

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico del Sector Lácteo de Cajamarca

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Diana Espinoza Aliaga

Marco Antonio Jáuregui Vargas

Orison Carlos Leveau Luján

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, octubre de 2012

Agradecimientos

Expresamos gratitud muy especial:

A nuestra tutora Cecilia Bustamante, quien constituyó una motivación especial y un gran empuje para alcanzar nuestros objetivos personales, profesionales y educativos.

A nuestras familias, que nos apoyaron en los momentos más difíciles y fueron el empuje adicional para seguir adelante.

A nuestro asesor Fernando D'Alessio Ipinza, por su apoyo y dedicación en el guiado de nuestra tesis, ya que sin su apoyo académico y moral no se hubieran alcanzado los objetivos básicos para la obtención del título.



Dedicatorias

A Dios, por haberme permitido cumplir una meta más en mi vida, a mis padres y hermano, por haber hecho de mi la persona que soy, a mis hijos Diego y Santiago, por ser la razón que me motiva a ser cada día mejor, a mi esposo Javier, por su apoyo incondicional en todos estos años.

Diana

A mis padres Florentino y María Rosa, a mi esposa Jacyra, a mi hija Renata, a mis hermanas Miluska y Miurick, y a mi hermano Diego, quienes siempre fueron un motivo especial para alcanzar mis metas.

Marco Antonio

A mis padres, Carolina y Armando, por su apoyo incondicional y constante en todas las etapas de mi vida.

Orison Carlos

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene por objetivo realizar el planeamiento estratégico para el sector lácteo de Cajamarca en el escenario actual, en el que destaca el crecimiento sostenido del mercado de la leche y sus derivados, y resultan notorios: (a) el aumento de la producción de leche fresca a escala nacional, así como del consumo de leche y productos frescos derivados de esta; (b) y, relacionado con lo anterior, la tendencia de consumo en aumento de la leche y productos derivados, que permita promover su desarrollo y competitividad en los ámbitos nacional e internacional. Así, de acuerdo con lo señalado, puede afirmarse que la producción de leche y sus derivados ha obtenido mayor relevancia en el desarrollo del país, y ha propiciado el aumento del Producto Bruto Interno (PBI) per cápita y el valor de nuestra moneda en el mercado, lo que ha contribuido a la mejora de la economía nacional, y por ende la atracción de nuevos capitales y desarrollo de nuevas industrias.

También debe señalarse que la elevada concentración del mercado de productos lácteos en el Perú, expresada en la existencia de tres principales empresas: (a) Gloria, (b) Nestlé, y (c) Laive, y la integración vertical de la industria láctea caracterizan al sector lácteo en el país y el caso de Cajamarca en cuestión.

Con la finalidad de lograr el objetivo propuesto, se ha realizado un análisis interno y externo del sector lácteo de Cajamarca. Asimismo, debe considerarse, la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con diferentes países, lo cual facilita el intercambio y comercio de diferentes productos.

Finalmente, dentro de este escenario y tendencias favorables expresadas a nivel mundial y a escala nacional, en el caso específico del sector lácteo artesanal cajamarquino, si bien la actividad láctea de la región presenta diversas dificultades a lo largo de la cadena de valor, se debe incrementar la oferta actual de productos lácteos a

fin de abastecer eficientemente el mercado local y convertirse en la mejor alternativa de consumo para el mercado nacional con miras a expandir las producciones artesanales para su exportación.



Abstract

This research aims to implement the strategic planning for the dairy sector in Cajamarca based on the current situation (in which the steady growth of the market in milk and its derivatives is notorious, which involves: (a) the increased production of fresh milk to national scale as well as the consumption of milk and fresh products derived from this, because of its many benefits; and (b) relatedly, the trend of the increasing consumption of milk and dairy products, which would promote development and competitiveness at national and international levels. Thus, according to the above, it can be argued that the production of milk and dairy products has gained more importance in the development of the country, and has led to increasing Gross Domestic Product (GDP) per capita, and the value of our currency in the market, which has contributed to improving the national economy, therefore the attraction of new capital and development of new industries.

Should it also be noted that the high concentration of dairy market in Peru, expressed in the existence of three major companies: (a) Gloria, (b) Nestlé, and (c) Laive, and the vertical integration of the dairy industry characterize the sector in the country and in the case of Cajamarca in question.

In this regard, in order to achieve this objective, both an internal and external analysis of the dairy sector in Cajamarca has been made. Should it also be considered the signing of Free Trade Agreements (FTAs) with different countries, which facilitates the exchange and trade of different products.

Finally, amidst this scenario and expressed favorable trends globally and nationally, in the specific case of Cajamarca's artisan dairy sector, although dairying in the region presents several challenges along the value chain, current supply of dairy products must be increased efficiently to supply the local market and become the best alternative for domestic consumption in order to expand the handicraft production for export.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xv
Capítulo I: Situación General del Sector Lácteo de Cajamarca.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	16
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.2 Visión.....	18
2.3 Misión.....	18
2.4 Valores.....	18
2.5 Código de Ética.....	19
2.6 Conclusiones.....	19
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	21
3.1.1 Intereses nacionales.....	21
3.1.2 Potencial nacional.....	23
3.1.3 Principios cardinales.....	27
3.1.4 Influencia del análisis en el sector lácteo.....	29
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	30
3.2.1 Condiciones de los factores.....	30
3.2.2 Estrategias, estructura, y rivalidad de las empresas.....	31
3.2.3 Condiciones de la demanda.....	31

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	31
3.2.5 Influencia del análisis en el sector lácteo.....	32
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	32
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	32
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	35
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	37
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	40
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	41
3.5 El Sector Lácteo y sus Competidores.....	42
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	48
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	49
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	49
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	50
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	50
3.6 El Sector Lácteo y sus Referentes.....	50
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	51
3.8 Conclusiones.....	53
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	55
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	55
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	55
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	58
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	63
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	64

4.1.5 Recursos humanos (H).....	66
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	66
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	67
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	68
4.3 Conclusiones.....	69
Capítulo V: Intereses del Sector Lácteo y Objetivos de Largo Plazo.....	70
5.1 Intereses del Sector Lácteo.....	70
5.2 Potencial del Sector Lácteo.....	70
5.3 Principios Cardinales del Sector Lácteo.....	80
5.4 Matriz de Intereses del Sector Lácteo.....	83
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	83
5.6 Conclusiones.....	85
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	86
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	86
6.2 Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	86
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	91
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE).....	92
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	93
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	95
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	96
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	97
6.9 Matriz de Ética (ME).....	97
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	97
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	99

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	99
6.13 Conclusiones.....	100
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	106
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	106
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	111
7.3 Políticas de Cada Estrategia.....	117
7.4 Estructura del Sector Lácteo.....	117
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	119
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	120
7.7 Gestión del Cambio.....	120
7.8 Conclusiones.....	121
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	123
8.1 Perspectivas de Control.....	123
8.1.1 Aprendizaje interno.....	124
8.1.2 Procesos.....	125
8.1.3 Clientes.....	126
8.1.4 Financiera.....	126
8.2 Tablero de Control Balanceado (BSC).....	127
8.3 Conclusiones.....	127
Capítulo IX: Competitividad del Sector Lácteo.....	129
9.1 Análisis Competitivo del Sector Lácteo.....	129
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Lácteo.....	130
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Lácteo.....	131
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	133

9.5 Conclusiones.....	134
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	135
10.1 Plan Estratégico Integral.....	135
10.2 Conclusiones Finales.....	136
10.3 Recomendaciones Finales.....	138
10.4 Futuro del Sector Lácteo.....	140
Lista de Siglas y Acrónimos.....	142
Referencias.....	144



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz del Interés Nacional</i>	22
Tabla 2.	<i>Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional 2012</i>	36
Tabla 3.	<i>Matriz EFE de la Industria Láctea Cajamarquina</i>	42
Tabla 4.	<i>MPC de las Principales Cuencas Lecheras</i>	52
Tabla 5.	<i>MPR de la Cuenca Lechera de Cajamarca, la Cuenca Lechera de Pichincha, Santa Fe y Holanda</i>	53
Tabla 6.	<i>Matriz EFI de la Industria Láctea Cajamarquina</i>	68
Tabla 7.	<i>Perú: Distribución de la Población por Área de Residencia Región Natural, según Departamento</i>	72
Tabla 8.	<i>Perú: Composición de la Población Total, por Área de Residencia y Sexo, según Grupo de Edad 2011</i>	73
Tabla 9.	<i>Superficie de Territorio del Perú</i>	74
Tabla 10.	<i>Exportaciones Peruanas</i>	77
Tabla 11.	<i>Perú: Ingreso Trimestral de Divisas Generado por el Turismo Receptivo 2002-2012</i>	79
Tabla 12.	<i>Matriz de los Intereses del Sector</i>	83
Tabla 13.	<i>Matriz FODA del Sector Lácteo Cajamarquino</i>	87
Tabla 14.	<i>Fuerza Financiera-Matriz PEYEA</i>	88
Tabla 15.	<i>Ventaja Competitiva-Matriz PEYEA</i>	88
Tabla 16.	<i>Fortaleza de la Industria-Matriz PEYEA</i>	88
Tabla 17.	<i>Estabilidad del Entorno Matriz PEYEA</i>	89
Tabla 18.	<i>Factores Determinantes-Matriz PEYEA</i>	89
Tabla 19.	<i>Matriz de Decisión-Sector Lácteo Cajamarquino</i>	95

Tabla 20. <i>Matriz CPE-Sector Lácteo Cajamarquino</i>	102
Tabla 21. <i>Matriz de Rumelt-Sector Lácteo Cajamarquino</i>	103
Tabla 22. <i>Matriz de Ética-Sector Lácteo Cajamarquino</i>	103
Tabla 23. <i>Matriz de Estrategias frente a OLP-Sector Lácteo Cajamarquino</i>	104
Tabla 24. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	105
Tabla 25. <i>Políticas por Estrategia-Sector Lácteo Cajamarquino</i>	118
Tabla 26. <i>Balance Scorecard</i>	128



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Producto Bruto Interno por Actividad Económica: 2011-IV.....	15
<i>Figura 2.</i>	Exportaciones de Leche Evaporada Primer Bimestre 2012.....	15
<i>Figura 3.</i>	Exportación de Leche Evaporada por Empresas.....	16
<i>Figura 4.</i>	Perú: Población Proyectada, 2010, 2015, 2020 y 2025.....	24
<i>Figura 5.</i>	Perú: Predominancia de las Actividades Económicas, según Departamento, 2001-2002 y 2008-2009 (Porcentaje del PBI Departamental).....	25
<i>Figura 6.</i>	PBI Trimestral, Primer Trimestre 2012.....	25
<i>Figura 7.</i>	Perú, PET y PEA Proyectada.....	26
<i>Figura 8.</i>	Incidencia de Pobreza Total.....	38
<i>Figura 9.</i>	Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter.....	48
<i>Figura 10.</i>	Tasa de Crecimiento del PBI.....	75
<i>Figura 11.</i>	Tasa de Crecimiento Económico, Proyecciones Latinoamérica 2012- 2014.....	76
<i>Figura 12.</i>	Matriz PEYEA del Sector Lácteo Cajamarquino.....	90
<i>Figura 13.</i>	Matriz BCG del Sector Lácteo Cajamarquino.....	91
<i>Figura 14.</i>	Matriz Interna-Externa del Sector Lácteo Cajamarquino.....	92
<i>Figura 15.</i>	Matriz de la Gran Estrategia del Sector Lácteo Cajamarquino.....	94
<i>Figura 16.</i>	Estructura del Sector Lácteo de Cajamarca.....	119

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, puesto que genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del modelo secuencial del proceso estratégico (ver Figura 0).

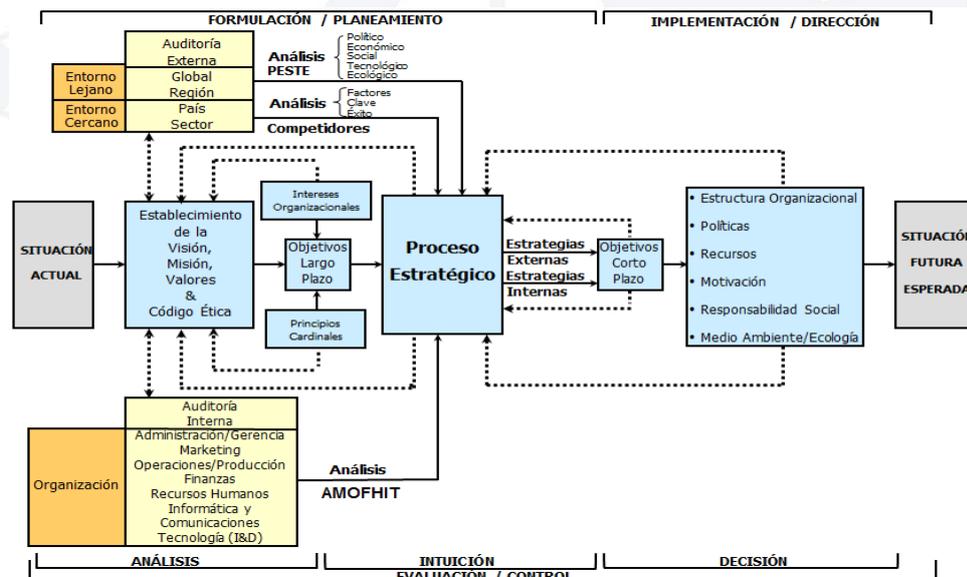


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.
 Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D’Alessio, 2008.
 México D. F., México: Pearson Educación.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de (a) la visión, (b) la misión, (c) los valores, y (d) el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE). De dicho análisis, se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado con base en las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación de la organización en relación con sus competidores, de la cual se desprenden las Matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar (a) las oportunidades y amenazas clave, (b) la situación de los competidores, y (c) los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno de Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de

Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos, se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y, basados en la visión, se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, (a) MEFE, (b) MEFI, (c) MPC, y (d) MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa, se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya *atractividad* se determina en la

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Con base en esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias en relación con los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC) ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un plan estratégico integral es

necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General del Sector Lácteo de Cajamarca

1.1 Situación General

La leche es utilizada por el hombre desde épocas muy remotas. Debido a la domesticación progresiva de los animales, se empezó a obtener productos de ellos como el cuero, la leche, la lana, la carne, etc. En el caso de la leche, fue obtenida en los inicios principalmente de ovejas, y luego de vacas y cabras. Desde su creación, la leche fue un alimento esencial para el hombre, ya que, dadas sus propiedades nutricionales, provee de las energías necesarias para sus actividades cotidianas.

El consumo de leche en los seres humanos empezó, probablemente, cuando el hombre inició una vida sedentaria, y dio comienzo a actividades de agricultura, de las que extraían los alimentos, y a domesticar los animales que capturaban en sus acciones de cacería, los cuales cuidaban y criaban en sus hogares. Al recolectar la leche de ovejas, cabras, vacas, etc., depositaban el líquido en las pieles de animales, donde probablemente se fermentaba y daba lugar a los derivados lácteos. Este descubrimiento accidental dio lugar a la aparición de la cuajada de leche, el yogur, entre otros, y su consumo fue incrementándose cada vez más en Europa Oriental y luego en otros países del mundo.

Con el transcurso del tiempo y el advenimiento del uso de la tecnología en la mayoría de países, se dio lugar al uso de nuevas técnicas de extracción, producción y conservación de los diferentes productos, elaborados a base de leche extraída de vacas, ovejas, cabras, búfalos, etc., con la adición de nuevos fermentos y la mejora de las condiciones higiénicas de fabricación.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación ([FAO], 2011), la producción mundial de leche, en el año 2010, fue de

aproximadamente 710 millones de toneladas. Esta producción estuvo concentrada en Asia y en la Unión Europea.

En la última década, el mercado de leche y sus derivados ha experimentado una evolución creciente importante. En los últimos siete años, el consumo per cápita de leche ha pasado de 45 a 65 litros. Sin embargo, la tendencia sigue en aumento, ya que este consumo aún es bajo comparado con otros países sudamericanos como Argentina, que pasa los 218 litros, o Colombia, que pasa los 140 litros al año (América Economía, 2012).

Según la FAO (2011), el consumo mínimo recomendado de leche es de 120 litros por persona al año. Asimismo, la producción de leche y sus derivados ha obtenido mayor relevancia en el desarrollo del país, y ha propiciado el aumento del Producto Bruto Interno (PBI) per cápita y el valor de nuestra moneda en el mercado, lo cual ha generado un aumento en la demanda de la leche para la elaboración de derivados lácteos en sus diferentes variedades. En este escenario, se atraen nuevos capitales privados nacionales y extranjeros, y se fomenta favorablemente la inversión de pequeños productores del interior del país.

En el Perú, en el año 1947, la empresa Nestlé instaló su planta condensadora en Los Baños del Inca, y, en ese entonces, existían 20 proveedores que producían anualmente 1'222,335 litros de leche. La producción aumentó considerablemente hacia el final del siglo XX, y el departamento de Cajamarca estuvo entre los primeros lugares en producción de leche, mantequilla y queso. Al 2011, la producción de leche en toda la región ascendía a 315,180 toneladas anuales con un promedio de 26,500 toneladas por mes.

En la década de 1920, se incrementó la importación de ganado de raza Holstein y Brown Swiss desde Europa, y se introdujeron a Cajamarca las razas Morena (en el

distrito de La Encañada) y Holstein (en el distrito de La Colpa). De igual modo, llegaron técnicas modernas de cruce como la inseminación artificial (Blanco, 2009).

Según la Asociación de Industriales Lácteos (ADIL), la producción de leche fresca en Perú se incrementó 84% al cierre del periodo 2000-2009, y exhibió un incremento promedio anual de 9%. En el 2000, se producían 903,000 toneladas métricas, mientras que, en el 2009, se pasó a producir 1.70 millones de toneladas. Este crecimiento sostenido es debido al incremento en la productividad por vaca, a un mercado seguro para la producción, y a la ampliación de rutas de acopio e importación de vacas lecheras.

El Perú, durante los últimos años, ha demostrado un crecimiento económico estable que propicia un ambiente favorable para la producción de este alimento y su comercialización hacia el mercado interno, así como al exterior. Actualmente la producción total de leche es de 1.70 millones de TM y se exporta el equivalente a 300 mil TM, a ello se debe añadir que la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con diferentes países, que facilitan el intercambio y el comercio de diferentes productos, bajo condiciones óptimas de negociación.

Las principales cuencas lecheras del Perú corresponden a los departamentos de Arequipa, Cajamarca y Lima. Dichas cuencas cuentan con cabezas de ganado estabuladas, y, dependiendo de la ubicación geográfica de la cuenca lechera donde se ubiquen, tienen variaciones en su alimentación y cuidados, ya que las mismas actúan en función de las condiciones climatológicas, altitudinales y de cercanía a la capital, lo cual afecta el costo de producción de los derivados lácteos y, por ende, el precio de venta en el mercado. Es decir, en los centros ganaderos ubicados en lugares con mayor altitud, se alimentan con pastizales naturales que crecen en esas regiones, a diferencia de aquellos centros que se encuentran en lugares con menor altitud, donde los forrajes necesitan un sistema de irrigación para poder crecer, lo cual incrementa los costos de producción.

El destino de la producción nacional de leche depende de la zona de producción: mientras que, en las cuencas lecheras, se destina más del 80% a la industria formal, en las zonas de producción no especializada, el 100% tiene como destino la industria artesanal de derivados y el consumo humano directo.

La producción de leche en el Perú tiene tres destinos específicos:

- Leche para consumo (autoconsumo y terneraje),
- leche cruda (venta directa al porongueo) y
- leche para procesamiento artesanal e industrial.

De la producción nacional, la leche para procesamiento artesanal e industrial representa aproximadamente el 57%; la leche cruda, el 30%; y la leche para autoconsumo, el 13%. Dentro del mercado nacional, los productos frescos como los yogures son los que han experimentado un mayor crecimiento, debido principalmente al proceso de diferenciación del producto, con agregados de frutas, cereales, vitaminas, minerales, etc.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2012), en su Informe Técnico N.º 03 sobre la producción nacional a enero de 2012, indica que la mayor producción de leche en el Perú ocurre en las cuencas lecheras de Arequipa, Cajamarca y Lima, y la diferencia entre ellas radica fundamentalmente en factores climatológicos, lo que genera una diversificación en los recursos, así como en los sistemas productivos que se utilizan en cada una de ellas.

En nuestro país, la producción de la leche y sus derivados está mayormente destinada al consumo interno, en especial la leche evaporada (88%), seguida de la leche fresca (cerca de 11%) y, finalmente, la leche en polvo (1%). La tasa de crecimiento de esta actividad se eleva aproximadamente 9% cada año (Centro Peruano de Estudios Sociales, 2009).

Dentro del mercado interno, Lima es el primer destino de consumo del país, y la leche evaporada es el producto con mayor demanda, seguida por la leche pasteurizada y la leche condensada. En relación con los derivados lácteos, tienen mayor acogida el yogur, el queso en sus diferentes variedades y la mantequilla.

En todas las cuencas lecheras, la producción de derivados lácteos tienen dos tipos de fabricación: la del sector que utiliza tecnología de punta en cada uno de sus procesos de elaboración, y el sector que produce de manera artesanal, con elementos y herramientas transmitidas de generación en generación, pero que no le es suficiente para masificar su producción ni diversificarla.

Según el Fundamento de Clasificación de Riesgo de Gloria-Diciembre 2011 elaborado por Class & Asociados S.A., el mercado de productos lácteos en el Perú se caracteriza por su elevada concentración, ya que son tres las principales empresas (Gloria, Nestlé y Laive) que concentran casi el 98% del mercado, y el restante 2% está constituido por los productores artesanales. Una de las características más importantes de la industria láctea del Perú es su integración vertical, puesto que las tres principales empresas se encargan del acopio de leche y, en algunos casos, de la producción, así como también del procesamiento, envasado y distribución, lo cual se traduce en importantes ventajas competitivas para ellas, ya que obtienen acceso a economías de escala y, además, sirven como barreras de entrada a nuevos competidores. Las tres empresas lácteas líderes en el Perú se describen a continuación:

- Gloria: Es la principal empresa, con una participación de mercado de 80.5%, la cual se concentra en Arequipa, Lima y La Libertad, mientras que, en Cajamarca, acopia el 15% de la producción de leche. El grupo Gloria se dirige a diferentes segmentos con la marca Gloria, a través de otras marcas como Pura Vida, Bonlé, Bella Holandesa, La Mesa, Drinky, y esta marca

lidera el mercado con una penetración de 74.4% en leche evaporada, 65% en yogur y 53.8% en leche UHT (*Ultra High Temperature*).

- Nestlé: Es la segunda empresa, con una participación de mercado de 12.7%, la cual produce leche a través de la marca Ideal. También produce otro tipo de alimentos como postres, leche condensada, etc. Asimismo, la leche Anchor en polvo, también está representada en el Perú por esta empresa.
- Laive: Es la tercera empresa, con una participación de mercado de 4.1%, la cual produce leche, mantequilla y otros derivados lácteos. Produce leche evaporada entera y semidescremada (bolsitarro), así como leche fresca en presentación tetrapack.

Cabe destacar dentro de este punto, el acopio de las principales plantas productoras de leche como Gloria y Nestlé, en especial de la primera, donde el recojo de la leche constituye una de las actividades primordiales de su proceso productivo, impulsada por el sentido de responsabilidad social de la empresa hacia las comunidades del sector, a fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores, quienes cuentan con un mercado seguro para la venta de la leche. Aunado a estos esfuerzos, se encuentra el apoyo de ambas empresas en la capacitación de los pobladores en temas de crianza de ganada, extracción de la leche, etc.

El proceso de extracción de la leche, principal insumo de los derivados lácteos, atraviesa diferentes etapas, las cuales deben seguirse bajo condiciones que garanticen la conservación y salubridad del producto. En el caso del ordeño, este debe efectuarse dentro de un contexto que cuente con todas las medidas de asepsia necesarias, y, asimismo, la extracción debe efectuarse de manera rápida, pasando inmediatamente a medios de almacenamiento que permitan la conservación de todas sus propiedades

nutricionales, bajo una temperatura adecuada de refrigeración, hasta su traslado a las plantas procesadoras.

Debido a la alta competitividad que día a día se incrementa, las empresas productoras de leche proceden primero a seleccionar a sus proveedores, los cuales son evaluados de manera rigurosa a fin de garantizar que la materia prima que llega a la planta sea fresca, segura y fría (4 °C). Es ahí como Cajamarca sobresale mostrando importante ventajas como clima y ubicación estratégica.

Las plantas industriales de leche siguen el siguiente proceso productivo para obtener la leche apta para el consumo (Zavala Pope, 2009):

1. La obtención de la leche cruda mediante el ordeño se lleva a cabo en las diferentes regiones del país, y se realiza sin interrupciones y de manera completa, ya que los componentes de la leche varían desde que comienza el ordeño hasta el final de esta actividad.
2. Recepción de leche: una vez recogida la leche por los camiones isotérmicos, la leche es llevada a la planta, donde se procede a una toma de muestra de control de calidad, y, con ayuda de modernos aparatos de laboratorio, se analizan su limpieza, temperatura y acidez para dar el visto bueno de su descargue y recepción.
3. Pasteurización: la leche es enviada al procesador, que cuenta con un panel de control computarizado, pasteurizador de placas, descremadora (autolimpiante, estandarizadora), desaireador (velocidad variable) y *holding time* (tiempo de retención tubular). Por medio de la pasteurización, se logra eliminar los gérmenes patógenos que puedan causar enfermedades.
4. Estandarización: etapa en que se lleva a cabo una prueba de contenido graso.

Antes de que la leche pase a un siguiente proceso, debe tener 3.5% de

contenido graso. Este proceso se emplea también cuando la leche, una vez pasteurizada, perdió algún tipo de componentes, lo cual se hace más habitualmente con la leche que pierde calcio y a la que se le reincorporan nuevos nutrientes. El proceso de homogeneización o estandarización facilita que los glóbulos de grasa más pequeños se expandan de manera similar en la leche, y evita la formación de nata, lo que facilita la digestión del producto.

5. Evaporación: después del tratamiento previo de la leche, esta es enviada al evaporador. La leche pasa a través de tubos calentados por vapor y sometidos a vacío. Se produce una ebullición a temperaturas comprendidas entre 50 y 60°C. El contenido en sólidos de la leche aumenta al eliminarse el agua. Se efectúa una comprobación constante de la densidad. La concentración en sólidos se considera correcta cuando la densidad ha alcanzado un valor de aproximadamente 1.07. En ese momento, un kilo de leche evaporada con 8% de grasa y 18% de sólidos no grasos habrá sido producida a partir de 2.1 kg de leche cruda. El contenido graso será de 3.08%, y el contenido en sólidos no grasos será del 8.55%.
6. Enfriamiento: este se realiza en un enfriador tubular en el cual la leche es empujada con aire filtrado (aire culinario) hasta los tanques de envasado.
7. Almacenamiento: los envases son colocados en gavetas plásticas previamente desinfectadas, y son enviados a una cámara de refrigeración o congelación. Durante todo el proceso, el Departamento de Control de Calidad realiza el monitoreo de cada una de las etapas del proceso con el fin de que se cumplan todos los parámetros y las normas establecidas.
8. Llenado: las máquinas llenadoras ponen el producto en latas que se cierran

antes de proceder a la esterilización, y se selecciona la temperatura de llenado con el objetivo de que la formación de espuma sea la menor posible.

9. Esterilización: una vez llenadas y cerradas, las latas pasan a autoclaves, que pueden operar de forma continua o por gas. En este último caso, las latas se apilan en jaulas especiales, que se meten en autoclave. En los de funcionamiento continuo, las latas pasan a través del autoclave por una cinta transportadora a una velocidad controlada de forma precisa. En ambos tipos, las latas se mantienen en movimiento durante la esterilización, y, de esta forma, el calor se distribuye de forma más rápida y uniforme a través de las latas. Cualquier precipitación proteínica durante este tratamiento térmico se distribuye uniforme por toda la leche. Después de un cierto periodo de calentamiento, la leche alcanza la temperatura de esterilización (110-120 °C). Esta temperatura se mantiene durante 15 a 20 minutos, y se procede después al enfriamiento de la leche hasta la temperatura de almacenamiento.
10. Almacenamiento e inspección: las latas de leche evaporada son etiquetadas antes de ser guardadas en cajas de cartón. Si la temperatura de almacenamiento es muy alta, la leche adquiere un color ligeramente marrón, y se producen precipitaciones proteicas si dicha temperatura de almacenamiento es demasiado baja.

Asimismo, la leche es sometida a tratamientos que destruyen microorganismos que pueden afectar de una u otra manera la composición del derivado lácteo o la salud de los consumidores.

Entre las variedades comerciales de la leche, se pueden encontrar las siguientes (Madrid & Cenzano, 1995):

- Leche homogeneizada: este tipo de leche es obtenida a partir de un tratamiento físico, antes o después de la pasteurización, a fin de romper los glóbulos de grasa que, una vez subdivididos, no se separan con facilidad del resto del líquido. Esta leche no acumula nata en la superficie, aunque quede en reposo durante 48 horas.
- Leche condensada: esta leche es obtenida eliminando agua y operando a presión reducida hasta obtener un líquido espeso, de densidad 1.3 g/ml. Se le agrega 30% de azúcar si la materia prima es leche entera, porcentaje que se eleva al 50% para la leche descremada. La disolución en agua de 350-400 g de leche condensada regenera un litro de leche líquida.
- Leche en polvo: este tipo de leche requiere deshidratación al vacío para no alterar sus componentes. Esta leche debe envasarse herméticamente para conservarse en buen estado. Con 125 g de leche en polvo, se puede obtener un litro para el consumo.
- Leches modificadas: esta leche es obtenida por procedimientos químicos y biológicos, los cuales provocan cambios en la composición de la leche. Dentro de este tipo de leche, se tienen las siguientes:
 - Leches maternizadas y los alimentos para lactantes, los cuales son hidrolizados con fermentos especiales que desdoblan químicamente a la caseína y los restantes prótidos, que, de esta manera, son digeridos sin dificultad.
 - El yogur, que ha experimentado una deliberada coagulación debido a la incorporación de bacilos lácticos seleccionados. En esta categoría, se han incorporado las leches cultivadas.

La leche es un alimento completo en el que entran grasas, proteínas (caseína, albúmina y proteínas del suero) y glúcidos (lactosa, azúcar específica de la leche). La leche entera de vaca es una importante fuente de vitaminas (A, B, D3, E). La vitamina D es la que fija el fosfato de calcio a dientes y huesos, por lo que es especialmente recomendable para niños.

Durante la edad temprana, es recomendable la ingesta de leche entera, ya que este producto aporta vitaminas A y D, ligadas a la conservación de tejidos que permiten acumulación de grasa bajo la piel, en cantidades necesarias para favorecer el crecimiento. En el caso de los adultos, estos deben procurarse una alimentación balanceada que incluya el consumo de estos alimentos, puesto que aportan los nutrientes necesarios que favorecen la conservación del sistema óseo, y previenen la descalcificación que usualmente facilita las fracturas y la osteoporosis. Asimismo, durante el embarazo y la lactancia, es recomendable su ingesta debido al doble requerimiento del cuerpo humano para la producción de huesos del bebé y de la leche materna. Y, en el caso de las personas con problemas de colesterol, diabetes, sobrepeso u obesidad, es recomendable el consumo de leche semidesnatada, la cual cuenta con menor cantidad de grasa y aporta los mismos nutrientes con menos calorías.

La leche y sus derivados cuentan además con un aminoácido denominado triptófano, el cual propicia la producción interna de serotonina, que produce en el cuerpo efectos relajantes, lo cual favorece el descanso y combate el insomnio y la ansiedad. Aun así, a pesar de contar con altas propiedades nutricionales, hay personas que no toleran sus enzimas, por lo que, en la actualidad, se elaboran productos a partir de leche deslactosada, indicada a personas con intolerancia a la lactosa y alergia a la leche (USDA, 2006).

Para concluir este punto, a modo de resumen, se debe señalar que, entre los beneficios que tiene el consumo de leche, se encuentran los siguientes:

- Ayuda a fortalecer huesos y dientes durante la infancia.
- Favorece la conservación de la masa ósea y previene el déficit de minerales en los huesos, lo que puede causar osteoporosis o fracturas.
- La grasa de la leche es fácil de digerir, ya que se encuentra en forma de pequeños glóbulos rodeados de una capa fina protectora.
- Se adapta a cualquier persona, pues existen diversos tipos de leche, como la semidescremada, descremada y otras, para quienes son alérgicos a la lactosa o al azúcar de la leche.

En el Perú, el sector ganadero y la actividad láctea se encuentran regulados por los siguientes documentos:

- Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura (MINAG), promulgada mediante el Decreto Ley N.º 25902.
- Decreto Supremo N.º 028-84-AG, que establece el Reglamento para la Comercialización de la Leche.
- Ley N.º 24051, ley que regula el desarrollo de la ganadería en el Perú y la reserva de vientres del ganado ovino, cebuino, vacuno, bovino y camélidos sudamericanos (21 de diciembre de 1984) y sus modificatorias, y la creación del Fondo Nacional de Fomento Ganadero (FONAFOG).
- Decreto Supremo N.º 029-2003-AG, que aprueba la fusión del FONAFOG con el MINAG (promulgado el 30 de julio de 2003).
- Decreto Supremo N.º 016-2001-EF, por el cual se aprueban cambios en las tasas adicionales arancelarias en importaciones de carnes de animales como

porcinos, bovinos, aves, etc. (promulgada el 29 de enero del 2001), y sus modificatorias.

- Decreto Supremo N.º 024-91-AG, el cual aprueba el Reglamento de la Ley N.º 24051.

Cajamarca se encuentra al norte del Perú, tiene un área aproximada de 3,318 kilómetros cuadrados y su población supera el 1.5 millones de habitantes. El departamento está conformado por trece provincias: Hualgayoc, Chota, Cutervo, Celendín, Santa Cruz, San Marcos, Cajamarca, San Ignacio, Cajabamba, Contumazá, Jaén, San Miguel, y San Pablo, y concentra el 80% de sus actividades en zonas rurales, por lo que la mayoría de sus habitantes residen en el campo.

