

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el Sector Ganadero de
la Región Cajamarca**

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

PRESENTADA POR:

Héctor Alejandro López Paredes

Iván Kurt Ramírez Carrillo

Luis Ernesto Maldonado Moreno

Moisés Fernando Morón Zamora

Asesor: Jorge Juan Zavala Vincés

Surco, octubre 2016

Agradecimientos

A mi amada esposa Alejandra Patricia, a mis padres Héctor y Fanny, a mi familia, amigos, profesores que forman parte fundamental de mis decisiones, de mi aprendizaje.

Héctor López Paredes

Agradezco a Centrum, a los docentes y a todas las personas que nos brindaron su apoyo para la elaboración de la tesis.

Iván Ramírez

Gracias a mi amada esposa Noemí y a mis hijos Diego e Isabella por todo el tiempo concedido para cumplir con este objetivo, gracias a mis padres María y Ernesto por el inmenso apoyo recibido, y finalmente...*todah rabah ahavat abba.*

Luis E. Maldonado Moreno

Gracias a mi esposa Maritza por ser el principal motor de todos mis sueños, gracias por confiar y creer en mí. Su amor, dedicación y paciencia con la que cada día se ha preocupado por el desarrollo de la maestría y el elaboración de la tesis, han generado en mi la motivación necesaria para poder culminar con éxito este reto.

Gracias a mi hija Camila por ser mi fuente de motivación e inspiración y porque cada día bendice mi vida.

Gracias a mis padres por desear y anhelar siempre lo mejor para mí en la vida, gracias por sus consejos y por sus palabras que siempre me guían durante la vida.

Moisés Morón

A Centrum por albergarnos y permitirnos lograr el objetivo, a nuestros docentes que actuaron como guías en todo momento y a todas las personas que hicieron posible el sueño de culminar esta maestría.

Héctor López

Iván Ramírez

Luis Maldonado

Moisés Morón



Dedicatorias

Al motor de mi vida, a quien llena mi vida de felicidad y de ganas de seguir cosechando éxitos, a mi hija Valentina.

Héctor López Paredes

A mi esposa Noemí, a mis hijos Diego e Isabella y a mis padres María y Ernesto.

Luis E. Maldonado Moreno

A mi esposa Karin que día a día me impulsa a seguir superándome.

A mis hijos Rodrigo y Andrea que son fuente de motivación permanente para conseguir mis logros.

Iván Ramírez

A Dios por este nuevo logro y a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la culminación satisfactoria de la maestría con esta tesis.

Moisés Morón Zamora

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo de investigación es la de elaborar un planeamiento estratégico que permita al sector ganadero de la región Cajamarca pasar de una situación actual a una situación futura deseada, su desarrollo esto basado considerando su potencial ganadero, las condiciones de mercado existentes, en la disponibilidad de los diversos recursos presentes en la región, así como el interés por parte del gobierno en el desarrollo del sector.

El desarrollo del plan estratégico ha considerado un análisis interno y externo que ha permitido determinar un marco situacional con el cual se establecieron estrategias que coadyuven al logro de objetivos de corto y largo plazo enfocados principalmente en el desarrollo del sector.

Debe indicarse que la situación actual del sector presenta situaciones complejas como el hecho de que la producción ganadera se encuentra atomizada, además de la fuerte presencia de actividades contrarias como la minería, sin embargo el potencial e interés en desarrollar a la región como zona ganadera se presenta como una oportunidad que permitirá lograr desarrollo y bienestar para los diferentes grupos de interés.

Finalmente, la situación presenta un escenario favorable para la implementación de medidas que permitan impulsar el desarrollo del sector, la mejoría en los procesos de producción, su posicionamiento en el mercado local, las alternativas de expansión a mercados de la región, la implementación de estándares internacionales en su cadena productiva y de comercialización serán la base para concretar el desarrollo, con todo ello se impulsará la intervención de sus principales actores, normalizando y regulando la operación de productores informales con el fin de incorporarlos a una propuesta de desarrollo conjunta de la región.

Abstract

The objective of this research is to develop a strategic planning that allows the livestock sector in the Cajamarca region move from a current state to a desired future state, its development this based considering its livestock potential, existing market conditions, in the availability of various resources in the region, as well as interest from the government in developing the sector.

The development of the strategic plan has considered an internal and external analysis, it has identified a situational framework with which strategies that contribute to achieving short-term and long-term focused primarily on the development of the sector.

It should be noted that the current situation of the sector presents complex situations such as the fact that livestock production is atomized, in addition to the strong presence of contrary activities such as mining, however the potential and interest in developing the region as livestock area, It presents an opportunity that will achieve development and prosperity for the different stakeholders.

Finally, the situation is favorable for the implementation of measures to boost the sector's development, improved production processes, its position in the local market, alternative expansion to markets in the region, the implementation of standards international in their production and marketing chain will be the basis for concrete development, with all the intervention of the main actors it will be promoted, standardizing and regulating the operation of informal producers in order to incorporate them into a development proposal jointly in the region.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación general del sector ganadero de la Región Cajamarca.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Visión	8
2.3 Misión	8
2.4 Valores	8
2.5 Código de Ética.....	9
2.6 Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	11
3.1.2 Potencial nacional	14
3.1.3 Principios cardinales	20
3.1.4 Influencia del análisis del sector ganadero de la región Cajamarca.....	22
3.2 Análisis Competitivo del Perú	24
3.2.1 Condiciones de los factores	24
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	24

3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	25
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo.....	27
3.2.5	Influencia del análisis en el sector ganadero de la región Cajamarca.....	27
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	28
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	28
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras	29
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	30
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas	31
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales	32
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	33
3.5	Organización y sus Competidores.....	33
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	34
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	35
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	36
3.5.4	Amenaza de los entrantes	37
3.5.1	Rivalidad de los competidores	38
3.6	El sector ganadero y sus referentes	39
3.7	Conclusiones	39
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		42
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	42
4.1.1	Administración y Gerencia (A)	42
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	48

4.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O).....	52
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	55
4.1.5 Recursos humanos (H).....	57
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	58
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	62
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	66
4.3 Conclusiones.....	66
Capítulo V: Intereses del sector ganadero de Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo ...	68
5.1 Intereses del sector ganadero de la región Cajamarca.....	68
5.2 Potencial ganadero de Cajamarca.....	69
5.3 Principios Cardinales del sector ganadero de la región Cajamarca.....	70
5.4 Matriz de Intereses del sector ganadero de la región Cajamarca.....	73
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	73
5.6 Conclusiones.....	74
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	76
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	76
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	80
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	81
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	82
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	83
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	84
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	86

6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	87
6.9 Matriz de Ética (ME)	88
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	88
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	89
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS).....	89
6.13 Conclusiones.....	93
Capítulo VII: Implementación Estratégica	95
7.1 Objetivos de Corto Plazo	95
7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo	97
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	99
7.4 Estructura de la Organización	100
7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social.....	101
7.6 Recursos Humanos.....	101
7.7 Gestión del Cambio.....	101
7.8 Conclusiones	101
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	103
8.1 Perspectivas de Control.....	103
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	104
8.1.2 Procesos.....	105
8.1.3 Clientes.....	105
8.1.4 Financiera	106

8.2 Tablero de Control Integrado	106
8.3 Conclusiones	108
Capítulo IX: Competitividad de la Organización	110
9.1 Análisis Competitivo del Sector Ganadero en Cajamarca	110
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Ganadero en Cajamarca	110
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Ganadero en Cajamarca.....	111
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	113
9.5 Conclusiones	113
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	114
10.1 Plan Estratégico Integral.....	114
10.2 Conclusiones Finales	115
10.3 Recomendaciones Finales.....	115
10.4 Futuro del Sector Ganadero	116
Referencias.....	118
Apéndices	124
Apéndice A: Entrevista administradora Feria Isoconga	124
Apéndice B: Entrevista gerente desarrollo económico	126
Apéndice C: Entrevista administrador camal municipal.....	128

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Producción Mundial de Ganado Vacuno</i>	1
Tabla 2	<i>Producción Mundial de Ganado Porcino</i>	2
Tabla 3	<i>Participación de Cajamarca respecto a Producción Ganadera Peruana</i>	2
Tabla 4	<i>Perú: Producción Nacional de Carne vs. Consumo Per Cápita</i>	2
Tabla 5	<i>Ejes, Lineamientos Políticos y Priorización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Perú 2015 – 2021</i>	13
Tabla 6	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	14
Tabla 7	<i>Estimaciones Departamentales de la Población: 1995-2015</i>	15
Tabla 8	<i>Matriz EFE del Sector Ganadero de la Región Cajamarca</i>	34
Tabla 9	<i>Perú: Producción Nacional de Carne según Gobierno Regional, Mes Abril 2014</i>	35
Tabla 10	<i>Principales Productores Mundiales 2011</i>	36
Tabla 11	<i>Población de Ganado Vacuno 2007-2013</i>	38
Tabla 12	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca</i>	39
Tabla 13	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca</i>	41
Tabla 14	<i>Comparativos de Precios de Cortes Vacunos y Porcinos Empacados al Vacío.</i> ..	51
Tabla 15	<i>Matriz EFI del Sector Ganadero de la Región Cajamarca</i>	66
Tabla 16	<i>Cajamarca: Producción Pecuaria por Especies 2001-2012</i>	71
Tabla 17	<i>Cajamarca: Valor Agregado Bruto, según Actividad Económica 2001-</i>	72
Tabla 18	<i>Matriz de Intereses (MIO) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca</i>	73
Tabla 19	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i>	77
Tabla 20	<i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca</i>	78

Tabla 21	<i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca</i>	78
Tabla 22	<i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca</i>	79
Tabla 23	<i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca</i>	79
Tabla 24	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	87
Tabla 25	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	90
Tabla 26	<i>Matriz de Rumelt del Sector Ganadero en la Región Cajamarca</i>	91
Tabla 27	<i>Matriz de Ética del Sector Ganadero de la Región Cajamarca</i>	91
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	92
Tabla 29	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	93
Tabla 30	<i>Asignación de recursos a los objetivos de largo y corto plazo</i>	98
Tabla 31	<i>Balanced Scorecard</i>	109

Lista de Figuras

<i>Figura 0</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1</i>	Mapeo del sector ganadero de la región Cajamarca.	7
<i>Figura 2</i>	Corte de carne proveniente de Argentina (Ciudad del Lago).	26
<i>Figura 3</i>	Corte de carne de origen peruano.	26
<i>Figura 4</i>	Exportaciones de carne en miles de toneladas en el 2013	37
<i>Figura 5</i>	Traslado de carne	49
<i>Figura 6</i>	Cortes de carne.....	50
<i>Figura 7</i>	Corte de carne expedido en un supermercado de Cajamarca.....	50
<i>Figura 8</i>	Distribución de la producción del ganado vacuno de la región Cajamarca.	53
<i>Figura 9</i>	Camal municipal	55
<i>Figura 10</i>	Mapa con infraestructura vial actual y proyectada.	60
<i>Figura 11</i>	Instalaciones del CITECAJ.....	63
<i>Figura 12</i>	Vacas raza Holstein.....	64
<i>Figura 13</i>	Matriz PEYEA del sector ganadero de la región Cajamarca.	80
<i>Figura 14</i>	Matriz BCG del sector ganadero de la región Cajamarca.....	81
<i>Figura 15</i>	Matriz IE para el sector ganadero de la región Cajamarca.	83
<i>Figura 16</i>	Matriz de la gran estrategia del sector ganadero de la región Cajamarca.....	84
<i>Figura 17</i>	Perspectivas de control.....	107
<i>Figura 18</i>	Propuesta de tablero de control.....	108
<i>Figura 19</i>	Entrevista con administradora de campo ferial Iscoconga.....	124
<i>Figura 20</i>	Entrevista con gerente de desarrollo económico.....	126
<i>Figura 21</i>	Ticket de pago ingreso a la feria Iscoconga.....	127
<i>Figura 22</i>	Entrevista con administrador del camal municipal.....	128

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

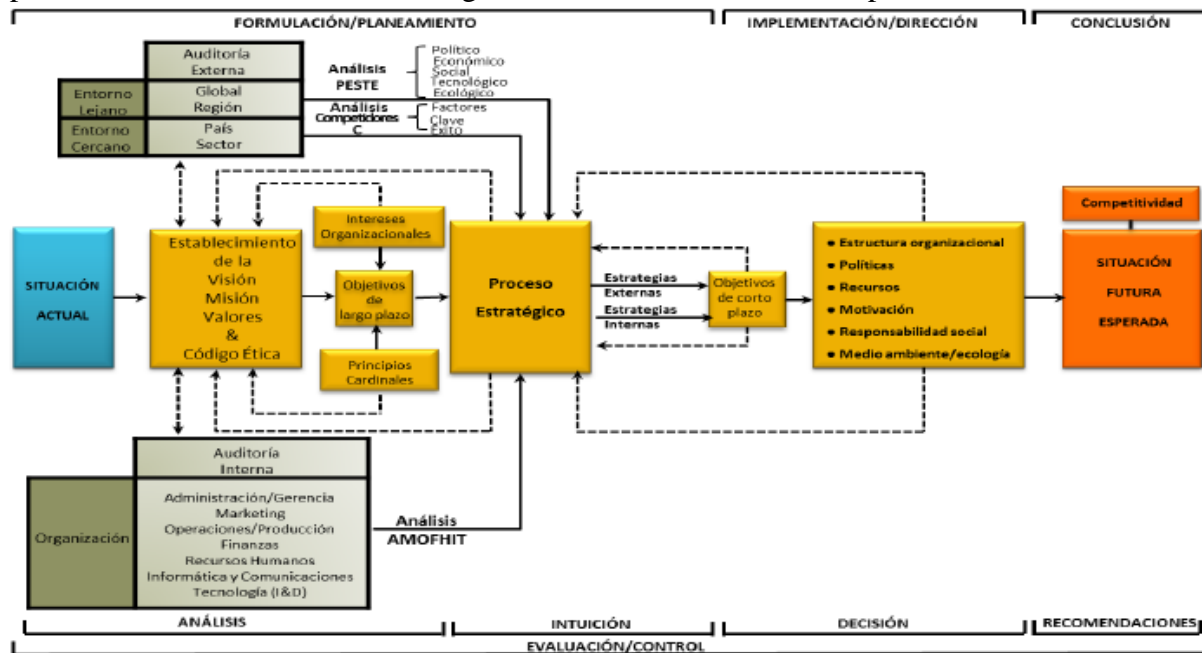


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 AMOFHIT (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), 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

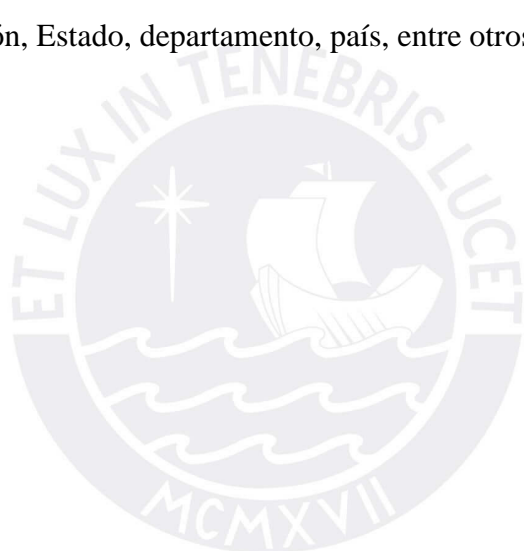
Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre

la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación general del sector ganadero de la Región Cajamarca

1.1 Situación General

Cajamarca, departamento de la Sierra Norte del País, con una extensión de 33,317 Km², representando el 2.6 % del territorio nacional, cuenta con diferentes pisos ecológicos de valles, laderas fértiles, jalcas promisorias y ambientes tropicales de selva, ésta diversidad ecológica ha permitido que en toda su extensión se instalaran centros de crianza de ganado vacuno con predominancia de razas como Holstein y Brown Swiss en los valles y cruces de éstas en las zonas más altas. A principios del siglo XX algunos hacendados comienzan a importar ganado de Argentina, Países Bajos y Estados Unidos con el objetivo de incrementar la producción lechera en la región consiguiéndolo en el año 1929, asimismo se obtuvo el primer lugar de producción lechera a nivel nacional, el cuarto lugar en mantequillas y el quinto en quesos. (Ezcurra, 2001). En el año 2016 el Perú ocupaba el puesto 44 a nivel mundial de producción de ganado vacuno (ver Tabla 1) y octavo lugar en América del Sur solamente delante de Ecuador y Chile. Asimismo cabe destacar que Brasil tiene un 14.47 % de la producción mundial de ganado vacuno en el mundo.

