Watt's SA (2008) *Memoria Anual 2007*. Recuperado de <http://www.watts.cl/docs/default-source/informaci%C3%B3n-de-inter%C3%A9s/memoria-2007.pdf?sfvrsn=2>.
- Wheeler, B. (2006). “Recomendaciones para la alimentación de las vacas lecheras”. Recuperado de <https://www.engormix.com/ganaderia-leche/articulos/recomendaciones-alimentacion-vacas-lecheras-t25877.htm>.
- Yahoo Finance (2019) *Yahoo Finance*. Recuperado de <https://finance.yahoo.com/>.
- Young, P. y Esqueda, R. (2005). “*Vulnerabilidades de la cadena de Suministros: Consideraciones para el caso de América Latina*”. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/26471523_Vulnerabilidades_de_la_cadena_de_Suministros_Consideraciones_para_el_caso_de_America_Latina.
- Zavala, Mauricio (2010) *Análisis del Sector Lácteo Peruano. Cadena de la Leche*. Recuperado de: <http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/588.pdf>.

Anexo 1: Entrevista a la Ing. A. Vásquez

1. ¿Cuáles son los principales problemas de los proveedores medicinas, alimentos, etc. de los productores de leche? ¿Qué recomendaciones tiene para mejorar la participación de estos proveedores en la cadena de suministros de la leche?

Un problema importante es la distancia entre la ubicación de los proveedores que están en las zonas urbanas y los productores lecheros que están en las zonas rurales. El segundo problema es que sus precios son por lo general altos, aunque también hay que considerar que sus costos para atender a zonas alejadas también son elevados. Imagina visitar a pequeños productores en zonas alejadas y cada uno compra pequeñas cantidades, sale carísimo.

Deben estar atentos a la calidad de los productos que venden. Sobre todo cuando [son insumos que se usan en] la transformación de la leche, les venden productos que no son los adecuados o a veces hasta innecesarios. Hay que tener cuidado en que los cultivos¹⁹⁰ sean los adecuados. Más que la distancia, el principal problema es la calidad.

2. ¿Cuáles son los principales problemas de los productores de leche fresca?

El más importante es el acceso a los servicios, por ejemplo los sanitarios, veterinarios. No hay cobertura, a veces es complejo [Sic] o es caro para un productor contar con el servicio de un veterinario que esté en la zona. [Otro problema] también es contar con productos veterinarios de calidad [y] que el costo no sea tan elevado. Acceder a estos servicios es caro, no sólo es [contar con] el veterinario, tienes que comprar los materiales [que deben ser] de calidad y [no es para un solo animal] a veces hay [que realizar] campañas de vacunación, de desparasitación... es un tratamiento continuado. Ahora, esto se agudiza porque los principales proveedores de estos servicios de soporte a la cadena de producción de leche se encuentran en la costa.

¹⁹⁰ Se refiere a los microorganismos que se usan para la producción de yogures o quesos madurados.

El costo de producción varía entre las zonas de producción de costa y las zonas de producción andina. Definitivamente en costa el costo de producción es más mayor que en una zona rural, porque el manejo del ganado en costa es generalmente en establos y ahí les alimento balanceado o concentrado en cambio en la zona de producción andina, hay vacas que viven en el campo y la alimentación es [*en base a*] pasto natural o pastos cultivados y por eso su costo de producción es bajo.

3. El precio que recibe el productor por su leche fresca ¿no es un problema?

Las empresas grandes que compran leche, como Gloria, Nestlé, etc. tienen sus rutas de acopio a nivel nacional y tienen a sus productores de leche. Cuando son grandes y no hay otras oportunidades para aprovechar la leche como es la quesería, no les queda más que venderles a las grandes empresas, porque es un canal seguro. Sin embargo en zonas donde la industria quesera regional se desarrolla, deja de ser atractivo venderle a empresas grandes y se vuelven productores de las empresas de lácteos locales, que generalmente dan mejor precio. Tengo entendido que las empresas grandes están en S/ 1.0, S/ 1.10, S/ 1.20, [*los procesadores artesanales*] en zonas rurales pueden llegar a [*pagar*] S/ 1.30, S/ 1.40, hasta un S/ 1.50. Realmente sí hay diferencia.

4. ¿Qué recomendaciones tiene para mejorar la situación de los productores de leche fresca?

Que reduzcan sus costos de producción, sobre todo en la alimentación. Si es en zona rural, mejorar el tipo forrajero que es la principal fuente de alimento al ganado.