Cajamarca es una de las principales cuencas lecheras del país: esta región es la segunda en producción de leche, después de Arequipa, y siempre ha existido un reconocimiento de los consumidores por la calidad de la leche, quesos y derivados lácteos de esta región.

Por otra parte, un volumen considerable de su producción se destina a la elaboración de queso fresco, quesillo, queso mantecoso y tipo suizo, dirigida principalmente a los mercados urbanos de la costa.

El departamento concentra un aproximado de 30,000 productores de leche, los cuales desempeñan sus actividades en zonas rurales y urbanas. Se estima que cada uno de ellos posee entre cuatro y seis vacas lecheras de las razas Holstein y Brown Swiss, las cuales son criadas de manera artesanal y con poca tecnología.

Los productos que produce este departamento son el yogurt, leche fresca, el quesillo, el queso andino tipo suizo, el queso mantecoso, el manjar blanco y las mantequillas. Estos productos están soportados por la tradición lechera de la región, la cual ha ganado prestigio a través de los años. En Cajamarca, se encuentran dos grandes

plantas lácteas: la planta evaporadora de Nestlé (con una capacidad para procesar 250,000 litros de leche diarios) y la planta de Gloria (que produce quesos Dambo, suizo y parmesano). También existen plantas pequeñas y medianas de derivados lácteos, que producen yogur, queso mantecoso, quesos maduros, mantequilla y manjar blanco (Lácteos Huacariz, Los Alpes y Quesos Chugur E. I. R. L., entre otras).

Pese a la tradición lechera de Cajamarca, solo desde la década del noventa se ha producido un crecimiento sostenido de la producción de este producto, con la expansión de nuevas zonas de producción resultantes del crecimiento de las rutas de acopio de las empresas Nestlé y Gloria.

Por otra parte, debe considerarse que, si bien este crecimiento ha ido de la mano con el desarrollo de la industria de derivados lácteos, el manejo y la alimentación de los animales presentan serias deficiencias tanto por el desconocimiento de aspectos técnicos como por la existencia de pasturas de baja calidad y deficiente calidad genética de los animales.

La mejora en la producción del insumo lácteo en el departamento de Cajamarca determina que la producción sea rentable para aquellos inversionistas que decidan incursionar en el negocio en el largo plazo, dado el aumento de los precios internacionales de la leche deshidratada, lo que contribuirá a la mejora de las exportaciones en nuestro país.

A pesar de la crisis internacional que afectó a la economía mundial durante el año 2009, el Perú, gracias a una buena política económica, la cual hizo que el PBI en el año 2011 bordeara el 7% (2012: La economía peruana, 2011), mantuvo una perspectiva adecuada, debido al incremento de las inversiones en la mayoría de sectores económicos (ver Figura 1) y al crecimiento de las exportaciones.

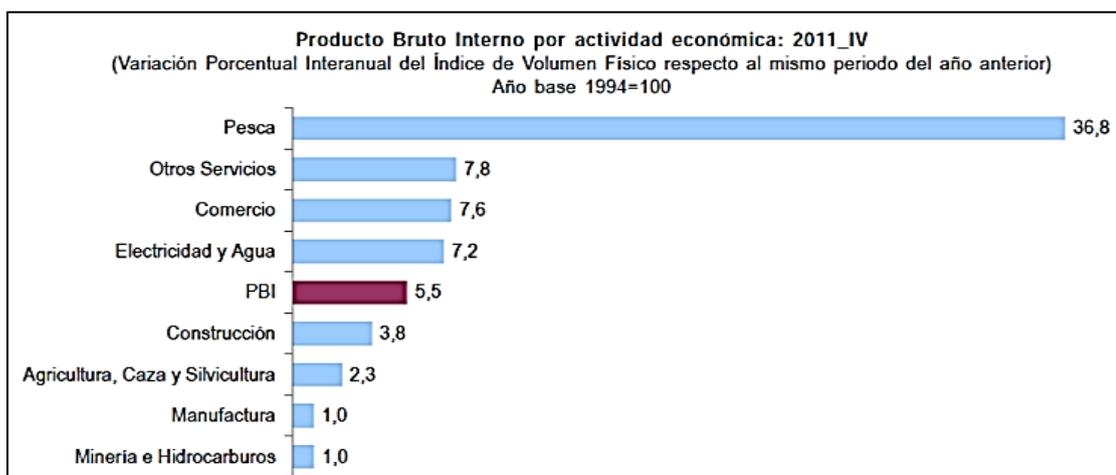


Figura 1. Producto Bruto Interno por Actividad Económica: 2011-IV. Tomado de INEI, 2012a. Recuperado el 30 de junio de 2012, de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1016/libro.pdf>

Uno de los productos emblemáticos de la industria en general es la leche evaporada, cuyas exportaciones en el primer bimestre de 2012, alcanzaron un aproximado de 15 millones de dólares, cifra superior en un 53% a las exportaciones del año 2011, siendo los principales países destino: Haití, Gambia, Bahamas (ver Figura 2). La empresa Gloria lidera el ranking de exportaciones, con 13 millones de dólares, seguida de Nestlé con dos millones de dólares (ver Figura 3). Cabe destacar que actualmente la planta industria de mayor envergadura en el mundo la posee la empresa Gloria, lo cual le genera una amplia ventaja competitiva a nivel global (MINAG, 2012).

Perú: Principales destinos de Leche evaporada enero - febrero 2012

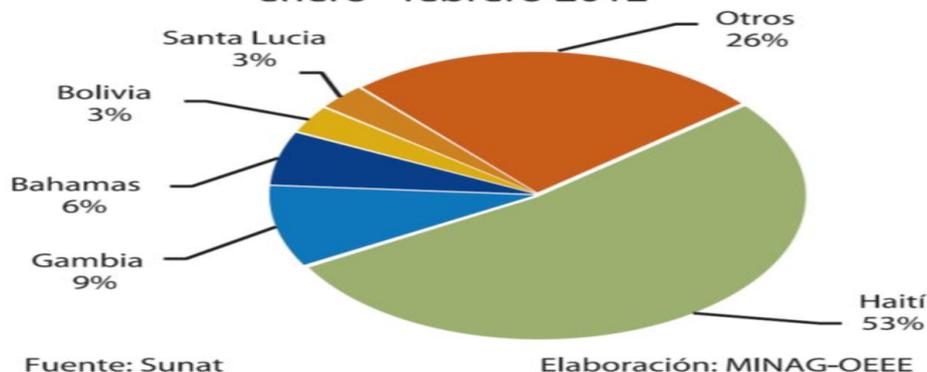


Figura 2. Exportaciones de Leche Evaporada Primer Bimestre 2012. Tomado de Ministerio de Agricultura, 2012. Recuperado el 30 de junio de 2012, de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/comercioexterior/exportaciones/2012/exportaciones_agrarias_feb270412.pdf

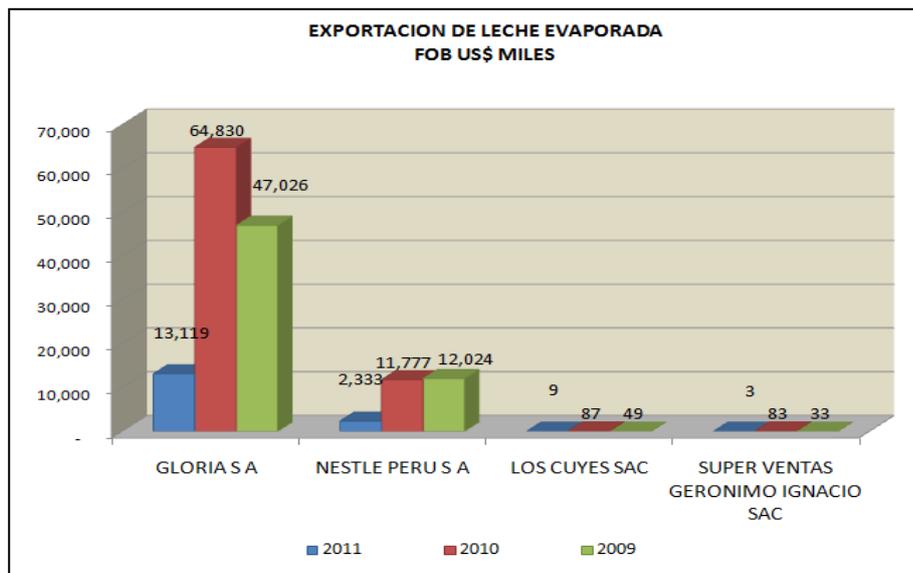


Figura 3. Exportación de Leche Evaporada por Empresas. Tomado de Agrodata Perú, 2012. Recuperado el 30 de octubre de 2010, de <http://www.agrodataperu.com/exportaciones>

1.2 Conclusiones

La leche en el Perú es fabricada de manera industrial, donde destaca la actividad de dos empresas principales: Gloria y Nestlé del Perú, y de forma artesanal. El destino de esta producción es el consumo interno, y, en el caso de las empresas antes mencionadas, también se comercializa al exterior.

El escenario comercial para el negocio lácteo es bastante favorable, ya que la tasa de crecimiento para esta actividad oscila, a nivel mundial, alrededor del 9%, debido a las condiciones particulares de los países.

Asimismo, es recomendable incrementar la oferta actual de los productos lácteos a fin de abastecer eficientemente al mercado local, por medio de la mejora de la sistematización de los procesos, con miras a expandir las producciones artesanales para su comercio en el exterior.

La producción de leche en el Perú se encuentra relacionada con la ubicación de la cuenca lechera, ya que los factores agroclimáticos de los pisos altitudinales limitan o facilitan el crecimiento de los pastizales y, por ende, la alimentación del ganado.

El precio de venta en el mercado de los productos lácteos se ve incrementado por los costos de producción, y está estrechamente vinculado a las condiciones en las que se cría el ganado y se ordeña la leche.

La producción de leche en nuestro país ha mostrado tendencias favorables, debido al crecimiento económico que muestra el Perú.

En el Perú, el consumo de leche y derivados lácteos está en aumento, pero aún se está lejos del consumo de otros países sudamericanos o del promedio mínimo recomendado, por lo que es importante encontrar alternativas dentro del sector que incrementen de una forma más acelerada el consumo per cápita.

Una fortaleza del sector lácteo es su integración vertical, lo cual le permite acceder a economías de escala y también le sirve como barrera de entrada a nuevos competidores. Esta integración constituye una fuente de ventaja competitiva.



Capítulo II: Misión, Visión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Es importante que el sector lácteo de Cajamarca se proyecte hacia el futuro, lo cual le otorgará más posibilidades de desarrollarse, en comparación con un accionar pensado solo en el corto plazo. Para lograr este propósito, es necesario llevar a cabo el proceso estratégico y, para ello, se debe comenzar con una fase de formulación, en la que se enuncien los cuatro componentes fundamentales de este proceso: visión, misión, valores, y código de ética.

2.2 Visión

Actualmente, el sector ocupa el segundo lugar como productor de leche a nivel nacional. Para el año 2021, el sector lácteo de Cajamarca debe ser considerado como el principal productor de leche del Perú, sustentado en la alta calidad y valor agregado de sus productos, contribuyendo de esta manera a mejorar el nivel de vida de los productores y el desarrollo económico del Perú, y logrando que la cuenca lechera del norte pase del segundo al primer lugar.

2.3 Misión

Producir leche de alta calidad, enfocándonos siempre en la salud y nutrición de los clientes tanto de los mercados nacionales e internacionales, aplicando buenas prácticas industriales a través de la capacitación, especialización e implementación de tecnología que permita a los productores un desarrollo sostenible y rentable en el tiempo, con respeto a la sociedad y al medioambiente, y contribuya, de esta forma, con el desarrollo del país.

2.4 Valores

- Identificación con el cliente y los estándares del mercado nacional e internacional

- Trabajo en equipo
- Innovación
- Liderazgo
- Calidad
- Honestidad
- Respeto
- Integración
- Responsabilidad social

2.5 Código de Ética

- Tener productos de alta calidad mediante la innovación continua, para ser más competitivos y eficientes.
- Los productores deberán demostrar honestidad, respeto, sinceridad, integridad y confianza en su desempeño.
- Desarrollar las actividades de acuerdo con las normas establecidas en el reglamento de trabajo de la empresa y bajo las leyes laborales peruanas.
- Seguir las normas de calidad establecidos por los estándares internacionales.
- Apoyar el crecimiento sostenido y responsable de la industria.
- Preservar las propiedades nutritivas del producto.
- Generar un desarrollo sostenido en las zonas de influencia.

2.6 Conclusiones

La correcta definición de la visión del sector lácteo de Cajamarca será importante para orientar los esfuerzos de los productores hacia el logro de los objetivos del sector.

La misión del sector lácteo de Cajamarca será constituirse como el impulsor hacia la situación futura deseada plasmada en su visión.

Los valores y el código de ética de la industria estarán constituidos por las normas que serán el patrón de actuación que guiará el proceso de toma de decisiones dentro de la industria.

Todos estos patrones deben ser establecidos y trabajados de manera integrada de tal manera que la industria láctea mejore su productividad al aprovechar las economías de escala vigente para que así se beneficien no solo las grandes empresas, sino también los microproductores.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La importancia de este análisis radica en las relaciones entre países, y cómo el impacto de estas repercute de manera significativa al momento de la formulación de las estrategias de un periodo. Basado en el concepto de que existe un interés común, este análisis incluye las relaciones diplomáticas entre naciones, las leyes que operan a nivel internacional y los acuerdos existentes. Debe ser estudiado en tres dimensiones: (a) los factores del potencial nacional, (b) los intereses nacionales, y (c) los principios cardinales (ver Tabla 1). Esta herramienta permite a los directivos definir los objetivos organizacionales y establecer las mejores estrategias para poder alcanzarlos.

Para la elaboración de este análisis, se comenzará con una evaluación del escenario global donde se desenvuelven las organizaciones y cómo los factores del mismo influyen en el desempeño de la misma en los mercados nacionales e internacionales. Dentro de estas variables, se encuentran el movimiento de bienes y servicios, el avance tecnológico, la apertura comercial, los conocimientos, etc.

3.1.1 Intereses nacionales.

Estos competen a todos los peruanos. Para una nación son de orden vital, ya que determinan cuales son los objetivos nacionales su implicancia dentro del planeamiento estratégico del país y su definición está basada en el análisis de la coyuntura actual y la evolución de los indicadores de los diferentes sectores, lo que impacta en el crecimiento de los diferentes indicadores.

En la actualidad la tendencia, es favorecer la inversión extranjera en varios sectores económicos, bajo una economía de libre mercado; hechos que son demostrados en la disponibilidad del Estado Peruano en la libre competencia, así como en los acuerdos comerciales suscritos a nivel internacional.

Los intereses nacionales se clasifican de la siguiente manera:

- Por el nivel de intensidad: (a) supervivencia: en el que se encuentra en riesgo la integridad del país o la de sus habitantes; (b) vitales: cuando, en un escenario desfavorable, no se alcancen los objetivos, y acarreen consecuencias graves para la marcha del país; (c) mayores: si los afectan de forma contraria; y (d) periféricos: en el caso de que afecten de manera marginal.
- Por la relación con otro país: (a) comunes: si los intereses son parecidos y las acciones que se deben seguir conservan cierto grado de uniformidad para lograr convenios internacionales; y (b) opuestos: cuando no se persigue un objetivo común, y, por el contrario, se buscan intereses completamente diferentes.

Tabla 1

Matriz del Interés Nacional

INTERES NACIONAL	SUPERVIVENCIA (crítico)	VITAL (peligroso)	IMPORTANTE (serio)	PERIFERICO (molesto)
1. Respeto a las normas internacionales que velan por la defensa de los derechos humanos y a las políticas democráticas de cada País.		Unión Europea, Estados Unidos Venezuela, Cuba, Bolivia	Paraguay	
2. Políticas acordes al establecimiento de la paz internacional y a la lucha articulada contra el narcotráfico y terrorismo		Unión Europea, Estados Unidos Colombia, México		
3. Respeto a los límites territoriales definidos y a los tratados internacionales	Chile, Ecuador		Bolivia	
4. Establecimiento de normas migratorias adecuadas que permitan el tránsito legal en el exterior.		Estados Unidos	Unión Europea	
5. Establecimiento de políticas comerciales que faciliten las operaciones de comercio exterior		Estados Unidos, China, Canadá	Unión Europea,	

** Intereses comunes.

** **Intereses opuestos.**

3.1.2 Potencial nacional.

El potencial nacional es un análisis introspectivo de las fortalezas y debilidades de la nación, a fin de determinar qué aspectos deberá mejorar para poder afrontar diferentes situaciones adversas en este tan competitivo mercado que, día a día, se hace más difícil a pesar de los TLC que se tienen con muchos países, ya que no solo se compite con el precio, sino con la calidad de los productos que se ofrecen.

Por ejemplo, dados sus buenos índices macroeconómicos, el Perú pudo hacer buen frente a la crisis financiera mundial del año 2008. Esa visión que se tiene de la realidad actual del país le permite mejorar su gestión y administrarlo de manera correcta, controlando las variables de tal modo que el impacto externo afecte en menor grado la estabilidad interna del país.

En este punto, se consideran las variables del estudio interno de un país, es decir, sus fortalezas y debilidades, y se identifican cuáles son las ventajas comparativas de cada Estado y cómo estos pueden ser aprovechadas de manera que generen competencias ventajosas en el panorama mundial.

Para el estudio de estas variables se incluyen los siguientes aspectos que son detallados a continuación:

Demográficos. El Perú cuenta con aproximadamente 29.549.517 de habitantes (Indexmundi, 2011), y se proyecta que para el año 2020, su población ascenderá a aproximadamente a 32.824.000 (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, 2010), con una tasa de crecimiento promedio de 1.016% (ver Figura 4).

Geográficos. La ubicación geográfica de nuestro país le aporta una diversidad de recursos naturales diferenciados por región, lo que constituye un alto potencial de desarrollo agropecuario, pesquero, industrial, manufacturero, entre otros. Depende de un buen manejo de recursos y alianzas estratégicas con países vecinos, el optimizar las

condiciones naturales favorables con las que se cuenta.

PERÚ: POBLACIÓN PROYECTADA, 2010, 2015, 2020 Y 2025 (Miles)



Figura 4. Perú: Población Proyectada, 2010, 2015, 2020 y 2025.

Tomado de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2012. Recuperado el 30 de junio de 2012, de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>

Económicos. El PBI de nuestro país al cierre del año 2011 creció en 6.92%, cifra que va en aumento desde hace 13 años; por otro lado, el índice de pobreza sigue con una tendencia decreciente, y es así como, al final del año 2011, el indicador ascendió a 27.8% (Diario Perú21, 2012). Dadas las condiciones actuales, es muy probable que este indicador aún se mantenga a la baja en los próximos años (El Comercio, 2012). En cuanto a los índices de empleo, este indicador subió en el año 2011 en 1.4% (Diario Perú21, 2012), lo que demuestra que existen condiciones para mejorar las cifras de población económicamente activa, dada la generación de nuevos puestos de trabajo como producto del crecimiento económico actual (ver Figuras 5, 6 y 7).

PERÚ: PET Y PEA PROYECTADA (Miles)

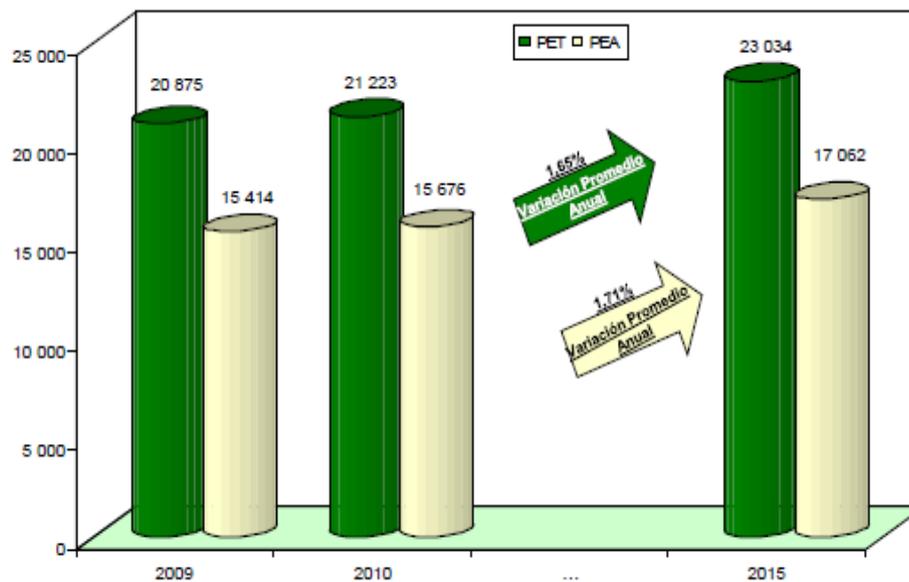


Figura 7. Perú: PET y PEA Proyectada.

Tomado de CEPLAN, 2012. Recuperado el 30 de junio de 2012, de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>

Tecnológicos. En los que se debe considerar que el Perú aún no se encuentra a la altura de la vanguardia tecnológica de otros países, que llevan varios años de adelanto en diferentes aspectos. Esta ausencia de una buena capacidad instalada impide que se aprovechen de manera óptima los recursos naturales.

Otros dominios que se incluyen son los siguientes: (a) histórico-psicológico-sociológico, (b) organizacional-administrativo, y (c) militar.

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es un país con un gran legado histórico, debido a la variedad de sus culturas, lo que ha contribuido a contar con un vasto Patrimonio Arqueológico, Literario, Histórico y Artístico, que propicia la actividad turística interna y externa, lo cual se refleja en la varianza positiva de 17.6% entre el año 2011 y 2010 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2011).

Aunado a este potencial histórico, se percibe que la creatividad de sus habitantes, por ejemplo, los empresarios cajamarquinos, han identificado los recursos naturales de

su región, y ofrecen a los turistas nacionales y extranjeros paquetes turísticos que combinan visitas a monumentos arqueológicos como las Ventanillas de Otuzco y ecoturismo como visitas a los Jardines de Orquídeas o a las Granjas Lecheras, lo que mejora ampliamente la oferta y propicia la captación de nuevos mercados en los diferentes sectores de la región.

Organizacional-administrativo. El Perú se encuentra organizado en tres Poderes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. Por otra parte, la gestión administrativa es lenta y burocrática, lo que no contribuye a procesos eficaces.

Dentro del sector, aún no existe una estructura organizacional definida aplicada a toda la industria; sin embargo, existen intereses comunes, y la Coordinadora Nacional de Derivados Lácteos puede liderar y organizar a los productores.

Militar. Las instituciones encargadas de brindar seguridad en la región son las Fuerzas Armadas, constituidas por (a) el Ejército, (b) la Marina de Guerra, (c) la Fuerza Aérea, y (d) la Policía Nacional, que velan por la seguridad nacional tanto al interior del país como en zonas fronterizas.

3.1.3 Principios cardinales.

Los principios cardinales toman en cuenta la influencia que puedan tener terceras partes, en este caso las industrias lecheras artesanales de otros departamentos o de otros países, dedicadas a la producción de productos lácteos. Es importante detallar que los también llamados productos alternativos y/o sustitutos son una influencia fuerte para la toma de decisiones, ya que, según el segmento económico al que se dirijan dichos productos, estos pueden ser una salida más económica aunque no contengan las proteínas y minerales con que cuenta la leche.

Es necesario analizar cada uno de los principios cardinales a fin de identificar su

influencia en el desenvolvimiento del sector y su éxito en la industria.

Dentro de los principios cardinales, se debe resaltar los siguientes ítems a fin de realizar un buen análisis del sector:

Los lazos del pasado o actuales. Principio que indica que todo evento pasado puede afectar en mayor o menor grado a una relación actual o futura. En el caso del sector, existe la posibilidad de que la exportación de los derivados lácteos no tenga la misma aceptación en países con los que el Perú haya tenido algún tipo de conflicto ya sea limítrofe como es el caso de Chile o Ecuador, o por otro tipo de desavenencia como lo suscitado en el año 2012, cuando nuestro país en solidaridad con Argentina, no permitió desembarcar una nave de procedencia Inglesa. En ese sentido, se requiere analizar cada escenario a fin de determinar la adecuada estrategia de penetración a estos mercados, minimizando la reacción adversa de los consumidores hacia nuestros productos. Asimismo es importante analizar la información relevante sobre cómo se ha competido dentro de la industria local y hacia el exterior, a fin de prever competencia desleal, dumping, y subvenciones a determinadas industrias.

La influencia de terceras partes. Principio que establece que, en la mayoría de los casos, las relaciones internacionales tienen la influencia de un tercero, ya sea de forma influyente o no. En el escenario actual, los países en desarrollo dependen económicamente de Estados Unidos o China, lo cual hace que dichas naciones influyan en el desarrollo de las actividades en nuestro país, ya que demandan nuestros productos o suministran insumos, tecnología o conocimientos. Dentro de la industria en sí, es necesario analizar la rivalidad con otras empresas competidoras, el grado de dependencia con los proveedores, las autoridades y los distribuidores a fin de establecer alianzas que resulten convenientes a las partes involucradas.

Conservación de los enemigos. Principio que establece que el país se debe

mantener alerta ante cualquier amenaza de algún enemigo pasado o futuro, a nivel global, lo que lleva nuevamente a analizar los problemas con países vecinos y cual debe de ser la estrategia de penetración y mantenimiento a dichos mercados. Asimismo, es necesaria la aplicación de un *benchmarking*, que permita a la industria láctea de Cajamarca comparar sus productos con los de la competencia interna y externa, ver oportunidades de mercado y de mejora continua que favorezca el posicionamiento en la mente de los consumidores.

Contrabalance de los intereses. Al analizar de manera global, se debe identificar variables que permitan que el país valore de manera objetiva el costo beneficio de intereses en sus relaciones internacionales. Actualmente, existen suscritos varios Tratados de Libre Comercio con varios países, que definen una serie de lineamientos que facilitan las operaciones de comercio exterior, situación que debe ser aprovechada por el sector para establecer alianzas con socios estratégicos e intereses comunes, como distribuidores, ganaderos, agricultores, para realizar transacciones comerciales en países con convenios suscritos.

3.1.4 Influencia del análisis en el sector lácteo.

El crecimiento económico en el Perú hacia la última década muestra una tendencia favorable; sin embargo, en los últimos años esta tendencia muestra cierta desaceleración, por lo que será importante, fomentar el consumo interno y externo de los derivados lácteos elaborados por el sector. Por otro lado, se observa la falta de inversión e informalidad de la industria, lo que repercute negativamente en el desarrollo del sector, por lo que será necesario enfocar esfuerzos conjuntos en mejorar el proceso productivo, la formalización y especialización de la industria. Asimismo, se expresa la falta de infraestructura adecuada, la cual afecta la conservación, el almacenamiento y el traslado de los productos, y por ende su comercialización. Para terminar, podemos indicar que la

falta de vías de comunicación influye negativamente en el sector, debido a que es un elemento base para el desarrollo de toda industria.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

En este punto, se analizarán los factores que determinan la competitividad del país.

3.2.1 Condiciones de los factores.

Según la teoría clásica, un país es competitivo por la cantidad de recursos que posee originalmente, ya sean naturales, recursos humanos o de capital. Sin embargo la competitividad no solo se sustenta en los factores básicos de producción sino en las condiciones de los factores, considerando dentro de estos, el grado de especialización y conocimiento de las personas, la tecnología, recursos naturales y su mejor aprovechamiento, infraestructura, administración de capital y costos. Estos factores son propiciados por las personas, requieren un mayor esfuerzo, creatividad, innovación e inversión, lo cual genera una ventaja competitiva frente a otros.

Para el Perú, es importante considerar esta variable, ya que, si bien es cierto se es una nación rica en recursos naturales, aún falta desarrollar variables que permitan mejorar la competitividad de las industrias. Por ejemplo, Japón no es un país caracterizado por sus recursos, sin embargo es una de las mejores economías a nivel mundial. Esto debido al desarrollo de estrategias que le han permitido aprovechar su poca superficie para lograr una de las mayores producciones agrícolas del mundo, a eso se suma la búsqueda constante de especialización de sus empresas, la alta tecnología que han desarrollado, entre otros factores. Todo ello ha impedido que su carencia de territorio o de recursos naturales, sea un obstáculo para convertirse en un país desarrollado. En el Perú, si bien es cierto se ha mantenido una mejora en los indicadores económicos, aún son pocas las empresas que se desenvuelven de manera formal y

cuentan con una infraestructura y estándares de calidad óptimos, para el desarrollo de sus actividades y mejor aprovechamiento de los recursos. Una de las normas más recientes en el sector se dio en el período 2008-2010, donde se estableció la política de eliminación arancelaria a la importación de lácteos.

3.2.2 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

En el escenario actual globalizado, la competencia entre países exige un dinamismo en sus industrias, acompañado de creatividad e innovación. En nuestro país, la industria láctea sufre una fuerte competencia por parte de las grandes industrias cuya producción supera ampliamente en envergadura a los productores del sector, y cuyos productos ampliamente diferenciados, cuentan con ventajas bastante claras para su comercialización en el mercado.

3.2.3 Condiciones de la demanda.

La demanda inelástica existente está determinada por dos factores relevantes: el primero, la preferencia del consumidor a adquirir productos con un amplio posicionamiento en el mercado, que les brinda seguridad y confianza, y por otro, luego de una segmentación adecuada del mercado, donde se clarifica como está conformado, su grado desofisticación y nuevas exigencias, lo que permite identificar cual es el valor agregado que los consumidores deben de percibir, para optar por un producto diferente al habitual.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.

El sector lácteo se relaciona con fabricantes de maquinaria relacionada a la industria, empresas de transporte, envasadoras, agricultores, centros de investigación, etc. La forma como se relacionan las empresas dentro de un país, es importante para atender la demanda de productos o servicios de manera oportuna y eficiente, dentro de una adecuada política de costos y calidad.

3.2.5 Influencia del análisis en el sector lácteo.

La estabilidad económica del Perú favorece al sector lácteo en la atracción de nuevos proyectos de inversión, que permiten el incremento de los ingresos familiares y su capacidad adquisitiva. Por otro lado, el crecimiento de la demanda interna, representa una oportunidad para la inversión pública y privada, y la generación de los puestos de trabajo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En esta parte del plan, se identificarán y analizarán aquellos factores del entorno que afectan la industria láctea en el departamento de Cajamarca. Se contemplan, dentro de este análisis, las variables políticas, económicas, gubernamentales, sociales, tecnológicas y ecológicas. Todas estas variables pueden ser medibles, son aplicables a cualquier tipo de empresa o sector, y pueden cambiar de acuerdo con las tendencias imperantes en el tiempo.

Este análisis permitirá identificar las oportunidades y amenazas claves en el mercado, así como el escenario actual de la competencia en el sector, y favorecerá el establecimiento de estrategias que permitan al negocio prevalecer en el tiempo, mediante una adecuada toma de decisiones sobre la base de información importante del entorno, a fin de poder sacar ventaja de las fortalezas de la industria, superar sus debilidades, identificar las oportunidades existentes y futuras, y contrarrestar las amenazas en el sector.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).

Dentro de este análisis, se determina el marco de acción donde operarán los negocios, y tiene una influencia muy significativa en el desarrollo de los mismos, en relación con las empresas, y en sus operaciones al interior y exterior del país. Con este estudio, se identificarán las oportunidades y amenazas para el sector, así como cuáles

son los límites para su desempeño.

En el Perú, la política monetaria es manejada de manera asertiva y eficiente por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) desde hace 15 años, la cual ha mantenido una economía estable, originada por una buena política monetaria, una reducción en sus tasas de interés de los créditos comerciales, control de la inflación, y mayor inversión en diferentes sectores económicos, y tiene actualmente un índice de crecimiento alto en relación con otros países de la región. Actualmente, según opiniones del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Perú es una de las economías más estables de Latinoamérica, situación reflejada en los indicadores del PBI de los últimos años.

El Gobierno del Perú, en los últimos años, ha mantenido un adecuado control fiscal, una reducción de gastos no adecuados, políticas de austeridad, y buen uso de los recursos, a fin de poder reducir la deuda pública que se tiene, y así generar un grado de inversión importante en el país. Entre los años 2008 y 2010, se ejecutó la política de eliminación arancelaria a la importación de lácteos. Sin embargo, esta política afectó a los productores peruanos, ya que primero se debió haber reestructurado el sistema productivo para poder ser competitivos en los nuevos mercados que los acuerdos comerciales faciliten. En la actualidad, la industria láctea está totalmente desregulada, a excepción del aspecto sanitario.

La tendencia que opera hoy en día es la de mantener políticas macroeconómicas conservadoras, que permitan sostener esta situación en el tiempo, como, por ejemplo, disminuir el índice de dolarización en la comercialización al interior del país, o favorecer el acceso al crédito para personas de nivel C, todo esto sin desviarse de la política de la inclusión social que hoy en día se encuentra muy de moda en todos los Poderes del Estado.

Otra tendencia muy marcada dentro del Gobierno es la promoción y el estímulo

del primero en la inversión privada, por medio de la creación de condiciones que facilitan la producción y comercialización de los productos elaborados al interior del país, tales como obras en infraestructura, caminos, electrificación de ciudades, implementación de redes de agua potable, carreteras, etc.

El Gobierno también busca ajustar las políticas contra la corrupción de funcionarios y empleados públicos a fin de dar más confianza a la población y a los inversionistas locales y extranjeros. A pesar de los esfuerzos del Gobierno de turno, se visualiza que aún se mantendrá una situación de inseguridad para los inversionistas, ya que no existen los marcos gubernamentales que aseguren un proceso limpio en las licitaciones públicas y en las contrataciones del Estado, todo lo cual se ha visto reflejado en los últimos acontecimientos ocurridos y en los que importantes miembros del Ejecutivo se encuentran involucrados.