Tabla 1 *Producción Mundial de Ganado Vacuno*

Producción Mundial de Ganado Vacuno

Puesto	País	Participación %
1	Brasil	14.47
2	India	13.08
3	China	7.81
4	EEUU	6.22
44	Perú	0.39

Nota. Tomado de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (FAO) 2016. Recuperado de: <http://faostat3.fao.org/download/>

Por otro lado es importante mencionar que durante el año 2016 China con una amplia ventaja poseía el 48% de la producción mundial de carne de cerdo, seguido de EEUU con 6.8%, en tercer lugar Brasil con 4% y donde Perú se encuentra en el puesto 36 con 0.31% de la producción mundial (ver Tabla 2)

Tabla 2

Producción Mundial de Ganado Porcino

Puesto	País	Participación %
1	China	48.10
2	EEUU	6.83
3	Brasil	3.99
4	Alemania	2.89
36	Perú	0.31

Nota. Tomado de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (FAO) 2016. Recuperado de:

<http://faostat3.fao.org/download/>

En el Perú se tiene cuatro sectores ganaderos que destacan como los más importantes, la ganadería vacuna, porcina, ovina y de alpacas, de donde se han obtenido algunas cifras en el último censo agropecuario realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INEI) en el año 2012 y que permiten calcular la posición de la producción del departamento de Cajamarca comparado con la producción peruana (ver Tabla 3)

Tabla 3 *Participación de Cajamarca respecto a la Producción Ganadera Peruana.**Participación de Cajamarca respecto a Producción Ganadera Peruana.*

Puesto	Ganado	Participación %
1	Vacuno	15.96
2	Porcino	9.92
11	Ovino	3.71
13	Alpaca	0.06

Nota. Tomado del IV Censo Agropecuario 2012 (INEI). Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>

Tabla 4

Perú: Producción Nacional de Carne vs. Consumo Per Cápita

Producción anual carne vacuna Cajamarca	31,584,000	kilogramos
Consumo anual per cápita nacional	5.62	k/persona
Población Perú	31,850,000	personas
Demanda Anual Nacional de carne vacuna	178,997,000	kilogramos

Nota. Tomado FAO 2014. Recuperado de: <http://www.fao.org/>

El departamento de Cajamarca contribuye en la producción nacional de ganado vacuno y porcino cuya comercialización en el mercado local se realiza en las plazas pecuarias de las diferentes provincias del departamento. Para considerar la posición de Cajamarca en la

producción de cortes de carne, es preciso tomar como punto base el comportamiento mundial en este campo. Errecart (2015) señala que la producción de carnes para el año 2013 alcanzó una producción total de 252.14 millones de toneladas res con hueso y mostró un crecimiento total del 24% con respecto al periodo anterior. De ese total el 43.41% correspondió a la carne de cerdo, el 33.34% a la carne de pollo y el 23.25% a la carne vacuna, algunos datos muestran que el nivel de producción de carne vacuna para el año 2013 alcanzó unas 58.62 millones de toneladas, lo que representó un crecimiento promedio anual del 1.07% del total producido, de esto el 4,72% se exporta siendo los principales partícipes de este mercado EEUU, Brasil, India, China y la Unión Europea. En la región de Sudamérica Argentina con un 5% muestra un estancamiento en su crecimiento en cuanto a la producción de carne, que se genera por la falta de tecnificación en procesos de faenamiento, la inversión de industria privada y el apoyo gubernamental. (<http://www.contextoganadero.com/internacional/top-5-de-los-paises-que-mas-producen-carne-de-res>)

Los referentes mundiales del sector ganadero vacuno son Estados Unidos y Brasil y los factores claves de éxito se determinan principalmente a la inversión en espacios de faenamiento con altos estándares de producción, infraestructura, tecnología, procesos, comercialización, calidad y distribución de productos. Según el estudio de mercado realizado la Unión Ganadera Regional de Baja California en el 2009 (Genesisconsultoria, 2009) los principales productores de carne del mundo tomaron como factores claves de éxito la generación de los siguientes beneficios para su actividad:

- Comercializar ganado en pie, con una cadena comercial asegurada que al mismo tiempo les sirva como garante de calidad crediticia.
- Obtener financiamiento para capital de trabajo y refaccionario.
- Planeación y diseño para la integración de abasto de ganado para exportación.
- Plantas de producción con abasto garantizado de mayor calidad, que se financia

con instrumentos ya existentes en instituciones gubernamentales para la integración a la cadena industrial y de exportación.

- Negociación de precios con base en un margen esperado. Tan sólo la exportación al mercado estadounidense permite una integración del canal con márgenes operativos superiores al 20%
- Sistema de acopio por regiones que elimine la especulación y con esto la variabilidad en el precio al momento del pesado, penalización por calidad, costos por traslado y menor precio.
- El precio de venta se trasladaría a la industria y no al engordador, con lo que potencialmente obtendría no sólo un mejor precio por kilo vendido sino mayor ingreso por cantidad de kilos vendidos.
- Diseñar e implementar un modelo de financiamiento del productor primario alineado a la industria de exportación por medio de los instrumentos de instituciones financieras y gubernamentales.
- Financiamiento para pequeños productores para infraestructura y tecnología.
- Asociación de productores para incrementar el volumen de producción global y participación de mercado.
- Regular políticas de comercialización y precios en favor de buscar un margen de rentabilidad superior al promedio.

El sector ganadero en Cajamarca constituye un sector importante a desarrollar, se puede aprovechar su reconocimiento a nivel local en producción de vacunos y porcinos (ver Tabla 3), con el objetivo de seguir aumentando su producción y posicionarse en mercados locales e internacionales, para lo cual debe generar un mayor valor. El Perú actualmente no se muestra como un país ganadero, sin embargo por la posición geográfica y teniendo como vecino a Brasil potencia mundial en ganadería, podríamos mejorar significativamente nuestra

ganadería, imitando y mejorando las técnicas actuales, y estableciendo alianzas estratégicas con las potencias ganaderas. El sector ganadero en Cajamarca es visto hoy en día como una fuente de oportunidad de negocio a través del cual no sólo se cubre las necesidades de buenas inversiones sino que contribuye al desarrollo de comunidades con el potencial de ofrecer un producto con estándares de calidad internacional, es viable propiciar un desarrollo sostenido de esta industria frente a otras que se pudieran presentar como alternativas a los productos que ofrece, actualmente la participación de las comunidades en esta industria se constituye como una actividad principal que contribuye a la disminución de la pobreza, tal y como se ha evidenciado en otros países como Bolivia. De la Torre (2015), en esos términos se muestra como una alternativa interesante a otras industrias como la minería que bajo las perspectivas de las nuevas tendencias ecologistas se presenta con desventajas frente a industrias como la ganadería.

El sector ganadero en Cajamarca se encuentra en una situación que no ofrece valor agregado en sus productos, ni presenta competitividad con la que pueda incursionar en otros mercados, representa mayoritariamente una actividad de subsistencia y en algunos casos negocios pequeños y fragmentados, el desafío futuro se presenta en aprovechar los recursos disponibles con el fin de producir cortes de carnes con un valor agregado que permita en un primer momento competir a nivel nacional para luego lograr un posicionamiento a nivel internacional.

En la Figura 1 se puede evidenciar que la actividad ganadera en Cajamarca se sustenta en los ganaderos que se dedican a crianza y quienes participan en ferias pecuarias, sin embargo, en adelante los intermediarios son quienes se encargan de actividades relacionadas a la comercialización de animales y productos derivados de estos en mercados locales u otros. Esta situación ha permitido identificar como oportunidad la producción de cortes de carne bajo una figura de intermediación, para dar soporte en un campo

especializado no bien segmentado del sector y que en la actualidad presenta una alternativa dentro del proceso de producción identificado.

La ganadería en Cajamarca es una alternativa que tiene un potencial de desarrollo para el futuro, pero para lograrlo será necesario que cambie la actitud de las personas, y cambie de manera radical, de esta forma la actividad será vista como una empresa, en la que es necesario sistematizar el trabajo, invertir racionalmente, lograr que la reinversión de ganancias vaya en parte a mejorar la situación y se fijen metas y objetivos precisos, con plazos determinados y dedicándose como a una actividad de primera prioridad y no como complemento del sólo hecho de poseer la tierra y algunos animales. (Eскурra, 2001)

1.2 Conclusiones

El Perú actualmente no se muestra como un país ganadero, sin embargo por la posición geográfica y teniendo como vecino a Brasil potencia mundial en ganadería, podríamos mejorar significativamente nuestra ganadería, imitando, mejorando las técnicas actuales, y estableciendo prácticas estratégicas similares a las empleadas en las potencias ganaderas. El sector ganadero en la Región Cajamarca tiene poco desarrollo dentro de sus procesos productivos y presenta una brecha en la organización del sector en relación a los referentes mundiales, estos últimos tienen a la buena organización como factor clave de éxito.

Actualmente el sector ganadero de la Región Cajamarca se encuentra atomizado al estar conformado por muchos microproductores dentro de la cadena productiva, el desafío del sector está en lograr una adecuada organización que logre agrupar a la mayor cantidad de productores e impulsar a través de ello políticas públicas de apoyo al desarrollo del sector.

Dentro de la cadena productiva existe una insuficiente oferta de productos cárnicos vacunos que presenten cortes específicos, esto representa una oportunidad para el desarrollo y mejora de productos cárnicos, iniciando con la compra de cabezas de ganado para luego ofrecer cortes de carne específicos, generando de esta forma un mayor valor agregado.

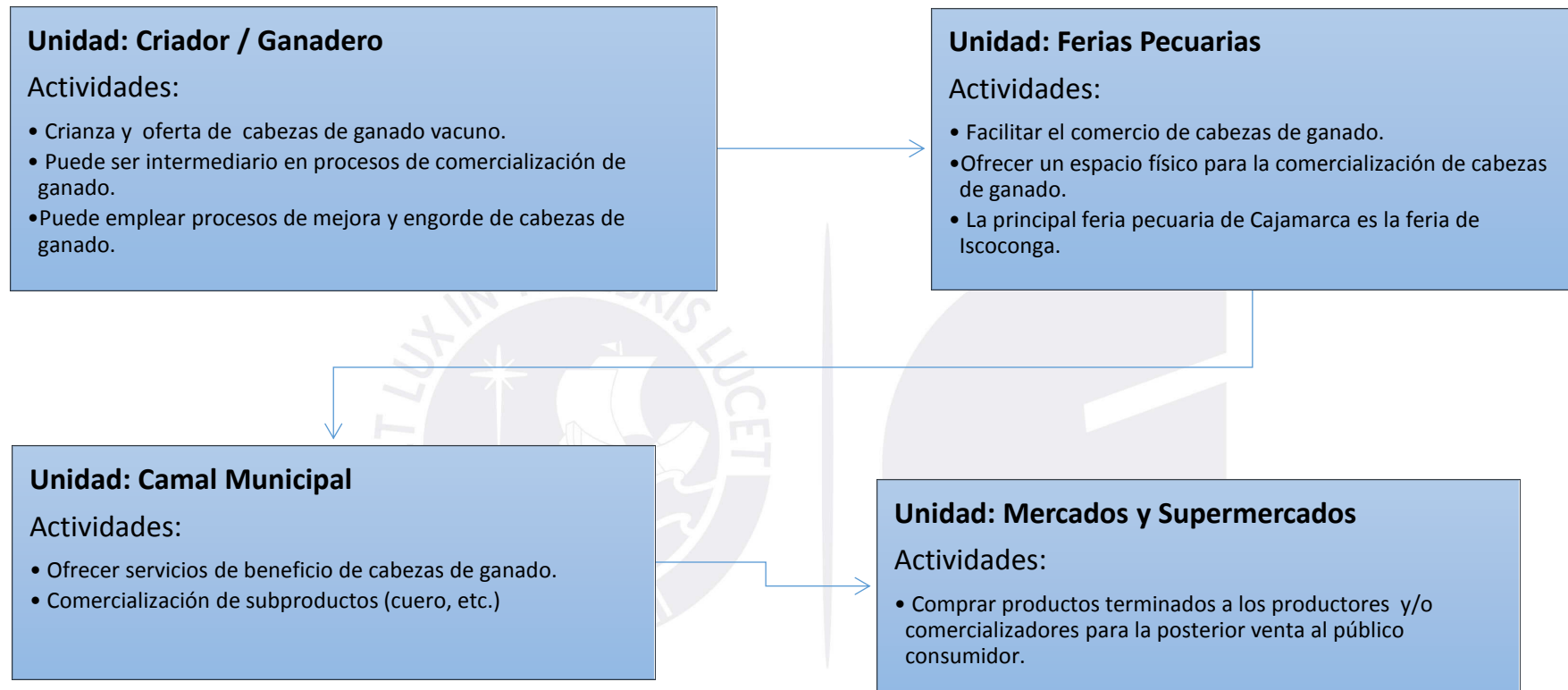


Figura 1 Mapeo del sector ganadero de la región Cajamarca.

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

2.1 Antecedentes

El proceso estratégico implica visionar un futuro deseado al cual se llegará a través de la implementación de estrategias, para ello es necesario que definamos quienes somos dentro del sector, en ese sentido nos definimos como productores de cortes de carne vacuno, para ello se establecen los cuatro componentes esenciales del proceso estratégico, la visión, la misión, los valores y el código de ética, es importante que a través de estos elementos podamos estructurar la base que será el punto de partida sobre el cual se analizarán los demás aspectos que permitirán de esta forma determinar las estrategias adecuadas que nos lleven finalmente a alcanzar el futuro deseado.

2.2 Visión

Al año 2025, el sector ganadero de la región de Cajamarca será el principal productor y abastecedor de cortes de carne de vacuno en el Perú, fomentándose su desarrollo y formalización, teniendo presencia en países de la región.

2.3 Misión

Producir cortes de carne vacuno de diferentes calidades y precios con el fin de abastecer los diversos mercados del Perú, se utilizará y optimizará la gran oferta ganadera presente en Cajamarca para lograr productos con un alto valor agregado, contribuyendo además al desarrollo de las comunidades vinculadas dentro de un compromiso con la responsabilidad social.

2.4 Valores

- Respeto y competencia leal: Entendido como el cumplimiento de las leyes, normas y políticas que regulan el sector, así como, el actuar en base a los intereses comunes en el sector.
- Solidaridad: Entendido como el apoyo a planes, proyectos, programas y demás

actividades emprendidas por el sector con la finalidad de generar alternativas de crecimiento y desarrollo.

- Honradez: Entendido como un valor universal que transparente la forma de actuar de las personas, sin poner el beneficio personal sobre el bien común.
- Dignidad: En el sentido de generar actividades que no transgredan los valores de las personas ni su integridad, sino que los enaltezca.

2.5 Código de Ética

El Código de Ética del sector ganadero responde a una necesidad de establecer los parámetros de acción con el fin de generar sensibilidad frente al cuidado de los recursos que intervienen en la industria y a propiciar un desarrollo sostenible de la misma. El sector ganadero garantiza:

- Hacer uso de manera responsable y sostenible de los recursos empleados en la industria con el fin de asegurar un abastecimiento futuro que permita a las siguientes generaciones obtener beneficio de la industria.
- Cumplir las normativas impuestas con el fin de mantener igualdad de condiciones que favorezcan una sana competencia.
- Actuar con honestidad y no buscar obtener ventajas indebidas frente a terceros.
- Tratar con dignidad a las personas que intervengan en el proceso productivo del sector.
- Velar por mantener la buena imagen del sector así como propiciar las buenas prácticas que permitan generar bienestar a la sociedad.

2.6 Conclusiones

- El sector de Cajamarca presenta las condiciones necesarias para impulsar la actividad ganadera como una alternativa de producción en el país, considerando su ubicación geográfica, así como, su flora y fauna.