Los productores tienen que aprender a manejar bien su hato ganadero. A las vacas que ya son mayores, que su curva de producción comienza a bajar, el ganadero toma la decisión de sacrificar esa vaca porque puede que hayan nacido nuevas terneras y se tiene que dar prioridad el uso del forraje propio para aquel ganado que tiene mejor rendimiento y mejor calidad.

5. ¿Cuáles son los principales problemas entre los productores y los acopiadores? ¿Qué soluciones propone?

No, no veo problemas. En la zona rural, el productor manda leche a su propia quesería o a empresas queseras locales.

En las zonas de gran producción, donde sí entra la gran industria [*a acopiar*] más que conflictos, veo que hay un mecanismo de enganche. [*Por ejemplo*] una empresa grande le presta servicios o le financia [*al productor para que pueda*] comprar más vacas de mejor calidad. Entonces ya le genera un compromiso al productor. Un compromiso permanente, de largo plazo, con la industria. En una zona rural generalmente no se da eso.

6. ¿Qué conflictos observa entre los productores y los procesadores artesanales?

Generalmente, lo que puede haber es un poco de molestia en la calidad de la leche. A veces puede llegar leche con indicios de mastitis. O puede llegar leche con indicios de que se le ha echado agua para generar volumen, pero se refleja en un bajo rendimiento.

7. ¿Los procesadores lecheros hacen análisis o se dan cuenta después, cuando están procesando?

Normalmente los procesadores artesanales no hacen análisis, pero en zonas donde ha habido apoyo en el desarrollo de la cadena láctea y se han desarrollado cooperativas, se ha desarrollado un sector quesero, a veces hacen análisis de control de calidad y a través de la densidad¹⁹¹ y eso permite reconocimientos en el pago.

8. ¿Qué conflictos observa entre la gran industria y los productores artesanales? ¿Qué soluciones propone?

El año pasado estuvo en la mesa la percepción de que los productos industriales no eran 100% leche. [...] La normativa te permite sacar productos lácteos con diferentes composiciones pero eso ha llevado a que se genere [...] duda o [...] desinformación. Por ejemplo, un yogurt espeso [*dará a lugar a comentarios del*

¹⁹¹ Se trata de un indicador del contenido de sólidos de la leche. Una baja densidad indica que el producto ha sido diluido.

tipo:] ‘no, esto tiene leche en polvo’ o un yogurt menos denso [*dará lugar a comentarios del tipo:*] ‘no, esto está hecho de suero’. O [*dando a entender*] que la industria láctea está engañando. Y sin embargo, la tecnología te permite que tú formules productos de diferentes características en base a la leche y a las diferentes proteínas lácteas y al mercado. Y en cambio en la zona rural, como no tienes acceso a toda esa tecnología y a sus equipos sofisticados, se trabaja con la leche al 100%.

Esto puede traer división entre los procesadores artesanales y la gran industria. Es un tema de normativa, yo creo que ahí debería aclararse bien la normativa que está generando confusión. Ahí hay vacíos que han hecho que gremios del sector productor de leche [*aprovechen*] para buscar [...] ventajas del tipo ‘yo soy 100% leche, el otro no’. Todo eso se genera por vacíos que hay en la normativa.

9. ¿Perciben una competencia desleal?

Claro. Es como que el tema los está dividiendo y no tienen espacios en común de coordinación. Sería interesante tener una mesa de coordinación de la leche en la que esté representada la gran industria, la mediana industria, el sector rural, cada uno con sus intereses, cada uno con sus realidades y que tengan claro hacia dónde van. Por ejemplo, en el tema de exportación de quesos maduros, [*tener claro*] qué es lo que se requiere, qué normas técnicas tenemos que trabajar. Los espacios de coordinación se han quedado en lo básico, que es la norma técnica. Creo que ésa es una debilidad. Si no hacemos eso, se van a seguir peleando entre sectores.

10. ¿Qué papel cumple el Estado en la situación actual?