Asimismo, la tendencia se inclina a una intervención estatal en diferentes sectores, como el actual apoyo crediticio a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), exoneración de aranceles, programa Sierra Exportadora, programa Juntos, la promoción agrónoma, etc., todo esto unido a políticas proteccionistas y nacionalistas a fin de dar prioridad a los productores nacionalistas.

Una oportunidad para el sector es la disponibilidad del Estado para participar en bloques comerciales como el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la firma de TLC que favorecen las condiciones para operaciones internacionales tanto de exportación como de importación.

Por otra parte, existen también planes impulsados por los gobiernos regionales para aumentar la oferta exportable, los deben considerar las potencialidades y oportunidades de la región a fin de complementar la oferta peruana al mundo, ya que la mayoría de los productos que se exportan se concentran en Lima. En el caso del

Gobierno Regional de Cajamarca, el presidente tiene como objetivo principal repotenciar las actividades primarias de la región, como son la agricultura, ganadería y el turismo histórico y ecológico.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

Dentro de este análisis, se incluye el estudio de las tendencias económicas, las cuales determinan el escenario del país donde operan las empresas a fin de que identifiquen oportunidades de inversión y negocio, comercio internacional, bloques internacionales, etc.

La situación económica del Perú ha mostrado una tendencia favorable en los últimos años, en la que resalta un mejor índice del PBI per cápita si se compara este resultado con los obtenidos hace 20 años. Debe señalarse que esta tendencia ubica en un lugar inmejorable a nuestro país dentro de la región y el mundo, y hace al país atractivo ante los ojos de potenciales inversionistas.

Los sectores económicos con mayores índices son el de pesca, otros servicios y comercio (ver Tabla 2). Dado que la tendencia con respecto al PBI es favorable (Agencia Peruana de Noticias, 2011), se propicia una atracción de capitales extranjeros, lo que repercutirá en el fortalecimiento de la moneda local.

Aun así, teniendo estos resultados y pronósticos, no se debe generar un ambiente de total seguridad, ya que, dentro del ambiente político y económico del país, existen algunos problemas que enturbian la imagen que se tiene del mismo en el exterior, como, por ejemplo, la corrupción y los problemas sociales, que pueden ser un riesgo para la inversión.

Si bien es cierto que, actualmente, existe una buena política fiscal, coexiste una tendencia a la creación de nuevas tasas y a la variación de las actuales, como la recientemente fue aprobada para reducir el Impuesto General a las Ventas (IGV) en un

1%. La cifra final del índice de pobreza del Perú para el año 2011 fue de 27.8% (Diario Perú21, 2012) lo que demuestra una disminución en la tasa de pobreza significativa si se compara esta cifra con la obtenida en el año 2007, que fue el 39.3% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007). Sin embargo, esta reducción abarca mayormente a la población que radica en la zona urbana y, en mucha menor intensidad, en las zonas rurales (Diario Perú21, 2012).

Tabla 2

Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional 2012

EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE MENSUAL DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL: AGOSTO 2012 (AÑO BASE 1994)

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2012/ 2011		Set 11-Ago 12/
		Agosto	Enero-Agosto	Set 10-Ago 11
Economía Total	100,00	6,33	6,28	6,09
DI-Otros Impuestos a los Productos	9,74	5,69	6,47	6,03
Total Industrias (Producción)	90,26	6,39	6,26	6,10
Agropecuaria	7,60	4,04	3,88	3,65
Pesca	0,72	-13,67	-11,24	0,80
Minería e Hidrocarburos	4,67	0,56	3,42	2,77
Manufactura	15,98	4,11	0,84	1,01
Electricidad y Agua	1,90	5,57	5,64	6,20
Construcción	5,58	17,57	15,95	11,24
Comercio	14,57	6,48	7,01	7,28
Transporte y Comunicaciones	7,52	5,74	7,84	8,45
Financiero y Seguros	1,84	9,53	10,71	10,61
Servicios Prestados a Empresas	7,10	6,95	7,49	7,35
Restaurantes y Hoteles	4,17	7,45	9,20	9,42
Servicios Gubernamentales	6,33	4,94	4,86	5,06
Resto de Otros Servicios 2/	12,29	6,72	6,80	6,56

Nota. Tomado de INEI, 2012b. Recuperado el 24 de junio de 2012, de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/IneiCifras/Boletin01/03.html>

En lo que va del año 2012, la producción agropecuaria ha registrado un aumento

del 7.75% (América Economía, 2012), lo cual demuestra que dicho sector se ha visto fortalecido por las políticas de desarrollo del sector agropecuario de los últimos años.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).

Dentro de este punto, se identifican las creencias, estilos de vida y cultura de cada país de acuerdo con sus características históricas, geográficas, demográficas, religiosas, etc., que, de una u otra manera, pueden afectar el entorno en el que se desenvuelve el sector, ya que estas tendencias definen la actitud de los consumidores ante un determinado producto o servicio, así como su decisión de compra.

En este ámbito, pueden encontrarse diferentes riesgos, entre los que destacan los siguientes:

- La presión de las comunidades campesinas para que evitar las inversiones privadas en la región, lo que conllevaría a mejoras en la infraestructura.
- Renuencia de una parte de los productores a la formalización.
- Preferencia del público por adquirir productos importados, especialmente de procedencia holandesa y suiza, que es de donde se sabe que proviene una de las mejores leches y productos lácteos.

Dentro de las principales oportunidades que se presentan actualmente, se tienen la campaña Marca Perú y la campaña de producto peruano, que puede contrarrestar la amenaza anterior, dado que puede orientarse el consumo a los productos elaborados por la industria interna, pues, precisamente, estas campañas buscan incitar a los peruanos a comprar lo que se produce en el país y motivar a los peruanos a sentirse orgullosos de serlo y de que lo peruano es único en el mundo.

En cuanto a los indicadores sociales, el Perú muestra una tendencia favorable en la reducción de sus índices de pobreza, al cual registró al 2011 una cifra de 27.8% (Diario Perú21, 2012), así como el incremento de empleo en 1.4% (Diario Perú21,

2012), lo cual es una oportunidad, ya que al mejorar este indicador, aumenta la capacidad adquisitiva de la población y la calidad de vida y educativa de todas las familias (ver Figura 8).

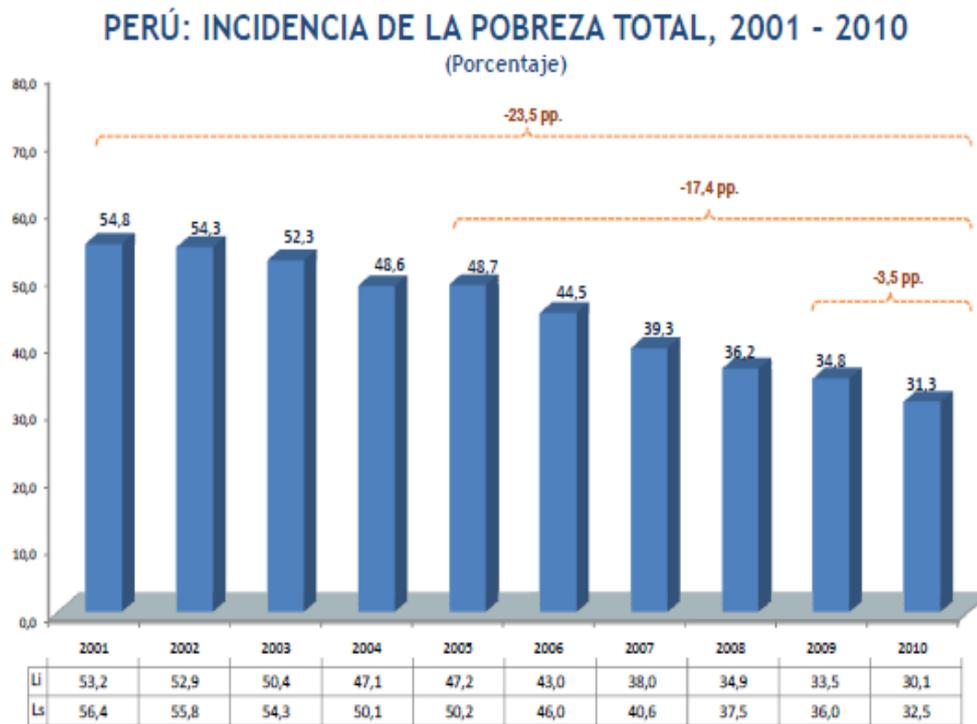


Figura 8. Incidencia de Pobreza Total.
Tomado de INEI, 2007. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/Presentacion18_Mayo_2011.pdf

Otra amenaza es la informalidad operante en nuestro país, con más del 60% de organizaciones no inscritas bajo ningún régimen tributario (Diario Perú21, 2011), y la cultura de no pagar impuestos que finalmente afectan directamente a los ingresos de nuestro fisco y por consecuencia reducen la capacidad de gasto.

Existe también una baja tendencia a la formación técnica y universitaria, lo que conlleva a una falta de herramientas y especialización en gestión administrativa, lo que mejoraría el manejo del sector y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio para fomentar el empleo.

Cajamarca, como muchos departamentos del país, tiene demandas sociales que se traducen en protestas contra el Gobierno Central o la inversión privada, lo que se agrava por el abandono de las autoridades locales, que, a pesar de tener ingresos abundantes como producto del canon minero, no cubren las necesidades básicas de la población debido a la falta de técnicos capaces de administrar eficientemente los recursos, lo que incita a la población a reclamar por medio del bloqueo de carreteras, que, a su vez, dificulta el traslado y distribución de los insumos y los productos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Dentro de un mundo globalizado y cada vez más pequeño, es importante actualizar las técnicas de producción a fin de ser competitivo y tener aceptación de los consumidores finales. En ese sentido, resulta importante el uso de las tecnologías necesarias para poder competir dentro del mercado local e internacional.

En el Perú, una buena parte de la producción del queso cajamarquino se realiza de forma artesanal y sin estándares de calidad y salubridad, desde el ordeño de las vacas hasta su cuajado, lo cual es una desventaja del producto frente a productos de otras regiones del país con menos experiencia en el rubro como en el caso de Arequipa. Asimismo, la comercialización se efectúa, en un alto porcentaje, de manera informal. Sin embargo, por otro lado, es importante resaltar que ya existen interesantes negocios cajamarquinos que han alcanzado un alto desarrollo en temas de calidad e industrialización, como las empresas Huacariz y Chugur, las cuales dan muestras que, en Cajamarca, con un poco de visión y orden, se pueden hacer grandes negocios.

Actualmente, es evidente la falta de apoyo al desarrollo de proyectos que incluyan investigaciones e innovaciones para mejorar la fabricación de productos lácteos a fin de mejorar el producto, a partir de ir mejorando sus técnicas de crianza de animales, y así puedan competir con sus similares holandeses, suizos o argentinos.

Una de las herramientas básicas con la que no cuentan gran parte de los productores artesanales es la Internet, mediante la cual podrían comunicarse en tiempo real y obtener información valiosa respecto a las tendencias globales y las noticias relacionadas con el negocio. Esta es una debilidad que les impide estar a la vanguardia mundial.

La tendencia indica que la industria no muestra signos de mejorar su infraestructura, lo cual comprende sus plantas de ordeño y plantas de producción, por lo que se dificulta la perspectiva de producción en lote, que contribuye a una buena competencia. Asimismo, estas plantas artesanales generalmente no cuentan con tratamiento de pastizales que permita renovar este recurso de manera óptima.

La producción artesanal aún no cuenta con las técnicas de salubridad que garanticen la seguridad en la ingesta del producto, lo que, finalmente, se traduce en calidad errática y sin sostenibilidad de producción en masa y con estándares adecuados para competir a nivel nacional e internacional.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

Una oportunidad del sector es la iniciativa dentro del sector ganadero de incorporar, como estrategia empresarial, diferentes métodos de cruces de razas, que permitan aprovechar mejor las características genéticas que aporta cada clase de ganado y así poder hacer mucho más competitivo el sector lácteo.

Otra iniciativa vigente comprende el manejo responsable de recursos como el agua y los pastizales, con lo cual se garantiza una buena administración del territorio y de los recursos naturales. Estas iniciativas se encuentran alineadas a un correcto uso de nuestros recursos naturales, y se encuentran soportadas por la política que definió el Perú al crear el Ministerio del Medio Ambiente con la finalidad de conservar la calidad y cantidad de sus recursos y hacerlos sostenibles para las generaciones presentes y futuras.

Entre las amenazas de este ámbito, se encuentran las consecuencias propias de los fenómenos climáticos, como las sequías, inundaciones, heladas, etc., que puedan afectar los pastizales y, por ende, el desarrollo del ganado. Sin embargo, una correcta planificación, así como el uso de tecnología eficiente y soporte económico brindado por los gobiernos locales y centrales pueden reducir, de forma significativa, los impactos catastróficos de la naturaleza.

Otra amenaza, en este aspecto, es la contaminación del agua por parte de la minería informal, ejercida por grupos bajo técnicas no adecuadas, que comprenden un mal manejo del relave y un preocupante tratamiento del agua, lo cual debe ser atacado por el gobiernos a fin de tener un soporte de sostenibilidad para el desarrollo de la industria láctea del Perú.

Existe una fuerte presión de las autoridades competentes por impulsar la actividad minera en la zona, ya que, con el pago de los cánones mineros, se soporta parte de la economía del país, lo que explica que, actualmente, se carezca de actividades que impulsen la elaboración de productos lácteos en dicho departamento.

Otro punto en contra en este ámbito es la emisión de gas metano, que es producido por las vacas en la sierra, debido a la mala calidad de forraje que consumen para alimentarse. Por ello, es necesaria realizar una inversión para la siembra de pastizales de mejor calidad a fin de contrarrestar esta amenaza.

Una oportunidad es la conciencia ecológica que existe actualmente, y, en esta tendencia, el Perú es uno de los pioneros en América Latina. Este aspecto es importante ya que se debe transmitir al mercado la seguridad de que las técnicas empleadas en la elaboración de los productos no afectan el medioambiente.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz se encuentra detallada en la Tabla 3.

Tabla 3

Matriz EFE de la Industria Láctea Cajamarquina

Matriz EFE de la industria láctea de Cajamarca				
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación	
Oportunidades				
1	Condiciones geográficas y climatológicas favorables para una producción eficiente.	0.11	3	0.33
2	Incremento del consumo de productos nacionales.	0.09	3	0.27
3	Incremento de supermercados, nuevas tendencias de alimentación, globalización de mercados e ingreso a programas nacionales de alimentación financiados por el Gobierno.	0.04	3	0.12
4	Fácil acceso a la tecnología de punta para reducir costos.	0.06	2	0.12
5	Elevada participación en la canasta familiar del consumidor peruano.	0.05	2	0.10
6	Renombre de calidad y experiencia de Cajamarca en productos lácteos.	0.07	3	0.21
7	Incremento de las exportaciones.	0.06	3	0.18
8	Acceso a créditos competitivos.	0.04	1	0.04
9	Disposición del gobierno regional para apoyar a las PYMES.	0.04	3	0.12
10	Apoyo de la empresa privada (especialmente Mineras) para desarrollar negocios alternativos a la minería.	0.04	3	0.12
		0.6		1.6
Amenazas				
1	Incremento de importaciones subsidiadas.	0.14	2	0.28
2	Oferta de productos extranjeros debido a tratados de libre comercio.	0.13	3	0.39
3	Reducción de precios debido a productos alternativos originados por mejores condiciones de infraestructura y producción de las cuencas lecheras de otros departamentos.	0.06	2	0.12
4	Inestabilidad Política.	0.03	2	0.06
5	Problemas sociales que afecten la imagen de la región.	0.04	2	0.08
		0.4		0.93
Total		1		2.53

3.5 El Sector Lácteo y sus Competidores

Dentro del sector, existen diferentes tipos de productos que se deben elaborar, y la leche es la materia prima que se extrae, en mayor volumen de vacas, pero también de ganado que produce leche y es utilizado en la industria, como las cabras, las ovejas y las búfalas.

En el mundo, los principales países productores de leche cruda son la Unión Europea, Estados Unidos, India, Rusia, Brasil, Ucrania, Nueva Zelanda, etc. En dicho escenario, la Unión Europea es el primer bloque a nivel mundial que exporta quesos,

leche descremada y mantequilla. El sector lácteo, en esos países, no ha concentrado su política de expansión en el aumento de sus índices productivos, sino en la especialización y diversificación de sus productos, lo cual les permite atender una mayor demanda al enfocar su estrategia de ventas a grupos específicos.

El Perú no logra liderar la producción de derivados lácteos, debido a que sus precios no son competitivos, la diversificación aún es baja, y a limitantes tecnológicas de las empresas del sector, que, a diferencia de otros países de América Latina, compiten de mejor manera debido a sus bajos costos de producción, avance tecnológico, y alta tasa de formalidad de las empresas operantes.

Los productos lácteos son una alternativa de alimentación clásica dentro de la canasta básica familiar. En los últimos años, se han creado nuevas variedades que satisfacen a aquellas personas que sufren algún tipo de reacción de intolerancia a las enzimas lácteas, lo que favorece su consumo; sin embargo, los productos sustitutos están empezando a tomar gran importancia, como en el caso de la leche de soja y otros, que, a largo plazo, podrían impactar de cierta manera en el sector.

En la última década, la producción lechera ha experimentado un aumento en sus cifras, debido a una mayor demanda del mercado por el producto, mejora en la capacidad adquisitiva de la población, así como en la difusión de las bondades de los productos lácteos para una dieta saludable desde niños. Sin embargo, todo este panorama no se extiende a aquellas familias campesinas que viven dentro de una marginación económica, y que, pese a ser productoras de leche, por la poca cantidad de ganado que poseen y, por tanto, de leche que obtienen de estas, no logran acceder a una mejora significativa en sus ingresos familiares.

La producción de productos lácteos en el departamento de Cajamarca varía en ubicación de acuerdo con las condiciones climáticas y sociales. Los factores que

condicionan el desarrollo de la industria son el acceso a canales de regadío, así como la altitud en que se encuentran los establos y plantas productoras, ya que los pastizales no crecen en todos los pisos altitudinales de la región.

La competencia directa actual del sector lácteo, objeto del presente estudio, son todos aquellos productores de otras regiones del país y del exterior. Dentro de las principales cuencas lecheras del país, se encuentran las siguientes: Sur, con Arequipa como principal productor de leche fresca, con un 24.2% del total de la producción nacional; Norte, donde Cajamarca lidera la producción con 21.6% de la producción de leche fresca; y centro, con el departamento de Lima como principal productor dentro de esta cuenca 16.2% (Santa Cruz, Sánchez, & Pezo, 2006).

Por ello, es necesario definir la estructura competitiva por medio de la definición como primer grupo de competidores cercanos a las empresas pertenecientes a las cuencas lecheras de Arequipa y Lima (por su mayor porcentaje de ventas a nivel nacional), y de la aplicación de estrategias necesarias para lograr una mayor aceptación de los productos y la fidelización de los clientes.

Cajamarca se encuentra dentro de la Cuenca Lechera del Norte, la cual ocupa el segundo lugar a nivel nacional en este sector, con un 21.6% del total de la producción del país. Comparando esta cuenca con su similar del Centro, los productores artesanales de Lima, por estar cerca de la capital, tienen mayores facilidades de acceso, transporte y medios de comunicación si se las compara con las de sus pares de Cajamarca. Sin embargo, el sector en estudio tiene una ventaja comparativa, ya que, por las características geográficas, los pastizales que constituyen la mayor fuente de alimentación del ganado crecen de manera natural y con mucha mayor facilidad en el departamento de Cajamarca, dadas sus condiciones altitudinales y climatológicas. Otra ventaja comparativa es que, en Lima, la producción se centra mayormente en las

provincias de Huarochirí, Yauyos, y Canta, y, en cambio, en el caso de Cajamarca, la producción se da en la mayor parte de la región (Santa Cruz, Sánchez, & Pezo, 2006).

Más del 80% de la leche extraída en las cuencas lecheras antes citadas se destina a la industria formal, siendo la situación inversa en las regiones con producción no especializada, donde la leche extraída es utilizada al casi 100% a la industria artesanal y autoconsumo. Los productores de la zona comercializan alrededor de 130 TM de litros de leche las empresas Gloria, Nestlé y Laive (Santa Cruz, Sánchez, & Pezo, 2006).

Para ser competitivos, la industria debe diferenciarse por la calidad de sus insumos y los procesos innovadores que garanticen la calidad del producto al momento de su elaboración. Este valor agregado, con el tiempo, repercutirá en las utilidades que se deben recibir por los volúmenes de ventas realizadas de forma sostenida. Para diferenciarse, se debe buscar características especiales que hagan a los productos únicos en el mercado y, por ende, posicionarse de manera óptima en el mismo por medio de la captación de un mayor número de clientes.

El incremento de la elaboración de productos lácteos en el departamento de Cajamarca es rentable si se administra la marcha del negocio de manera óptima, dado que los precios internacionales de dichos productos mantienen una tendencia a la alza, lo cual genera una oportunidad para exportar, situación atractiva no solo para la industria del sector, sino también para sus competidores. Por ello, es necesario analizar la fabricación de productos lácteos de la región y compararla con la de otras cuencas lecheras del país: una falencia, por ejemplo, de esta industria es que la calidad de la nutrición del ganado es inferior a la observada en otros departamentos, como en el caso de Arequipa. Por otro lado, debe establecerse también comparaciones en el plano internacional: en tal sentido, por ejemplo, el ganado argentino, consume mejores

pastizales, y este hecho le genera una ventaja comparativa en relación con sus similares peruanos.

Actualmente, a fin de hacer frente a esta situación, las diferentes entidades no gubernamentales que promueven el desarrollo industrial de este producto han incentivado el uso de forrajes por medio de la implementación de las medidas necesarias para incrementar su calidad; sin embargo, estos programas solo funcionan en lugares que tienen acceso a un sistema de irrigación, y en cuyas cercanías no se ubican otro tipo de cultivos destinados a la comercialización directa.

Por otro lado, en América del Sur, la producción de leche se incrementó considerablemente, donde la concentración estuvo en los siguientes países (Lechería Latina, 2012):

- Brasil: con 31.6 millones de toneladas producidas, siendo es el país con mayor cantidad de ganado del mundo.
- Argentina: mantiene una tasa de crecimiento constante de producción que bordea las 10.5 millones de toneladas.
- Colombia: produce 7.5 millones de toneladas.

El Perú mantiene una posición desfavorable en comparación con sus principales competidores de la región en lo que respecta al costo de alimentación de su ganado, lo que conlleva a que el producto presente un precio no competitivo. A esto se adicionan los altos costos de transporte y distribución, originados por lo agreste de nuestra geografía y la falta de infraestructura dentro del país (camino, carreteras, puentes, canales de irrigación, etc.), y los diferentes intermediarios que participan en el proceso productivo. Por ello, es necesario elaborar propuestas a corto plazo al alcance del sector artesanal, a fin de aminorar los costos de producción en la conservación de pastizales, y minimizar esta debilidad mediante la suscripción de convenios entre productores, con

apoyo de las autoridades y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que promuevan estas iniciativas.

Asimismo, es importante implementar técnicas que desarrollen nuevas variedades de producto, a fin de ampliar la cantidad de consumidores del mismo no solo a nivel nacional, sino con miras a las exportaciones y a mantener esta ventaja comparativa que le permita sostener su posición en el mercado.

El sector lácteo en el Perú va creciendo y sofisticando su producción cada año. Actualmente, existe un alto grado de concentración de la industria, ya que la mayor producción se da en pocas empresas de gran envergadura como Gloria, Laive y Nestlé y 600 pequeñas empresas formales en el país (Zavala Pope, 2010a).

El sector lácteo de Cajamarca produce el 16.58% de leche fresca en el Perú (aproximadamente 30,000 productores rurales de leche), mientras que Arequipa produce el 22.93% (Infoláctea, 2011). Esto convierte a Arequipa en el principal y más fuerte competidor del sector lácteo del Perú. Sin embargo, existen muchos otros aspectos que se deben analizar en cada una de estas cuencas lecheras, así como en otras que también tienen altos índices de producción y que podrían convertirse en un futuro próximo en fuertes competidores del sector.

El modelo creado por Porter es un instrumento que contribuye a identificar, mediante el análisis de cinco fuerzas, cuán competitiva es una determinada industria luego de considerar dentro de este estudio la competencia potencial, los productos sustitutos, los compradores, los proveedores y la rivalidad entre los competidores, y como estos influyen en la definición de la estrategia que se debe seguir a fin de posicionarse adecuadamente en el mercado, y lograr reducir el impacto negativo que estas fuerzas puedan tener.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (ver Figura 9) permitirá definir las

ventajas competitivas del sector, identificando los factores que lo hacen atractivo y el posicionamiento de la industria en el mercado local e internacional, definiendo un plan estratégico que considere las fortalezas y debilidades del sector, para aprovechar mejor las oportunidades, de acuerdo con las tendencias y nuevas necesidades del mercado, así como las fortalezas, para poder enfrentar los riesgos. Asimismo, con esta herramienta se analizará la competitividad de la cadena productiva en relación con los factores que definen el escenario donde compiten. Con el análisis de estas cinco variables, será también posible identificar cuál será el beneficio de operar en el sector, sobre la base de la rivalidad entre las empresas que trabajan en el negocio, ya que, a mayor grado de rivalidad, menor será el beneficio. El objetivo de aplicar este modelo es identificar las fuerzas competitivas, observar las variables necesarias y las oportunidades existentes, e inclinar dichas variables en beneficio de la industria.

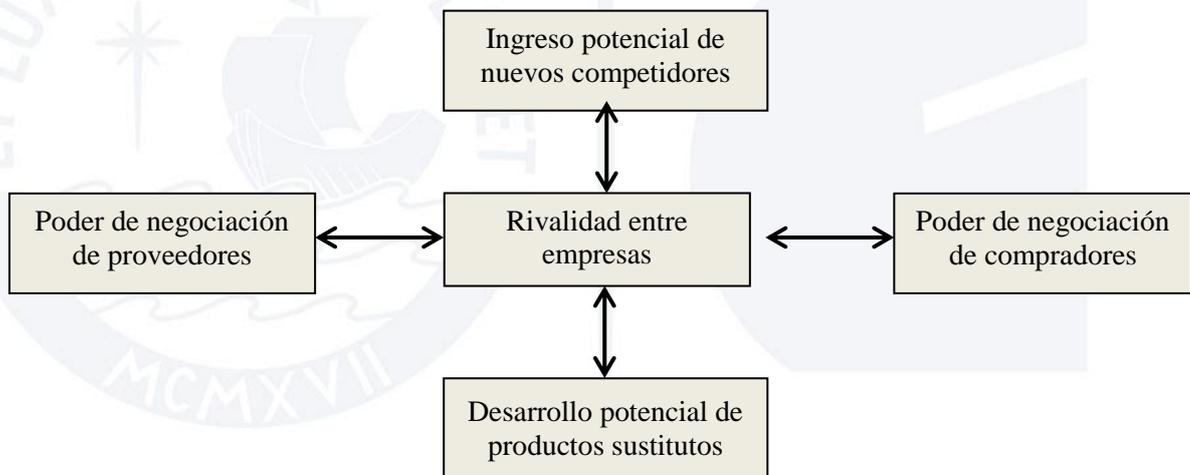


Figura 9. Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

Ejercen un papel fundamental, ya que son los que surten a la empresa de los insumos necesarios para el proceso productivo, y, por lo tanto, pueden negociar el precio de estos productos, así como la variación de la calidad de los mismos. En el sector lácteo

en estudio, el grado de dependencia con los proveedores es alto, y entre ellos es importante diferenciar a aquellos que son proveedores de servicios como los transportistas, distribuidores, agencias de mercadeo, y los proveedores de productos, dentro de los cuales se encuentran los ganaderos que comercializan la leche ordeñada del ganado y centros de acopio, los agricultores, productores de maquinarias y equipos necesarios para la elaboración de los productos, entre otros.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

Son quienes los que definen sus necesidades y a los que se tiene que satisfacer de manera adecuada, sostenible y óptima, a fin de mantener un posicionamiento competitivo en el mercado.

Dentro del mercado de los productos elaborados por el sector, se pueden identificar dos grandes fuerzas, los compradores intermediarios, dentro de los cuales se identifican a distribuidores, supermercados, programas de gobierno, y el consumidor final que es la persona que ingiere el producto. Es por ello necesario controlar las variables incluidas dentro de esta fuerza, a fin de definir las acciones que se deben tomar para satisfacer las necesidades del mercado de manera oportuna, y, de esta manera, incrementar el consumo per cápita en el país, que asciende a 62 litros por año (FAO, 2011).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos.

Si bien es cierto favorecen a la sana competencia, a su vez constituyen una amenaza al ser una competencia directa. En el caso del sector, esta competencia está constituida por derivados lácteos producidos por otras cuencas lecheras y de otras regiones del mundo, los productos elaborados a partir de la soya, bebidas de avena y otros s que reemplazan a los productos que ofrece la industria, en los que influye mucho la tendencia actual en el mercado, y, en el caso específico de los productos lácteos, estos

se ven seriamente influidos por aquellas industrias que utilizan mejoras innovadoras en su producción, en la tecnología utilizada en el proceso y en la forma de distribución de los mismos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes.

Atañe a las barreras de entrada y salida dentro del mercado, que son puntos de partida para la generación de estrategias que se deben utilizar dentro de un plan de mercado. En la actualidad, todas las industrias lácteas de las diferentes cuencas lecheras del Perú y el mundo, como es el caso de Argentina que expende una gran variedad de derivados en los supermercados de nuestro país, buscan la diferenciación de sus productos, por lo que sofistican cada vez más su producción, mejorando su participación en el mercado, tal es el caso de aparición de derivados lácteos con sabores tradicionales de frutas de la región o país.

3.5.5 Rivalidad de los competidores.

Considerando que la industria cuenta en el país cuenta con 23% de productores asociados, es difícil competir con las industrias similares del exterior, lo que origina un bajo posicionamiento del Perú como productor lácteo en América Latina, lo que fortalece la participación de mercado de las industrias competidoras (Ministerio de Agricultura, 2010).

3.6 El Sector Lácteo y sus Referentes

Dentro de las cuencas lecheras que el sector lácteo de Cajamarca tiene como referentes tenemos a la cuenca lechera de la provincia de Pichincha en Ecuador (ver Tabla 5), ubicada al norte de dicho país, perteneciente a la región geográfica denominada sierra. Esta provincia tiene la mayor producción lechera del país, la cual asciende a 20.44% (Vinza & Viré, 2011). En cuanto a la calidad de los productos elaborados, Cajamarca muestra una ligera desventaja frente a Pichincha. De igual modo, se observa

una desventaja en cuanto a la infraestructura de las plantas procesadoras de Cajamarca frente a las de Pichincha.

Asimismo también tenemos como referentes a la cuenca lechera de Santa Fe en Argentina y a la Granja Lechera de Holanda, quienes son reconocidas a nivel internacional por la calidad de sus productos.

3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

La MPC permite identificar a los principales competidores, sus fortalezas y vulnerabilidades, y efectuar las comparaciones necesarias que determinen las variables de éxito del sector. Para ello, recoge información importante que permita elaborar las bases de datos necesarias para una buena toma de decisiones.

Este análisis contiene factores internos y externos, y asigna un valor a cada una de las variables, que conllevan a un resultado donde se puede comparar el valor resultante de las empresas y el del sector en estudio.

En este plan estratégico, se incluye la MPC (ver Tabla 4) a fin de establecer cuál es la ubicación de la industria láctea artesanal del departamento de Cajamarca, en la que se consideran factores como promoción del producto, aceptación en el mercado, variedad de productos, etc.

Para este análisis, se ha tomado como competencia a las dos principales cuencas lecheras, donde se elabora la mayor parte de productos lácteos del país. El valor de 2.96 obtenido por la cuenca lechera de Lima la coloca en primer lugar, con lo que se demuestra que la industria de esta región tiene ventajas sobre las otras, debido a su ubicación estratégica, cercana a la capital, lo cual le brinda mayores facilidades en relación con la industria cajamarquina.

La MPR permite comparar la cuenca lechera de Cajamarca con la cuenca lechera de la provincia de Pichincha en Ecuador (ver Tabla 5), ubicada al norte de dicho país,

perteneciente a la región geográfica denominada sierra. Esta provincia tiene la mayor producción lechera del país, la cual asciende a 20.44% (Vinza & Viré, 2011). En cuanto a la calidad de los productos elaborados, Cajamarca muestra una ligera desventaja frente a Pichincha. De igual modo, se observa una desventaja en cuanto a la infraestructura de las plantas procesadoras de Cajamarca frente a las de Pichincha.

Tabla 4

MPC de las Principales Cuencas Lecheras

MPC	Cuenca lechera de Cajamarca (Perú)			Cuenca lechera de Lima (Perú)		Cuenca lechera de Arequipa (Perú)		Cuenca lechera de Puno (Perú)	
	Peso	Peso pond.	Calific.	Peso pond.	Calific.	Peso pond.	Calific.	Peso pond.	Calific.
Factores determinantes de éxito en el sector									
1. Ubicación de la industria	0.16	2	0.32	4	0.64	3	0.48	2	0.32
2. Calidad de los productos elaborados	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60
3. Precios de venta	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	2	0.32
4. Segmento de mercado	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
5. Infraestruct. de plantas procesadoras	0.16	2	0.32	3	0.48	2	0.32	2	0.32
6. Publicidad de los productos	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	2	0.40
Total	1.00		2.76		2.96		2.92		2.20

De los resultados obtenidos de la elaboración de esta matriz, se visualiza que la cuenca lechera de Cajamarca obtiene un resultado menor a su similares de Pichincha en Ecuador, Santa Fe en Argentina y la Granja Lechera del Noroeste de Holanda. Se ha efectuado la comparación con estas industrias, a fin de poder identificar los indicadores de los sectores similares, ubicados geográficamente en diferentes lugares, incluyendo a una industria líder en el mercado internacional, como lo es la producción Holandesa, y una similar a nivel continental como lo es la Argentina. Para ello se ha considerado las cifras finales de cada variable, lo que se encuentra relacionado con variables intrínsecas como el desarrollo de las vías de comunicación entre las sedes productoras y los puntos

de distribución y de ventas, la capacidad de administración de los productores, el desarrollo propio de las industrias región, y el apoyo de los gobiernos para impulsar esta actividad económica.