- Se podrá lograr estándares de calidad y producción internacionales replicando buenas prácticas en industrias referentes a nivel mundial.
- Existe una atomización en los productores de ganado vacuno en la región Cajamarca, por lo que la asociación de estos bajo un régimen institucional conllevaría a tener un mejor posicionamiento dentro del mercado local e internacional.
- En la zona de Cajamarca la producción ganadera se ha presentado como una actividad tradicional, misma que ha sido empleada como medio de subsistencia de la población marginal de la zona, sin contar con apoyo del gobierno zonal ni del gobierno central para su desarrollo.
- Los cambios propuestos por el gobierno en cuanto a la necesidad de diversificar las fuentes de ingreso del país con alternativas distintas de producción, brindan al sector ganadero en Cajamarca una fuente oportuna de negocio a través del cual no sólo se cubre las necesidades de buenas inversiones sino que contribuye al desarrollo de comunidades ofreciendo un producto con estándares de calidad internacional a precios muy competitivos.

El Perú al mantener acuerdos bilaterales y regionales que favorecen el desarrollo de la producción ganadera, presenta grandes oportunidades para incentivar esta actividad, con la consideración de que los países aliados transmiten sus prácticas y respaldan el crecimiento del país en este campo.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según D'Alessio Ipinza (2014) el análisis tridimensional de las relaciones internacionales debe considerar tres aspectos relacionados con el proceso estratégico en cuanto a los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales. Estos aspectos deben ser agrupados o clasificados según su nivel de intensidad y su interacción o relación, permitiendo definir si los factores analizados son de: supervivencia, vitales, mayores, periféricos, comunes u opuestos.

Dicho análisis permitirá identificar las oportunidades que tiene el país en la producción de cortes de carne vacuno, definiendo de manera acertada estrategias que impulsen su desarrollo y se alineen a los intereses nacionales.

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

La MIN permite evidenciar los intereses de un país y compararlos o relacionarlos con otros países de características similares o de intereses compartidos para poder definir acciones específicas en las que puedan interactuar o relacionarse de mejor manera en un campo determinado. En el caso de Perú la MIN refleja aquellos intereses de desarrollo del país que se plasman en su propuesta estratégica de trabajo, en la cual se contempla el relacionamiento con los intereses de otros países de América y América Latina. (ver Tabla 5)

En abril de 2015 el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú (CEPLAN), emitió el documento preliminar del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional con proyección al 2021, en el cual se proyecta al país a su ascenso al grupo de países de alto desarrollo humano.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, mostrando una mayor diversificación productiva, ya que según la CEEPLAN las proyecciones de crecimiento para la economía peruana (IFs – CEPLAN) muestran que la tasa de crecimiento

promedio anual estimada para el periodo 2015 – 2021 será de aproximadamente 5.5%, inferior al 6% observado en el periodo 2003 – 2014, señalando que esta menor tasa es coherente con la desaceleración en el crecimiento del precio de los metales, evidenciando la necesidad del Perú de la implementación de un proceso de diversificación productiva.

Con lo indicado el Plan Estratégico al 2021 se presupone la definición de ejes de trabajo, lineamientos políticos y la priorización de acciones (ver Tabla 5), con la finalidad de cumplir con la visión del siglo XXI de dicho plan que indica “Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos.

Se tiene un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Dónde la economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial.

La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental”.

Por tanto se declara como reto al 2021 que “El Perú garantiza los derechos de sus ciudadanos, la inclusión social y la integración urbano-rural de su territorio, a través del fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, así como de una economía diversificada, altamente competitiva, intensiva en capital humano y tecnológico, que aprovecha sosteniblemente su diversidad biológica”.

En la Tabla 5 podremos apreciar los principales componentes del Plan de Desarrollo Nacional Perú 2015-2021

Tabla 5

*Ejes, Lineamientos Políticos y Priorización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional**Perú 2015 – 2021*

Eje	Lineamiento de Política AI 2021	Prioridad AI 2021
1. Derechos humanos e inclusión social.	Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos humanos y la inclusión social, reduciendo las brechas de desigualdad y consolidando los mecanismos de participación política y ciudadana de todos los sectores de la población en un marco de respeto de la diversidad cultural.	1. Derechos humanos. 2. Inclusión social y programas sociales.
2. Oportunidades y acceso a los servicios.	Asegurar a los ciudadanos peruanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa; atendiendo la diversidad cultural de la población con énfasis en los ámbitos rural y urbano-marginal.	1. Acceso a servicios de salud y educación de calidad. 2. Acceso a servicios de agua, saneamiento y electricidad.
3. Estado y gobernabilidad.	Promover el desarrollo y la consolidación de la gobernabilidad democrática, el fortalecimiento de la institucionalidad pública; atendiendo las demandas de la población y garantizando el cumplimiento de sus derechos.	1. Seguridad ciudadana y orden interno. 2. Fortalecimiento de la democracia y del Estado de derecho.
4. Economía diversificada, competitividad y empleo.	Promover la construcción de una economía con estructura productiva diversificada, intensiva en conocimiento científico y tecnológico, desarrollada, inclusiva, con capital humano competitivo, y que permita generar igualdad de oportunidades, empleo, digno, con una estructura capaz de integrarse a las cadenas de valor mundiales; para así poder tener tasas de crecimiento sostenibles en el tiempo.	1. Crecimiento económico sostenido. 2. Diversificación productiva. 3. Productividad, exportaciones y calidad de empleo.
5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva.	Lograr la cohesión territorial competitiva, sustentada en el desarrollo de sus potencialidades económicas, de sus recursos naturales y las capacidades de la población, asentada en ciudades sostenibles adecuadamente provistas de infraestructura productiva de calidad.	1. Cohesión territorial competitiva. 2. Infraestructura de calidad.
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres.	Promover el cambio hacia el crecimiento verde basado en la innovación, de modo que se favorezca el uso eficiente y sostenible de los servicios eco sistémico, el logro de una calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, la reducción de la pobreza y el aumento de la competitividad.	1. Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica. 2. Ambiente saludable y gestión de recursos hídricos. 3. Riesgo de desastres y vulnerabilidad ante el cambio climático.

Nota: Adaptado del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Perú 2015 – 2021

Con lo expresado se debe entender que la actividad ganadera en el Perú, en especial la relacionada a la producción de cortes de carne vacuno representa una oportunidad en

relación a los ejes planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional del Perú con visión al 2021, por cuanto suponen oportunidades de crecimiento y mejora en el país. Con lo indicado es preciso contrastar dichos ejes con los intereses de otros países que pueden impulsar o detener la ejecución de lo planificado (ver Tabla 6)

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales

<i>Interés nacional</i>	<i>Intensidad del interés</i>			
	<i>Supervivencia (crítico)</i>	<i>Vital (peligroso)</i>	<i>Importante (serio)</i>	<i>Periférico (molesto)</i>
1. Derechos humanos e inclusión social.			Paraguay. Venezuela. Ecuador. Bolivia. Colombia.	Corea del Sur. China. Japón.
2. Oportunidades y acceso a los servicios.			Paraguay. Venezuela. Ecuador. Bolivia. Colombia.	India.
3. Estado y gobernabilidad.		Argentina. Bolivia. Venezuela.	EE UU Brasil. Ecuador	Chile. India. Corea del Sur. Etiopía
4. Economía diversificada, competitividad y empleo.			EE UU, Brasil, España, Argentina, Ecuador, Bolivia, Chile, Venezuela.	India. Corea del Sur.
5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva.			EE UU Brasil. España.	India. Corea del Sur. Etiopía.
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres.		Brasil. Ecuador. Bolivia. Chile. Venezuela.	EE UU	

En este proceso también se consideró que el documento base de análisis presenta una proyección de desarrollo al 2021

3.1.2 Potencial nacional

Considerando lo expresado por D'Alessio Ipinza (2014) en cuanto a definir el

potencial nacional, es preciso identificar aquellos intereses del Gobierno Central de Perú en el desarrollo del sector ganadero, así como los intereses del Gobierno de Cajamarca para desarrollarlo, y el enfoque del presente trabajo sobre la producción de cortes de carne de res, considerando los siete elementos definidos por Hartmann para identificar el poder nacional tenemos:

Demográfico. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI) se ha tenido en Perú un crecimiento importante en cuanto a la población, en especial a las zonas de Lima, Cajamarca, Arequipa y Loreto (ver Tabla 7)

Tabla 7

Estimaciones Departamentales de la Población: 1995-2015

Departamentos	1995	2000	2005	2010	2015
Perú	23'531,701	25'661,690	27'803,947	29'885,340	31'875,784
Lima	6'797,650	7'475,495	8'137,406	8'771,928	9'365,699
Cajamarca	1'327,075	1'411,942	1'497,046	1'578,145	1'653,391
Arequipa	981,206	1'072,958	1'167,059	1'257,045	1'341,073
Loreto	778,693	880,471	983,607	1'087,581	1'192,180

Nota. Tomado del Instituto de Estadística e Informática (INEI). Perú 2015

Otros aspectos que se deben tomar en cuenta respecto a la población son los señalados por el INEI en una publicación por el día mundial de la población celebrado el 11 de julio, en cuanto a que los cinco departamentos con más extensión territorial son: Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, abarcando la mayor parte del territorio nacional, 55% de la superficie total del país.

A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24.2 hab./km²; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6,949.0 hab. /km²), seguido del departamento de Lima (282.4 hab./km²), Lambayeque, (87.1 hab./km²), La Libertad, (72.9 hab./km²), Piura (51.7 hab./km²), y Tumbes (50.9 hab./km²). Por el contrario, son los departamentos de la selva los que presentan la menor densidad poblacional: Madre de

Dios, (1.6 hab. /km²), Loreto (2.8 hab./km²), Ucayali (4.8 hab./km²) y Amazonas, (10.8 hab./km²).

Por otro lado el INEI señala que a mitad del año 2015, la población del país alcanzará los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 son hombres y 15'545,829 son mujeres. Se estima que durante el presente año nacerán 578,130 personas y fallecerán 175,589, lo cual equivale a una tasa de crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes. El saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos emigrantes) arroja una pérdida de 64,546 personas, por lo que el crecimiento total en el año 2015 asciende a 337,995 personas, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes.

Con los datos antes mencionados se considera como fortaleza la ubicación geográfica de Cajamarca por su cercanía a otras zonas donde se encuentra concentra gran parte de la población, lo que la posibilita a convertirse en un posible proveedor de cortes de carne vacuno.

Por otro lado la debilidad se centra a su propia densidad poblacional, lo que complica la captación de mano de obra y aún más que esta sea calificada.

Geográfico. Los datos proporcionados por el INEI indican que la actual división política administrativa del país, comprende 24 departamentos, 196 provincias (incluye la Provincia Constitucional del Callao) y 1,854 distritos. Entre el último censo ejecutado en el año 2007 y el 11 de julio 2015, se ha creado una provincia, Putumayo en el departamento de Loreto y 20 distritos en los departamentos de Apurímac (1), Ayacucho (6), Cusco (2), Huancavelica (3), Huánuco (1), Loreto (2), Pasco (1), Piura (1), Ucayali (2) y en la Provincia Constitucional del Callao (1)

Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur, en dónde su limitación territorial es con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile, contando con una extensión de 1'285.215 km² de terreno y 200 millas marinas del océano Pacífico, así como 60 millones de

hectáreas en la Antártida.

La ubicación de Cajamarca en cuanto a su geografía facilita las condiciones adecuadas para la crianza de ganado vacuno, siendo este la base de la presente propuesta.

Su debilidad se identifica por la informalidad del sector, en cuanto a la ubicación del ganado y su impacto al ecosistema.

Económico. Según informe presentado el 2 de enero del 2015 por el INEI en referencia al panorama económico del Perú para ese año, se evidencia que la actividad productiva a nivel departamental presentó comportamientos diferenciados, principalmente en la producción agropecuaria, pesca, minería e hidrocarburos. Por otro lado el Banco Mundial en publicación del 14 de abril del 2015, señala que el Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región con una tasa de crecimiento promedio de 6.1%, en un entorno de baja inflación (2.6% en promedio), atribuyendo estos resultados de alto crecimiento a políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos. El Banco Mundial en esta publicación hace referencia a que los desafíos que enfrentará en adelante el Perú serán en primer lugar el logro que el crecimiento económico sea sustentable y en segundo lugar el continuar fortaleciendo los vínculos entre el crecimiento y la equidad, para lo cual debe acelerar el desarrollo descentralizado, especialmente con énfasis en las ciudades intermedias.

En cuanto a este punto la zona de Cajamarca presenta como fortaleza su historia y tradición, en cuanto a que uno de sus principales elementos de generación económica es la ganadería.

Por otro lado, su debilidad se mantiene en la informalidad del manejo de la producción ganadera, situación que no ha permitido mantener un desarrollo sostenido, limitándola a considerarla como una fuente de producción y no de desarrollo.

Tecnológico/científico. En publicación de Capital.com de abril de 2015 se menciona

que el Perú se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). En esta publicación se hace referencia a que el desarrollo de Perú se ve limitado por barreras tales como el sistema educativo de baja calidad (Puesto 133), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (138) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (140) que retrasan el entorno regulatorio para las TIC.

Los avances tecnológicos y científicos representan una oportunidad para la crianza de ganado vacuno y su producción en lo relacionado a cortes de carne, por las experiencias de los países referentes en este campo.

Su debilidad radica en la falta de inversión en tecnología, lo que ha llevado a que este sector mantenga procesos de faenamiento tradicionales, informales o faltos de estándares que les permitan tener un producto que este en la capacidad de competir en el mercado.

Histórico/psicológico/sociológico. (Espinoza Aliaga, Jáuregui Vargas, & Leveau Luján, 2012) indican que el Perú es un país con un gran legado histórico, debido a la variedad de sus culturas, por ejemplo, que los empresarios cajamarquinos trabajen en la explotación de recursos naturales de su región, lo que mejora ampliamente la oferta y propicia la captación de nuevos mercados en los diferentes sectores de la región. En cuanto al campo ganadero se debe indicar que la experiencia del Perú es mínima, considerando que su actividad principal ha sido la minería y el gobierno a centrado sus esfuerzos en su explotación, sin embargo, se debe indicar que el nuevo planteamiento estratégico de gobierno supone la diversificación de la actividad productiva lo que representa una gran oportunidad para la explotación de otras actividades como la del sector ganadero, ya que el Perú cuenta con gran diversidad en flora y

fauna que favorecen esta actividad.

El sector de Cajamarca mantiene como fortaleza su tradición en cuanto a la ganadería, siendo esta una de las principales fuentes de ingreso de la zona.

La debilidad se mantiene como la falta de evolución en los procesos que se mantienen, enfocando su intoría como procesos que no han evolucionado y se han estancado en lo tradicional.

Organizacional/administrativo. La administración o gobierno del Perú es de tipo presidencialista de representación democrática con un sistema multipartidista, lo que significa que cada administración es elegida mediante votación obligatoria de sus ciudadanos que se encuentran entre los 18 y 70 años de edad. Su administración se estructura según el principio de separación de poderes en Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial, además, la Constitución establece diez organismos denominados constitucionalmente autónomos, de funciones específicas e independientes de los tres poderes del Estado, estos organismos son el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General de la República, el Consejo Nacional de la Magistratura, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil y el Banco Central de Reserva del Perú.

Como fortaleza se puede mencionar la organización y administración de la zona de Cajamarca que impulsa programas relacionados al control de la producción ganadera, y trata de enfatizar en su desarrollo.

Su debilidad es la falta de control, generada por vacíos administrativos y por la falta de una estructura que permita viabilizar todas las propuestas para el desarrollo de este sector.

Militar. Las fuerzas armadas del Perú es el órgano de ejecución del Ministerio de Defensa, siendo su principal responsabilidad la defensa territorial del país y la soberanía

nacional, sin embargo, al no encontrarse el país en conflicto armado una de las funciones de las fuerzas armadas asignadas por el gobierno es el de ayudar en el orden interno, mantenimiento de vías, adecuación de zonas y demás acciones de apoyo a zonas rurales y sectores vulnerables del Perú.

3.1.3 Principios cardinales

D'Alessio Ipinza (2014) señala que los principios cardinales se refieren a factores externos que afectan los intereses nacionales, consideración que se debe tomar en cuenta para identificar oportunidades y amenazas para el Perú en su incursión a la producción de cortes de carne de res. Son cuatro los principios cardinales que nos dicen como entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Estos son: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses y conservación de enemigos.

