

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



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

PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR GANADERO BOVINO
EN EL PERU

PRESENTADA POR:

Sr. Hitalo Cesar Gutiérrez Romero
Srta. Geraldine Trujillo Villarroel
Sr. Marco Martínez Flores

Asesor: Profesor Juan O'Brien Cáceres

Surco, Febrero de 2010

AGRADECIMIENTOS

Hemos llegado al final de este largo e intenso camino que represento una vivencia llena de ilusiones, alegrías, tristezas, y sobre todo posibilidades de crecer, personal y profesionalmente. Esta vivencia ha provocado en nosotros una variedad de sentimientos que hemos podido compartir con personas muy valiosas para nosotros y a las que ha llegado el momento de expresarles nuestra gratitud y estima.

Gracias, a nuestro asesor profesor Juan O'Brien, no solo por las sugerencias, orientaciones y aclaraciones, si no por el trato con que siempre nos ha atendido y porque en los problemas que hemos encontrado siempre ha tenido una palabra de apoyo y estímulo.

Gracias a nuestras familias, por creer en nosotros y mantenerse siempre a nuestro lado, por superar con nosotros cada una de las etapas vividas y secundarnos en todas nuestras decisiones.

Gracias al Centro de Negocios de la Universidad Católica, por el impulso a nuestra formación profesional; a todos nuestros profesores y personal administrativo por la contribución de sus conocimientos, por su permanente apoyo y valiosos consejos durante nuestra vida estudiantil en esta casa de estudio.

Gracias, a nuestros compañeros de estudio, que compartieron con nosotros estas vivencias y han significado un importante apoyo para mantenernos firmes en nuestras metas propuestas.

Un especial agradecimiento a todas las personas que nos apoyaron en el desarrollo del presente documento, por su vital aporte y desinteresada colaboración.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres: Mariano y Graciela por ser mis pilares y hacer de mí una mejor persona a través de sus múltiples consejos, su sabiduría, enseñanzas e infinito amor. Gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y profesional.

A mis hermanas: Margarita, Milagros y Marisol por creer en mí y en mis sueños, por su apoyo, confianza y comprensión. Gracias por estar a mi lado, brindándome y aconsejándome siempre.

A mis sobrinas: Lucero y Patricia por ser mis fanáticas más fervientes y estar siempre allí, alegrando cada instante de mi vida y las exhorto a mantener una visión de éxito en sus vidas mediante el estudio continuo.

A mi querida Zoraida, por su amor, paciencia, comprensión y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

Gracias a todos por ayudarme a lograrlo. Los quiero mucho.

Hitalo Gutiérrez

Me gustaría dedicar esta Tesis a toda mi familia.

Para mis padres, porque me han enseñado a encarar las adversidades. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Para mi esposa Ada y mis Hijos Melanie y Michel, por su paciencia, por su comprensión, por su amor, ellos son las personas que más directamente han sufrido las consecuencias del trabajo realizado.

A todos ellos, muchas gracias

Marco Martínez

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y haberme dado salud para lograr mis objetivos

A Hilario y Angélica, mis padres, por hacer de mi una mejor persona a través de sus consejos, por el apoyo y amor incondicional que siempre me han demostrado y agradezco, porque gracias a ellos he podido afrontar cada obstáculo.

A Omar, Angy y Cathy, mis hermanos por su apoyo, confianza y amor. Ellos nunca han dejado de creer en mí y han celebrado mis logros como propios.

A Renzo, mi mejor amigo, mi compañero y mi novio por su inmenso amor, apoyo constante y paciencia.

A María, mi abuelita, por su dulzura, cariño y apoyo.

Por ser todos ellos las personas más importantes de mi vida, con todo mi amor y cariño.

Geraldine Trujillo

RESUMEN EJECUTIVO

La ganadería bovina en el Perú es una actividad que se desarrolla en casi todo el país desde la época de la colonia; su importancia radica en su rol como generadora de ingresos para las empresas comerciales y familias campesinas; además, contribuye a la seguridad alimentaria del país; es fuente generadora de trabajo; es una actividad de la cual no solo se aprovecha la carne del ganado, sino también su leche. En los departamentos de la sierra, esta actividad se realiza como una tradición heredada de generación en generación; sin embargo, la escasa disponibilidad de los recursos, el bajo nivel de instrucción de los ganaderos y la diversidad del clima hacen que se realice sin una óptima gestión que permita desarrollar al sector ganadero bovino como un negocio más rentable. Es necesario precisar que este sub-sector constituye una oportunidad, puesto que los beneficios que genera son trascendentales para el desarrollo del país.

Se presenta el planeamiento estratégico del sector ganadero bovino del Perú desde 2010 hasta 2020, cuyo objetivo es lograr, al término del plazo indicado, un nivel de rentabilidad a través de estrategias y acciones que permitan un desarrollo sostenido del sector objeto de estudio.

Para el planeamiento estratégico se realizó inicialmente un diagnóstico, en el cual se analizó el contexto internacional y el desempeño de las principales fuerzas vinculadas al sector ganadero bovino nacional, lo que permitió identificar los factores críticos de éxito para el desarrollo del sector. Asimismo, para concretar el diagnóstico se realizaron entrevistas con personal especializado en el sector y visitas guiadas a los establos, con el fin de obtener información de fuentes primarias.

El presente plan estratégico expone una propuesta que busca mejorar la competitividad del sector ganadero bovino del Perú y proporcionar, a los agentes

económicos relacionados con esta actividad, elementos de carácter técnico y científico que orienten mejor las decisiones en su participación a lo largo de la cadena productiva de carne y leche bovino.

Del análisis realizado se concluye que el sector ganadero bovino del Perú, conformado en su mayoría por el pequeño ganadero, se encuentra en una posición débil, debido a que las unidades productivas se encuentran atomizadas y desarticuladas, con escaso acceso a tecnología, educación e información; sin embargo, se ha identificado que existen oportunidades de desarrollo condicionadas a una mejor organización y al ordenamiento de los principales agentes participantes del sector.

De otra parte, la implementación del proceso estratégico del sector ganadero bovino peruano se traduce en la determinación de los objetivos de corto plazo, sus acciones, los responsables, las políticas, la asignación de recursos y la evaluación y control de los mismos. Por ello, se plantea que el Ministerio de Agricultura sería el encargado de crear una asociación que incluya a representantes de los productores de carne y leche, cuyo nombre sería APROGAB (Asociación para la Promoción de la Ganadería Bovina), la cual liderara posteriormente la puesta en marcha de los planes de acción, enfocados al logro de los objetivos de largo plazo.

Finalmente, es preciso señalar que el rol de APROGAB será lograr la asociatividad del sector, impulsando la sinergia entre todos los agentes que componen la cadena de carne y leche bovina, así como facilitar la transferencia eficiente de conocimientos y tecnología, necesarios para lograr altos niveles de productividad y rentabilidad.

ABSTRACT

Cattle industry in Peru has been around since colonial times; its importance lies in its role as an income source for both commercial businesses and peasant families; it is a source of work, an activity that not only provides meat, it also milk. In the highland regions, this activity is considered a hereditary family tradition, passing from one generation to the next; however, low resource availability, poor education of breeders and rough climate conditions hinder appropriate management that would allow the development of the sub-sector as a more profitable business. It is necessary to clarify that the cattle sector constitutes an opportunity because the benefits that it could generate are transcendental for the development of the country.

This work presents a strategic planning of the cattle sector in Peru from 2010 to 2020, and its objective is to achieve, by the end of the mentioned term, a certain level of profitability through strategies and actions that embed a sustained development in the studied sector.

For the strategic planning, we first made a diagnosis in which the international context and performance of the main linked forces of the local cattle sector were analyzed, which allowed identifying critical factors of success for the development of the sector. Also, to conclude the diagnosis, interviews were held with specialists in the sector and made guided visits in stables with the purpose of gathering information from primary sources.

This strategic plan exposes a proposal that seeks to improve the competitiveness of the cattle sector in Peru and provide the operators related to

this activity with technical and scientific elements that would guide the decision-making through the beef and milk productive chains.

From the performed analysis we conclude that the cattle sector in Peru - conformed mostly by the small cattle breeders – lies on a very weak position because the productive units are widely spread and remain unlinked, with scarce technological access; however, it has been noticed that there is opportunity for development, conditioned to better organization of the main actors involved.

On the other hand, the implementation of the strategy of the Peruvian cattle sector results in the determination of short-term targets, actions, staff, policy making and resource distribution, assessment and control. For that, we raise that the Ministry of Agriculture should be the responsible for including an association that gathers beef and milk producers that should be called APROGAB – Asociación para la Promoción de la Ganadería Bovina- (In English: Cattle Promotion Asociacion – CPA), which will lead the implementation of further actions focused in achieving long term objectives.

Finally, it should be noted that the role of CPA will be to achieve the associability of the sector, encouraging a synergy between all the agents that conform the productive chain of beef and dairy cattle, and to furnish an efficient transfer of technological knowledge necessary to achieve high levels of productivity and profitability.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS.....	xiv
LISTA DE FIGURAS	xvi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problema de Investigación	2
1.2 Preguntas de Investigación.....	3
1.3 Objetivos de la Investigación	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Justificación y Viabilidad de la Investigación	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA.....	6
2.1 Administración Estratégica	6
2.2 Proceso Estratégico	6
2.3 Planeamiento Estratégico	7
2.3.1 Visión, Misión y Valores.....	8
2.3.2 Evaluación Externa.....	9
2.3.3 El Análisis Competitivo	11
2.3.4 Evaluación Interna.....	12
2.3.5 Objetivos de Largo Plazo	14
2.3.6 Formulación Estratégica	14
2.3.7 Elección de Estrategias	15
2.4 Metodología	18
CAPÍTULO III: SECTOR GANADERO BOVINO EN EL MUNDO	20
3.1 Situación Actual de la Ganadería Bovina Cárnica en el Mundo.....	20

3.1.1 Producción y Consumo Mundial de Carne Bovina	21
3.1.2 Precio Mundial de Carne Bovina	25
3.2 Situación Actual de la Ganadería Bovina Lechera en el Mundo	26
3.2.1 Consumo Mundial de Leche.....	27
3.2.2 Costo de la Producción de Leche	27
3.2.3 Evolución de los Precios de la Leche	28
3.3 Tendencia Mundial.....	28
3.3.1 Tendencia Mundial Respecto a la Carne Bovina	30
3.3.2 Tendencia Mundial Respecto a la Leche Bovina	33
3.4 Casos de Éxito de Ganadería Bovina en las Américas	35
3.4.1 Centros de Recepción y Enfriamiento de Leche, Honduras ..	36
3.4.2 Programa de Desarrollo Ganadero del Fondo de Desarrollo Local, Nicaragua	39
3.4.3 Programa de Intensificación Ganadera de las Cooperativas Menonitas, Paraguay	42
3.4.4 Conclusiones.....	45
CAPÍTULO IV: SECTOR GANADERO BOVINO EN EL PERÚ	46
4.1 Situación Actual de la Ganadería Bovina Lechera	49
4.1.1 Principales Razas de Ganado Vacuno Lechero	49
4.1.2 Evolución del Sector en el Perú.....	52
4.1.3 Principales Cuencas Lecheras	54
4.2 Situación Actual de la Ganadería Bovina de Carne.....	60
4.2.1 Producción de Carne de Vacuno	62
4.2.2 Razas de Vacunos de Carne	64

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO	67
5.1 Declaración de la Visión	67
5.2 Declaración de la Misión	67
5.3 Valores	67
5.4 Código de Ética	68
5.5 Objetivos de Largo Plazo	70
5.6 Análisis Externo	71
5.6.1 Análisis Tridimensional.....	71
5.6.2 Diamante de Porter	86
5.6.3 Análisis PESTE	89
5.6.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	98
5.6.5 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	101
5.6.6 Ciclo de Vida de la Industria	104
5.6.7 Matriz de Perfil Competitivo	105
5.6.8 Conclusiones.....	107
5.7 Análisis Interno	108
5.7.1 Análisis de las Áreas Funcionales que Integran el Ciclo Operativo.....	108
5.7.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	128
5.7.3 Conclusiones.....	129
5.8 Proceso Estratégico	129
5.8.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	129
5.8.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	

(PEYEA)	133
5.8.3 Matriz Interna - Externa (IE)	136
5.8.4 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	137
5.8.5 Matriz de Decisión de Estrategias (DE)	138
5.8.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) ...	139
5.8.7 Matriz de Rumelt (MR)	140
5.8.8 Matriz de Ética (ME)	143
5.8.9 Alineamiento de Estrategias con Objetivos de Largo Plazo	143
5.8.10 Conclusiones	143
CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN	146
6.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)	146
6.1.1 OCP Asociados a OLP1	146
6.1.2 OCP Asociados a OLP2	149
6.1.3 OCP Asociados a OLP3	150
6.1.4 OCP Asociados a OLP4	152
6.1.5 OCP Asociados a OLP5	152
6.2 Desarrollo de la Estructura Organizacional	156
6.3 Asignación de Recursos	158
6.3.1 Recursos Financieros	158
6.3.2 Recursos Físicos	158
6.3.3 Recursos Tecnológicos	159
6.4 Políticas	159
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	161
7.1 Evaluación de Estrategias	162

7.2 El Tablero de Control.....162

7.3 Conclusiones del Capítulo.....164

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....165

8.1 Conclusiones165

8.2 Recomendaciones.....168

REFERENCIAS171

APÉNDICE A: ENTREVISTAS176



LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Producción Mundial de Carne de Res 2004 – 2008 (Millones de Toneladas)</i>	23
Tabla 2.	<i>Sistemas de Producción Ganadera</i>	31
Tabla 3.	<i>Tendencias del Comercio de Carne</i>	32
Tabla 4.	<i>Tendencias Relacionadas con la Leche en Polvo</i>	34
Tabla 5.	<i>Valor de la Producción Agropecuaria, Según Subsectores</i>	47
Tabla 6.	<i>Cantidad de Ganado Vacuno en el Ámbito Nacional y Departamental 2006</i>	49
Tabla 7.	<i>Producción Nacional de Leche Fresca de Vaca por año Según Departamentos, Expresado en Toneladas (2006-2008)</i>	53
Tabla 8.	<i>Distribución de la Producción en las Provincias de Arequipa</i>	57
Tabla 9.	<i>Destino de la Producción de Leche del Departamento de Cajamarca</i>	59
Tabla 10.	<i>Producción Anual de Carne Bovina 1993-2008 (Miles de Tm)</i>	63
Tabla 11.	<i>Razas de Ganado Bovino para Carne</i>	65
Tabla 12.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	73
Tabla 13.	<i>Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)</i>	79
Tabla 14.	<i>PBI y Demanda Interna (Variaciones Porcentuales)</i>	80
Tabla 15.	<i>Matriz EFE</i>	99
Tabla 16.	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	106
Tabla 17.	<i>Composición de la Leche de Diferentes Especies (por Cada 100 Gramos)</i>	113
Tabla 18.	<i>Composición de la Carne Vacuna</i>	114
Tabla 19.	<i>Producción de Leche Fresca por Departamentos</i>	116

Tabla 20. <i>Costos de Alimentación del Ganado Vacuno</i>	125
Tabla 21. <i>Condición de Analfabetismo de Productores Agropecuarios Individuales, Según Grupo de Edad</i>	126
Tabla 22. <i>Numero de Productores Agropecuarios Individuales y Nivel de Educación Alcanzado</i>	127
Tabla 23. <i>Matriz EFI</i>	128
Tabla 24. <i>Matriz FODA del Sector Ganadero Bovino del Perú</i>	132
Tabla 25. <i>Matriz PEYEA del Sector Ganadero Bovino del Perú</i>	133
Tabla 26. <i>Matriz de Decisión de Estrategias para el Sector Ganadero Bovino del Perú</i>	139
Tabla 27. <i>Matriz CPE del Sector Ganadero Bovino del Perú</i>	141
Tabla 28. <i>Matriz de Rumelt para el Sector Ganadero Bovino del Perú</i>	142
Tabla 29. <i>Alineamiento de las Estrategias con los Objetivos de Largo Plazo</i> ..	145
Tabla 30. <i>Despliegue de Estrategias</i>	154
Tabla 31. <i>Cuadro de Mando Integral para la Industria Ganadera Bovina</i>	163

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	8
<i>Figura 2.</i> Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial	12
<i>Figura 3.</i> Ciclo Operativo de la Organización	13
<i>Figura 4.</i> Producción y Consumo Mundial de Carne de Res 2004 - 2008	22
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de Participación de los Principales Países Productores.....	22
<i>Figura 6.</i> Participación Porcentual en el Valor de la Producción Agropecuaria – Enero a Diciembre de 2008- (% de Millones de Nuevos Soles a Precio 1994)	46
<i>Figura 7.</i> Participación Porcentual en el Valor de la Producción Pecuaria – Enero a Diciembre de 2008- (% de Millones de Nuevos Soles a Precio 1994).	48
<i>Figura 8.</i> Producción Nacional de Leche Fresca de Vaca por mes, Según Región.	55
<i>Figura 9.</i> Producción Nacional de Carne de Vacuno por mes, Según Región	64
<i>Figura 10.</i> Perú: PEA Ocupada por Sectores Económicos, 2005-2008.....	75
<i>Figura 11.</i> Precio Promedio Anual en Establo (Nuevos Soles por Litro).....	118
<i>Figura 12.</i> Precio Promedio (Nuevos Soles por Kilogramo).....	118
<i>Figura 13.</i> Resultado de la Matriz PEYEA del Sector Ganadero Bovino del Perú	135
<i>Figura 14.</i> Matriz IE del Sector Ganadero Bovino del Perú.....	136
<i>Figura 15.</i> Matriz de la Gran Estrategia	137
<i>Figura 16.</i> Matriz de Ética para el Sector Ganadero Bovino del Perú.....	144
<i>Figura 17.</i> Organigrama APROGAB.....	156

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La ganadería bovina en el Perú es una actividad tradicional e importante dentro del ámbito de la producción agropecuaria. Este sector ha pasado por diversos períodos de expansión y de contracción, asociados a políticas de gobierno (necesidad de expansión de la frontera agrícola, disponibilidad de crédito para el sector, incentivos a la exportación de carne) y desastres naturales. Un gran porcentaje del ganado bovino se encuentra en propiedad de pequeños ganaderos y comunidades campesinas, donde predomina el vacuno criollo y sus cruces.

El mercado de la leche se caracteriza por una atomización de la producción primaria en el campo, frente a una demanda concentrada en las grandes ciudades; el carácter perecible del producto que exige infraestructura específica de transporte, la conservación y comercialización, y el alto grado de desorganización de los productores que afecta la comercialización. Debido a que la producción nacional de leche y carne no satisface la demanda interna, el Perú requiere importar anualmente 368,254 Tm de productos lácteos y 1,936 Tm de carne. El consumo per cápita de productos lácteos, expresados en leche fresca, en el Perú es de 51.16 l/hab./año mientras que lo recomendado por organismos internacionales, como la FAO, es de 120 l/hab./año. De forma similar, el consumo de carne de vacuno es de 6 kg/hab./año, cifra que se coloca por debajo del consumo correspondiente a otros países andinos, cuyo promedio es de 20 kg/hab./año (Ministerio de Agricultura, 2006).

La ganadería en el Perú es una actividad que se desarrolla en casi todo el país. Su importancia radica en que ésta es una de las actividades de la cual se aprovecha no solo la carne de los animales, sino también su leche, la cual es una

gran fuente de nutrientes para el ser humano. Existen razas destinadas únicamente a la producción de carne, otras a la producción de leche y también las hay de doble propósito (carne y leche).

Asimismo, la ganadería en el Perú se desarrolla en las tres regiones naturales. En ellas se configuran una serie de sistemas de producción de acuerdo con las condiciones de propiedad de la tierra, las características geográficas, altitudinales y culturales donde se lleva a cabo esta actividad. Como característica predominante destaca la crianza denominada de minifundio, en la cual los productores realizan esta actividad con fines de autoconsumo más que para obtener ganancias. Sin embargo, cabe señalar que existen sectores con un grado avanzado de desarrollo empresarial en las actividades de engorde de vacunos y producción de leche, los cuales se ubican en la región costera.

En suma, la presente investigación tiene por propósito aportar una propuesta estratégica para impulsar el desarrollo del sector ganadero bovino en el Perú.

1.1 Problema de Investigación

La ganadería en el Perú es una actividad económica muy importante puesto que brinda trabajo a muchas familias campesinas. La problemática de la ganadería bovina nacional está referida principalmente a su baja productividad, acompañada de una reducida rentabilidad de la actividad. Según el análisis hecho a la cadena productiva, las principales causas de esta problemática son: (a) la estacionalidad de la producción, (b) la baja cantidad y calidad de pastos y forrajes, (c) el escaso desarrollo de técnicas de conservación, (d) la subutilización de forrajes y residuos de cosecha, (e) la baja calidad del ganado (90% son criollos y

cruzados),(f) los bajos índices reproductivos, (g) las altas tasas de mortalidad en la recría de reemplazos, (h) los altos costos de producción de las ganaderías intensivas, (i) la escasez y alto precio de vientres, (j) la baja calidad de la leche y de la carne y (k) el retraso tecnológico.

Asimismo, cabe mencionar la carencia de una visión integral y compartida por todos los actores involucrados en el sector ganadero bovino; así como la ausencia de una entidad revestida de la autoridad suficiente, que sea capaz de tomar la iniciativa de convocar, motivar e incentivar a todas las entidades involucradas en el proyecto de promover e impulsar su desarrollo sostenible.

1.2 Preguntas de Investigación

A continuación, se presentan las preguntas de investigación formuladas como parte de este estudio.

1. ¿Cuál es la situación del sector ganadero bovino en el Perú?
2. ¿Qué impacto tiene el sector ganadero bovino en la economía y en el desarrollo del país?
3. ¿Cuál es el impacto de la tecnología en el desarrollo del sector ganadero bovino?
4. ¿Cuáles son los factores externos que impulsan el desarrollo del sector ganadero bovino en el Perú?
5. ¿Cuáles son los principales recursos con los que cuenta el Perú para brindar una atención adecuada al sector ganadero bovino?
6. ¿Qué factores internos limitan el desarrollo del sector ganadero bovino en el Perú?

7. ¿Cuáles son las estrategias para promover el desarrollo del sector ganadero bovino en el Perú?

1.3 Objetivos de la Investigación

En este punto se presentarán el objetivo general, así como los objetivos específicos que serán las guías del estudio.

1.3.1 Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es proponer el plan estratégico del sector ganadero en el Perú, de manera que permita implementar una serie de estrategias que impulsen el desarrollo ordenado y eficaz de esta actividad económica.

1.3.2 Objetivos Específicos

De acuerdo con el objetivo general, se proponen los siguientes objetivos específicos: (a) determinar si el uso adecuado de la tecnología no influye en el desarrollo del sector ganadero; (b) determinar los factores externos que permitan impulsar el desarrollo de esta actividad, así como identificar los factores internos que la limitan; (c) plantear estrategias para incentivar el desarrollo del sector ganadero mediante la identificación de los factores clave de éxito; y (d) proponer las acciones que deberán seguirse para el desarrollo de las estrategias propuestas.

1.4 Justificación y Viabilidad de la Investigación

La concentración del desarrollo del sector ganadero bovino en la costa peruana, la variedad y riqueza del mismo, las tendencias de la demanda en los próximos años, así como las potencialidades económicas del sector, son factores que sostienen la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación.

No obstante, existen otros factores mucho más específicos, que también justifican el presente estudio. Estos son: (a) la baja cantidad y calidad de pastos y forrajes, así como el escaso desarrollo de técnicas de conservación, la subutilización de forrajes y residuos de cosecha, la baja calidad del ganado, los bajos índices reproductivos y las altas tasas de mortalidad en la recría de reemplazos; (b) la ausencia de un plan estratégico que defina una visión del futuro deseado y que formule estrategias coherentes y eficaces para alcanzar los objetivos en un plazo razonable; y (c) la falta de liderazgo del Gobierno Central para impulsar y promover el desarrollo del sector.

Adicionalmente, el presente trabajo de investigación pretende contribuir a la toma de decisiones y a la definición de políticas por parte del Gobierno Central para promover el desarrollo del sector ganadero en el Perú.

Cabe señalar que la investigación es viable, ya que se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo. Asimismo, se tiene total accesibilidad para recolectar información a través de entrevistas con personas vinculadas al sector ganadero. De igual manera, se buscará información en instituciones públicas y privadas seleccionadas para realizar el estudio, tales como el MINAG, las asociaciones ganaderas, entre otros organismos nacionales e internacionales dedicados a documentar la producción ganadera. No obstante, el único obstáculo que se ha presentado durante la realización del estudio es la disponibilidad de tiempo para realizar el trabajo de campo, debido las actividades laborales que cada uno de los integrantes del equipo desarrolla.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

Para desarrollar la presente investigación se utilizaron, principalmente, como marco teórico los aportes de David (2005) y D'Alessio (2008) respecto a administración estratégica, proceso estratégico, y planeamiento estratégico.

2.1 Administración Estratégica

Existen diversas definiciones de administración estratégica. David (2005) la definió como: “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (p. 5).

Por su parte, Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler (1994) señalaron que la administración estratégica: es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno; es necesario para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas. (p. 31).

Por otro lado D'Alessio (2008) fue más conciso y directo en la definición que hace de la administración estratégica, pues la definió: “como el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo” (p. 15).

En consecuencia, en el presente trabajo de investigación se utilizará esta última definición, así como el enfoque que plantea.

2.2 Proceso Estratégico

D'Alessio (2008) definió el proceso estratégico tal como sigue: “El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una

organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro” (p. 8).

Asimismo, señaló que: El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda (p. 8).

2.3 Planeamiento Estratégico

Para D’Alessio, tanto la formulación estratégica como el planeamiento estratégico debían iniciarse: Con el establecimiento de la visión y misión de la organización, el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización, la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización. (p. 11)

En el presente trabajo se ha optado por seguir el modelo secuencial de formulación estratégica propuesto por D’Alessio (2008), el cual comprende tres etapas: (a) la formulación (planeamiento estratégico); (b) la implementación (dirección estratégica), y (c) la evaluación (control estratégico); tal como se presenta en la Figura 1

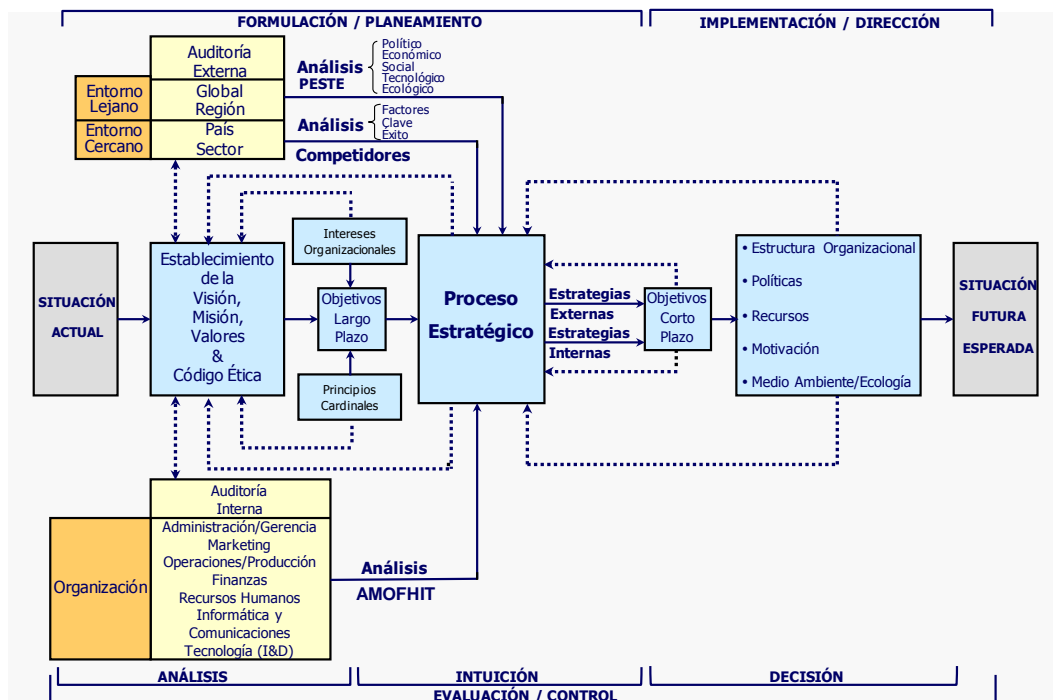


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. D'Alessio, F. 2008, Mexico: Pearson.

2.3.1 Visión, Misión y Valores

a. Visión

Según lo expuesto por D'Alessio, la visión es: Es la definición deseada del futuro de la organización que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis (2008, p.61).

Como bien señaló D'Alessio en el libro citado, una visión debe ser simple: clara, comprensible, ambiciosa, convincente y realista; definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; proyectada a un alcance geográfico; conocida por todos; expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

b. Misión

Según D'Alessio (2008), “La misión responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? Y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito” (p.62).

Asimismo, D'Alessio señaló que: Las características principales que debe poseer la misión son: la definición de lo que es la organización, cómo aspira servir a su comunidad vinculada, ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, diferenciar a la organización de todas las demás, servir de marco para evaluar las actividades en curso, ser expresada con claridad para ser entendida por todos, y generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean (2008, p.63).

c. Valores

Por otra parte, D'Alessio indicó que los valores son “las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (2008, p.68). Asimismo, los valores representan las creencias, actitudes, tradiciones y la personalidad de la organización. En suma, son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas.

2.3.2 Evaluación Externa

Se enfoca en el análisis del entorno, la exploración y evaluación de eventos y tendencias que están más allá del control inmediato de la organización para identificar las oportunidades y amenazas relevantes, así como la situación de los competidores en el sector industrial (D'Alessio, 2008).

Asimismo, la evaluación externa ofrece información para el proceso de formulación de estrategias que permitan a la organización aprovechar las oportunidades y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas. En este sentido, los análisis que se llevarán a cabo son los siguientes:

a. Análisis PESTE

Comprende la evaluación integral y sistémica de las siguientes categorías de factores externos: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. Estos factores afectan los productos, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector y son trascendentales para el logro de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2008).

b. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información resultante del análisis PESTE; además, facilita la identificación de las principales oportunidades y amenazas en las áreas funcionales de un negocio. La calificación más alta que puede obtener una organización sujeta a evaluación es 4.0, lo cual indica que la empresa responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno; mientras que la calificación más baja posible es de 1.0, lo cual significa que la organización no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas. De este modo, el valor promedio es 2.5 (D'Alessio, 2008).

2.3.3 El Análisis Competitivo

El análisis de la competencia, o mejor dicho el estudio de los competidores, se realiza en cualquier sector industrial a través de las siguientes herramientas.

a. Matriz de Perfil Competitivo (PC)

Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una empresa modelo. Ello con el propósito de determinar cómo está una organización respecto al resto de competidores vinculados con el mismo sector para que, a partir de esa información, la organización pueda establecer sus posibles estrategias. Esta matriz se sustenta en los factores claves de éxito, que afectan a todos los competidores y son críticos para tener éxito en el sector industrial. Así, los factores clave de éxito son variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y afectan significativamente la posición competitiva de las otras empresas (D'Alessio, 2008, pp. 145, 146).

b. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Según D'Alessio (2008), este modelo permite realizar un análisis competitivo y determinar la estructura y atractividad de la industria en la que compite la organización, así como el desarrollo de estrategias. Para ello, debe tenerse en cuenta a los siguientes actores: (a) competidores, (b) proveedores, y (c) clientes (ver Figura 2).

Los competidores son los actores que se disputan los mercados en una misma industria (actuales, sustitutos o ingresantes). Los proveedores son aquellos que brindan insumos a la organización y a los que compiten en la industria a

cambio de un pago monetario. Los clientes son aquellos que compran y/o usan los productos, bienes y servicios ofertados por los competidores.

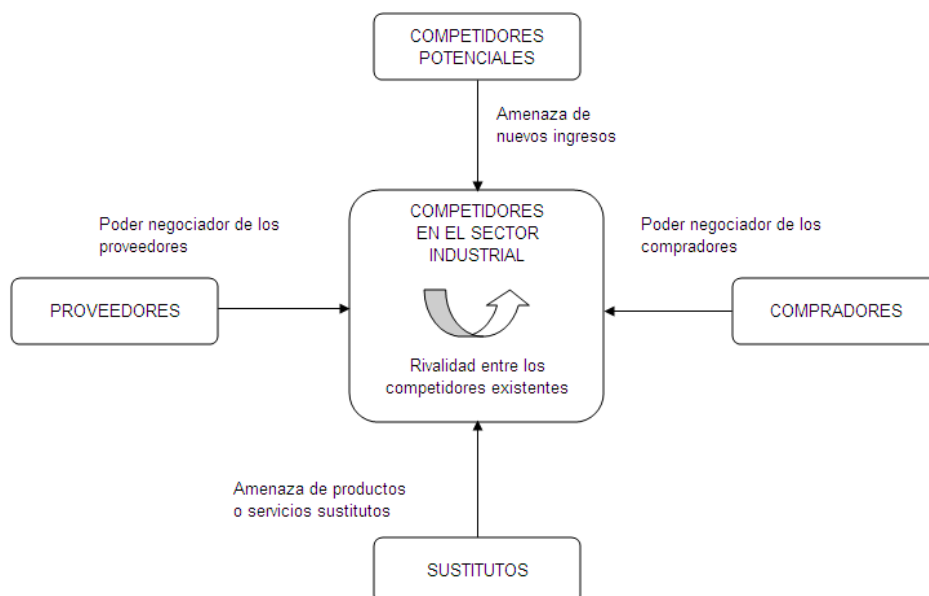


Figura 2. Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial.

(Porter 1979)

Según Porter (2001), la intensidad de la competencia entre las empresas varía ampliamente de una industria a otra. La competitividad está compuesta por cinco fuerzas: (a) rivalidad entre competidores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) amenaza de servicios sustitutos, y (e) riesgo de entrada de nuevas empresas competidoras.

2.3.4 Evaluación Interna

Las siguientes herramientas de análisis son utilizadas para identificar las principales fortalezas y debilidades.

a. Análisis AMOFHIT

Evalúa la gestión y operatividad de las áreas funcionales del negocio (ver Figura 3), tales como la administración/gerencia (A), marketing y ventas

(M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), tecnología/investigación y desarrollo (T). En cada una de estas áreas se debe evaluar los aspectos que sean críticos, así como identificar los recursos que presenten problemas y señalar las causas reales por las cuales se están presentando estos problemas (D'Alessio, 2008, p. 169).

b. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y permite identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para su aplicación se requiere un juicio intuitivo, pues si bien existe una metodología en su elaboración, no hay valores absolutos sino una adecuada interpretación y justificación detrás de la asignación de cada valor (D'Alessio, 2008, p. 184).



Figura 3. Ciclo Operativo de la Organización. D'Alessio, 2008, Mexico:

Pearson

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0, mientras que el más bajo posible es 1.0. De este modo, el valor del promedio ponderado es 2.5.

2.3.5 Objetivos de Largo Plazo

Representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas. Normalmente, se debe trabajar con dos horizontes de tiempo: el corto y el largo plazo. El horizonte de tiempo para estos objetivos debe ser consistente con la visión y dependerá de la industria en la que se encuentre la organización.

“Los objetivos a largo plazo deben tener como características ser: cuantitativos, medibles, realistas, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes, y asociables a un horizonte de tiempo” (D’Alessio, 2008, p. 220).

2.3.6 Formulación Estratégica

En el marco analítico de la formulación estratégica, la elección de la estrategia se realizará de manera secuencial en las tres etapas clásicas: (a) etapa de entrada (insumos), (b) etapa de emparejamiento (combinación/intuición), y (c) etapa de salida (decisión). En la etapa de ingreso se incluyen las matrices EFE, PC y EFI.