Tabla 5

MPR de la Cuenca Lechera de Cajamarca, la Cuenca Lechera de Pichincha, Santa Fe y Holanda

MPR	Cuenca lechera de Cajamarca (Perú)			Cuenca lechera de Pichincha (Ecuador)		Cuenca lechera de Santa Fe (Argentina)		Granja lechera Holanda	
	Peso	Peso pond.	Calific.	Peso pond.	Calific.	Peso pond.	Calific.	Peso pond.	Calific.
Factores determinantes de éxito en el sector									
1. Ubicación de la industria	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	3	0.48
2. Calidad de los productos elaborados	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60
3. Precios de venta	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
4. Segmento de mercado	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
5. Infraestruct. de plantas procesadoras	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	4	0.64
6. Publicidad de los productos	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Total	1.00		2.76		3.00		2.88		3.04

3.8 Conclusiones

El análisis tridimensional de las naciones debe ser analizado en tres dimensiones que impactan en el desempeño de un país en un contexto mundial.

En el Perú, el sector lácteo cuenta con aproximadamente 40 fabricantes a nivel nacional, y llevan la mayor concentración de mercado las empresas Gloria, Nestlé y Laive.

La MPC permite conocer el análisis interno de los competidores, para efectuar las comparaciones necesarias que permitan destacar las fortalezas del sector frente a las vulnerabilidades de la competencia.

La MPR permite identificar, comparar y evaluar el nivel competitivo de la industria láctea de Cajamarca con la industria láctea de Pichincha (Ecuador), Santa Fe en Argentina y Holanda.

Existen oportunidades favorables en el país como son el apoyo a la industria nacional, con las campañas de Marca Perú y el consumo de producto nacionales.

Asimismo, se debe aprovechar la experiencia de nuestra industria a fin de potenciar el proceso de elaboración de los productos lácteos.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se desarrolla el análisis interno para el sector lácteo de Cajamarca. Entre las áreas funcionales del negocio que se deben evaluar, se tienen las siguientes: (a) administración, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios, infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones, y (g) tecnología. El objetivo de este estudio es identificar las ventajas competitivas del sector dentro del mercado mediante la disminución de los riesgos asociados, a fin de elaborar un correcto planeamiento de la gestión de las mismas, y obtener el máximo beneficio frente a la competencia actual, los posibles competidores futuros y las coyunturas relacionadas con el desarrollo de nuevos productos lácteos y/o productos alternativos.

4.1.1 Administración y gerencia (A).

El sector lácteo de Cajamarca es uno de los más renombrados y con experiencia en el país. Por ende, el Estado ha promovido su desarrollo sostenible, y el sector privado ha realizado importantes actividades de inversión para optimizar su producción teniendo como base los principios de calidad en sus procesos, elaboración de productos y desarrollo de nuevos productos.

La gestión administrativa debe comprender una adecuada y menos burocrática estructura organizacional del sector, que comprenda actividades que promuevan el desarrollo de la ganadería lechera como etapa inicial, a través del mejoramiento de procesos, capacitación continua, incremento del valor agregado de la producción, etc., con el objetivo de mejorar la calidad de los productos y hacer más competitiva a la industria.

Uno de los objetivos que se plantean para el sector lácteo de Cajamarca es el de

incrementar su producción gestionando e incrementando sus redes de acopio, sus centros de producción y transformación, etc., a fin de apoyar el objetivo, por medio del aumento de la capacidad del sector lácteo peruano, que es cubrir la totalidad del consumo peruano con leche nacional. Asimismo, debe buscar el incremento de las exportaciones netas y hacerlas sostenibles en el tiempo, con programas de desarrollo que permitan también controlar o disminuir las importaciones de productos que puedan competir con nuestros productos lácteos. Se hace imprescindible entonces una administración seria, integrada y sostenible, que gestione eficientemente el crecimiento de la ganadería lechera sin perjudicar las tierras de cultivo, otras actividades agrícolas y actividades paralelas y complementarias del sector. Para ello, se debe gestionar la utilización de tierras no hábiles para la producción de alimentos por la agricultura, y aprovechar al máximo la capacidad de los bovinos para convertir la materia vegetal no apta para el consumo humano en nutrientes aprovechables como la leche. Para el aprovechamiento de estas capacidades, se puede dar soporte con actividades paralelas de la industria cajamarquina, como es la minería, que es una de las industrias que mueve la economía, y esto se ve reflejado y soportado con los programas de potenciación y recuperación de tierras eriazas a fin de que sean utilizadas como zonas de cultivo de pastos para la ganadería.

En este contexto, se hace importante la integración del sector a través de la creación de asociaciones y grupos de productores, lo cual permitiría organizar de una mejor manera la producción y operar de forma eficiente, a la altura de una ganadería moderna y competitiva, acorde al mundo globalizado en el que se vive. La reducida capacidad de asociación y de trabajo en equipo de los productores hace que no tengan una adecuada representatividad, lo cual repercute negativamente en las actividades de coordinación del sistema lácteo de Cajamarca.

En Cajamarca, opera la Coordinadora de Derivados Lácteos de Cajamarca

(CODELAC), que, desde el año 2002, agrupa a instituciones dedicadas a la producción láctea de la región, e impulsa la industria, con la participación de empresarios, quienes, mediante acuerdos, implementan planes de desarrollo del sector, estrategias y tácticas de accionar.

La producción de lácteos en el Perú muestra una tendencia de crecimiento que se ve influida por los precios internacionales, la balanza comercial, los programas de motivación al consumo, el proceso productivo, etc. Por ello, es necesario que CODELAC congregue a la mayoría de propietarios de plantas procesadoras de la región, y que el manejo de la industria esté a cargo de profesionales preparados que puedan elaborar un planeamiento estratégico por periodos, integral y que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la industria, y monitorear cada una de las etapas del proceso. Esto incluye una capacitación constante al sector, planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, la prospección de alianzas estratégicas, técnicas para mejorar la infraestructura, establecer un buen plan de mercadeo, y una adecuada política de administración de los recursos, política de precios acordes y competitivos dentro del sector, entre otros.

Asimismo, es de importancia vital que los nuevos proyectos sean propuestos a los gobiernos locales, Gobierno Central, gobiernos regionales, ONG y otros organismos que impulsen las actividades del sector como medio para el desarrollo de la región, y brinden a los pequeños y medianos empresarios, de forma conjunta, las herramientas de gestión, así como las técnicas necesarias para administrar sus propias plantas productoras.

Además, se debe propiciar que el sector se formalice legal y tributariamente, para lo cual se debe solicitar apoyo a las autoridades, a fin de registrar todos estos negocios dentro del mercado formal, y así evitar problemas fiscales que, a largo plazo, pueden llevar al fracaso de negocios potenciales. Adicionalmente, los negocios formales podrían

tener políticas de apoyo de parte del Gobierno Central, a fin de hacerlos más competitivos en el mercado internacional.

Finalmente, una correcta administración de las actividades del sector incluirá capacitación administrativa y en técnicas productivas, que les permitan a los empresarios establecer mecanismos de control en cada una de las etapas del proceso, e identificar quiénes son los agentes de la cadena productiva y los clústeres, para, de esa forma, poder mejorar el flujo de actividades.

4.1.2 Marketing y ventas (M).

Los productos lácteos son alimentos sumamente completos, debido a sus propiedades nutricionales, reconocidas en todo el mundo y ratificadas por organismos internacionales de salud. Estos productos forman parte de la canasta básica familiar, ya sea por su carácter nutricional o por la costumbre que viene de generación en generación, y, salvo para quienes intolerantes a la lactosa, tiene gran aceptación en todo tipo de personas y mercados.

Los productos lácteos, así como cualquier otra industria, actualmente enfrentan mucha más competencia no solo en el país, sino también a nivel internacional, debido a la globalización imperante, el desarrollo de productos alternativos y la apertura de los mercados nacionales e internacionales, lo cual facilita las operaciones de comercio exterior. Por ello, el marketing de este sector debe elaborar tácticas y estrategias de comercialización acordes y competitivas, necesarias para poder competir de manera eficiente, óptima y sostenible en el tiempo.

El plan estratégico busca establecer una relación entre las fortalezas y las oportunidades de la organización, acordes a sus metas, aprovechando las oportunidades de penetración y desarrollo que se presenten en el mercado. Aquí juega un papel fundamental el marketing, ya que diseña sus estrategias de acuerdo con dichas variantes,

y se anticipa a los cambios de manera que puedan enfrentarlos de manera oportuna y eficiente, mediante la investigación que identifique las necesidades del mercado, determine las cuatro *pes*, que son (a) producto, (b) promoción, (c) plaza, y (d) precio, para definir la estrategia que se debe utilizar en cada una de ellas.

El sector lácteo de Cajamarca cuenta con una amplia gama de productos y presentaciones que se ajustan a las exigencias del mercado local, en sus diferentes estratos socioeconómicos y con precios inferiores a los productos importados, lo cual limita la posibilidad de ingreso de productos extranjeros. La gestión del marketing de los productos de la industria láctea de Cajamarca se da principalmente a través de las grandes empresas, principalmente Gloria y Nestlé, que destinan altos presupuestos para publicidad y distribución, mantienen así un fuerte posicionamiento entre los consumidores, que resaltan los beneficios para la salud de los diversos productos, y consiguen fidelidad de marca (Zavala Pope, 2010a).

La estrategia que se debe utilizar ha de ser potenciada con el renombre que tienen los productos lácteos cajamarquinos a nivel nacional, en especial los quesos y mantequillas, acompañados de un buen precio, que hace una conjugación de precio-calidad atractivos para los consumidores especialmente nacionales, y, con más desarrollo en tecnología y alianzas estratégicas, se pueden conseguir mercados internacionales.

Segmentación de mercado. Los productos lácteos pueden ser consumidos a cualquier edad, pero son fundamentales para el crecimiento, ayudan al fortalecimiento de los huesos, y, por ello, se orienta su venta en el país a mujeres entre los 19 y 50 años de edad, quienes son las que, por lo general, se preocupan por la alimentación de la familia, y son decisoras en el proceso de compra del sector.

El proceso de posicionamiento aún no está consolidado. De acuerdo con estudios de mercado, los consumidores tienen un buen concepto y reconocen la calidad de los

productos lácteos cajamarquinos; sin embargo, una gran parte de ellos prefieren consumir marcas reconocidas y elaboradas por las grandes industrias como Gloria, Laive, Nestlé, etc.

El objetivo del plan de marketing es posicionar, en la mente de los consumidores nacionales, a los productos lácteos industrializados y artesanales cajamarquinos como una alternativa para el consumo, a fin de lograr el reconocimiento de marca, preferencia y lealtad en el tiempo.

Estrategias de acuerdo con el precio. Es necesario expender los productos a un precio accesible, para lograr competir de manera favorable en el sector. Para ello, es necesario mejorar las técnicas de cultivo y crianza de animales, la formación de alianzas estratégicas entre miembros del sector con los proveedores y con las organizaciones que promuevan la industria, a fin de establecer pautas que permitan la reducción de costos y la optimización del proceso de fabricación, y, de esta manera, poder otorgar un precio competitivo con prioridad en el mercado nacional, sin perder la perspectiva de los mercados internacionales como segunda etapa de incursión y penetración.

Estrategias de acuerdo con el producto. El objetivo es la diversificación de los productos lácteos elaborados en la región y el mejoramiento de la calidad de los mismos. Para ello es necesario realizar el análisis de la infraestructura actual y solicitar alternativas de financiamiento de capital de trabajo que permita adecuar la producción a las necesidades y gustos del mercado tanto, local e internacional, con un estudio previo de costos y capacitación a los trabajadores de las plantas procesadoras.

Estrategias de acuerdo con la plaza. El objetivo principal es lograr un posicionamiento en el mercado nacional, para lo cual es necesario realizar convenios con las tiendas de la región, los supermercados del país, los restaurantes reconocidos, los centros de atención al turista, agencias de viaje, hoteles e instalaciones de hospedaje,

donde se incluyan, dentro de sus circuitos, visitas a plantas procesadoras de productos lácteos, etc. Un ejemplo de circuito turístico lácteo son las visitas a las haciendas cajamarquinas como la hacienda La Colpa, que es uno de los lugares más típicos de la región y en donde se producen productos lácteos como mantequillas, quesos, yogur, etc.

Estrategias de acuerdo con la promoción. Para lograr un correcto posicionamiento en la mente de los clientes, las bondades de los productos deben ser resaltadas y difundidas por diferentes medios de comunicación y publicidad, y debe destacarse un factor muy importante en la campaña: “Los productos pueden ser consumidos con confianza, ya que su elaboración ha sido dentro de todas las normas de salubridad vigentes, conservando la tradición y el sabor de los lácteos cajamarquinos”. Esas serán las palabras clave en la estrategia de ventas: (a) salud, (b) salubridad, (c) precio, y (d) seguridad.

En cuanto a la forma de venta y comercialización, al ser productos de consumo masivo, se realiza a través de clientes minoristas (bodegas, puestos de mercado y supermercados, los que serían alrededor de 250,000 a nivel nacional) y mayoristas. En cuanto a la distribución de los productos en el mercado, es variada, pero, a menudo, la realizan las mismas empresas agroindustriales. Las ventas al menudeo de los supermercados, que en la región sudamericana sobrepasan el 50%, bordean, en el medio local, solo el 30% (Zavala Pope, 2010a).

Operaciones productivas y de servicios. Zavala Pope (2010a) indicó que el sector lácteo se encuentra integrado verticalmente a lo largo de la cadena, que va desde el acopio de la leche hasta su distribución, lo que le permite ser eficiente, mantener precios competitivos, incrementar el valor agregado de la producción, y bloquear el ingreso nuevos actores. Su altísima concentración de mercado le confiere un gran poder negociador ante los ganaderos, proveedores de la materia prima, hacia los canales de

venta minoristas y con el Gobierno.

El proceso de ordeño en el Perú para obtener la leche se efectúa tanto de manera manual como tecnificada mediante tecnología especializada, y el mayor porcentaje de este trabajo se realiza dentro de extensiones de terrenos pertenecientes a los pequeños ganaderos, quienes venden el insumo a las grandes empresas para que luego estas procesen y vendan productos lácteos industrializados.

La alimentación del ganado se realiza mediante el cultivo de forrajes que crecen en los diferentes pisos altitudinales de nuestro país. En el caso específico del sector en estudio, los pastizales crecen de manera natural, y, debido a las condiciones geográficas y climatológicas de la región, en algunos casos, se utilizan suplementos nutricionales agrícolas.

Actualmente, no existe una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades, y muchos de los empresarios del sector no cuentan con recursos suficientes para mejorar su línea productiva, e invertir en tecnología, que le permita mejorar su producción en serie. Debido a ello, es necesario trabajar en proyectos agrícolas a fin de fortalecer el alimento para los animales y poder obtener mejor producción de leche por animal.

Las instalaciones para la extracción de la leche y la fabricación de los productos y derivados lácteos carecen, en la actualidad, de equipos de ordeño modernos, medicina preventiva y alimentación adecuada para el ganado, que les permita optimizar el uso de sus recursos primarios.

Los productos lácteos elaborados en el sector, tales como yogur, queso, mantequilla, manjar banco, son fabricados por personal empírico, que utiliza técnicas transmitidas de generación en generación para la fermentación y conservación de la leche. Para el proceso de fermentación, se utilizan agentes que le facilitan el proceso.

Estos agentes coagulantes (mohos y levaduras) transforman la leche en cuajada, y permiten transformarla en quesos y yogur. El batido de la leche se hace en grandes peroles, el prensado en forma manual, y la conservación de los productos se realiza mediante hojas de palma, envases de madera, plástico o acero. En la mayoría de las plantas procesadoras, no existe el concepto de producción en serie, ni optimización de mejora continua, que permiten hacer procesos más baratos y eficientes.

Para el desarrollo del país, es fundamental el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), donde se desarrolle de manera óptima la industria local, por lo que es necesario elaborar proyectos de inversión para los productores. La mejor perspectiva en nuestro país es lograr que se desarrollen las industrias locales, para lo cual es necesario impulsar proyectos que consideren la integración con los propietarios de las plantas procesadoras, que se elabore un producto competitivo y que el valor agregado sea magnificado en el mercado.

Asimismo, es importante elaborar flujos de procesos que identifiquen actividades similares, eliminen tareas improductivas, tiempos muertos, busquen sinergias entre todas las etapas del proceso y desarrollen una cultura de mejora continua a fin de hacerlo más fluido y eficiente.

Finalmente, se debe establecer indicadores que permitan a la industria evaluar su desempeño sostenible sobre los objetivos establecidos en el plan estratégico y corregir oportunamente las falencias a fin de evitar pérdidas de mercado y daño en la imagen de la industria láctea cajamarquina.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).

La infraestructura con la que cuenta actualmente no permite a la industria operar de manera óptima para consolidar su posicionamiento en el mercado. Se carece de carreteras que permitan extraer la producción lechera hacia los centros de procesamiento

y consumo. Asimismo, la electrificación rural, de tan solo 35%, dificulta notoriamente la instalación de la cadena de frío, necesaria para expandir las rutas de acopio y la apertura de nuevos centros de producción, en respeto de los requisitos de inocuidad que debe tener la producción moderna y competitiva de leche (Zavala Pope, 2010a).

La producción láctea cajamarquina se basa en pequeñas parcelas y hatos lecheros que la hacen ineficiente en relación con los estándares de operación de las ganaderas de buen desempeño de la costa, de nuestra región y de las exportadoras del mundo. Lo anterior origina un bajo nivel tecnológico y deficiente gestión de la pequeña unidad productiva (Zavala Pope, 2010a).

Mayormente, la extracción y la elaboración de derivados lácteos se realiza en pequeñas hectáreas de terreno, bajo condiciones que no garantizan un manejo eficiente del negocio, y destaca como problema latente la poca capacidad de conservación con la que cuentan los pequeños productores, lo que ocasiona que, en épocas de abundancia de leche, no tengan las condiciones para el adecuado almacenamiento y, muchas veces, tengan que desechar el insumo e incrementar costos de producción, que, finalmente, son transferidos a los consumidores finales.

Se debe incentivar la inversión en este punto a fin de lograr garantizar la calidad de los productos. Para ello, es necesario especificar las variables de cada una de las actividades que generen valor agregado al producto, e identificar tecnologías de baja complejidad y versatilidad, cuyo financiamiento sea accesible a los propietarios de las plantas lecheras.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

Zavala Pope (2010a) indicó que las compras del Estado son un complemento importante de la demanda privada de lácteos. El Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) y el Programa del Vaso de Leche (PVL) destinaron 736

millones de nuevos soles durante el 2006, de los cuales 274 millones fueron para comprar leche en todas sus formas. El presupuesto del PVL fue de 363 millones de nuevos soles, 217 millones fueron compras de leche (23.2 litros de leche anual por beneficiario del programa). El PVL adquirió 25'065,000 litros de leche evaporada (50 millones de litros equivalentes en leche fresca), 18'800,377 litros de leche fresca, y 67,627 kg de leche en polvo (574,000 litros equivalentes en leche fresca).

Los márgenes de utilidad son reducidos, debido al pequeño tamaño de los hatos que caracteriza la producción en el Perú, lo que ocasiona comercialización de leche de baja calidad y que no se pueda acceder a economías de escala. Para estos productores, el mercado es reducido y muchas de las pequeñas empresas agroindustriales son incapaces de llegar a su punto de equilibrio y tienen reducidos márgenes de utilidad. A menos que posean red de distribución propia o ventas a los programas sociales, no tendrán posibilidades de capitalizarse y crecer (Zavala Pope, 2010b).

Por otro lado, los altos costos del sistema productivo, así como el alto costo de los fletes, dificultan conseguir costos adecuados, necesarios para la importación y fabricación, de forma eficiente y competitiva, de los concentrados para la preparación de raciones a base de maíz, soya y otros productos necesarios.

Un factor importante que viene afectando al sector es la alta informalidad existente: cerca del 45% de la producción nacional de leche es destinada a la fabricación artesanal de quesos y venta de leche al menudeo, lo que origina una alta informalidad tributaria y sanitaria que propicia falta de inocuidad en los alimentos, competencia desleal para la actividad formal y altos costos de comercialización de la leche (Zavala Pope, 2010a).

No existe un manejo de administración financiera ni libros contables, que se explica por la ausencia de conocimientos en ciencias empresariales. Por ello, es

necesario capacitar a los propietarios de los negocios a fin de otorgarles herramientas financieras básicas como nociones de rentabilidad, elaboración básica de presupuestos, y costos y técnicas para identificar oportunidades.

4.1.5 Recursos humanos (H).

Los empleados de los negocios son mayormente miembros de la misma comunidad y familiares de los propietarios. Es importante resaltar la vocación ganadera que tienen los campesinos, ya que esta población posee una ancestral vocación ganadera, lo que se constituye como un activo relevante y una fortaleza para la producción de leche y sus derivados.

En la gestión de personas, no existen planillas ni mucho menos beneficios sociales que protejan a los empleados ante accidentes y/o contingencias sociales ni familiares. La capacitación es uno a uno, con base en técnicas aprendidas de generación en generación. Asimismo, existe carencia permanente de aprendizaje sobre nuevas tendencias y tecnologías modernas, que, finalmente, pueden convertirse en ventajas competitivas en el mercado local y nacional.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).

Lamentablemente, en la industria de productos lácteos del departamento de Cajamarca, no se cuenta con una plataforma tecnológica que le permita estar a la vanguardia de otros sectores. El acceso a herramientas tan básicas hoy en día como la Internet o el teléfono no llegan a todos los distritos donde se ubican las plantas procesadoras. Por lo indicado, los productores no cuentan con sistemas de información que les permitan actualizarse de forma constante respecto de las nuevas tendencias y herramientas para la optimización del negocio.

Es importante señalar, además, la falta de motivación de los actuales productores en adquirir nuevos conocimientos, ya que no se logra aún comprender la importancia que

la actualización constante aporta a la buena marcha del negocio. Esta desinformación y/o falta de conocimiento conlleva, en muchas ocasiones, a perder oportunidades dentro del negocio.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).

La tecnología utilizada en el sector determina la necesidad de establecer medidas, a fin de mejorar las técnicas de elaboración y envase de productos lácteos y, sobre todo, garantizar las medidas mínimas y necesarias de salubridad en la fabricación y manipulación del producto.

Por ello, es urgente que se logren las condiciones de infraestructura para todos estos propietarios, así como su preparación en el uso de las nuevas técnicas, por lo que se debe impulsar alianzas estratégicas con las universidades, institutos y organizaciones afines del sector, a fin de capacitar a los productores en las nuevas tecnologías y técnicas que se deben utilizar, y generar así una mejora en las prácticas de higiene, salubridad y optimización en el proceso productivo.

Por otro lado, es necesario la estandarización de los procesos productivos, los cuales deben ser difundidos por todos los propietarios de los negocios a sus empleados, con lo que se favorecerá la producción de forma eficiente, homogénea, y se generará mayor aceptación en el consumidor final.

En el mundo, los sistemas de calidad son utilizados en la mayoría de países. En el Perú, estas prácticas son utilizadas en gran porcentaje por las grandes industrias, pero con escasa acogida en las PYMES, debido a la poca tecnología con la que cuentan, a la carencia de las últimas técnicas y de información relevante que facilite la toma de decisiones, lo que les impide, entre otros, producir lácteos de primera calidad. Por ello, es necesario que se implemente de manera progresiva un sistema de calidad total, que se aplique en cada uno de los procesos de la cadena productiva, de manera que se

uniformicen las actividades y se minimicen los desechos.

Para ello, es pertinente implementar un sistema de información, que, aunque no se pueda extender a todas las plantas procesadoras de lácteos, debe llegar a las principales, y, basados en los acuerdos de todo el sector, debe ser difundido a los lugares más lejanos. Esta herramienta contará con una base de datos actualizada, con proveedores, nuevas técnicas, estadísticas, etc., que facilitarán la compilación de la información y su posterior difusión a las personas interesadas.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Este análisis contribuye a que se identifiquen varios factores relevantes que repercutirán en la elaboración de la estrategia, para lo cual se determinan las fortalezas y debilidades de la industria (ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz EFI de la Industria Láctea Cajamarquina

Matriz EFI de la industria láctea de Cajamarca		Peso	Valor	Ponderación
Factores determinantes de éxito				
Fortalezas				
1	Producción láctea disponible todo el año, debido a las condiciones geográficas y climatológicas favorables de la región.	0.10	4	0.40
2	Personal calificado con vocación ganadera.	0.08	3	0.24
3	Industria integrada en toda su cadena, desde el acopio hasta la distribución.	0.08	3	0.24
4	Gran experiencia en la industria.	0.05	3	0.15
5	Zona industrial desarrollada.	0.04	4	0.16
6	Amplia variedad de productos lácteos.	0.07	4	0.28
		0.42		1.47
Debilidades				
1	Informalidad.	0.05	2	0.10
2	Bajos márgenes de utilidad.	0.07	1	0.07
3	Reducida capacidad de asociación y de trabajo en equipo.	0.08	1	0.08
4	Deficiente infraestructura de producción y distribución.	0.07	1	0.07
5	Control de calidad no aplicado y carencia de estándares de calidad y técnicas de salubridad.	0.05	1	0.05
6	Elevados costos de producción, distribución y transporte.	0.06	2	0.12
7	Limitada capacidad de inversión de los propietarios.	0.07	2	0.14
8	Baja capacitación a los productores de materia prima, así como poca especialización de los fabricantes de derivados lácteos.	0.08	1	0.08
9	Resistencia al cambio.	0.05	1	0.05
		0.58		0.76
Total		1		2.23

4.3 Conclusiones

La producción de lácteos en el Perú muestra una tendencia de crecimiento. Por ello, es necesario que el manejo de la industria esté a cargo de profesionales preparados que puedan elaborar un planeamiento estratégico que impulse las actividades del sector.

A fin de lograr el posicionamiento en el mercado, es necesario elaborar planes integrados de mercadotecnia y ventas que se basen en los objetivos de la organización.

Para el caso de los lácteos cajamarquinos, lo primero que se identifica es la preferencia en el consumo de los que provienen de las grandes industrias, y son las mujeres las compradoras potenciales de dichos productos.

Es necesario desarrollar programas de capacitación a los productores artesanales de leche y productos lácteos, a fin de enseñarles herramientas de optimización y buenas prácticas para la fabricación de sus productos.

Se debe aprovechar la experiencia de los productores artesanales, y potenciarlas con nuevas técnicas a fin de reducir costos de producción.

La producción de leche de los animales está relacionada de manera directa con la alimentación de ellos, por lo que es necesario trabajar con los gobiernos locales y nacionales para desarrollar programas de mejoramiento de pastos y alimento para el ganado.

El desarrollo de infraestructura moderna es vital para poder competir en el mercado nacional, y, debido a ello, se debe incentivar la inversión privada y estatal para ser competitivos.

Capítulo V: Intereses del Sector Lácteo y Objetivos de Largo Plazo (OLP)

5.1 Intereses del Sector Lácteo

El principal interés del sector artesanal lácteo cajamarquino es convertirse en la mejor alternativa de consumo para el mercado nacional, dentro de un escenario donde se pueda desarrollar, en esta región del país, una industria que garantice su producción en condiciones óptimas para el consumo. Asimismo, es importante dar a conocer y resaltar el nombre de Cajamarca como sinónimo de calidad y garantía, y tener como premisa principal que, en algún momento, sea una oportunidad para abrir nuevos mercados fuera del país. Además de los mencionados, forman parte de los intereses sectoriales: (a) el cumplimiento de normas sanitarias, (b) la rentabilidad por la venta de productos, (c) la mejora de su posicionamiento en el mercado, y (d) la protección del medioambiente.

Para efectos del presente estudio, y como herramienta para el análisis y planteamiento de estrategias, se ha elaborado la matriz de intereses organizacionales, donde se determinan cuáles son los principales competidores, así como su grado de acción e interés, en un determinado punto.

El comportamiento de los productores artesanales de lácteos deberá estar acorde y alineado con la visión del sector, ya que esto también es una forma de determinar los intereses sectoriales. A través de la evaluación integrada de los intereses sectoriales, los puntos cardinales, la visión y la misión del sector, se podrá definir de manera más clara y precisa los objetivos de largo plazo. El identificar adecuadamente a los competidores del sector y sus intereses (comunes y de oposición con los del sector lácteo cajamarquino) será relevante a la hora de determinar las estrategias.

5.2 Potencial del Sector Lácteo

El sector lácteo cajamarquino mantiene factores que lo destacan de sus similares competidores, ya sea por la experiencia y reconocimiento en el mercado (es ampliamente

conocida la calidad y la variedad de los productos elaborados), así como por las ventajas y oportunidades de una industria que cuenta con recursos naturales adecuados y preparados, que se desarrollan favorablemente en la región, debido a las condiciones geográficas y climatológicas.

Se toma como referencia que la producción de derivados lácteos, en nuestro país, se concentra en un 70% en las cuencas lecheras de Arequipa, Lima y Cajamarca, lo que genera desde ya una ventaja competitiva al sector frente a otras cuencas lecheras de lugares diferentes, las cuales pueden presentar ciertos problemas cuando se les solicite grandes cantidades de producto final. Esta ventaja tiene que ser aprovechada de la mejor manera por los productores lecheros para así hacer de esta capacidad una fortaleza de la industria láctea cajamarquina.

Con base en este reconocimiento del mercado, se puede potenciar los esfuerzos de cada uno de los agentes de la cadena productiva y mejorar los productos en términos de rentabilidad y eficiencia, a fin de consolidar su posición en el mercado diferenciándose de sus competidores.

Para evaluar el potencial del sector lácteo hay que analizar los siete dominios:

Demográfico. De acuerdo con el último censo realizado a la población del país, el Perú cuenta con aproximadamente con 29'798,000 habitantes, los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes regiones del país, con una tasa anual de crecimiento de 1.14% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011).

En promedio, el 59% de la población peruana vive en la costa, y la provincia de Lima es la que concentra el mayor porcentaje de habitantes en esta región, mientras que la sierra cuenta con un 35%, y la selva tiene 12.6% de habitantes. La población del Perú es en un 30% menor de 15 años, y el 61.8% tiene una edad que oscila entre los 15 y 64 años, y solamente el 8% es mayor a los 64 años (INEI, 2011).

Los departamentos que concentran mayor número de habitantes son los siguientes: (a) Lima, (b) Piura, (c) La Libertad, (d) Cajamarca, y (e) Junín, que suman en total el 52.6% de la población total del país (ver Tabla 7).

Tabla 7

Perú: Distribución de la Población por Área de Residencia Región Natural, según

Departamento

Perú: Distribución de la Población, por Área de Residencia y Región Natural, según Departamento, 2011 (distribución porcentual)										
Departamento	Área de residencia			Región Natural				Porcentaje 2011	Número de personas en los hogares visitados	
	Total	Urbana	Rural	Total	Lima Metropolitana	Resto Costa	Sierra			Selva
Amazonas	100.0	28.4	71.6	100.0	0.0	0.0	29.3	70.7	1.5	1,397
Áncash	100.0	48.8	51.2	100.0	0.0	36.7	63.3	0.0	4.2	4,034
Apurímac	100.0	32.5	67.5	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	1.8	1,754
Arequipa	100.0	87.1	12.9	100.0	0.0	13.2	86.8	0.0	4.3	4,076
Ayacucho	100.0	41.3	58.7	100.0	0.0	0.0	92.1	7.9	3.1	2,945
Cajamarca	100.0	27.2	72.8	100.0	0.0	1.6	79.3	19.0	5.0	4,760
Cusco	100.0	49.0	51.0	100.0	0.0	0.0	87.7	12.3	4.6	4,394
Huancavelica	100.0	15.0	85.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	1.9	1,858
Huánuco	100.0	35.5	64.5	100.0	0.0	0.0	85.2	14.8	2.8	2,714
Ica	100.0	85.3	14.7	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	2.8	2,701
Junín	100.0	59.0	41.0	100.0	0.0	0.0	75.7	24.3	4.8	4,594
La Libertad	100.0	75.8	24.2	100.0	0.0	76.5	23.5	0.0	5.2	4,923
Lambayeque	100.0	73.3	26.7	100.0	0.0	98.1	1.9	0.0	4.5	4,309
Lima	100.0	96.6	3.4	100.0	89.8	8.8	1.5	0.0	31.9	30,442
Loreto	100.0	60.5	39.5	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	3.2	3,023
Madre de Dios	100.0	72.3	27.7	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.5	483
Moquegua	100.0	81.5	18.5	100.0	0.0	72.3	27.7	0.0	0.6	549
Pasco	100.0	61.0	39.0	100.0	0.0	0.0	68.0	32.0	0.9	861
Piura	100.0	73.6	26.4	100.0	0.0	87.4	12.6	0.0	5.7	5,444
Puno	100.0	44.7	55.3	100.0	0.0	0.0	96.6	3.4	4.7	4,504
San Martín	100.0	58.4	41.6	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	2.6	2,471
Tacna	100.0	85.9	14.1	100.0	0.0	88.6	11.4	0.0	1.1	1,085
Tumbes	100.0	88.9	11.1	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.7	713
Ucayali	100.0	74.4	25.6	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	1.5	1,440
Total 2011	100.0	70.1	29.9	100.0	28.6	23.3	35.4	12.6	100.0	95 473
Total 2000	100.0	63.7	36.3	100.0	-	51.8	36.1	12.1	100.0	127 261

Nota. Tomado de INEI, 2011. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/endes/2011/>

En relación con la densidad de la población, la costa cuenta en promedio con 87 habitantes por metro cuadrado, cifra que resulta alta si se la compara con la región sierra que tiene 22 y la selva con cuatro habitantes por metro cuadrado (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, 2010).

Dentro de este contexto, se puede afirmar con relación al sector, que existe un mercado potencial que puede aún no formar parte del mercado actual y que puede convertirse en público consumidor de los derivados lácteos artesanales cajamarquinos.