En cuanto a la influencia de terceras partes y haciendo énfasis en la situación actual del Perú, sus países vecinos, los intereses de la región y aquellos intereses marcados por las grandes potencias mundiales, se debe considerar el nivel de dependencia que tiene Perú de China y Estados Unidos, quienes al ocupar los primeros sitios como potencias mundiales tienen el poder de generar políticas globales que pueden afectar al país en temas relacionados a la importación de productos, materia prima, así como la exportación de sus principales productos, considerando que estos países tienen gran porcentaje de participación en la exportaciones del Perú y que por lo tanto es de interés nacional mantener una adecuada relación diplomática y comercial para mantener en vigencia los tratados y acuerdos comerciales y bilaterales en favor del desarrollo nacional.

Con respecto a países de la región mantenemos vínculos comerciales con Argentina en relación a la importación de carne. Otros países como Colombia y Ecuador son potenciales países para generar exportación de cortes de carne, sin olvidarnos de Bolivia donde sus productos cárnicos van tomando fuerza en el mercado sudamericano e ingresan lentamente en

el país.

En cuanto a los lazos pasados y presentes con los países vecinos, es conocido a lo largo de la historia los conflictos armados del Perú, principalmente con Chile y Ecuador, conflictos que en la actualidad han sido superados, generando un ambiente de diálogo y apertura de espacios de negociación para proyectos de inversión, lo que genera una percepción actual de hermandad y de apoyo entre naciones, esto se ve fortalecido por la integridad regional marcada por la Comunidad Andina, la ONASUR, el tratado del Pacífico y demás convenios que impulsan el desarrollo y crecimiento de la región y de países amigos en vías de desarrollo.

Con respecto al contrabalance de intereses, se pueden identificar oportunidades para el desarrollo de la actividad ganadera, por cuanto, el Perú mantiene acuerdos a nivel de la región que le permiten impulsar esta actividad soportándola en la experiencia de países ganaderos vecinos. Según ABC (2015) el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos estima que Paraguay exportará 440.000 toneladas de carne vacuna a abril del año 2015. Además, proyecta que para octubre de 2015 exportará 395.000 toneladas más. Es decir, en nueve meses, un total de 835.000 toneladas de carne. Esto lo ubica a Paraguay en el quinto lugar de la clasificación de países que más exportan carne vacuna al exterior. La lista está liderada por India, con un estimado de 2.400 millones de toneladas solo hasta abril de este año. Le siguen Brasil, Australia y Nueva Zelanda.

Otra oportunidad que se debe considerar es la generada por las condiciones del Perú en cuanto a su ubicación geográfica al igual que su situación climatológica que favorece el desarrollo de una actividad ganadera. Una oportunidad presente, es que el Perú busca desarrollar e impulsar la diversificación de la producción, y el sector ganadero es una opción por las características mencionadas en el análisis del potencial nacional, siendo la producción de cortes de carne de res una alternativa para dar respuesta a los intereses de diversificación

del país.

Por último la conservación de enemigos nos lleva a entender que existen amenazas latentes en la producción de cortes de carne de res, como la competencia de países vecinos que no muestran una apertura para el desarrollo de alianzas en este campo, más aún cuando el Perú no ha tenido experiencia en el, lo que significa que debe generar una gran inversión en infraestructura, capacitación y formación del sector ganadero.

Es importante aquí considerar a Bolivia, que según América Economía (2012) El Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) informó que la producción de carne bovina en Bolivia se incrementó 37%, en cinco años, entre 2008 y 2012, es decir, de 112.882 a 153.940 toneladas. Según el boletín de cifras del IBCE, la producción de carne en Bolivia tuvo un aumento de 41.058 toneladas desde 2008. En ese contexto, el IBCE precisó que el número de cabezas de ganado bovino faenado en los últimos cinco años, subió de 563.450 a 773.859 reses sacrificadas. Considerando este comportamiento en cuanto a la producción de carne, resulta fundamental estar pendientes del crecimiento boliviano en este sector.

3.1.4 Influencia del análisis del sector ganadero de la región Cajamarca

Considerando que la producción de cortes de carne de res, consiste en la crianza y faenamiento de animales para el provecho humano, se puede afirmar que el Perú no es un país ganadero, sin embargo, la falta de explotación de esta actividad se debe a la falta de políticas que incentiven y apoyen a este sector, contemplando que el país cuenta con zonas apropiadas en cuanto a flora y fauna, el olvido del gobierno para impulsar este sector ha provocado que la actividad ganadera en general se mantenga con métodos tradicionales, es decir, de tipo nativo o turístico, este último en aprovechamiento de las especies que cuenta el país por estar dentro de la zona andina y de los productos generados de estos animales. Esta situación actualmente representa una oportunidad y una alternativa de desarrollo para aquellas zonas como Cajamarca que cuenta con las condiciones climáticas y geográficas para

el desarrollo ganadero y en especial de tipo vacuno en donde se centra la presente propuesta, que mantiene concordancia con el Plan Estratégico del Perú al 2021, en el que se contempla en su eje 4 la economía diversificada, competitividad y empleo, presuponiendo la necesidad del país de incursionar en otras actividades de producción distintas a la minería que a largo plazo se constituyan en el pilar de su economía.

Por otro lado, la activación de este sector como factor productivo del país le posibilita para pertenecer a La Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe (CODEGALAC), cuyo organismo es el encargado de asesorar técnicamente en producción pecuaria (producción y salud animal) a la Conferencia Regional para América Latina y el Caribe, a la cual pertenecen los representantes de los gobiernos y del sector privado regional para el intercambio de experiencias en políticas y programas de desarrollo ganadero y la formulación de estrategias de cooperación para su fortalecimiento. Los países que pertenecen al CODEGALAC son: Argentina, Bahamas, Barbados, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela, países en los cuales la ganadería contribuye de manera importante al bienestar económico de las familias pobres de las zonas rurales de muchos países en desarrollo en ALC (América Latina y El Caribe). Por consiguiente, un indicador crucial del crecimiento y el desarrollo de las comunidades rurales y del avance del bienestar económico de dichas familias en los países en desarrollo es la tendencia que sigue su producción.

Con estas consideraciones el definir fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades para la producción de cortes de carne de res en el Perú, permite tener un panorama claro de los escenarios que se pueden generar, desde una perspectiva positivista, así como considerando escenarios negativos, los mismos que permiten definir las estrategias

que se orienten al logro de metas y objetivos, disminuyendo el riesgo que puede generar el ingreso a una actividad no explorada con anterioridad.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Un análisis comparativo según D'Alessio Ipinza (2014) permite definir con claridad las fortalezas del poder nacional planteadas por Porter y definir de manera adecuada el camino estratégico a seguir, siendo para este caso el análisis de las fortalezas del Perú.

3.2.1 Condiciones de los factores

Al entender las condiciones de los factores, se debe entender la situación actual del país, la región o Estado, considerando sus recursos, producción, infraestructura, políticas y demás elementos relacionados, sin embargo, según (Espinoza Aliaga, Jáuregui Vargas, & Leveau Luján, 2012) para el Perú, es importante considerar estos factores, ya que, si bien es cierto es una nación rica en recursos naturales, aún le falta desarrollar variables que permitan mejorar la competitividad de las industrias. Con ello los ejes planeados en el Plan Estratégico 2015 – 2021 pretenden equilibrar el enfoque productivo del país, generar inversión en otros sectores, diversificar su producción, mejorar relaciones internacionales haciendo un uso adecuado de los acuerdos generados. Los factores que debe considerar el país como fortaleza hacen referencia a los ejes definidos en el proyecto estratégico de gobierno, así como el aprovechamiento de las condiciones geográficas antes mencionadas, en donde, los convenios y acuerdos internacionales favorecen el desarrollo de esta actividad, con inversión y desarrollo de su infraestructura. Por otro lado los factores que representan o evidencian debilidad en este campo, nacen de su inexperiencia en el sector así como de la competencia marcada a nivel de la región.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Considerando que el enfoque del presente trabajo es el sector ganadero en cuanto a la producción de cortes de carne de res, se contempla una demanda de tipo inelástica dado que

esta se caracteriza por el nivel de afectación de las variaciones en el precio de un producto en la cantidad de demandada de ese bien, en donde, es preciso señalar que en general la ganadería en el Perú carece de las regulaciones necesarias para controlar su producción, generando situaciones que pueden afectar en su precio a causa de especulaciones del mercado. Otro aspecto que se debe tomar en cuenta en el análisis de las condiciones de la demanda, es que el tipo de población peruana es altamente consumidora de carne de res.

La demanda de carnes en el Peru se sustenta en informacion expuesta por el INEI. Según el INEI (2009) en el país, según el código alimentario, han sido declaradas como aptas para el consumo humano la carne de vacuno, oveja, cerdo, aves de: corral, caza, de pelo y plumas, entre otros, siendo las de mayor consumo promedio per cápita la carne de pollo con 17 kilos 400 gramos al año o 1 kilo 500 gramos al mes, seguido de la carne de vacuno con 5 kilos 100 gramos al año o 400 gramos al mes. La carne de vacuno es un alimento que tiene un consumo diferenciado por ámbito geográfico. Así, en el área urbana se consume en promedio 5 kilos 900 gramos por persona al año, que significa 2,2 veces más que en el área rural, donde el consumo promedio per cápita es de 2 kilos 700 gramos al año. Por región natural, el consumo es mayor en la Costa con 2 kilos 300 gramos más respecto a la personas de la Sierra donde el consumo promedio per cápita de carne de vacuno de 3 kilos 800 gramos al año. Por ciudades importantes, se observa que en Puerto Maldonado las personas consumen en promedio más carne de vacuno con 14 kilos 500 gramos al año, es decir, 8,5 veces más que la ciudad de Huancavelica donde el consumo es de 1 kilo 700 gramos al año.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Como se ha mencionado anteriormente la producción de cortes de carne de res en el Perú no ha sido trabajada de manera adecuada lo que lo pone en desventaja competitiva con países de la región que se han desarrollado más en este campo, como es el caso de Brasil, Uruguay, Argentina, y otros países que han considerado a este sector dentro de sus proyectos

estratégicos varios años atrás. Con lo indicado es imperioso el aprovechamiento de las condiciones favorables con las que cuenta el Perú para el desarrollo de esta actividad, en donde, los ejes estratégicos definidos juegan un rol esencial en la diversificación de la producción del país, la construcción y generación de infraestructura adecuada para hacerlo en aprovechamiento de los acuerdos y tratados internacionales.



Figura 2 Corte de carne proveniente de Argentina (Ciudad del Lago). Tomada por miembros del grupo en visita a supermercado.



Figura 3 Corte de carne de origen peruano. Tomada por miembros del grupo en visita a supermercado.

El país ha creado condiciones para la importación de cortes de carne, es por ello que

se puede encontrar en los supermercados carne proveniente de Argentina (Ciudad del Lago) y EEUU (Porter House) que compite con los productores nacionales. Cabe resaltar que los productores nacionales de cortes de carne mayormente con empacadores que se ubican en Lima tal es el caso de Inversiones Huarangal S.A.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En relación a la producción de cortes de carne de res, se pueden identificar otros sectores que mantienen estrecha relación, como el textil en cuanto a la utilización de productos obtenidos del ganado vacuno, así como en lo industrial en la producción y comercialización de embutidos, enlatados, y demás productos alimenticios de consumo masivo. Con ello también se deben considerar aquellos sectores que representan un puntal fundamental en el desarrollo de la producción de cortes de carne de res en el Perú, por cuanto, estos son los que proveen de los recursos necesarios para su aprovechamiento y regulación, es decir, el gobierno central y los gobiernos sectoriales.

Con lo antes indicado se muestra como fortaleza la explotación de otras actividades relacionadas a la ganadería que favorecerían la formalización, incentivo e inversión en la actividad ganadera, por otro lado se evidencia la limitación en cuanto a las relaciones con proveedores vinculados al ganado vacuno, así como se pone de manifiesto la falta de regulación y control en este campo, representando así una gran debilidad para el sector en la búsqueda de producir cortes de carne con altos estándares de calidad.

3.2.5 Influencia del análisis en el sector ganadero de la región Cajamarca

Con la consideración de que el Perú es un país cuya actividad principal se ha centrado en la explotación minera, y que ha visto la necesidad de diversificar su producción, el sector ganadero y la producción de cortes de carne vacuno representa una oportunidad de desarrollo, favoreciendo de esta forma a la economía nacional, la generación de trabajo y el desarrollo interno sectorial, entendiéndose en este aspecto la necesidad de desarrollar todas las

zonas del Perú por igual.

Con lo antes indicado se puede evidenciar como debilidad la falta de experiencia del Perú en la producción de cortes de carne de res, por cuanto su actividad productiva se ha centrado en el campo minero, sin embargo, se debe considerar como fortaleza la práctica de esta actividad a baja escala y de manera tradicional por la población marginal del país, que con los recursos, infraestructura y capacitación necesaria pueden constituir una fortaleza en el desarrollo de esta actividad.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

La influencia externa que afecta al sector ganadero y en particular a la producción de cortes de carne de res en el país, se analiza en este capítulo que se conoce como entorno PESTE, en el cual se evalúa los factores externos al control de la empresa y se presenta desde cinco variables que son los aspectos Políticos (gubernamental y legal), Económico (financiero), Social (cultural y demográfico), Tecnológico y Ecológico (ambiental). Al conocer estas variables y cuantificarlas podremos conocer los principales factores externos a considerar dentro del diseño estratégico.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Este análisis permite identificar el entorno de políticas públicas en Cajamarca y los objetivos que se esperan alcanzar con las mismas, dentro del plan de políticas públicas y estrategias presentadas para los años 2015 al 2017 (Gabinete de Asesores del Gobierno Regional Cajamarca, 2015) se presenta un eje de desarrollo económico basado en la explotación de recursos naturales como principal alternativa ante otras actividades económicas agresivas con el medio ambiente como la minería.

En este marco una de las políticas públicas a seguir es el impulsar el desarrollo competitivo de cadenas de valor en las actividades agropecuarias, forestales, acuícolas, turísticas y artesanales, uno de los indicadores de medición será el número de organizaciones

articuladas a la cadena de valor.

Se ha evidenciado que existen esfuerzos emprendidos por el sector privado para impulsar políticas de gobierno que logren una mejora en las condiciones para el desarrollo de la actividad agropecuaria, iniciativas tales como un programa de mejoramiento genético sostenido basado en Núcleos Genéticos Élite que ha sido implementado en otros lugares como Huancayo, o impulsos para el mejoramiento de suelos con el fin de producir pastos de mejor calidad y con una reposición más rápida (secano) con el fin de hacer más eficiente la industria. (Paz, 2014)

Además de las iniciativas privadas en el campo de la genética, el gobierno central a través del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) ha impulsado un programa que permitirá potenciar el sector ganadero a través del mejoramiento genético con el fin de mejorar la productividad de la industria (Gestión, 2014) Esta situación representa una oportunidad para la producción de cortes de carne de res.

Oportunidades: El gobierno tiene mucho interés en impulsar el desarrollo del sector ganadero en Cajamarca y a través de la implementación de políticas públicas ofrece beneficios tales como fondos de inversión, capacitación, creación de infraestructura y facilidades crediticias a través de instituciones financieras, mismos que pueden aprovecharse para la producción de cortes de carne de res.

Amenazas: Existe una constante inestabilidad política que debilita la gobernabilidad en la región causada en gran medida por intereses de organizaciones en contra de inversiones sobretodo mineras.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras

En esta parte se analizará las tendencias de la economía en el sector, en los últimos 10 años, el Perú había tenido un crecimiento sostenido de su PBI impulsado principalmente por las inversiones realizadas y Cajamarca no fue ajeno a ello, la región ha sido impulsada

económicamente por grandes inversiones enfocadas principalmente en la minería (INEI, 2012), como consecuencia de ello el país ha sido visto como un buen destino para posibles inversiones, sin embargo estas inversiones se enfocan principalmente en el sector minero, por otro lado en los últimos 3 años el Perú ha ido desacelerando su crecimiento económico con el consiguiente freno en las inversiones que esto implica, recientemente la entidad financiera Morgan Stanley informó la posibilidad de cambiar la clasificación del índice de acciones de la Bolsa de Valores de Lima, la cual pasaría de ser un mercado emergente a un mercado fronterizo, esto ha hecho que el gobierno de medidas para evitar esta reclasificación. (Diario Perú21, 2015). El sector ganadero en conjunto con la agricultura contribuye con 5.33% del PBI total del país y el sector agropecuario representa una inversión extranjera de 45 millones de dólares, (INEI, 2012), por su parte existe un sólido sistema financiero que apoya al sector a través de instituciones financieras tales como bancos, cajas rurales, entre otros.