En una segunda etapa, denominada etapa de emparejamiento, se generan las estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de las distintas matrices.

En la tercera etapa, conocida como etapa de salida o de la decisión, se evalúan las estrategias generadas en la segunda etapa y se seleccionan las que se consideran más atractivas mediante el uso de la información de la primera etapa.

2.3.7 Elección de Estrategias

Existen tres tipos de estrategias: (a) genéricas, (b) externas alternativas, e (c) internas. Las estrategias genéricas consideran el liderazgo en costos, diferenciación, así como el enfoque en costos o en diferenciación, y de su elección dependerá el nuevo enfoque de las operaciones de la organización, el cual permitirá generar la ventaja competitiva (Porter, 1980).

Las estrategias externas alternativas se dividen en cinco grupos: de integración, intensivas, de diversificación, defensivas y fusiones/adquisiciones; mientras que las estrategias internas son descritas a continuación:

a. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis de la matriz FODA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica y proporciona la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas; asimismo permite la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora continua. Esta matriz se obtiene mediante la combinación de los resultados de la matriz EFI y EFE.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, los cuales inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de una organización.

b. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es otro instrumento importante para determinar la apropiada postura estratégica de una organización. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. En suma, es la matriz más adecuada para una organización.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerzas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

c. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Esta matriz es otra herramienta útil para evaluar y afinar la elección apropiada de las estrategias para la organización. Asimismo, esta matriz considera que la industria o negocio se determina en términos de crecimiento del mercado (rápido o lento) y de la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (fuerte o débil).

Al analizar simultáneamente estas dos variables se determina que un negocio puede ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes: (a) cuadrante I, la empresa tiene posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. En cada cuadrante se sugieren alternativas de estrategias en orden atractivo para la selección de la gran estrategia.

d. Matriz de Decisión de Estrategias (DE)

Esta matriz se representa mediante una tabla que permite seleccionar las estrategias más atractivas resultantes del análisis de las matrices FODA, PEYEA, GE. Para ello, ordena, de forma comparativa, las distintas estrategias que están al alcance de la empresa e identifica las repeticiones de cada estrategia, cuenta las repeticiones y retiene la estrategia que muestra más repeticiones.

Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas; por el contrario, deben ser explícitamente detalladas, pues la información resultante servirá para crear la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico. De este modo, los criterios para decidir si se retiene una estrategia varían.

Frecuentemente, se selecciona la estrategia que se repite tres o más veces; las restantes se utilizan como contingencia.

e. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

Es una técnica analítica diseñada para determinar el atractivo relativo de las estrategias viables obtenidas del análisis de la matriz DE y representa el paso 3 del marco analítico para la formulación de estrategias. Esta técnica indica, de manera objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas.

Adicionalmente, la matriz CPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas de forma ecuánime y sobre la base de los factores claves críticos para el éxito (internos y externos) identificados con anterioridad. Así como los otros instrumentos analíticos utilizados para formular estrategias, la CPE requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia respecto a las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades.

f. Matriz de Rumelt (MR)

Rumelt propone cuatro criterios que permiten evaluar las estrategias seleccionadas y, de este modo, optar por las mejores. Estos criterios son:

1. La consistencia: Si los problemas administrativos continúan a pesar de los cambios de personal y si, además, se centran en cuestiones en lugar de personas, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes.
2. La consonancia: Es la necesidad de que los estrategas analicen series de tendencias, así como tendencias individuales para evaluar las estrategias.
3. La factibilidad o viabilidad: Una estrategia no debe explotar demasiado los recursos existentes ni crear subproblemas irresolubles. La última prueba general de la estrategia puede ser manejada con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa.
4. La ventaja: Una estrategia debe ofrecer la creación y/o conservación de una ventaja competitiva dentro de un campo de actividad determinado.

2.4 Metodología

En primera instancia, la investigación desarrollada corresponde a un enfoque cuantitativo basado en la búsqueda de información, análisis documental y marco teórico, que posibilite una mejor comprensión y explicación de la situación del sector ganadero bovino del Perú; y, en segunda instancia, busca formular las estrategias para el desarrollo de dicho sector.

El alcance de la investigación es descriptivo, porque busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes del sector ganadero en el Perú con el fin de medir o recoger información de manera independiente o conjunta.

Por su parte, el tipo de diseño de la investigación es no experimental, debido a que en este estudio no se manipulan deliberadamente las variables independientes, sino que se observan las situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente en la investigación.

Por otra parte, para la obtención y recopilación de información relevante y necesaria para la elaboración del plan estratégico se utilizarán fuentes primarias y secundarias. La información de fuentes primarias se obtendrá mediante entrevistas a personas del sector ganadero en el Perú (empresarios ganaderos, de la industria láctea, expertos en el sector ganadero, asesores técnicos), así como mediante la observación cualitativa de diversos establos lecheros, plantas de acopio, centros de engorde de vacunos, centros de beneficio, etc.

Las fuentes secundarias de las cuales se obtendrá la información serán libros, revistas especializadas, documentos obtenidos de Internet a través de bases de datos especializadas, el Ministerio de Agricultura, unidades de investigación y los Gobiernos Regionales. Dichas fuentes serán útiles para conocer la existencia de iniciativas del Estado respecto al mejoramiento del sector ganadero en el Perú. Sobre la base de dicha información se procederá a realizar el análisis cualitativo con el fin de comprender la problemática del sector ganadero en el Perú.

CAPÍTULO III: SECTOR GANADERO BOVINO EN EL MUNDO

3.1 Situación Actual de la Ganadería Bovina Cárnica en el Mundo

El actual mercado mundial de productos cárnicos de bovino se caracteriza por:

1. Una expansión importante de la demanda mundial sustentada en el fortalecimiento económico de las economías emergentes;
2. La transición hacia nuevos centros globales de producción y exportaciones; y
3. El impacto en los costos de producción como consecuencia de la utilización de insumos como el maíz y otros granos en la industria de los biocombustibles.

En ese contexto, se prevé que 2010 será un año difícil para el mercado mundial de carne bovina. Los márgenes de rentabilidad de los productores primarios estarán bajo presión como consecuencia de los altos costos de producción (principalmente la alimentación) y las bajas expectativas de que los precios crezcan al mismo ritmo, ello debido a la desaceleración del crecimiento de la economía mundial, motivada, sobre todo, por la crisis del sector inmobiliario en los Estados Unidos.

Por su parte, el incremento del consumo de carne bovina en los países asiáticos, con China en primer lugar, así como en los países en vía de desarrollo, dinamizarán el mercado; mientras que el consumo en los países desarrollados no presentará mayores cambios. La producción de los proveedores tradicionales crecerá pero sin alcanzar el promedio. Esto último es consecuencia de la intensificación del conflicto por el uso de tierras, ya que debido al auge de los

biocombustibles, actualmente es muy rentable destinar las tierras a la producción de granos y oleaginosas cuyos precios muestran una clara tendencia al alza. Con ello, se ha desplazado la crianza de ganado, lo cual ha impactado negativamente el mercado de la carne.

Por su parte, en los países en donde los bovinos son alimentados con concentrados se mantendrán los altos costos de alimentación. Esto traerá como consecuencia la transferencia de este sobrecosto a los precios, lo que propiciará ciclos de engorde más cortos y pesos más bajos para el sacrificio.

A pesar de las últimas medidas tomadas por la Unión Europea y Rusia, que restringen las exportaciones brasileras hacia los principales mercados, Brasil mantendrá una porción preponderante en el mercado mundial de carne, pues se estima que este año llegará a participar con el 30% del comercio mundial de carne bovina, el 15% del comercio de carne de cerdo y el 45% del comercio de carne de pollo.

3.1.1 Producción y Consumo Mundial de Carne Bovina

La producción mundial de carne bovina ha crecido lentamente según Financiera Rural México, en el período 2004-2008 pasó de 55.59 a 59.26 millones de toneladas, lo que representa un 6.6% de incremento. A su vez, esto ha sido proporcional a la demanda por este producto en todo el ámbito mundial. Dicha demanda pasó, en el mismo período, de 55.25 a 58.3 millones de toneladas, lo que representa un 5.52% de incremento (obsérvese la Figura 4).

Según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA 2009), este país, seguido de Brasil, la Unión Europea, China y Argentina, es el principal productor de ganado bovino en el mundo (ver Figura 5).

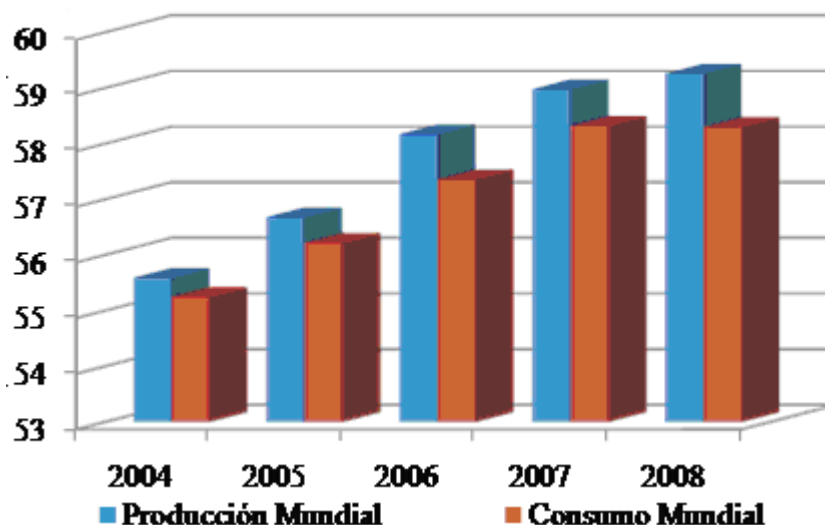


Figura 4. Producción y Consumo Mundial de Carne de Res 2004 - 2008

Nota. De “Financiera Rural, México – Marzo 2009”, del sitio web:

http://www.financiararural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Microsoft%20Word%20-%20monografia%20bovino%20_2_.pdf.

(*) Millones de toneladas.

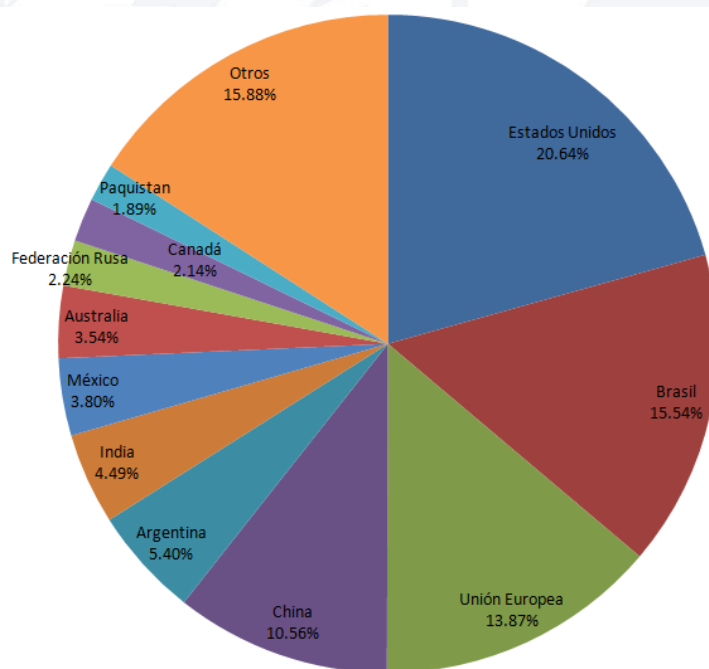


Figura 5. Porcentaje de Participación de los Principales Países Productores

Nota. De “Financiera Rural, México – Marzo 2009”, del sitio web:

http://www.financiararural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Microsoft%20Word%20-%20monografia%20bovino%20_2_.pdf.

En el año 2008, la producción mundial se concentró principalmente en estos cinco países, los cuales representaron el 61% del total. A su vez, esto representó 39.11 millones de toneladas de las 59.26 reportadas al finalizar dicho año.

Tal como se señaló, Estados Unidos es el principal productor de carne de bovino con 12.23 millones de toneladas, lo que representa el 21% de la producción mundial (véase la Tabla 1).

Tabla 1

Producción Mundial de Carne de Res 2004 – 2008 (Millones de Toneladas)

	2004	2005	2006	2007	2008
Estados Unidos	11.26	11.32	11.98	12.10	12.23
Brasil	7.98	8.59	9.03	9.30	9.21
Unión Europea	8.25	8.09	8.15	8.20	8.22
China	5.60	5.68	5.77	6.13	6.26
Argentina	3.13	3.20	3.10	3.30	3.20
India	2.13	2.25	2.38	2.50	2.66
México	2.10	2.13	2.18	2.20	2.25
Australia	2.08	2.10	2.18	2.17	2.10
Federación Rusa	1.59	1.53	1.43	1.37	1.33
Canada	1.50	1.52	1.39	1.28	1.27
Pakistan	0.98	1.01	1.06	1.09	1.12
Otros	8.99	9.26	9.52	9.34	9.41
Total Mundial	55.59	56.68	58.17	58.98	59.26

Nota. De "Financiera Rural, México – Marzo 2009", del sitio web:

http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Microsoft%20Word%20-%20monografia%20bovino%20_2_.pdf.

En este contexto, se prevé que el consumo global de carne bovina tendrá un crecimiento marginal de 0.2%, equivalente a 110,000 toneladas, para ubicarse en 55.6 millones de toneladas.

Por su parte, el promedio mundial de consumo per cápita tendrá un leve declive (80 kg/persona), pero su impacto en el consumo total será contrarrestado

por el aumento de la población. En general, los patrones de consumo varían por país con un amplio rango: desde 1.9 kg/hab. en India hasta 65 kg/hab. en Argentina, y un promedio mundial de 11.67 kg/hab.

En 2010 se espera, además, que el mercado mundial de carne de bovino se recupere definitivamente de la crisis, la cual sin duda implicó un recorte sustancial en las tasas de consumo de los principales mercados internacionales en años previos y se tradujo en una situación de sobre oferta mundial y en una consecuente caída en los precios.

Respecto a los principales productores de carne de bovino, se destacan los mercados de Rusia, los países de Europa Central y Oriental (CEE) y las ex repúblicas soviéticas (países miembros de la CEI-Comunidad de Estados Independientes) como mercados de alta potencialidad en cuanto a consumo y nivel de importaciones. Esto se debe al sólido crecimiento económico y al aumento del consumo privado, a lo cual se suma la progresiva reducción de la oferta interna y el consecuente aumento del precio del ganado en pie, el cual resta competitividad a las carnes nacionales frente a los productos de origen importado.

De otra parte, los mercados de altos ingresos, fundamentalmente Japón y Corea, mantendrán sus niveles de consumo e importación a tasas de crecimiento más moderadas en relación con la región de Europa Oriental; no obstante, la importancia de estos mercados es la relación de precio por kilogramo frente a otras regiones del mundo.

Así también, la evolución de la producción y el comercio internacional de carne vacuna ponen en evidencia algunas características importantes. La primera de ellas se refiere a la existencia de sustitutos relativamente cercanos a la carne

vacuna, en especial la carne de ave y de porcino, cuyos niveles de producción desde la década de 1990 se han incrementado en proporciones mayores a las registradas por la carne de bovino.

Asimismo, la carne bovina presenta una baja exposición a los mercados internacionales. Actualmente, el 15% de la producción mundial se integra al comercio mundial, mientras que el 80% restante de la producción es consumida en el país origen. Si bien esa es una proporción común para muchos de los productos pertenecientes a la zona templada, esto pone de manifiesto que, en gran parte del mundo, las empresas tienen una baja o nula exposición al comercio internacional. Esta baja relación entre el comercio y la producción se explica porque todos los países producen carnes y abastecen a toda o una parte de la demanda interna con productos de cerdos, aves, vacunos, ovinos, caprinos y pescado; situación que reduce la necesidad de importaciones.

3.1.2 Precio Mundial de Carne Bovina

Como consecuencia de la contracción en la demanda y el crecimiento de la oferta por las mayores importaciones de ganado y carne, se espera que durante la mayor parte de 2010 los precios en EE.UU. disminuyan (-3.5%). La demanda doméstica de carne de bovino se contraerá por las altas colocaciones de carne de cerdo y ovino y, aunque se espera un crecimiento de las exportaciones, si Corea y Japón permiten el ingreso de carne norteamericana, este hecho no sería suficiente para inducir un incremento marginal del precio.

Aunque en el año 2010 la oferta en la Unión Europea descenderá como resultado de la menor producción, a pesar del incremento de las importaciones, se

prevé una recuperación moderada del mercado, ya que la demanda se mantendrá debido al incremento en los precios de carne de porcino y ovino.

Por otro lado, el factor determinante en el movimiento de los precios del ganado en Australia durante 2010 será la capacidad de los pastos para alcanzar el tamaño del hato deseado. De otra parte, se espera que la demanda externa de carne australiana se debilite debido al reingreso de la carne procedente de EE.UU. en el Norte de Asia y a la fuerte competencia en el mercado de la carne procesada en EE.UU. (debido al reingreso de la carne canadiense). Los precios del ganado gordo deberán mantenerse a la baja con un fuerte descenso en la segunda parte de 2010, momento en el cual las cotizaciones de hembras y terneras se situarán por debajo de los niveles de comienzos del año. En promedio, el precio anual deberá caer, en términos de dólar australiano, entre 2% y 6%.

Por su parte, con una probable limitación al crecimiento de la producción en un contexto de demanda firme y alguna flexibilización de las restricciones de exportación, los precios en Argentina continuarán creciendo (entre 5% y 7% en pesos argentinos y 3% en dólares).

3.2 Situación Actual de la Ganadería Bovina Lechera en el Mundo

Los principales países productores de leche son: la India, EE.UU., Pakistán, China y Alemania. Se estima que el 60% de la producción mundial de leche se entrega a los procesadores de dicho lácteo. Por lo tanto, el ranking de países que es hecho sobre la base de este indicador se ve muy diferente. Es destacable que China, con su significativo crecimiento de 23% por año desde 2002-2007, sea ahora el tercer país más grande de procesamiento de leche. En términos de la oferta, el comercio mundial está dominado por Nueva Zelanda y la

Unión Europea; mientras que en términos de la demanda, predominan México, Rusia, Argelia, China y Japón.

3.2.1 Consumo Mundial de Leche

Sobre la base del aumento de la población en el mundo y también del incremento del consumo per cápita, es posible determinar un crecimiento de la demanda mundial de leche en un rango de 10 a 15 millones de toneladas por año. Esta cantidad representa el volumen anual de leche de Australia o Nueva Zelanda. Actualmente, se está supervisando el consumo per cápita de leche mediante el uso del concepto de equivalentes de leche. En Europa Occidental, las personas consumen más de 300 litros por año, mientras que en Vietnam o Indonesia se consumen solo 10 litros de leche por año.

3.2.2 Costo de la Producción de Leche

Existen diferencias en los costos de producción de leche en las diversas regiones del mundo. De ello se tiene que:

1. África tiene el menor costo y en Europa Occidental el costo es más alto;
2. Los costos en Europa del Este, América del Sur, Asia y Oceanía están en un nivel similar de US\$25 a US\$30 por 100 kilogramos de leche.

En los años 2007 y 2008, los gastos aumentaron en todas las regiones lecheras como consecuencia del incremento de los precios de los alimentos balanceados. Así, el aumento del costo varía en función del sistema de cultivo. De este modo, las regiones lecheras de pastoreo se beneficiarán. Por otra parte, para los consumidores se hace más atractiva la leche producida en pequeña escala en los países en desarrollo.

3.2.3 Evolución de los Precios de la Leche

En 2007, el precio del mercado mundial de leche aumentó considerablemente y alcanzó un pico de US\$58 (41 €) por cada 100 kg de leche. Desde entonces, hasta octubre de 2008, el precio de la leche cayó un 40%, a un nivel de US\$35 (25 €) por cada 100 kg de leche.

El elemento clave para este desarrollo es la situación de la demanda mundial de abastecimiento de leche. En 2007 hubo una escasez de leche 2-4 millones, lo que representa el 0.5% de la producción mundial.

En suma, la leche se convertirá, probablemente, en el producto agrícola más volátil. De ello se tiene que:

1. Pequeñas cantidades influyen en los precios,
2. Existe un retraso de la reacción de los productores de leche de producción, y
3. Existe un retraso de la reacción de los consumidores en la demanda de leche.

3.3 Tendencia Mundial

La carne bovina, a diferencia de la carne de cerdo y de aves, no ha experimentado mayores variaciones sustanciales en la producción mundial. La carne bovina tiene como fuertes competidores a otras carnes, como la de pollo, cerdo y pescado, que la sustituyen, principalmente, en países desarrollados debido al menor costo, al desarrollo de una mayor diversidad de productos preparados para su consumo y a la campaña negativa en los países desarrollados, la cual indica que el consumo de carne roja es perjudicial para la salud humana. La encefalopatía espongiforme bovina, conocida por la sigla BSE (o vaca loca), es

una enfermedad transmitida por la carne bovina, que apareció primero en Inglaterra en el año 1996 y luego se propagó a otros países de Europa Continental, Japón y Canadá, lo cual afectó fuertemente el consumo e impactó negativamente en los precios internacionales.

De este modo, se origina la trazabilidad o rastreabilidad de la carne, medida aplicada inicialmente en los países miembros de la Unión Europea y exigible a otros países que exportan a dicho mercado. Esta medida comunitaria se fue incorporando gradualmente como exigencia de otros países importadores que tienen crecientes demandas de información referente a los productos cárnicos, tales como origen, alimentación, tratamiento y otros, los mismos que deben constar en complicados y costosos sistemas de individualización y registro de los países exportadores. La preparación, presentación, calidad y precio del producto, de acuerdo con la preferencia del consumidor y las características de la demanda, deberán ser considerados de manera constante para poder competir en el mercado.

Luego de un período en el que la producción de leche vacuna se mantuvo globalmente estable entre 1985 y 1995, a partir del año 1997 se ha registrado un leve crecimiento. Si bien en la década de 1990 se constató un crecimiento medio del 1% anual, se espera que en los próximos años esta tendencia se incremente, con lo que se prevé aumentos del orden del 1.5%. En tanto, la producción continuará desplazándose de los países más industrializados a aquellos que aún están en desarrollo. Ello debido al bajo costo de producción y al consumo creciente de sus habitantes.

Brasil es el segundo país en el mundo, luego de la India, en el que se espera un crecimiento por encima de la media mundial, igualmente, se estiman

incrementos en el orden del 3.6% para los próximos años. Por otra parte, el principal factor que estimulará el aumento de producción en los países de Latinoamérica es el incremento de la demanda interna. Las tendencias en el consumo mundial de leche vacuna prevén importantes incrementos, especialmente para América Latina; mientras que otras regiones, como África y algunos países de Asia, continuarán con consumos inferiores a la media.

3.3.1 Tendencia Mundial Respecto a la Carne Bovina

La carne de origen bovino es la segunda más importante en el mundo, luego de la porcina; la carne de pollo se ubica en el tercer lugar. Otras carnes (pavos, cabras, ovejas y conejos) son producidas en cantidades comparativamente poco significativas (USDA, 2009).

En la esfera mundial, EE.UU. es el principal productor, con una participación histórica de 23%. Sus sistemas de producción combinan el pastoreo extensivo en la fase de cría con un engorde intensivo en corral y una alimentación basada en granos. Por su parte, la Unión Europea produce bovinos para carne en sistemas de producción intensivos en todas sus fases (ver Tabla 2). Los otros países productores, como Brasil, Australia y Argentina, usan sistemas basados en el pastoreo extensivo. Ello implica períodos más prolongados de engorde, sobre todo en Australia y Brasil, donde los pastos tienen menor valor nutritivo.

En el ámbito internacional, el mercado está dividido en dos circuitos: "el aftósico" y "el no aftósico". En el primer circuito se encuentran Brasil, Uruguay y los países de la Unión Europea. Por su parte, entre los países más importantes del circuito no aftósico se encuentran Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda.

Tabla 2

Sistemas de Producción Ganadera

País	Sistema de Producción
EEUU	Pastoreo extensivo, engorde intensivo en corrales en base a granos.
Unión Europea	Sistema intensivo en todas sus fases.
Brasil, Australia, y Argentina	Pastoreo extensivo, con períodos más prolongados para engorde

Nota. De “La evolución reciente de la producción mundial de las diferentes carnes.”, del sitio web:

www.fas.usda.gov.

Cabe indicar que el comercio de carne es limitado en relación con su producción. El pollo y el bovino se comercializan internacionalmente en un poco más del 10% de lo producido, mientras que el cerdo no pasa del 5%. Ello ocurre debido a que su producción se realiza en todos los ecosistemas del mundo y a que son productos perecederos que requieren refrigeración para su comercialización.

El comercio de carne bovina, al igual que su producción, está concentrado en pocos países. Algunos de ellos son primordialmente exportadores, mientras que otros participan en el comercio mundial a través de la exportación e importación, asimismo, existe un grupo que es primordialmente importador. Los países netamente exportadores están localizados en Oceanía: Australia y Nueva Zelanda, y en Sudamérica: Brasil y Argentina. Los principales países importadores netos son los del Lejano Oriente: Japón, Sur Corea y Taiwán; así como Rusia y México (ver Tabla 3). Existe, además, otros grupos de países que tienen una participación muy importante en el comercio mundial de carne bovina, tanto como exportadores o como importadores, ellos son Estados Unidos y la Unión Europea.

Tabla 3

Tendencias del Comercio de Carne

Exportadores Netos			
	2008	2017	Variación (%)
Brasil	2,586	3,519	36.1
Australia	1,462	1,598	9.3
India	717	797	11.2
Argentina	570	691	21.2
Nueva Zelanda	523	685	31.0
Canada	226	331	46.5
China	89	-666	-848.3
Unión Europea	-585	-529	-9.6
Estados Unidos	-663	-386	-41.8
Otros	1,281	1,601	25.0
Totales	6,206	7,641	23.1
Importadores Netos			
	2008	2017	Variación (%)
Rusia	1,169	1,084	-7.3
Japón	736	935	27.0
México	364	736	102.2
Sur Corea	288	410	42.4
Egipto	278	427	53.6
Filipinas	181	274	51.4
Taiwán	107	138	29.0
Hong Kong	104	135	29.8
Sur África	42	159	278.6
Otros	2,937	3,343	13.8
Totales	6,206	7,641	23.1

Nota. "Tendencia del Comercio de Carne", del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, 2009.

Recuperado el 10 de junio de 2009, del sitio web: www.fas.usda.gov.

La principal barrera que debe superar el comercio de carne es la sanitaria.

La presencia de la fiebre aftosa, y más recientemente la encefalopatía espongiforme bovina, limita severamente el comercio entre países y regiones. De igual forma, es importante que la carne cumpla con los requisitos de inocuidad dentro de los estándares permisibles de *Escherichia coli* y *Listeria*; así como con los parámetros en el uso de hormonas, de alimentos para el ganado producidos

mediante modificaciones genéticas y con las exigencias de trazabilidad de animales y carne.

Complementariamente, es preciso que los productores cumplan con las regulaciones asociadas al trato ético de los animales y a las consideraciones de protección del medio ambiente. Entre otros aspectos, existen las barreras arancelarias, cuotas y otros mecanismos que bloquean el libre comercio. Dichas barreras han sido negociadas y discutidas entre los países y los bloques de países en las rondas de la Organización Mundial del Comercio o en tratados específicos.

3.3.2 Tendencia Mundial Respecto a la Leche Bovina

Según el USDA, en el año 2003, la producción mundial de leche alcanzó la cifra de 600'000,000 Tm; mientras que en 2005, logró un volumen de 615 millones de toneladas para una disponibilidad promedio de 81 kg/hab./año. Los países desarrollados, con solo el 26% de la población y el 32% de los bovinos, producen más del 75% del volumen total y registran un consumo per cápita por encima de 250 kg/año; a diferencia de los países subdesarrollados o en desarrollo, cuyo consumo per cápita apenas alcanza los 40 kg/año. Casi el 70 % de la leche es producida en Europa Occidental, Asia, EE.UU. y América del Sur.

En el período de 1980 a 2005, la producción mundial de leche tuvo un incremento, que pasó de 422 a 615 millones de toneladas, con una desaceleración en la década de 1990. Inversamente a este crecimiento, hubo un descenso significativo del consumo per cápita de leche.

La leche de origen bovino representa casi todo el mercado de leche del mundo (84%). La producción de leche de búfala (12%), de cabra (2%), de oveja (1%) o de camella (<1%) son marginales en relación con la leche de vaca.

Tabla 4

Tendencias Relacionadas con la Leche en Polvo

Exportadores Netos			
	2008	2017	Variación (%)
Nueva Zelanda	689	748	8.6
Unión Europea	383	377	-1.6
Australia	116	164	41.4
Argentina	96	140	45.8
Ucrania	23	39	69.6
Uruguay	19	33	73.7
Otros	80	50	-37.5
Totales	1,406	1,551	10.3
Importadores Netos			
	2008	2017	Variación (%)
Argelia	181	192	6.1
Arabia Saudita	99	128	29.3
Malasia	97	121	24.7
Venezuela	98	112	14.3
Vietnam	39	65	66.7
Egipto	38	56	47.4
México	34	54	58.8
Tailandia	41	52	26.8
Indonesia	28	51	82.1
Rusia	25	38	52.0
Filipinas	12	26	116.7
Perú	12	22	83.3
Otros	702	634	-9.7
Totales	1,406	1,551	10.3

Nota. “Tendencia de Leche en Polvo”, del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, 2009.

Recuperado el 10 de junio de 2009, del sitio web: www.fas.usda.gov.

La leche fluida es poco comercializada; los principales productos lácteos transados en el mercado internacional son las leches en polvo (entera y descremada) y las grasas lácteas (que incluyen la mantequilla y los quesos). En cuanto a las exportaciones, existe también una gran concentración en tres países que exportan el 73%. Nueva Zelanda, que es el sexto productor mundial de leche

(menos del 3 % del total), es el principal exportador, con una participación de casi el 30 % del comercio. Le siguen la Unión Europea y Australia (ver Tabla 4).

Los principales países importadores varían según el producto lácteo. Así, Brasil, es uno de los primeros importadores de leche en polvo entera, Malasia en leche en polvo descremada, Rusia en grasas lácteas y Japón en quesos.

3.4 Casos de Éxito de Ganadería Bovina en las Américas

El objetivo de este estudio es documentar los casos de éxito de las políticas e instrumentos de aplicación que hayan contribuido al fomento de sistemas sostenibles de producción ganadera, de producción de leche o carne bovina en la región de América Latina y El Caribe. Para ello, fueron seleccionados tres casos exitosos de políticas o iniciativas aplicadas al desarrollo de una ganadería sostenible en sistemas de producción bovina de carne y leche.

Dichos casos son los:

1. Centros de Recolección y Enfriado de Leche, Honduras (sistema producción de leche);
2. Programa de Desarrollo Ganadero del Fondo de Desarrollo Local, Nicaragua (sistema producción de carne); y
3. Programa de Intensificación Ganadera de las Cooperativas Menonitas, Chaco Paraguayo (sistema producción de leche).

La búsqueda de información para describir y analizar los casos de éxito se realizó sobre la base de consultas bibliográficas e información disponible en páginas de Internet.

En Centroamérica y el Caribe, la producción ganadera se sustenta, mayoritariamente, en pequeñas explotaciones en las que se crían unos pocos

animales, generalmente, de doble propósito (leche y carne), los cuales son destinados al consumo familiar o para la venta en subastas locales. También se encuentran explotaciones ganaderas mayores, encaminadas a la actividad comercial destinada a cubrir la demanda de productos pecuarios del mercado interno o de exportación. En lo concerniente a Sudamérica, la producción ganadera está basada en pequeñas y medianas explotaciones, en las cuales la producción está destinada al consumo familiar o al mercado, según la escala de la misma. Asimismo, Sudamérica cuenta con una industria orientada a la exportación (particularmente en Argentina, Brasil y Uruguay), la cual se encuentra en rápido crecimiento y muestra un desarrollo considerable en términos económicos.

3.4.1 Centros de Recepción y Enfriamiento de Leche, Honduras

El mercado de la leche en Honduras ha sido calificado como oligopsónico (pocos compradores), con dos tipos de compradores: el circuito industrial y el circuito artesanal. El circuito industrial colecta y mercadea alrededor del 25% de la leche producida en el país. Asimismo, este circuito es conocido como el sector formal, pues la leche es pasteurizada y los productos de la leche son vendidos y empacados bajo estándares de alta calidad. Las plantas industriales compran la leche a productores que producen leche de buena calidad.

El precio de la leche pagado a los productores por las plantas industriales es más alto (alrededor de 0.26 a 0.32 US\$/kg) y constante en todo el año. Sin embargo, este precio es obtenido por menos del 50% de los productores, debido a que las plantas requieren que la leche sea refrigerada para obtener un producto de

alta calidad higiénica; asimismo, se exige que las fincas estén localizadas junto a las carreteras de fácil acceso.

El restante 75% u 80% de la leche es mercadeado por el circuito artesanal, el cual está constituido, principalmente, por pequeñas queserías que no pasteurizan la leche. La producción artesanal es conocida como el sector informal, debido a que estas pequeñas empresas familiares no pagan impuestos. Según la Mesa Agrícola Hondureña de Leche, los queseros artesanales adquieren la leche de los ganaderos o de los intermediarios y no exigen controles de calidad. Además, hay queseros que exportan algunos de sus productos, por lo cual exigen algunos requisitos mínimos de calidad.

El precio pagado a los productores en el sector informal es generalmente 20% más bajo que el pagado por el sector formal. La razón para dicha diferencia reside en que la leche es colectada en caliente y, por ende, su calidad es más baja y tiene un período de vida útil más corto. En el sector artesanal o pequeñas queseras, el precio pagado al productor ha oscilado entre US\$0.13 y US\$0.28 dólares americanos, según la estacionalidad de la oferta: hay precios mayores en época seca y menores en la época lluviosa.

En el caso de los Centros de Enfriado y Recolección de Leche, los productores trabajan directamente con el sector industrial (plantas procesadoras, como Empresa Leche y Derivados S.A. y Sula). Esto posibilita que el precio de la leche se mantenga estable durante todo el año y sea superior que el pagado por el sector artesanal. El precio ha aumentado de US\$ 0.23 en el año 2003 a unos US\$ 0.39 en 2007. Este precio mayor en dichos centros es consecuencia de la alta calidad de la leche exigida por las plantas industriales: producto sin agua, bajo

contenido de bacterias y contenido adecuado de grasas, entre otros requisitos. En cambio, el producto entregado a las queseras es, en su mayoría, leche caliente, que carece de sistema de refrigeración del producto. Por lo tanto, la higiene es variable y, en muchos casos, los productores se ven obligados a utilizar métodos de refrigeración alternativos para evitar el deterioro rápido de la leche, tales como el uso de peróxido de hidrógeno.

Luego del Huracán Mitch, el Gobierno de Honduras firmó un convenio de cooperación con la Agencia Estadounidense de Desarrollo Internacional (USAID) con el propósito de reactivar el sector lechero. A través de este convenio, la organización conocida como Land O`Lakes empezó a trabajar en Honduras en las cuencas lecheras prioritarias del país.

Mediante el trabajo de Land O`Lakes, se pudo organizar a los grupos de productores en sociedades colectivas, en la que todos los socios respondían de modo subsidiario, ilimitado y solidario a todas las obligaciones sociales.

Asimismo, las sociedades colectivas se constituyeron por tiempo indefinido. De esta manera, se estableció lo que se conoce como Centros de Recolección y Enfriamiento de la Leche (CRELs).