Por ejemplo, dado que el Perú es un país con población relativamente joven, este sector de la población es el que se caracteriza por ingerir alimentos saludables, que contribuyen a una dieta sana, lo cual incluye el consumo de lácteos, y por ende puede favorecer la demanda de los productos del sector (ver Tabla 8).

Tabla 8

Perú: Composición de la Población Total, por Área de Residencia y Sexo, según Grupo de Edad 2011

Perú: composición de la población total, por área de residencia y sexo, según grupo de edad, 2011 (distribución porcentual)									
Grupo de edad	Total	Total		Área urbana			Área rural		
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
<5	9.5	9.9	9.2	8.9	9.4	8.4	11.1	11.1	11.1
5-9	10.1	10.6	9.6	9.1	9.6	8.5	12.5	12.7	12.3
10-14	10.4	10.7	10.1	9.3	9.6	9.0	12.9	13.2	12.6
15-19	9.5	10.0	9.0	9.7	10.1	9.4	9.0	9.9	8.0
20-24	8.1	8.4	7.8	9.0	9.4	8.7	5.9	6.1	5.7
25-29	7.3	7.4	7.3	7.7	8.0	7.5	6.3	6.0	6.7
30-34	6.9	6.8	7.1	7.3	7.1	7.5	6.1	6.1	6.2
35-39	6.9	6.8	7.0	7.2	7.0	7.3	6.4	6.4	6.4
40-44	5.8	5.3	6.3	6.1	5.5	6.7	5.2	4.9	5.5
45-49	5.1	5.0	5.2	5.3	5.1	5.5	4.7	4.9	4.6
50-54	4.9	4.5	5.3	5.2	4.8	5.6	4.2	3.8	4.5
55-59	3.9	3.6	4.1	4.0	3.7	4.3	3.5	3.4	3.6
60-64	3.4	3.3	3.4	3.4	3.4	3.4	3.3	3.2	3.4
65-69	2.7	2.6	2.8	2.6	2.5	2.8	2.8	2.7	2.9
70-74	2.0	1.9	2.1	1.9	1.8	1.9	2.3	2.1	2.4
75-79	1.6	1.5	1.7	1.5	1.4	1.6	1.9	1.9	1.9
80 y más	1.8	1.7	2.0	1.8	1.7	1.8	1.9	1.6	2.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Número	95 473	46 796	48 677	#####	32 575	34 385	28 512	14 221	14 291

Nota: El cuadro está basado en la población de facto, es decir, incluye residentes habituales y no habituales.

Nota. Tomado de <http://proyectos.inei.gob.pe/endes/2011/>

Si se observan los indicadores de densidad, se puede concluir también que los pobladores de la costa constituyen un mercado objetivo de los productos derivados lácteos artesanales cajamarquinos, ya que cuentan con mayor número de habitantes, y por ende constituyen consumidores potenciales de la industria.

La tasa de desempleo en el Perú, en lo que va del año 2012, asciende a 6.7%, lo que significa un aproximado de 319,400 personas desempleadas (Desempleo en Perú, 2012).

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, cuenta con tres regiones naturales con una amplia diversidad de recursos y diferentes condiciones climatológicas, además de 200 millas de mar que por su variedad ictiológica, en algún momento fue catalogado como el más rico del mundo y que sirve de medio para operaciones de comercio exterior por ser la vía para el traslado marítimo de diferentes mercancías.

El Perú tiene una superficie continental de 1'285,215.6 km² (ver Tabla 9), y es el tercer país más extenso de esta parte del continente (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, 2005). Gracias a su ubicación geográfica y por poseer diferentes pisos altitudinales, cuenta con recursos energéticos, variedad de minerales, y miles de especies de flora y fauna, que constituye una fuente rica de recursos naturales.

Tabla 9

Superficie de Territorio del Perú

SUPERFICIE DEL TERRITORIO		
	SUPERFICIE (En Km ²)	PORCENTAJE (% del Total)
COSTA	136,233	11
SIERRA	391,991	30
SELVA	756,991	59
TOTAL	1'285,215	100

Nota. Tomado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Al colindar con el océano Pacífico, el Perú es miembro de la APEC (Asia Pacific Economic Cooperation), Foro internacional que propicia el intercambio comercial, inversiones y cooperación entre sus miembros. Posee asimismo presencia en la

Antártida, región continental ubicada en el Polo Sur, mediante una Base de Operaciones denominada Machu Picchu.

Con respecto al sector, la región por su ubicación geográfica (el departamento de Cajamarca se encuentra ubicado en el nororiente del Perú), cuenta con condiciones favorables para el cultivo de pastizales que son el alimento del ganado, asimismo existen vías de comunicación en condiciones para la distribución de los productos lácteos.

La crianza natural del ganado, cuya fuente principal de alimentación son los forrajes que crecen en esta parte del País, se ve favorecida por el clima que posee la región, el cual es adecuado para su crianza y por los manantiales que allí se encuentran.

Económico. La economía peruana muestra una tendencia favorable, reflejada en el buen indicador del PBI del año 2011 (ver Figuras 10 y 11), en el que se obtuvo un promedio de 7% (Revista Business, 2011). Debido a esta tendencia el Perú, se encuentra dentro de los primeros países para invertir en el continente (La economía.pe, 2012).



Figura 10. Tasa de Crecimiento del PBI.

Tomado de <http://laeconomia.pe/pbi-peru-2011-2012.html>

**Tasa de Crecimiento Económico
Proyecciones – Latinoamérica: 2012-2014
(Variación promedio anual %)**

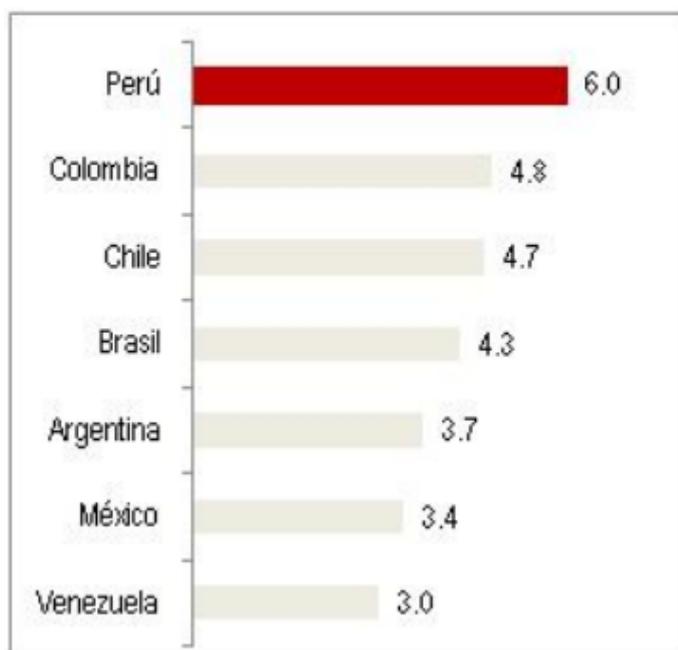


Figura 11. Tasa de Crecimiento Económico, Proyecciones Latinoamérica 2012-2014. Tomado de ProInversión, 2011. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62>

Este escenario favorable propicia la mejora de los ingresos familiares y por ende el nivel de consumo per cápita (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012). Esta variable debe ser aprovechada por el sector para potenciar la oferta de derivados lácteos, definiéndolo en el mercado como un producto de calidad, indispensable en la canasta básica familiar.

Dentro de los sectores que alcanzaron mayor crecimiento en el año 2011 a nivel nacional, se tienen al sector Construcción (con 3.43%), y al sector Comercio y Manufactura, que crecieron en un 8.82% y 5.56%, respectivamente (INEI, 2011).

Las exportaciones en el Perú se conforman, en su mayoría (60%), por productos mineros como (a) el cobre, (b) el oro, (c) la plata, y (d) el zinc (ver Tabla 10). Otros

productos con importantes cifras de exportación son la pesca y la agricultura (Proinversión, 2011).

Tabla 10

Exportaciones Peruanas

Exportaciones (Millones de US\$)	2010	2011	Part. % (2011)	Var. % (2010/2011)
Minería metálica y no metálica	21,973.7	27,848.0	60.2%	27%
Agro y agroindustria	3,164.5	4,502.0	9.7%	42%
Pesca	2,525.8	3,146.0	6.8%	25%
Petróleo	3,088.0	4,704.0	10.2%	52%
Textil	1,557.7	1,986.0	4.3%	27%
Químico	1,223.4	1,645.0	3.6%	34%
Sidero-metalúrgico	918.3	1,128.0	2.4%	23%
Metal mecánico	394.1	464.0	1.0%	18%
Maderas y papeles	354.6	398.0	0.9%	12%
Otras exportaciones	364.4	446.0	1.0%	22%
TOTAL	35,564.7	46,267.0	100.0%	30%

Nota. Tomado de ProInversión, 2011. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=68>

Cajamarca cuenta con un considerable ingreso por canon minero, proveniente en su mayoría de las operaciones realizadas por Minera Yanacocha. Como se observa en el párrafo anterior, la mayoría de las exportaciones peruanas provienen de productos mineros, situación que debe favorecer el desarrollo de la región y del sector, con inversiones en obras de infraestructura y capacitación a las comunidades y automatización de las industrias.

Asimismo, dentro de este contexto de confianza en la política económica, se espera un aumento en las cifras de inversiones nacionales y extranjeras, manteniendo o mejorando el nivel de expansión que muestra en la actualidad.

El sector lácteo cajamarquino carece en su mayoría de capacidad de inversión, pero, aun así, el departamento cuenta con ingresos por pago de canon minero, lo cual favorece al desarrollo regional. Sin embargo, el conflicto por el Proyecto Conga, puede

mermar algunas inversiones privadas extranjeras, lo que ocasionaría una disminución en las cifras de inversión.

Tecnológico. En el escenario globalizado actual, el avance tecnológico juega un papel vital para el desarrollo de todo País y las ventajas competitivas de sus diferentes sectores económicos.

Cuanto más invierta cada país en investigación y desarrollo tecnológico, más se consolida económicamente, prueba de ello, es que los países potencias como Japón, China, o Estados Unidos son los que también lideran a nivel mundial el desarrollo tecnológico, debido a la fuerte inversión que realizan en la investigación y el desarrollo de sus tecnologías.

El Perú, a pesar de los buenos indicadores económicos, aún se encuentra bastante lejos de alcanzar los niveles de otros países y eso se debe en gran medida por la ausencia de inversión por parte del gobierno y de las entidades privadas que propicien el desarrollo de ideas innovadoras, la falta de conciencia tecnológica, y la ausencia de servicios básicos en muchos lugares del país, en donde la población no tiene acceso a servicios básicos lo que contribuye al desconocimiento de los avances tecnológicos, como es el caso de muchas comunidades del departamento de Cajamarca.

La industria láctea artesanal cajamarquina, aún no utiliza una tecnología de avanzada en la fabricación de sus productos, lo que incluye prácticas de elaboración, empaque y conservación deficientes. A ello se suma que no existe una adecuada infraestructura vial para el traslado de los derivados oportunamente. Por otro lado, los integrantes del sector poseen conocimientos de elaboración transmitido de generación en generación, los cuales favorecerán el proceso productivo una vez éste se automatice la industria y se realicen inversiones en obras de infraestructura. Así como en la capacitación de los productores.

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es un país con un gran legado histórico, debido a la variedad de sus culturas, lo que ha contribuido a contar con un vasto Patrimonio Arqueológico, Literario, Histórico y Artístico, que propicia la actividad turística interna y externa (ver Tabla 11), lo cual se refleja en la varianza positiva de 17.6% entre el año 2011 y 2010 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2011).

Aunado a este potencial histórico, se percibe que la creatividad de sus habitantes, por ejemplo, los empresarios cajamarquinos, han identificado los recursos naturales de su región, y ofrecen a los turistas nacionales y extranjeros paquetes turísticos que combinan visitas a monumentos arqueológicos como las Ventanillas de Otuzco y ecoturismo como visitas a los Jardines de Orquídeas o a las Granjas Lecheras, lo que mejora ampliamente la oferta y propicia la captación de nuevos mercados en los diferentes sectores de la región.

Tabla 11

Perú: Ingreso Trimestral de Divisas Generado por el Turismo Receptivo 2002-2012

PERÚ: INGRESO TRIMESTRAL DE DIVISAS GENERADO POR EL TURISMO RECEPTIVO, 2002-2012

(Millones de US\$)

Trimestre	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 ^{P1}	2011 ^{P1}	2012 ^{P1}	Variación % 2011/2010	Variación % 2012/2011
Total	837	1 023	1 232	1 438	1 775	2 007	2 396	2 440	2 475	2 912		17,6	
I Trim	198	232	277	328	412	456	563	581	572	688	786	20,4	14,2
II Trim	198	241	291	341	426	467	572	572	579	686	777	18,3	13,4
III Trim	232	285	339	405	488	557	671	644	671	784		16,9	
IV Trim	209	265	324	364	449	527	590	643	653	754		15,5	

Nota: Incluye los rubros Viajes y Transporte de pasajeros.

^{P1} Cifra preliminar

Fuente: BCRP

Elaboración: MINCETUR/SG/OGEE-Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales

Con información disponible a septiembre de 2012

Nota. Tomado de MINCETUR, 2011. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Ingr_Trim_Divisas_2002_2012.pdf

En cuanto a la perspectiva sociológica y psicológica, la mayoría de la población peruana, en su mayoría mestiza, es pluricultural, con marcada influencia de los hechos pasados como guerras y el fenómeno terrorista que se vivió en nuestro país en la década de los ochenta y principios de la de los noventa. Las organizaciones gremiales juegan un papel importante en el desarrollo de las actividades del Perú, ya que es un atributo importante, la necesidad del poblador peruano el asociarse para lograr masivamente la atención de sus demandas. Sin embargo, los peruanos también tienden a interesarse en los cambios propios del proceso de globalización, aunque por las limitaciones propias de un país en desarrollo, esto no se cumple a cabalidad.

Cabe destacar dentro de este punto, que actualmente existe una corriente de identidad nacional con la campaña marca Perú, y “consume lo que el Perú produce”. Ese es un punto importante a aprovechar por los industriales del sector lácteo Cajamarquino, ya que favorece a la identidad nacional hacia los productos elaborados en el País.

Organizacional-administrativo. El Perú se encuentra organizado en tres Poderes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. Por otra parte, la gestión administrativa es lenta y burocrática, lo que no contribuye a procesos eficaces.

Dentro del sector, aún no existe una estructura organizacional definida aplicada a toda la industria; sin embargo, existen intereses comunes, y la Coordinadora Nacional de Derivados Lácteos puede liderar y organizar a los productores.

Militar. Las instituciones encargadas de brindar seguridad en la región son las Fuerzas Armadas, constituidas por (a) el Ejército, (b) la Marina de Guerra, (c) la Fuerza Aérea, y (d) la Policía Nacional, que velan por la seguridad nacional tanto al interior del país como en zonas fronterizas.

5.3 Principios Cardinales del Sector Lácteo

Los principios cardinales permiten analizar e identificar dentro de un

determinado sector las amenazas y oportunidades que posee una industria, a fin de profundizar la capacidad del sector para identificar y anticiparse a las condiciones del mercado, dentro de un ambiente globalizado y dinámico cada vez más exigente y competitivo.

Los principios cardinales son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) contrabalance de los intereses, (c) lazos pasados y presentes, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Se refiere a la relación de las empresas del sector lácteo artesanal de Cajamarca y sus clientes, en ella influyen además, organismos gubernamentales como el Ministerio de Salud, el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Ministerio del Ambiente, quienes son las organizaciones gubernamentales que delimitan el marco regulatorio en el que el sector desarrolla sus actividades, es decir son quienes establecen las normas y leyes, que se deben cumplir para elaborar un producto que pueda ser apto para el consumo y expedido con normalidad en el mercado interno y externo. Es importante entonces, establecer convenios con estos organismos a fin de apoyar el normal desarrollo de las actividades del sector.

Otro factor influyente son las comunidades campesinas, no dedicadas a la producción de lácteos, pero que al ser propietarios de tierras colindantes, hace imprescindible la relación con ellos, ya que muchas veces se depende de los pastizales y las corrientes de agua para la alimentación del ganado. Para mantener una buena relación, es importante afianzar lazos de confianza, desarrollando programas de cooperación mutua, planes de desarrollo y crecimiento sostenible, y todo esto desde la perspectiva de la responsabilidad social.

Lazos pasados y presentes. Se refieren a todas las relaciones inherentes a las industrias lácteas, para efectos del presente plan, del Perú. Cada una de las cuencas lecheras diversifican su producción, y tienen como agentes involucrados a las comunidades ganaderas, los propietarios de los pastizales, los establecimientos donde se expenden los productos, etc., en una relación de mutuo beneficio, dentro de un mercado cada vez más grande y global.

Contrabalance de los intereses. Se relaciona con los beneficios del producto que es reconocido en el mercado, y, debido a la tradición del departamento como productor de lácteos, le otorga una ventaja comparativa frente a otras cuencas lecheras del país. En este punto, es importante indicar que el sector lácteo del departamento de Cajamarca posee, dentro de los agentes de la cadena productiva, una fortaleza competitiva particular que es la vocación inherente y que es transmitida de generación en generación, dentro de las comunidades, hacia la actividad agrícola y ganadera, y a ello se agregan las condiciones óptimas para el pastoreo del ganado dentro del ámbito, lo que potencia el desarrollo de la industria lechera. Esto esta potenciado por los programas de desarrollo y mejoramiento de pastos, que son impulsados tanto por la industria privada como por los gobiernos local y regional.

Sin embargo, cada sector lácteo tiene fortalezas y debilidades propias, y estos pueden ofrecer productos y servicios de características similares, pero muchas veces también con calidades diferentes, lo que afecta los intereses de la industria en estudio a niveles locales y nacionales.

Conservación de los enemigos. Hace referencia a la sana competencia, la cual beneficia al mercado con calidad y precios justos, ya que, para lograr un mejor posicionamiento en el mismo, los sectores industriales realizan lo siguiente: (a) diversifican su producción;(b) mejoran cada vez más la calidad de sus productos,

incluidos con mayor frecuencia nuevos insumos y variedades; y (c) atienden nuevas necesidades y gustos del mercado, que es, a menudo, cambiante. Esta rivalidad beneficiará a los consumidores finales, puesto que la variedad y la competencia de productos que aparecen en el mercado con el tiempo se hacen parte necesaria de su canasta familiar, y, si se citan ejemplos en este punto, entre estos se tienen los quesos *light*, quesos sin sal y bajos en grasa, cuya producción se encuentra orientada al consumo de aquellas personas hipertensas, con altos índices de grasa o para aquellas que poseen sobrepeso; y, por otro lado, para las personas intolerantes a la lactosa, cuyo número no es poco significativo, se orienta la producción de derivados lácteos como el yogur y la leche, en diferentes sabores y que carecen de la mencionada enzima, lo que facilita su digestión y consumo.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Lácteo

En la Tabla 12, se presenta la matriz de intereses del sector.

Tabla 12

Matriz de los Intereses del Sector

Interés del sector	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Cumplimiento de normas sanitarias			Cuenca lechera de Lima *
2. Rentabilidad por la venta de productos		Cuenca lechera de Cajamarca Cuenca lechera de Arequipa*	Cuenca lechera de Lima **
3. Mejoramiento de su posicionamiento en el mercado		Cuenca lechera de Cajamarca Cuenca lechera de Arequipa*	Cuenca lechera de Lima **
4. Proteger el medioambiente		Cuenca lechera de Arequipa *	Cuenca lechera de Lima **

Nota. * Intereses comunes.

** Intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

En este punto, se plantearán los OLP, con los que se definirán las estrategias para el logro de los mismos, y, para ello, se utilizan diferentes tipos de análisis con la

finalidad de establecer las mejores combinaciones que permitan alcanzar el liderazgo del sector en el mercado lácteo.

La economía se muestra actualmente favorable, debido el crecimiento macroeconómico del país, lo que genera oportunidades que pueden y deben ser aprovechadas por el sector. Para optimizar las mismas, es necesario establecer OLP que permitan generar estrategias claras y concisas, con el fin de concretar estas acciones en el plazo adecuado y definido en el plan.

Los objetivos establecidos son los siguientes:

- Objetivo de largo plazo OLP 1

Incrementar la producción actual de leche de 315,180 toneladas a 600,000 toneladas anuales para el año 2021, y convertirse en la principal cuenca productora de lácteos del país.

- Objetivo de largo plazo OLP 2

Incrementar la cantidad de productores artesanales del departamento, pasando de los aproximadamente 30,000 a 35,000 para el año 2021.

- Objetivo de largo plazo OLP 3

Incrementar el consumo interno de leche y derivados lácteos para el año 2021 de 60 (cifra actual) a 100 litros per cápita.

- Objetivo de largo plazo OLP 4

Para el año 2021, formalizar a los productores artesanales de Cajamarca de un 60% (actual porcentaje aproximado de informalidad en el Perú) a un 90%.

- Objetivo de largo plazo OLP 5

Crecer por lo menos en un 20% más en lo que respecta a la tasa de empleo, tomando como base la tasa de desempleo nacional, que actualmente bordea el 6.7%.

- Objetivo de largo plazo OLP 6

Posicionar al sector lácteo de Cajamarca en el mercado nacional e internacional como símbolo de innovación y calidad en sus productos, creando, para el año 2021, un total de 20 nuevas variedades de productos.

- Objetivo de largo plazo OLP 7

Aumentar el nivel de capacitación de los productores artesanales de 30 a 100 horas anuales para el año 2021.

5.6 Conclusiones

El sector lácteo artesanal cajamarquino tiene como principal interés convertirse en la mejor alternativa de consumo para el mercado nacional con miras a la exportación.

El potencial del sector lácteo cajamarquino contiene factores claves que le brindan oportunidades en el mercado, debido a sus ventajas competitivas.

La actividad del sector es atractiva para los inversionistas, por lo que es necesario el establecimiento de objetivos que permitan alcanzar los índices de ventas esperados.

El sector industrial atraviesa aún bastantes problemas y desafíos dentro de una cadena que requiere la implementación de estrategias adecuadas que le permitan mejorar su competitividad en un marco de mejoramiento en la gestión integral de cada uno de sus procesos.

La experiencia de los cajamarquinos en la actividad ganadera es una fortaleza que debe ser aprovechada como parte del desarrollo de la industria láctea cajamarquina.

El reconocimiento del sector lácteo cajamarquino, por su calidad y variedad de productos, se constituye como una fuente de ventaja competitiva, e incrementa su potencial frente al de sus competidores.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

La cadena productiva de derivados lácteos del departamento de Cajamarca está conformada por diferentes agentes económicos, los cuales se encuentran interrelacionados desde la extracción del insumo principal hasta su venta al consumidor final. A continuación, se presenta la matriz FODA (ver Tabla 13), que identifica las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como factores dentro del escenario donde se desarrolla el sector. El correcto análisis de estas variables permitirá el establecimiento de las estrategias adecuadas para la consecución de los objetivos de corto y largo plazo que se establecen en el presente plan estratégico.

6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Fuerza financiera (FF).

Los factores considerados son los siguientes: (a) costo financiero, (b) acceso al crédito, (c) disponibilidad de capital de trabajo, y (d) riesgo de negocio por variabilidad del precio internacional y nacional (ver Tabla 14).

Ventaja competitiva (VC).

La VC del sector es el conjunto de factores que constituyen el valor que la industria es capaz de ofrecer a sus clientes, por medio de un producto diferenciado.

Los factores determinados son los siguientes: (a) mano obra de calidad, (b) condiciones, (c) incremento de la demanda nacional y mundial, (d) renombre de la industria láctea cajamarquina, (e) materia prima disponible a la mano y de calidad, y (f) capacidad de negociación y de control sobre proveedores y distribuidores (ver Tabla 15).

Dentro del sector agroindustrial, la actividad láctea juega un papel primordial, y se requiere un mejoramiento continuo y dinámico, unido al alto reconocimiento con el que cuentan los productos lácteos cajamarquinos en el mercado.

Tabla 13

Matriz FODA del Sector Lácteo Cajamarquino

Matriz FODA	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción láctea disponible todo el año, debido a las condiciones geográficas y climatológicas favorables de la región. 2. Personal calificado con vocación ganadera. 3. Industria integrada en toda su cadena, desde el acopio hasta la distribución. 4. Gran experiencia en la industria. 5. Zona industrial desarrollada. 6. Amplia variedad de productos lácteos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informalidad 2. Bajos márgenes de utilidad. 3. Reducida capacidad de asociación y de trabajo en equipo. 4. Deficiente infraestructura de producción y distribución. 5. Control de calidad no aplicado y carencia de estándares de calidad y técnicas de salubridad. 6. Elevados costos de producción, distribución y transporte. 7. Limitada capacidad de inversión de los propietarios. 8. Baja capacitación a los productores de materia prima, así como poca especialización de los fabricantes de derivados lácteos. 9. Resistencia al cambio.
<u>Oportunidades</u>	<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategias DO</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones geográficas y climatológicas favorables para una producción eficiente. 2. Incremento del consumo de productos nacionales. 3. Incremento de supermercados, nuevas tendencias de alimentación, globalización de mercados e ingreso a programas nacionales de alimentación financiados por el Gobierno. 4. Fácil acceso a la tecnología de punta para reducir costos. 5. Elevada participación en la canasta familiar del consumidor peruano. 6. Renombre de calidad y experiencia de Cajamarca en productos lácteos. 7. Incremento de las exportaciones. 8. Acceso a créditos competitivos. 9. Disposición del gobierno regional para apoyar a las PYMES. 10. Apoyo de la empresa privada (especialmente Mineras) para desarrollar negocios alternativos a la minería. 	<ol style="list-style-type: none"> E1. Incrementar las áreas de producción de leche y derivados lácteos (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O6, O7). E2. Elaborar proyectos de producción de leche por los productores artesanales (F1, F2, F6, O1, O2, O3, O7). E3. Desarrollar nuevos productos (F3, F7, O2, O5, O6). E4. Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales (F3, O2, O5). E5. Buscar alianzas estratégicas con supermercados, distribuidores a nivel nacional y el Gobierno (F3, F4, F6, O2, O3, O9, O10). E6. Integrar nuevas tecnologías en los procesos de producción (F4, O4). E7. Programa de incentivo de inversiones para tener infraestructura que permita ser más competitivo (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O6, O7). E8. Diseñar programas de desarrollo de la industria a través de apoyo del gobierno y de la empresa privada. (F6, O9, O10). 	<ol style="list-style-type: none"> E9. Diseñar programas que fomenten la creación y formalización de PYMES en el sector lácteo de Cajamarca (D1, D2, D4, O5, O6, O7, O9). E10. Desarrollar nuevos mercados a través de la promoción de los productos lácteos de Cajamarca (D2, O2, O3, O5, O6). E11. Programa de incentivo para inversiones privadas que permitan mejorar la infraestructura del sector (D2, D4, D6, D7, O2, O3, O5, O6, O7). E12. Programa de incentivos para la creación de asociaciones de productores lácteos de Cajamarca (D2, D3, D4, D7, D9, O4, O6, O7, O9). E13. Brindar capacitación técnica, de estándares de calidad y técnicas de salubridad a los productores de materia prima y a los fabricantes de derivados lácteos (D5, D8, O2, O4, O9). E14. Talleres de sensibilización para el desarrollo de la industria (D9, O9, O10) E15. Formación de cooperativas de desarrollo para agrupar a productores lácteos (D3, D7, O9, O10)
<u>Amenazas</u>	<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de importaciones subsidiadas. 2. Oferta de productos extranjeros debido a tratados de libre comercio. 3. Reducción de precios, debido a productos alternativos originados por mejores condiciones de infraestructura y producción de las cuencas lecheras de otros departamentos. 4. Inestabilidad política. 5. Problemas sociales que afecten la imagen de la región. 	<ol style="list-style-type: none"> E16. Diversificación de productos (O2, O3, O5, A1, A2). E17. Realizar campañas de difusión y reforzamiento de la Marca Perú (O3, O4, O5, A2). E18. Creación de alianzas para el abastecimiento anual con principales supermercados (O3, O4, O5, A1, A2, A3). E19. Mesas de diálogo para el desarrollo de la región. (O6, A4, A5). 	<ol style="list-style-type: none"> E20. Establecer alianzas estratégicas con centros de investigación para hacer más eficiente la elaboración de productos (D4, D5, D6, A2, A3). E21. Implementar programas de asesoramiento técnico para los productores (D3, D5, D8, A3). E22. Elaborar programas de apoyo a proyectos en conjunto con el gobierno y productores locales (D4, D9, A4, A5).

Tabla 14

Fuerza Financiera-Matriz PEYEA

Ítem	Calificación
Fuerza financiera	
Costo financiero	2
Acceso al crédito	2
Disponibilidad de capital de trabajo	3
Riesgo de negocio por variabilidad de precio	2
Promedio	2.25

Tabla 15

Ventaja Competitiva-Matriz PEYEA

Ítem	Calificación
Ventaja competitiva	
1 Mano de obra de calidad	2
2 Incremento de la demanda nacional	3
3 Renombre de la industria láctea cajamarquina	5
4 Materia prima disponible y de calidad	2
5 Capacidad de negociación	2
Promedio	-2.8

Fortaleza de la industria (FI).

Los factores considerados son los siguientes: (a) potencial de crecimiento por incremento de demanda nacional y mundial, (b) alimentación favorable al desarrollo humano, (c) calidad de los productos lácteos cajamarquinos, (d) disponibilidad de mano de obra, y (e) productividad y costo de mano de obra (ver Tabla 16).

Tabla 16

Fortaleza de la Industria-Matriz PEYEA

Ítem	Calificación
Fortalezas de la industria	
1 Potencial de crecimiento por incremento de demanda	5
2 Alimentación favorable al desarrollo humano	6
3 Calidad de los productos	4
4 Disponibilidad de mano de obra	3
5 Productividad y costo de mano de obra	3
Promedio	4.2

Estabilidad del entorno (EE).

El entorno en que se encuentra inmerso el sector está conformado por diferentes variables, que afectan de manera directa o indirecta la gestión administrativa de la industria. De este estudio, se obtiene información de cómo estos factores afectarán a la organización, así como cuál será el conjunto de estrategias que se deben establecer para contrarrestar su efecto.

Los factores determinados son los siguientes: (a) tecnología empleada, (b) potencial de crecimiento con TLC, (c) expectativas del precio en el mercado nacional y mundial, (d) barreras de ingreso al mercado mundial, y (e) costo del producto final (ver Tabla 17).

Tabla 17

Estabilidad del Entorno Matriz PEYEA

Ítem	Calificación
Estabilidad del entorno	
1 Tecnología empleada	1
2 Potencial de crecimiento con TLC	6
3 Expectativas del precio	3
4 Barreras de ingreso al mercado mundial	3
5 Costo del producto final	3
Promedio	-3.2

Con los factores determinantes definidos, para obtener la posición estratégica de la industria láctea cajamarquina, se puede determinar las coordenadas del vector direccional (ver Tabla 18).

Tabla 18

Factores Determinantes-Matriz PEYEA

	Factores determinantes	Promedio	Coordenada
	Ventaja competitiva	-2.8	
X	Fortalezas de la industria	4.2	1.4
	Estabilidad del Entorno	-3.2	
Y	Fuerza financiera	2.25	-0.95

La matriz PEYEA (ver Figura 12) es una herramienta primordial en la evaluación de las estrategias por establecer, ya que sus ejes constituyen las cuatro variables internas y externas de la posición estratégica de la empresa en el mercado: ventaja competitiva y fortaleza de la industria en el eje X, y fuerza financiera y estabilidad del entorno en el eje Y.

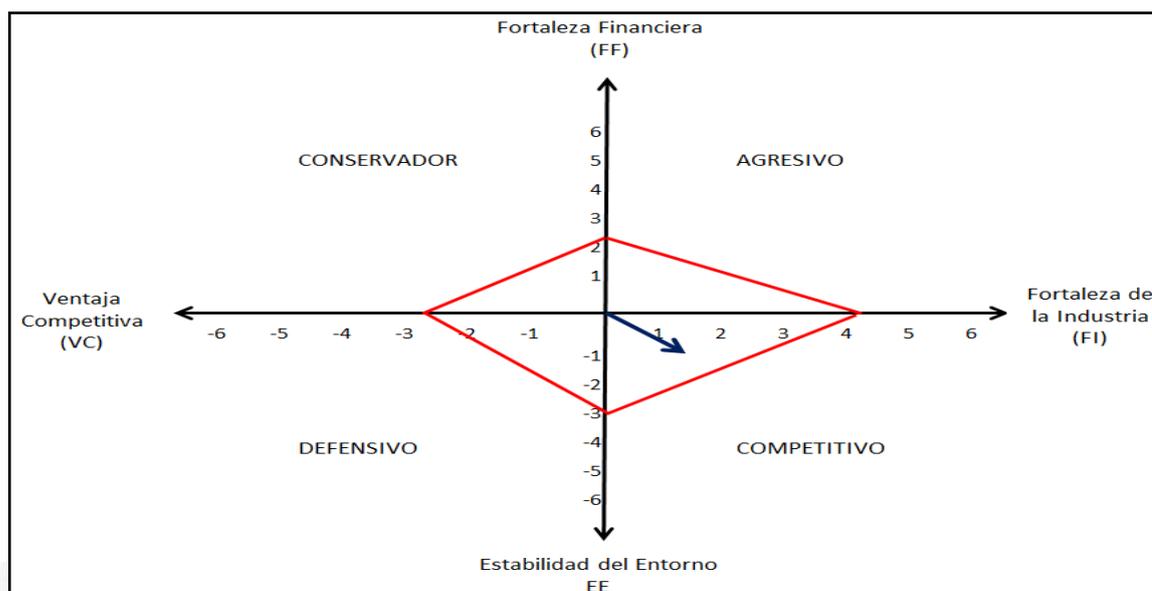


Figura 12. Matriz PEYEA del Sector Lácteo Cajamarquino.