Por su parte la política fiscal está normada bajo una ley general a diferencia del sector agrario que presenta una ley que promueve su desarrollo con importantes reducciones en las tasas impositivas como el impuesto a la renta que es 15% en lugar de 30%.

Finalmente se observa una reducción de la pobreza en el sector como resultado del desarrollo económico en Cajamarca. (INEI, 2012)

Oportunidades: Existe disponibilidad y acceso a financiamiento para impulsar proyectos en el sector ganadero, por lo que la producción de cortes de carne de res representa una alternativa de desarrollo en el sector de Cajamarca.

Amenazas: Debido a la muy fuerte rentabilidad de otros sectores como la minería, la ganadería en Cajamarca puede ser vista como una actividad económica secundaria, y de ello se puede desprender barreras para la producción de carnes de res.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

En este punto se analizan los factores sociales y culturales y como estos influyen

al sector, Espinoza, Jáuregui y Leveau (2012) indicaron como factores de riesgo que influyen al sector a la presión de las comunidades campesinas para que eviten las inversiones privadas en la región, lo que conllevaría a mejoras en la infraestructura y a la renuencia de una parte de los productores a la formalización. Si bien la pobreza se ha ido reduciendo en los últimos años en Cajamarca, esta región sigue siendo pobre, Cajamarca, según el Índice de Competitividad Regional 2015, se encuentra en el puesto 23 de las 24 regiones. Esto significa que tenemos una considerable reducción de infraestructura, aumento de desempleo, incremento de la mortalidad infantil y desnutrición crónica, (Asociación SER, 2015) los constantes rechazos a la inversión minera han ido perfilando a Cajamarca como una región en donde es complicado invertir ya que el ámbito de conflictos se ha ido extendiendo a otros sectores diferentes del minero, sin embargo el sector ganadero tiene una ventaja frente a ello ya que la misma naturaleza de la industria demanda integración por parte de las comunidades en relación a su producción, distribución y venta, finalmente la historia social y económica de Cajamarca han estado siempre vinculadas a la ganadería y esto puede implicar cierta ventaja al momento de posibles conflictos de intereses que podrían presentarse con otras industrias como la minería.

Oportunidades: Por muchos años la región Cajamarca ha sido mayormente ganadera por lo que culturalmente las comunidades están más vinculadas con estas actividades, y la especialización en la producción de cortes de carne de res representa una opción de desarrollo y crecimiento para esta zona.

Amenazas: Debido a la afluencia de personal foráneo a la región Cajamarca se está diversificando en gran medida la cultura local con una fuerte tendencia a cambiar las preferencias de industrias como la ganadería frente a la minería.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

En este punto se analizan las influencias que tiene la tecnología en el sector, en los

últimos años en el mundo ha habido avances y novedades en técnicas de producción ganadera y derivados, sin embargo el desarrollo de Cajamarca en este ámbito es relativamente lento, la mayor parte de la producción ganadera se descentraliza en pequeños productores que difícilmente acceden a esta tecnología, en ese sentido parte de la responsabilidad social del sector minero de Cajamarca viene realizando esfuerzos que apoyan la iniciativa tecnológica, tal es el caso de Yanacocha que a través de Los Andes de Cajamarca impulsan la modernización de la producción lechera (Los Andes de Cajamarca, 2015). Por otro lado Cajamarca cuenta con la Universidad Nacional de Cajamarca que ofrece formación universitaria en ciencias agrarias así como una oficina general de investigación involucradas con la región tal y como puede leerse en su misión, “Fortalecer la estructura universitaria que viabilice la generación, uso y difusión del conocimiento científico, tecnológico y humanístico que contribuya a la atención de los problemas y necesidades de la región y el país...” (UNC, 2015)

Oportunidades: Existe mucha tecnología disponible para su uso que mejorará la productividad del sector.

Amenazas: Hay una marcada dificultad para acceder a la tecnología de punta por lo que esta puede ser aprovechada por otros sectores que representan competencia.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

Dentro del análisis de este punto se encuentra el determinar los factores ecológicos y ambientales de Cajamarca en relación al sector ganadero, podemos identificar como una oportunidad la disponibilidad de recursos como insumos de la ganadería, Cajamarca cuenta con buenos suelos (Poma & Alcántara, 2011) y puede ser aprovechado a través de un uso mayor ordenado y sostenido. Una amenaza que se presenta es la contaminación de algunos importantes recursos como el agua debido a la presencia de actividad minera ilegal, por su parte los fenómenos climáticos también presentan consecuencias en la producción ganadera,

tales como sequías, inundaciones, entre otros. Si bien la minería es vista por la comunidad en Cajamarca como el principal contaminador, la ganadería puede verse involucrada en relación a algunos insumos dentro de su cadena de producción que podrían ocasionar contaminación ambiental, por lo que resulta importante que se observen dentro del sector ganadero en Cajamarca procedimientos rigurosos con estándares internacionales que ofrezcan la no presencia de factores contaminantes dentro de toda su cadena de producción.

Oportunidades: Los recursos y la disponibilidad de estos, además de la calidad de los suelos constituyen una gran oportunidad para el desarrollo de la actividad ganadera en la región Cajamarca.

Amenazas: La contaminación de los recursos naturales necesarios para el desarrollo de la actividad ganadera es un factor crítico debido principalmente a la presencia de actividades mineras informales.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Ver Tabla 8

3.5 Organización y sus Competidores

Mediante el análisis del sector ganadero en cuanto a la producción de cortes de carne de res y sus competidores utilizando el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter queremos determinar la estructura y atractividad de donde la organización compite, así como desarrollar estrategias.

En este análisis de poder de negociación de los proveedores, ingreso potencial de nuevos competidores, poder de la negociación de los compradores, ingreso potencial de productos, sustitutos y rivalidad entre empresas competidoras permitirá evaluar la situación estratégica y la posición de la organización en el sector, así como también facilitará el análisis de los diversos mercados que componen la oferta total y las potencialidades de estos en relación al sector ganadero de la Región Cajamarca.

Tabla 8

Matriz EFE del Sector Ganadero de la Región Cajamarca

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Disponibilidad de recursos y condiciones climáticas que favorecen la producción de cortes de carne de res.	0.20	3	0.60
2	Interés del gobierno regional y central para el desarrollo del sector.	0.05	2	0.10
3	Incremento de consumo de productos y derivados	0.10	3	0.30
4	Disponibilidad de recursos financieros a través de créditos disponibles provenientes de instituciones interesadas en el sector.	0.03	2	0.06
5	Preferencia por parte de las comunidades vinculadas del sector ganadero frente a otras industrias.	0.02	4	0.08
Amenazas				
1	Presencia de conflictos sociales e inestabilidad política en la región.	0.05	2	0.10
2	Dependencia de producción de calidad de cabezas de ganado.	0.20	2	0.40
3	Presencia creciente de competidores y productos sustitutos.	0.10	1	0.10
4	Escasez creciente de agua debido a depredación de este recurso.	0.15	2	0.30
5	Informalidad en el sector y corrupción en instituciones públicas.	0.10	1	0.10
Total		1.00		2.14

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores estará en función a las actividades complementarias que puedan realizar en soporte de la producción de cortes de carne de res, las cuales se traducen en las prácticas pecuarias. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2012) en la realización del IV Censo Nacional las prácticas más aplicadas por los productores son la vacunación a los animales (1 millón 48 mil), la dosificación (891 mil) y el baño contra parásitos (724 mil). En tanto, la inseminación artificial es la menos utilizada (56 mil). El factor clave de éxito de los proveedores se fundamenta en la calidad y diversificación de las prácticas pecuarias que brindan. En este sentido la producción de cortes de carne vacuna estará supeditada a la provisión adecuada y de calidad de cabezas de ganado que aseguren un mínimo de estándares de calidad, los proveedores presentan en este sentido una posición clave el cual no está bajo el control ni alcance de implementaciones estratégicas por

lo que es recomendable poder realizar integración vertical hacia atrás el cual permitirá controlar la calidad de las cabezas de ganado destinada a la producción de cortes de carne.

Tabla 9

Perú: Producción Nacional de Carne según Gobierno Regional, mes Abril 2014

Región	Ovino	Porcino	Ave	Vacuno	Total
Amazonas	5	107	30	675	817
Ancash	103	98	2782	695	3677
Apurímac	86	227	52	386	751
Abancay	44	78	24	198	344
Andahuaylas	41	149	29	187	407
Arequipa	131	700	9732	660	11222
Ayacucho	180	209	68	1357	1814
Cajamarca	152	497	191	2632	3472
Chota	41	152	58	932	1184
Jaén	1	134	28	220	384
Cusco	251	332	254	831	1679
Huancavelica	138	109	56	385	688
Huánuco	122	477	102	1493	2192
Ica	7	255	4792	156	5210
Junín	254	272	779	648	1932
La Libertad	192	879	16681	555	18307
Lambayeque	52	105	444	250	851
Lima	107	1976	46609	748	49432
Lima Metropolitana	4	2525	8638	997	12162
Callao	0	91	57	0	148
Loreto	3	207	1808	101	2113
Madre de Dios	4	22	425	138	587
Moquegua	10	48	10	95	163
Pasco	155	152	57	339	704
Piura	104	401	1995	655	3156
Puno	1061	261	141	2300	3763
San Martín	6	195	2283	492	2976
Tacna	15	183	1084	91	1373
Tumbes	9	88	14	104	215
Ucayali	2	93	1337	129	1561

Nota. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego, 2014

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores está en la diversificación de la

producción de carne según el Gobierno Regional de Cajamarca. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2014) en su informe de Indicadores Productivos con respecto a la producción nacional de carne en el gobierno regional de Cajamarca, los compradores de carne tienen las opciones de consumo de carne de ovino, porcino y ave, el factor clave de éxito en la negociación de los compradores está en las variedades de producción de cortes de carne de res que se tienen en la región de Cajamarca.

Tabla 10

Principales Productores Mundiales 2011

Principales productores mundiales	Stock millones de cabezas	Producción miles de ton. c/h	Eficiencia en Kg x cabeza
EEUU	94	12,047	128.30
Brasil	185	9,115	49.20
UE (27)	88	8,022	90.80
China	105	5,600	53.10
Argentina	49	2,620	53.40
Australia	28	2,087	74.80
México	22	1,751	78.90
Rusia	21	1,435	69.30
Canadá	13	1,272	98.60
Nueva Zelanda	10	632	64.50
Uruguay	11	516	46.50
India	316	2,842	9.00
Resto (estimación FAO)	407	17,060	41.90
Totales	1,350	65,000	48.10

Nota. Adaptado de FAS/US DA oct/2011, INAC, ABARE y FAO, 2011

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2014) en su Compendio Estadístico la comercialización de carnes de aves y porcinos se presentan como alternativa de consumo al consumo de carnes de origen vacuno, regiones como La Libertad, Ancash, Lima, Arequipa, Amazonas, Huánuco, Junín y Apurímac cuentan con producción de estos tipos de carne, el factor clave de éxito de los sustitutos es producir a bajo costo y con economía de escala que

permite ofrecer precios competitivos, por su parte las carnes de origen avícola tienen fuerte presencia en los mercados y constituyen elemento importante en la dieta de las personas.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes estaría fundamentada en el ingreso al mercado peruano de los principales productores mundiales como lo son la India, Brasil, China y EEUU con stock en millones de cabezas de 316.40; 185.20; 105.40 y 93.90 respectivamente. El factor clave de éxito de los entrantes se fundamenta en las condiciones climáticas necesarias para producir a bajo costo en base a pastos, sistema especializado e intensivo de engorde y certificación de la calidad de la carne.

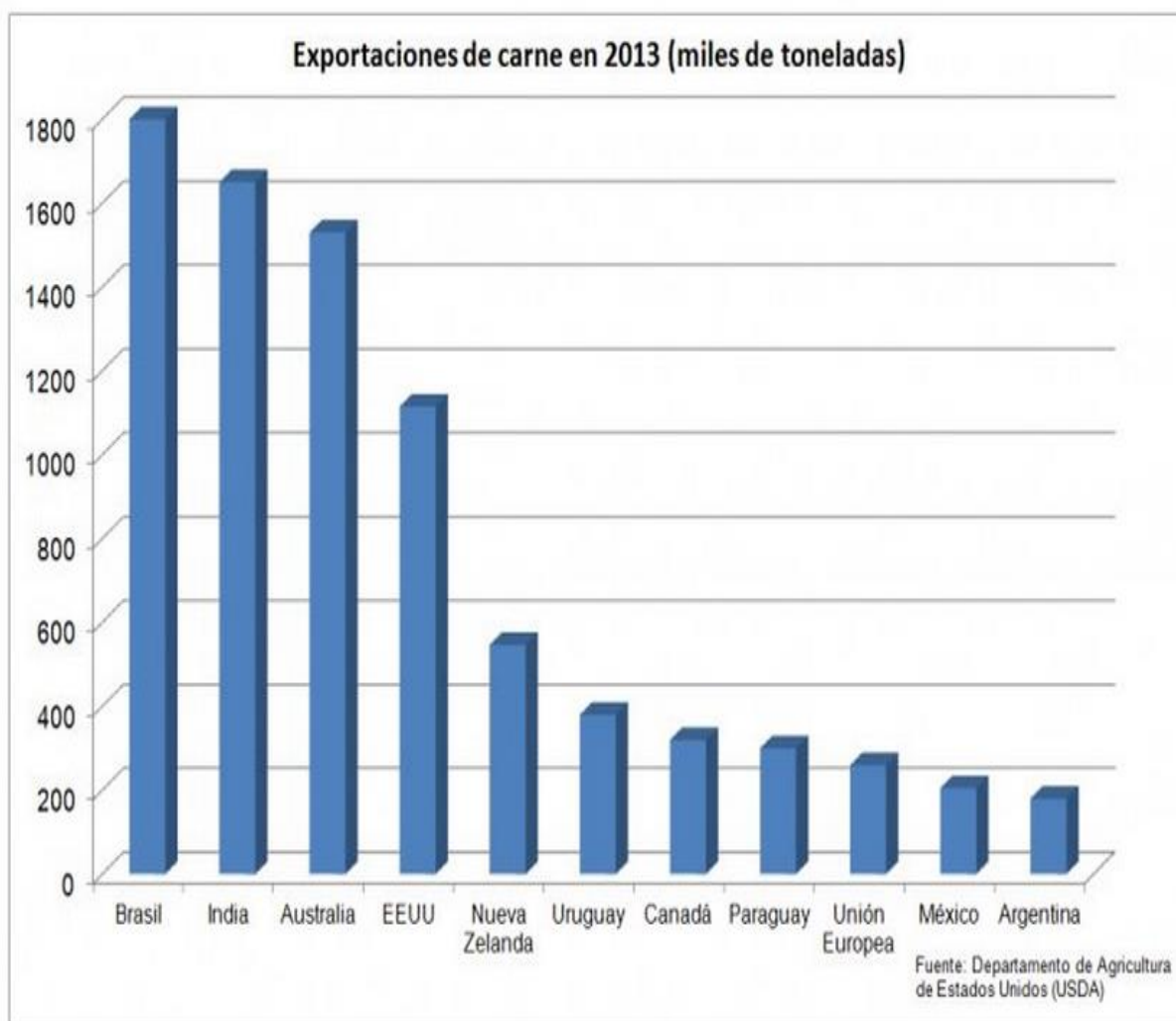


Figura 4 Exportaciones de carne en miles de toneladas en el 2013
Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) 2013