Inicialmente, la organización de los CRELs fue difícil debido a que los agricultores eran reacios a la formación de cooperativas o grupos de productores a causa de las malas experiencias previas vinculadas a la formación de grupos asociativos y a que no creían en los beneficios del proyecto en cuanto a la estabilidad y a la mejoría en los precios de la leche. Este fue uno de los obstáculos fundamentales que se tuvo que vencer para sacar adelante la propuesta. En este

momento, son muchos los productores que quieren formar CRELs o que quieren ingresar a los ya establecidos, lo cual demuestra el éxito de la iniciativa.

Este proyecto se inició entre los años 2000 a 2001. Los objetivos de los CRELs formados fueron: (a) el mejoramiento de los precios de la leche y su estabilidad durante todo el año para, de este modo, aislarlos de las variaciones de la producción mediante la firma de convenios con el sector industrial (plantas procesadoras LEYDE y Sula); (b) el mejoramiento de la capacidad organizativa de los productores; (c) la ampliación de la comunicación y las redes entre los productores agrupados en las CRELs; (d) la transformación de leche caliente en leche fría; (e) la transformación de la leche y sus derivados lácteos; (f) la comercialización de productos lácteos en al por mayor y al detalle, tanto dentro como fuera del país; (g) la conservación del medio ambiente; (h) la compra-venta al por mayor y al detalle de equipo, maquinaria y demás materiales relacionados con labores ganaderas dentro o fuera del país; (i) la compra y venta de alimentos y de productos veterinarios necesarios para la protección del ganado; y (j) cualquier actividad de lícito comercio que, directa o indirectamente, esté relacionada con la razón social de la sociedad.

3.4.2 Programa de Desarrollo Ganadero del Fondo de Desarrollo Local,

Nicaragua

Nitlapán, como Instituto de Investigación y Desarrollo de la Universidad Centroamericana en Managua, fue creado en el año 1992 como una unidad de microfinanzas con el fin de atender los créditos en el sector rural. En 1993, se creó el Fondo de Bancos Locales, el cual funcionaba con fondos revolventes autogestionados. Dichos fondos eran administrados por los dirigentes locales,

aunque este esquema produjo una serie de problemas en la administración de los recursos debido a los altos porcentajes de morosidad y a la concentración por parte de los dirigentes de los bancos locales en la toma de decisiones.

Estos problemas y la iliquidez que se presentó en el sector agrícola nicaragüense a raíz del cierre del banco estatal Banades (única fuente de recursos para créditos agrícolas), provocó que Nitlapán cambiara el esquema que antes había implementado para abrir una forma de crédito más profesional. De esta manera, se creó el Fondo de Desarrollo Local (FDL). A partir del año 1997, los antiguos bancos locales se transformaron en lo que actualmente se conoce como FDL y se implementó una estructura de sucursales y agencias que se extendieron como una red por todo el país, con lo que se inició el proceso de especialización en servicios financieros. En el año 1998, el FDL buscó su sostenibilidad y separación jurídica de Nitlapán bajo la confección de la figura de asociación sin fines de lucro y se unió a otras entidades semejantes en la Asociación de Microfinancieras (ASOMIF).

Las razones por las cuales el programa ha sido exitoso son: (a) el acercamiento no estrictamente bancario; (b) las buenas políticas de crédito (plazos largos y bajas tasas de interés); (c) la rapidez en los desembolsos que reducen los costos de transacción; (d) el buen trato personal y la confianza creada a través de los años; y (e) el papel de los promotores locales que forjan una relación más cercana con la institución.

Así, los préstamos realizados por la institución buscan facilitar los recursos a mediano y largo plazo para los productores que quieren realizar inversiones de reconversión productiva y mejorar su productividad. Pero el éxito

no radica únicamente en brindar el dinero requerido, sino también en el acompañamiento que se realiza a través de capacitaciones y de la asistencia técnica brindada por Nitlapán.

Asimismo, Nitlapán ofrece la capacitación y la asistencia técnica dirigida a los clientes que acceden a los productos financieros agropecuarios. Además, brinda los servicios de legalizaciones de propiedades, el cual permite a los productores contar con títulos para fortalecer su patrimonio y acceder a préstamos de inversión. El FDL financia el 60% de los costos de la asistencia, mientras que Nitlapán financia el restante 40% con los recursos de proyectos.

De igual manera, anualmente el FDL firma un convenio con Nitlapán para que éste brinde la asistencia técnica y la capacitación a los productores mediante la metodología de Escuelas de Campo. Esto les permite a los productores adquirir conocimientos y habilidades para que logren mejorar la productividad en sus actividades ganaderas y, con ello, poder realizar negocios productivos de manera sostenida.

El FDL tiene una cartera de US\$36'000,000 y 52,049 clientes, lo que la coloca como la institución de crédito rural más grande de Nicaragua. El préstamo promedio otorgado es de US\$634. El 57% de los clientes son productores agropecuarios y el 60% de los clientes son mujeres. El llamado “paquete verde” representa el 61% de la cartera de desarrollo y un 33% de la cartera de inversión. Entre los resultados positivos encontrados con el establecimiento de la modalidad de crédito por el paquete verde, durante 2005, se encuentra un aumento en 295 Has de pastos mejorados, 110 Has de pastos de corte, 54 km de cercas vivas (árboles de diferente aprovechamiento); así como la instalación de nueve silos.

Las inversiones realizadas en 2005, que mejoraron directamente la infraestructura productiva, fueron: 34 galeras, 20 picadoras, 23 corrales, tres pilas de aguadero, diez paneles solares, cuatro bombas eléctricas, seis pozos, seis biodigestores y una despulpadora (FAO, 2008).

Otra muestra del éxito del programa ha sido la mención otorgada por el Banco Interamericano de Desarrollo, el cual designó al FDL como la mejor institución de América Latina en su campo y le concedió el premio a la excelencia en microfinanzas en la categoría de entidades no reguladas, mención que fue hecha luego de la revisión de los indicadores de desempeño.

3.4.3 Programa de Intensificación Ganadera de las Cooperativas Menonitas, Paraguay

En el Chaco Paraguayo, la ganadería es la principal actividad productiva; se estima que el 80% de los habitantes de la región viven directa o indirectamente de esta actividad. Aunque la región es marginal para los cultivos anuales, las condiciones de clima y suelo permiten que la implantación de pastos mejorados, tanto nativos como introducidos, pueda realizarse sin mayores riesgos. Por tal razón, en las últimas décadas se ha iniciado un proceso de intensificación de la ganadería por medio de la introducción de sistemas silvopastoriles y pasturas mejoradas de alto valor productivo. Como resultado del mismo, la región es la principal productora de leche del país, a la vez que es una importante zona proveedora de animales de carne de buena calidad.

Los colonos menonitas, quienes son miembros de un grupo religioso protestante de ascendencia alemana, fundaron asentamientos en la zona del Chaco Paraguayo en la primera mitad del siglo XX. Inicialmente, estos colonos se

dedicaron a la agricultura, pero debido a las características climáticas, con los años la producción pasó a ser fundamentalmente ganadera. Actualmente, las colonias menonitas están organizadas en asociaciones civiles y en cooperativas.

La actividad llevada a cabo por las cooperativas para promover el desarrollo de una ganadería sustentable entre sus asociados puede considerarse como un modelo basado en la innovación tecnológica y en la provisión integral de servicios. En cuanto a la innovación tecnológica, las cooperativas han sido instrumentales en la introducción, adaptación y generación de tecnologías de punta para la producción lechera en la región.

El proceso de innovación tecnológica desarrollado por éstas se inicia con la introducción de pasturas mejoradas a mediados de la década de 1950, así como con las investigaciones posteriores para obtener pasturas de alta calidad adaptadas a las condiciones locales. En este proceso han sido importantes las tareas de diversificación del germoplasma forrajero realizado por distintas instituciones asociadas a las cooperativas menonitas que trabajan en la zona.

Las cooperativas también han generado mejoras en la genética del rodeo bovino de la zona por medio de la introducción de ganado lechero tipo Holstein, Jersey y Pardo Suizo. A su vez, se han desarrollado e introducido prácticas de manejo del monte, los forrajes y el ganado, tales como los sistemas silvopastoriles y la utilización de *Leucaena sp.*, la expansión de la producción de ensilaje e introducción de prácticas de conservación de forraje, la introducción del consumo de balanceados, la planificación de la parición y el diseño e implementación de planes de sanidad animal. Asimismo, se ha generado maquinaria para el manejo del monte y las pasturas, que responden a las condiciones locales.

Por otro lado, las cooperativas dan servicios agropecuarios de asesoramiento y seguimiento técnico en aspectos relacionados con la producción, a la vez que otorgan créditos para facilitar la realización de las inversiones necesarias para intensificar la producción.

Para la provisión de los servicios agropecuarios, las cooperativas utilizan equipos conformados por agrónomos y veterinarios, quienes efectúan un acompañamiento personalizado y continuo de los productores. Los servicios prestados incluyen asesoramiento en manejo de pasturas y de sistemas silvopastoriles; alimentación y manejo sanitario de los animales; planificación de las pariciones; prácticas de manejo y conservación de suelos; prácticas ambientalmente amigables, tales como tratamiento de residuos, recuperación de áreas salinizadas y reforestación.

Como indicadores de éxito del modelo llevado a cabo por las cooperativas menonitas se puede mencionar que la producción de leche por vaca se ha triplicado. De una producción de leche por vaca de 3.5 l/día se ha pasado a una producción de 12.15 l/día. Este incremento se ha debido, principalmente, a la introducción de pasturas mejoradas y a la inserción de ganado lechero tipo Holstein, Jersey y Pardo Suizo.

A su vez, se han eliminado las fluctuaciones estacionales en la producción lechera. La disminución de la producción lechera que se observaba durante la época invernal ha sido eliminada por medio de la conservación de forrajes y la buena planificación de las pariciones.

En suma, las cooperativas se han transformado en las principales productoras de leche del país. De tener una participación marginal en la actividad

lechera 30 años atrás, hoy en día las cooperativas menonitas producen cerca del 65% de la leche industrializada del Paraguay (300,000 l/día).

3.4.4 Conclusiones

Después de revisar los casos de éxito en ganadería bovina en las Américas, es posible concluir que en Honduras se incrementó el precio pagado por litro de leche al ganadero gracias a los Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche, que permiten conservar y mantener la calidad de la leche. Este caso de éxito podría replicarse en el Perú en las zonas de Cajamarca y Arequipa, en aquellos poblados que se encuentran alejados de las plantas industriales. Cabe acotar que en Nicaragua se obtuvo resultados favorables, tales como el incremento de pastos mejorados, la instalación de silos para almacenaje de pastos y la compra de maquinarias y equipos mediante los créditos otorgados al ganadero por el Fondo de Desarrollo Local, Dichos créditos estaban acompañados de capacitaciones dadas por el Instituto de Nitlapàn, con lo cual los ganaderos adquirieron conocimientos y habilidades y lograron mejorar la productividad de la actividad ganadera, lo que hizo de esta última un negocio sostenible. Este caso podría replicarse en el Perú a través del Banco Agrario.

En Paraguay, con la introducción de pasturas mejoradas y ganado lechero tipo Holstein, Jersey y Pardo Suizo realizado por el Programa de intensificación Ganadera de las Cooperativas Menonitas, se logró triplicar la producción de leche por vaca. Este caso de éxito podría ser aplicado en las zonas alto andinas como Puno, mediante el cambio de las pasturas de ichu por avena, con lo cual se incrementaría la producción vaca/día.

CAPÍTULO IV: SECTOR GANADERO BOVINO EN EL PERÚ

La ganadería bovina en el Perú es un sector importante en la producción agropecuaria. De un total de 1'764,660 hogares rurales, 486,829 crían vacunos, lo cual involucra a una población de 4'500,000 hab. En el Perú, el sector pecuario es significativo, pues, aporta el 40.2% del PBI agropecuario y del sector pecuario el sector ganadero aporta el 30.08% (ver Figura 6).

El 80% del ganado bovino es, mayormente, propiedad de pequeños ganaderos y comunidades campesinas en las que predomina el vacuno criollo y sus cruces. La población bovina es de 5'101,895 cabezas, que producen 1'115,045 t de leche y 135,854 t de carne (MINAG, 2008). La producción de leche tuvo un crecimiento sostenido desde 1993 hasta 2001 a razón de 4.2% por año; y la producción de carne mostró un estancamiento en el mismo período (MINAG, 2008).

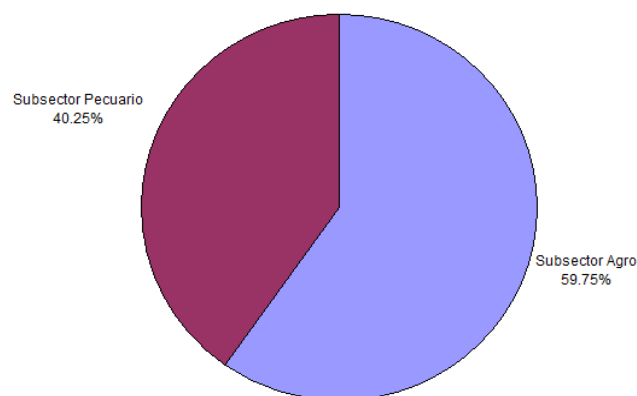


Figura 6. Participación Porcentual en el Valor de la Producción Agropecuaria – Enero a Diciembre de 2008- (% de Millones de Nuevos Soles a Precio 1994)

Nota. De “Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2008”, por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009

Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG:

<http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual.html>.

La producción de leche fresca cruda en el Perú experimentó un crecimiento sostenido en los últimos años al haberse incrementado de 830,146 toneladas en 1994 a 1'705,719 toneladas en el año 2008, lo que representa un aumento de 106% en este período y una tasa de expansión anual de 5.07%. Según las estadísticas (ver Tabla 5), la actividad lechera participa con el 4.6% del valor bruto de la producción agropecuaria, la cual sumó el año pasado S/.864.8 millones (Ministerio de Agricultura, 2009).

Tabla 5

Valor de la Producción Agropecuaria, Según Subsectores

Sector/Subsector	Enero-Diciembre				Var. %
	2007		2008		
Sector Agropecuario	17,653.516	100.00%	18,841.992	100.00%	6.7
Subsector Agrícola	10,559.033	59.81%	11,257.456	59.75%	6.6
Consumo humano	5,707.026	32.33	6,028.283	31.99	5.6
Consumo industrial	2,687.888	15.23	3,061.622	16.25	13.9
Pastos cultivados	949.502	5.38	961.642	5.10	1.3
Otros	1,214.617	6.88	1,205.909	6.40	-0.7
Subsector Pecuario	7,094.483	40.19%	7,584.535	40.25%	6.9
Carne	5,455.769	30.90	5,850.902	31.05	7.2
Huevo	541.000	3.06	559.730	2.97	3.5
Leche	800.984	4.54	864.808	4.59	8.0
Fibra	44.737	0.25	45.840	0.24	2.5
Lana	42.870	0.24	39.685	0.21	-7.4
Otros	209.124	1.18	223.569	1.19	6.9

Nota. De "Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2008", por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009

Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG:

<http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual.html>.

Por su parte, la producción de carne bovina también experimentó un crecimiento de 109,150 Tm en 1993 a 163,339 Tm en 2008, lo que representa un incremento de 49.6% en este período y una tasa de expansión anual de 4%. Según las estadísticas, 846,829 unidades agropecuarias poseen ganado bovino, lo cual involucra a 4'500,000 personas que representan el 18.5% de la población total del

país (Ministerio de Agricultura, 2009). Finalmente, esta actividad es considerada fundamental para el desarrollo nacional, puesto que capitaliza al ganadero, es fuente de ahorro e ingresos, fija al productor al campo, genera empleo y es una de las pocas actividades agropecuarias que se puede desarrollar en las diferentes regiones naturales del país (MINAG, 2003).

De acuerdo con las perspectivas de mediano plazo del Marco Macroeconómico Multianual 2010 -2012 del MEF en el sector pecuario, se proyecta un crecimiento anual promedio de 4.9% para dicho período. Esto último se sustenta, principalmente, en la mayor producción de carne de ave, huevos y leche destinada al mercado interno (ver Figura 7).

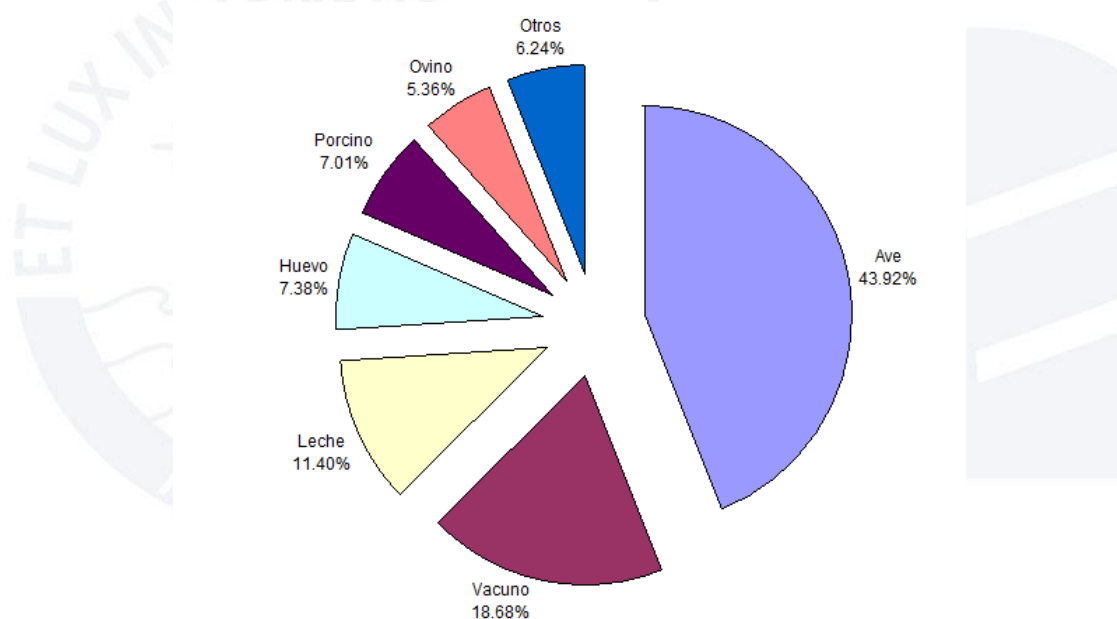


Figura 7. Participación Porcentual en el Valor de la Producción Pecuaria – Enero a Diciembre de 2008- (% de Millones de Nuevos Soles a Precio 1994).

Nota. De “Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2008”, por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009
Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG:
<http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual.html>.

4.1 Situación Actual de la Ganadería Bovina Lechera

La ganadería vacuna dedicada a la producción lechera se inicia en el Perú a principios del siglo XIX. En 1905 comenzó la importación de vacunos suizos, en especial de la raza Dirham, para la Costa; mientras que en 1908 se introdujo ganado de las razas Brown Swiss y Normandos para la Sierra. Esta actividad cobró gran importancia en la época de la Primera Guerra Mundial, cuando se funda la Asociación de Ganaderos del Perú (1915) y, a fines de la misma, se introdujeron significativas cantidades de vacunos lecheros de la raza Holstein de los Estados Unidos, Chile y Argentina, y Brown Swiss de EE.UU.

Puno es el principal departamento con mayor población de ganado vacuno (ver tabla 6); sin embargo en lo referente a producción de leche solo contribuye con el 3.7% de la producción nacional.

Por otro lado, Arequipa, a pesar de contar con 263,905 cabezas de ganado vacuno y ocupar el octavo puesto entre los departamentos con mayor cantidad de ganado, ocupa el primer lugar en producción lechera (tal como se puede apreciar en la Tabla 6).

4.1.1 Principales Razas de Ganado Vacuno Lechero

Existen diversas razas de ganado vacuno, las mismas que tienen características distintas en cuanto a la producción de carne, producción de leche o doble propósito (carne y leche). Asimismo, cada raza tiene desarrollada características genéticas distintas que permiten un mejor desempeño en las diferentes regiones del Perú.

Tabla 6

Cantidad de Ganado Vacuno en el Ámbito Nacional y Departamental 2006

Departamento	2006
Puno	609,000
Cajamarca	589,815
Cusco	495,000
Ayacucho	402,448
Apurímac	333,090
Ancash	301,166
Huánuco	293,273
Arequipa	263,905
Lima	258,000
La Libertad	253,925
Piura	230,000
Junín	221,770
Amazonas	203,000
Huancavelica	192,967
San Martín	135,292
Pasco	124,725
Lambayeque	87,500
Madre de Dios	45,228
Ucayali	41,400
Ica	36,595
Loreto	32,000
Moquegua	30,221
Tacna	29,250
Tumbes	14,000
Total Nacional	5'223,570

Nota. De "Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2006", por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009

Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG:

<http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual/4.html>.

Dentro de las principales razas de ganado vacuno destacan:

1. Holstein, oriunda de Holanda, caracterizada por el color de pelaje blanco y negro. En el Perú es la principal raza de producción de leche y representa alrededor del 60% de la población bovina en los sistemas de producción lechera. Una vaca adulta en producción pesa aproximadamente 680 kg, y llega a producir hasta 6,000 l de leche por campaña (una campaña tiene 305 días de producción), con un porcentaje de 3.5% de grasa, en condiciones de estabulación.

2. Brown Swiss, oriunda de Suiza, también es conocida como Pardo Alemán y/o Pardo Suizo. El color de su pelaje pasa por todas las tonalidades del marrón. Los ejemplares provenientes de Europa son principalmente de doble propósito (carne y leche), cosa que no ocurre con los ejemplares procedentes de Norteamérica, donde son seleccionados exclusivamente para la producción lechera, razón por la cual se llega a obtener entre 5,000 l a 6,000 l por campaña.

Esta raza también es importante en nuestro país, pues es la más adaptada a la altura y, de ahí, su importancia en la Sierra peruana. Su población se concentra principalmente en el departamento de Junín (45.7%) y su producción de leche promedio fluctúa entre 1,500 a 3,500 l/vaca/campaña en condiciones de altitud y alimentación basada en pastos naturales y cultivados.

3. Jersey, esta raza es oriunda de la isla de Jersey. Su color característico es canela claro a rojizo o marrón, con o sin manchas blancas. Tiene aptitud para las zonas cálidas. Además, la composición de su leche presenta un alto porcentaje de grasa (alrededor de 5.30%) y proteína (3.77%), lo cual es muy apropiado para la producción de derivados lácteos como el queso y la mantequilla. Su producción de leche alcanza los 5,512 l por campaña productiva.

Las razas cebuinas son aquellas que están adaptadas a los trópicos y su importancia radica en la capacidad que tienen para sobrevivir en climas calurosos, gracias a su rusticidad y a la resistencia al calor y a las garrapatas. A pesar de que su producción de leche es baja, algunas razas cebuinas como La Gir, Guzarat y

otras han sido seleccionadas para la producción de leche con niveles de alrededor de 2,000 L por campaña. En el Perú, el ganado cebú es cruzado con las razas Holstein y Brown Swiss para mejorar la producción lechera en los departamentos de la región amazónica.

Otras razas, como la criolla, tienen en el Perú una gran importancia por ser consideradas la población base de la ganadería peruana. Esta raza se debe mejorar genéticamente, pero sin eliminar sus características de rusticidad y de adaptación a la altura; además, puede ser usada para triple propósito: carne, leche y trabajo. El vacuno criollo puede llegar a pesar cerca de 300 kg (los machos) y 195 kg (las hembras). La producción de leche por campaña puede llegar hasta los 500 L.

En los últimos años viene realizándose el cruce entre el vacuno criollo con las razas Holstein y Brown Swiss, y el animal cruzado es denominado Criollo Mejorado.

4.1.2 Evolución del Sector en el Perú

La producción de leche en el Perú se realiza en los 24 departamentos del país, en diferentes proporciones; sin embargo, no todas las regiones del Perú poseen un potencial ganadero, como sí ocurre en zonas como Arequipa y Cajamarca, donde existe una gran tradición ganadera lechera.

Existen extremos muy marcados de producción, por ejemplo, en el departamento de Tumbes se producen 460 Tm/año en oposición a las 379,884 Tm/año que produce el departamento de Arequipa.

Los principales departamentos productores de leche fresca son: (a) Arequipa con 379,884 tm/año, (b) Cajamarca con 277,887 tm/año y (c) Lima con 272,994 tm/año (ver Tabla 7). Estas tres regiones concentran, históricamente, el

55% de la producción total en el ámbito nacional. Debido a los grandes volúmenes de producción en los tres departamentos mencionados, las industrias lácteas se han posicionado en esas regiones. De este modo, la empresa Gloria S.A. tiene presencia en las tres regiones, Nestle S.A. posee una fuerte presencia en Cajamarca y Lima, y Laive S.A. está afincada en Lima y Arequipa.

Tabla 7

Producción Nacional de Leche Fresca de Vaca por año Según Departamentos, Expresado en Toneladas (2006-2008)

Departamento (*)	2006		2007		2008	
Arequipa	328,025	22.12%	361,192	22.93%	379,884	22.27%
Cajamarca	238,137	16.06%	261,213	16.58%	277,887	16.29%
Lima	238,193	16.06%	245,491	15.58%	272,994	16.00%
Autoconsumo y terneraje	145,832	9.83%	145,975	9.27%	146,136	8.57%
La Libertad	90,775	6.12%	94,476	6.00%	99,405	5.83%
Amazonas	59,002	3.98%	59,809	3.80%	70,770	4.15%
Puno	55,367	3.73%	58,986	3.74%	63,198	3.71%
Apurímac	34,380	2.32%	39,401	2.50%	43,526	2.55%
Piura	35,016	2.36%	37,304	2.37%	36,402	2.13%
Lambayeque	28,602	1.93%	30,980	1.97%	33,397	1.96%
Total Nacional	1'482,923		1'575,277		1'705,719	

Nota. De "Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2008", por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009

Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG:

<http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual/2.html>.

(*). Se presentan los primeros diez departamentos.

Por otro lado, existe un grupo de departamentos que viene incrementando sus niveles productivos de leche desde hace algunos años. En algunos casos, esto se debe a que los establecimientos ganaderos han sustentado la alimentación del ganado con el forraje proveniente de los residuos de la agroexportación o a que han aprovechado proyectos de introducción de nuevos forrajes en altura (como la alfalfa formante), así como proyectos de inversión de gobiernos regionales y ONGs.

En este grupo se encuentran La Libertad (99,405 t/año), Puno (63,198 t/año) y Amazonas (70,770 t/año), que producen leche en condiciones de Costa, Sierra y Selva respectivamente, lo que constituye un fenómeno muy interesante de potencialidad productiva de mayor crecimiento (MINAG, 2008).

4.1.3 Principales Cuencas Lecheras

Los departamentos que tienen un mayor volumen de producción lechera son Arequipa, Cajamarca, Lima y La Libertad, que contribuyeron en el año 2008 con el 60.39% del total de la producción nacional. Según el MINAG, en el Perú existen tres grandes cuencas lecheras que se han desarrollado en torno a los tres departamentos con mayor producción: (a) la cuenca del sur, que comprende los departamentos de Arequipa, Moquegua y Tacna; (b) la cuenca del centro, formada por los departamentos de Lima, Ica y Junín; y (c) la cuenca del norte, con los departamentos de Cajamarca, Lambayeque y La Libertad.

Las tres cuencas mencionadas tienen una producción en crecimiento constante. Al comparar la producción del año 2008 con la del año 2002, se percibe que el crecimiento alcanzó el 32%, 30% y 31% para las cuencas del centro, norte y sur respectivamente.

Si bien el MINAG ha definido la conformación de las cuencas norte, sur y centro, para efectos del presente plan estratégico se analizarán los principales departamentos productores de leche, debido a que la agrupación de las cuencas ha considerado departamentos con diferentes realidades culturales y geográficas; por ejemplo, en la cuenca del centro, tanto el clima como las condiciones tecnológicas y de infraestructura son distintas (ver Figura 8).

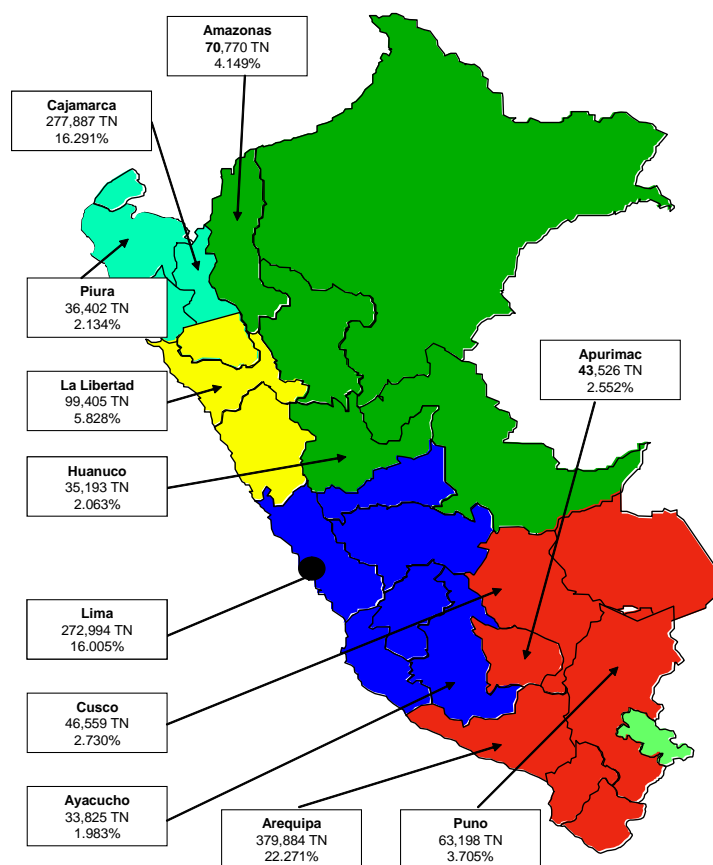


Figura 8. Producción Nacional de Leche Fresca de Vaca por mes, Según Región.

Nota. De “Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2008”, por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009

Recuperado el 21 de octubre de 2009, del sitio web del MINAG:

<http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual/3.html>.

a. Cuenca de Arequipa

Según el MINAG (2008), la producción en el departamento de Arequipa alcanza 1'000,000 l/día; solamente en la irrigación Majes el rendimiento es de 700,000 l/día. Asimismo, la cantidad de cabezas de ganado es de 100,000 solo para ordeño. La raza que predomina es la Holstein Friesian, que tiene muy buenas características genéticas para la producción de leche.

De igual modo, los productores de leche en Arequipa utilizan como fuente principal para la alimentación del ganado el pastoreo intensivo de alfalfa con la complementación de pequeñas cantidades de suplemento, principalmente basado en concentrados.

Durante varios años, la cuenca lechera arequipeña encabezó la lista de cuencas más importantes del Perú debido a la cantidad de leche que producía y, en especial, a su calidad. Empero, en los últimos años ha sido la cuenca que ha tenido menor desarrollo en comparación con las tres cuencas principales.

Entre los factores que han frenado el crecimiento de la cuenca arequipeña se encuentran el costo de oportunidad de las tierras y el poco abastecimiento de agua. El principal alimento para la ganadería arequipeña es la alfalfa, que requiere de grandes cantidades de agua para su cultivo. Le siguen el maíz forrajero y los pastos naturales. Debido a la escasez de agua en tierras arequipeñas, se produce una menor producción en la alimentación del ganado y, por consiguiente, una menor producción de leche.

De igual forma, el costo de la alimentación del ganado en Arequipa, en contraste con el norte del Perú, donde utilizan como alimentos los residuos de la industria de transformación del espárrago y alcachofa, dificulta la reducción de los costos de producción. En los últimos años, también ha aparecido un nuevo factor que ha frenado al desarrollo de la industria lechera: el friaje. Debido a este elemento, el forraje no ha tenido un crecimiento óptimo como en años anteriores, lo que significa una disminución en la alimentación para el ganado y, por lo tanto, una disminución en la producción de leche.

Otro factor que ha influenciado en el bajo desarrollo lechero es la venta anual de vaquillonas de gran valor genético al norte del país, lo que atenta contra del futuro de la producción lechera en Arequipa.

La población anual del ganado lechero en el período 2007 fue de 71,214 vacas de ordeño, con una producción anual de 258,309 Tm. Tal como se aprecia en la Tabla 8, las provincias que más aportan en cuanto a producción de leche son Caylloma y Arequipa, donde hay una participación de 49% y 34%, respectivamente.

Tabla 8

Distribución de la Producción en las Provincias de Arequipa

Provincias	Vacas ordeño	Tm
Caylloma	30,671	125,983.98
Arequipa	22,739	89,012.16
Castilla	6,466	17,097.51
Condesuyos	3,094	7,787.82
Islay	2,523	7,222.15
Caraveli	2,298	4,770.02
La Unión	2,657	4,437.26
Camana	763	1,998.33
Total región	71,211	258,309.23

Nota. De “Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2007”, por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009

Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG:

<http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual/3.html>.

b. Cuenca de Cajamarca

La ganadería lechera y el sector de producción de derivados lácteos son los sectores de soporte más importantes en la economía de Cajamarca, y son las actividades que más empleos e ingresos generan. Estas actividades están muy relacionadas con la identidad y tradición de Cajamarca.

Cajamarca es la tercera cuenca más importante del país, con 277,887 Tm de producción de leche al año después de Arequipa y Lima. En esta cuenca se

sitúan dos grandes empresas trasnacionales que acopian el 70% de la leche y, por ello, es la industria la que tiene el control de los precios pagados al ganadero.

La empresa Nestlé acopia 225,000 l/día de la producción total (su capacidad instalada es de 500,000 L); Gloria acopia 125,000 l (su capacidad instalada es de 300,000 l); del resto, el 20% aproximadamente se destina a la industria quesera artesanal, que paga mejores precios (S/.0.80 por litro); y el 10% de la leche se consume en terneraje, para el autoconsumo y consumo de la población.

El 95% de ganaderos no supera la producción de leche de 100 l/día, tanto en la zona de campiña (2,700 a 3,200 msnm) como en la jalca (3,500 msnm). La producción promedio de estos productores fluctúa entre los 4.5 l y 6 l de leche por día. Según la DPA-DRAC, la producción promedio es de 5.4 l/día, equivalente a 1,956 kg/vaca/año, lo que está muy por debajo del promedio nacional.

El 80% ó 90% del ganado vacuno de la región es ganado criollo o cruzado; la tendencia es a la mejora genética por cruces e inseminación artificial. Muchos ganaderos basan su crianza en el número de vacas en producción más que en la calidad de las vacas en producción.

El destino de la leche de Cajamarca es, principalmente, la industria, la cual acopia el 84% de la producción de este departamento (ver Tabla 9).

Tabla 9

Destino de la Producción de Leche del Departamento de Cajamarca

Destino	Litros/día	%
Nestle Perú S.A.	270,000	48
Gloria	120,000	21
Agroindustria	81,000	14
Consumo humano	50,000	9
Terneraje	38,000	7
Total	559,000	100%

Nota. De “Producción Anual de Leche Bovina 2004 miles de TM”, por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009 Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG: <http://www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/vacunados-de-leche/>.html.

c. Cuenca de Lima

Lima se caracteriza por el centralismo que acompaña a otros sectores, lo cual se evidencia en la presencia de las tres principales empresas lácteas del país con sus respectivas plantas, cuya producción principal es la leche evaporada (Gloria, Nestlé y Laive).

Asimismo, el departamento de Lima aloja importantes zonas productoras, entre las que destaca la zona de puente Piedra y la de Huacho-Huaura (irrigaciones Santa Rosa y San Felipe) al norte, lugar donde se ubica, en la irrigación Santa Rosa, Camay, el principal establecimiento lechero de la cuenca, que produce 30 Tm de leche al día que son acopiadas por la empresa Gloria. En el sur, se tiene producciones de leche desde Lurín, hasta Cañete.