Del análisis de la matriz PEYEA, las posibles estrategias que la industria láctea cajamarquina debe utilizar son las siguientes:

Desarrollo de productos: esto se encuentra incluido dentro de las oportunidades que se tienen para tener mayor presencia en el mercado. (E3) Desarrollar de nuevos productos. (E4) Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales.

Penetración en el mercado: basada en las oportunidades que se tienen. (E5) Buscar alianzas estratégicas con supermercados, así como con distribuidores a nivel nacional y el Gobierno, (E8) Diseñar programas de la desarrollo de la industria a través de apoyo del gobierno y de la empresa, (E18) Creación de alianzas para el abastecimiento anual con principales supermercados.

Integración horizontal: (E6) Integrar nuevas tecnologías en los procesos de producción. (E13) Brindar capacitación técnica, de estándares de calidad y técnicas de salubridad a los productores de materia prima y a los fabricantes de derivados lácteos.

Infraestructura: (E7) Programa de incentivo de inversiones para tener infraestructura que permita ser más competitivo, (E11) Programa de incentivo para inversiones privadas que permitan mejorar la infraestructura del sector.

Desarrollo de mercados: (E17) Realizar campañas de difusión y reforzamiento de la Marca Perú.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

A partir del análisis de los productos, efectuado mediante la Matriz del Boston Consulting Group (ver Figura 13), los productos elaborados por el sector lácteo de Cajamarca, como son el queso, el quesillo, la mantequilla (todos estos en sus diferentes tipos), son del tipo “interrogante”, tienen una posición baja de participación del mercado, aunque compiten en mercados que presentan crecimiento, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para poder aprovechar el crecimiento del mercado.

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO RELATIVA EN LA INDUSTRIA

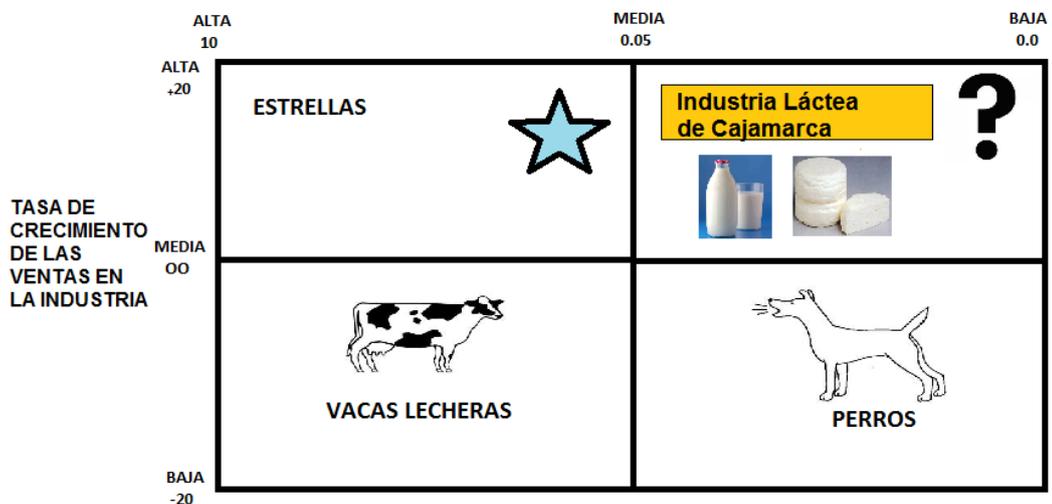


Figura 13. Matriz BCG del Sector Lácteo Cajamarquino.

En términos generales, los productos del cuadrante interrogante son aquellos que se ubican en mercados en auge, pero que aún no consolidan su posicionamiento dentro del mismo, aunque cuentan con un enorme potencial para desarrollarse óptimamente en el mercado.

La industria debe reforzar a los productos mediante la implementación de estrategias intensivas como la penetración de mercado (E4), (E18), desarrollo del mercado (E5), (E16), el desarrollo de productos (E3), (E8), (E10) e integración y fortalecimiento (E17), (E21), (E13), (E6), así como implementar programas de especialización mediante convenios con universidades de la zona, a fin de intercambiar conocimientos que beneficien a ambas partes.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La Matriz IE (ver Figura 14) ubica a la industria láctea cajamarquina en un esquema de nueve cuadrantes, basados en dos dimensiones clave: el puntaje de la MEFE de 2.53 sobre el eje X, y el puntaje de la MEFI de 2.23 sobre el eje Y.

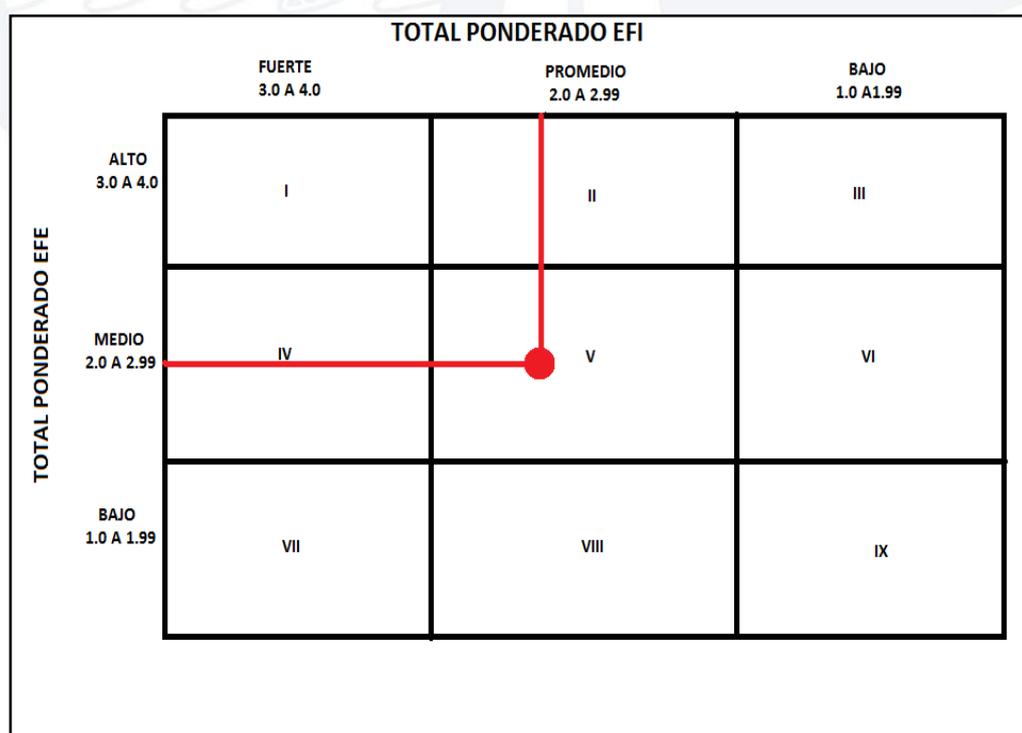


Figura 14. Matriz Interna-Externa del Sector Lácteo Cajamarquino.

Esto quiere decir que la industria láctea cajamarquina se ubica en el cuadrante V, lo que significa que debe aplicar estrategias de conservar y mantener. Estas estrategias incluyen acciones tales como las siguientes:

Desarrollo de productos: esto se encuentra incluido dentro de las oportunidades que se tienen para tener mayor presencia en el mercado. (E3) Desarrollo de nuevos productos. (E4) Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales. (E16) Diversificación de productos.

Penetración en el mercado: basada en las oportunidades que se tienen. (E5) Buscar alianzas con supermercados, con distribuidores a nivel nacional, y captación de nuevos clientes estratégicos mediante alianzas con el Gobierno para proveer los productos a los programas de apoyo alimentario. (E10) Desarrollar nuevos mercados a través de la promoción de los productos lácteos de Cajamarca. (E18) Creación de alianzas para el abastecimiento anual con principales supermercados.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la MGE (ver Figura 15) están en una posición estratégica excelente en función de las condiciones del mercado y de su desempeño dentro del mismo. Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento, y tienen posiciones competitivas muy débiles. Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

De lo anterior, se puede afirmar que el sector lácteo de Cajamarca se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado, y una de las estrategias para el crecimiento sería entrar a los mercados ya establecidos, pero marcando la diferencia en lo que respecta a la calidad y que esté a la altura de las

exigencias de los consumidores, puesto que cuenta con las instalaciones para ello. Por consiguiente, la ubicación corresponde al cuadrante I.

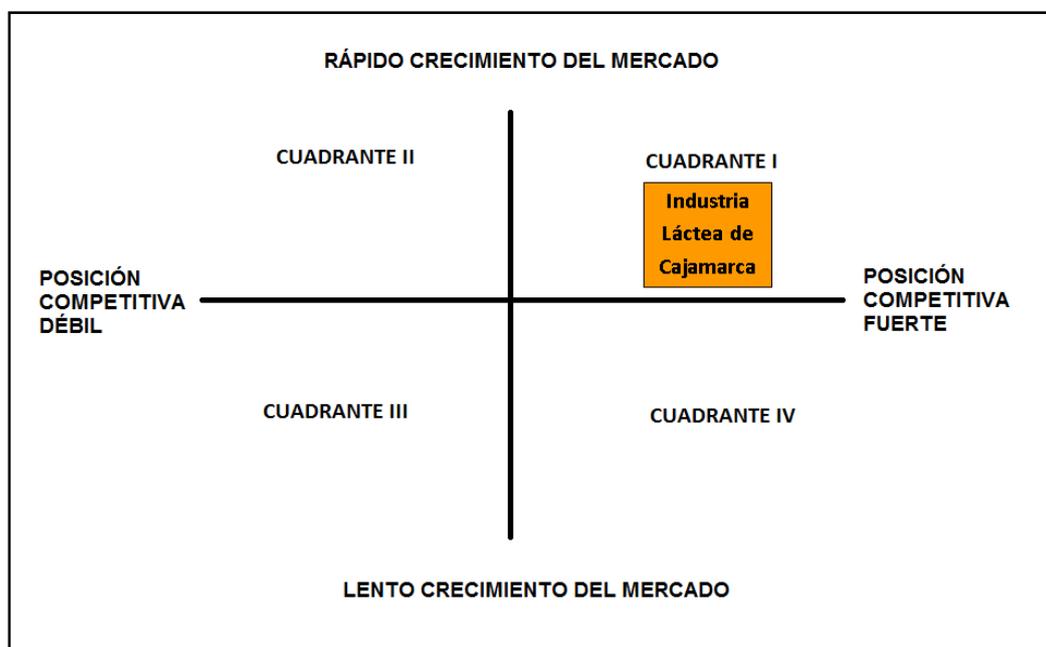


Figura 15. Matriz de la Gran Estrategia del Sector Lácteo Cajamarquino.

El desarrollo de los productos debe ser más constante, por lo que es necesario desarrollar una adecuada imagen de marca, una óptima gestión administrativa que incluya los diferentes campos como recursos humanos, operaciones, finanzas, logística, etc., además de un fortalecimiento de la relación con los proveedores, metodología de trabajo, inversión en tecnología más sofisticada, lo que generará que nuestros productos sean de mejor calidad y más competitivos de acuerdo con las exigencias del mercado y sus preferencias, y anticipación oportuna a los cambios. En esta matriz, pueden proponerse las siguientes estrategias:

Penetración en el mercado: (E5) Buscar alianzas con supermercados y distribuidores a nivel nacional, y con los programas gubernamentales de apoyo alimentario, (E10) Desarrollar nuevos mercados a través de la promoción de los productos lácteos de Cajamarca, (E18) Creación de alianzas para abastecimiento anual con principales supermercados.

Desarrollo de productos: (E3) Desarrollar nuevos productos. (E4) Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales, (E16) Diversificación de productos.

Integración horizontal: (E6) Integrar nuevas tecnologías en los procesos de producción. (E13) Brindar capacitación técnica, de estándares de calidad y técnicas de salubridad a los productores de materia prima y a los fabricantes de derivados lácteos.

Alianzas estratégicas: (E20) Establecer alianzas estratégicas con centros de investigación para hacer más eficiente la elaboración de productos. (E21) Fomentar programas de apoyo a proyectos en conjunto con el gobierno y productores locales.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias determinadas en las matrices anteriores son evaluadas integralmente para seleccionar las estrategias e implementarlas (ver Tabla 19).

Tabla 19

Matriz de Decisión-Sector Lácteo Cajamarquino

	Estrategias																					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22
FODA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PEYEA			x	x	x	x	x	x			x		x				x	x				
BCG			x	x	x	x		x		x			x			x	x	x				x
I-E			x	x	x					x						x		x				
GE			x	x	x	x				x			x			x		x			x	x
Total	1	1	5	5	5	4	2	3	1	4	2	1	4	1	1	4	3	5	1	2	3	1

Las estrategias seleccionadas mediante las matrices con mayor puntaje son las siguientes:

- (E3) Desarrollar nuevos productos.
- (E4) Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales.

- (E5) Buscar alianzas estratégicas con supermercados, así como con distribuidores a nivel nacional y el Gobierno.
- (E6) Integrar nuevas tecnologías en los procesos de producción.
- (E8) Diseñar programas de desarrollo de la industria a través de apoyo del Gobierno y de la empresa privada.
- (E10) Desarrollar nuevos mercados a través de la promoción de los productos lácteos de Cajamarca.
- (E13) Brindar capacitación técnica, de estándares de calidad y técnicas de salubridad a los productores de materia prima y fabricantes de derivados lácteos.
- (E16) Diversificación de productos
- (E17) Realizar campañas de difusión y reforzamiento de la Marca Perú.
- (E18) Creación de alianzas para el abastecimiento anual con principales supermercados.
- (E21) Implementar programas de asesoramiento técnico para los productores.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Después de clasificar las estrategias, es posible priorizar la ejecución de cada una de ellas de acuerdo con los resultados obtenidos en la MCPE (ver Tabla 20).

- (E3) Desarrollar nuevos productos.
- (E4) Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales.
- (E5) Buscar alianzas estratégicas con supermercados, así como con distribuidores a nivel nacional y el Gobierno.
- (E6) Integrar nuevas tecnologías en los procesos de producción.

- (E8) Diseñar programas de desarrollo de la industria a través de apoyo del gobierno y de la empresa privada.
- (E16) Diversificación de productos
- (E18) Creación de alianzas para el abastecimiento anual con principales supermercados.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias formuladas basadas en el análisis interno y externo, con base en los OLP, que determinan estrategias alternativas y seleccionan las estrategias que la industria láctea de Cajamarca debe seguir han sido evaluadas según los cuatro criterios de Rumelt, y se ha obtenido que todas las estrategias son consistentes, consonantes, ventajosas y factibles (ver Tabla 21).

6.9 Matriz de Ética (ME)

Después de analizar la matriz de ética (ver Tabla 22), puede observarse que ninguna de las estrategias viola derechos humanos, es injusta o perjudicial para los resultados estratégicos, por lo cual se aceptan todas ellas. Por el contrario, con el presente plan estratégico, lo que se propone es una mejora en la calidad de vida de la población cajamarquina, dedicada a la industria lechera y sus derivados, ya que, al tener mayores instrumentos para administrar sus negocios, obtendrán mayores ingresos, y mejorarán su capacidad adquisitiva y acceso a nuevas tecnologías.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de realizar los filtros correspondientes con las matrices para la aplicación de estrategias, se clasifican de la siguiente manera:

- Estrategias retenidas:
(E3) Desarrollar nuevos productos.

(E4) Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales.

(E5) Buscar alianzas estratégicas con supermercados, así como con distribuidores a nivel nacional y el Gobierno.

(E6) Integrar nuevas tecnologías en los procesos de producción.

(E8) Diseñar programas de desarrollo de la industria a través de apoyo del Gobierno y de la empresa privada.

(E16) Diversificación de productos

(E18) Creación de alianzas para el abastecimiento anual con principales supermercados.

- Estrategias del primer grupo de contingencias:

(E10) Desarrollar nuevos mercados a través de la promoción de los productos lácteos de Cajamarca.

(E13) Brindar capacitación técnica, de estándares de calidad y técnicas de salubridad a los productores de materia prima y fabricantes de derivados lácteos.

(E16) Diversificación de productos

(E17) Realizar campañas de difusión y reforzamiento de la Marca Perú.

(E21) Implementar programas de asesoramiento técnico para los productores.

- Estrategias del segundo grupo de contingencias:

(E1) Incrementar las áreas de producción de leche y derivados lácteos.

(E2) Elaborar proyectos de producción de leche por los productores artesanales.

(E7) Programa de incentivo de inversiones para tener infraestructura que permita ser más competitivo.

(E9) Diseñar programas que fomenten la creación y formalización de PYMES en el sector lácteo de Cajamarca.

(E11) Programa de incentivo para inversiones privadas que permitan mejorar la infraestructura del sector.

(E12) Programa de incentivos para la creación de asociaciones de los productores lácteos de Cajamarca.

(E14) Talleres de sensibilización para el desarrollo de la industria.

(E15) Formación de cooperativas de desarrollo para agrupar a productores lácteos.

(E19) Mesas de diálogo para el desarrollo de la región.

(E20) Establecer alianzas estratégicas con centros de investigación para hacer más eficiente la elaboración de productos.

(E22) Elaborar programas de apoyo a proyectos en conjunto con el gobierno y productores locales.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Con esta matriz, se verifica si los OLP son alcanzables con las estrategias propuestas anteriormente (ver Tabla 23).

Se observa que los objetivos se encuentran alineados, y ayudan a alcanzar lo que se quiere a largo plazo, por lo que no se descarta ninguna de estas estrategias.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Mediante la matriz de Posibilidades de los Competidores, podemos identificar cuáles son los departamentos cuyas cuencas lecheras constituyen una competencia latente, y por ende pueden asumir acciones con relación a las estrategias definidas en el planeamiento estratégico del sector.

Se han considerado los departamentos de Arequipa, Lima y Puno, como principales competidores, que siguen en importancia dentro de la industria lechera en nuestro País (ver Tabla 24).

6.13 Conclusiones

Se construyó la matriz FODA con base en el análisis de los factores internos y externos, y, a partir de esta, se formularon las estrategias que se deben adoptar.

En la matriz PEYEA de la industria láctea cajamarquina, el vector direccional ubica a la actividad con un perfil ligeramente competitivo, razón por la cual se debe adoptar los siguientes tipos de estrategias:

- Desarrollo de productos
- Penetración en el mercado
- Integración horizontal
- Integración horizontal
- Difusión internacional de los productos

En la Matriz IE de la industria láctea cajamarquina, la actividad se ubica en el cuadrante V, razón por la cual se debe aplicar estrategias de conservar y mantener tales como penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Al analizar la Matriz GE de la industria láctea cajamarquina, esta se ubica en el cuadrante I, es decir, en una posición competitiva fuerte y en crecimiento rápido. Por lo tanto, las estrategias adecuadas para este tipo de industria serían las siguientes:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Integración horizontal
- Alianzas estratégicas

Después de realizar el análisis efectuado mediante la matriz BCG, se concluye que la industria láctea cajamarquina se encuentra en el cuadrante del tipo “interrogante”, el cual cuenta con una posición baja de participación en el mercado, pero en un entorno

competitivo y en crecimiento. Por lo tanto, la industria debe reforzar a los productos mediante la implementación de estrategias alineadas a lo siguiente:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de productos
- Integración y fortalecimiento

Al realizar la matriz CPE de la industria láctea cajamarquina, se concluye que, para alcanzar los objetivos propuestos, deben seguirse las siguientes estrategias:

- Desarrollo de nuevos productos.
- Diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales.
- Construcción de alianzas con supermercados y distribuidores a nivel nacional.
- Integración de tecnología en los procesos de producción.
- Creación de un centro o instituto de capacitación tecnológica.

Sin embargo, esta última, de acuerdo con la evaluación, obtiene un puntaje por debajo de cinco puntos, por lo cual es posible considerarla o dejarla de lado.

Después de la evaluación de Rumelt, se descarta la creación de un centro o instituto de capacitación tecnológica, debido a que implica una inversión considerable, y se la deja de lado para más adelante, sin que ello signifique que no se llevará a cabo a largo plazo.

Tabla 20

Matriz CPE-Sector Lácteo Cajamarquino

MCPE	Peso	Desarrollar de nuevos productos (E3)		Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales (E4)		Buscar alianzas estratégicas con supermercados, así como con distribuidores a nivel nacional y el Gobierno (E5)		Integrar nuevas tecnologías en los procesos de producción (E6)		Diseñar programas de desarrollo de la industria a través de apoyo del gobierno y de la empresa privada (E8)		Desarrollar nuevos mercados a través de la promoción de los productos lácteos de Cajamarca (E10)		Brindar capacitación técnica, de estándares de calidad y técnicas de salubridad a los productores mineros y a los fabricantes de derivados lácteos (E13)		Diversificación de productos (E16)		Realizar campañas de difusión y reforzamiento de la Marca Perú (E17)		Creación de alianzas para el abastecimiento anual con principales supermercados (E18)		Implementar programas de asesoramiento técnico para los productores (E21)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores determinantes de éxito																							
Oportunidades																							
1. Condiciones geográficas y climatológicas favorables para una producción eficiente.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22	1	0.11	1	0.11	3	0.33
2. Incremento del consumo de productos nacionales.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09
3. Incremento de supermercados, nuevas tendencias de alimentación, globalización de mercados e ingreso a programas nacionales de alimentación financiados por el Gobierno.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08
4. Fácil acceso a la tecnología de punta para reducir costos.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18
5. Elevada participación en la canasta familiar del consumidor peruano.	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05
6. Renombre de calidad y experiencia de Cajamarca en productos lácteos.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
7. Incremento de las exportaciones.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
8. Acceso a créditos competitivos.	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08
9. Disposición del gobierno regional para apoyar a las PYMES.	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08
10. Apoyo de la empresa privada (especialmente Mineras) para desarrollar negocios alternativos a la minería.	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Amenazas																							
1. Incremento de importaciones subsidiadas.	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28	1	0.14	3	0.42	1	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	2	0.28
2. Oferta de productos extranjeros debido a tratados de libre comercio.	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	1	0.13
3. Reducción de precios debido a productos alternativos originados por mejores condiciones de infraestructura y producción de las cuencas lecheras de otros departamentos.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
4. Inestabilidad Política.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03
5. Problemas sociales que afecten la imagen de la región.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04
Fortalezas																							
1. Producción láctea disponible todo el año, debido a las condiciones geográficas y climatológicas favorables de la región.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3
2. Personal calificado con vocación ganadera.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24
3. Industria integrada en toda su cadena, desde el acopio hasta la distribución.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16
4. Gran experiencia en la industria.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05	3	0.15	2	0.1
5. Zona industrial desarrollada.	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08	3	0.12
6. Amplia variedad de productos lácteos.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21
Debilidades																							
1. Informalidad.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15
2. Bajos márgenes de utilidad.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21
3. Reducida capacidad de asociación y de trabajo en equipo.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Deficiente infraestructura de producción y distribución.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
5. Control de calidad no aplicado y carencia de estándares de calidad y técnicas de salubridad.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
6. Elevados costos de producción, distribución y transporte.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
7. Limitada capacidad de inversión de los propietarios.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
8. Baja capacitación a los productores de materia prima, así como poca especialización de los fabricantes de derivados lácteos.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32
9. Resistencia al cambio	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Total	2		6.36		6.27		5.48		5.32		5.49		4.43		4.44		5.65		4.51		5.13		4.64

Tabla 23

Matriz de Estrategias frente a OLP-Sector Lácteo Cajamarquino

	OLP (visión)	Estrategias específicas						
		E3	E4	E5	E6	E8	E16	E18
1	Incrementar la producción actual de leche de 315,180 toneladas a 600,000 toneladas anuales para el año 2021, convirtiéndose en la principal cuenca productora de lácteos del país.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Incrementar la cantidad de productores artesanales del departamento, pasando de los aproximadamente 30,000 a 35,000 para el año 2021.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Incrementar el consumo interno de leche y derivados lácteos para el año 2021, de 60 (cifra actual) a 100 litros per cápita.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Para el año 2021, formalizar a los productores artesanales de Cajamarca, de un 60% (actual porcentaje aproximado de informalidad en el Perú) a un 90%.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Crecer por lo menos en un 20% más en lo que respecta a la tasa de empleo, tomando como base la tasa de desempleo nacional que actualmente bordea el 6.7%.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Posicionar el sector lácteo de Cajamarca en el mercado nacional e internacional como símbolo de innovación y calidad en sus productos, creando para el 2021, un total de 20 nuevas variedades de productos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Aumentar el nivel de capacitación de los productores artesanales de 30 a 100 horas anuales para el año 2021.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 24

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades competitivas		
	Lima	Arequipa	Puno
1. Desarrollar nuevos productos (F3, F7, O2, O5, O6)	Indiferente.	Establecer programas similares.	Replicar la idea y promocionar la calidad de estos
2. Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales (F3, O2, O5).	Indiferente.	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.
3. Buscar alianzas estratégicas con supermercados, distribuidores a nivel nacional y el Gobierno (F3, F4, F6, O2, O3, O9, O10).	Establecer planes y programas similares.	Establecer planes y programas similares.	Establecer planes y programas similares.
4. Integrar nuevas tecnologías en los procesos de producción (F4, O4).	Indiferente.	Establecer programas similares.	Replicar idea y promover inversión privada
5. Diseñar programas de desarrollo de la industria a través de apoyo del gobierno y de la empresa privada. (F6, O9, O10).	Indiferente	Establecer programas similares.	Potencializar el turismo histórico en el distrito.
6. Diversificación de productos (O2, O3, O5, A1, A2).	Indiferente	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.
7. Creación de alianzas para el abastecimiento anual con principales supermercados (O3, O4, O5, A1, A2, A3).	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Si bien es cierto que el aumento del consumo de los productos lácteos ha favorecido, a su vez, el aumento de la fabricación de estos derivados en el departamento de Cajamarca, lo que constituye un negocio rentable para los productores y el país, este panorama de bienestar no se extiende a los productores artesanales, quienes, por carecer de un programa estratégico adecuado, que incluya desde programas de irrigación y utilización de recursos naturales hasta operaciones de comercio exterior, no pueden gozar de este escenario favorable.

Al contar con una visión más amplia de los riesgos que enfrenta el sector, sus limitaciones frente a sus competidores, sus potencialidades y el escenario donde se opera, es necesario definir ahora los objetivos específicos que propiciarán que la organización obtenga el posicionamiento esperado en el mercado.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

El establecimiento de objetivos es el mecanismo mediante el cual el sector puede alcanzar los resultados esperados. La puesta en marcha del planeamiento estratégico depende de la consecución de los objetivos específicos, que, según el marco establecido, conllevarán a alcanzar los OLP.

Por otro lado, los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. Es necesario considerar que deben apoyar al logro de la visión teniendo en cuenta los valores y principios éticos establecidos. Asimismo, se deberán asignar: (a) los recursos financieros, (b) humanos, (c) logísticos, y (d) tecnológicos a los OCP. Para el plan estratégico del sector lácteo de Cajamarca, se han considerado 17 OCP, que apoyarán los tres OLP definidos anteriormente. Estos OCP se describen a continuación:

- **Objetivo de largo plazo OLP 1**

Incrementar la producción actual de leche de 315,180 toneladas a 600,000 toneladas anuales para el año 2021, convirtiéndose en la principal cuenca productora de lácteos del país.

Los objetivos de corto plazo asociados son los siguientes:

Objetivo de corto plazo OCP 1.1.

A partir de 2013, incrementar la producción de leche a razón de 11% anual.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2.

Incrementar la cantidad de hectáreas dedicadas a la cría de ganado de vacuno en un 3% de crecimiento anual entre el 2013 y 2021.

Objetivo de corto plazo OCP 1.3.

Incrementar los niveles de inversión privada en promedio anual de US\$50 millones entre el 2013 y el 2021, con una inversión acumulada de US\$450 millones.

Objetivo de corto plazo OCP 1.4.

A partir del año 2013, realizar *benchmarking* entre los productores de otras cuencas lecheras como Arequipa y Lima y de los países líderes en la producción de leche como son Holanda y Nueva Zelanda.

- **Objetivo de largo plazo OLP 2**

Incrementar la cantidad de productores artesanales del departamento, pasando de los aproximadamente 30,000 a 35,000 para el año 2021.

Objetivo de corto plazo OCP 2.1.

A partir de 2013, mejorar la producción de pastizales, mediante la optimización de técnicas de cultivo, a razón de 20 mil hectáreas por año.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2.

Invertir no menos de US\$2 millones anualmente en promedio que permitan mejorar la infraestructura y los sistemas de alimentación del ganado durante el periodo 2013-2021.

- **Objetivo de largo plazo OLP 3**

Incrementar el consumo interno de leche y derivados lácteos para el año 2021, de 60 (cifra actual) a 100 litros per cápita.

Objetivo de corto plazo OCP 3.1.

Lanzamiento de dos campañas por año, de promoción y mercadeo que resalten las bondades de la leche y sus derivados y difundan los beneficios de los mismos para el bienestar del cuerpo humano, para incrementar su consumo, enfatizando las cantidades mínimas que se debe de consumir.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2.

Firma de una alianza cada dos años con entidades gubernamentales, para proveer derivados lácteos elaborados por la industria, a los programas de alimentación del gobierno nacional o locales.

Objetivo de corto plazo OCP 3.3.

Incrementar puntos de venta de leche y derivados lácteos de Cajamarca en todo el Perú a razón de 10% anual, logrando convenios con tres supermercados u otros centros de expendio por año.

Objetivo de corto plazo OCP 3.4.

Participación en ferias internacionales y nacionales con el fin de atraer nuevos inversionistas y compradores, logrando una meta anual de 300 de nuevos clientes por año, procedentes de este tipo de eventos.

Objetivo de corto plazo OCP 3.5.

Creación de dos productos nuevos por año, en base a aplicación de *benchmarking* con otras cuencas lecheras del país y el extranjero.

Objetivo de corto plazo OCP 3.6.

Realizar dos estudios de mercado por año, que permitan identificar necesidades específicas y desarrollar productos que puedan ser consumidos por personas incluso con algún tipo indisposición física hacia la leche.

- **Objetivo de largo plazo OLP 4**

Para el año 2021, formalizar a los productores artesanales de Cajamarca, de un 60% (actual porcentaje aproximado de informalidad en el Perú) a un 90%.

Objetivo de corto plazo OCP 4.1.

Aumentar la cantidad de productores formales a razón de 5% anual en el periodo 2013-2021.

Objetivo de corto plazo OCP 4.2.

Suscribir a más tardar en el año 2014, dos convenios con organismos gubernamentales como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, y las municipalidades, para obtener las facilidades necesarias para una rápida y masiva formalización de la industria, mediante el otorgamiento de registros y licencias, que le dé respaldo e imagen en el mercado.

- **Objetivo de largo plazo OLP 5**

Crecer por lo menos en un 20% más en lo que respecta a la tasa de empleo, tomando como base la tasa de desempleo nacional que actualmente bordea el 6.7%.

Objetivo de corto plazo OCP 5.1.

Diseñar e implementar la bolsa de trabajo para los pobladores del departamento de Cajamarca, creando 100 puestos de trabajo anuales como resultado de una adecuada política de costos.

- **Objetivo de largo plazo OLP 6**

Posicionar el sector lácteo de Cajamarca en el mercado nacional e internacional como símbolo de innovación y calidad en sus productos, creando para el 2021, un total de 20 nuevas variedades de productos.

Objetivo de corto plazo OCP 6.1.

Certificar 20 empresas por año mediante la estandarización del proceso productivo, de acuerdo a normas internacionales de sanidad.

Objetivo de corto plazo OCP 6.2.

Elaborar 1 plan regional cada dos años de investigación ganadera y comercial de la leche.

Objetivo de corto plazo OCP 6.3.

Realizar una auditoría anual, por parte de CODELAC, a los procedimientos con los que se desarrolla la elaboración de productos lácteos, con el fin de supervisar el cumplimiento de las condiciones sanitarias y de calidad en la elaboración de los mismos.

Objetivo de corto plazo OCP 6.4.

Elaborar un diagnóstico situacional cada dos años, que precise que medidas deben adoptarse para aprovechar mejor los recursos naturales, enfatizando la conciencia ecológica del sector y el cuidado al medio ambiente.

- **Objetivo de largo plazo OLP 7**

Aumentar el nivel de capacitación de los productores de 30 a 110 horas anuales para el año 2021.

Objetivo de corto plazo OCP 7.1.

Incrementar las horas de capacitación anual a los productores a razón de 10 horas entre el 2013 y el 2021.

Objetivo de corto plazo OCP 7.2.

Firmar convenios con universidades, para que puedan capacitar a los productores de la zona en temas veterinarios, cuidado y mejoramiento del ganado, normas de sanidad, fabricación de lácteos, etc.

Objetivo de corto plazo OCP 7.3.

Realizar dos eventos de capacitación con ponentes de otras cuencas lecheras del país y del exterior, para que puedan capacitar a los productores de la zona.

Objetivo de corto plazo OCP 7.4.

Lograr la participación de representantes de la industria ante eventos internacionales, mediante becas y pasantías, que permitan que éstos adquieran técnicas productivas y de mercadeo, de sus pares del exterior.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

CODELAC es la entidad encargada de coordinar que se efectúen estudios de cadenas de comercialización de los productos que se van a expender, así como del comportamiento de los consumidores en el mercado, a fin de determinar cuáles son las necesidades que se deben atender.

Los recursos financieros asignados a los objetivos de corto plazo son los siguientes:

- ***Objetivo de corto plazo OCP 1.1.***

A partir de 2013, incrementar la producción de leche a razón de 11% anual.

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.2.**

Incrementar la cantidad de hectáreas dedicadas a la cría de ganado de vacuno en un 3% de crecimiento anual entre el 2013 y 2021.

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.3.**

Incrementar los niveles de inversión privada en promedio anual de US\$50 millones entre el 2013 y el 2021, con una inversión acumulada de US\$450 millones.

- **Objetivo de corto plazo OCP 1.4.**

A partir del año 2013, realizar *benchmarking* entre los productores de otras cuencas lecheras como Arequipa y Lima y de los países líderes en la producción de leche como son Holanda y Nueva Zelanda.