Debería ser uno de los facilitadores de esos espacios de coordinación en la cadena de la leche. Por ejemplo, el MINAGRI y *Sierra Exportadora*¹⁹² están impulsando la exportación de quesos madurados. Pero para eso, deberíamos tener el perfil del sabor, olor, textura, etc.... [*me refiero a*] la caracterización. Eso no se tiene, entonces el ministerio, a través de sus entidades quiere desarrollarlo, pero todavía está muy incipiente [*el trabajo*]. No es difícil, pero sí requiere recursos. También

¹⁹² Es una dependencia del MINAGRI que promueve el acceso a mercados de pequeños y medianos productores agropecuarios organizados (Sierra Exportadora, 2019).

podría invertir el sector privado, quizá la Sociedad Nacional de Industrias. [Trabajando] con el MINAGRI y Sierra Exportadora, puedan ponerse de acuerdo sobre un plan de trabajo. Hasta ahora no se le ha dado la importancia que requiere, ya que sin eso no te puedes lanzar [Sic] al mercado extranjero.

11. ¿Y cómo sería con las cantidades? Porque se puede caracterizar, pero vas a tener pequeños productores que producen pequeñas cantidades.

Ahí hay que analizar qué tipo de estrategia aplicas: [desarrollas] un territorio que produce masivamente un tipo de queso porque tus condiciones geográficas son estándares o se abre la oportunidad, por las condiciones geográficas, de altura, de ubicación de poder identificar nichos y eso te puede llevar a tener mercados más especializados.

12. ¿Cuáles son las ventajas del desarrollo de cooperativas?

La primera ventaja es que tiene beneficios tributarios. Además, una cooperativa, más que orientada a generar utilidades, está orientada a generar servicios a sus socios. Servicios como tiendas, asistencia técnica y, si la cooperativa crece y tiene se propio centro de producción, inclusive [puede brindar el servicio de] acopio de leche, el control de calidad, el suministro de insumos para la industria láctea. Por ejemplo, en Áncash hay una cooperativa llamada Cahuasaqui (de los distritos de Cascas, Huáscar y Aquia) que agrupa a casi 150 ganaderos que ahora han sacado [Sic] su tienda de insumos, [tienen] su planta de transformación de leche.

[La cooperativa] te permite llegar a una gran cantidad de gente a través de una organización. De esta manera puedes estandarizar [los productos], implementar planes de control de calidad a nivel de proveedores, para que los mismos socios, que también son queseros algunos puedan sacar [al mercado] productos estándares [Sic].

[Además] te ayuda a gestionar inversiones a favor de la cadena láctea, como proyectos de instalación de pisos forrajeros.

13. ¿Cuáles son los principales problemas para el desarrollo de cooperativas?

¿Es difícil constituir las?

Constituir las no es difícil, lo difícil es mantenerse unidos y seguir creciendo, porque es un tema de identidad territorial, que las bases sientan que son organizados y que les genera un beneficio. El mayor reto es el tema organizacional.

Anexo 2: Entrevista al Ingeniero J. Moreno

1. ¿Qué tipo de insumos vende?

Fármacos e instrumental veterinario.

2. ¿Qué zona de trabajo tiene?

Departamento de San Martín, todas sus provincias.

3. ¿Cuál es el origen de los insumos (nacional/importado)? Si es posible indique un porcentaje.

70% nacional, 30% importado.

4. ¿De qué tamaño (grande, mediana, pequeña) es su empresa en relación con el resto de competidores de su zona de trabajo?

Mediana.

5. ¿Qué tipo de ganaderos atiende (grandes, medianos, pequeños)?

Medianos y pequeños, indirectamente porque mis clientes son tienda[s] agro-veterinarias que atienden a los ganaderos.

6. ¿Cuál es el principal producto que se vende?

Antiparasitario inyectable.

7. ¿Qué porcentaje de sus ventas es a crédito?

90%.

8. ¿Cómo decide a quien le da crédito?

Referencias de otros proveedores y terceros.

9. ¿Cuánta morosidad hay en los pagos al crédito? Si es posible, indique un porcentaje.

[Hay un] 30% [de] retraso de pago, pero cobrable.

10. ¿Qué porcentaje de productores estima que están cubiertos por empresas como la suya?

20%.

11. ¿Qué problemas advierte usted en el sector?

La ganadería es suplementaria a la agricultura, que es la principal actividad. Es una ganadería extensiva, al pastoreo, por tanto depende mucho de las lluvias: no llueve, no hay pasto. El punto débil: el ganadero se ve obligado en esas épocas en bajar su población a falta de forraje.

12. ¿Qué problemas tiene usted con sus proveedores?

No presento problema con algún proveedor. Si ocurriera cambio de proveedor. A veces puede [ocurrir alguna] demora [en el] despacho y [se agrava con] el tiempo de envío y transporte hasta mi zona.

13. ¿Qué problemas tiene usted con sus clientes?