La cuenca ha mostrado una evolución creciente en la primera década del nuevo milenio, con lo que se ha registrado un crecimiento superior al 5% por año.

d. Cuenca de la Libertad

La Libertad es actualmente una cuenca emergente y en expansión. Esto se debe a diversos procesos desarrollados en varias zonas como: Trujillo,

Pacasmayo, Chepén, las cuales cuentan con otros proyectos de agroexportación considerados como productos bandera. Tal es el caso del espárrago, que permite la generación de subproductos tales como la broza de espárrago (la planta que queda luego de la cosecha) y los turiones con defectos (que no llegan a ser envasados), los cuales constituyen la base de fibra de buena calidad del alimento para el ganado, y que permitirán reducir ostensiblemente el costo de producción de leche.

Asimismo, muchos negocios de agroexportación están incursionando en la lechería debido a la buena posibilidad que supone la producción tanto de leche barata como de materia orgánica fertilizante (guano), la cual está bien cotizada en el mercado nacional.

4.2 Situación Actual de la Ganadería Bovina de Carne

El Perú cuenta con una población de 5'223,571 cabezas de ganado vacuno y produce 161,764 Tm de carne de vacuno (MINAG, 2006).

Por su parte, el consumo *per cápita* de carnes ha experimentado un aumento en todo el territorio nacional, el cual alcanzó los 48.8g/hab./año (2001), período en el que la carne de vacuno participó con 5.4 kg/hab./año (11%). Posteriormente, ha pasado a 60.75 kg/hab./año en el año 2006 (aumento de 24.5%), con un consumo de carne de vacuno de 6.0 kg/hab./año, (11.1% de aumento), con lo cual se mantiene aún muy por debajo del promedio de los países andinos (20 kg/hab./año), (MINAG, 2006).

La producción de carne en el país se origina en el aprovechamiento de los recursos naturales existentes en las tres regiones. Cada una de ellas presenta una ganadería con características propias, tales como genética, medio ambiente, alimentación y niveles tecnológicos de explotación.

Por su parte, la producción de carne vacuna en la Costa se ha desarrollado sobre la base de animales procedentes de la Selva y de la Sierra, principalmente, los cuales son llevados a los centros de engorde estabulados (engorde intensivo - alimentación basada en granos). Los animales que son traídos a estos centros de engorde deben cumplir con ciertos requisitos como: condición corporal, edad, talla, peso, estado sanitario y grado de mejoramiento genético, para alcanzar un proceso de engorde eficiente hasta el peso de beneficio.

En la Sierra, la crianza de ganado vacuno está orientada principalmente a la producción de carne y leche y trabajo. La actividad ganadera en la Sierra constituye una actividad importante para la mayoría de familias y pequeños productores, así como una fuente de ahorro. La mayoría del ganado existente en esta zona es de tipo criollo y tiene un menor grado de mejora por cruzamiento con animales de otras razas.

La alimentación del ganado vacuno de esta zona está basada en pastos naturales, pastos cultivados de corte y pastoreo y aprovechamiento de residuos de cosecha y subproductos agrícolas. La crianza es poco tecnificada debido a la falta de asistencia técnica. También existen problemas sanitarios que merman el crecimiento de la población y de la producción. En esta zona existen 16'000,000 de hectáreas de pastos naturales que alimentan al ganado y permiten llevar a cabo una crianza económica que abastece de animales para la producción de carne a los principales centros de consumo del país, especialmente a ciudades de mayor población ubicadas en la Costa.

Por otro lado, la crianza en la Selva se caracteriza por tener ganado cruzado con diferentes grados de mestizaje entre criollo, cebú y europeo. La alimentación está basada, principalmente, en el uso de forrajes al pastoreo (pasto natural). Esta crianza es denominada sistema extensivo; en pocos casos se explota mediante el empleo de pastos cultivados tropicales. El desarrollo de esta actividad es complementario a otra actividad económica, tal como lo es la explotación agrícola. El desarrollo de la ganadería en la Selva se ve limitado por la lejanía a los mercados, por la falta de vías de comunicación adecuadas y por el uso inadecuado de los recursos naturales y de la tecnología.

La producción de carne proviene de diferentes sistemas de crianza: vacunos de doble propósito (carne y leche) de Sierra y Selva, vacunos de leche (producción de leche) provenientes de las cuencas lecheras, hembras de descarte, machos recién nacidos y saca, vacunos de razas cebuinas (producción de carne) provenientes de la Selva y ganado criollo (carne, leche y trabajo).

Del total de la ganadería existente en el país, aproximadamente un 80% se encuentra en la Sierra y Selva bajo sistemas de producción extensiva o semintensiva, y el 20% restante se ubica en la Costa, principalmente en condiciones de crianza intensiva (MINAG, 2006).

4.2.1 Producción de Carne de Vacuno

En los últimos 15 años, la producción de carne de vacuno ha tenido un crecimiento promedio anual de 4%. 2008 ha sido el año de mayor producción con 163,339 Tm, lo cual representa un incremento de 49.6% respecto al año 1993, en el que se produjo 109,150 Tm (ver Tabla 10).

En el año 2008, la mayor producción de carne de vacuno se ha concentrado en Cajamarca con 23,904 Tm, seguida de Lima con 19,931 Tm y Puno con 18,033 Tm (ver Figura 9).

Tabla 10

Producción Anual de Carne Bovina 1993-2008 (Miles de Tm)

Año	Miles de Toneladas
1993	109.2
1994	105.8
1995	110.4
1996	114
1997	123.2
1998	126.9
1999	135.9
2000	138.2
2001	139.9
2002	141.5
2003	144.9
2004	146.3
2005	153.1
2006	161.8
2007	163.2
2008	163.3

Nota. De "Producción Anual de Carne Bovina 1993 -2008 miles de TM", por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009 Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG:

<http://www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/vacunados-de-doble-proposito/5.html>.

PRODUCCIÓN NACIONAL DE CARNE VACUNO, POR MES, SEGÚN REGIÓN

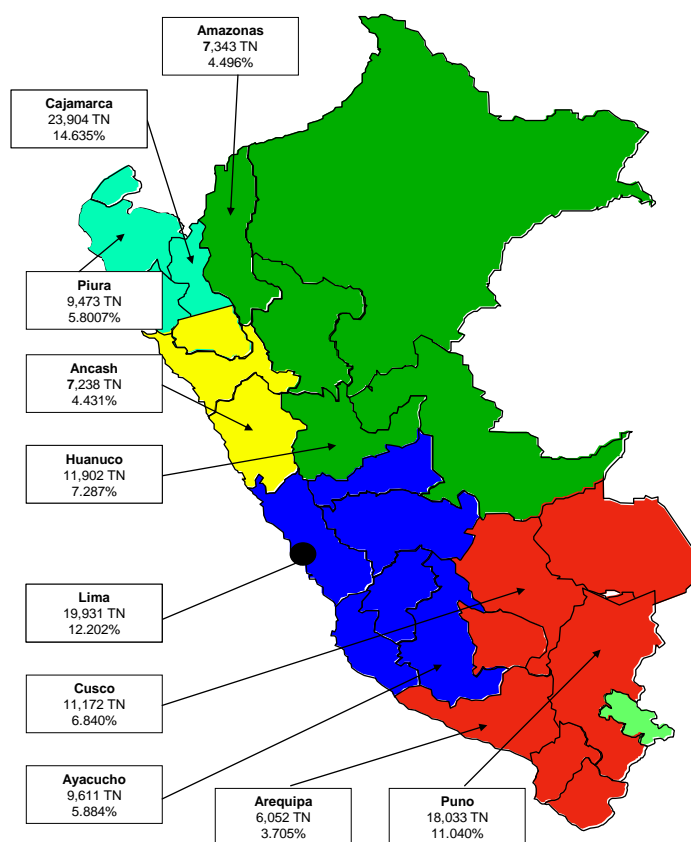


Figura 9. Producción Nacional de Carne de Vacuno por mes, Según Región

Nota. De "Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2008", por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009
 Recuperado el 21 de octubre de 2009, del sitio web del MINAG:
<http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual/3.html>.

4.2.2 Razas de Vacunos de Carne

En el Perú existe una gran variedad de vacunos de carne y de doble propósito, tales como Herford, Brahman, Shorton, Simenthal, entre otras menos conocidas (ver Tabla 11). El desarrollo de estas ganaderías es muy localizado, sobre todo en las provincias de Oxapampa, Junín, Cajamarca, etc. En muchos lugares de la Sierra, su crianza y mejora es efectuada a través del cruzamiento, que se orienta a contar con un determinado tipo de animal (vacuno criollo) de

características deseables, como son la producción de carne, la producción de leche y el trabajo.

Tabla 11

Razas de Ganado Bovino para Carne

Ganado para carne	Ganado de doble propósito	Ganado para tracción
Hereford	Brown Swiss	Criollo
Shorthorn	Simmental	Brown Swiss
Aberdeen Angus	Normando	
Charolaise	Shorthorn Lechero	
Limousin	Abondance	
Chianina	Gir	
Nellore	Guzera	
Brahman	Gyrolando	
Charbray	Siboney	
Brangus	Huallaga	
Braford	Amanozas	
Beef Máster		
Santa Gertrudis		

Nota. De “Razas de ganado bovino para carne”, por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2009 Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG: <http://www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion-vacunos-de-doble-proposito/8.html>.

Los diferentes tipos de ganado, según su propósito son:

1. Ganado para carne, este ganado ha sido seleccionado y criado con el propósito de producir carne para consumo. Estos animales están capacitados para producir carcasas de alto rendimiento, de los mejores cortes y de la mejor calidad, siempre que las condiciones de crianza sean las adecuadas.

2. Ganado para doble propósito, este ganado ha sido criado con el fin de producir leche y carne simultáneamente, sin llegar a especializarse en ninguna de las dos funciones.



CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se determinará la visión, misión, valores y código de ética para el sector ganadero bovino en el Perú; asimismo, se establecerán los objetivos de largo plazo y la formulación de estrategias. De igual manera, se realizará el análisis y la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos, la matriz del perfil competitivo y la matriz de evaluación de factores internos para la industria del ganado bovino del Perú. Dichas matrices servirán como insumo principal para la etapa de emparejamiento y formulación estratégica.

5.1 Declaración de la Visión

Para el año 2020, el sector ganadero bovino en el Perú deberá trascender de un negocio tradicional a una industria competitiva, rentable y sostenible con productos de valor agregado, lo cual contribuirá a mejorar el nivel de vida de todos los miembros de la cadena productiva (*stakeholders*), quienes desarrollarán la actividad con un elevado compromiso de responsabilidad social y ambiental.

5.2 Declaración de la Misión

El sector ganadero bovino del Perú tendrá como misión atender a los mercados locales y mercados externos con productos de leche y carne de alto valor agregado para lograr el desarrollo sostenible, armónico y competitivo del sector como fuente estable de empleo y rentabilidad. Asimismo, el sector aprovechará los recursos naturales del país mediante la utilización de técnicas de alimentación, mejoramiento genético y sanidad, sin dejar de lado al medio ambiente y a la mejora de la calidad de vida de los ganaderos.

5.3 Valores

Los valores propuestos son los siguientes:

1. Integridad: Se actuará siempre de buena fe.
2. Honradez: La cual expresa respeto por la organización y por los demás.
3. Honestidad y confianza: Implica el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.
4. Trabajo en equipo: Con la suma de las habilidades y el esfuerzo del equipo se logrará alcanzar los objetivos.
5. Responsabilidad social: La cual se orienta a la comunidad, el entorno y el país.
6. Calidad: Expresada en los altos estándares de calidad que cubran las necesidades de los clientes.
7. Comunicación: La cual será fluida y recíproca. La información es pública y debe tener una adecuada difusión
8. Respeto al medio ambiente: El sector debe crecer a la vez que es respetuoso del medio ambiente. Se deben usar y desarrollar tecnologías que armonicen la actividad económica con el medio ambiente.
9. Innovación: Que se manifieste en procesos y productos.

5.4 Código de Ética

Todos los actores y agentes, públicos y privados, comprometidos con el desarrollo de la actividad ganadera bovina nacional, deben asumir el compromiso de afirmar y practicar, en el accionar interno y en el entorno, un conjunto de valores de conducta individual y grupal. Para ello, se presenta el siguiente Código de Ética y Valores:

1. Honradez, honestidad, e integridad: El accionar personal e institucional deberá estar sustentado en el uso correcto de los recursos productivos y en la coherencia del discurso respecto a la acción.
2. Transparencia y comunicación: Se debe actuar con transparencia. La información relativa al desarrollo ganadero debe ser objetiva, oportuna, sistemática y veraz; es pública y debe tener una adecuada difusión.
3. Responsabilidad: Para la toma de decisiones se cumple efectivamente con los compromisos y objetivos asumidos en el tiempo y forma que sean establecidos.
4. Perseverancia y deseo de superación: Constantemente, se busca realizar las actividades correspondientes con el fin de alcanzar los más altos estándares de calidad, para lo cual se debe ser creativos en la innovación permanente de las actividades y tratar de hacer un esfuerzo adicional para el logro de las metas.
5. Solidaridad, cooperación y confianza: Las relaciones interpersonales deben desarrollarse de acuerdo con los principios fundamentales de la equidad y la justicia social que genere confianza, y que permita trabajar continuamente en equipo de manera participativa y democrática, para promover la complementariedad de esfuerzos y concertación, en beneficio de toda la organización.
6. Vocación de servicio a la sociedad: La empresa es promotora del desarrollo sostenible del país; todos aquellos que forman parte de ella

tienen sensibilidad y vocación para servir a la población, en la búsqueda del bien común.

7. Tolerancia y respeto: La empresa reconoce y respeta los derechos de los demás; así como el origen étnico, género, edad, capacidades diferentes, condición social, o cualquier otro aspecto. Por ello, la empresa rechaza todo tipo de discriminación y favorece el desarrollo equitativo, integral y complementario de las culturas en el país.
8. Liderazgo: La empresa se compromete a velar por el desarrollo de la ganadería y de la superación de los agentes del sector ganadero. Es una responsabilidad que se debe asumir con la sociedad.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos estratégicos de largo plazo (OLP) definidos para el sector ganadero bovino del Perú tienen un horizonte temporal de 10 años, período definido sobre la base de las experiencias de desarrollo de los sectores ganaderos bovinos de otros países en América Latina y El Caribe, tales como Honduras, Nicaragua y Paraguay; los cuales cuentan con niveles ideales de consumo per cápita.

Los objetivos estratégicos para el año 2020 son:

OLP 1: Contar al 2020 con un 85% de ganaderos integrados en asociaciones a razón de 6.35% al año.

OLP 2: Incrementar el nivel de producción ganadero bovino de (a) leche de 1'500,000 Tm en 4'500,000 Tm y (b) carne de 163,318 Tm en 260,000 Tm con crecimientos anuales de 11.62% en leche y 4.76% en carne.

OLP 3: Lograr que el 90% de la producción de carne y leche se realice bajo estándares de calidad con un crecimiento anual de 6.58%.

OLP 4: Reducir en 75% la producción ganadera bovina de subsistencia a razón de 12.85% por año.

OLP 5: Incrementar el consumo per cápita de 51.16 l/hab./año de leche a 130 l/hab./año y de 5.4 kg/hab./año a 8 kg/hab./año de carne, con un crecimiento anual de leche de 9.78% anual y de carne de 4.15% anual.

5.6 Análisis Externo

5.6.1 Análisis Tridimensional

La teoría tridimensional evalúa las relaciones internacionales a partir de tres grandes dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales, los cuales se analizarán a continuación.

a. Intereses Nacionales

De acuerdo con Hartmann (1978), las relaciones internacionales son interacciones entre las naciones que comparten frontera o no, pero que involucran movimiento, traslado de recursos humanos, mercadería (bienes y servicios), tecnología, conocimiento, entre otros. Esta interacción genera intereses, tanto comunes como opuestos entre las naciones que participan del intercambio; pero, a su vez, los intereses son medidos a través de su intensidad (crítico, peligroso, serio y molesto), según su influencia en el logro de los objetivos nacionales. Con la finalidad de poder evaluar esta dimensión, se analizarán los lineamientos de la política exterior peruana, los cuales tienen como referente central las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. Por su parte, los objetivos de la política exterior

están basados en una adecuada inserción en el mundo y en los mercados internacionales.

El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2009) plantea los siguientes objetivos del país en lo concerniente a política exterior:

1. Promover la paz y seguridad internacionales con el fin de lograr la estabilidad política y confianza necesarias para facilitar el desarrollo y la erradicación de la pobreza.
2. Promover el respeto de los derechos humanos, la democracia, el estado de derecho y la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos.
3. Participar activamente en los diversos procesos de integración con miras a un desarrollo armónico y la generación de condiciones más equitativas en el proceso de globalización.
4. Impulsar el desarrollo sostenible y la integración en las regiones fronterizas.
5. Promover y defender los intereses permanentes del Estado Peruano, sus connacionales y empresas en el exterior, y utilizarlos como instrumentos para la captación de inversiones y de recursos de cooperación internacionales.
6. Impulsar las políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades laborales.
7. Respetar la soberanía y el principio de no intervención en los asuntos internos y externos de los estados.

Para el caso peruano, se revisarán los siguientes intereses nacionales: (a) democracia y estado de derecho; (b) competitividad del país; (c) defensa del territorio y sus límites; (d) seguridad interna en riesgo debido al terrorismo y el narcotráfico; y (e) bienestar, estabilidad y crecimiento económico. Todos estos factores han sido listados en la Tabla 12 sobre la base de la estrecha relación comercial existente entre Perú, EE.UU. y China; así como bajo la pauta de las relaciones comunes en los países sudamericanos con los cuales se comparte frontera y con los cuales se tiene mayores intereses comunes y opuestos: Ecuador, Chile y Colombia. Igualmente, dicha matriz atiende a la fuerte influencia en la política y estabilidad de la región del gobierno de Venezuela. A continuación, se presenta la matriz hecha sobre la base de los intereses arriba mencionados:

Tabla 12

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serie)	Periférico (Molesto)
Democracia y Estado de Derecho	EE.UU.	Venezuela	Bolivia Ecuador	Colombia
Competitividad del País	EE.UU.	Unión Europea	China	
Defensa del País y problemas limítrofes		Chile Ecuador	Colombia Bolivia	
Seguridad interna (terrorismo, narcotráfico)		Colombia EE.UU.	Venezuela	Bolivia
Bienestar / estabilidad / Crecimiento económico	EE.UU. Unión Europea	China		

Nota. De “La política del exterior del Perú”, por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Recuperado el 28 de julio de 2009, del sitio web del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú:

<http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>.

(*) En azul, Interés común

(*) En rojo, Interés opuesto

b. Potencial Nacional

Los factores de potencial nacional son los aquellos de fortaleza y debilidad del país (D'Alessio, 2008). Con el fin de determinar el potencial nacional, se analizarán los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar.

Demográfico

La población peruana supera los 28 millones de habitantes en un territorio aproximado de 1'285,215 m² de superficie; con una constitución porcentual del 52% de habitantes en la costa, 36% en la sierra y 10% en la región selva del país. Su composición por sexo es prácticamente equitativa: 49.9% hombres y 50.1% mujeres; con una cantidad mayor de personas jóvenes y en edad laboral que los adultos de la tercera edad: 42% de la población total frente al 15.7%, respectivamente. Además, de acuerdo con el INEI (2008), se asume una proyección de la disminución de la fecundidad a partir del año 1985 (la tasa de natalidad sigue reduciéndose cada quinquenio), reducción levemente más acelerada que la mortalidad infantil a partir de 1995 y una acentuación de la emigración internacional a partir de 1990.

Como se puede observar en la Figura 10, la PEA ha aumentado en estos últimos tres años en lo que respecta al sector de servicios; sin embargo, en el sector primario, en el cual se encuentra ubicado el sector ganadero, se observa una disminución, que está relacionada también con la disminución de la población rural.

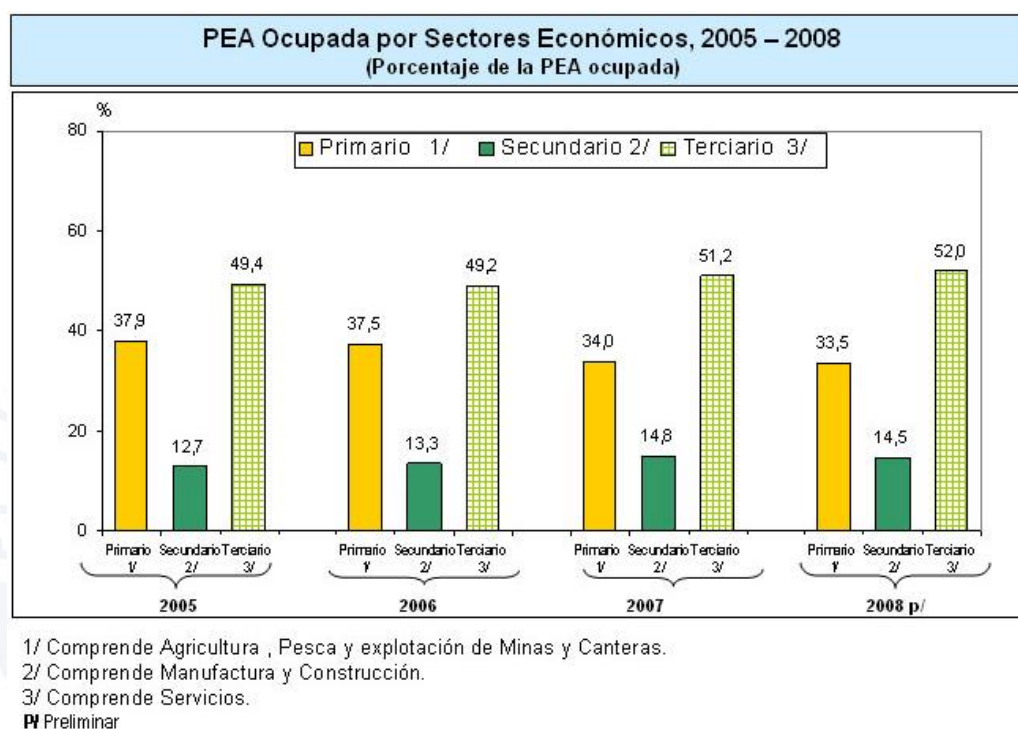


Figura 10. Perú: PEA Ocupada por Sectores Económicos, 2005-2008

Nota. De “Perú en Cifras: Indicadores sociales – Empleo e Ingresos”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2007. Recuperado el 28 de julio de 2009, del sitio web del INEI:

<http://www1.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuad3G.htm>.

Geográfico

El Perú se encuentra ubicado en la parte central de la costa occidental de América del Sur. Sus límites geográficos son: por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con

el Océano Pacífico. La posición geográfica del Perú es estratégica para el intercambio comercial.

Geográficamente, el Perú está dividido en tres grandes regiones naturales:

(a) Costa, (b) Sierra, y (c) Selva. Cada una de estas regiones naturales tiene diversas características: (a) ecosistemas áridos y semiáridos; (b) condiciones templadas, subhúmedas y húmedas; y (c) tropicales, calido-húmedas y subhúmedas, respectivamente.

Este representa un factor favorable para el sector ganadero bovino, ya que la ubicación geográfica del Perú posee diferentes ecosistemas que han generado que el país esté cubierto por aproximadamente 19.6 millones de hectáreas de pastos naturales, los cuales son utilizados por la ganadería. Entre las debilidades geográficas del país se puede mencionar que lo extenso del territorio y sus diferentes altitudes impiden una fácil y eficiente interconexión de las ciudades y áreas productivas.

Económico

Los indicadores de actividad económica en las economías industrializadas correspondientes al tercer trimestre del año 2009 confirman la recuperación de crecimiento y la posibilidad de tasas de crecimiento positivas en el año 2010 ((Banco Central de Reserva del Perú, Diciembre 2009). La proyección de crecimiento de la producción mundial para el año 2009 ha sido revisada al alza (de -1.3% a -1.0%) por un mejor resultado esperado para las economías de EE.UU. (de -2.7% a -2.5%) y de las economías en desarrollo (de 1.6% a 1.8%), en particular en China. Para los años 2010 y 2011 se mantendrían las perspectivas favorables de crecimiento mundial, con tasas revisadas también al alza: de 3.0% a

3.3% para 2010 y de 3.7% a 3.8% para el año 2011 (ver Tabla 13). El compromiso de mantener estímulos significativos en las políticas fiscales y monetarias, y actuar de manera coordinada cuando sea necesario revertirlos, ha favorecido la reducción de la aversión al riesgo en los mercados y la formación de expectativas más favorables referentes a la recuperación de la actividad.

De este modo, las economías desarrolladas se han visto favorecidas por la reversión del ciclo de inventarios, así como por cierta estabilización en el consumo y mejores condiciones financieras asociadas a una alta liquidez. Las economías emergentes también muestran mejores perspectivas, destaca dentro de estas la evolución de China, cuyas proyecciones han sido revisadas progresivamente al alza: en el tercer trimestre del año 2009, el PBI de China creció 8.9%; el paquete de estímulo fiscal, particularmente el gasto en infraestructura y la recuperación del sector exportador, sustentan este crecimiento. Por su parte, las economías de América Latina se han visto favorecidas por el aumento en el precio de los *commodities*, los paquetes de estímulo y la reversión del ciclo de inventarios. Se estima que la región registraría una contracción de 2.2%, para luego recuperarse y crecer a tasas superiores al 3% en los próximos años.

Entre enero y setiembre del año 2009, el PBI del Perú registró un crecimiento de 1.0 % (BCRP,2009), resultado que fue influenciado por la caída de la demanda interna en 3.9%; así como por la reducción de la demanda externa en 3.1%, resultado vinculado a la recesión mundial. Para los años 2010 y 2011 se proyecta un crecimiento del PBI de 5.5% (ver Tabla 14). La crisis financiera mundial afectó casi a todos los sectores productivos, así, se tiene que el sector

agropecuario tuvo una proyección a la baja (de 3.2% a 2.4%), el sector construcción de 7.4% a 5.3%, el sector pesquería de -6.5% a -6.8%, el sector manufacturero de -4.7% a -6.7%; este último sector ha sido el más golpeado por la reducción de la demanda interna y externa. En términos de los sectores productivos, se proyecta que la construcción y la manufactura liderarán el dinamismo económico. La crisis internacional ha afectado a la mayoría de los países; sin embargo, el Perú proyecta un crecimiento en su economía.



Tabla 13

Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)

	2006	2007	2008	2009		2010		2011
				RI.Set.09	RI.Dic.09	RI.Set.09	RI.Dic.09	RI.Set.09
Economías desarrolladas	3.0	2.7	0.5	-3.4	-3.3	1.7	1.9	2.3
Del cual:								
1. EE.UU.	2.7	2.1	0.4	-2.7	-2.5	2.2	2.6	2.9
2. Eurozona	3.1	2.8	0.7	-3.9	-4.0	0.9	0.9	1.5
3. Japon	2.0	2.3	-0.7	-5.5	-5.7	1.5	1.5	1.6
4. Reino Unido	2.9	2.6	0.7	-4.4	-4.5	1.2	1.2	1.9
5. Canadá								
6. Otras economías desarrolladas	4.6	4.7	1.6	-2.5	-1.9	2.3	2.9	3.0
Economías en desarrollo	7.9	8.3	6.0	1.6	1.8	4.7	5.1	5.5
Del cual:								
1. Africa	6.1	6.3	5.2	1.6	1.7	4.1	4.0	5.2
2. Europa Central y del Este	5.5	5.5	3.1	-4.2	-4.5	1.7	1.7	3.8
3. Comunidad de Estados independientes	8.4	8.6	5.5	-6.4	-6.3	2.1	2.4	3.9
Rusia	7.7	8.1	5.6	-7.2	-7.0	1.5	1.8	3.5
4. Asia en desarrollo	9.8	10.6	7.6	5.9	6.2	6.9	7.3	7.3
China	11.6	13.0	9.0	8.0	8.3	8.5	9.0	9.0
India	9.8	9.4	7.5	5.8	5.8	6.0	6.0	6.0
5. Medio Este	5.8	6.2	5.4	2.2	2.0	3.7	4.2	4.1
6. América Latina y Caribe	5.7	5.7	4.2	-2.5	-2.2	2.7	3.3	3.5
Brasil	4.0	5.7	5.1	-0.9	0.0	3.4	4.5	3.0
<u>Economía Mundial</u>	5.1	5.2	3.0	-1.3	-1.0	3.0	3.3	3.7
Nota:								
BRICs	9.6	10.5	7.7	4.1	4.4	6.2	6.7	6.7
Socios	4.7	4.7	2.6	-1.7	-1.4	2.7	3.0	3.4

Tabla 14

PBI y Demanda Interna (Variaciones Porcentuales)

	2008		2009			2010		2011	
	Ene-Set.	Año	Ene-Set.	RI.Set.09	RI.Dic.09	RI.Set.09	RI.Dic.09	RI.Set.09	RI.Dic.09
Agropecuario	7.2	7.2	2.4	3.2	2.4	3.4	3.4	3.6	
Agrícola	7.9	7.4	1.3	2.6	1.2	2.9	2.9	3.5	
Pecuario	5.2	6.0	4.6	4.1	4.3	4.2	4.2	4.2	
Pesca	7.5	6.2	-6.9	-6.5	-6.8	0.1	0.5	0.4	
Minería e hidrocarburos	7.9	7.6	1.4	0.2	0.7	5.7	5.1	6.9	
Minería metálica	8.2	7.3	-0.8	-1.6	-1.0	2.0	0.9	3.1	
Hidrocarburos	5.8	10.3	21.5	16.4	16.0	35.8	36.2	13.1	
Manufactura	10.6	8.7	-9.1	-4.7	-6.7	5.0	5.9	5.5	
Procesadores de recursos primarios	7.0	7.6	2.5	2.3	0.8	3.6	5.3	4.4	
Manufactura no primaria	11.2	8.9	-11.1	-6.0	-8.1	5.7	6.0	5.5	
Electricidad y agua	8.8	7.7	0.4	0.8	1.2	4.6	4.2	5.5	
Construcción	18.7	16.5	3.0	7.4	5.3	8.4	10.6	8.9	
Comercio	14.4	13.0	-1.2	0.5	-0.2	4.9	5.0	5.0	
Otros servicios	10.4	9.3	2.7	3.7	3.1	5.0	5.4	4.8	
PBI	11.0	9.8	0.1	1.8	1.0	5.0	5.5	5.2	

Tecnológico/Científico

En los países desarrollados, la tecnología es el motor generador de: seguridad, competitividad y calidad de vida. En el Perú, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), realiza un esfuerzo de recopilación, sistematización y análisis estadístico de los indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI), con la finalidad de identificar las carencias y desigualdades en la disposición de recursos humanos calificados y en la generación de conocimientos y capacidades entre las diferentes regiones del país. El desarrollo de investigaciones en ciencia y tecnología son muy pocas, lo cual resulta ser una debilidad considerable para el Perú. No obstante, la firma de tratados con diferentes países trae consigo acuerdos e incentivos para la inversión en tecnología y ciencia.

Histórico/Psicológico/Sociológico

La historia del Perú abarca más de 14 milenios. En el territorio peruano se desarrollaron muchas culturas que han dejado innumerables muestras de su arte y tecnología; en sus tumbas, acueductos, ciudades, andenes, templos, pinturas, tejidos y huacos. Esta dimensión se encuentra integrada desde el punto de vista histórico-psicológico-sociológico, por el hecho de que los acontecimientos cumbres que marcaron la historia del país han representado comportamientos psicológicos de las distintas generaciones de habitantes. Por ejemplo, se tiene el simbolismo de la Sierra sur del país y su fuerte arraigo a las costumbres de las culturas Inca y la Aymara; la invasión de los españoles y la consecuente adopción de su cultura, no solo en el Perú sino también en la región completa; las guerras con Chile y Ecuador, que dejaron no solo pérdidas de vidas y de territorios, sino

también rencores que se transmiten generacionalmente y controversias limítrofes que, hasta el momento, no han sido solucionadas (especialmente con Chile). Estos hechos pueden representar tanto fortalezas como debilidades, ya que el mestizaje y la integración cultural se vienen dando de forma más representativa en los últimos años; lo cual no implica que el racismo hay desaparecido en el Perú.

Por otro lado, el Perú cuenta, desde hace muchos años, con uno de los males más dañinos en términos económicos: la informalidad. Sin embargo, esta ha sido un elemento fundamental para el autoempleo. Asimismo, la visión cortoplacista, la falta de cohesión y trabajo en equipo son males característicos del país. No obstante, el peruano es reconocido como una persona alegre, carismática, amable y, sobre todo, creativa.

Organizacional Administrativo

El Perú es una república presidencialista de representación democrática con un sistema multipartidario. Según la actual Constitución, el Presidente es el jefe de Estado y del Gobierno, es elegido cada cinco años y no puede ser inmediatamente reelegido. En años recientes, el país experimentó una crisis de gobernabilidad debido a la existencia de redes de corrupción al más alto nivel. Su actual fortaleza es que el estado de derecho se respeta en todo el territorio nacional, la gobernabilidad está asegurada a través del proceso de descentralización presente y de la separación e independencia de los tres poderes del Estado; estos son (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial.

En el Poder Judicial se deposita, lamentablemente, una de las debilidades más significativas del país: la corrupción e ineficiencia, amparadas ambas en la

burocracia existente y en el retraso en el desarrollo tecnológico, el cual afecta también a la capacitación e infraestructura en el Perú.

Militar

El total de efectivos en las Fuerzas Armadas del Perú ha decrecido progresivamente en los últimos cinco años, específicamente en el Ejército Peruano. Existe un bajo nivel de infraestructura, tecnología y armamento; aunado a bajos salarios, las cuales son circunstancias que incentivan la corrupción. Por otro lado, se mantiene una estrecha relación entre la armada peruana y la estadounidense, debido a la cooperación bilateral en asistencia humanitaria, prevención de desastres y operaciones de paz, así como esfuerzos en la lucha contra las drogas (especialmente aquella proveniente de la hoja de coca). El último conflicto bélico fue con el Ecuador; actualmente han surgido problemas limítrofes con Chile, los cuales están siendo manejados por los diplomáticos.

c. Principios Cardinales

A través del análisis de los principios cardinales es posible resaltar las oportunidades y amenazas del país en su entorno (D'Alessio, 2008). Los cuatro principios cardinales son:

1. *Influencia de Terceras Partes.* El Perú es un estado democrático que practica el comercio internacional y la integración a través de un modelo de economía abierta; de esta manera, se ve influenciado por todas aquellas economías con las que realiza transacciones comerciales, intercambio de experiencias y recursos humanos. Una de las metas del Ejecutivo respecto a la apertura comercial es la firma del Tratado de Libre Comercio con EE.UU. Actualmente, el Gobierno

Peruano trabaja para conseguir similares acuerdos con la Unión Europea y China.

Por otra parte, es innegable la influencia en la región bajo el mandato de Hugo Chávez, Presidente de la República Bolivariana de Venezuela; nación que tiene un gobierno con un poder cada vez más centralista, que trastoca las relaciones entre naciones americanas, pues azuza conflictos internos y se vale de financiamiento externo no auditado, entre otros. Asimismo, influye negativamente la acción narcoterrorista de los movimientos revolucionarios en Colombia. Por otro lado, otro punto que debe tenerse en cuenta es la elección de Barack Obama como Presidente de EE.UU. y la expectativa que este suceso ha generado en la región.