Tabla 11

Población de Ganado Vacuno 2007-2013

Unidad Agraria Departamental	Ganado vacuno						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 P/	2013P/
Total	5'420,865	5'442,989	5'459,435	5'520,200	5'589,173	5'660,948	5'556,188
I Tumbes	13,890	17,461	17,100	13,729	14,447	18,070	16,447
II Piura	237,774	227,803	230,765	302,158	310,158	324,960	308,181
III Lambayeque	96,479	113,725	114,210	110,583	109,540	89,795	89,530
IV La Libertad	254,014	253,872	253,917	254,699	259,557	262,771	262,017
V Ancash	301,783	302,411	305,711	307,624	304,367	300,992	294,294
VI Lima	254,986	228,844	226,800	230,422	232,109	225,265	226,410
VII Ica	36,877	37,296	38,100	37,063	38,362	43,823	45,315
VIII Arequipa	258,328	248,526	215,164	204,164	201,854	201,589	234,323
IX Moquegua	29,637	30,050	31,200	30,426	28,624	27,380	26,180
X Tacna	29,024	28,788	26,821	26,781	27,859	26,370	26,780
XI Cajamarca	647,924	663,444	668,400	661,442	664,574	645,466	652,413
XII Amazonas	232,617	239,911	238,500	231,680	230,526	230,190	231,784
XIII San Martín	149,779	155,033	158,060	155,352	162,423	180,040	181,450
XIV Huánuco	324,363	323,160	324,200	319,829	305,300	246,716	273,992
XV Pasco	125,933	127,193	127,367	121,506	123,433	139,412	104,710
XVI Junín	222,660	234,727	230,300	225,423	226,527	308,233	312,227
XVII Huancavelica	192,922	192,479	196,315	193,053	190,420	181,736	192,332
XVIII Ayacucho	414,853	422,321	433,280	457,628	502,428	523,715	534,820
XIX Apurímac	332,040	336,476	338,610	333,045	340,719	346,088	294,610
XX Cusco	515,430	503,610	504,329	503,311	507,051	517,772	413,659
XXI Puno	627,310	634,530	652,210	669,200	680,050	691,610	694,240
XXII Loreto	31,318	30,598	30,790	35,486	36,670	35,080	42,824
XXIII Ucayali	44,016	42,475	44,280	43,324	41,105	42,210	43,180
XXIV Madre de Dios	46,908	48,256	53,006	52,261	51,070	51,665	54,380

Nota. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego, 2014

3.5.1 Rivalidad de los competidores

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2014) en su Compendio Estadístico podemos analizar la población de ganado vacuno según unidad agraria desde el año 2007 al 2013 donde podemos analizar que la región Cajamarca en el mercado peruano tiene como principales competidores a las regiones de Puno, Ayacucho y Cusco con 694,240; 534,820 y 413,659 unidades en el año 2013. El factor clave de diferenciación entre los competidores

está en la asesoría técnica en ganadería en cuanto a su faenamiento, cortes, empacados, etc., la cual está concentrada en la región Sierra, beneficiando a 61 mil productores que representan el 82.0% (Ver Tabla 10)

3.6 El sector ganadero y sus referentes

El sector ganadero de carne tiene como referentes internacionales a los principales productores mundiales que se clasifican como tales en base a su volumen de producción, países como lo son la India, Brasil, Australia y EEUU (ver Figura 4) con una producción por encima de 1,000 toneladas de carne al año.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca

Factores claves de éxito	Peso	Sector ganadero Cajamarca		Sector ganadero Lima		Sector ganadero Arequipa	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Disponibilidad de recursos como insumos para la producción.	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
2 Precios de los productos elaborados.	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40
3 Calidad de los productos elaborados.	0.30	1	0.30	3	0.90	3	0.90
4 Disponibilidad y uso de tecnología de punta.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
5 Apoyo de gobierno regional y central.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6 Adecuada distribución de productos elaborados.	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
Total	1.00		1.40		2.40		2.55

3.7 Conclusiones

Mediante el análisis del sector ganadero y sus competidores utilizando el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter hemos podido determinar factores claves de éxito en la

industria ganadera, destacándose entre ellos: la calidad y diversificación de las prácticas pecuarias que brindan los proveedores, producción a bajo costo en base a pastos, sistema especializado e intensivo de engorde, certificación de la calidad de la carne y la asesoría técnica en ganadería.

El Gobierno Regional de Cajamarca en su Plan Estratégico Regional del Sector Agrario 2009-2015 contempla las mejores condiciones climáticas para la realización de la actividad ganadera como lo es la Yunga Fluvial, la Ceja de Selva y la Selva Alta. Los productores ganaderos en la región Cajamarca se encuentran atomizados y su asociación puede significar un hito en el desarrollo del sector a través de obtener beneficios y facilidades que otorgan algunas instituciones, los cuales no son accesibles de forma individual.

El potencial del Perú en la actividad ganadera debe respaldarse en fortalezas relacionadas a las características geográficas y demográficas con la que cuenta el país, estas favorecen la explotación ganadera, además del respaldo del gobierno desde su planificación estratégica y el soporte de países amigos que impulsan el desarrollo de esta actividad mediante la definición de políticas, controles y regulaciones a su explotación.

El Perú debe considerar sus debilidades en este campo, mismas que nacen de su inexperiencia en la explotación y producción ganadera, en donde, entra a competir con países que tienen larga trayectoria y experiencia en el sector, representando una gran barrera de ingreso en este campo, por su parte la informalidad en este campo como consecuencia de la falta de regulaciones internas en la actividad ganadera.

Existen referentes internacionales del sector que tienen un importante volumen productivo y poseen estándares de calidad, es importante para el desarrollo del sector imitar las buenas prácticas y aplicar benchmarking para lograr alcanzar estos estándares que permitan al sector ir consolidándose a nivel nacional para luego ser reconocido en la región.

Tabla 13

Matriz de Perfil Referencial (MPR) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca

	Factores claves de éxito	Peso	Sector ganadero Cajamarca		Sector Ganadero USA	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Disponibilidad de recursos como insumos para la producción.	0.15	3	0.45	4	0.60
2	Precios de los productos elaborados.	0.20	1	0.20	3	0.60
3	Calidad de los productos elaborados.	0.30	1	0.30	4	1.20
4	Disponibilidad y uso de tecnología de punta.	0.10	1	0.10	4	0.40
5	Apoyo de gobierno regional y central.	0.10	2	0.20	4	0.40
6	Adecuada distribución de productos elaborados.	0.15	1	0.15	4	0.60
Total		1.00		1.40		3.80



Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo es necesario hacer un análisis de los aspectos más relevantes de las diferentes áreas funcionales clásicas en el sector ganadero de Cajamarca. Según D'Alessio (2014), dicho análisis debe tener como objetivo encontrar los aspectos distintivos que permitirán competir con éxito en el sector ganadero o las debilidades que pueden afectarla en esta dura competencia los cuales servirán de insumos para obtener el análisis AMOFHIT y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT para el sector ganadero de la región Cajamarca considera evaluar áreas funcionales como administración y gerencia (A), marketing y ventas & investigación de mercados (M), operaciones & logística e infraestructura (O), finanzas & contabilidad (F), recursos humanos & cultura (H), sistemas de información & comunicaciones (I) y, finalmente tecnología & investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

Según D'Alessio (2014) el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector ganadero. Asimismo la gerencia se encargará de manejar además de aspectos operativos los estratégicos para definir el rumbo del sector. En la región Cajamarca intervienen instituciones de administración pública tales como, la Municipalidad Provincial de Cajamarca, el Ministerio de Agricultura (Minagri) y el Gobierno Regional de Cajamarca. En la región Cajamarca para analizar este elemento, se debe identificar los grupos de interés que existen en el sector, las cuales pueden ser:

Entidades o empresas gubernamentales:

- Municipalidad Provincial de Cajamarca, “Promueve el desarrollo, el respeto al medio ambiente y a la vida. Además tiene como visión:

“Mejorar y ampliar la infraestructura vial productiva y de comercialización optimizando los servicios municipales, logrando así una ciudad saludable, segura y ordenada. Coadyuvar a elevar la conciencia cívica de la ciudadanía promoviendo la revalorización de la identidad cultural y Promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.”

- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (MINAGRI), fue creado bajo la Ley N°9711, formulada el 31 de diciembre del año 1942. En el marco de su creación contó con las Direcciones de Agricultura, Ganadería, Aguas e Irrigación, Colonización y Alimentación Nacional. Actualmente el MINAGRI tiene como política agraria “promover el desarrollo de las familias campesinas a través de planes y programas del sector, que tienen como objetivo central elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados y, en consecuencia, lograr elevar la calidad de vida de las familias del campo”. Un ejemplo de esto es el programa impulsado por el MINAGRI en cuanto al mejoramiento genético para impulsar el sector ganadero y lechero, considerando que la producción de leche del Perú pasó de 1.2 millones a 1.8 millones de toneladas en período 2005-2013, logrando una tasa de crecimiento promedio anual de 4.9%. El fin de este programa es apoyar a los pequeños ganaderos principalmente de las zonas altoandinas, a través del programa “Mi Riego”, el cual permite abastecer de recurso hídrico a los cultivos y de esa manera hacer un aprovechamiento intensivo de pastos, especialmente en áreas que poseen un alto potencial para la crianza de ganado vacuno, camélido y ovino, entre otros. Otras actividades impulsadas por el MINAGRI son la Feria Agropecuaria, Agroindustrial, Artesanal, Turística y Gastronómica (Fongal) Cajamarca desarrollada todos los años durante el mes de julio, la cual contó con

la presencia de grandes y pequeños productores que expusieron los mejores ejemplares para promover negocios entre los diversos criadores venidos de diversos puntos del país. (Gestión, 2014)

- El Gobierno Regional de Cajamarca. A través de La dirección Regional de Agricultura tiene como fin: "Promover y fortalecer la organización de productores agrarios en cadenas productivas rentables, fomentando la inversión pública y privada, mediante la planificación concertada, para lograr un desarrollo sostenible del agro; constituyendo a mejorar la calidad de vida de la población." (<http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/mision-vision>). Estas propuestas son realizadas a través de reuniones con campesinos de la región a fin de conocer su problemática y canalizar soluciones como la generación de préstamos, el asesoramiento técnico y la facilidad en el acceso de insumos para su producción, por otra parte el Gobierno Regional de Cajamarca ha procurado iniciar proyectos que implican el acceso a redes hídricas y servicios básicos en favor del desarrollo ganadero.
- El Servicio nacional de Sanidad Agraria SENASA, es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria cuya misión es “servir como autoridad nacional, protegiendo y mejorando la sanidad agraria; promoviendo y controlando la calidad de insumos, la producción orgánica y la inocuidad agroalimentaria; para el desarrollo sostenible y competitivo del sector agrario”. El SENASA, mantiene un sistema de Vigilancia Fitosanitaria y Zoonosanitaria que protegen al país del ingreso de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú. Además de un sistema de cuarentena de plagas de vegetales y animales, en lugares donde existe

operaciones de importación. El SENASA desarrolla los Programas Nacionales de Moscas de la Fruta, Control Biológico y Fiebre Aftosa. Cuenta con veinticinco órganos desconcentrados, una sede central en la ciudad de Lima y periféricos en el puerto marítimo del Callao y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Hoy es una realidad la modernización de los Centros de Diagnóstico de Sanidad Vegetal y Sanidad Animal, el Centro de Producción de Moscas de la Fruta Estériles, así como el Centro de Desarrollo de Métodos de Producción de Entomopatógenos. El SENASA, brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos. Además registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros; de igual manera, los medicamentos veterinarios, alimentos para animales, a los importadores, fabricantes, puntos de venta y profesionales encargados y emite licencias de internamiento de productos agropecuarios.

(<http://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>).

Entidades o empresas privadas:

- **Asociaciones de productores:** En la región Cajamarca se observa que los productores de ganado vacuno (cárnicos) se encuentran atomizados y no hay una clara representación.
- **Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalen**, conocida en Cajamarca como: “La Granja Porcón”. Creada el 24 de junio de 1975, producto de la reforma agraria segunda ley 17716 decretada por el general Juan Velasco Alvarado. La cooperativa cuenta con 10 966 ha. En la ciudad de Cajamarca la oficina se ubica en Jr Chanchamayo 1355 - Fonavi 1, Cajamarca- Perú.
(<http://www.granjaporcon.org.pe/granjaporcon/es/>)
- **Asociación de Ganaderos de Huasiyuc Jadibamba**, Cajamarca, ubicada en Pasaje

Las Gardenias 212 P.J. Maria Parado De Bellido. Cajamarca.

- Nestlé y la Dirección Regional de Agricultura a través de políticas de asociación y formación de cooperativas, como son las cooperativas de Jequetepeque y de Crisnejas (<http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/noticias/drac-organizar-en-asociaciones-ganaderos>).
- Asociación Ganadera Santa Aurelia – Conchán, ubicada en Mza. C Lote. 6 Int. B Urb. El Jardín (jr Las Cucardas 269 - Por Colegio Cristo Rey).
- Organización no Gubernamental PRODER, que tiene por objetivo el fortalecimiento de la ganadería lechera y sus derivados lácteos en once localidades del distrito de Querocoto, Provincia de Chota, Región Cajamarca. (<http://www.ongproder.org/proyectos/8-fortalecimiento-de-la-ganaderia-lechera-y-sus-derivados-lacteos-en-once-localidades-del-distrito-de-querocoto-provincia-de-chota-region-cajamarca>)
- Organización no Gubernamental CIPCA, Centro de Investigación y Promoción del Campesinato, (<http://www.cipca.org.pe/>)
- Organización no Gubernamental EDAC
- Las más de las empresas dedicadas a la ganadería son microempresas, existen esfuerzos por ofrecer información que sea útil para el desarrollo de los negocios, durante el 2015 se dio inicio a la Expopyme en donde se podía exhibir y comercializar derivados lácteos, productos agroindustriales, panadería, miel, artesanía, gastronomía, entre otros. (<http://www.regioncajamarca.gob.pe/noticias/del-11-al-16-de-mayo-se-celebra-semana-de-las-mypes-2015>)
- Otro de los organismos que impulsa la actividad ganadera en el Perú es la Federación de Ganaderos quienes han impulsado el programa “Gana Más”,

iniciativa que surge para mejorar y aumentar la población de ganado en el Perú, dado que según esta federación actualmente, cuenta con la misma población de ganado desde el año 1970, 5 millones de vacunos (Colombia tiene 35 millones, Argentina 65, Brasil 190), 9 millones de ovinos, 2.5 millones de porcinos, 30 millones de cuyes, 600 mil vacas en ordeño, consumo de leche percapita 60 litros por persona al año (incluye leche importada), por otro lado el Perú es el único país de Sudamérica que no exporta productos o derivados de la ganadería al mundo. El programa “Gana Más” tiene como eslogan “más y mejor ganado, más y mejor rentabilidad, más y mejor nutrición, más y mejor bienestar para las familias.” (<http://fegaperu.blogspot.com/p/programa-nacional-ganamas.html>)

- Se han impulsado programas de capacitación y educación continua impulsados por Perulactea, generados con la finalidad de desarrollar destrezas y habilidades en los pequeños productores de la región, así como fomentar su desarrollo a través de la aplicación de nuevas técnicas. (<http://www.perulactea.com/>)

En Cajamarca el sector ganadero tiene como principales crías al ganado vacuno (de leche y carne), ovinos (de carne y lana), porcinos, caprinos, animales menores. El sector de ganado vacuno (cárnicos) ocupa el primer lugar de producción en Perú representando un 15.96% del total nacional (INEI, 2012). En la región Cajamarca se observa que los productores de ganado vacuno (cárnicos) se encuentran atomizados y no hay una clara representación. Se muestra un apoyo de forma parcial por parte del estado a través del Ministerio de Agricultura o el gobierno Regional de Cajamarca asimismo existe algunas ONG locales como Asociación Los Andes Cajamarca (ALAC) cuyo soporte ayuda a los pequeños productores a mejorar sus rendimientos en ganadería.

Fortalezas:

- Existe un interés por parte del gobierno en desarrollar el sector.

- Hay esfuerzos en desarrollar el sector por parte de instituciones privadas.
- Existe un modelo de asociatividad en Cajamarca como la Cooperativa Atahualpa Jerusalen, “Granja Porcón” que podría imitar las buenas prácticas.