Clientes informales. Son productos veterinarios que debería manejar un ingeniero zootecnista o médico veterinario pero las mayoría de mis clientes son empíricos, aprendieron por el negocio, por tanto solo ve[n] rentabilidad y como que no valora[n] la calidad, sólo ve[n] cuanto marginara[n].

14. ¿Qué conflictos encuentra usted en el sector? (por ejemplo: acopiadores con productores, productores artesanales con distribuidores, etc.).

En la zona la empresa Gloria tiene un planta de acopio y proceso, pero paga muy barato [Sic] la leche, pero el productos tiene otra alternativa de vender la leche a productores artesanales que pagan mejor precio, muchos ganaderos también son productores de queso.

15. ¿Presta algún tipo de asistencia técnica a sus clientes?

No, prestaba pero por el acceso y distancia eleva el costo del producto.

16. ¿Los clientes utilizan sus recomendaciones técnicas?

Sí, porque se les explica y ve[n] resultados, todo es resultado.

Anexo 3: Entrevista a transportista de Gloria SA

1. ¿Tiene contrato firmado con Gloria SA?

Si

2. ¿Cuántos años trabaja con Gloria SA?

8 años

3. Gloria SA cuenta con una empresa de transportes dentro de su grupo ¿Sabe Ud. por qué subcontratan?

Gloria tiene la empresa RACIENSA ellos subcontratan debido a que sus costos de transporte con terceros es más económico que realizar con sus propios equipos, sin embargo también tienen rutas que son más rentables y ellos lo realizan con sus unidades de transporte.

4. ¿Sabe si hay cambios frecuentes de empresas de transportes a las que subcontrata Gloria SA?

No realizan muchos cambios salvo que se incumpla algún procedimiento

5. ¿En cuántas rutas divide Gloria SA al país?

No tengo conocimiento

6. ¿Cuántos transportistas trabajan en la misma ruta que ustedes?

3 a 4 empresas.

7. ¿Qué requisitos le pidieron para ser proveedor de Gloria SA?

Tener experiencia y la empresa estar limpia de todo sentido.

8. ¿Qué controles realiza Gloria SA a sus servicios?

Control satelital – Control servicios y entrega oportuna.

9. ¿A qué razón social le factura los servicios que brinda?

Distribuidora exclusiva de productos de calidad sac.

10. ¿Cuál es la línea de crédito que brinda?

Crédito a 7 días

11. ¿Cuántos días demora el pago de sus servicios desde que presenta la factura?

7 días.

12. ¿Existe posibilidades de que les asignen nuevas rutas?

Tenemos acceso al todo el Peru, esa es la política de la empresa.

De la carga

13. ¿Cuál es el destino principal?

Selva Central

14. ¿Qué tipo de productos transporta?

Leche, Yogur, mercaderías varias.

15. ¿Cuántos viajes a la semana realiza?

2 semanales cuando hay pedidos.

16. ¿Cuáles son las ciudades de entrega?

Tarma - La Merced – Satipo - Pichanaki

17. ¿Cuántos puntos de entrega aproximadamente tiene en cada ciudad?

1 distribuidora por punto.

18. ¿Qué empresa le entrega la carga a Ud.?

Gloria

19. ¿A qué empresa se entrega la carga?

A cada distribuidora por punto.

Cadena de suministros

20. Explique brevemente el proceso de transporte y servicio que brinda

Se programa la carga una vez que el vendedor hace el pedido y luego emiten la guía y las facturas, se carga en las unidades y parte hacia el destino para la entrega al distribuidor depende de la ciudad.

21. ¿Qué problemas identifica en el proceso de transporte y distribución?

La recepción de los productos en las distribuidoras cuando no tienen espacio para recibir.

22. ¿Qué problemas tiene su empresa con las empresas que le entregan la carga?

El problema es cuando no terminan la producción de productos.

23. ¿Qué problemas tiene su empresa con las empresas que le reciben la carga?

Hay rechazos cuando los productos se lastiman y a la vez el espacio que tienen para recibir.

Anexo 4: Entrevista a transportista de Nestlé Perú SA

1. ¿Tiene contrato firmado con Nestlé?

Si y es anual

2. ¿Cuántos años trabaja con Nestlé?

Empezamos nuestras operaciones con ellos desde el [Año omitido]. Primero en sus operaciones locales solo distribución Lima y [luego] entramos con la distribución Nacional Provincia.

3. ¿Sabe si hay cambios frecuentes de empresas de transportes a las que subcontrata Nestlé?