2. *Lazos Pasados – Presentes*. Los lazos pasados con los países vecinos se ven reflejados en los problemas fronterizos ocurridos durante toda la historia del Perú. Cabe mencionar que el gobierno del General Velasco Alvarado, uno de los últimos mandatos militares, ocasionó un cambio estructural fundamental en el agro peruano con la denominada Reforma Agraria, la cual originó el retraso en la tecnificación, la aparición de minifundios y subdesarrollo de la agricultura y ganadería, especialmente en la Sierra peruana, entre otros.
3. *Contrabalance de Intereses*. En el Perú, esta dimensión puede ser analizada a través de la posición de apertura comercial del país con las grandes economías mundiales. Uno de los más notorios contrabalances de intereses presentados en el Perú fueron las

negociaciones unilaterales que el Estado ha desarrollado para conseguir la firma de Tratados de Libre Comercio, el primero de ellos con Estados Unidos, lo cual dejó en suspenso las negociaciones conjuntas que se manejaron inicialmente con Colombia. Asimismo, el Perú pretende negociar un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (UE), fuera del bloque de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la cual incluye a países vecinos como Bolivia, Ecuador y Colombia. Cabe precisar que dicho tratado ha sido apoyado por la UE.

4. *Conservación de los Enemigos.* Tal como se ha mencionado, los principales enemigos históricos del Perú continúan siendo los países vecinos de Ecuador y Chile, debido a los problemas fronterizos que han implicado enfrentamientos bélicos. En la actualidad, y a pesar de que el Perú ha interpuesto una demanda en la Corte de la Haya contra Chile para la revisión de los límites marítimos, la apertura comercial y las mejores condiciones económicas y de mercado han ocasionado un fuerte ingreso de inversionistas chilenos dispuestos a desarrollar industrias en el país, con su consecuente beneficio económico.

A partir del análisis de la Teoría Tridimensional se concluye que los mercados que presentan mayor competitividad para el sector ganadero bovino del Perú apuntan a ser los Estados Unidos y la Unión Europea; entonces, hacia ellos se debe apuntar para conseguir los objetivos de bienestar y crecimiento económico. En el Perú existe disponibilidad de recursos debido al tamaño de la población y, en especial, a la edad promedio de la misma, que representa fuente de mano de obra; no obstante, también se destacan, sobre todo, las ventajas

comparativas del Perú respecto a los suelos, climas y recursos hídricos que favorecen al sector ganadero bovino. Desafortunadamente, la tecnología y a la investigación científica no evidencian una mejora en el corto plazo. Otro punto desfavorable para el Perú y su organización es el alto grado de informalidad, que se presenta en todos los ámbitos y que, definitivamente, no ayuda al desarrollo del sector ganadero bovino.

5.6.2 *Diamante de Porter*

Porter (1990), en su libro *La Competitividad de las Naciones*, introduce un modelo que permite analizar las causas que hacen a un país más competitivo que otro; incluso, este estudio analiza las industrias más competitivas de una nación.

El Diamante de Porter está conformado por (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

a. Condiciones de los Factores

Las ventajas competitivas, a diferencia de las ventajas comparativas, están basadas en el conocimiento, habilidades, recursos físicos, recursos humanos y recursos financieros.

El Perú es un país rico en recursos naturales, los cuales no han sido explotados de manera adecuada. Respecto a los factores humanos, cabe decir que estos representan la disponibilidad de mano de obra a costos relativamente bajos, sobre todo en las zonas altoandinas del país, lo cual debe ser considerado. Si bien es cierto que actualmente, la mano de obra no es calificada, esta condición podría revertirse si se invierte en capacitación y transferencia de conocimiento.

Otro factor primordial en este sector industrial es la infraestructura; es decir, un conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para su funcionamiento. En este sentido, el principal inconveniente para el óptimo desarrollo de la industria es la débil infraestructura vial nacional, en términos de carreteras y caminos que permitan una comunicación y traslado eficiente entre las zonas de producción y los centros de transporte.

Finalmente, resulta relevante señalar que en el Perú no existe información pertinente respecto al sector en cuestión, lo cual impide la realización de análisis sectoriales con más detalle y profundidad. Asimismo, una debilidad del sector es la ausencia de comités, organizaciones o asociaciones de ganaderos bovinos, que consoliden la demanda y necesidades de los clientes, las oportunidades de crecimiento, el desarrollo de nuevas técnicas de reproducción, entre otras; y que, de este modo, sean capaces de potenciar la oferta nacional y exportable de carne y leche. En este punto, es importante acotar que las universidades podrían desempeñar un papel fundamental en la investigación y análisis del sector con el fin de que las entidades privadas y públicas puedan elaborar las mejores directrices que conlleven a un posible desarrollo del mismo a mayor escala.

b. Condiciones de la Demanda

Con la finalidad de reducir el impacto de la crisis sobre la demanda interna, el Gobierno Peruano ha implementado diferentes medidas respecto a la política fiscal. Entre las disposiciones tomadas está el adelanto de la ejecución de ciertos proyectos y la puesta en marcha de programas que contribuyan al sostenimiento de la demanda interna.

La producción del sector ganadero bovino está dirigida, principalmente, al mercado local. Las exportaciones no alcanzan volúmenes significativos y la modernización de la ganadería nacional se efectúa lentamente. Es así que los esfuerzos para que el sector progrese se concentran en el sector privado, las organizaciones de productores, el Estado y la Cooperación Técnica Internacional; dichas acciones apuntan, sobre todo, a que la tecnología productiva llegue al campo y, con ello, poder favorecer a un gran número de productores pequeños.

c. Estrategia, Estructura y Rivalidad

La globalización de la economía ha generado una fuerte competencia; el mercado exige maximizar los recursos, para lo cual se debe bajar los costos de producción de una ganadería bovina con el fin de enfrentar a la competencia y mantenerse en el mercado para dinamizar la economía de las regiones en el país. Sin embargo, existen obstáculos vinculados a la infraestructura, tales como deficientes vías de acceso a los mercados, la falta de capacitación, así como el capital con tasas de intereses poco competitivas en el mercado. Asimismo, no se han desarrollado ventajas fundamentadas en la innovación, tecnología y su competencia. Un gran porcentaje de la actividad ganadera bovina es de subsistencia; solo en algunas estancias la ganadería tiene niveles de producción a escala empresarial. Esto ha conllevado a que los productores se organicen y busquen el desarrollo mediante la asociatividad de todos los involucrados en el sector, cuyo objetivo es mejorar la cadena productiva para lograr sus objetivos; a esto se deben sumar las políticas del Gobierno para promover la inversión en el sector.

d. Sectores Relacionados y de Apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo se refieren a los proveedores, a las organizaciones de productores y a los organismos del Estado que sirven de apoyo. Así como las condiciones de infraestructura vial del país son débiles, no existen *clusters* o sectores afines y de apoyo realmente constituidos que dinamicen sosteniblemente el sector ganadero bovino para satisfacer la demanda interna y establecer mecanismos para la oferta exportable. El hecho de contar con sistemas de apoyo sólidos implica integrar eficientemente la cadena de valor de la industria; desde los proveedores de fertilizantes, transporte, embalaje y marketing, entre otros. Es importante mencionar que en el sector el abastecimiento de semen bovino depende del exterior, pues una inseminación artificial permite mejorar la calidad genética del ganado y obtener mayor y mejor producción de leche y carne.

Los organismos relacionados son aquellos que apoyan desde el proceso productivo hasta la comercialización. Entre las organizaciones relacionadas se tiene a:

1. Proveedores, insumos, fertilizantes, maquinaria, químicos, etc.; y
2. Organizaciones como el Ministerio de Agricultura, Fondo Nacional de Ganadería Intensiva de Vacunos Carne, Asociación de Ganaderos de Alto Mayo, Sociedad Ganadera del Perú, FONGAL, etc.

5.6.3 Análisis PESTE

A continuación, se revisarán los principales hechos de coyuntura referentes a temas políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, que influyen en el sector ganadero bovino del Perú.

Análisis Político, Gubernamental y Legal

El Perú goza de estabilidad política, gubernamental y legal. El orden institucional y democrático no ha sufrido alteración alguna desde el gobierno de Alejandro Toledo en el año 2001. En el Perú, a partir de la década de 1990, se inició un nuevo manejo de las políticas fiscal y monetaria, con lo que se dio mayor énfasis a esta última; mientras que en términos fiscales, el Estado aceptó que no podía gastar más de lo que podía financiar, lo cual impidió reconocer que la visión fiscal era intertemporal. El problema de la política fiscal peruana ha sido su vinculación con la duración de los gobiernos de turno, lo que trajo como consecuencia una visión de corto plazo, tendencia que, junto a otros factores, llevo a que en la década de 1990 se acumulen niveles de deuda pública elevados respecto al PBI total.

En los últimos meses del año 2009, debido a los cambios económicos en el mundo, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) reaccionó ante los riesgos inflacionarios mediante ajustes a la política monetaria, como por ejemplo, los aumentos de encajes realizados; otro de los ajustes fue el encarecimiento de los créditos, con la finalidad de desacelerar y mantener bajo control la inflación.

La actividad ganadera bovina pertenece a un creciente subsector pecuario, que es supervisado por el MINAG. En el Perú, la débil gobernabilidad en el sector agrario y rural, el centralismo en la gestión pública, las escasas alianzas de intervención pública y privada; así como la desarticulación en la intervención de los diferentes niveles del Gobierno (central, regional y local), se han constituido como los problemas estructurales que no han permitido generar las condiciones

necesarias para desarrollar eficientemente la agricultura, la ganadería y la vida rural en el Perú.

El Perú es aún percibido como un país con un alto grado de inestabilidad, lo cual se manifiesta con mayor claridad en la enorme incertidumbre que experimenta el país cada cinco años en épocas electorales. Según el Índice de Inestabilidad Política, elaborado por el Economist Intelligence Unit, unidad de análisis económicos del grupo británico The Economist, el Perú figura en el puesto 38 con un índice de 7.0, que comparten también Sudáfrica, Tailandia, Lesotho, Nigeria y Malí.

En tal sentido, la formulación e implementación de una política de Estado para el desarrollo del sector ganadero bovino se constituye como un elemento primordial para lograr que las intervenciones, tanto públicas como privadas, puedan establecer lazos de sinergia que permitan, sobre la base de una visión común, alcanzar su crecimiento y desarrollo sostenible. En ese sentido, los gobiernos deben procurar generar las condiciones apropiadas para incrementar las oportunidades y disminuir las amenazas, para hacer del sector ganadero bovino un negocio atractivo que brinde las condiciones adecuadas para los inversionistas.

Por otro lado, los ganaderos representantes de la producción primaria, primer eslabón de la cadena productiva, deben buscar la unidad mediante instituciones y organizaciones representativas que les permitan incrementar su poder de negociación con los demás agentes de la cadena productiva; tal como ha ocurrido en Argentina, Colombia y Chile, donde la asociatividad es preponderante para el desarrollo del sector en esos países.

Análisis Económico Financiero

En muchos países, el sector ganadero contribuye considerablemente con el producto económico nacional. En promedio, este aporte es más alto (entre 4 y 5% del producto interno bruto regional) en el Medio y Cercano Oriente, en Asia y África. Aunque las cantidades totales son relativamente modestas, es importante hacer notar que en los países en desarrollo la producción ganadera contribuye con un 30% al producto bruto interno agropecuario, con un aumento estimado del 39% para el año 2030. Además, en algunos de los países más pobres, esta contribución es mucho más alta que los promedios regionales. Otra mejora importante en los años recientes ha sido la aparición de nuevas redes de exportadores de leche, carne y huevos, entre los países en desarrollo. Sin embargo, las estadísticas de producción y mercado en el ámbito nacional e internacional no muestran la relevancia social y económica completa del sector ganadero. Debe considerarse que el ganado contribuye al sustento de un sector muy numeroso de la población, el cual está constituido, en su mayoría, por la gente más pobre del mundo.

Desde otro punto de vista, las extensas áreas de tierra que se utilizan para la producción de ganado denotan los impactos ambientales y sociales que potencialmente tiene el desarrollo de este sector. En tal sentido, la crianza del ganado es un elemento integral de los ecosistemas y de las áreas productivas en todo el mundo.

El Perú se ha caracterizado por el crecimiento constante de la economía desde el año 1999. Este crecimiento fue consecuencia del fuerte desempeño de la demanda interna y del crecimiento sustancial de la inversión pública y privada.

Respecto a los índices inflacionarios, el Perú tuvo una variación anual del 3.9% en

el año 2007, de 6.7% en el año 2008 y de 4.2% en el año 2009. Asimismo, de los 18 países de América Latina, el Perú estuvo entre los cinco países con menor inflación.

Análisis Social y Demográfico

El Perú se caracteriza por constantes manifestaciones sociales en áreas urbanas y rurales. Estas movilizaciones, reflejadas en paros, movilizaciones y protestas de diferentes sectores, son motivadas por factores sociales entre los que destacan la inequidad de los ingresos y del presupuesto nacional, así como la tasa de desempleo y subempleo del país.

El empleo formal en el Perú urbano creció 2.4% en el primer trimestre de 2009. Este crecimiento muestra una recuperación en la generación de puestos de trabajo. En el año 2008, el 12.6% de la población del país eran pobres extremos, definidos como aquellos cuyos gastos son inferiores al costo de la canasta básica de consumo de alimentos compatible con una ingesta adecuada de calorías. La Sierra y la Selva tienen una tasa de pobreza extrema de 27.3% y 14.5%, respectivamente, por encima de la registrada en la Costa (2.0%). El 24% de la población se considera rural y, por lo tanto, habita en localidades alejadas con poca población, precarias vías de acceso y servicios deficientes.

En cuanto a los factores geográficos, se debe considerar la difícil accesibilidad que caracteriza al Perú. La geografía es sumamente accidentada, a lo que se suma vías de acceso diferentes en gran parte del territorio nacional y una amplia dispersión geográfica.

Análisis Tecnológico y Científico

Un buen sistema de innovación y tecnología es decisivo para la competitividad y el desarrollo económico de un país en un mundo globalizado y competitivo. Según las estimaciones del Foro Económico Mundial (FEM) respecto al índice tecnológico, en 2008, el Perú ocupó la posición 84 en un ranking de 127 países miembros. En el mundo se identifican países con grandes industrias ganaderas bovinas basadas en tecnología de punta, como es el caso de los países de la comunidad Europea, EE.UU., Canadá, Australia y Nueva Zelanda. En el ámbito sudamericano, Argentina, Ecuador, Chile, Brasil y Uruguay son referentes importantes; no obstante, en estos casos predomina la producción a mediana y a pequeña escala, pero muy considerable en su conjunto.

En la actividad ganadera, la adaptación de las nuevas tecnologías que surgen en el mundo en las diferentes realidades productivas de un país como el Perú, es un factor fundamental para lograr el desarrollo sostenible a largo plazo de la cadena productiva y es un factor clave para acceder a la competitividad. Sin embargo, las instituciones dedicadas a la investigación y extensión pecuaria financiadas por el Estado y los organismos comprometidos con ello son ineficientes para contribuir con los objetivos de desarrollo. Dichas instituciones tienen una presencia casi nula en el campo y están desvinculadas de la demanda de los ganaderos y agricultores.

El MINAG considera a la ganadería como un apéndice del sector agrícola, y resta importancia al rol que debe tener como sector generador de alimentos y productos de alto valor comercial (fibras, lana, cueros, etc.). El MINAG cuenta con la Dirección Nacional de Crianzas, que dirige temas de ganadería; así como

con el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), que realiza trabajos en cuyes y en ovinos de pelo. No obstante, en ganadería bovina, prácticamente no realiza actividades. El Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS) es otro Organismo Público Descentralizado (OPD) del MINAG que, pese a tener una mayor cercanía a la problemática que viven las comunidades de cada región, no realiza una labor trascendente. Otra institución que desarrolla acciones en el sector ganadero y es supervisada por el MINAG es el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), que es la entidad encargada de desarrollar programas de control de las principales enfermedades de notificación obligatoria, regidas por la Oficina Internacional de Epizootias (OIE). Una de las enfermedades tratadas es la fiebre aftosa, que es la principal enfermedad que afecta a la ganadería, pues su presencia es una restricción para el comercio de productos de origen animal.

La Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) ha certificado que el Perú cuenta con siete regiones nuevas que están libres de la fiebre aftosa. A esto se suma el reconocimiento internacional de diez regiones del sur del país como libres de fiebre aftosa sin vacunación; esta zona está comprendida por los departamentos de Ica, Arequipa, Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Cusco, Puno, Moquegua, Madre de Dios y Tacna. Dichas áreas son aptas para llevar a cabo programas de exportación de animales, productos y subproductos de animales, sin los inconvenientes que genera la fiebre aftosa. El nuevo reconocimiento de la condición de zona libre de fiebre aftosa sin vacunación comprende los departamentos de Amazonas, Loreto, San Martín, Huánuco, Ucayali, Pasco y Junín; con esta nueva área, el Perú avanza de un 33.6% (sur de

país) a un 88.44% (norte y centro) del territorio nacional reconocido internacionalmente como libre de fiebre aftosa sin vacunación.

Las universidades públicas y privadas son otra ruta de apoyo al campo y pueden realizar acciones pertinentes a través de las facultades de medicina veterinaria y/o zootecnia, las cuales realizan múltiples investigaciones referentes a alimentación, sanidad, genética, administración de la producción, cuidado y cosecha de pastos mejorados, etc. Cabe indicar que hoy en día, dichas instituciones no cumplen a cabalidad esta misión, lo cual genera que el proceso de transferencia tecnológica sea casi nulo.

Análisis Ecológico y Ambiental

Respecto al aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales, predomina su inadecuada gestión y uso. Esto se debe a la degradación de los suelos, la deforestación, la contaminación de los ambientes naturales y a la ineficacia en la investigación y desarrollo de la biodiversidad para su conservación.

En el Perú existe un 93% de pastos naturales que no son utilizados por el sector agropecuario. Se puede encontrar en estos un potencial enorme que debería ser utilizado por la ganadería extensiva mediante la generación de nuevas áreas de pastoreo. Asimismo, estos pastos deberían ser explotados por la ganadería nacional, sobre todo, ante la actual coyuntura mundial, en la cual el incremento del precio del maíz se impone y ocasiona la disminución de la oferta del forraje utilizado en la alimentación del ganado, que tiene al maíz como su principal insumo. Esto se debe a que las empresas dedicadas a este rubro prefieren vender su producción de maíz a las empresas productoras de etanol.

Según la FAO, la tala de bosques para crear pastos es una de las principales causas de la deforestación, especialmente en Latinoamérica, donde, por ejemplo, el 70% de los bosques que han desaparecido en el Amazonas han sido adaptados para pastizales. El Programa de Cooperación Horizontal en Tecnologías más Limpias y Energías Renovables (Proyecto Hemisférico), firmado entre el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (CONCYTEC) y la Organización de Estados Americanos (OEA), está conformado por nueve países de la región: Argentina, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Surinam y Trinidad y Tobago e incentiva el manejo de tecnologías limpias en el sector ganadero bovino.

La tecnología limpia es aquella tecnología que al ser aplicada no produce efectos secundarios o transformaciones en el equilibrio ambiental o en los sistemas naturales (ecosistemas). Asimismo, permite que las empresas adopten progresivamente las buenas prácticas difundidas mediante los respectivos manuales. En este sentido, la mejora de la calidad, en armonía con el ambiente, es una premisa que se promueve mediante el concepto de producción más limpia. Al respecto, ya se han realizado importantes trabajos en Latinoamérica, los cuales han sido auspiciados por la cooperación internacional, como BID, BM, USAID.

Con la participación de productores, organismos públicos y privados, gobiernos regionales, universidades y la coordinación del MINAG, se ha propuesto el desarrollo de proyectos relacionados con el aprovechamiento de los residuos agrícolas y agroindustriales en la alimentación animal, así como con el aprovechamiento de los residuos de las empresas ganaderas, para efectos de fertilización.

En los últimos 35 años, la población peruana se ha visto afectada reiteradamente por desastres naturales: terremotos, inundaciones, sequías, tsunamis, huaycos, avalanchas, frío extremo y tormentas de nieve. Un hecho reciente es el terrible movimiento sísmico de 7.9 en la escala de Richter, que azotó la zona sur de Lima el 15 de agosto de 2008. Asimismo, en el ámbito agrícola, algunas comunidades, tales como Quispicanchis, en Cusco y Carabaya en Puno; se han visto fuertemente impactadas tanto por sequías como por heladas.

Algunas comunidades agrícolas de subsistencia, como Carabao en Puno y Quispicanchis en Cusco, aún no se han recuperado de la emergencia declarada por el Gobierno en junio de 2004, cuando las temperaturas cayeron abruptamente por debajo de -25°C ; circunstancia que acarreó la muerte de 90 personas, la destrucción de 3,400 casas típicas de adobe, la muerte del ganado y la ruina de 647,000 hectáreas de cultivos. En el Perú, el Sistema Nacional de Información de Defensa Civil (SINADECI), que es coordinado por el INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil), involucra a las organizaciones oficiales y no gubernamentales y, en enero de 2004, concibió un Plan Nacional de Prevención y Atención de Desastres, el cual constituye el marco estratégico de los planes sectoriales y regionales. Dicho plan considera la toma de nuevas y mayores medidas de prevención con el fin de evitar efectos tan desastrosos como los acontecidos en los últimos años.

5.6.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con esta matriz se evalúan y resumen las oportunidades y amenazas del sector ganadero bovino, sobre la base de los factores políticos, gubernamentales, legales, económicos, financieros, sociales, demográficos y tecnológicos mencionados en el análisis PESTE. De esta manera, se mide el grado de respuesta que tiene la industria ganadera bovina ante las oportunidades y amenazas.

Mediante el empleo de la matriz de factores externos (matriz EFE) del sector ganadero bovino, se elaboró una lista con las ocho oportunidades, las más resaltantes del sector; y las seis amenazas que deberían evitarse. Ambas, oportunidades y amenazas, constituyen los factores críticos de éxito para el desarrollo del sector ganadero bovino.

En la Tabla 15 se muestran los pesos y la calificación asignados a cada factor crítico de éxito del sector; de la ponderación de estos factores se obtiene como resultado un total de 2.35 para la matriz EFE.

Tabla 15

Matriz EFE

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			1.58
1	Crecimiento económico del Perú. Genera un incremento del poder adquisitivo de la población	0.08	4	0.32
2	Restricción de las importaciones provenientes de países con fiebre aftosa y otras enfermedades	0.06	3	0.18
3	Crecimiento del consumo de leche y carne bovina a nivel nacional e internacional	0.09	2	0.18
4	Disponibilidad de tecnología innovadora (mejoramiento genético, alimentación y manejo ganadero)	0.07	2	0.14
5	Apoyo financiero y técnico de entidades internacionales para el desarrollo rural	0.04	2	0.08
6	Implementación de programas para la generación de alimentos para el ganado bovino	0.08	3	0.24
7	Estabilidad política, gubernamental, legal y económica que propicia la inversión y el planeamiento a largo plazo	0.06	4	0.24
8	Transferencia tecnológica con las universidades y centros de investigación	0.10	2	0.20

(tabla continúa)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Amenazas				0.77
1	Ingreso de productos competidores por la desgravación arancelaria por acuerdos internacionales de libre comercio	0.09	3	0.27
2	Incertidumbre climática, impacto de los cambios climáticos y calentamiento global	0.05	1	0.05
3	Introducción de plagas y enfermedades a través de la importación no controlada de ganado de países vecinos	0.07	2	0.14
4	Fuertes distorsiones en el mercado internacional (subsidios, cuotas, barreras no-arancelarias, etc.)	0.09	1	0.09
5	Altos niveles de competitividad en países como Australia, Nueva Zelanda, Argentina, Brasil y Unión Europea	0.07	1	0.07
6	Incremento del precio de los insumos debido a la demanda externa	0.05	3	0.15
Total		1.00		2.35

Este resultado indica que el sector ganadero bovino peruano se encuentra por debajo del nivel promedio de 2.50, lo cual significa que no aprovecha las oportunidades que se le presentan, ni contrarresta o neutraliza las amenazas que lo aquejan. Entre las principales oportunidades que tiene el Perú está el crecimiento del consumo de leche y carne bovina en los ámbitos nivel nacional e internacional, y la disponibilidad de tecnología innovadora, que permite el mejoramiento genético y manejo ganadero.

Por otra parte, como amenazas se encuentran el ingreso de productos competidores debido a la desgravación arancelaria como consecuencia de acuerdos internacionales y la introducción de plagas y enfermedades a través de la importación no controlada de ganado bovino de países vecinos. Por lo tanto, las

estrategias que se plantearán en la etapa de formulación de estrategias estarán dirigidas a revertir este escenario.

5.6.5 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

El análisis del sector, al cual pertenece la industria en referencia, es importante para conocer su funcionamiento; este estudio se realiza según el esquema de Porter, o de las Cinco Fuerzas Competitivas Básicas. Este modelo incluye el análisis del ingreso potencial de participantes nuevos, el análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, y la rivalidad entre los actuales competidores. Este análisis de las fuerzas competitivas refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, según las circunstancias particulares.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Para establecer el riesgo del ingreso de nuevos competidores se analizó el mercado sobre la base de los estándares de calidad y de la rivalidad que existe entre los países tradicionalmente productores y exportadores.

En general, la competencia en el ámbito de carne bovina es alta. Sin embargo, si se analiza el mercado de alta calidad e inocuidad, la rivalidad disminuye en forma notable; a mayor grado de diferenciación del producto, menor es la cantidad de competidores. En este ámbito, debido a que las carnes son *commodities*, la producción nacional no puede diferenciarse frente a una carne producida en otro país. Por lo tanto, existe el riesgo de que países

tradicionalmente productores de carne, como por ejemplo, EE.UU., Argentina o Brasil, incorporen atributos de valor a sus productos, pues se caracterizan por la especialización en la producción de carnes; con lo que obtienen altos volúmenes y alta calidad con bajos costos de producción.

Poder de Negociación de los Proveedores

En el caso del sector bovino, los proveedores son las empresas que abastecen de insumos como maíz, afrecho, pasta de algodón, etc.; es decir, son empresas que proveen de aditivos nutricionales, que son los insumos utilizados en la preparación de alimentos balanceados. Se tiene como proveedores a las empresas que venden semen de ganado bovino de carne y leche, el cual ayuda a mejorar el valor genético de los animales para que el ganado bovino tenga una mayor productividad (carne y leche). Asimismo, se tiene a las empresas que venden semillas mejoradas de diferentes especies como maíz chala, avena, etc., para poder efectuar la siembra; estas semillas mejoradas aumentan la producción de forraje para suministrar al ganado bovino. Una estrategia importante de las empresas del sector es la integración vertical con el fin de garantizar el aprovisionamiento del forraje. Adicionalmente, dado que las empresas de ganado lechero deben cubrir necesidades de compra de tecnología y de capital de trabajo, pueden acceder a un financiamiento otorgado por las plantas industriales. Los costos cambiantes de los proveedores de insumos que dependen del precio de petróleo, tales como los fertilizantes nitrogenados, constituyen otro punto de análisis, debido a que dichos aumentos en los costos terminan siendo trasladados a los productores.

Poder de Negociación de los Compradores

Entre los compradores de leche están las empresas industriales como Gloria, Laive y Nestlé; también están las empresas que producen productos artesanales y las familias peruanas que buscan un producto de alto valor nutritivo. En relación con la carne, los principales compradores son los supermercados y los intermediarios que se encargan de abastecer los mercados. Otros potenciales compradores o consumidores son las compras del Estado hechas a través de los programas sociales de ayuda alimentaria.

Asimismo, en un comercio globalizado, los clientes exigen certificaciones de calidad de leche y carne, que demuestren la procedencia de los fondos y que cumplan con regulaciones de responsabilidad social y medioambiental.

Amenaza de Sustitutos

La carne y la leche de bovino son muy importantes en el consumo familiar debido a sus componentes nutritivos. Según la FAO (2008), la leche es el alimento ideal por excelencia para el desarrollo humano, pues ayuda a combatir la desnutrición infantil. Sin embargo, la insuficiente producción nacional de leche y carne para cubrir la demanda interna genera un aumento en la importación de estos productos al país; razón por la cual se considera como sustitutos a los mismos productos, pero importados.

Existe otro tipo de carnes que pueden reemplazar a la carne de vacuno, como la de pollo, ovino, porcino, pescado, avestruz, camélidos americanos (como la llama o alpaca), entre otras. La diferencia reside en el precio; la carne de vacuno está por encima de las otras carnes, a lo que se suma su poca difusión.

Por otra parte, la tendencia de los consumidores de alto valor (Japón, EE.UU. y la UE) se orienta, entre otros aspectos, a la adquisición de productos que garanticen la seguridad alimentaria. En este sentido, la aparición de enfermedades zoonóticas, o de otras enfermedades animales, puede conducir a un cambio en las preferencias. En efecto, como se ha mencionado, la EEB tuvo un efecto negativo sobre el consumo de carne bovina en EE.UU.; en tanto que a los países afectados por influenza aviar se les cerraron los mercados de exportación de aves de corral. En ambos ejemplos, los consumidores se orientaron al consumo de otras carnes, como por ejemplo, la de cerdo.

Intensidad de la Rivalidad

La rivalidad existente en el sector está identificada en dos segmentos: los productos artesanales y aquellos de marcas reconocidas. En el caso de la leche, existen dos tipos de productos: la leche fresca, que es expandida por ganaderos y acopiadores a precios que fluctúan entre los S/0.80 a S/1.50; y la leche evaporada, que tiene como marca principal a Gloria, la cual oferta sus productos al consumidor final y a programas sociales mediante distribuidores.

En suma, en el sector ganadero bovino existen barreras para el crecimiento, tales como la falta de lineamientos específicos de política agraria para el sector pecuario, la poca inversión en tecnología, la falta de capacitación y los precios cambiantes de los insumos.

5.6.6 Ciclo de Vida de la Industria

Por definición, el ciclo de vida de una industria corresponde a la dinámica de surgimiento y a la liquidación de las empresas. Esta dinámica comprende la entrada de nuevas empresas que buscan abrirse espacio en la industria a través de

la implementación de innovaciones en productos y procesos que les permitan establecer las barreras de entrada al sector.

La ganadería bovina de leche se encuentra en un ciclo de madurez, con un alto grado de concentración, y cuyos principales participantes son Gloria, Laive y Nestlé. Por su parte, la ganadería bovina de carne se encuentra en un ciclo de crecimiento en el que se registra la aceptación en el mercado.

5.6.7 Matriz de Perfil Competitivo

Con el objeto de desarrollar la matriz de perfil competitivo del sector ganadero bovino en el Perú, se ha elegido a sus competidores más cercanos a la industria local y, por lo tanto, representan un *benchmark* para la industria ganadera.

En la Tabla 16 se determina cómo se encuentra el sector ganadero bovino nacional en relación con sus principales competidores.

La MPC del sector ganadero bovino del Perú cuenta con 10 factores clave de éxito, los cuales tienen pesos adecuadamente asignados. Los factores con valores 1 y 2 deben ser analizados y generar estrategias creativas para mejorar el posicionamiento del sector. El valor obtenido por el sector ganadero bovino peruano es de 1.80, y es inferior al obtenido por la carne de pollo de 3.0 y la de pescado de 2.30 y superior a la carne de cerdo que es 1.75. Este valor indica que el sector ganadero bovino del Perú requiere cambios estructurales; así como una visión de largo plazo que lo posicione como protagonista en el mercado mundial, con conciencia social y ecológica, y entrega de productos diferenciados con elevado valor agregado.

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	Res		Pollo		Cerdo	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Beneficios alimenticios	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
2 Competitividad de los precios	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
3 Lealtad del cliente	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05
4 Cadena de abastecimiento	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30
5 Condiciones climáticas para crianza	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10
6 Apoyo del estado	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15
7 Participación de mercado	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10
8 Capacidad tecnológica	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
9 Disponibilidad nacional de los insumos principales	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
10 Estándares sanitarios	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		1.80		3.00		1.75

5.6.8 Conclusiones

Respecto al desarrollo del sector ganadero bovino del Perú, se incluyen un total de cinco objetivos de largo plazo, cuya suma representará la visión que se pretende alcanzar a través de las estrategias adecuadas para el sector. Por lo tanto, es evidente que el nivel de producción de carne y leche podrá ser mayor en la medida que la inversión tanto de tiempo, esfuerzo y dinero se enfoque, en primer lugar, a cubrir la brecha existente entre el consumo per cápita local de carne y leche, los cuales están muy por debajo de los índices recomendados por la FAO; así como a aunar esfuerzos para la consecución de mayores y nuevos mercados, cuyo consumo per cápita esté en aumento. Otro factor de análisis y desarrollo vital para el éxito del plan estratégico es conseguir que los países líderes y organismos multilaterales apoyen la transferencia de conocimiento y tecnología para mejorar los índices de productividad. Asimismo, es necesario conseguir que los productos de carne y leche cuenten con certificados que los avalen de forma responsable respecto al medio ambiente y la sociedad.

El Perú cuenta con oportunidades únicas para desarrollar el sector, tales como el Tratado de Libre Comercio ya firmado con EE.UU. y los tratados que están en discusión, como aquellos con la Unión Europea y China. A pesar de la crisis financiera actual, la industria ganadera bovina mundial aún muestra crecimientos interesantes y sostenidos.

Por otra parte, las amenazas que enfrenta el sector ganadero bovino no están siendo contrarrestadas de manera proactiva, tal como queda claramente evidenciado en la matriz EFE, en la cual se demuestra que la industria obtuvo un puntaje por debajo del promedio. Con ello, se concluye que la industria no

aprovecha adecuadamente sus oportunidades, ni esta neutraliza sus amenazas.

Asimismo, mediante la MPC se puede observar claramente que el sector ganadero bovino peruano aún se encuentra muy por debajo del argentino, brasilero y estadounidense.

5.7 Análisis Interno

El análisis interno corresponde al estudio de las diferentes áreas funcionales del sector ganadero bovino del Perú. Dicho análisis incluye el estudio de los factores relacionados con la administración y gerencia, marketing, finanzas, logística, recursos humanos, tecnología de la información e investigación, y desarrollo. El análisis de estas áreas funcionales servirá como insumo para la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos.

5.7.1 Análisis de las Áreas Funcionales que Integran el Ciclo Operativo

Es primordial tener siempre presente que el rol fundamental de los recursos de una organización o sector industrial es crear valor, lo cual se define como la diferencia entre el valor de mercado y el costo del sector industrial. Para ello, se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo, los cuales son:

Análisis de Administración y Gerencia

A lo largo de los años, el desarrollo del sector ganadero bovino ha sufrido cambios en la forma de administrar sus recursos. Uno de sus principales problemas que afronta el sector es la insuficiencia de producción de leche y carne para la satisfacción de la demanda interna. En los últimos años, se ha incrementado la importación de productos lácteos, lo cual evidencia un déficit de producción nacional de leche.

En el análisis de las variables administrativas del sector ganadero bovino influyen diferentes actores, desde organismos estatales que promueven las condiciones adecuadas para la producción y el adecuado manejo sanitario; así como las asociaciones de productores.

A continuación, se describen los principales actores que participan en el sector ganadero bovino:

1. Los criadores de vacunos de leche: Generalmente, se encuentran asociados en organizaciones de distintos tamaños, las mismas que se conformaron, básicamente, debido a la necesidad de acopio, tecnificación y capacidad de negociación y comercialización.
2. Las FONGALES: Son asociaciones independientes y sin fines de lucro que se encuentran en diversos departamentos. Tienen como objetivo el fomento de la ganadería lechera a través de diferentes actividades, como la comercialización de leche, la venta de insumos y la asistencia sanitaria a los ganaderos; además de los programas de capacitación y extensión para los mismos.

La FONGAL Lima es la más grande; acopia leche a pequeños ganaderos de las zonas de Cañete (en el sur) y Barranca (en el norte) en sus centros de acopio operativos y, posteriormente, envía el producto a las plantas procesadoras que otorgan a la asociación el servicio de pasteurización, embolsamiento y distribución.

Desde el año 1994, FONGAL Lima ha propiciado la venta de leche fresca como leche pasteurizada y ultra pasteurizada a los programas sociales, tales como el PRONAA para los desayunos

escolares y los programas del Vaso de Leche y del Ministerio de Salud.