Debilidades:

- No existe una buena organización que permita agrupar y representar el interés del sector frente a otras instituciones.
- Reducida capacidad de formar alianzas entre pequeños productores.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Los pequeños productores comercializan su ganado generalmente en ferias, en algunas plazas pecuarias locales o en la plaza pecuaria de Iscoconga, localizada en distrito de Llacanora.

- Plaza Pecuaria de Iscoconga. La plaza pecuaria fue creada por un convenio firmado entre la Asociación Los Andes de Cajamarca y la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la plaza pecuaria Iscoconga el objetivo principal es la comercialización ganadera y todos los lunes desde las primeras horas del día los ganaderos llegan con el objetivo de comprar y vender ganado vacuno, porcino, ovino y animales menores. En estas plazas pecuarias se observa mucha informalidad, pues no existe pago de impuestos ni se conoce bien las condiciones de salubridad y calidad del ganado.

Asimismo cabe destacar que existen mercados municipales y algunas carnicerías pequeñas que se encargan de distribuir en la ciudad de Cajamarca los productos cárnicos. Sin embargo a partir del año 2011, existe un mercado potencial, donde destacan supermercados como Metro (2 locales), Plaza Veá y Tottus que se abastecen de distribuidores externos a la ciudad de Cajamarca que entregan el producto empacado y refrigerado.

Producto. Los principales productos comercializados en Cajamarca son ganado

vacuno de las razas de las diferentes razas, como Holstein, Brown Swiss, Cebú, Criollos y otras razas, ganado porcino criollo y mejorado, ganado ovino de razas Corriedale, Hampshire Down, Black Belly, Criollos y otras razas. (INEI, 2012). En Cajamarca se pueden encontrar distintos tipos de cortes cárnicos y vísceras en general que también son demandadas. Existen muchos cortes cárnicos de ganado vacuno y porcino como se puede observar en la Figura 6, en ambos casos se ha podido observar productos a granel, sin embargo también existen productos empacados al vacío comercializados sólo en supermercados.



Figura 5 Traslado de carne
Condiciones insalubres en la que es trasladada una res después de ser sacrificada en el camal municipal y posteriormente ser comercializada en algún mercado local.

El impulso del uso de tecnología de producción y genética, permite ofrecer una propuesta de valor que en el caso del mercado local puede ser la competitividad del precio por la omisión del flete e intermediarios (actualmente se trae del Callao y de Bolivia este tipo de carne aumentando el precio de la misma por los intermediarios y fletes, ver figura 7), para los demás mercados la propuesta de valor se establece a través de una revalorización de la región de Cajamarca como carne con denominación de origen, promocionando de esta forma

a las zonas de Cajamarca y sus condiciones climáticas que originan a su vez carne de buena calidad.

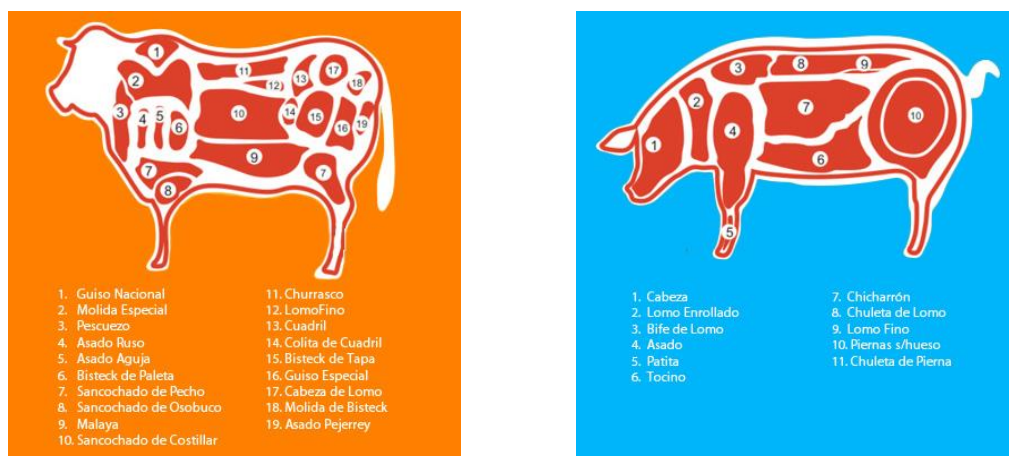


Figura 6 Cortes de carne
Imágenes donde se muestran los cortes de carne de vacuno y de cerdo en el mercado nacional. Tomadas de <http://www.deperu.com/carnes/>



Figura 7 Corte de carne expedido en un supermercado de Cajamarca.
Se observa que la producción del mismo se realizó en el Callao.

Promoción. Todos los años la feria Fongal, denominada “Feria de la integración regional” y que se ubica en el distrito de Baños del Inca, todos los años reúne a productores

agropecuarios y artesanales de las trece provincias del departamento cuyo objetivo es mostrar a los asistentes los mejores ejemplares de ganado en Cajamarca para producción lechera principalmente. Se puede mencionar también como promoción de los productos, los diversos concursos y ferias ganaderas, donde se premian a los mejores ejemplares, y de esta forma incentivan la buena crianza y prestigio para que al momento que los propietarios desean comercializar el ganado puedan obtener un mejor precio de venta. Asimismo en los supermercados como Metro, se promocionan algunas campañas como “El carnicero del ahorro”. (<https://www.youtube.com/watch?v=EbGCgQJM3yI>)

Precio. El precio en Cajamarca de los productos ofrecidos se encuentran dentro del promedio del mercado nacional, sin embargo si se observa las condiciones de salubridad y calidad, se tendrían que incrementar para cubrir dichos costos. Asimismo los acopiadores de ganado muchas veces controlan los precios en función a la oferta y demanda de los mercados externos como Lima y La Libertad.

Tabla 14 *Comparativos de Precios de Cortes Vacunos y Porcinos Empacados al Vacío.*

Producto	A Granel (en soles)		Empacados al vacío (en soles)
	Tottus	Mercado Central	Tottus
Bistec de Paleta	26.49	18	34.9
Lomo Fino	No hay	28	69.9
Asado cuadrado	34.99	19	34.9
Guiso	21.99	13	No hay
Churrasco	23.99	18	No hay
Chuleta	20	16	No hay
Pierna de Cerdo	15	13	No hay
Carnero	No hay	14	No hay

Nota. Muestras de precios comparativos de corte vacuno y porcino a granel y empacados al vacío en Supermercados Tottus y el mercado central de Cajamarca. Tomado de <http://www.tottus.com.pe/tottus-pe/browse/productos.jsp?categoryId=6.01.01&bannerCatId=6>

Los precios varían en función a sus puntos de ventas, por un lado se encuentran las

ferias donde se venden en pie, luego existe el camal y finalmente los mercados y supermercados donde se expenden los cortes antes mencionados. En la Tabla 14 se muestran los precios a granel del mercado central de Cajamarca y de Tottus, donde se aprecia un incremento promedio de aproximadamente 50% sobre lo que cuesta en el mercado central. Por otro lado destacan los precios de los cortes empacados al vacío con valor agregado en presentación y calidad con respecto a los anteriores. El Lomo fino es un corte que empacado al vacío tiene un valor de hasta 150% del valor a granel encontrado en el mercado central de Cajamarca.

Fortalezas:

- Existen ferias destinadas exclusivamente a la venta de ganado y estas son muy conocidas a nivel regional.
- Hay una potencial red de distribución que puede contribuir a lograr una rápida cadena de suministro.

Debilidades:

- Existe una escasa percepción de valor del producto debido a las malas condiciones de distribución y calidad del mismo
- Carencia de estrategias conjuntas que permitan crear una propuesta de valor.

4.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O)

Según D'Alessio (2014) el área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción, involucrando funciones de logística, mantenimiento y calidad. En la región de Cajamarca la ganadería está orientada a la producción lechera, sin embargo cuando los rendimientos para producción láctea y los costos del mantenimiento aumentan son utilizados para la producción de carne. Según Senasa “ las provincias de Cajamarca, San Marcos, Celendin y San Miguel, son las principales abastecedoras de ganado vacuno para los camales y centros de engorde”.

El destino de la producción mensual de cabezas de ganado vacuno se distribuye como se puede observar en la Figura 8, esta distribución nos indica que un 86.73% del ganado es destinado a camales con el fin de ser beneficiados y sólo un 13.27% es llevado a centros de engorde, esta situación impacta directamente en la calidad y precio obtenido por cabeza de ganado, (Román, Aguilera & Patraca, 2012) refiriéndose a la situación de la productividad de ganado de carne en el estado de Veracruz, México indicaron "...su precio se incrementa hasta en un 40% si antes del sacrificio son finalizados en corral por 2 a 2.5 meses...", desde ese punto de vista es adecuado destinar un mayor número de cabezas de ganado a centros de engorde con el fin de mejorar la calidad del producto final y los precios netos obtenidos por cabeza de ganado.

El principal destino de la producción pecuaria de la región Cajamarca es el camal municipal localizado en en el centro de la ciudad, en la siguiente figura podemos apreciar la distribución del ganado vacuno de la Región Cajamarca según su destino,

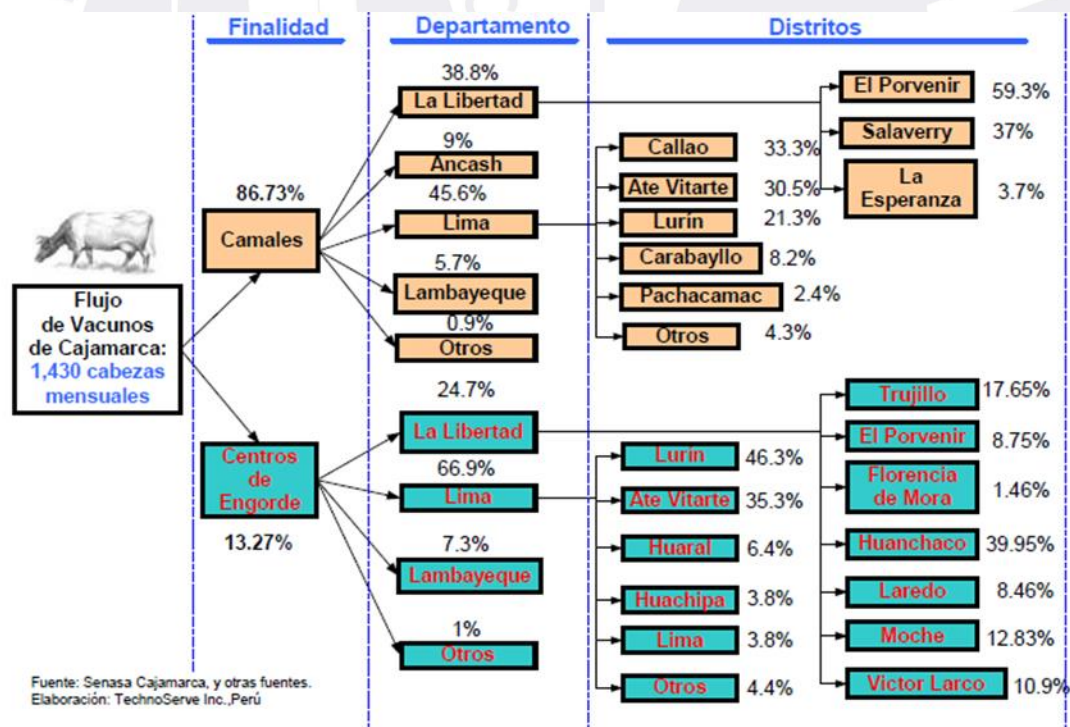


Figura 8 Distribución de la producción del ganado vacuno de la región Cajamarca. Tomado de "Estudio Sub sectorial de Vacuno y Ovino" (Technoserve), 2003

Transportistas y acopiadores. El transporte de ganado es un factor importante en la

cadena productiva del sector ganadero. Actualmente el ganado es transportado en condiciones inadecuadas y no cumplen con lo sugerido por la FAO. El ganado debido a esto está expuesto a situaciones de estrés, deshidratación, extenuación, lesiones o peleas que los animales pueden tener por un sistema inadecuado que garantice un transporte idóneo.

(<http://www.fao.org/docrep/005/x6909s/x6909s08.htm>). En Cajamarca el ganado se transporta a pie y en camiones de hasta 10 toneladas, para ser comercializados en las ferias pecuarias, también son transportados hasta la ciudad de Lima o Trujillo por acopiadores que compran ganado a bajo costo en zonas de pobreza en las partes más alejadas del departamento con el fin de venderlo al doble del valor precio comprado.

Camal de Cajamarca. Ubicado en la prolongación Amalia Puga y jr. Hualgayoc, en el departamento de Cajamarca sobre los 2,719 msnm. Dicho camal tiene más de 100 años de funcionamiento. La infraestructura se encuentra en condiciones desfavorables, pues tiene áreas con pisos de tierra y zonas con concretos en mal estado, observándose condiciones de salubridad mínimas. Lamentablemente este centro de producción de ganado, no cuenta con implementación ni equipos tecnológicos debido a que los sacrificios se realizan de forma artesanal. Según Senasa, la capacidad máxima de sacrificio diario de este camal es “65 vacunos, 80 ovinos y 70 porcinos”

La región Cajamarca no cuenta con centros de engorde, por los altos costos de los insumos, sin embargo cuenta con una red vial asfaltada entre provincias y accesos afirmados entre distritos y algunos caseríos, lo cual hace posible la interconexión entre los productores para acopiarlos y luego ser llevados a los posteriores centros de sacrificio y de comercialización. Se obtuvo una entrevista con el administrador del camal refiriendo que existe una falta de recursos económicos con los que puedan realizarse mejoras, indicó que están a la espera de las futuras concesiones emprendidas por la municipalidad de Cajamarca con el fin de trasladarse a un lugar más acorde con las necesidades, ya que actualmente se

encuentran ubicados en plena zona urbana de la ciudad de Cajamarca con todos los problemas que ocasionan las quejas de los vecinos que habitan en viviendas colindantes al camal.

Fortalezas:

- Incremento sostenido de la producción de carnes.

Debilidades:

- Carencia de controles de calidad y salubridad.



Figura 9 Camal municipal

Se muestra el ingreso al camal municipal ubicado en el centro de la ciudad de Cajamarca, donde el ganado muchas veces se desplaza por las calles obstaculizando el tránsito de la ciudad. Foto tomada en visita física hecha por miembro del grupo de trabajo.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según D'Alessio (2014) ésta área es la responsable de obtener los recursos económicos de necesarios en el momento oportuno, así como otros recursos en cantidad, calidad, y en costos requeridos. Los pequeños productores en su mayoría se puede observar que no manejan libros contables, y se manejan con mucha informalidad en el tema financiero.

Se puede mencionar que acceden a algunos créditos otorgados por las cajas rurales para aumentar su producción, sin embargo no cuentan con el conocimiento de las herramientas básicas financieras como rentabilidad, elaboración de presupuestos y algunas técnicas que les de ventaja competitiva. Por esta razón los bancos y cajas de ahorros son desconfiados para otorgar créditos al sector pecuario debido al alto riesgo que implica para ellos dicha actividad, pues se observa la inexistencia de un modelo empresarial, y sólo se tienen esquemas familiares que no reúnen las características necesarias para obtener un crédito. Por este motivo los créditos otorgados se realizan con garantías hipotecarias de preferencia en los sectores urbanos de Cajamarca.

En el aspecto financiero en Cajamarca existen algunas instituciones bancarias además de cajas de ahorro y crédito donde destacan:

- Agrobanco, El 21 de julio de 2007 se publicó la Ley N° 29064 - Ley de Relanzamiento del Banco Agropecuario – AGROBANCO - la cual establece las normas de adecuación y funcionamiento, así como las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector.
- Banco de Crédito del Perú, Scotiabank, Banco BBVA, Banco Interbank, Banco Falabella, Banco Ripley, entre otros.
- Cajas de Tuman, Caja de de Ahorro MI Caja Cajamarca, Caja de Ahorros de Maynas, Caja Piura, Caja Trujillo, Crediscotia, entre otras.