Los recursos financieros asignados para los objetivos de corto plazo del 1.1 al 1.4 son los siguientes: (a) préstamos provenientes de entidades financieras para capital de trabajo, estableciendo condiciones como tasas de interés, comisiones y plazos, de acorde al mercado objetivo y su capacidad de pago; y (b) fondos públicos de los presupuestos del Gobierno Central y regional, destinados al desarrollo de la industria de la región.

- **Objetivo de corto plazo OCP 2.1.**

A partir de 2013, mejorar la producción de pastizales, mediante la optimización de técnicas de cultivo, a razón de 20 mil hectáreas por año.

- **Objetivo de corto plazo OCP 2.2.**

Invertir no menos de US\$2 millones anualmente en promedio que permitan mejorar la infraestructura y los sistemas de alimentación del ganado durante el periodo.

Los recursos financieros asignados para los objetivos de corto plazo del 2.1 al 2.2 son los siguientes: (a) recursos provenientes del presupuesto asignado al gobierno regional y de las entidades financieras, que faciliten liquidez para la mejora en la infraestructura en los canales de irrigación y cultivo de pastizales, así como en la

contratación de asesores especializados en el cuidado y mejoramiento del ganado; y (b) fondos de inversión privados provenientes de Organismos no gubernamentales y otras entidades particulares, encargadas de promover e impulsar las actividades de las comunidades andinas.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 3.1.***

Lanzamiento de dos campañas por año, de promoción y mercadeo que resalten las bondades de la leche y sus derivados y difundan los beneficios de los mismos para el bienestar del cuerpo humano, para incrementar su consumo, enfatizando las cantidades mínimas que se debe de consumir.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 3.2.***

Firma de una alianza cada dos años con entidades gubernamentales, para proveer derivados lácteos elaborados por la industria, a los programas de alimentación del gobierno nacional o locales.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 3.3.***

Incrementar puntos de venta de leche y derivados lácteos de Cajamarca en todo el Perú a razón de 10% anual, logrando convenios con tres supermercados u otros centros de expendio por año.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 3.4.***

Participación en ferias internacionales y nacionales con el fin de atraer nuevos inversionistas y compradores, logrando una meta anual de 300 de nuevos clientes por año, procedentes de este tipo de eventos.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 3.5.***

Creación de dos productos nuevos por año, en base a aplicación de *benchmarking* con otras cuencas lecheras del país y el extranjero.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 3.6.***

Realizar dos estudios de mercado por año, que permitan identificar necesidades específicas y desarrollar productos que puedan ser consumidos por personas incluso con algún tipo indisposición física hacia la leche.

Los recursos financieros asignados para los objetivos de corto plazo del 3.1 al 3.6 son los siguientes: (a) recursos propios del sector y de CODELAC, para la elaboración de campañas de publicidad en medios de comunicación impresos, radio y televisión; (b) recursos propios del sector y de CODELAC, para solventar los gastos inherentes al estudio de mercado, que permita identificar nuevas necesidades el público consumidor; (c) fondos de inversión propios de cada una de las empresas del sector, para inscripciones en eventos, con asesoría especializada de CODELAC; y (d) fondos de inversión de CODELAC y entidades gubernamentales, para la contratación de profesionales en nutrición que brinden asesoría en temas nutricionales que permitan desarrollar nuevos productos de acuerdo a las necesidades alimenticias del mercado.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 4.1.***

Aumentar la cantidad de productores formales a razón de 5% anual en el periodo 2013-2021.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 4.2.***

Suscribir a más tardar en el año 2014, dos convenios con organismos gubernamentales como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, y las municipalidades, para obtener las facilidades necesarias para una rápida y masiva formalización de la industria, mediante el otorgamiento de registros y licencias, que le dé respaldo e imagen en el mercado.

Los recursos financieros asignados para los objetivos de corto plazo del 4.1 al 4.2 son los siguientes: (a) partida presupuestaria del gobierno regional para búsqueda de

convenios con entidades estatales, que propicie la rápida y masiva formalización de la industria; y (b) recursos propios del sector para ingresar a los regímenes tributarios y municipales.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 5.1.***

Diseñar e implementar la bolsa de trabajo para los pobladores del departamento de Cajamarca, creando 100 puestos de trabajo anuales como resultado de una adecuada política de costos.

Los recursos financieros asignados para el objetivo de corto plazo 5.1 provendrán de cada una de las empresas productoras.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 6.1.***

Certificar 20 empresas por año mediante la estandarización del proceso productivo, de acuerdo a normas internacionales de sanidad.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 6.2.***

Elaborar 1 plan regional cada dos años de investigación ganadera y comercial de la leche.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 6.3.***

Realizar una auditoría anual, por parte de CODELAC, a los procedimientos con los que se desarrolla la elaboración de productos lácteos, con el fin de supervisar el cumplimiento de las condiciones sanitarias y de calidad en la elaboración de los mismos.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 6.4.***

Elaborar un diagnóstico situacional cada dos años, que precise qué medidas deben adoptarse para aprovechar mejor los recursos naturales, enfatizando la conciencia ecológica del sector y el cuidado al medioambiente: (a) los recursos financieros asignados para el objetivo de corto plazo 6.1 corresponderán a cada uno de los productores del sector, bajo asesoría de CODELAC, para solventar los gastos de

certificación, requisito necesario dentro de la industria; (b) los recursos asignados para los objetivos de corto plazo 6.2 y 6.4 provendrán del presupuesto del gobierno regional, asignado para proyectos de inversión para el desarrollo del departamento; y (c) los recursos financieros asignados para el objetivo de corto plazo 6.3 serán invertidos por CODELAC, para la realización de la auditoría periódica.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 7.1.***

Incrementar las horas de capacitación anual a los productores a razón de 10 horas entre el 2013 y el 2021.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 7.2.***

Firmar convenios con universidades, para que puedan capacitar a los productores de la zona en temas veterinarios, cuidado y mejoramiento del ganado, normas de sanidad, fabricación de lácteos, etc.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 7.3.***

Realizar dos eventos de capacitación con ponentes de otras cuencas lecheras del país y del exterior, para que puedan capacitar a los productores de la zona.

- ***Objetivo de corto plazo OCP 7.4.***

Lograr la participación de representantes de la industria ante eventos internacionales, mediante becas y pasantías, que permitan que éstos adquieran técnicas productivas y de mercadeo, de sus pares del exterior.

Los recursos financieros asignados a los objetivos de corto plazo del 7.1 al 7.4, provendrán de CODELAC y de los empresarios del sector de las partidas presupuestarias destinadas a temas de capacitación y desarrollo.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

El sector lácteo cajamarquino, para implementar el plan estratégico, debe establecer políticas que guíen la implantación de las estrategias y así alcanzar la posición futura deseada (ver Tabla 25).

Las políticas que serán la base para el control y la gestión del sector lácteo cajamarquino son las siguientes:

1. Promover, en el sector, una mayor participación hacia gobiernos corporativos.
2. Fomentar la capacitación continua del personal en todos los niveles de la cadena productiva.
3. Incentivar estudios y proyectos que promuevan la inversión en el desarrollo tecnológico en toda la cadena productiva.
4. Contribuir con el desarrollo y bienestar de las comunidades vinculadas a la producción láctea.
5. Mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.
6. Establecer normas de control de calidad de los procesos industriales y los productos.
7. Incentivar alianzas estratégicas con organizaciones privadas (empresas y centros educativos o de investigación) para promover el desarrollo de la industria.
8. Promover la libre y sana competencia en la industria láctea de Cajamarca.

7.4 Estructura del Sector Lácteo

Para llevar a cabo la implementación del presente plan estratégico, se propone la formación de una Asamblea General conformada por dos representantes de CODELAC, dos representantes de las empresas que conforman el sector y un representante del Gobierno Regional de Cajamarca.

Tabla 25

Políticas por Estrategia-Sector Lácteo Cajamarquino

Políticas	Estrategias						
	E3	E4	E5	E6	E8	E16	E18
1. Promover, en el sector, una mayor participación hacia gobiernos corporativos.		X	X	X	X		
2. Fomentar la capacitación continua del personal en todos los niveles de la cadena productiva.	X	X		X	X	X	X
3. Incentivar estudios y proyectos que promuevan la inversión en el desarrollo tecnológico en toda la cadena productiva.	X	X		X	X		X
4. Contribuir con el desarrollo y bienestar de las comunidades vinculadas a la producción láctea.			X		X		
5. Mantener buenas relaciones con clientes y proveedores	X	X	X		X		X
6. Establecer normas de control de calidad de los procesos industriales y los productos.	X	X		X		X	X
7. Incentivar alianzas estratégicas con organizaciones privadas (empresas y centros de investigación) para promover el desarrollo de la industria.	X	X	X		X	X	X
8. Promover la libre y sana competencia en la industria láctea de Cajamarca.			X	X	X	X	X

Asimismo, se conformarán comisiones dentro de la industria, especializadas en los rubros de Finanzas, Administración, Capacitación y Ventas (ver Figura 16).

Entre los organismos de apoyo del sector, se encuentran:

- La Asociación de Productores de Leche de Cajamarca (APDL), empresa dedicada a la comercialización de la leche en crudo, descremada, condensada, y que utiliza sus derivados para hacer mantequilla, manteca, y, en un futuro, encargada de comercializar carnes, y producir y comercializar comida para el ganado.
- La Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Cajamarca
- Productores No Asociados
- Gloria S. A.
- El Gobierno Regional de Cajamarca

- CODELAC
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

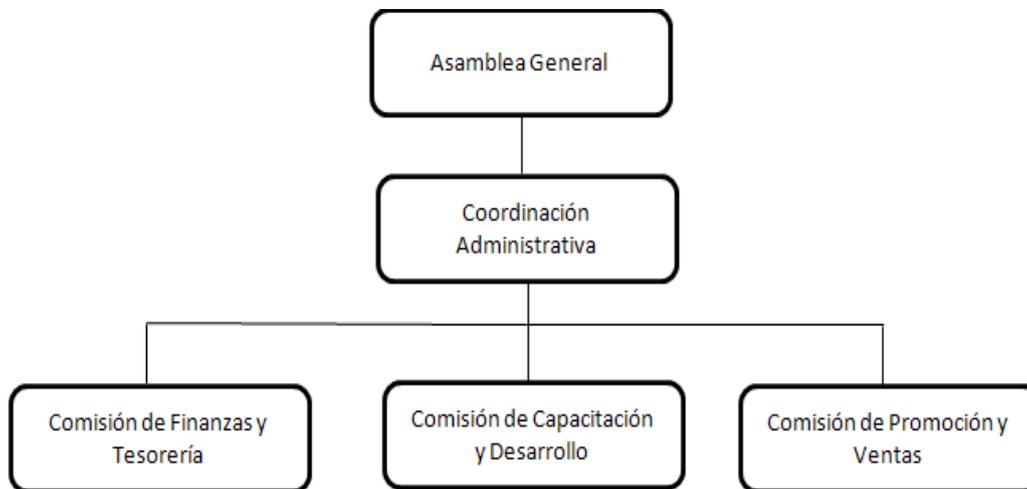


Figura 16. Estructura del Sector Lácteo de Cajamarca.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las actividades productivas del sector lácteo deben considerar el manejo del medioambiente. Para ello, es importante considerar ciertas medidas que contribuyan con el cuidado del medioambiente.

Entre estas medidas, se tienen las siguientes:

- Manejo adecuado de los desechos de las vacas (estiércol). Se debe definir acciones que se deben realizar para la limpieza de las praderas, así como un mejor uso del abono de estiércol para los cultivos.
- Restablecer las tierras mediante la reforestación de los pastizales deforestados.
- Se buscará realizar alianzas y convenios con universidades y centros de investigación, en los que se pueda desarrollar programas de capacitación para el personal involucrado en la cadena productiva del sector lácteo de Cajamarca, a fin de desarrollar de una forma más eficiente sus actividades.

Las acciones de responsabilidad social que realiza el sector lácteo de Cajamarca no son lo suficientemente relevantes, razón por la cual no se conoce de acciones importantes en este aspecto.

En ese sentido, es importante incorporar, dentro de las estrategias del sector, acciones de responsabilidad social que estén fuertemente vinculadas con sus grupos de interés: (a) en relación con los ganaderos y productores (empleados), preservando su salud y seguridad, e incentivando el desarrollo personal y profesional; (b) en relación con los proveedores de materia prima y clientes, promoviendo relaciones de largo plazo; y (c) en relación con la comunidad, generando nuevos puestos de trabajo y teniendo cuidado y respeto por el medioambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es importante que, dentro de la cadena productiva, se busque organizar, capacitar y entrenar permanentemente a los ganaderos y productores en temas relacionados con su actividad y la ejecución de nuevas tareas, ya que ellos constituyen el principal activo de las organizaciones y el sector para el desarrollo del sector lácteo de Cajamarca.

Cabe mencionar que la producción de leche en el departamento de Cajamarca es manejada por aproximadamente 30,000 productores. Muchos de ellos están asociados a la CODELAC, por lo que, a través de esta, se podría implementar programas de capacitación y entrenamiento orientados a mejorar la calidad de los procesos y productos lácteos, y, de este modo, se mejore el desempeño del sector.

7.7 Gestión del Cambio

El sector lácteo cajamarquino requiere de una orientación en el cambio de su cultura organizacional para llevar a cabo la implementación del presente planeamiento estratégico. Para ello, es necesario que todos los agentes involucrados participen de este cambio y se fomente la responsabilidad en el uso de los medios para implementar las

estrategias. Con esto se logrará reducir la incertidumbre sobre el futuro después de la implementación.

Un aspecto importante que se debe considerar es la flexibilidad y adaptación que debe imperar en los actores de este sector, sobre todo frente a los constantes cambios que se producen en el entorno. Por ello, la capacitación permanente del factor humano es importante con miras al logro de los objetivos del sector.

Asimismo, es importante la mejora de las técnicas reproductivas, de fabricación y de comercialización, tomando en cuenta el apoyo de los gobiernos locales, regionales, nacional y de las entidades extranjeras, en lo que corresponde al desarrollo rural de nuestro país. En este escenario, es preciso involucrar a la mayoría de los productores del sector, desde los más grandes hasta los más pequeños. Con esta inversión, se propiciará la mayor especialización de la industria, reduciendo costos de producción para tomar ventaja de la actual coyuntura que demuestra una mayor demanda del mercado de derivados lácteos.

7.8 Conclusiones

En el presente capítulo, se establecen los OCP que permitirán alcanzar los OLP, entre los cuales se propone incrementar la producción de leche a razón de 11% anual, con la proyección de duplicar las ventas al año 2021.

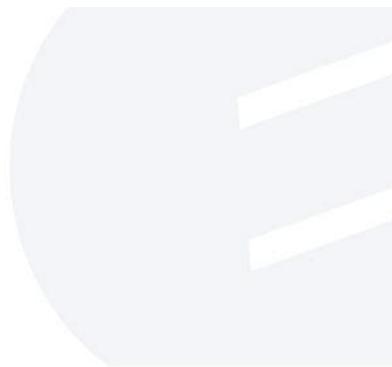
Se definieron las políticas, las cuales son de gran importancia, puesto que orientarán la implementación de las estrategias, y serán la base para el control y la gestión del sector lácteo cajamarquino.

Para la implementación del presente planeamiento estratégico, CODELAC será el ente encargado de la asignación eficiente de los recursos. Los recursos financieros pueden provenir de inversionistas o de entidades de apoyo del Gobierno.

Se ha determinado formar un Comité Regional del sector lácteo cajamarquino que considere a los grupos de interés que intervienen en la cadena productiva. Estos son los siguientes: la APDL de Cajamarca, la CODELAC, la Asociación de Productores de Derivados Lácteos, Productores No Asociados, Gloria S. A., y el Ministerio de la Producción.

Se propone la organización de mesas de trabajo entre productores y representantes del sector privado, del Gobierno y de organismos internacionales, a fin de impulsar la industria del sector, con un apoyo constante y coordinado con dichas entidades.

Es importante realizar una adecuada gestión del cambio, ya que ello permitirá ejecutar de una forma eficiente la implementación del plan estratégico y la consecución de la situación futura deseada.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Como en toda industria, las actividades del sector deben ser medidas tomando como base los objetivos que se quieren lograr y el grado de cumplimiento de las tareas establecidas, para lograr con ello materializar la misión y visión de la empresa. Esta medición debe ser aplicada a todos los niveles de la cadena productiva para detectar errores, minimizar riesgos y mejorar constantemente los estándares de calidad, a fin de competir eficazmente en el mercado y maximizar las utilidades de la organización y su crecimiento.

Los indicadores de control serán analizados por la CODELAC sobre la base de las perspectivas establecidas en el *Balanced Scorecard*, donde se determinan las acciones que deben seguirse y cuál es el porcentaje de cumplimiento del objetivo comparado con el alcanzado y, de esta manera, medir el grado de avance.

El objetivo de esta herramienta es conocer los resultados y el avance del sector en relación a los objetivos y estrategias definidas, para lo cual se han determinado las variables externas e internas, de acuerdo al análisis de la situación actual. Esta herramienta debe ser difundida a todos los integrantes de la industria, a fin de que conozcan los indicadores de control y sepan lo que se espera de ellos a nivel individual y como parte de alguna empresa.

Para efectuar la medición se considerarán factores como la frecuencia de medición (trimestral, semestral, anual, etc.), unidades de medida, período de revisión, entre otros. Asimismo se consultarán bases de datos privadas y públicas y se asignarán responsables.

Para empezar, se identificarán aquellas variables que son claves en la gestión de toda organización y que son primordiales para poder tener una visión exacta y

actualizada de la marcha del negocio. Para ello, se utilizará el tablero de control, que es una herramienta que corrobora el desempeño en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos desde cuatro perspectivas: (a) la perspectiva financiera, (b) la perspectiva de los clientes, (c) la de los procesos, y (d) la de las personas. Estas categorías de negocio abarcan la mayoría de actividades necesarias para una buena marcha de la empresa, y ayudan a medir los resultados.

La información obtenida permite identificar puntos de mejora, que, detectados oportunamente, pueden ser subsanados dentro de un proceso de retroalimentación constante, que incluye el aporte de sugerencias y nuevas alternativas por parte de los involucrados, al interior de la organización, así como de sus socios estratégicos, clientes, entre otros.

8.1.1 Aprendizaje interno.

El eje de toda organización es el recurso humano. Está demostrada la importancia de un personal motivado con la productividad, que se refleja en un determinado periodo. Por ello, se debe concretar acuerdos entre productores, desarrollar los canales de comunicación necesarios, así como una toma de decisiones colectiva que permita desarrollar un buen ambiente donde trabajar, que conlleve a la mejora del sector, desarrollando además procesos de capacitación al alcance de la mayoría de los trabajadores del sector, mediante convenios con universidades de la zona, en los que se incluya al personal en el proceso de modernización y tecnificación de la industria y se escuche sus sugerencias e inquietudes, ya que son justamente las personas de los eslabones más bajos de la cadena las que precisamente contribuyen con ideas novedosas a la mejora de los procesos.

Actualmente, toda empresa que considera al recurso humano como el activo más

importante dentro de la organización mantiene una ventaja frente a sus competidores, ya que justamente son las personas las que inducen o propician el éxito de la empresa.

El grado de satisfacción del capital humano es un factor primordial en toda organización. Es por ello que esta herramienta permitirá establecer indicadores que propiciarán actividades de motivación al personal, lo cual incluye una capacitación constante y un adecuado establecimiento de la cultura organizacional.

Partiendo de esta premisa, se han identificado diferentes variables de control dentro del tablero, a fin de medir el grado de motivación y aprendizaje del personal de la organización, así como el desarrollo de sus competencias.

8.1.2 Procesos.

Dado que existen muchas variables por mejorar para hacer más eficiente el proceso de transformación en sus diferentes etapas, es necesario establecer índices de medición que permitan mejorar la capacidad de atención de la demanda según sus exigencias en cuanto a variedades y cantidad.

A fin de ser la industria líder en el mercado, es necesario que se establezca una planificación de los procesos, que permita mejorar el rendimiento de la producción y su comercialización. Esto parte desde mejoras en el cultivo de los pastizales, técnicas de ordeño, el proceso de manufactura de los productos, hasta el transporte y su comercialización. Para lograrlo, es necesaria la capacitación en cada una de las actividades, así como el uso de tecnología que permita mejorar la producción en serie, y conservar la calidad del producto.

En ese sentido, se incluyen, dentro del tablero de control, variables que se deben medir, como son el grado de innovación y diversificación, que se incluyen en el proceso productivo, así como el avance de la formalización de los productores dentro de los

regímenes empresariales y tributarios, y se garantiza, de esta manera, que la organización cuente, en el mercado, con una imagen de solidez.

Esta medición permitirá evaluar el grado de avance en la optimización del proceso de elaboración de derivados lácteos, el aporte innovador de los miembros de la industria. Con estos resultados se podrán efectuar mejoras a la producción que incluyan la automatización de procesos, eliminación de tareas innecesarias y una adecuada asignación de recursos.

8.1.3 Clientes.

De la calidad de los productos que se deben elaborar depende la satisfacción del cliente, y ello es la base para mantener, en el tiempo, un buen posicionamiento en el mercado. Para incrementar el volumen de las ventas, se requiere consolidar el posicionamiento de la industria en el mercado, desarrollando productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes a un precio óptimo. Permitirá identificar las características que los clientes identifican como necesarias y diferenciadoras en los productos, logrando un mejor posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, lo que conllevará a diseñar campañas de marketing en base al grado de satisfacción de los clientes.

8.1.4 Financiera.

Dentro de esta perspectiva, se han considerado variables inherentes a la rentabilidad del negocio, su crecimiento en el mercado y su posicionamiento en el mismo, lo cual se exprese en la valorización de la industria, basada en la optimización del proceso productivo.

El fin de esta medición es evaluar el incremento de los ingresos por ventas de los productos derivados lácteos de la región, mejorando costos de producción y minimizando las pérdidas.

Se ha considerado como objetivo incrementar el volumen de ventas de productos lácteos en un 30% al año 2013. Dentro de este factor, se está considerando el requerimiento de un financiamiento de capital de trabajo que facilite las condiciones para mejorar la producción. Los indicadores medirán el porcentaje de incremento de las ventas por producto y segmento, así como la reducción en los costos de producción, entre otros.

8.2 Tablero de Control Balanceado (BSC)

La implementación de esta herramienta en la industria será lenta y paulatina. Ésta comprenderá las siguientes etapas:

1. Elaboración del tablero de control y coordinación para su manejo, por parte de CODELAC.
2. Difusión y participación de las personas indicadas, por lo que no será necesario ni conveniente involucrar a todo el personal desde el comienzo.
3. Establecer líderes por cada provincia donde haya presencia del sector, responsables de los indicadores dentro de cada jurisdicción.
4. Difundir la performance obtenida dentro de cada una de las perspectivas, como elemento motivador para los involucrados.

En la Tabla 26, se muestran las consideraciones para el control según perspectivas y objetivos de largo plazo.

8.3 Conclusiones

El tablero de control permite validar si la ejecución de las actividades de la organización es consecuente con las metas y objetivos establecidos.

El tablero de control también controla el avance de las tareas desde cuatro perspectivas: (a) la perspectiva financiera, (b) la perspectiva de los clientes, (c) la de los procesos, y (d) la de las personas.

Tabla 26

Balance Scorecard

Perspectiva	OCP	Unidad de medida	Meta anual	Frecuencia de medición	Periodo de revisión	
Financiera	OCP 1.1	A partir de 2013, incrementar la producción de leche a razón de 11% anual.	Incremento de la producción	11%	trimestral	anual
	OCP 1.3	Incrementar los niveles de inversión privada en promedio anual de US\$50 millones entre el 2013 y el 2021, con una inversión acumulada de US\$450 millones.	Incremento de inversión	US\$50 millones	semestral	anual
	OCP 2.2	Invertir no menos de US\$2 millones anualmente en promedio que permitan mejorar la infraestructura y los sistemas de alimentación del ganado durante el periodo 2013-2021.	Inversión	US\$2 millones	semestral	anual
Cliente	OCP 3.1	Lanzamiento de dos campañas por año de promoción y mercadeo que resalten las bondades de la leche y sus derivados al bienestar del cuerpo humano, para incrementar su consumo, enfatizando las cantidades mínimas que se debe de consumir.	Cantidad de campañas promocionales	2	anual	anual
	OCP 3.3	Incrementar puntos de venta de leche y derivados lácteos de Cajamarca en todo el Perú a razón de 10% anual.	Incremento de puntos de venta	10%	trimestral	anual
Procesos internos	OCP 1.2	Incrementar la cantidad de hectáreas dedicadas a la cría de ganado vacuno en un 3% anual entre el 2013 y 2021.	Incremento de hectáreas	3%	semestral	anual
	OCP 2.1	A partir de 2013, mejorar la producción de pastizales, mediante la optimización de técnicas de cultivo, a razón de 20 mil hectáreas por año.	Cantidad de hectáreas mejoradas	20 mil	trimestral	anual
	OCP 3.2	Firma de una alianza cada dos años con entidades gubernamentales, para proveer derivados lácteos elaborados por la industria, a los programas de alimentación del gobierno nacional o locales.	Cantidad de alianzas	1	2 años	2 años
	OCP 3.4	Participación en ferias internacionales y nacionales con el fin de atraer nuevos inversionistas y compradores, logrando una meta anual de 10% de nuevos clientes por año, procedentes de este tipo de eventos.	Número de ferias en las que se participó	3	anual	anual
	OCP 3.5	Creación de dos productos nuevos por año, en base a aplicación de Benchmarking con otras cuencas lecheras del país y el extranjero.	Cantidad de nuevos productos	2	anual	anual
	OCP 3.6	Realizar dos estudios de mercado por año, que permitan identificar necesidades específicas y desarrollar productos que puedan ser consumidos por personas incluso con algún tipo indisposición física hacia la leche.	Estudios de mercado realizados	2	anual	anual
	OCP 4.1	Aumentar la cantidad de productores formales a razón de 5% anual en el periodo 2013-2021.	Incremento de productores formales	5%	anual	anual
	OCP 4.2	Firmar convenios con organismos gubernamentales como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y las municipalidades, para obtener las facilidades necesarias para una rápida y masiva formalización de la industria, mediante el otorgamiento de registros y licencias, que le dé respaldo e imagen en el mercado.	Cantidad de convenios firmados	4	semestral	anual
	OCP 6.1	Certificar 20 empresas por año mediante la estandarización del proceso productivo, de acuerdo a normas internacionales de sanidad.	Cantidad de empresas certificadas	20	trimestral	anual
	OCP 6.3	Realizar una auditoría anual, por parte de CODELAC, a los procedimientos con los que se desarrolla la elaboración de productos lácteos, con el fin de supervisar el cumplimiento de las condiciones sanitarias y de calidad en la elaboración de los mismos.	Número de auditorías	1	anual	anual
OCP 6.4	Elaborar un diagnóstico situacional cada dos años, que precise que medidas deben adoptarse para aprovechar mejor los recursos naturales, enfatizando la conciencia ecológica del sector y el cuidado al medio ambiente.	Número de diagnósticos	1	2 años	2 años	
Aprendizaje y crecimiento	OCP 1.4	A partir de 2013, realizar benchmarking entre los productores de otras cuencas lecheras como Arequipa y Lima y de los países líderes en la producción de leche como son Holanda y Nueva Zelanda.	Cantidad de empresas a las que se le hizo benchmarking	10	semestral	anual
	OCP 5.1	Diseñar e implementar la bolsa de trabajo para los pobladores del departamento de Cajamarca, creando 100 puestos de trabajo anuales como resultado de una adecuada política de costos.	Nuevos puestos de trabajo	100	trimestral	anual
	OCP 6.2	Elaborar planes regionales de investigación ganadera y comercial de la leche.	Número de planes de investigación	2	anual	anual
	OCP 7.1	Incrementar las horas de capacitación anual a los productores a razón de 10 horas entre el 2013 y el 2021.	Incremento de horas de capacitación	10	anual	anual
	OCP 7.2	Firmar convenios con universidades, para que puedan capacitar a los productores de la zona en temas veterinarios, cuidado y mejoramiento del ganado, normas de sanidad, fabricación de lácteos, etc.	Número de convenios	4	anual	anual
	OCP 7.3	Realizar dos eventos de capacitación con ponentes de otras cuencas lecheras del país y del exterior, para que puedan capacitar a los productores de la zona.	Número de eventos de capacitación	2	anual	anual
	OCP 7.4	Lograr la participación de representantes de la industria ante eventos internacionales, mediante becas y pasantías, que permitan que éstos adquieran técnicas productivas y de mercadeo, de sus pares del exterior.	Número de becas y pasantías	20	semestral	anual

Recursos asignados a los OCP: la asignación de recursos será efectuada por la Coordinadora de Derivados Lácteos. Los fondos provendrán de inversionistas privados o entidades de apoyo gubernamentales.

Estructura organizacional: creación de Comité Regional del sector lácteo cajamarquino, integrado por la Asociación de Productores de Leche de Cajamarca, la CODELAC, y la APDL, entre otros.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Lácteo

9.1 Análisis Competitivo del Sector Lácteo

La competitividad es un concepto de vital importancia en toda actividad empresarial, que incluye variables como definición de estrategias, diferenciación, gestión de la organización, posicionamiento en el mercado, dentro de un escenario actualmente globalizado.

Partiendo de este término, se establecen las bases para medir el desempeño de la empresa, donde el indicador más importante es el sector de mercado que la organización posee tanto en forma interna como externa, y cómo este es sostenible y se incrementa en el tiempo.

El enfoque de la competitividad tiene diferentes ángulos: desde el punto de vista de la producción, comprende aspectos como reducción de costos, innovación tecnológica (que permite que sus procesos se realicen en menor tiempo y con mayor calidad), eficiente gestión de la cadena de aprovisionamiento del negocio (que le permita contar con stock de materiales y productos terminados dentro de los plazos establecidos), etc.; y, desde el punto de vista de la imagen de la marca, es importante conservar y fortalecer las ventajas competitivas en el mercado, a fin de ser percibidos como una industria con capacidad de innovación y antelación ante los cambios y las preferencias de los consumidores, y con capacidad de enfrentar las estrategias de la competencia.

Otro factor importante para mejorar la competitividad de la industria es la ampliación y la búsqueda de economías de escala y nuevos mercados a través de estrategias de producción y de marketing que permitan incrementar y diversificar la producción mediante la profesionalización de la industria lechera.

Las personas encargadas de la dirección y gestión de la industria deben tomar

acciones que permitan también mejorar la competitividad de la industria. Entre ellas, se tienen las siguientes:

- Promover y buscar financiamiento para actividades de investigación y desarrollo, que permitan innovar los productos existentes y crear nuevos, y así aprovechar que la oferta de productos lácteos ha sido diversificada y sus índices han subido en los últimos años, debido a su importancia dentro de la canasta básica familiar.
- Fomentar los convenios y alianzas estratégicas con organizaciones que puedan apoyar el crecimiento de la industria.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Lácteo

El propósito que persigue el sector lácteo cajamarquino es orientar a los productores, a las PYMES productoras, hacia el logro de la competitividad y la apertura a nuevos mercados para asegurar el crecimiento del sector.

Las ventajas competitivas identificadas del sector son las siguientes:

- El departamento es reconocido en el mercado como productor de derivados lácteos, situación propiciada por la vocación de los pobladores hacia la actividad ganadera, así como por las condiciones geográficas de la mayor parte de la región, que favorecen el desarrollo de la actividad.
- Los productos de otras cuencas lecheras no han logrado consolidarse aún en el mercado, por lo que no ocupan los mismos los primeros lugares dentro de las preferencias de los consumidores.
- Los productos lácteos tienen una participación vital dentro de la canasta básica familiar, debido al alto contenido nutricional que aportan los suplementos alimenticios, necesarios para el buen funcionamiento del

organismo. Este hecho imposibilita que exista una fuerte caída en la demanda de los mismos.

- Interés del gobierno regional y de ONG en la implementación de proyectos que permitan el desarrollo del sector lácteo.

Uno de los factores importantes que se debe considerar para mejorar la competitividad de la industria es el factor humano, al cual se le debe dotar de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para mejorar la productividad y la calidad de los productos, que permitan superar a la competencia. De igual modo, es necesario contar con el apoyo y participación de profesionales y gerentes capaces de asumir los problemas de producción y gestión empresarial.

Actualmente, el mayor porcentaje de la producción se concentra en las grandes industrias, lo que genera que las empresas de menor tamaño no puedan tomar ventaja de este escenario favorable, y, por ende, generan las utilidades esperadas. Dada esta concentración dentro de la industria del sector, se aprecia una integración de forma vertical desde el acopio de la leche hasta su distribución al usuario final.

La producción actual de leche en nuestro país no atiende de manera integral la demanda interna, por lo que se importa casi el 12% de los productos que se expenden en la actualidad en el mercado. Esta producción insuficiente obedece a la falta de recursos de la pequeña industria, así como al uso limitado del total de la capacidad instalada de las grandes empresas. Los productos que más se importan actualmente son la leche en polvo, la mantequilla y el queso en sus diferentes variedades, productos provenientes mayormente de Nueva Zelanda, Australia, Argentina, Irlanda, etc.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Lácteo

Otro factor importante para desarrollar la competitividad es el desarrollo, dentro de la región, de clústeres que propicien la mejor utilización de los recursos naturales para

los productores que se ubiquen en zonas geográficas que cuentan con ventajas de clima, suelos, irrigación, etc., y coordinen esfuerzos con aquellos productores que no tienen las mismas condiciones naturales, pero que cuentan con capacidad técnica, mejor infraestructura y condiciones para la distribución y comercialización, de manera que se logre un trabajo coordinado y beneficioso para las partes.

Los cúmulos o clústeres son agrupaciones de empresas que se encuentran en zonas geográficas cercanas, y que mantienen características similares en torno al desarrollo de alguna determinada actividad. En este caso, se puede comprender dentro de los clústeres del sector a los distribuidores, proveedores, y comunidades campesinas propietarias de tierras con pastizales y canales de irrigación.

Dentro de la región, se han identificado clústeres que tienen como común denominador su ubicación geográfica, y que interactúan entre sí en los centros productores.