3. Los Centros de Acopio (CALEs): Son seis organizaciones empresariales formadas por los ganaderos de la Irrigación Majes (Arequipa), desde 1996, cuyo objetivo principal fue el de mejorar el precio de la leche al productor a través del volumen de producción y comercialización organizada. Para ello, era necesario el acopio, enfriamiento, control, almacenamiento y negociación de la producción y prestación de servicios varios.

Los seis CALEs, conformados por Cal Pedregal, CAL Agropecuaria, CAL Milagros, CAL Colina, CAL Pasteur y CAL Paraíso, agrupan 1,200 ganaderos en una central de CALES; de dichos ganaderos, 600 son socios copropietarios de las plantas de acopio (infraestructura, equipos, maquinaria, etc.).

4. Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú (AGALEP): En los últimos años ha ganado representatividad y ha llegado a reemplazar a las FONGALES y CALES.

Actualmente, existen cuatro organizaciones en el rubro de vacunos de carne, los cuales se han asociado por diversos intereses.

1. SONAGAN: Asocia a los ganaderos pequeños y medianos, no solo de vacunos sino también de ovinos y, eventualmente, porcinos, para negociar políticas asistenciales de desarrollo y sostenibilidad.

2. FENAGAN: Abarca, sobre todo, a ganaderos dedicados a los vacunos de carne. Su finalidad principal como agrupación fue la negociación del IGV.
3. FONDGICARV: Es una agrupación exclusiva para la ganadería de vacunos de engorde. Está ubicada en Lurín (Lima).
4. Entre otros organismos se tiene al Ministerio de Agricultura, SENASA, algunas direcciones regionales y gobiernos locales.

Por su parte, el MINAG ha elaborado los lineamientos de la Política Agraria, en la cual dicta las normas e instrucciones para mejorar el sector agrícola en el país, pero no los lineamientos específicos para el sector pecuario; a pesar de que este sector es afín al agrícola, no involucran los mismos actores ni tienen los mismos retos.

SENASA: Es el ente encargado del manejo sanitario por intermedio del Plan de Vigilancia.

La ganadería bovina, según el III Censo Agropecuario de 1994, ocupa 846, 824 unidades agropecuarias; es decir, el 28% de las unidades pecuarias en el Perú, donde el 57% de los hatos están constituidos por debajo de las 10 cabezas, lo que indica una producción ganadera, sobre todo de subsistencia y de crianza extensiva.

Asimismo, el Perú sostiene un 49% de piso forrajero, del cual el 98% está conformado por pastos nativos que servirán de alimentación a la ganadería en general.

Alrededor del 80% de la ganadería vacuna de engorde se encuentra en la Sierra y Selva, bajo condiciones de crianza extensiva o semintensiva. El 20% se

ubica en la Costa, principalmente, bajo un manejo intensivo de engorde de vacunos.

En relación con la ganadería lechera, se tiene a la cuenca de Arequipa con 22.93% de la producción de leche fresca; la cuenca de Cajamarca con 16.58 y la cuenca de Lima con 15.58% (MINAG, 2008).

En el sector ganadero bovino existen diferentes tipos de gestión; en el 85% de los minifundios se encuentran los ganaderos tradicionales, los cuales, generalmente, poseen un bajo nivel tecnológico y una baja capacidad de gestión. Este tipo de ganadero se ubica en las tres regiones del país. El encargado del minifundio es el padre familia. En dichos minifundios existe una tradición familiar en la que predomina la resistencia al cambio hacia nuevas formas de gestión y administración del establo y centro de engorde.

De igual forma, existe un pequeño número de ganaderos que tiene una visión de negocio innovadora y están deseosos de implementar nuevas técnicas para mejorar la producción de su ganado. Así también, existen ganaderos que son dueños y administradores de grandes fundos y realizan planes de acción a largo plazo; se preocupan por el clima organizacional y ejecutan Buenas Prácticas de Manufactura (BMP).

Análisis de Marketing

a. Producto

Los principales productos del sector ganadero bovino son la leche y la carne. La leche es un producto nutritivo complejo que posee más de 100 sustancias, las cuales se encuentran en solución, suspensión o emulsión en agua, tal como se puede apreciar en la Tabla 17.

Tabla 17

Composición de la Leche de Diferentes Especies (por Cada 100 Gramos)

Nutriente	Vaca
Agua, g	88.0
Energía, kcal	61.0
Proteína, g	3.2
Grasa, g	3.4
Lactosa, g	4.7
Minerales, g	0.72

Nota. De “Composición de la leche y valor nutritivo”, por Agrobot, 2009 Recuperado el 27 de julio de 2009, del sitio web de Agrobot: http://www.agrobot.com/Info_tecnica/Ganaderia/prod_lechera/GA000002pr.htm.

La composición de la leche varía considerablemente según la raza de la vaca, el estado de lactancia, el alimento, la época del año y muchos otros factores. Aun así, algunas de las relaciones entre los componentes son muy estables y pueden ser utilizados para indicar si ha ocurrido alguna adulteración en la composición de la leche.

En su composición normal, la leche posee una gravedad específica que normalmente varía de 1,023 a 1,040 (a 20°C) y un punto de congelamiento que varía de -0.518 °C a -0.543°C. Cualquier alteración, agregado de agua, por ejemplo, puede ser fácilmente identificada debido a que estas características de la leche no se encontrarán más en el rango normal.

La leche es un producto altamente perecedero, razón por la cual debe ser enfriado a 4°C, lo más rápido posible luego de su colección. Las temperaturas extremas, la acidez (pH) o la contaminación por microorganismos, pueden deteriorar su calidad rápidamente. La carne bovina cuenta con la siguiente composición (ver Tabla 18):

Tabla 18

Composición de la Carne Vacuna

Contenido Nutricional	Carne vacuna (músculo aislado)
Proteínas	20
Lípidos	3
Carbohidratos	1
Cenizas	1
Agua	75

Nota. De “Composición química”, por Depósitos de Documentos de la FAO, 2009 Recuperado el 27 de julio de 2009, del sitio Web de FAO: <http://www.fao.org/DOCREP/V7180S/v7180s05.htm>.

b. Promoción

Relacionada con los principales productos del sector ganadero bovino: leche y carne.

Respecto a la leche, los ganaderos dan a conocer la calidad de su producto directamente a la industria láctea, a los centros de acopio o a los productores artesanales. Los ganaderos se forjan un prestigio sobre la base de la calidad de su leche y, por ello, cuando entregan su producto, la publicidad que tienen es de boca a boca; y los acuerdos que establecen con las plantas industriales, centros de acopio y otros, son de buena fe y verbales.

En relación con el proceso de acopio, la promoción se realiza mediante la calidad del enfriamiento y el control de calidad de la leche que es recibida de los ganaderos, ya que su principal cliente es la industria láctea. Adicionalmente, la calidad de la leche que se entrega a las plantas industriales debe ser óptima respecto a los sólidos totales, conteo de células somáticas y a la presencia de antibióticos en la leche. Respecto a los centros de acopio, estos exigen a los ganaderos cumplir con los estándares de calidad relacionados con los sólidos totales y grado de acidez. El consumo per cápita de productos lácteos, expresados

en leche fresca, en el Perú es de 51.16 l/hab./año; y lo recomendado por organismos internacionales, como la FAO, es de 120 l/hab./año.

Cabe añadir que la promoción de consumo de carne bovina es escasa, pues solo se hace publicidad de boca a boca. En el año 2002, el consumo de carnes en el Perú, alcanzó los 48 kg/hab./año, de los cuales la carne de vacuno representó el 22% (5.4 kg/hab./año), superado por el consumo de carne de ave y pescado (24.5 kg y 12.2 kg./hab./año, respectivamente).

c. Plaza

Se refiere a los principales productos del sector ganadero bovino: leche y carne.

La producción de leche en el Perú se realiza en dos tipos de zonas: en las cuencas lecheras especializadas y en lugares con potencial ganadero; debido a su poco desarrollo y a su reducida capacidad de producción, estos últimos no son zonas de producción especializada.

Los principales departamentos productores de leche fresca son: Lima, Arequipa, Cajamarca, Lambayeque y La Libertad; los cuales han producido entre todos ellos el 63.3% del total producido en 2006. Según las estadísticas, en los últimos años se observa un incremento en la producción de leche del orden de 13.9%, tal como se observa en la Tabla 19.

En relación con las plantas de procesamiento, en Cajamarca se ubica la de leche evaporada de la empresa Nestlé, así como la planta de quesos y mantequilla de Gloria; entre ambas empresas acopian el 60% de producción de leche de esta zona. Según el MINAG (2005), las plantas procesadoras artesanales formales

acopian el 5% de la producción de leche, mientras que el 15% de la producción es acopiada por las plantas artesanales informales.

Tabla 19

Producción de Leche Fresca por Departamentos

Año	2004	2005	2006
Lima	199,795.10	222,553.20	238,192.70
Cajamarca	208,598.90	219,461.50	238,013.50
Arequipa	286,711.70	296,833.40	306,390.10
La Libertad	75,631	79,695.30	90,774.60
Lambayeque	28,034	29,656.40	28,602.40
Otros	466,120.60	481,514.40	523,801.60
Total	1'264,891.30	1'329,714.26	1'425,774.93

Nota. De “Producción de Leche Fresca de Vaca Tm. Principales departamentos, 2004-2006” por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2008 Recuperado el 27 de julio de 2009, del sitio Web del MINAG:

www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/vacunos-de-leche/4.html.

En el departamento de la Libertad, la empresa Gloria cuenta con una planta de concentración de leche. En Lima se encuentran Laive y Gloria, las cuales se disputan el mercado de la leche. Por su parte, en Arequipa, Gloria representa el 70% del mercado sur del país; cuenta con una planta de procesamiento de leche evaporada en tarro. En esta zona también se ubica Laive, que cuenta con una planta de evaporización de leche.

Por otro lado, la producción de carne de vacuno proviene de diferentes sistemas de crianza: (a) vacunos criados para doble propósito (carne y leche) en la Sierra y Selva; (b) vacunos especializados para la producción de leche (cuencas lecheras): hembras de descarte, machos nacidos y de saca, los cuales pasan a un proceso de engorde; (c) vacunos de razas cebuinas para la producción de carne en

la Costa norte y Selva; y (d) ganado criollo de la Sierra, cuya crianza tiene una triple finalidad, pues se orienta a la producción de carne, leche y tracción (preparación de terrenos para la siembra).

d. Precio

Se vincula a los principales productos del sector ganadero bovino: leche y carne.

El precio que se paga en la industria láctea está determinado por la calidad de la leche, la cual implica los dos indicadores principales: acidez y sólidos totales.

La industria láctea ha determinado un precio base por litro de leche; dicho precio es afectado por un sistema de bonificación o descuentos por la cantidad mínima aceptable de sólidos totales. Paralelamente, se consideran otros factores, tales como: volumen, distancia del centro de acopio, hatos libres de tuberculosis y brucelas bovina, entre otros. El precio varía entre las cuencas y va desde S/.0.7 por kilogramo en zonas distantes de Arequipa y hasta S/.1.00 por kilogramo en ganaderías de Lima, las cuales se encuentran cerca a la planta de transformación (ver Figura 11).

Los precios al productor de carne vacuna han tenido una tendencia decreciente de 16% en el período 1994 – 2005, el cual se inició con una fuerte depresión de –31% en 1999; el porcentaje bajó en 0.052 S/Kg. ó –1.51% hasta el año 2005 La tasa más alta en cuanto a crecimiento se dio en 1995 con un 17% (ver Figura 12).

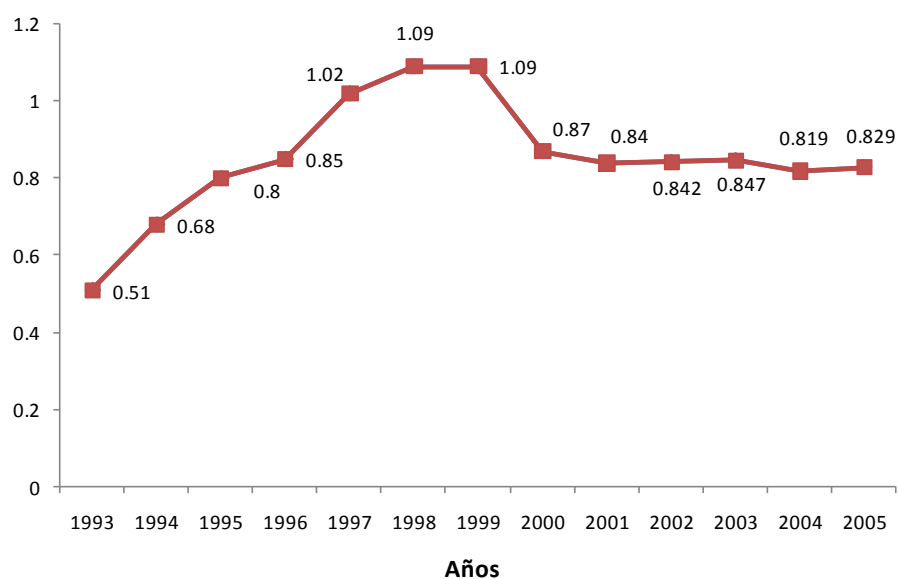


Figura 11. Precio Promedio Anual en Establo (Nuevos Soles por Litro)

Nota. De “Precio al productor de leche” por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2006 Recuperado el 27 de julio de 2009, del sitio Web del MINAG: www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/vacunos-de-leche/5.html.

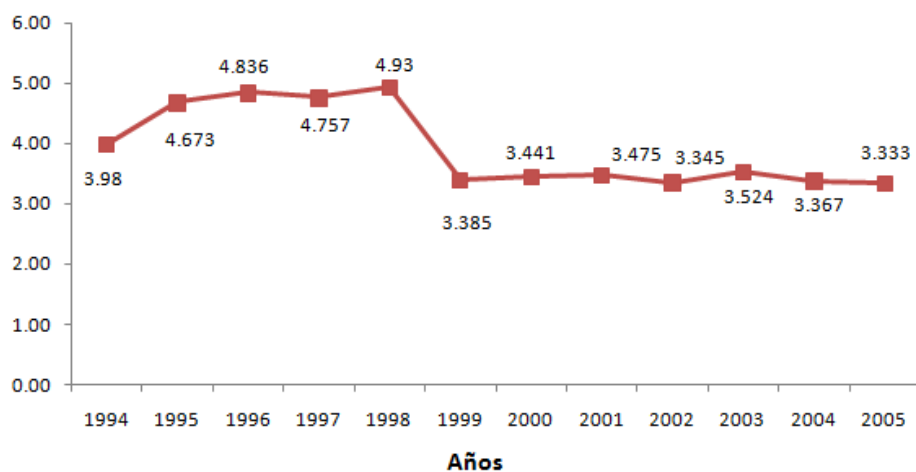


Figura 12. Precio Promedio (Nuevos Soles por Kilogramo)

Nota. De “Precio promedio al productor de carne” por el Ministerio de Agricultura del Perú, 2006 Recuperado el 27 de julio de 2009, del sitio Web del MINAG: www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/vacunos-de-doble-proposito/23.html.

Análisis de Operaciones

Las operaciones están vinculadas a los principales productos del sector ganadero bovino: leche y carne. Los procesos que se llevan a cabo en los establos lecheros se relacionados, evidentemente, con la producción de leche del ganado vacuno y se inician con la instalación del establecimiento productivo hasta que se realiza el ordeño y se obtiene el producto final del trabajo: la leche.

De igual manera, la producción de leche involucra algunos componentes, los cuales son: mantenimiento de las instalaciones, la oferta de alimento, el manejo productivo, el control sanitario, el manejo reproductivo y el control de sistemas de ordeño.

En el Perú se han implementado tres tipos de sistemas de producción de leche de vaca:

a. Producción Intensiva o Estabulada

Es la que predomina en las cuencas lecheras de la Costa, tales como Lima, La Libertad, Lambayeque, etc. Aunque representa solo un 5% del total nacional, consiste en un establecimiento de área reducida de 20 m² a 40 m² por vaca, con instalaciones de corrales de acuerdo con su etapa productiva (en lactación, en seca, pre parto, recién paridas, mastíticas): vaquillonas (animales preñados primerizos), animales en recría (animales de cuatro años hasta ser inseminados) y terneraje (hembras de 0 a 2 meses). Todos los corrales poseen comederos y bebederos así como zonas de ordeño, manga para el manejo del ganado, zona administrativa, almacén de insumos y alimentos preparados, etc.

Estos establos, por lo general, no poseen pisos forrajeros, razón por lo cual tienen que comprarlos a terceros. Esto, a su vez, encarece sustancialmente el costo de producción de leche, que representa aproximadamente el 30% a 60% del costo total de producción; por ello, resulta fundamental manejar adecuados costos de alimento en este tipo de sistema.

Generalmente, se realizan dos ordeños al día, cada 12 horas algunos; en muy pocos establos se hacen tres ordeños al día, cada ocho horas. Casi siempre, los productores poseen salas de ordeños, y otros más pequeños cuentan con máquinas de ordeño portátiles. Como forraje se utiliza, principalmente, el maíz chala (en el momento en el que el grano del choclo es lechoso), la panca de maíz (chala seca a la que se le ha retirado la mazorca de maíz), pasto camerún y residuos de agroexportación (turión, broza de espárrago, alcachofa, etc.).

Adicionalmente, se utiliza un concentrado con composición nutricional de acuerdo con la producción de las vacas. Dicho concentrado debe tener la siguiente composición: proteína de 16 – 20%, energía de lactación 1.72 – 1.82 Mcal/kg. Asimismo, los insumos que se utilizarán para la preparación de estos concentrados son: maíz molido, subproducto de trigo, torta de soya, harina integral de soya y polvillo de arroz. Estos concentrados ayudarán sustancialmente a elevar los niveles de producción de leche.

Las razas que se manejan son, generalmente, Holstein; en menor cantidad Brown Swiss y Jersey. Se realiza la inseminación artificial en un 25% de los casos, como método de manejo de mejoramiento genético, con semen proveniente de casas genéticas de EE.UU., Europa, etc. Asimismo, se cuenta con un Banco

Nacional de Semen, el cual maneja el esperma de los toros en convenio con establos de las cuencas de Lima y provincias, los mismos que son administrados por el Programa de Mejoramiento Genético de La Universidad Nacional Agraria La Molina.

La mayoría de establos cuenta con un médico veterinario que trabaja en el establecimiento permanentemente o, en todo caso, asesora todo lo relacionado con el manejo sanitario. Adicionalmente, se cuenta con personal encargado de alimentar y ordeñar a las vacas.

Debido al mejor acceso a las nuevas tecnologías que tiene este tipo de sistemas, la producción de leche ordeñada se almacena, en un buen porcentaje, en tanques de enfriamiento, lo cual permite entregar leche de mejor calidad a las plantas industriales.

b. Producción Semiextensiva

Consiste en una producción con semiestabulación del ganado, es decir, algunos animales son combinados en períodos de pastoreo y otros en corrales. Este tipo de sistema puede apreciarse en algunos establos de Arequipa, en la campiña de Cajamarca y en la Selva Alta. Generalmente, los animales son arreados de los potreros de pastoreos a la sala de ordeño para realizar dicha actividad en los turnos de mañana y tarde, o tarde solamente.

La alimentación en estos sistemas se hace con pasto o forraje verde. En algunos casos, se le adiciona alimento concentrado en el momento del ordeño y se tiene siempre disponibilidad de agua y saleros. El tipo de forraje varía según la zona geográfica; así se tiene que en la Sierra se utilizan las asociaciones de

gramíneas con leguminosas, tales como Rye Grass y tréboles; en la Selva Alta predomina la *setaria*, *el pasto estrella*, *etc.*; y en la Selva Baja prevalecen los pastos *brachiaria* y *stylosanthes*.

En la Sierra destaca el ganado criollo, así como las razas Brown Swiss, Jersey, Simental; y en la Selva predomina el cruce de Holstein con cebú, llamado Girolando. La reproducción en estas zonas se hace, generalmente, por monta natural y solo el 10% se realiza por inseminación artificial.

La crianza del ganado recae, principalmente, en las familias, y cada uno de los miembros participa en el proceso productivo. La participación de los profesionales es reducida debido a la poca capacidad de concentración que tienen los ganaderos en este tipo de actividad. El acceso a la tecnología es restringido, por lo cual la producción de su ganado lechero es baja (de 8 –15 L/vaca/día). Generalmente, la leche que se ordeña es mantenida en porongos para que pueda ser recogida por los centros de acopio o por las industrias lácteas.

c. Producción extensiva.

Es la que predomina en el territorio nacional. Este tipo de sistema se caracteriza por pequeños ganaderos y ganadería de subsistencia. Asimismo, es la que se realiza con los animales permanentemente en potreros al pastoreo, en los cuales el pasto es mayormente natural y su composición nutricional es casi siempre pobre. El ganadero promedio tiene entre tres a cinco vacas criollas lecheras, que son ordeñadas a mano en el mismo potrero y la leche es depositada en porongos. La crianza es totalmente familiar, los padres e hijos se encargan del pastoreo y del ordeño. En estos casos, el acceso a la tecnología es nulo; en

ocasiones, la leche producida es recogida por centros de acopio, industrias lácteas y en otras, solamente es destinada para el autoconsumo o para el terneraje.

Por su parte, la producción de carne proviene de diferentes sistemas de crianza: (a) vacunos de doble propósito (carne y leche) de la Sierra y Selva, (b) vacunos de leche (producción de leche) que provienen de las cuencas lecheras, (c) hembras de descarte, (d) machos recién nacidos y saca, (e) vacunos de razas cebuinas (producción de carne) provenientes de la Selva, y (f) ganado criollo (carne, leche y trabajo).

Del total de la ganadería existente en el Perú, aproximadamente un 80% se encuentra en la Sierra y Selva bajo sistemas de producción extensiva o semintensiva. El 20% restante se concentra en la Costa, principalmente en condiciones de crianza intensiva, enfocada en el engorde de vacunos cuya alimentación está basada en residuos de cosechas y de agroindustria, lo cual se observa en el incremento de peso diario de 1.5 a 1.8 kg/animal. Esto conlleva a una ganancia de peso del 50% por ciclo de engorde (90 días), respecto al del peso original del animal (MINAG, 2006).

Análisis Financiero y Contable

En el sector ganadero bovino existe una escasa oferta crediticia. Los ganaderos no pueden acceder a facilidades crediticias en el sistema financiero formal, ya que los requisitos para ser acreedores de estos créditos son elevados y, sobre todo, porque el 82% de los ganaderos son minifundistas y para acceder a estos créditos es necesario tener garantías que respalden la operación.

Muchos de los ganaderos minifundistas no cuentan con los títulos de propiedad de sus tierras, por lo tanto, no cuentan con el respaldo suficiente para garantizar la operación bancaria. El otro activo que podría respaldar una operación crediticia son las cabezas de ganado. En el caso del ganado lechero este contexto es adverso porque no se considera su productividad de leche ni la raza, solo se les toma como animales de carne. La industria láctea, a través de Gloria, Laive y Nestlé, otorga financiamientos monetarios a sus proveedores de leche para el mejoramiento de sus instalaciones, compra de ganado, etc.

En cuanto a los costos operativos involucrados en la producción de leche fresca y de carne bovina, se tienen costos directos y costos indirectos. Como costos directos se tiene a los sueldos y jornales de los obreros que dan alimento a las vacas, ordeñadores, terneros; la alimentación del forraje y concentrado (insumos macro e insumos micro), el agua; la reproducción con la compra de semen, materiales para la inseminación, tratamientos hormonales, etc.; y sanidad.

Dentro de los costos indirectos se incluye a la mano de obra indirecta del administrador, guardián, etc.; el mantenimiento y reparación de las instalaciones, maquinarias y equipos; la depreciación de las instalaciones, maquinarias y equipo; servicios de agua, luz, etc.

En la Tabla 20 se muestra la estructura del costo de alimentación del ganado bovino, el cual representa el 62% del total del ingreso por venta de leche (Gómez, 2009). Esto evidencia que la alimentación del ganado es uno de los componentes más importantes en esta actividad, debido a que la eficiencia en este ámbito estará directamente relacionada con la mejora de la gestión alimenticia del ganado.

Tabla 20

Costos de Alimentación del Ganado Vacuno

	Precio	Vacas producción		Secas	Recria	Terneros (Cuna)	Total
		Alta	Media/Baja				
Insumos	Nuevos Soles/kg	kg	kg	kg	kg	kg	
Chala	0.07						
Silaje de maiz	0.07	35.0	32.0	25.0	15.0		
Heno de alfalfa	0.50	2.5					
Panca	0.05						
Concentrado vacas alta	0.75	11.0					
Concentrado vacas media-baja	0.55		13.0				
Concentrado secas	0.40						
Concentrado recria	0.54				5.0		
Terneros	0.62					1.5	
Leche (*)	0.90					4.0	
Costo/animal		12.0	9.4	3.2	3.8	4.5	
Número de animales		30	10	5	25	8	78
Días en lactación		170	220				182.5
Costo alimentación total (S/.)		359	94	16	94	36	599
Producción promedio. Vaca ordeñada.		29	21				27
Producción total, litros		870	210				1080
Venta de leche (S/.)		783	189				972
Cociente costo alimentación/venta leche							0.62

Nota. Gómez (2009) entrevista.

(*) Si el precio de los insumos incluye IGV, el precio de la leche también deberá ser considerado con IGV.

Los valores correspondientes a precio de concentrado (Nuevos Soles/kg) y consumo de alimento deben provenir del formato de costo de alimentación (concentrado). Se recomienda usar como ejemplo la ración “vacas- alta”, tal como se observa en la estructura anterior de la Tabla 20.

Análisis de Recursos Humanos

Según CENAGRO (1994), existe un 22% de productores agropecuarios que tiene un grado total de analfabetismo; es decir, no saben leer ni escribir, tal como se observa en la Tabla 21. Generalmente, los minifundios son manejados por los padres de familia, de los cuales el 22% no cuenta con nivel de instrucción adecuado, el 37% solo tiene un nivel de educación primario completo y únicamente el 6% tiene un nivel de secundaria completo (ver Tabla 22). Esto se debe a que en las zonas altoandinas los servicios de educación son limitados. Aquellos que operan el ganado son, generalmente, familias que realizan su labor junto con su cónyuge e hijos.

Tabla 21

Condición de Analfabetismo de Productores Agropecuarios Individuales, Según Grupo de Edad

Grupo de edad	Total de productores individuales	Total		
		Sabe leer y escribir	No sabe leer y escribir	No especificado
Menores de 15 años	-	-	-	-
De 15 a 29 años	260,733	237,329	21,287	2,117
De 30 a 44 años	552,624	478,250	69,532	4,842
De 45 a 64 años	642,533	455,193	181,028	6,312
De 65 y más años	272,230	154,840	114,427	2,963
No especificado	22,520	4,973	1,765	15,782
Total	1'750,640	1'330,585	388,039	32,016

Nota. De “III Censo Nacional Agropecuario – Cuadro 06; Número de productores agropecuarios individuales, por grupos de edad, según sexo y condición de alfabetismo”. Solo considera personas naturales y/o sociedad de hecho. Recuperado el 28 de julio de 2009, del sitio web del INEI:

www.inei.gov.pe/bancocuadros/cuadros.asp?bco=03&dep=00&pro=00&dis=00&cua=00000006.

Tabla 22

*Numero de Productores Agropecuarios Individuales y Nivel de Educación**Alcanzado*

Nivel de Educación Avanzado	Individuales	%
Ningún nivel	357,187	20
Primaria incompleta	641,359	37
Primaria completa	398,228	23
Secundaria incompleta	149,479	9
Secundaria completa	109,509	6
Superior no universitaria incompleta	13,987	0.8
Superior no universitaria completa	15,165	0.9
Superior universitaria incompleta	10,363	0.6
Superior universitaria completa	23,707	1.4
No especificado	31,656	1.8
Total	1'750,640	

Nota. De “III Censo Nacional Agropecuario – Cuadro 04; Número de productores agropecuarios individuales, por grupos de edad, según sexo y nivel de educación alcanzado”. Solo considera personas naturales y/o sociedad de hecho. Recuperado el 28 de julio de 2009, del sitio web del INEI:

www.inei.gob.pe/bancocuadros/cuadros.asp?bco=03&dep=00&pro=00&dis=00&cua=00000004.

Análisis de Tecnología, Investigación y Desarrollo

Respecto al sector ganadero, cabe precisar que está conformado, mayoritariamente, por pequeños y medianos ganaderos, quienes se caracterizan por aplicar tecnologías basadas en métodos tradicionales, que no permiten explotar al máximo los recursos con los que cuentan.

Por otro lado, los ganaderos grandes cuentan con tecnologías modernas en sus instalaciones, en el manejo de sus animales, en el mejoramiento genético, etc. Estos ganaderos se muestran abiertos a cambiar, innovar y mejorar sus índices productivos. Asimismo, las universidades e instituciones trabajan de la mano con los ganaderos en la investigación y desarrollo del sector.

5.7.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con la matriz EFI se evalúan y resumen las fortalezas y debilidades de la industria sobre la base de sus áreas funcionales (D'Alessio, 2008).

A través del análisis interno realizado fue posible identificar las fortalezas y debilidades del sector, las mismas que se detallan en la Tabla 23.

Tabla 23

Matriz EFI

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			1.84
1 Reconocimiento del valor nutricional de los productos de ganado bovino.	0.12	4	0.48
2 Se dedican a la crianza de ganado bovino más del 80% de las unidades agropecuarias.	0.12	3	0.36
3 Mano de obra a bajo costo.	0.10	3	0.30
4 Presencia de organizaciones de productores con experiencia.	0.10	3	0.30
5 Gran cantidad de áreas disponibles para la crianza de ganado	0.10	4	0.40
Debilidades			0.54
1 Bajo conocimiento tecnológico y empresarial	0.10	1	0.10
2 Bajo consumo de carne y leche bovina	0.10	1	0.10
3 Insuficiente articulación de los actores públicos y privados ligados al sector pecuario.	0.08	1	0.08
4 Alto nivel del minifundio	0.08	2	0.16
5 Informalidad en el sector y poco involucramiento de los productores en las organizaciones que las representan.	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.38

La matriz EFI del sector ganadero bovino del Perú cuenta con diez factores determinantes de éxito, cinco fortalezas y cinco debilidades. De acuerdo con los resultados alcanzados, se concluye que el puntaje obtenido (2.38) indica que, internamente, el sector ganadero bovino del Perú se encuentra por debajo del promedio, razón por la cual se puede aseverar que se muestra como una industria débil en este contexto.

5.7.3 Conclusiones

El análisis interno muestra que el sector ganadero bovino del Perú tiene más debilidades que fortalezas, por ello, requiere de un cambio importante en la manera de concebir el negocio. No obstante, también tiene algunas fortalezas que podrían explotarse de manera más eficiente, cosa que no se hace actualmente. Sin embargo, se debe prestar atención a las debilidades que presenta la industria para desarrollar estrategias que las contrarresten.

5.8 Proceso Estratégico

Sobre la base del análisis realizado, se han elaborado y analizado la matriz de evaluación de factores externos, la matriz del perfil competitivo y la matriz de evaluación de factores internos para el sector ganadero bovino del Perú. Dichas matrices servirán como insumo principal para la etapa de emparejamiento y formulación estratégica que se desarrolla a continuación.

5.8.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA se elabora mediante la utilización de la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos. La

matriz FODA permite generar las estrategias para: (a) utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO), (b) minimizar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades (DO), (c) utilizar las fortalezas para neutralizar las amenazas (FA), y (d) minimizar las debilidades para neutralizar o contrarrestar las amenazas (DA).

De esta manera, el proceso que se realiza para cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz es el emparejamiento, de manera tal que se debe hacer un *match* entre los factores críticos del análisis interno (fortalezas y debilidades) con los factores críticos del análisis externo (oportunidades y amenazas). Con este emparejamiento se obtiene la matriz FODA, la cual genera las estrategias específicas como primera etapa en la generación de propuestas estratégicas para el sector ganadero bovino del Perú.

La Tabla 24 muestra la matriz FODA y las estrategias planteadas para cada uno de los cuadrantes.

1. Estrategias FO

E1: Establecer alianzas estratégicas con ONGs y la industria para traer inversión y obtener el conocimiento de mejores prácticas en el proceso de producción del ganado bovino.

E2: Promover alianzas estratégicas entre el Gobierno y las asociaciones de ganaderos para el fortalecimiento de la oferta de productos de leche y carne en el Perú.

E3: Promover y consolidar la asociatividad y las organizaciones empresariales entre pequeños ganaderos.

2. Estrategias DO

E4: Fomentar la inversión en el sector y mejorar las condiciones crediticias.

E5: Impulsar el consumo interno de carne y leche de ganado bovino.

E6: Promover la integración horizontal de los productores ganaderos.

E7: Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales.

E8: Promover el fortalecimiento de la investigación y desarrollo en lo referente a la producción primaria, acopio y procesamiento.

3. Estrategias FA

E9: Promover el fortalecimiento de la investigación y desarrollo en lo referente a producción primaria, acopio y procesamiento.

E10: Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales.

4. Estrategias DA

E11: Promover y consolidar la asociatividad y las organizaciones empresariales entre pequeños ganaderos.

Tabla 24

Matriz FODA del Sector Ganadero Bovino del Perú

		FORTALEZAS: F	
		1	Reconocimiento del valor nutricional de los productos de ganado bovino
		2	Se dedican a la crianza de ganado bovino más del 80% de las unidades agropecuarias.
		3	Mano de obra a bajo costo.
		4	Presencia de organizaciones de productores con experiencia.
		5	Gran cantidad de áreas disponibles para la crianza de ganado
OPORTUNIDADES: O		ESTRATEGIAS: FO	
1	Crecimiento económico del Perú. Genera un incremento del poder adquisitivo de la población	1	Alianzas estratégicas con ONGs / Industria, para atraer inversión y conocimiento de mejores prácticas en el proceso de producción del ganado bovino. F4 / O6
2	Restricción de importaciones provenientes de países con alta incidencia de fiebre aftosa y otras enfermedades zoonóticas		
3	Crecimiento del consumo de leche y carne bovina a nivel nacional e internacional	2	Promover alianzas estratégicas entre el gobierno y las asociaciones de ganaderos para el fortalecimiento de la oferta de productos de leche y carne en el Perú. F2, F4 / O2
4	Disponibilidad de tecnología innovadora (mejoramiento genético y manejo ganadero)		
5	Apoyo financiero y técnico de entidades internacionales para el desarrollo rural	3	Promover y consolidar la asociatividad y organizaciones empresariales de pequeños ganaderos. F2 / O2, O3
6	Implementación de programas para la generación de alimentos para el ganado bovino		
7	Estabilidad política, gubernamental, legal y económica que propicia la inversión y el planeamiento a largo plazo		
8	Transferencia tecnológica con las universidades y centros de investigación		
AMENAZAS: A		ESTRATEGIAS: FA	

5.8.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA se utiliza, principalmente, para determinar la postura estratégica adecuada del sector ganadero bovino del Perú. Dicha matriz cuenta con dos ejes que relacionan elementos internos (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos ejes que combinan factores externos (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno). Para la generación de la matriz PEYEA han sido identificados una serie de factores, los cuales se detallan en la Tabla 25.