Sí. Cada año en Marzo para ser más exacto hay un proceso de Licitación en donde participan los proveedores vigentes y otros potenciales.

4. ¿En cuántas rutas divide Nestlé al país?

Su Distribución en Perú esta zonificada de la Siguiete manera.

- **Zona Centro y Oriente** - Contempla las provincias: Tarma, Huancayo, La Merced, Satipo, Cerro de Pasco, Huánuco, Aucayacu, Pucallpa e Iquitos (Terrestre y fluvial).
- **Zona Norte y Oriente** – Contempla las provincias: Huacho, Huaraz, Chimbote, Trujillo, Chiclayo, Piura, Tumbes, Cajamarca, Jaén, Moyobamba, Tarapoto.
- **Zona Sur y Oriente** - Contempla las provincias: Chíncha, Ica, Nazca, Ayacucho, Andahuaylas, Abancay, Juliaca, Puno, Cusco, Sicuani, Quillabamba, Madre de Dios, Arequipa, Ilo y Tacna.

5. ¿En qué rutas trabaja Ud.?

En todas a excepción de Iquitos. Pero con mayor frecuencia en la Zona Norte y Oriente.

6. ¿Cuántos transportistas trabajan en la misma ruta que ustedes?

Bueno en realidad no existe una cantidad determinada pero el estimado es 06 proveedores.

7. ¿Qué requisitos le pidieron para ser proveedor de Nestlé?

- **Ser persona Jurídica:** Acta de constitución, Vigencia de Poderes y Ficha RUC.
- **Contar los permisos vigentes como empresa de transporte:** Constancia de inscripción de transporte.
- **Adicionales:** Contar todos los camiones con GPS y Tener una Póliza de Carga.

8. ¿Qué controles realiza Nestlé a sus servicios?

- Cumplimiento con la hora de cita para la carga.
- Cumplimiento con el Lead Time/ la fecha en las entregas.
- Cumplimiento con el Lead Time de la liquidación documentaria.
- Siniestrabilidad como mermas, perdidas y robo.

9. ¿A qué razón social le factura los servicios que brinda?

A Nestlé.

10. ¿Cuál es la línea de crédito que brinda?

30 días.

11. ¿Cuántos días demora el pago de sus servicios desde que presenta la factura?

30 días

12. ¿Existe posibilidades de que les asignen nuevas rutas?

Sí. Esto básicamente sucede porque el contrato nos permite hacer envíos a cualquier provincia ya que el precio/tarifa es una sola para todos los proveedores lo que hace que la competencia solo sea en calidad de servicio y no en precio

De la carga

13. ¿Cuál es el destino principal?

Distribuidores de Nestle en Provincia. Ellos no cuentan con almacenes toda la mercadería sale de Lima para Distribuidor.

14. ¿Qué tipo de productos transporta?

SECO.

Ellos tienen 02 líneas de negocio:

- **SECO** (Leche, Cereales, Galletas, Comidas de mascotas, productos para Cocinar); y
- **REFRIGERADO** (Helados)

15. ¿Cuántos viajes a la semana realiza?

02

16. ¿Cuáles son las ciudades de entrega?

Todas en las que me asigna NESTLE

17. ¿Cuántos puntos de entrega aproximadamente tiene en cada ciudad?

02 Distribuidores por provincia

18. ¿Qué empresa le entrega la carga a Ud.?

Nestlé.

19. ¿A qué empresa se entrega la carga?

A sus distribuidores o clientes de Nestlé.

Cadena de suministros

20. Explique brevemente el proceso de transporte y servicio que brinda

- **Requerimiento del camión:** Nestlé solicita camión, establece el destino, día y hora para el envío.
- **Confirmación de la disponibilidad del camión:** Se confirma la disponibilidad del camión y la aceptación de las condiciones.
- **Equipamiento del camión:** *Check List* del camión.
- **Envío del camión:** Conductor, cuadrilla y documentos.
- **Salida del camión a su destino:** Seguimiento y monitoreo (GPS) del camión hasta su destino final.
- **Coordinación para entrega de la mercadería:** Previamente se llama al distribuidor reportando la fecha y hora tentativas de la llegada de su mercadería, se coordina también con las cuadrillas en provincias para el descargue.
- **Reportamos la culminación:** Enviamos un reporte dando conformidad al cumplimiento de los tiempos y las fechas que se entregó.
- **Retorno de la documentación:** Se coordina el envío a Lima por Courier de las guías y facturas de la mercadería entregada.
- **Facturación del Servicio:** Se procede a facturar según la tarifa vigente.