En el caso del sector lácteo del departamento, la producción de leche se realiza dentro de las grandes industrias o de aquellos medianos productores con mayor acceso a tecnología moderna y con recursos suficientes para una adecuada distribución a cualquier parte del país.

En el caso de productos como el queso, en diferentes modalidades como el suizo, andino, Dambo, etc., la mantequilla y el yogur, se realiza también cerca de las ciudades y por empresas con capacidad instalada para conservación y distribución.

Finalmente, los quesos artesanales como los quesillos, así como el suero de leche, se elaboran en las granjas productoras alejadas de pequeños productores.

Como se puede observar, los sistemas productivos son heterogéneos: (a) existen, por un lado, los grupos de empresa con una producción moderna, un proceso de empaque y comercialización eficiente y a gran escala; y (b) por otro lado, se encuentra la

producción artesanal, que no cuenta con recursos para una producción en serie y diversificada.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Es necesario, para lograr el adecuado posicionamiento en el mercado, que se minimice, en el sector, la tendencia a la producción en menor escala, bajo condiciones de baja competencia.

En tal sentido, para ello, se recomienda un adecuado planeamiento que busque mejorar la productividad, e identificar las agrupaciones estratégicas que permitan contar con todos los elementos necesarios para la elaboración y comercialización de derivados lácteos de forma oportuna y beneficiosa para todos, ya que la industria del sector demanda, asimismo, insumos de otros sectores, como el ganadero, cuando el productor de derivados lácteos no está dedicado a la crianza de vacunos, ovinos ni caprinos, las industrias de sal y azúcar, insumos necesarios en la elaboración de leche evaporada, condensada, yogur, queso y mantequilla, así como el sector de fabricación de envases de plástico, etiquetas y enlatados.

Por otro lado, es también primordial involucrar en el tema a los gobiernos locales y a las ONG que apoyan estas actividades empresariales, a fin de obtener mayor cooperación en materia de legislación y financiamiento de recursos, que permitan mejorar la producción.

Un aspecto clave que permite a la industria diferenciarse de otras es su capacidad de innovar en productos existentes, así como desarrollar nuevos productos y nuevos procesos de producción, por medio de la mejora de aspectos de costos, calidad y tiempos de entrega.

Esta innovación está ligada a la tecnología, y, en este sentido, el objetivo de las empresas de la industria es elevar su capacidad tecnológica.

9.5 Conclusiones

La industria láctea en nuestro País, concentra básicamente su producción en las grandes industrias, lo que hace que la producción artesanal no tenga las mismas oportunidades, lo que genera cierto desabastecimiento de derivados lácteos, que ocasiona la importación de un porcentaje para poder atender la demanda.

Para posicionarse en el mercado, es necesario elaborar una planificación estratégica que propicie la mejora de la producción, identificando alianzas que convengan a las partes involucradas, incluyendo a las autoridades y a las entidades que apoyan programas de actividad empresarial.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Visión									
En el año 2021, el sector lácteo de Cajamarca debe ser considerado como el principal productor de leche y derivados del Perú, sustentado en la alta calidad y valor agregado de sus productos, contribuyendo de esta manera a mejorar el nivel de vida de los productores y el desarrollo económico del Perú.									
Intereses organizacionales: cumplimiento de normas sanitarias, rentabilidad por la venta de productos, mejor posicionamiento en el mercado, protección del medioambiente.	OLP							Principios cardinales: la influencia de terceras partes (impacto de terceras partes, cualquier antecedente o contingencia limítrofe actual, la diferencia de intereses, y la prevalencia de malas relaciones con otros países).	
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7		
Políticas	Políticas								
Incrementar la producción actual de leche de 315,180 toneladas anuales para el año 2021, convirtiéndose en la principal cuenca productora de lácteos del país.	Incrementar la cantidad de productores artesanales del departamento, pasando de los aproximadamente 30,000 a 35,000 para el año 2021.	Incrementar el consumo interno de leche y derivados lácteos para el año 2021, de 60 (cifra actual) a 100 litros per cápita.	Para el año 2021, formalizar a los productores artesanales de Cajamarca, de un 60% (actual porcentaje aproximado de informalidad en el Perú) a un 90%.	Creer por lo menos en un 20% más en lo que respecta a la tasa de empleo, tomando como base la tasa de desempleo nacional que actualmente bordea el 6.7%.	Posicionar el sector lácteo de Cajamarca en el mercado nacional e internacional como símbolo de innovación y calidad en sus productos, creando para el 2021, un total de 20 nuevas variedades de productos.	Aumentar el nivel de capacitación de los productores artesanales de 30 a 100 horas anuales para el año 2021.	Promover en el sector una mayor participación hacia gobiernos corporativos.		
Desarrollar nuevos productos.	X	X	X	X	X	X	X	Fomentar la capacitación permanente del personal.	
Diseñar diferenciación que permita abrir mercados nacionales e internacionales.	X	X	X	X	X	X	X	Incentivo de estudios y proyectos de investigación para el desarrollo de la cadena productiva.	
Buscar alianzas estratégicas con supermercados, así como con distribuidores a nivel nacional y el Gobierno.	X	X	X	X	X	X	X	Contribuir al desarrollo y bienestar de las comunidades vinculadas a la elaboración de productos lácteos.	
Integrar nuevas tecnologías en los procesos de producción	X	X	X	X	X	X	X	Mantener buenas relaciones con clientes y proveedores	
Diseñar programas de desarrollo de la industria a través de apoyo del Gobierno y de la empresa privada.	X	X	X	X	X	X	X	Establecer normas de control de calidad de los procesos.	
Diversificación de productos	X	X	X	X	X	X	X	Incentivar alianzas estratégicas con organizaciones privadas (empresas y centros de investigación) para promover el desarrollo de la industria.	
Creación de alianzas para el abastecimiento anual con principales supermercados.	X	X	X	X	X	X	X	Promover la libre y sana competencia en la industria láctea de Cajamarca.	
Perspectiva	OCP					Unidad de medida	Meta anual	Frecuencia de medición	Periodo de revisión
Financiera	OCP 1.1	A partir de 2013, incrementar la producción de leche a razón de 11% anual.				Incremento de la producción	11%	trimestral	anual
	OCP 1.3	Incrementar los niveles de inversión privada en promedio anual de US\$50 millones entre el 2013 y el 2021, con una inversión acumulada de US\$450 millones.				Incremento de inversión	US\$50 millones	semestral	anual
	OCP 2.2	Invertir no menos de US\$2 millones anualmente en promedio que permitan mejorar la infraestructura y los sistemas de alimentación del ganado durante el periodo 2013-2021.				Inversión	US\$2 millones	semestral	anual
Cliente	OCP 3.1	Lanzamiento de dos campañas por año de promoción y mercadeo que resalten las bondades de la leche y sus derivados al bienestar del cuerpo humano, para incrementar su consumo, enfatizando las cantidades mínimas que se debe de consumir.				Cantidad de campañas promocionales	2	anual	anual
	OCP 3.3	Incrementar puntos de venta de leche y derivados lácteos de Cajamarca en todo el Perú a razón de 10% anual.				Incremento de puntos de venta	10%	trimestral	anual
Procesos internos	OCP 1.2	Incrementar la cantidad de hectáreas dedicadas a la cría de ganado vacuno en un 3% anual entre el 2013 y 2021.				Incremento de hectáreas	3%	semestral	anual
	OCP 2.1	A partir de 2013, mejorar la producción de pastizales, mediante la optimización de técnicas de cultivo, a razón de 20 mil hectáreas por año.				Cantidad de hectáreas mejoradas	20 mil	trimestral	anual
	OCP 3.2	Firma de una alianza cada dos años con entidades gubernamentales, para proveer derivados lácteos elaborados por la industria, a los programas de alimentación del gobierno nacional o locales.				Cantidad de alianzas	1	2 años	2 años
	OCP 3.4	Participación en ferias internacionales y nacionales con el fin de atraer nuevos inversionistas y compradores, logrando una meta anual de 10% de nuevos clientes por año, procedentes de este tipo de eventos.				Número de ferias en las que se participó	3	anual	anual
	OCP 3.5	Creación de dos productos nuevos por año, en base a aplicación de benchmarking con otras cuencas lecheras del país y el extranjero.				Cantidad de nuevos productos	2	anual	anual
	OCP 3.6	Realizar dos estudios de mercado por año, que permitan identificar necesidades específicas y desarrollar productos que puedan ser consumidos por personas incluso con algún tipo indisposición física hacia la leche.				Estudios de mercado realizados	2	anual	anual
	OCP 4.1	Aumentar la cantidad de productores formales a razón de 5% anual en el periodo 2013-2021.				Incremento de productores formales	5%	anual	anual
	OCP 4.2	Firmar convenios con organismos gubernamentales como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y las municipalidades, para obtener las facilidades necesarias para una rápida y masiva formalización de la industria, mediante el otorgamiento de registros y licencias, que le dé respaldo e imagen en el mercado.				Cantidad de convenios firmados	4	semestral	Anual
	OCP 6.1	Certificar 20 empresas por año mediante la estandarización del proceso productivo, de acuerdo a normas internacionales de sanidad.				Cantidad de empresas certificadas	20	trimestral	Anual
	OCP 6.3	Realizar una auditoría anual, por parte de CODELAC, a los procedimientos con los que se desarrolla la elaboración de productos lácteos, con el fin de supervisar el cumplimiento de las condiciones sanitarias y de calidad en la elaboración de los mismos.				Número de auditorías	1	anual	Anual
OCP 6.4	Elaborar un diagnóstico situacional cada dos años, que precise que medidas deben adoptarse para aprovechar mejor los recursos naturales, enfatizando la conciencia ecológica del sector y el cuidado al medio ambiente.				Número de diagnósticos	1	2 años	2 años	
Aprendizaje y crecimiento	OCP 1.4	A partir de 2013, realizar benchmarking entre los productores de otras cuencas lecheras como Arequipa y Lima y de los países líderes en la producción de leche como son Holanda y Nueva Zelanda.				Cantidad de empresas a las que se le hizo benchmarking	10	semestral	Anual
	OCP 5.1	Diseñar e implementar la bolsa de trabajo para los pobladores del departamento de Cajamarca, creando 100 puestos de trabajo anuales como resultado de una adecuada política de costos.				Nuevos puestos de trabajo	100	trimestral	anual
	OCP 6.2	Elaborar planes regionales de investigación ganadera y comercial de la leche.				Número de planes de investigación	2	anual	anual
	OCP 7.1	Incrementar las horas de capacitación anual a los productores a razón de 10 horas entre el 2013 y el 2021.				Incremento de horas de capacitación	10	anual	anual
	OCP 7.2	Firmar convenios con universidades, para que puedan capacitar a los productores de la zona en temas veterinarios, cuidado y mejoramiento del ganado, normas de sanidad, fabricación de lácteos, etc.				Número de convenios	4	anual	anual
	OCP 7.3	Realizar dos eventos de capacitación con ponentes de otras cuencas lecheras del país y del exterior, para que puedan capacitar a los productores de la zona.				Número de eventos de capacitación	2	anual	anual
	OCP 7.4	Lograr la participación de representantes de la industria ante eventos internacionales, mediante becas y pasantías, que permitan que éstos adquieran técnicas productivas y de mercadeo, de sus pares del exterior.				Número de becas y pasantías	20	semestral	anual
	Recursos asignados a los OCP: la asignación de recursos será efectuada por la Coordinadora de Derivados Lácteos. Los fondos provendrán de inversionistas privados o entidades de apoyo gubernamentales.								
Estructura organizacional: creación de Comité Regional del sector lácteo cajamarquino, integrado por la Asociación de Productores de Leche de Cajamarca, la CODELAC, y la APDL, entre otros.									

Valores: • Identificación con el cliente y los estándares del mercado nacional e internacional
 • Trabajo en equipo
 • Innovación
 • Liderazgo
 • Calidad
 • Honestidad
 • Respeto
 • Integración
 • Responsabilidad social

Código de Ética: • Tener productos de alta calidad mediante la innovación continua, para ser más competitivos y eficientes.
 • Los productores deberán demostrar honestidad, respeto, sinceridad, integridad, y confianza en su desempeño.
 • Desarrollar las actividades de acuerdo con las normas establecidas en el reglamento de trabajo de la empresa y bajo las leyes laborales peruanas.
 • Seguir los criterios y normas de calidad establecidos por los estándares internacionales.
 • Apoyar el crecimiento sostenido y responsable de la industria.
 • Preservar las propiedades nutritivas del producto.
 • Generar un desarrollo sostenido en las zonas de influencia.

10.2 Conclusiones Finales

1. Para efectos del presente Plan Estratégico, se ha recopilado información de diferentes variables externas, elaborándose las matrices necesarias para poder identificar las oportunidades y amenazas y el impacto de la competencia, con lo cual se ha determinado que el Sector Lácteo de Cajamarca, cuenta con un considerable potencial de desarrollo para posicionarse en el mercado nacional e internacional.

Dentro de la perspectiva interna, se han identificado las fortalezas y debilidades de la industria. Cabe destacar dentro de las ventajas con las que cuenta el sector, el reconocimiento que tiene el departamento como productor de derivados lácteos así como las condiciones geográficas y climatológicas de la región, lo que favorece el crecimiento de los pastizales, lo cual constituye la fuente de alimentación del ganado. Por otro lado, actualmente, el sector en su mayoría informal, carece de un proceso productivo adecuado, falta de diversidad de productos, lo cual incluye una deficiente infraestructura, elaboración de derivados empírica, así como canales de distribución y comercialización insuficientes para consolidar su posicionamiento en el mercado.

2. Los objetivos a largo plazo definidos se han establecido en base al potencial del sector, para ello se han definido las estrategias a implementar, los objetivos a corto plazo así como los recursos asignados para su consecución.
3. Las perspectivas económicas para el Perú muestran una tendencia favorable para los próximos años, considerando las expectativas de ejecución de proyectos de inversión pública y privada y el aumento del consumo interno basado en el crecimiento económico del País. Ante esta coyuntura

económica positiva, el escenario es propicio para el desarrollo del sector y su posicionamiento en el mercado.

Para el proceso de control, se han determinado las perspectivas que permitirán efectuar la medición de los indicadores de avance. Todo ello monitoreado por CODELAC, la cual monitorizará el crecimiento sostenible y afianzamiento de la industria láctea cajamarquina en los mercados nacionales e internacionales en los tiempos planeados.

4. El nivel de producción de leche en el Perú, todavía no cubre la demanda interna y sólo son tres las empresas que han implementado proyectos con inversiones considerables para intentar cubrir ese déficit. En el presente Plan Estratégico se han planteado una serie de estrategias a aplicar por el sector lácteo de Cajamarca, el mismo que puede ser aplicado por otras cuencas lecheras del país así como por las grandes empresas nacionales del sector, con el fin de incrementar la producción y el consumo de leche en el Perú.
5. Un aspecto importante que se debe mantener y mejorar es la buena imagen a nivel nacional e internacional del sector lácteo de Cajamarca, el cual es considerado por el sabor y calidad que ofrecen sus productos.
6. El sector lácteo de Cajamarca tiene un gran potencial para seguir creciendo en los mercados actuales e ingresar a nuevos mercados como los centroamericanos donde existe demanda de productos lácteos.
7. Uno de los principales problemas del sector lácteo de Cajamarca que afecta incluso el mantenerse en mercados actuales, es la informalidad existente, lo que origina una alta informalidad tributaria y sanitaria que propicia falta de

inocuidad en los alimentos, competencia desleal para la actividad formal y altos costos de comercialización de la leche.

8. La formación y desarrollo de clústeres se convierte en una necesidad para aumentar la competitividad del sector lácteo de Cajamarca. Estos clústeres permitirían una mejor utilización de los recursos, así como una mejor administración de la cadena productiva.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda la implementación de este Plan Estratégico dado que se ha determinado que el Sector Lácteo de Cajamarca cuenta con un considerable potencial de desarrollo, el cual junto a los objetivos establecidos y la implementación de las estrategias definidas, redundará en un crecimiento significativo de la industria, y por ende, en el desarrollo de la región.
Asimismo es importante que la implementación de este plan estratégico deba ser monitoreada por CODELAC, entidad técnica capacitada para realizar una gestión adecuada y sostenible.
2. Es fundamental que exista un fondo de inversión para el sector, cuyos recursos pueden provenir de financiamiento bancario, recursos propios regionales, inversionistas privados, y que CODELAC sea la entidad que efectúe la administración de los mismos.
3. Es recomendable que se controle el avance del cumplimiento de objetivos utilizando el tablero de mando integral, y deberá ser revisado periódicamente por la CODELAC.
4. Elaborar a nivel regional, para luego efectuar de manera global, propuestas en materia legislativa para incentivar las inversiones privadas nacionales y

extranjeras, como revisión de aranceles e impuestos a la comercialización de derivados lácteos.

5. Asimismo, en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, debe incursionarse en la campaña nacional denominada Marca Perú, para que al igual que otras industrias, se identifique al producto como muestra de la industria y la gastronomía peruana.
6. Dentro de las políticas establecidas por el Gobierno, existen programas de apoyo como Sierra Exportadora y Juntos, cuyo objetivo es brindar asistencia técnica a diferentes actividades económicas y regiones del país. En ese contexto, es importante que se establezcan alianzas con los gobiernos locales de la región Cajamarca, que favorezcan a la industria local, siendo CODELAC, el representante del sector, quien previamente elaborará una propuesta para la mejora de la industria.
7. Fomentar el consumo de derivados lácteos cajamarquino en nuestro país, aprovechando campañas como "Marca Perú", o "Consuma lo que el Perú produce". De esta manera se logrará mayores ingresos por ventas de los productos así como se atraerán nuevos inversionistas a la industria.
8. Se recomienda la adquisición de nueva infraestructura tecnológica que permita, mejora la calidad, diversificar productos, mejorar los procesos a lo largo de la cadena productiva, así como los referidos a distribución y conservación de los productos hasta su destino final.
9. Es necesario crear un sistema de base de datos estructurada que contenga información relevante y constantemente actualizada acerca de productores, proveedores, empresas exportadoras y otra información que se considere

importante. Este sistema constituirá una herramienta de gran ayuda para lograr los objetivos propuestos.

10.4 Futuro del Sector Lácteo

El sector tiene muchos factores que le generan un potencial, el cual no es completamente efectivo para todos los componentes de la cadena productiva. Si bien es cierto que el país pasa por un buen momento económico, es real que dicho escenario no alcanza a los pequeños productores, quienes se encuentran en una real desventaja frente a los medianos productores de la región y sus similares de otras cuencas lecheras.

Actualmente, existen organizaciones que tienen interés en el desarrollo de esta actividad económica, de manera que, con una mayor inversión de recursos, se pueden lograr programas de investigación para el mejoramiento de los pastizales, de la crianza del ganado, así como el desarrollo de esquemas de capacitación y especialización que permitan mejorar la calidad de los productos terminados.

Dentro de la coyuntura actual, el departamento tiene la ventaja del reconocimiento en el mercado de los productos lácteos, y a ello se suma el incremento de la actividad turística en nuestro país, tanto del turismo interno, favorecido por los feriados largos aprobados por el Gobierno, como por la llegada de personas del exterior, atraídas mayormente por los monumentos históricos, aguas termales y el ampliamente conocido carnaval cajamarquino, atractivos que lo convierten potencialmente en un centro que, con las condiciones necesarias, puede convertirse en uno de los principales destinos de América.

Asimismo, es importante resaltar la importancia de la apertura a nuevas tendencias de comunicación, como es el uso cada vez más continuo de la Internet y las redes sociales, lo que facilita la difusión de los beneficios de los productos cajamarquinos, y son una herramienta para, en el futuro, realizar operaciones

comerciales. A ello se suma la actividad minera realizada por Minera Yanacocha, que genera recursos que pueden ser utilizados para el desarrollo de diferentes actividades económicas dentro del departamento.

Dadas las perspectivas del mercado, la actividad del sector tiene buenas opciones para consolidarse dentro del mercado interno con importantes alternativas para la exportación, para lo cual es necesaria la tecnificación de los procesos mediante la adquisición de maquinarias de bajo costo, que permitan la producción en serie, y lograr diversificar la fabricación en el corto plazo.

Es importante también la firma de alianzas estratégicas con universidades que propicien las investigaciones en lo que se refiere a estudio de pastizales, alimentación del ganado, y métodos de cruces de razas de ganado por medio de estudios genéticos. La tendencia actual muestra una inclinación hacia una gestión eficiente en la organización del sector, que involucra a las empresas productoras y procesadoras.

Asimismo, dado el índice de competitividad actual, existen nichos aún no descubiertos para el desarrollo de nuevos productos lácteos, así como técnicas de conservación para hacer más duraderos los mismos.

Para el futuro, la industria se vislumbra atractiva, pero es necesaria una adecuada gestión, capacitación y tecnología; variables que funcionan de forma combinada y no aisladamente.

Lista de Siglas y Acrónimos

ADIL	Asociación de Industriales Lácteos
AMOFHIT	Administración, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios, infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología
APDL	Asociación de Productores de Leche de Cajamarca
BCG	Matriz del Boston Consulting Group
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BSC	<i>Balanced ScoreCard</i> (Tablero de Control Integrado)
CODELAC	Coordinadora de Derivados Lácteos de Cajamarca
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FF	Fuerza Financiera
FI	Fortaleza de la Industria
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FONAFOG	Fondo Nacional de Fomento Ganadero
IGV	Impuesto General a las Ventas
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna-Externa
MPC	Matriz del Perfil Competitivo

MYPES	Micro y Pequeñas Empresas
OCP	Objetivo de Corto Plazo
OLP	Objetivo de Largo Plazo
ONG	Organización No Gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
PESTE	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ecológico
PEYEA	Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción
PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria
PVL	Programa del Vaso de Leche
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
TLC	Tratado de Libre Comercio
UHT	<i>Ultra High Temperature</i>
VC	Ventaja Competitiva

Referencias

- Agricultura del Perú. (2009, 5 de febrero). Producción de leche fresca en Perú ha crecido a una tasa anual de 5.07% en últimos 15 años. Recuperado el 12 de julio de 2011, de <http://agriculturadelperu.blogspot.com/2009/02/produccion-de-leche-fresca-en-peru-ha.html>
- Agricultura del Perú. (2010, 24 de febrero). La producción de leche fresca tuvo un crecimiento de 84% en el periodo 2000-2009. Recuperado el 12 de julio de 2011, de <http://agriculturadelperu.blogspot.com/2010/02/la-produccion-de-leche-fresca-tuvo-un.html>
- Agrodata Perú. (2010, 16 de marzo). Exportación de leche y nata concentrada con azúcar Perú. Febrero 2010. Recuperado el 4 de julio de 2011, de <http://agrodataperu.blogspot.com/2010/03/exportacion-leche-y-nata-concentrada.html>
- Agrodata Perú. (2012). Exportaciones. Recuperado el 30 de octubre de 2010, de <http://www.agrodataperu.com/exportaciones>
- América Economía. (2012, 31 de mayo). Consumo de leche en Perú crecería 5% este 2012. Recuperado el 26 de junio de 2012, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/consumo-de-leche-en-peru-creceria-5-este-2012>
- Análisis Económico Actual. (2011). *La economía.pe*. Recuperado el 16 de octubre de 2012, de <http://laeconomia.pe/economia-peruana-2011.html>

Asociación de Industriales Lácteos. *Informe de producción de leche fresca 2000-2009.*

Recuperado el 24 de febrero de 2010, de

<http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=GxYMusSZrEk=>

Atlas de Cajamarca. (s. a.). Producción de leche. Recuperado el 3 de julio de 2011, de

http://www.atlascajamarca.info/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=5

Bernet, T. (1998). *Desarrollo del sector lácteo peruano: pasado y presente. Documento base para investigaciones futuras. Departamento de Ciencias Sociales.*

Documento de trabajo N.º 1998-1. Lima: Centro Internacional de la Papa (CIP).

Recuperado el 20 de julio de 2011, de

<http://www.cipotato.org/library/pdfdocs/WP56434.pdf>

Blanco, M. (2009). Cajamarca Lechera. *Revista Infoláctea Cajamarca*, 2, 14.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2012). *Indicadores demográficos y socioeconómicos.* Recuperado el 30 de junio de 2012, de

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>

Centro Peruano de Estudios Sociales [CEPES]. *Boletín Informativo del Sector Lechero-Ganadero.* Recuperado el 10 de julio de 2011, de

http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/20090900/Vida_Lactea_49_ago_s et_2009.pdf

Class & Asociados S. A. (2012, 22 de julio). *Fundamento de clasificación de riesgo*

Gloria S. A. Recuperado de <http://www.classrating.com/Gloria.pdf>

Clúster Lácteo AGISF. (2011, 23 de marzo). *Competitividad láctea en el Perú.*

Recuperado el 21 de noviembre de 2011, de

<http://clusterlacteoagisf.blogspot.com/2011/03/realidad-lactea-en-el-peru.html>

- Competitividad para la industria láctea cajamarquina. (2008, 1 de septiembre). *Revista Infoláctea Cajamarca N.º 1*. Recuperado el 20 de julio de 2011, de <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/278.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.
- Del Carpio Rodríguez, E. (2006). *Producción lechera. Exportaciones e importaciones de leche*. Recuperado el 13 de julio de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos35/produccion-lechera/produccion-lechera.shtml>
- Desempleo en Perú baja a 6.7% en el periodo junio-agosto. (2012, 15 de septiembre). *Diario Gestión*. Recuperado el 29 de octubre de 2012, de <http://gestion.pe/empleo-management/desempleo-peru-baja-67-periodo-junio-agosto-2012352>
- Escurre M., E. (2001, 01 de febrero). Situación de la ganadería lechera en Cajamarca. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú (RIVEP)*, 12(2), 21-26. Recuperado el 26 de julio de 2011, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rivep/v12n2/a04v12n2.pdf>
- Exportaciones peruanas de leche evaporada crecen en 59%. (2012, 27 de mayo). *Diario La República*. Recuperado el 21 de julio de 2012, de <http://www.larepublica.pe/27-05-2012/exportaciones-peruanas-de-leche-evaporada-crecen-59>
- Gamarra, R., M. (2001). Situación actual y perspectivas de la ganadería lechera en la cuenca de Lima. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú (RIVEP)*, 12(2), 1-13. Recuperado el 20 de junio de 2011, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/veterinaria/v12_n2/situaci%C3%B3n.htm

- García, O., & Gómez, C. A. (s. a.). *Economía de la producción de leche en Cajamarca, Perú, con énfasis particular en los pequeños productores*. Documento de trabajo de “Vivir del Ganado. Iniciativa de políticas pecuarias a favor de los pobres”, de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Recuperado de http://www.fao.org/AG/againfo/programmes/es/pplpi/docarc/execsumm_wp34.pdf
- Gasque, R. (2002). *El proceso de producción de leche: visión general*. Recuperado de <http://www.ganaderiacamaguey.com/noticias/atlas2/cap1d.pdf>
- Historia de la Gastronomía. (2011, 18 de abril). Consumo de leche per cápita. Recuperado el 18 de abril de 2011, de <http://historiadelagastronomia.over-blog.es/article-consumo-de-leche-per-capita-72008471.html>
- Indexmundi. (2011). *Perú población*. Recuperado el 24 de julio de 2012, de <http://www.indexmundi.com/es/peru/poblacion.html>
- Infoláctea.com. (2005). *Diagnóstico de la cadena de lácteos*. Recuperado el 23 de julio de 2012, de <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/46.pdf>
- Infoláctea.com. (s. a.). *La industria de leche y derivados lácteos en el Perú*. Recuperado el 01 de julio de 2011, de http://www.infolactea.com/p_informacion.php
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Informe técnico de la pobreza 2007*. Recuperado el 27 de julio de 2012, de http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011a). *Encuesta demográfica y de salud familiar 2011*. Recuperado el 17 de octubre de 2012, de <http://proyectos.inei.gob.pe/endes/2011/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011b). *Nota de Prensa N.º 150*. Recuperado el 17 de octubre de 2012, de <http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/13171.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a). *Perú: Informe económico trimestral: octubre-diciembre de 2011*. Recuperado el 30 de junio de 2012, de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1016/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Informe técnico n.º 03. Producción nacional: enero 2012*. Recuperado el 22 de julio de 2011, de <http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/14232.pdf>
- La economía peruana. (2011, 13 de diciembre). *Revista Business*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de <http://www.revistabusiness.com.pe/2011/12/13/2012-la-economia-peruana/>
- Lechería Latina. (2012). *Venezuela: Producción de leche subió 63% entre 2001 y 2010*. Recuperado el 5 de diciembre de 2011, de <http://www.lecherialatina.com/noticias/venezuela-produccion-de-leche-subio-63-entre-2001-y-2010-4502/>
- Lechería Peruana. (2011, 28 de septiembre). *Aspectos nutricionales y tecnológicos de la leche*. Recuperado el 1 de diciembre de 2011, de http://www.minag.gob.pe/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/analisis_sector_lacteo_peruano.pdf

- Los Andes de Cajamarca [ALAC]. (2007). *Cajamarca competitiva: El potencial del sector lechero*. Recuperado el 6 de julio de 2011, de http://www.losandes.org.pe/downloads/2007/cajamarca_competitiva/17-Cap15.pdf
- Madrid, A., & Cenzano, I. (1995). *Tecnología de la elaboración de los helados*. Madrid, España: Mundi-Prensa Libros, S. A.
- Ministerio de Agricultura-Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos [MINAG-OEEE]. (2012). *Exportaciones 2012*. Recuperado el 23 de julio de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/comercioexterior/exportaciones/2012/exportaciones_agrarias_feb270412.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior Turismo. (2011). *Estadísticas: Ingreso de Divisas por Turismo Receptivo 2012*. Recuperado el 16 de octubre de 2012, de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). *Comunicados y notas de prensa 2012*. Recuperado el 17 de octubre de 2012, de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2783%3Aeconomia-peruana-crecio-cerca-a-7-en-el-2011&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148&lang=es
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. (2010). *Plan Nacional de Población 2010-2014*. Recuperado el 23 de julio de 2012, de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/43bc46b3-d546-4857-8413-d1a1e440fb58>
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. (2011). *Libro Blanco de la Defensa Nacional, Perú en el mundo 2005*. Recuperado el 16 de octubre de 2012, de

http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Murad, S. (s. a.). *La leche*. Recuperado el 12 de julio de 2011, de

<http://www.zonadiet.com/bebidas/leche.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO].

(2011). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2011-2012*. Recuperado el 10 de julio de 2012, de

http://www.iica.int/Esp/prensa/Documents/Perspectias_nota_21102011_esp.pdf

Perú sexto más informal del mundo. (2011, 06 de julio). *Diario Perú21*. Recuperado el

30 de julio de <http://peru21.pe/noticia/844299/peru-sexto-mas-informal-mundo>

Pezo Bolívar, S. O. (2007). *Construcción del capital social en la cadena de derivados lácteos en Cajamarca (sistematización de la experiencia de la coordinadora del sector de derivados lácteos de Cajamarca-CODELAC)*. Recuperado de

<http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/105.pdf>

Piskulich, R. (2001, 08 de marzo). Mercado peruano de lácteos. *Revista de*

Investigaciones Veterinarias del Perú (RIVEP), 12(2), 29-32. Recuperado el 1 de octubre de 2011, de

<http://www.scielo.org.pe/pdf/rivep/v12n2/a06v12n2.pdf>

Pobreza se redujo en el Perú. (2012, 30 de mayo). *Diario Perú21*. Recuperado el 23 de julio de 2012, de

<http://peru21.pe/2012/05/30/economia/pobreza-se-redujo-278-peru-2026543>

Producción agropecuaria y minera subió durante mayo. (2007, 01 de julio). *América Economía*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de

<http://www.revistabusiness.com.pe/2011/12/13/2012-la-economia-peruana/>

- Proinversión. (2011). *Resultados macroeconómicos 2011*. Recuperado el 16 de octubre de 2012, de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=62>
- Rebosio, A. G. (2007, mayo). *El mercado de lácteos en el Perú*. Documento de trabajo presentado para el Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES). Recuperado el 20 de julio de 2011, de <http://www.bvindexcopi.gob.pe/colec/guillermorebosiocepeslacteos.pdf>
- Santa Cruz, V., Sánchez, M., & Pezo, S. (2006, noviembre). *Análisis de la cadena productiva de lácteos de Cajamarca: informe final*. Documento de trabajo presentado para CODELAC. Recuperado de <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/218.pdf>
- Una cadena láctea de calidad. (2009, 2 de abril). *Revista Infoláctea Cajamarca N.º 2*. Recuperado el 20 de julio de 2011, de <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/277.pdf>
- Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Agropecuarias. (2005). *Aspectos nutricionales y tecnológicos de la leche*. Recuperado de http://vaca.agro.uncor.edu/~pleche/material/Material%20II/A%20archivos%20internet/Biologia%20y%20fisiologia%20de%20la%20lactacion/agroin_doc2.pdf
- USDA. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (2006). *Tabla de composición de alimentos*. Recuperado el 23 de julio, de <http://www.nal.usda.gov>
- Vinza, A.S., & Viré, C.A. (2011). *Estudio de factibilidad para el diseño de una planta procesadora de lácteos en la ciudad de Chambo, provincia de Chimborazo*. Tesis de grado no publicada, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

- Zavala Pope, J. M. (2009). *Manual de centros de acopio y pasteurización, en pequeña escala*. Recuperado el 22 de julio, de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/manual-centros-de-acopioypasteurizacion.pdf>
- Zavala Pope, J. M. (2010a). *Análisis del sector lácteo peruano*. Recuperado el 8 de octubre de 2011, de http://www.minag.gob.pe/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/analisis_sector_lácteo_peruano.pdf
- Zavala Pope, J. M. (2010b). *Cien años de lechería peruana. Estudio del desarrollo histórico del sector lácteo contemporáneo*. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/cien_anos_lecheria_peruana.pdf
- 2012: La economía peruana. (2011, 13 de diciembre). *Business. Negocios en el Perú*. Recuperado de <http://www.revistabusiness.com.pe/2011/12/13/2012-la-economia-peruana/>