Tabla 25

Matriz PEYEA del Sector Ganadero Bovino del Perú

		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	VALOR (ENTRE +1 Y +6)
Posición estratégica interna	1	Retorno de la inversión	2
	2	Apalancamiento	2
	3	Liquidez	2
	4	Requerimiento de Capital Vs. Capital Disponible	2
	5	Flujo de Caja	3
	6	Facilidad de salida del mercado	1
	7	Riesgo involucrado en el negocio	2
	8	Rotación de inventarios	2
	9	Economías de escala y experiencia	2
		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	VALOR (ENTRE -1 Y -6)
	1	Participación de Mercado	-1
	2	Calidad de productos	-2
	3	Ciclo de vida de los productos	-3
	4	Acceso a canales de distribución	-3
	5	Lealtad del consumidor	-1
	6	Utilización de la capacidad de los competidores	-3
	7	Conocimiento tecnológico	-2
	8	Integración vertical	-2
	9	Velocidad de introducción de nuevos productos y mercados	-1

(tabla continúa)

		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		VALOR (ENTRE -1 Y -6)
Posición estratégica externa	1	Cambios tecnológicos		-3
	2	Régimen de inflación		-4
	3	Variabilidad de la demanda		-4
	4	Rango de precios de productos que compiten		-2
	5	Barreras de entrada al mercado		-3
	6	Presión competitiva y rivalidad		-2
	7	Cambios climáticos		-4
	8	Presión de productos sustitutos		-2
		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		VALOR (ENTRE +1 Y +6)
	1	Potencial de crecimiento		5
	2	Potencial de rentabilidad		4
	3	Estabilidad financiera		4
	4	Conocimiento tecnológico		3
	5	Utilización de los recursos		3
	6	Intensidad de capital		3
	7	Facilidad de entrada al mercado		2
	8	Productividad, utilización de la capacidad		2
	9	Poder de negociación de los productores		2
Factor	Valor	Promedio	Vector direccional	
FF	18	2.00	X=1.1	
VC	-18	(2.00)	Y=(1)	
EE	-24	(3.00)		
FI	28	3.11		

Como resultado de este análisis se obtiene la posición del vector, determinado por el valor 1.1 en el eje X y -1 en el eje Y, el cual está representado en la Figura 13; donde, además, se muestra que el sector ganadero bovino tiene una posición estratégica débil en un mercado estable de crecimiento lento.

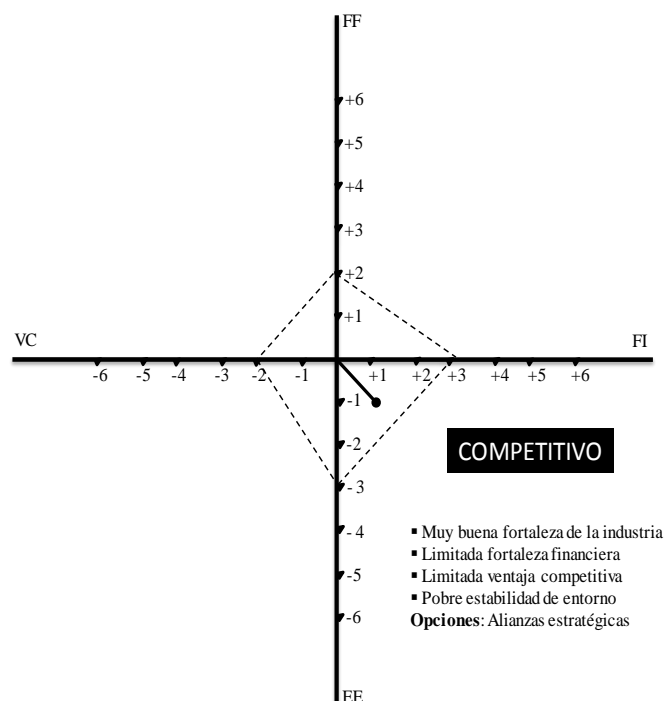


Figura 13. Resultado de la Matriz PEYEA del Sector Ganadero Bovino del Perú

Luego de analizar el polígono resultante, se muestra como resultado que el sector está en crecimiento, la organización goza de relativa ventaja competitiva en un entorno inestable y que la fortaleza financiera es un tema pendiente por desarrollar. Por otra parte, el vector resultante obtenido indica una clara postura competitiva; es decir, la industria puede ser mejor que sus competidores debido a que es atractiva, pero su factor crítico es la fortaleza financiera. Así, la industria se encuentra en una situación en la que debería adquirir recursos financieros para ampliar y mejorar su línea de productos; invertir en tecnología, I&D, productividad, reducir costos, entre otros. Las estrategias derivadas de este análisis son:

E1: Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales.

E2: Fomentar la inversión en el sector y mejorar las condiciones crediticias.

E3: Promover alianzas estratégicas entre el Gobierno y las asociaciones de ganaderos para el fortalecimiento de la oferta de productos de leche y carne en el Perú.

E4: Impulsar el consumo interno de carne y leche de ganado bovino.

E5: Promover el fortalecimiento de la investigación y desarrollo en lo referente a la producción primaria, acopio y procesamiento.

E6: Promover y consolidar la asociatividad y las organizaciones empresariales entre pequeños ganaderos.

5.8.3 Matriz Interna - Externa (IE)

La matriz IE está dividida en nueve cuadrantes y dos dimensiones. Cada dimensión está relacionada con los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI. El eje X se relaciona con el puntaje ponderado obtenido de la matriz EFI y el eje Y con el puntaje ponderado obtenido de la matriz EFE. Cada uno se califica en tres rangos: alto, medio y bajo, de acuerdo con el grado en el que reflejan la capacidad del sector o según la división para apalancar sus oportunidades y evitar o minimizar las amenazas (ver Figura 14).

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Dèbil 1.0 a 1.99
TOTAL PONDERADO EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V 	VI
	Bajo 2.0 a 2.100	VII	VII	IX

Figura 14. Matriz IE del Sector Ganadero Bovino del Perú

Según los resultados obtenidos a través del análisis de la matriz IE, se recomienda retener y mantener; es decir, tomar decisiones con prudencia, sensatez y gerenciar las utilidades. De esta manera, se deberían aplicar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, que son las que se emplean cuando el sector se encuentra en este cuadrante.

5.8.4 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

La matriz GE está constituida por una herramienta adicional que brinda apoyo para ajustar la elección adecuada de las estrategias obtenidas en las matrices anteriores. De acuerdo con D'Alessio (2008), esta matriz está fundamentada en el concepto de que la situación de un negocio está definida por el crecimiento del mercado (rápido o lento) y por su posición competitiva en dicho mercado (fuerte o débil). En el caso del sector ganadero bovino, este se encuentra en el cuadrante II: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido (ver Figura 15).



Figura 15. Matriz de la Gran Estrategia

Las estrategias sugeridas para aquellos negocios que se ubican en el cuadrante II son: desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación.

Las estrategias identificadas para el cuadrante II, donde se ubica el sector ganadero bovino son:

E1: Establecer alianzas estratégicas con ONGs y la industria para traer inversión y obtener el conocimiento de mejores prácticas en el proceso de producción del ganado bovino.

E2: Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales.

E3: Fomentar la inversión en el sector y mejorar las condiciones crediticias.

E4: Promover alianzas estratégicas entre el Gobierno y las asociaciones de ganaderos para el fortalecimiento de la oferta de productos de leche y carne en el Perú.

E5: Impulsar el consumo interno de carne y leche de ganado bovino.

E6: Promover el fortalecimiento de la investigación y desarrollo en lo referente a la producción primaria, acopio y procesamiento.

E7: Promover y consolidar la asociatividad y las organizaciones empresariales entre pequeños ganaderos.

E8: Promover la integración horizontal de los productores ganaderos.

5.8.5 Matriz de Decisión de Estrategias (DE)

En esta sección se recopilarán todas las estrategias identificadas en el FODA, PEYEA, IE y GE. Con la aplicación de esta matriz, las estrategias

retenidas serán seis, las mismas que se encuentran resaltadas en verde en la Tabla 26; las otras estrategias serán las de contingencia.

Tabla 26

Matriz de Decisión de Estrategias para el Sector Ganadero Bovino del Perú

	FODA	PEYEA	MGE	TOTAL
1 Alianzas estratégicas con ONGs / Industria, para traer inversión extranjera y obtener el conocimiento de mejores prácticas en el proceso de producción del ganado bovino.	X		X	2
2 Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales.	X	X	X	3
3 Fomentar la inversión en el sector y mejorar las condiciones crediticias.	X	X	X	3
4 Promover alianzas estratégicas entre el gobierno y las asociaciones de ganaderos para el fortalecimiento de la oferta de productos de leche y carne en el Perú.	X	X	X	3
5 Impulsar el consumo interno de carne y leche de ganado bovino	X	X	X	3
6 Promover el fortalecimiento de la investigación y desarrollo en lo referente a producción primaria, acopio y procesamiento.	X	X	X	3
7 Promover y consolidar la asociatividad y organizaciones empresariales entre pequeños ganaderos.	X	X	X	3
8 Promover la integración horizontal de los productores ganaderos.	X		X	2

5.8.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

Con la matriz CPE se probarán las estrategias retenidas en la aplicación de la matriz de decisión, las cuales se detallan a continuación:

1. Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales.
2. Fomentar la inversión en el sector y mejorar las condiciones crediticias.
3. Promover alianzas estratégicas entre el Gobierno y las asociaciones de ganaderos para el fortalecimiento de la oferta de productos de leche y carne en el Perú.
4. Impulsar el consumo interno de carne y leche de ganado bovino.
5. Promover el fortalecimiento de la investigación y desarrollo en lo referente a la producción primaria, acopio y procesamiento.
6. Promover y consolidar la asociatividad y las organizaciones empresariales entre pequeños ganaderos.

En la Tabla 27 se muestra el cálculo del total de calificaciones de atractivo (TPA) para las cuatro estrategias. El resultado para cada una de las estrategias es un valor mayor a cinco, por lo tanto, todas las estrategias son aceptadas.

5.8.7 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias seleccionadas en la sección anterior son sometidas a una prueba final, la cual consiste en la evaluación de cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. La Tabla 28 muestra los resultados.

Tal como se observa en la Matriz de Rumelt, expresada en la Tabla 28, las seis estrategias retenidas cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad; razón por la cual se procede a realizar la matriz de ética.

Tabla 27

Matriz CPE del Sector Ganadero Bovino del Perú

Factores claves de Éxito		Peso	Estrategia 1		Estrategia 2	
			Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales		Fomentar la inversión en el sector y mejorar las condiciones crediticias.	
			PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES: O						
1	Crecimiento económico del Perú. Genera un incremento del poder adquisitivo de la población	0.08	2	0.16	3	0.24
2	Restricción de importaciones provenientes de países con alta incidencia de fiebre aftosa y otras enfermedades zoonóticas	0.06	3	0.18	4	0.24
3	Crecimiento del consumo de leche y carne bovina a nivel nacional e internacional	0.09	2	0.18	2	0.18
4	Disponibilidad de tecnología innovadora (mejoramiento genético y manejo ganadero)	0.07	4	0.28	3	0.21
5	Apoyo financiero y técnico de entidades internacionales para el desarrollo rural	0.04	4	0.16	4	0.16
6	Implementación de programas para la generación de alimentos para el ganado bovino	0.08	3	0.24	3	0.24
7	Estabilidad política, gubernamental, legal y económica que propicia la inversión y el planeamiento a largo plazo	0.06	3	0.18	4	0.24
8	Transferencia tecnológica con las universidades y centros de investigación	0.10	4	0.40	3	0.30
AMENAZAS: A						
1	Ingreso de productos competidores por la desgravación arancelaria por acuerdos internacionales de libre comercio.	0.09	2	0.18	4	0.36
2	Incertidumbre climática, impacto de los cambios climáticos y calentamiento global.	0.05	1	0.05	3	0.15
3	Introducción de enfermedades a través de la importación no controlada de ganado de países vecinos.	0.07	2	0.14	2	0.14
4	Fuertes distorsiones en el mercado internacional (subsidios, cuotas, barreras no-arancelarias, etc.)	0.09	2	0.18	4	0.36
5	Altos niveles de competitividad en países como Australia, Nueva Zelanda, Argentina, Brasil y Unión Europea.	0.07	4	0.28	3	0.21
6	Incremento del precio de los insumos, debido a la demanda externa.	0.05	2	0.10	4	0.20
FORTALEZAS: F						
1	Reconocimiento del valor nutricional de los productos de ganado bovino.	0.12	4	0.48	3	0.36
2	Se dedican a la crianza de ganado bovino más del 80% de las unidades agropecuarias.	0.12	4	0.48	1	0.12

Tabla 28

Matriz de Rumelt para el Sector Ganadero Bovino del Perú

Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Fomentar la inversión en el sector y mejorar las condiciones crediticias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Promover alianzas estratégicas entre el gobierno y las asociaciones de ganaderos para el fortalecimiento de la oferta de productos de leche y carne en el Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Impulsar el consumo interno de carne y leche de ganado bovino	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Promover el fortalecimiento de la investigación y desarrollo en lo referente a producción primaria, acopio y procesamiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Promover y consolidar la asociatividad y organizaciones empresariales entre pequeños ganaderos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

5.8.8 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz intenta verificar si las estrategias retenidas violan o no los aspectos relacionados con los derechos y la justicia. De esta manera, se verificaron una por una las estrategias seleccionadas y se comprobó que ninguna viola el derecho a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar libremente y al debido proceso. Asimismo, ninguna de las estrategias retenidas atenta contra la justicia en la distribución, la equidad en la distribución ni contra las normas de compensación. Finalmente, se observan muy buenos fines y resultados estratégicos, así como los medios estratégicos empleados (ver Figura 16).

5.8.9 Alineamiento de Estrategias con Objetivos de Largo Plazo

Con el objetivo de lograr consistencia entre las estrategias y los objetivos de largo plazo del sector ganadero bovino del Perú, en la Tabla 29, se procede a verificar qué estrategias alcanzarán los objetivos de largo plazo.

5.8.10 Conclusiones

La aplicación metodológica de las diversas herramientas utilizadas para la elaboración de las matrices brinda un apoyo sustantivo para generar estrategias y lograr consistencia entre ellas, los objetivos de largo plazo y la visión del sector ganadero bovino peruano. En consecuencia, dicha aplicación no solo exige alta rigurosidad en el análisis de los factores externos e internos del sector, sino que también incluye una labor subjetiva detallada.

Esta combinación entre análisis objetivo y subjetivo es lo que da como resultado proposiciones estratégicas con sustento en criterios razonados, válidos, consistentes y viables para el sector ganadero bovino del Perú.

DERECHOS	1 Impacto en el derecho a la vida	Viola	<u> </u>	Neutral	<u> </u>	Promueve	<u> </u>	X
	2 Impacto en el derecho a la propiedad	Viola	<u> </u>	Neutral	<u> </u>	Promueve	<u> </u>	X
	3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	Viola	<u> </u>	Neutral	<u> </u>	Promueve	<u> </u>	X
	4 Impacto en el derecho a la privacidad	Viola	<u> </u>	Neutral	<u> </u>	X	Promueve	<u> </u>
	5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Viola	<u> </u>	Neutral	<u> </u>	Promueve	<u> </u>	X
JUSTICIA	6 Impacto en el derecho a hablar libremente	Viola	<u> </u>	Neutral	<u> </u>	Promueve	<u> </u>	X
	7 Impacto en el derecho al debido proceso	Viola	<u> </u>	Neutral	<u> </u>	X	Promueve	<u> </u>
	8 Impacto en la distribución	Justo	<u> </u>	X	Neutral	<u> </u>	Injusto	<u> </u>
	9 Equidad en la administración	Justo	<u> </u>	X	Neutral	<u> </u>	Injusto	<u> </u>
UTILITARISMO	10 Normas de compensación	Justo	<u> </u>	X	Neutral	<u> </u>	Injusto	<u> </u>
	11 Fines y resultados estratégicos	Excelentes	<u> </u>	X	Neutral	<u> </u>	Perjudicial	<u> </u>
	12 Medios estratégicos empleados	Excelentes	<u> </u>	X	Neutral	<u> </u>	Perjudicial	<u> </u>

Figura 16. Matriz de Ética para el Sector Ganadero Bovino del Perú

Tabla 29

Alineamiento de las Estrategias con los Objetivos de Largo Plazo

	OLP1	OLP2	OLP3	
Estrategia	Contar con un 85% de ganaderos integrado en asociaciones	Incrementar el nivel de producción ganadero bovino de (a) Leche de 1'500,000 Tm en 4'500,000 Tm (b) Carne de 163,318 Tm en 260,000 Tm	Lograr que el 90% de la producción de carne y leche se realicen bajo estándares de calidad	Reducir producción bovina
1 Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales	X	X	X	
2 Fomentar la inversión en el sector y mejorar las condiciones crediticias	X	X	X	
3 Promover alianzas estratégicas entre el gobierno y las asociaciones de ganaderos para el fortalecimiento de la oferta de productos de leche y carne en el Perú				
4 Impulsar el consumo interno de carne y leche de ganado bovino				
5 Promover el fortalecimiento de la investigación y desarrollo en lo referente a producción primaria, acopio y procesamiento	X	X	X	

CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN

Dentro del proceso estratégico, específicamente dentro de la etapa de implementación, se materializan los planes estratégicos en hechos reales y cuantificables. Por ello, dicha etapa resulta ser la más difícil (D'Alessio, 2008). Esta apreciación coincide con la opinión de Chopra y Meindl (2008), según la cual, la creación de una estrategia exitosa no es fácil y, más aun, cuando se formula una buena estrategia, la ejecución puede resultar mucho más difícil.

Los objetivos de largo plazo planteados apoyan su grado de cumplimiento en el establecimiento y desempeño de varios objetivos de corto plazo; asimismo, cada objetivo de corto plazo cuenta con un plan de acción para su consecución, siempre alineado con la visión estratégica.

6.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP se subordinan a los objetivos de largo plazo, según el detalle adjunto.

6.1.1 OCP Asociados a OLP1

OLP 1: Contar al 2020 con un 85% de ganaderos integrado en asociaciones a razón de 6.35% al año.

OCP11: Formar en septiembre de 2010 una asociación que represente a los ganaderos de las diferentes regiones del País.

Se propone la creación de una asociación de ganaderos, a la que se le denominará APROGAB (Asociación de Promoción de la Ganadería Bovina), debido a la escasa asociatividad en el sector ganadero bovino. Esto último supone un problema crítico que impide que los productores cuenten con el poder de

negociación necesario para lograr mejores condiciones, ya sea para la compra de insumos como para la venta de sus productos.

Acciones

1. Identificar y empadronar a los pequeños y medianos ganaderos. El responsable de coordinar esta acción debería ser el MINAG.
2. Formar un equipo multidisciplinario para la elaboración del plan de asociatividad con la participación de distintas entidades, tales como el MINAG, SENASA, ADIL, DRA's, PRONAMACHS, etc.
3. Crear la asociación APROGAB.
4. Motivar a los pequeños y medianos ganaderos a asociarse a APROGAB. Para ello, deben ser informados acerca de los beneficios de pertenecer a esta asociación, tales como capacitación constante, transferencia de mejores prácticas de manejo de ganado, alimentación y genética. Los ganaderos que se asocien deberán pagar una cuota de asociado en relación con el número de animales en crianza para poder sustentar la administración y gestión de APROBAG.

OCP12: Realizar una rueda de negocios entre los asociados y los proveedores tres veces al año.

Acciones

1. Definir a las empresas proveedores que participarán en las ruedas de negocios sobre la base de algunos requisitos, tales como experiencia en el rubro, innovación de productos y asesoramiento técnico permanente para sus clientes.
2. Conseguir auspicios para solventar las ruedas de negocios.

3. Comprometer la participación de los asociados en las ruedas de negocio para que con ello adquieran conocimientos de las últimas tendencias del sector ganadero bovino.
4. Realizar exposiciones, charlas y mesas de trabajo dirigidas por expertos invitados del sector ganadero bovino.

OCP13: Definir la estructura orgánica de las asociaciones regionales al cabo del primer año.

Acciones

1. APROGAB deberá coordinar las acciones de trabajo con las asociaciones regionales.
2. Se deberá nombrar un representante por cada región, quien, a su vez, los representará en APROGAB.
3. Es preciso establecer alianzas entre proveedores, ganaderos, empresas industriales de leche y carne para mejorar las relaciones comerciales.

OCP14: Crear canales de comunicación permanente entre las asociaciones para mantenerlas informadas y brindarles asesoría quincenalmente.

Acciones

1. Crear una página web en la que se exponga claramente los objetivos de la asociación. Además, esta página deberá ser una fuente de consulta para todos los asociados.
2. Crear un espacio radial como medio de comunicación con los asociados.
3. Crear el boletín APROGAB

6.1.2 OCP Asociados a OLP2

OLP 2: Incrementar el nivel de producción ganadero bovino de (a) leche de 1'500,000 Tm en 4'500,000 Tm y (b) carne de 163,318 Tm en 260,000 Tm. con crecimientos anuales de 11.62% en leche y 4.76% en carne.

OCP21: Mejorar la eficiencia de todo el proceso productivo en 10%, en promedio, cada año.

Acciones

1. Elaborar indicadores de gestión que permitan medir los niveles de producción para realizar el seguimiento trimestral de la productividad del ganado por región.
2. APROGAB deberá realizar un estudio para identificar las zonas geográficas con ventajas climáticas para la siembra de semillas forrajeras para el ganado.
3. Se deberá capacitar a los productores en el manejo de semillas y mejores prácticas de manejo de piso forrajero.
4. Se deberá capacitar a los productores en programas de gestión de las empresas ganaderas.
5. Se debe capacitar a los productores en aspectos nutricionales (modelos apropiados a las condiciones ambientales, manejo racional del pasto, pasturas, reservas, personal capacitado, etc.).
6. Se debe capacitar a los productores en aspectos reproductivos, sanitarios y genéticos.
7. Es necesario capacitar a los productores en programas de crianza actualizados mediante la coordinación con el SENASA, el INIA, la

UNA y la Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas en Bovinos (BUIATRIA).

6.1.3 OCP Asociados a OLP3

OLP 3: Lograr que el 90% de la producción de carne y leche cumplan con los estándares de calidad con un crecimiento anual de 6.58%.

OCP31: Obtener, dentro del segundo año, una certificación de procesos de aseguramiento de la calidad, que tienda a conferir un valor agregado a la carne y la leche.

Acciones

1. APROGAB llevará a cabo charlas de motivación y concientización sobre los beneficios de obtener una certificación de buenas prácticas de manufactura.
2. Se debe implementar protocolos de buenas prácticas de producción y bienestar animal.
3. Es preciso implementar sistemas de certificación de atributos de calidad.
4. Es necesario implementar y fortalecer sistemas de trazabilidad de carne y leche.

OCP32: Cumplir con la normativa sanitaria y de control de calidad acorde con las exigencias de SENASA y DIGESA al cabo del primer año.

Acciones

1. Cumplir con los lineamientos de calidad exigidos al sector ganadero bovino.

2. Capacitar e informar al ganadero respecto a las actuales tendencias sanitarias y de calidad.
3. Promover la inscripción de los asociados de APROGAB en SENASA.
4. APROGAB deberá actuar en coordinación con SENASA y MINAG.

OCP33: Implementar técnicas de genética, nutrición y gestión sanitaria en la producción de leche y carne en diferentes climas y condiciones geográficas a partir del segundo año.

Acciones

1. Establecer programas de mejoramiento genético mediante la selección de vientres e inseminación con semen sexado.
2. Usar equipos de ordeño fijos y portátiles, así como sistemas de enfriamiento y conservación de la leche y equipos de transporte para hatos lecheros.
3. Crear módulos productivos administrados por universidades en áreas de desarrollo pecuario, que apoyen en la producción y reproducción de hembras bovinas.

OCP34: El 50% de los asociados deberá obtener una certificación internacional al cabo de tres años.

Acciones

1. Adoptar e implementar sistemas de gestión de calidad que involucren procedimientos operativos estandarizados en la producción de carne y leche.
2. Promover la certificación de todos los productores de carne y leche con miras al mercado internacional.

El responsable de estas acciones será APROBAG en coordinación con SENASA y MINAG.

6.1.4 OCP Asociados a OLP4

OLP 4: Reducir en 75% la producción ganadera bovina de subsistencia a razón de 12.85% por año.

OCP41: Lograr una rentabilidad de 15% anual en los minifundios de leche y carne.

Acciones

1. Reemplazar la genética del ganado bovino para mejorar los índices productivos.
2. Generar el contexto que permita la comprensión y puesta en práctica de tecnologías apropiadas para cada ambiente y circunstancia.
3. Rescatar y revalorizar las capacidades humanas del sector.
4. Incrementar el número de ganado bovino por minifundio.
5. Desarrollar la administración de establos que contemple registros contables, técnicos y de capacidad de manejo nutricional y sanitario.

OCP42: Lograr que el 100% de los asociados esté capacitado en técnicas de conservación de pastos para épocas de sequía al termino del segundo año.

Acciones

1. Dictar cursos de capacitación en ensilaje y henificación de pastos forrajeros en zonas con períodos largos de sequía.

6.1.5 OCP Asociados a OLP5

OLP 5: Incrementar el consumo per cápita de 51.16 l/hab./año de leche a 130 l/hab./año y de 5.4 kg/hab./año a 8 kg/hab./año de carne con un crecimiento anual de leche de 9.78% anual y de carne de 4.15% anual.

OCP51: Generar al término del año 2013, alianzas entre el sector salud y APROGAB para difundir los beneficios nutricionales de la leche y carne bovina.

Acciones

1. Investigar los factores que permiten el mayor consumo de carne y leche en otros países para adaptarlos a la realidad peruana.
2. Identificar el perfil del consumidor y sus preferencias.
3. Coordinar con una empresa especializada la realización de un estudio de preferencias del consumidor.
4. Diseñar un ícono o símbolo y slogan que identifique a la marca APROGAB.
5. Realizar campañas de promoción del consumo de carne y leche para dar a conocer las ventajas y bondades de estos productos.
6. Difundir el aporte nutricional de la leche y la carne.
7. Continuar con el Programa del Vaso de Leche y comedores populares

OCP52: Establecer, al término del año 2015, el Día de la Leche y de la Carne Vacuna para fomentar su consumo.

Acciones

1. Establecer acuerdos entre el Gobierno y APROGAB para instaurar el Día de la Leche y de la Carne Vacuna.

Todas estas acciones se encuentran detalladas en la Tabla 30

Tabla 30

Despliegue de Estrategias

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Objetivos de corto plazo para los objetivos de largo plazo			
<p>Contar al 2020 con un 85% de ganaderos integrado en asociaciones a razón de 6.35% al año.</p>	<p>1 Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales. 2 Fomentar la inversión en el sector y mejorar las condiciones crediticias. 5 Promover el fortalecimiento de la investigación y desarrollo en lo referente a producción primaria, acopio y procesamiento. 6 Promover y consolidar la asociatividad y organizaciones empresariales entre pequeños ganaderos.</p>	<p>Formar en septiembre del 2010 una asociación que represente a los ganaderos de las diferentes regiones del País.</p>	<p>Identificar y empadronar a los pequeños ganaderos. La acción debería ser el MINAG. Formar un equipo multidisciplinario para la implementación y participación de: MINAG, SENASA, APROGAB. Crear la asociación APROGAB. Motivar a los pequeños y medianos ganaderos a los beneficios de pertenecer a esta asociación a través de prácticas de manejo de ganado, alimentación, salud, pagar una cuota de asociado en función de la producción, administración y gestión de APROGAB.</p>		
		<p>Realizar una rueda de negocios entre los asociados y los proveedores tres veces al año.</p>	<p>Definir a las empresas proveedoras que cumplan con algunos requisitos, tales como experiencia, capacidad técnica permanente para sus clientes. Conseguir auspicios para solventar las necesidades. Comprometer la participación de los asociados para que adquieran conocimientos de las últimas tecnologías. Realizar exposiciones, charlas y mesas de trabajo en el sector ganadero bovino.</p>		
		<p>Definir la estructura orgánica de las asociaciones regionales al cabo del primer año.</p>	<p>APROGAB deberá coordinar las acciones de las asociaciones. Se deberá nombrar un representante por asociación a APROGAB. Es preciso establecer alianzas entre productores y proveedores de carne para mejorar las relaciones comerciales.</p>		
		<p>Crear canales de comunicación permanente entre los asociaciones para mantenerlas informadas y brindarles asesoría quincenalmente.</p>	<p>Crear una página web en la que se exponga la información y deberá ser una fuente de consulta para los asociados. Creación de un espacio radial como medio de comunicación. Crear el boletín APROGAB.</p>		
		<p>Elaborar indicadores de gestión que permitan el seguimiento trimestral de la productividad de las asociaciones.</p>	<p>1 Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales.</p>		<p>Elaborar indicadores de gestión que permitan el seguimiento trimestral de la productividad de las asociaciones. APROGAB deberá realizar un estudio de mercado para determinar la demanda de los ganaderos.</p>

Objetivos de largo plazo	Estrategias	Objetivos de corto plazo para los objetivos de largo plazo	
<p>Lograr que el 90% de la producción de carne y leche cumplan con los estándares de calidad con un crecimiento anual de 6.58%.</p>	<p>1 Establecer convenios de capacitación entre ganaderos, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales. 2 Fomentar la inversión en el sector y mejorar las condiciones crediticias. 5 Promover el fortalecimiento de la investigación y desarrollo en lo referente a producción primaria, acopio y procesamiento.</p>	<p>Obtener, dentro del segundo año, una certificación de procesos de aseguramiento de la calidad, que tienda a conferir un valor agregado a la carne y la leche.</p>	<p>APROGAB llevará a cabo charlas de m obtener una certificación de buenas prá Se debe implementar protocolos de bue Es preciso implementar sistemas de cer Es preciso implementar y fortalecer sist</p>
		<p>Cumplir con la normativa sanitaria y de control de calidad acorde con las exigencias de SENASA y DIGESA al cabo del primer año.</p>	<p>Cumplir con los lineamientos de calida Capacitar e informar al ganadero respec Promover la inscripción de los asociado APROGAB deberá actuar en coordinac</p>
		<p>Implementar técnicas de genética, nutrición y gestión sanitaria en la producción de leche y carne en diferentes climas y condiciones geográficas a partir del segundo año.</p>	<p>Establecer programas de mejoramiento con semen sexado. Usar equipos de ordeño fijos y portátiles la leche y equipos de transporte para ha Crear módulos productivos administrac apoyen en la producción y reproducción</p>
		<p>El 50% de los asociados deberá obtener una certificación internacional al cabo de tres años.</p>	<p>Adoptar e implementar sistemas de ges estandarizados en la producción de carn Promover la certificación de todos los p internacional.</p>
		<p>Lograr una rentabilidad de 15% anual en los minifundios de leche y carne</p>	<p>Reemplazar la genética del ganado bovin Generar el contexto que permita la com para cada ambiente y circunstancia. Rescatar y revalorizar las capacidades h Incrementar el número de ganado bovin Desarrollar la administración de estable capacidad de manejo nutricional y sanit</p>
			<p>Lograr que el 100% de los asociados esté capacitado en técnicas de conservación de pastos para épocas de sequía al término del segundo año.</p>
			<p>Investigar los factores que permiten ma</p>

6.2 Desarrollo de la Estructura Organizacional

Todo plan estratégico requiere de un liderazgo efectivo al momento de ser implementado. De esta manera, la estructura organizacional del sector tendrá sus bases en APROGAB, la cual estará conformada por miembros del sector ganadero bovino peruano (ver Figura 17). Esta entidad deberá contar con recursos y cierta autonomía que le permitan obtener un mayor poder de negociación en beneficio del sector.

Asimismo, APROGAB contará con un presidente, que será nombrado por un directorio cuyo número de votos dependerá de la facturación relativa de la empresa a la cual representan.

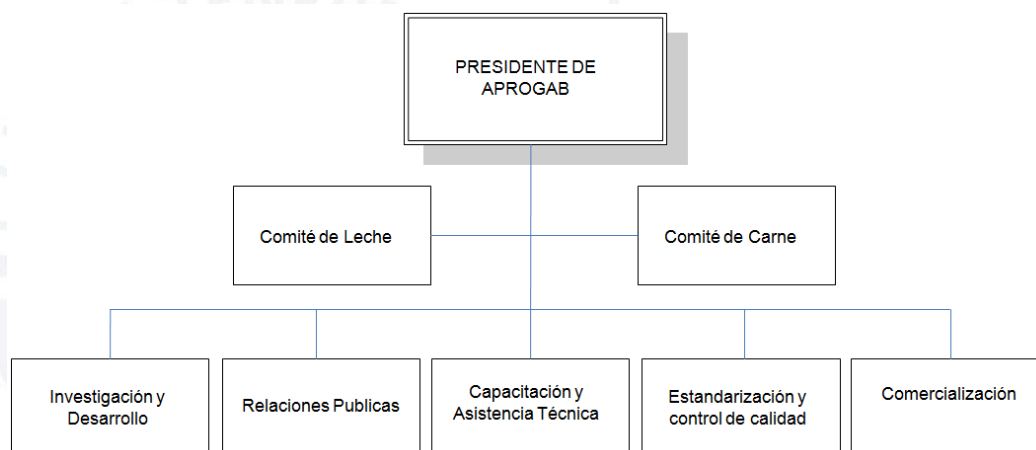


Figura 17. Organigrama APROGAB

El Comité de Leche tendrá la siguiente función:

1. Definir programas de apoyo para la producción lechera.

Por su parte, el Comité de Carne estará encargado de:

1. Definir programas de apoyo para la producción cárnica.

Asimismo, Investigación y Desarrollo deberán:

1. Consensuar los requerimientos de tecnología ganadera, con el objeto de proponer, ante las instancias correspondientes, su generación, validación y transferencia.

Así también, Relaciones Públicas tendrá como misión:

1. Difundir la información vinculada a la producción, comercialización, transformación y consumo de productos y subproductos.

Capacitación y asistencia técnica deberá:

1. Promover charlas sobre manejo, reproducción, alimentación y sanidad.
2. Realizar trabajos de extensión.

Estandarización y control de calidad se encargará de:

1. Fomentar la aplicación de medidas para la conservación y mejoramiento de los recursos naturales y la disminución del impacto ambiental por parte de las unidades de producción ganadera bovina.

Finalmente, Comercialización deberá:

1. Generar mecanismos de concertación entre productores primarios, industriales y las diferentes entidades gubernamentales para definir las características de los productos, precios y formas de pago.
2. Examinar la situación de la cadena producción-consumo en el ámbito nacional.
3. Determinar e impulsar acciones de apoyo para la transformación y comercialización de productos y subproductos ganaderos.
4. Analizar la evolución del intercambio comercial para proponer las adecuaciones de aranceles, cupos y modalidades de importación de productos y subproductos ganaderos; así como de los insumos para la

producción que propicien una mayor competitividad de la producción nacional.

6.3 Asignación de Recursos

APROGAB es un organismo facilitador y promotor de la articulación de las diferentes etapas de la cadena productiva y de los diferentes actores que participan en la industria ganadera bovina. Su función se centra en proveer al sector industrial ganadero bovino de un enfoque común para garantizar su desarrollo. En este sentido, requiere de un presupuesto que será asignado por sus miembros, según su participación relativa en el sector.

6.3.1 Recursos Financieros

La utilización del presupuesto asignado a la Asociación será consensuada y se limitará al desarrollo de programas que beneficien al sector de manera integral. En este sentido, los programas no involucrarán actividades que dificulten la libre competencia o el legítimo derecho de las empresas a aumentar su participación de mercado mediante estrategias lícitas.

Adicionalmente, APROGAB promoverá la consolidación del sector a través de la búsqueda constante de inversión nacional y extranjera, la cual facilitará un desarrollo relevante del rubro al cabo del tiempo estimado.

6.3.2 Recursos Físicos

Actualmente, los recursos humanos que forman parte del sector no cuentan con una capacitación adecuada. Por ello, es necesario establecer programas de capacitación, sobre todo en aquellas tareas nuevas que se requerirán para alcanzar los objetivos y finalmente la visión; ello incluye elevar la eficiencia, los estándares de calidad, el uso adecuado de los forrajes, el manejo del ganado, entre otros.