21. ¿Qué problemas identifica en el proceso de transporte y distribución?

- **Tiempos muertos en la carga:** Esto sucede mayormente en fin de mes (cierre de mes) en donde muchas veces la cantidad de envíos que tienen para sus distribuidores/clientes y que deben de cumplir hacen que programen camiones con tiempos muy reducidos es decir si se cargaba en 04 horas ahora lo deben de hacer en 02 horas.

22. ¿Qué problemas tiene su empresa con las empresas que le entregan la carga?

Ninguno.

23. ¿Qué problemas tiene su empresa con las empresas que le reciben la carga?

Ninguno.

Anexo 5: Expedientes rechazados

En la tabla siguiente, se muestra el listado de expedientes rechazados correspondientes a las comisiones de Libre Competencia y de Competencia Desleal. No se encontraron expedientes correspondientes a la cadena de suministros de la leche en la Comisión de Dumping, Subsidios y Barreras Comerciales no Arancelarias. Por su naturaleza, no se consideran las comisiones de Derechos de Autor, Signos Distintivos, Invencciones y Nuevas Tecnologías, Eliminación de Barreras Burocráticas y Procedimientos Concursales.

Expediente	Demandante	Demandada	Descripción
111-2004/CCD	Nestlé	Alprosa	Competencia desleal en la modalidad de confusión y explotación de reputación ajena.
120-2005/CCD	Nestlé	Yomar	Competencia desleal en la modalidad de confusión y explotación de reputación ajena.
171-2005/CCD	Gloria	Laive	Infracción contra el principio de veracidad.
043-2006/CCD	De oficio	Gloria	Infracción contra el principio de veracidad.
069-2006/CCD	Alprosa	Nestlé	Competencia desleal en la modalidad de confusión y denigración.
186-2006/CCD	Aspec	Laive	Infracción contra el principio de veracidad.
075-2007/CCD	Aspec	Gloria	Infracción contra el principio de veracidad.
176-2007/CCD	Aspec	Gloria	Infracción contra el principio de veracidad.
222-2007/CCD	Gloria	Ajeper	Infracción contra el principio de veracidad.
015-2008/CLC	Municipalidad Distrital de Perené	Insumos Mantaro	Prácticas anticompetitivas en licitación pública.
049-2008/CCD	Huk Vida	Bristol	Publicidad engañosa.
200-2008/CCD	Sylvia Madeleine Melgar Choy	Laive	Publicidad engañosa.
203-2008/CCD	Gloria	Laive	Competencia desleal en la modalidad de denigración y equiparación indebida.
204-2008/CCD	Gloria	Laive	Competencia desleal en la modalidad de denigración y equiparación indebida.
020-2009/CCD	Huk Vida	Abbott	Publicidad engañosa.
027-2009/CCD	Huk Vida	Supermercados Peruanos	Publicidad engañosa.
145-2009/CCD	Laive	Gloria	Publicidad engañosa.
001-2010/CLC	Super Star SRL	Deprodeca SAC	Abuso de posición de dominio en la modalidad de negativa injustificada de trato.
075-2010/CCD	Huk Vida	Makro	Publicidad engañosa.
060-2011/CCD	Huk Vida	Makro	Publicidad engañosa.
250-2011/CCD	Huk Vida	Makro	Publicidad engañosa.
096-2012/CCD	Aspec	Gloria	Publicidad engañosa.
020-2017/CCD	De oficio	Gloria	Publicidad engañosa.
074-2017/CCD	De oficio	Laive	Publicidad engañosa.

109-2017/CCD	De oficio	Nestlé	Publicidad engañosa.
110-2017/CCD	De oficio	Gloria	Publicidad engañosa.
111-2017/CCD	De oficio	Supermercados Peruanos	Publicidad engañosa.
188-2017/CCD	De oficio	Nestlé	Publicidad engañosa.
194-2017/CCD	Jean Luca André Chichizola Landeo	Laive	Publicidad engañosa.
195-2017/CCD	Jean Luca André Chichizola Landeo	Laive	Publicidad engañosa.
225-2018/CCD	Jean Luca André Chichizola Landeo	Laive	Publicidad engañosa.
226-2017/CCD	Jean Luca André Chichizola Landeo	Laive	Publicidad engañosa.
227-2017/CCD	Jean Luca André Chichizola Landeo	Laive	Publicidad engañosa.