6.3.3 Recursos Tecnológicos

Es preciso mantener un flujo constante de nuevas tecnologías con particular énfasis en las provenientes del exterior. Para ello, se buscará desarrollar alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales para que el sector ganadero pueda beneficiarse con las experiencias y tecnologías aplicadas en otros países, así como con convenios pactados con instituciones internacionales para la transferencia de tecnología.

De esta manera, la asignación de recursos por parte de la Asociación se enfocará en la integración de todos los eslabones de la cadena de valor mediante capacitaciones, incentivos a la innovación, actualización tecnológica y negociación conjunta con proveedores nacionales y extranjeros que se encuentren en mejor posición. Asimismo, el organismo actuará como promotor y canalizador de fondos provenientes de organismos internacionales de fomento para este sector industrial.

6.4 Políticas

Las políticas que refuerzan y orientan las estrategias para el logro de la visión del sector ganadero bovino peruano, previamente alineadas con los valores y código de ética declarados, son las siguientes:

1. Contribuir con ideas que beneficien al sector ganadero bovino y, con ello, poder hacer frente común a los retos que se presenten en el tiempo.
2. Brindar igualdad de oportunidades a los productores respecto al acceso al financiamiento.
3. Otorgar acceso preferencial al asesoramiento técnico para el pequeño productor rural.

4. Compartir buenas prácticas de manufactura.
5. Eliminar las acciones que atenten contra la libre competencia.
6. Asistir anualmente a las convocatorias internacionales, como congresos mundiales en los que se desarrollen temas relacionados con las tendencias en crianza, tratados de comercialización y nuevas tecnologías aplicables al sector.
7. Fomentar el uso de la tecnología que contribuya como facilitadora en la búsqueda de nuevas formas de cultivo, producción y desarrollo; así como herramienta de gestión de la calidad que apunte a la estandarización bajo certificaciones de clase mundial.
8. Contribuir con el cuidado de los recursos naturales para proteger el medio ambiente.
9. Cumplir con todas las normas sanitarias exigidas a los productos de consumo humano.
10. Contribuir con la reducción de la pobreza en las áreas donde se practique la ganadería bovina para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores del sector.

En suma, la puesta en práctica del plan estratégico mediante el proceso de implementación permite visualizar la viabilidad de las estrategias planteadas para el sector ganadero bovino. Esta etapa representa, por lo tanto, un punto de inflexión en el proceso estratégico. El liderazgo de los cuadros directivos que conforman el sector industrial ganadero bovino que son representados en APROGAB y el compromiso de todos los actores del sector son factores cruciales para una implementación exitosa que, como se mencionó anteriormente, representa la etapa más compleja del proceso estratégico.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

La evaluación y el control hacen del proceso estratégico un proceso dinámico, pues permite una retroalimentación adecuada y constante. El objetivo es monitorear la medida de la desviación entre los objetivos planeados y los ejecutados, con la finalidad de corregir las ineficiencias en forma oportuna. De acuerdo a D'Alessio (2008), la evaluación y control estratégico es la tercera etapa que se debe realizar en un planeamiento estratégico. Esto se debe principalmente a que el planeamiento es un proceso interactivo en el cual participan muchas personas e iterativo, porque se está retroalimentando permanentemente.

La evaluación y control es un proceso que, a pesar de ser la última etapa del planeamiento, es necesario que se realice durante todo el proceso, ya que los cambios en el entorno se realizan dinámicamente y estos pueden afectar a todas las etapas del proceso. Es por ello que se hace imperativo implementar mecanismos de control que permitan medir cuantitativamente la ejecución del planeamiento estratégico. El sector ganadero bovino peruano, caracterizado por una cantidad considerable de etapas dentro de su cadena de valor, requiere de una retroalimentación constante y enfocada desde una perspectiva general del sector, a fin de garantizar que el desarrollo de las estrategias no se desvíen del logro de los objetivos de largo y corto plazo y, por lo tanto, de la visión establecida en el plan estratégico.

7.1 Evaluación de Estrategias

APROGAB será el ente encargado de monitorear el desarrollo satisfactorio de las estrategias para el logro de los objetivos de largo y corto plazo y de la gestión de acciones correctivas en caso de desviaciones. Además de las acciones correctivas, la visión planteada en el plan estratégico del sector ganadero bovino peruano considera un plazo hasta el año 2020 para el logro de los objetivos concretos, en este sentido, la evaluación de las estrategias deberá suponer un monitoreo del cumplimiento de los plazos establecidos. Para esto se deberán observar constantemente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas durante el proceso estratégico y observar si a partir de las estrategias implementadas, se continúan manteniendo como factores críticos. Se utilizará como herramienta para la evaluación de las estrategias el tablero de control.

7.2 El Tablero de Control

El tablero de control se aplicará como una herramienta para monitorear a las estrategias y sus respectivos plazos. El hecho de afrontar la realidad del sector ganadero bovino genera la necesidad de contar con una herramienta integral, cuyo fin sea medir la estrategia considerando a todos los indicadores financieros y no financieros que deben derivarse de la visión y estrategia del sector (ver Tabla 31) (Kaplan & Norton, 2001).

Tabla 31

Cuadro de Mando Integral para la Industria Ganadera Bovina

Objetivos	Medidas
Perspectivas del cliente/ mercado	
Generar al término del año 2013 alianzas entre el sector salud y APROGAB a fin de difundir los beneficios nutricionales de la leche y carne bovina.	Nº de alianzas entre el sector salud y APROGAB
Establecer al término del año 2015 el día de la leche y carne vacuna para fomentar su consumo.	Día del consumo de productos de ganado bovino
Perspectiva interna/proceso	
Obtener dentro del segundo año, una certificación de procesos de aseguramiento de la calidad, tendientes a imprimir un valor agregado en carne y leche.	Nº de certificaciones de procesos de aseguramiento
Mejorar la eficiencia de todo el proceso productivo en 10% cada año en promedio.	% de eficiencia operativa/año
Implementar técnicas de genética, nutrición y gestión sanitaria en la producción de leche y carne en diferentes climas y condiciones geográficas a partir del segundo año.	Vacas preñadas / Vacas cubiertas-inseminadas
	Cabezas nacidas / Vacas preñadas
	Cabezas destetadas / Vacas preñadas
Cumplir con la normativa sanitaria y de control de calidad acorde con las exigencias de SENASA y DIGESA al cabo del primer año.	Consumo de alimentos / Ganancia de peso
	Días de consumo de alimentos / Ganancia de peso
El 50% de los asociados deberá obtener una certificación internacional al cabo de 3 años	% de producción del sector ganadero bovino
Perspectiva financiera	
Lograr una rentabilidad de 15% en los minifundios de leche y carne	Rentabilidad leche / ingreso por ventas leche
	Rentabilidad carne / ingreso por ventas carne
Lograr que el 100% de los asociados esté capacitado en técnicas de conservación de pastos para épocas de sequía al término del segundo año.	Nº de técnicas de conservación de pastos /año

7.3 Conclusiones del Capítulo

La etapa de evaluación y control estratégico representa un reto para el sector ganadero bovino, ya que define indicadores que facilitan la medición de la estrategia y, a su vez, involucran etapas de la cadena productiva sumamente informales y, en algunos casos, con intereses contrapuestos. Sin embargo, resulta imprescindible tratar de integrar a todos los eslabones de la cadena mediante mediciones cuyo cumplimiento determine un beneficio común y cuya regularidad dinamice el sector. Una detallada y profunda evaluación de las estrategias ofrece una perspectiva clara de cómo se enfrentarán y aprovecharán las coyunturas que ofrece la industria del ganado bovino en la actualidad.

De acuerdo a la medición de rendimiento que el tablero de control traduzca, se podrán definir algunos indicadores de control, los cuales ayudaran a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. Esta herramienta servirá de soporte para la planificación estratégica, pues alineará las acciones de todos los miembros del sector con los objetivos y facilitará la consecución de la estrategia.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se procede a presentar una serie de conclusiones, las cuales se obtuvieron del análisis externo e interno y del proceso estratégico. Además, se proponen una serie de recomendaciones para la implementación del plan estratégico del sector ganadero bovino en el Perú.

8.1 Conclusiones

1. La necesidad de un plan estratégico para el sector ganadero bovino resulta muy relevante para el futuro de esta industria. El sector cuenta con muchos participantes que compiten en una industria agresiva, esto dificulta la generación de una visión compartida. La situación se agrava por el hecho de que los principales participantes del sector no cuentan con planes estratégicos para sus propias empresas.
2. En el caso de los ganaderos lecheros, estos se encuentran atomizados, mantienen relaciones tensas y la percepción de abusos de poder por parte de las grandes empresas del sector es evidente. Si bien existe un grado de integración vertical de la cadena de valor, esta no está establecida sobre bases sólidas.
3. El Perú cuenta con ventajas comparativas y condiciones climáticas apropiadas para el desarrollo de la actividad ganadera bovina.
4. La situación actual del sector ganadero bovino respecto a la producción primaria muestra que esta actividad carece de tecnificación, de infraestructura, de personal calificado y de apoyo del Estado, y se caracteriza por ser minifundista.

5. No existe una asociación de ganaderos bovinos que fomente una mayor apertura hacia los proyectos de transferencia tecnológica con universidades y centros de investigación. No existe unión, por lo tanto, no existe un esfuerzo concentrado común ni estrategias comunes que apalanquen las actividades productivas en búsqueda de mayor eficiencia y rentabilidad.
6. El Estado juega un rol importante en la protección de la producción nacional, la aceptación de una serie de exoneraciones, aplicación de cuotas desgravadas, e ingresos de productos libres de aranceles en los acuerdos comerciales disminuyen el poder de negociación de los productores peruanos.
7. Los consumidores a nivel mundial exigen, cada vez más, que las empresas ganaderas cumplan con ciertos estándares de calidad relacionados con el cuidado del medio ambiente, trato justo para los trabajadores, entre otros.
8. El sector ganadero bovino es intensivo en mano de obra, por lo tanto, esta actividad pecuaria representa una oportunidad para incrementar el nivel de vida de gran cantidad de pobladores de la sierra, selva y costa (en este orden de prioridad) del país, ya que los hace partícipes de una industria que debe estar comprometida con la creación de valor, no solo económico, sino de responsabilidad social.
9. Uno de los puntos críticos de la producción primaria lo constituye la alimentación del ganado, el ganadero no se encuentra capacitado para proveer a su ganado de forraje adecuado y alimento balanceado.

10. La combinación de los factores mencionados dificulta en alguna medida el aprovechamiento de oportunidades muy claras, entre ellas, el incremento del poder adquisitivo de los consumidores peruanos traducido en una mayor sofisticación en sus requerimientos, así como la falta de competitividad para afrontar el reto de ingresar a nuevos mercados.
11. Esta situación se traduce en la capacidad para afrontar factores externos. En la matriz EFE se obtiene un puntaje de 2.35, lo cual implica una capacidad de respuesta promedio inferior al aprovechar oportunidades o anular amenazas.
12. Con respecto a factores internos, el puntaje obtenido asciende a 2.38 es decir, también un promedio inferior al considerar fortalezas y debilidades.
13. Por otro lado, en lo que se refiere al perfil competitivo, el sector ganadero bovino peruano obtiene un puntaje levemente inferior en comparación con sectores industriales ganaderos bovinos líderes de la región, como es el caso de Argentina y Brasil.
14. De esta manera, las estrategias genéricas externas e internas emanadas de esas tres matrices fueron consistentes con las obtenidas a partir de la matriz FODA, puesto que determinaron estrategias de penetración, desarrollo de productos, integración horizontal, liderazgo en costos y estrategias internas orientadas a incrementar la calidad de los procesos.

15. Todo esto con el objetivo de consolidar el mercado interno y utilizar esa plataforma para participar en nuevos mercados caracterizados por sus altos niveles de competitividad.

8.2 Recomendaciones

1. El liderazgo es clave para guiar al sector hacia la visión estratégica planteada, este liderazgo se debe manifestar durante el desarrollo de todo el proceso estratégico. En tal sentido, para que el plan estratégico tenga éxito, el MINAG sería el responsable de convocar la creación de una asociación de ganaderos bovinos a la cual se le denominaría APROGAB.
2. APROGAB debe asumir un rol integrador y necesitará del compromiso serio de las empresas que constituyen el sector ganadero bovino, de otorgarle un peso relevante que dinamice el sector.
3. La visión estratégica planteada es sumamente ambiciosa y retadora al asumir su horizonte de tiempo. Esto refuerza aun más la necesidad de una Asociación de Promoción de la Ganadería Bovina con poder de decisión, maniobrabilidad y recursos propios para ejercer un liderazgo efectivo que guíe al sector hacia su visión estratégica.
4. APROGAB en coordinación con el MINAG, universidades y centros de investigación difundirá resultados de investigaciones y estudios realizados para mejorar la productividad de los hatos ganaderos.
5. APROGAB deberá establecer indicadores de productividad a fin de gestionar el desempeño de los asociados e identificar las desviaciones para tomar acciones correctivas en forma oportuna. APROGAB

realizará comparaciones con países avanzados para incorporar las tecnologías que se adapten a la realidad peruana.

6. La transferencia tecnológica es vital y está establecida como uno de los objetivos de corto plazo. El desarrollar estrategias de aventura conjunta para conseguir capacitación por parte de especialistas en productos y procesos es fundamental. El sector ganadero bovino actual debe tener conexión directa y constante con lo que sucede en el mundo respecto del mejoramiento genético, alimentación, sanidad y manejo. Por ello, se recomienda contactar a través de las embajadas con especialistas en el tema, quienes transfieran sus conocimientos a técnicos peruanos a fin de mejorar la calidad, productividad y promoción del sector.
7. Los productores del sector ganadero bovino deberán seguir trabajando intensamente en la promoción de sus productos participando de ruedas de negocios.
8. La creación de un centro de investigación dentro de APROGAB es fundamental para desarrollar actividades de investigación y desarrollo continuo que permita lograr sostenibilidad y competitividad del sector.
9. Por otro lado, también se debe considerar que la industria ganadero bovino peruana es un sector muy sensible en el cual participa de manera activa el Estado Peruano mediante programas sociales y tiene influencia mediática en la opinión pública, pues involucrar de manera directa a la nutrición de la población. Por lo tanto, es necesario enfocarse en el adecuado cumplimiento a las políticas establecidas

para todo el sector, siempre enmarcadas en principios éticos, de legalidad y de responsabilidad social.



REFERENCIAS

- Agrobit. (2009). *Composición de la leche y valor nutritivo*. Recuperado el 27 de julio de 2009, del sitio web de Agrobit:
http://www.agrobit.com/Info_tecnica/Ganaderia/prod_lechera/GA000002pr.htm.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2009). *Actividad Económica Octubre 2009*. Recuperado el 28 de diciembre de 2009, del sitio web del BCRP:
<http://www.bcrp.gob.pe/>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2009). *Reporte de Inflación Diciembre 2009*. Recuperado el 28 de diciembre de 2009, del sitio web del BCRP:
<http://www.bcrp.gob.pe/>.
- Centro Peruano de Estudios Sociales – CEPES. (2007). *Vida Láctea - Boletín Informativo del Sector Lechero – Ganadero Nro. 42 Nov Dic 2007*. Recuperado el 3 de junio de 2009, del sitio web
http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/20071200/VidaLactea_42_nov_dic_2007.doc.
- Centro Peruano de Estudios Sociales – CEPES. (2008). *Vida Láctea - Boletín Informativo del Sector Lechero – Ganadero Nro. 45 Ago Set 2008*. Recuperado el 3 de junio de 2009, del sitio web
http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/20080900/VidaLactea_45_set_oct_2008.pdf.
- Centro Peruano de Estudios Sociales – CEPES. (2008). *Vida Láctea - Boletín Informativo del Sector Lechero – Ganadero Nro. 45 Oct Nov 2008*. Recuperado el 3 de junio de 2009, del sitio web
http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/20081200/VidaLactea_46_nov_dic_2008.pdf.
- Centro Peruano de Estudios Sociales – CEPES. (2009). *Vida Láctea - Boletín Informativo del Sector Lechero – Ganadero Nro. 48 Enero- Abril 2009*. Recuperado el 3 de junio de 2009, del sitio web
http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/20090400/VidaLactea_48_ene_abr_2009.pdf.
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (2009). *Tendencia del Comercio de Carne*. Recuperado el 10 de junio de 2009, del sitio web:
<http://www.fas.usda.gov>.
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (2009). *Tendencia de Leche en Polvo*. Recuperado el 10 de junio de 2009, del sitio web:
<http://www.fas.usda.gov>.

- D'Alessio, F (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*. México, D.F.: Pearson Educación.
- David, F.R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11 Ed. México D.F.: Prentice Hall.
- Dess, G. & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Financiera Rural, México. (2009). *Dirección General Adjunta de Planeación Estratégica y Análisis Sectorial*, del sitio web: http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Microsoft%20Word%20-%20monografia%20bovino%20_2_.pdf.
- Foreign Agricultural Service. (2008). *La evolución reciente de la producción mundial de las diferentes carnes*, del sitio web: <http://www.fas.usda.gov>.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2008). *Ayudando a Desarrollar una Ganadería Sustentable en América Latina y El Caribe: Lecciones a partir de Casos Exitosos*. Recuperado el 3 de junio de 2009, del sitio web: http://www.rlc.fao.org/es/ganaderia/pdf/gan_cas.pdf.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2009). *Depósitos de Documentos: Composición química*. Recuperado el 27 de julio de 2009, del sitio web de FAO: <http://www.fao.org/DOCREP/V7180S/v7180s05.htm>.
- Foro Cajamarca. (2005). *Plan Nacional para el Desarrollo Ganadero 2006 – 2015*. Recuperado el 15 de Agosto de 2009, del sitio web: <http://www.forocajamarca.org/libros/PNG.pdf>.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa. Con el cuadro de mando integral*. Mexico D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Hartmann, F.H. (1978). *The relations of nations*. New York: Macmillan.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc. Graw-Hill.
- Hax, A. & Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago: Dolmen.
- Infolactea. (2005). *Plan Ganadero de la Región la Libertad 2006 – 2015*. Recuperado el 24 de Agosto de 2009, del sitio web: <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/159.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2007). *Perú en Cifras: Indicadores sociales – Empleo e Ingresos*. Recuperado el 28 de julio de

2009, del sitio web del INEI: <http://www1.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuad3G.htm>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *III Censo Nacional Agropecuario. Número de productores agropecuarios individuales, por grupos de edad, según sexo y condición de alfabetismo*. Recuperado el 28 de julio de 2009, del sitio web del INEI: www.inei.gov.pe/bancocuadros/cuadros.asp?bco=03&dep=00&pro=00&dis=00&cua=00000006.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *III Censo Nacional Agropecuario. Número de productores agropecuarios individuales, por grupos de edad, según sexo y nivel de educación alcanzado*. Recuperado el 28 de julio de 2009, del sitio web del INEI: www.inei.gov.pe/bancocuadros/cuadros.asp?bco=03&dep=00&pro=00&dis=00&cua=00000004.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 17 de octubre de 2009, del sitio web del INEI: <http://www1.inei.gov.pe/inicio.htm>.

Ministerio de Agricultura del Perú (2006). *Precio al productor de leche*. Recuperado el 27 de julio de 2009, del sitio Web del MINAG: www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-producci/vacunos-de-leche/5.html.

Ministerio de Agricultura del Perú (2006). *Precio promedio al productor de carne*. Recuperado el 27 de julio de 2009, del sitio Web del MINAG: www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-producci/vacunos-de-doble-proposito/23.html.

Ministerio de Agricultura del Perú (2008). *Producción de Leche Fresca de Vaca Tm Principales departamentos, 2004-2006*. Recuperado el 27 de julio de 2009, del sitio Web del MINAG: www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/vacunos-de-leche/4.html.

Ministerio de Agricultura del Perú. (2009). *Producción Anual de Leche Bovina 2004 miles de TM*. Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG: <http://www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-producci/vacunos-de-leche/.html>.

Ministerio de Agricultura del Perú. (2009). *Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2006*. Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG: <http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual/4.html>.

Ministerio de Agricultura del Perú. (2009). *Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2007*. Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del

MINAG: <http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual/3.html>.

Ministerio de Agricultura del Perú. (2009). *Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2008*. Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG: <http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual.html>.

Ministerio de Agricultura del Perú. (2009). *Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2008*. Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG: <http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual/2.html>.

Ministerio de Agricultura del Perú. (2009). *Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2008*. Recuperado el 21 de octubre de 2009, del sitio web del MINAG: <http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual/3.html>.

Ministerio de Agricultura del Perú. (2009). *Producción Anual de Carne Bovina 1993 -2008 miles de TM*. Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG: <http://www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/vacunos-de-doble-proposito/5.html>.

Ministerio de Agricultura del Perú. (2009). *Estadística Agraria Mensual – Diciembre 2008*. Recuperado el 21 de octubre de 2009, del sitio web del MINAG: <http://www.minag.gob.pe/boletines/estadistica-agraria-mensual/3.html>.

Ministerio de Agricultura del Perú. (2009). *Razas de ganado bovino para carne*. Recuperado el 16 de junio de 2009, del sitio web del MINAG: <http://www.minag.gob.pe/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/vacunos-de-doble-proposito/8.html>.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2008). *La política del exterior del Perú*. Recuperado el 28 de julio de 2009, del sitio web del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú: <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>.

Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México, D.F.: Prentice Hall.

Perulactea. (2009). *La producción agropecuario creció 2.8% entre enero y abril*. Recuperado el 12 de Julio de 2009, del sitio web: <http://www.perulactea.com/2009/06/02/la-produccion-agropecuaria-crecio-28-entre-enero-y-abril/>.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia (edición revisada)*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.

Restrepo, L. (2004). *Gestión estratégica y competitividad*. Lima: Cordillera S.A.C.

Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B., & Mockler, R.J. (1994). *Strategic Management. A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Sainz, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

World Economic Forum on Latin America. (2008). *Securing a Place in an Uncertain Economic Landscape*. Cancún, México. Recuperado el 25 de Setiembre de 2009, del sitio web:
http://www.weforum.org/pdf/Latin_America/LA08_report.pdf.

APÉNDICE A: ENTREVISTAS

Para la recolección de la información se lograron efectuar las siguientes entrevistas entre los participantes representativos del sector ganadero bovino:

1. Carlos Gomez, Coordinador Peruano de la Red Internacional de Comparación de establecimientos de producción lechera (IFCN), Alemania.
2. Rodolfo Carrion, Asesor de establos lecheros y centros de engorde de la zona de Lima.

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de una hora y media a base de preguntas abiertas, pero enfocándose a obtener información respecto: (a) situación actual del sector, (b) conocer principales factores de éxito de la cadena y (c) identificar insumos para las matrices.

Nombre del entrevistado: Carlos Gómez

Cargo: Profesor de la Universidad Agraria la Molina, profesor de la Universidad Cayetano Heredia, Asesor externo de Alicorp, Battilana Internacional, Gloria.

Profesión: Phd. Bioquímica Animal

Fecha y Lugar: 23 de septiembre de 2009, Lima

1. ¿Cómo describiría el sector en comparación con la situación de hace 5 años?

Comparado hace 5 años está en expectativa del mercado, políticas públicas, tratados de mercado demanda interna.

2. ¿Qué futuro observa para la ganadería en el Perú?

Va a depender bastante lo que suceda en el entorno.

3. ¿De qué manera afecta las políticas de estado a los productores ganaderos?

Básicamente en dos aspectos: el primero, son las barreras de entrada o salida de los productos pecuarios, el segundo el crecimiento de la demanda interna o externa.

4. ¿Qué políticas debería ejecutar el gobierno peruano a fin de mejorar la producción del sector ganadero bovino en el Perú?

Infraestructura para que los ganaderos tengan mejor acceso al mercado con menos costos, fomentar la innovación para que mejoren su productividad, favorecer la asociatividad para que sean unidades ganaderas más competitivas.

5. ¿Cree usted que el gobierno debería aplicar subsidios al sector ganadero bovino y salvaguardas o mecanismos de protección de agentes externos?

Un poco complicado generalizarlo pero sin ser un experto en el tema debería aplicar estos mecanismos de protección cuando los desafíos del mercado sean peligros cuando una actividad necesita perspectivas de largo plazo.

6. ¿Está dispuesto a seguir invirtiendo en esta actividad?

Depende que ganadero, el pequeño probablemente evaluar su entorno el entrante de igual manera debe evaluar el entorno pero de otra perspectiva.

7. ¿Cree que los diferentes TLCs que el gobierno está firmando benefician al sector ganadero?

Creo que en general son más potenciales efectos negativos que positivos.

8. ¿Cuál es la estructura organizacional más eficiente que se viene utilizando en la gestión pecuaria?

En las empresas grandes tiene estructuras organizacionales generalmente asociadas a los otros negocios de estas empresas y los pequeños tienen estructuras organizacionales primitivas.

9. ¿Cuáles son los ratios que deben manejarse?

No estoy actualizado yo mismo en este caso, cuando se conversa con los ganaderos grandes tienen una percepción de los ratios que deben obtener.

10. ¿Qué tipo de tecnología se puede utilizar en la gestión pecuaria?

No, no sabría decirle.

11. ¿Existen las explotaciones pecuarias que tienen estructuras empresariales con manuales operativos y descripción de funciones, etc.?

Si las empresas más grandes del sector pero la mayoría no.

12. En comparación con las propuestas de mejora del sector en otras regiones de Latinoamérica, ¿Cómo ve al sector ganadero bovino en el Perú?

Promedio en relación al producto que se maneja.

13. ¿Quién o quienes desde su punto de vista, serían las entidades o personas que lideren y promuevan el desarrollo del sector ganadero bovino en el Perú?

Los ganaderos élite.

14. ¿Qué actividades y experiencias conoce usted sobre planes de desarrollo del sector ganadero bovino en el mundo y que pueden ser aplicados en el Perú?

Organización de la Producción fomentando asociatividad para que hagan mejoras por economías de escala.

15. En su opinión, si se pudiera exportar productos cárnicos, ¿Cuál o cuáles son los nuevos mercados donde probablemente se tenga éxito?
¿Nos podría precisar las razones de éxito?

De manera inmediata serían los mercados menos exigentes dado que la tecnología productiva en el Perú es menos competitiva.

16. ¿Estandarizar el sector ganadero bovino (cantidad, calidad, sabor, insumos, preparación etc.) contribuiría en darle mayor valor a este sector?

Sin duda porque el aumento de la demanda en las ciudades se está viendo principalmente en los supermercados que son los que buscan este valor adicional.

17. ¿Qué tan preparados o capacitados encuentra usted en la actualidad a los actores que están involucrados en el sector ganadero bovino en el Perú?

Muy limitada preparación.

18. ¿Cuáles son las limitaciones y barreras que observa, que impiden el desarrollo del sector ganadero bovino en el Perú?, ¿Qué se puede hacer?

Tamaño de los productores en número de cabezas que manejan, aspecto sanitario que está impidiendo cualquier esfuerzo que está viendo un horizonte de exportación.

19. ¿Recomendaría a un inversionista a ingresar al negocio del sector ganadero bovino según su perspectiva y apreciación?, ¿Porqué?

No, porque el entorno está difícil para saber que viene.

20. Con respecto al consumo, ¿Cómo considera el desempeño de la demanda interna?

Está creciendo lentamente va depender de los precios de los productos y del aumento del ingreso

Nombre del entrevistado: Rodolfo Carrión

Cargo: Asesor externo de Establos Lecheros y Centros de Engorde

Profesión: Ingeniero Zootecnista

Fecha y Lugar: 16 de septiembre del 2009, Lima

1. ¿En su opinión, cual es la situación actual del sector ganadero bovino en el Perú?

Es un gran campo de acción desde el punto de vista económico pero con muchas dificultades.

2. ¿Cómo describiría el sector en comparación con la situación de hace 5 años?

Muy parecida sobre todo en lo irregular en la operación productiva y desde mi punto de vista sin un norte claro.

3. El año pasado y él hace dos años hubo un incremento de precios en los insumos ¿cómo afecto al sector ganadero bovino?

Con una desproporción entre los costos de producción y los precios de venta en el mercado como te repito fue desde mi punto de vista muy irregular en el balance por periodos digamos entre 5 y 10 años siempre la ganadería se ha mantenido de forma muy similar.

4. ¿Qué futuro observa para la ganadería en el Perú?

En algunos momentos da a pensar que va ser muy favorable pero en otras es muy incierta, la mayoría de veces las opiniones son bastante encontradas y son opiniones contradictorias por las en algunos momentos se piensa que se va por buen camino y por las

coyunturas externas hacen titubear un futuro promisorio en la ganadería.

5. ¿De qué manera afecta las políticas de estado a los productores ganaderos?

Desde mi punto de vista creo que el no tener una tasa de impuestos diferencial para productos de consumo necesarios en una población las importaciones baratas de lácteos de carnes exonerando de aranceles muchas veces a la leche en polvo por ejemplo hace que las políticas de Estado se despreocupen de la producción nacional.

6. ¿Qué políticas debería ejecutar el gobierno peruano a fin de mejorar la producción del sector ganadero bovino en el Perú?

Incremento de consumo de lácteos y de carne por ejemplo actualmente se ha mejorado el nivel adquisitivo y una política a seguir debería ser es el incremento del consumo.

7. ¿Cree usted que el gobierno debería aplicar subsidios al sector ganadero bovino y salvaguardas o mecanismos de protección de agentes externos?

Si y no, si porque de alguna forma debe ayudar básicamente todos producimos carne y leche con productos que no producimos en el Perú fundamentalmente desde ese punto de vista si pero tendría que ser selectivo en el Perú por ejemplo empresas con Alicorp Gloria que tienen la sartén por mango no se pueda generar políticas claras de subsidios.

8. ¿Está dispuesto a seguir invirtiendo en esta actividad?

Claro que sí.

9. ¿Usted cree que la gente que asesora debería seguir invirtiendo?

Yo creo que si, Perú es un mercado muy insatisfecho en leche, carne recuerde que el consumo per cápita en leche no supera los 50 L per cápita al año y de carne ha pasado de 5 a 7 kg en los últimos años cuando Chile tiene 120 o 130 L de leche por consumo per cápita tenemos un gran mercado por seguir desarrollando.

10. ¿Cree que los diferentes TLCs que el gobierno está firmando benefician al sector ganadero?

Creo que no, en general no lo ha ayudado mucho.

11. ¿Cuál es la estructura organizacional más eficiente que se viene utilizando en la gestión pecuaria?

Muy pocas creo que son las empresas que tienen una estructura organizacional eficiente, establos que se manejen como empresas y que las vacas sean consideradas como insumos productivos es muy difícil encontrar algo así en el Perú.

12. ¿Cuáles son los ratios que deben manejarse?

Solo he conocido una empresa donde se manejaba ese tipo de información en la cual he trabajado, actualmente solo hay tres empresas que manejan valores actuales netos.

13. ¿Qué tipo de tecnología se puede utilizar en la gestión pecuaria de acuerdo a su experiencia?

Creo que debería manejarse la de punta en términos de tecnología pecuaria trasladando lo mejor de otras realidades

adecuándola a la realidad maximizando benéficos y minimizando riesgos ojo que la utilidad neta año no supera el 10% y eso hay que tenerlo bien claro.

14. ¿Existen las explotaciones pecuarias que tienen estructuras empresariales con manuales operativos y descripción de funciones, etc.?

Muy pocas y son las más exitosas creo, te puedo mencionar una en engorde de ganado carne que son del grupo Mayo y otra en lechería que fue Estancia Don Sancho del año 2002 son empresas que se manejan muy bien y que han tenido buenas rentabilidades en sus momento.

15. En comparación con las propuestas de mejora del sector en otras regiones de Latinoamérica, ¿Cómo ve al sector ganadero bovino en el Perú?

En términos generales siempre de más a menos tiene algunos repuntes como el año pasado luego mejoras en los precios pero luego se cayó por el incremento de los insumos vamos de más a menos en los últimos años.

16. Para promover el desarrollo del sector ganadero bovino en el Perú, ¿Qué acciones propondría?

Selectividad arancelaria creo que sería una y a no una competencia desleal evitar la competencia desleal la importación de leche en polvo con aranceles bajos o cero igual la incursión de carne de otros países.

17. ¿Quién o quienes desde su punto de vista, serían las entidades o personas que lideren y promuevan el desarrollo del sector ganadero bovino en el Perú?

Deberían ser muchas instituciones entre ellas Fongales, Asociación Holstein, las plantas lecheras inclusive Universidades Ministerio de Agricultura creo que todas las instituciones creo que todas están comprometidas y los profesionales del Agro.

18. ¿Qué actividades y experiencias conoce usted sobre planes de desarrollo del sector ganadero bovino en el mundo y que pueden ser aplicados en el Perú?

Por la eficiencia Israel tiene una de las ganaderías más eficientes del mundo en zonas desértica y eso es lo que es Lima donde está concentrada la mayor cantidad de vacas lecheras sin embargo Nueva Zelandia con alimentación de pasturas tiene la producción de leche a mas bajo costo y el valle interandino podría aprovechar esa tecnología son dos escenarios distintos que se pueden adecuar a nuestras realidades.

19. En su opinión, si se pudiera exportar productos cárnicos, ¿Cuál o cuáles son los nuevos mercados donde probablemente se tenga éxito?
¿Nos podría precisar las razones de éxito?

Creo que es difícil exportar productos cárnicos desde nuestra perspectiva productiva tendríamos que elitizar la venta de carne y tendríamos que vender carnes de muy buena calidad para competir con Brasil, Argentina, Uruguay, Colombia otros países nos ganan por

volumen por cantidad y por calidad también tenemos un mercado amplísimo interno y ahí podrían estar nuestra mejores utilidades y posteriormente pensar en la exportación.

20. ¿Estandarizar el sector ganadero bovino (cantidad, calidad, sabor, insumos, preparación etc.) contribuiría en darle mayor valor a este sector?

Claro que sí pero para eso tendrían que conjugarse las fuerzas y entidades las personas que van a mejorar y hacer que sector ganadero bovino que este desarrolle y luego se podría pensar en una estandarización ir ganando mercado.

21. ¿Qué tan preparados o capacitados encuentra usted en la actualidad a los actores que están involucrados en el sector ganadero bovino en el Perú?

Alentadoramente cada vez mejor aunque todavía hay sectores bastante pobres técnicamente hablando por que hay ganaderos que siguen pensando que las pezoneras matan a las vacas y le estoy comentando de los establos importantes de la cuenca de Lima.

22. ¿Cuáles son las limitaciones y barreras que observa, que impiden el desarrollo del sector ganadero bovino en el Perú?, ¿Qué se puede hacer?

Una de las limitación es la preparación como la pregunta anterior y creo que algo que impide el avance una gran limitante y barrera es que todavía seguimos trabajando la ganadería como algo artesanal basado en lo ancestral que hacer creo que la capacitación es

algo importante el fomento de la Banca para fomentar un incremento en los hatos ganaderos que estos sean rentables y que llamen a mayor inversión una interrelación además con otras realidades como Nueva Zelanda ,realidades Israel dependiendo la zona y el tipo de producción podrían ayudar muchísimo.

23. ¿Recomendaría a un inversionista a ingresar al negocio del sector ganadero bovino según su perspectiva y apreciación?, ¿Porqué?

Si aunque suene algo contradictorio pero creo que si hay todavía muchísimo por hacer en el sector ganadero desde ese punto de vista recomendaría sin embargo dejaría claro que la rentabilidad en un negocio ganadero no supera el 10% anual y eso hay que ponerlo muy claro también dependerá de otras opciones comerciales que se presenten en el medio.

24. Con respecto al consumo, ¿Cómo considera el desempeño de la demanda interna?

Creciente por un conocimiento de los aportes nutricionales de los productos cárnicos de la proteína animal y porque de alguna forma Perú ha sido uno de los pocos países que ha tenido poca repercusión la crisis financiera , teniendo mejor poder adquisitivo cuando la gente tiene mayor dinero en el bolsillo va generar mayor consumo de carne y mas leche.