El aspecto contable es definido por la informalidad de sus operaciones, muchas de las empresas no cuentan con procesos administrativos y documentarios adecuados que permitan obtener información de calidad que sirva de insumo para elaborar Estados Financieros. La información financiera que requiere el sector para una adecuada planificación es muy escasa y representa un problema que dificulta el desarrollo de este. La poca información contable está directamente vinculada a exigencias por parte de la Superintendencia de Administración

Tributaria debido a la imposición de multas ante incumplimiento de estas directivas, las normas señalan que una microempresa deberá llevar un sistema simple de contabilidad basado en tres registros contables, que son el Registro de Ventas, el Registro de Compras y el Libro Diario Simplificado (<http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=787>)

Fortalezas:

- Interés de inversiones en el sector.

Debilidades:

- Informalidad en temas contables.
- Limitada capacidad de inversión de los productores.
- Bajo márgenes de utilidad.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según D'Alessio (2014) es el recurso más valioso de toda organización, moviliza los recursos tangibles e intangible, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Los productores ganaderos emplean a su propia familia, es decir gente con vocación ganadera desde que nacen y que en su mayoría son campesinos que no cuentan con ningún tipo de seguro, ni tampoco algún beneficio laboral. Por otro lado el sector ganadero en el Perú así como en los países de la región ha sido concebida como una actividad hereditaria en ciertos sectores, es decir, que de generación en generación se ha transmitido el conocimiento sobre su producción, crianza de ganado, faenamamiento, entre otros, cayendo en la denominación de actividades ancestrales. Sin embargo, la tecnología ha permitido definir nuevas técnicas para mejor el cuidado del ganado, su producción, faenamamiento y demás acciones derivadas de esta actividad, esto implica también que las personas evolucionen en cuanto a la generación de habilidades, destrezas, conocimientos, y competencias sobre estas nuevas tendencias para ir a la par del desarrollo, situación que en estos sectores no se ha presentado y ha mantenido a la población

en un letargo de formación e innovación.

La ganadería en Cajamarca es una alternativa, tiene un gran potencial para el futuro, pero para lograrlo será necesario que cambie la actitud de las personas, y cambie de manera radical, de esta forma la actividad será vista como una empresa, en la que es necesario sistematizar el trabajo, invertir racionalmente, lograr que la reinversión de ganancias vaya en parte a mejorar la situación y se fijen metas y objetivos precisos, con plazos determinados y dedicándose como a una actividad de primera prioridad y no como complemento del sólo hecho de poseer la tierra y algunos animales. (Escurrea, 2001)

Con lo expresado los planes y programas de apoyo a la actividad ganadera suponen la capacitación y formación del ganadero e implementar nuevas tecnologías que impulsen el crecimiento de este sector, lo que significa también que desde el gobierno central se impulse el acceso a la educación del ganadero así como a servicios básicos que le permitan aprovechar de mejor forma los recursos que dispone.

Fortalezas:

- Personal con mucha vocación para trabajar en ganadería.
- Líderes de la producción ganadera desde mucho años.
- Mano de obra barata y con experiencia.

Debilidades:

- Informalidad en las condiciones laborales.
- Bajos sueldos para el personal que trabaja en el sector.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D'Alessio (2014) es el aspecto brindan el soporte en la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de procesos productivos, el cumplimiento de metas, la asignación de recursos financieros y en la integración con clientes y proveedores. En gran parte del departamento de Cajamarca se cuenta con señal de telefonía celular debido a la presencia de

algunas compañías mineras, sin embargo aún falta cubrir la totalidad del departamento.

Según el Departamento de Estudios Económicos Sucursal Trujillo del BCRP (2015) (https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf), el departamento de Cajamarca cuenta con un red vial de 14,063.2 kilómetros, de los cuales 1,742.6 pertenecen a la Red Nacional; 855.7 a la Red Departamental y 11,464.9 a la Red Vecinal. Cajamarca enfrenta retos de conectividad vial, en particular, de la red vial departamental (aquella que permite unir las provincias del interior del departamento). Así, de la red vial nacional, el 70.3% se encuentra pavimentada, mientras que de la red vial departamental, solo el 3,7% lo está. En tanto de la red vial vecinal, el 0.3% cuenta con pavimento. A través de la carretera Olmos - Corral Quemado, el departamento de Cajamarca se articula con los departamentos de Piura y Lambayeque en la costa y con Amazonas y San Martín en el nor-orientes peruano. Por medio de la Carretera Longitudinal de la Sierra se articula por el sur con el departamento de La Libertad. Otro eje de gran potencial es Pacasmayo - Cajamarca - Celendín - Chachapoyas, el cual permite acceder a la zona arqueológica de Kuelap.

En julio de 2015, el presidente de la República, Ollanta Humala, y el ministro de Transportes y Comunicaciones, José Gallardo Ku, participaron en la ceremonia de transferencia de más de 342 millones de soles a nueve gobiernos regionales del país para la ejecución de 73 proyectos de infraestructura vial que beneficiarán a más de un millón y medio de personas. Para la región Cajamarca se transfirieron 27.9 millones de soles.

Asimismo, en el 2015, el MTC ha realizado transferencias de partidas presupuestarias a gobiernos locales del departamento de Cajamarca por 42.7 millones de soles para la ejecución de 15 proyectos en vías vecinales. La proporción de kilómetros pavimentados de la red vial nacional de Cajamarca pasará de 36% en julio de 2011 a 92% en julio del 2016. Este gran salto en la infraestructura vial es posible gracias a importantes

inversiones como las que se vienen realizando en la carretera longitudinal de Cajamarca.

(https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf)



Figura 10 Mapa con infraestructura vial actual y proyectada. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf

El principal aeropuerto del departamento es el de la Provincia de Cajamarca, Gral. FAP Armando Revoredo Iglesias, constituyendo el eje de conexión interregional con Lambayeque, La Libertad y Lima. El aeropuerto de Jaén, debido al nivel de la demanda, tiene operaciones sólo de avionetas. El aeropuerto Gral. FAP Armando Revoredo Iglesias, se

encuentra ubicado en el distrito de Baños del Inca a 3.5 kilómetros de la ciudad de Cajamarca. El Aeropuerto cuenta con una torre de control de cuatro pisos con 12.70 metros de altura y una pista asfaltada de 2,500 metros de largo por 45 de ancho. Actualmente, se encuentra bajo la administración de Aeropuertos del Perú (ADP), empresa privada que ganó la concesión en el año 2006 por un periodo de 25 años.

En cuanto a las telecomunicaciones el número de líneas en servicio de telefonía fija, en todo el departamento, ascendió a 32 mil en 2014 y registró una caída promedio anual de 0.7% entre 2007 y 2014 según cifras del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). La densidad del número de líneas en servicio por cada 100 habitantes fue de 2.2 líneas, significativamente inferior al promedio nacional (10.2 líneas por cada 100 habitantes). En telefonía móvil, el número de líneas en servicio pasó de 338 mil en 2007 a 960 mil en 2014, lo que significó un crecimiento promedio anual de 16.1%. En cuanto a la participación del número de líneas en el departamento en el total nacional al 2014, Cajamarca ocupa el noveno lugar con 3.0%.

(https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf)

Según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2015) en los últimos años, el desarrollo de la banda ancha ha estado restringido a las ciudades costeras y a algunas ciudades importantes en la sierra, mientras en el 2011 más del 60% de las provincias de la costa contaba con acceso de internet a través de una conexión de fibra óptica, sólo el 30% de provincias de la sierra tenía acceso a este servicio, en la selva el porcentaje se reducía a 25%. Frente a este escenario el gobierno en coordinación con el sector privado, está tomando acciones para asegurar el derecho universal de los peruanos a utilizar servicios móviles y de internet con estándares de calidad y a precios asequibles. Para ello, el MTC está implementando la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica en las capitales de provincia, las Redes Regionales de Fibra Óptica en las capitales de distrito, y ha acordado nuevos

compromisos de inversión con Telefónica Móviles (hoy Telefónica del Perú), en el marco del contrato de renovación suscrito en el año 2013. Esto está ampliando la cobertura móvil en distritos pobres y alejados de todo el país. En Cajamarca, el sector está invirtiendo S/. 497 millones en infraestructura de telecomunicaciones, lo que impacta directamente en el crecimiento de la región.

(https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf)

Fortalezas:

- Interconexión por las múltiples carreteras asfaltadas y accesos afirmados.

Debilidades:

- Dificultad de acceso para algunos productores dentro de Cajamarca debido a la falta de medios de transportes adecuados.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según D'Alessio (2014), orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la era del conocimiento. En el sector ganadero es necesaria la investigación aplicada en mejoramiento genético, alimentación, sanidad, manejo ganadero. Así como campos de experimentación y laboratorios. Por otro lado es necesario desarrollar nuevos productos lácteos y mejorar los actuales. (Montero, 2011)

La tecnología de crianza del ganado para carne se basa principalmente en ganadería extensiva, es decir nos existe ganadería de establo o intensiva, según Dávila (2014), quien es decano de Facultad de Ingeniería en Ciencias Pecuarias de la Universidad Nacional de Cajamarca y líder del Centro de Investigación de Transferencia de Embriones de Cajamarca CITECAJ que fue inaugurado en el 2014 el CITECAJ ha sido creado con la función de desarrollar el trabajo de investigación “Eficiencia de la Producción y Transferencia de Embriones para la Generación de un Núcleo de Terneros Holstein de alto Mérito Genético en Cajamarca”. Para ello, el financiamiento global asciende aproximadamente a S/.1'800,000.

Lo cual a partir de su funcionamiento tendrá una duración de 03 años.

(<http://www.perulactea.com/2014/09/15/entrevista-al-dr-angel-davila-citecaj-nace-para-mejorar-la-genetica-y-productividad-de-la-ganaderia-lechera-en-cajamarca/>).



Figura 11 Instalaciones del CITECAJ

Albergarán los trabajos de investigación en Transferencia de Embriones. Recuperado de <http://www.perulactea.com/2014/09/15/entrevista-al-dr-angel-davila-citecaj-nace-para-mejorar-la-genetica-y-productividad-de-la-ganaderia-lechera-en-cajamarca/>

El CITECAJ nace por la necesidad de mejorar la genética y productividad de la ganadería lechera en la Región Cajamarca. Luego de finalizar el trabajo de investigación pasará a ser un centro de producción de embriones que brindará servicios como venta, análisis y/o transferencias en unidades productivas de los ganaderos de la Región Cajamarca y también a nivel nacional, el objetivo del proyecto es trabajar en la raza Holstein, pero ya en funcionamiento del CITECAJ, se podrá realizar la investigación con otras razas lecheras y cárnicas, e inclusive con ganado criollo para ir definiendo la vaca ideal para Cajamarca.

La investigación en el CITECAJ trata sobre el mejoramiento genético de ganado

bovino, mediante la transferencia de embriones, por el método MOET (http://www.eemac.edu.uy/canguie/joomdocs/canguie031_rodriguez.pdf), donde se determinarán: la tasa de ovulación por donadora, número de embriones por vaca donadora, número de embriones transferibles, tasa de gestación de vacas receptoras, tasa de partos, costo de producción de embriones y se estimará el valor genético de los terneros nacidos.



Figura 12 Vacas raza Holstein

El CITECAJ se abocará principalmente a trabajar con ganado de raza Holstein, aunque también lo harán con razas cárnicas y vacunos criollos. Recuperado de <http://www.perulactea.com/2014/09/15/entrevista-al-dr-angel-davila-citecaj-nace-para-mejorar-la-genetica-y-productividad-de-la-ganaderia-lechera-en-cajamarca/>

Una vez terminada la investigación se pasará a producir y ofertar embriones a los ganaderos de la región a precios módicos y accesibles con la finalidad de que en un corto tiempo puedan mejorar genéticamente sus animales, incrementando sustancialmente la

productividad de sus unidades productivas mejorando de esta forma sus ingresos económicos. Además en Cajamarca también se cuenta con el Centro de Investigación y Promoción Pecuaria (CIPP) Huayrapongo de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Pecuarias (FICP) de la Universidad Nacional de Cajamarca (UNC), aquí se ofrece en la actualidad el servicio de inseminación artificial cuando los ganaderos lo solicitan.

(<http://agraria.pe/noticias/inauguraran-el-centro-de-investigacion-en-transferencia-de-e-6326>).

Es importante resaltar que en el año 2005 en Cajamarca se empezó con el estudio de mejoramiento del alimento para el ganado vacuno. El proyecto se enfocaba en lograr el incremento de la producción lechera en el valle de Cajamarca en base a un moderno sistema de alimentación denominado Ración Total Mezclada (RTM), dicha ración posee dos importantes virtudes: la no presencia de fasciola hepática (http://parasitipedia.net/index.php?option=com_content&view=article&id=190&Itemid=278) en el alimento y la uniformidad del producto, lo que hace que el alimento sea más digerible y por ende se refleje en el aumento de la producción en general. En la actualidad el proyecto viene produciendo la RTM en su moderna planta de procesamiento equipada con maquinaria de última generación ubicada en el Kilómetro 12, La Collpa, en la carretera a Jesús. En el mismo lugar se viene atendiendo los pedidos de ganaderos cajamarquinos quienes han ido comprobando la efectividad de la RTM en el incremento de la producción de su ganado.

(<http://www.losandes.org.pe/es/noticias/2005/10/ganado.htm>)

Fortalezas:

- Posibilidades de desarrollo genético con el fin de mejorar la producción de ganado.

Debilidades:

- Falta de masificación y acceso de los pequeños productores a las nuevas

tecnologías.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 15

Matriz EFI del Sector Ganadero de la Región Cajamarca

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Interconexión por las múltiples carreteras asfaltadas y accesos afirmados.	0.10	3	0.30
2	Existen ferias destinadas exclusivamente a la venta de ganado y estas son muy conocidas a nivel regional.	0.15	4	0.60
3	Incremento sostenido de la producción de cabezas de ganado.	0.05	3	0.15
4	Mano de obra barata y con experiencia.	0.10	3	0.30
5	Disponibilidad de redes de distribución.	0.10	3	0.30
Debilidades				
1	No existe una buena organización que permita agrupar y representar el interés del sector frente a otras instituciones.	0.05	1	0.05
2	Limitada capacidad de inversión de los productores.	0.10	2	0.20
3	Falta de masificación y acceso de los pequeños productores a las nuevas tecnologías.	0.15	1	0.15
4	Carencia de controles de calidad y salubridad.	0.10	1	0.10
5	Bajos márgenes de utilidad.	0.10	2	0.20
	Total	1.00		2.35

4.3 Conclusiones

El análisis interno muestra que el sector ganadero de Cajamarca muestra más debilidades que fortalezas, por ello, es necesario establecer un plan estratégico que considere algunos aspectos organizacionales y de infraestructura que actualmente merman el sistema productivo.

Es importante mencionar que el sector ganadero en muestra algunas fortalezas que podrían explotarse de manera más eficiente, agregando valor y estableciendo controles de calidad que en estos momentos no disponen.

El CITECAJ contribuirá a poner al Perú a la vanguardia de la tecnología en el sector ganadero, ya que actualmente nuestra realidad ganadera se encuentra muy distante de países referentes a nivel mundial como Estados Unidos, China, Canadá, Francia y Nueva Zelanda.

Actualmente la red nacional vial en Cajamarca que se encuentra pavimentada es bastante deficiente contando solo con un 36% de kilometros paviementados a julio de 2011, situación que se espera revertir el 2016 aumentando esta cifra a un 92%

Los proyectos de mejoras alimentarias para el ganado para las diferentes etapas de producción y crecimiento del ganado vacuno son fundamentales para contribuir a posicionar al departamento de Cajamarca como el referente nacional en producción lechera estando a la vanguardia en sistemas de alimentación para ganado.

Aún se encuentra en implementación la Red Nacional de Fibra Óptica la cual permitirá la conectividad integral y desarrollo social de la región Cajamarca, y a su vez le facilitará el acceso a los servicios de telecomunicaciones en los distritos de este departamento.

El análisis interno muestra que el sector ganadero de Cajamarca muestra más debilidades que fortalezas, por ello, es necesario establecer un plan estratégico que considere algunos aspectos organizacionales y de infraestructura que actualmente merman el sistema productivo.

Es importante mencionar que el sector ganadero muestra algunas fortalezas que podrían explotarse de manera más eficiente, agregando valor y estableciendo controles de calidad que en estos momentos no disponen.

Capítulo V: Intereses del sector ganadero de Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se desarrollan: la determinación de los intereses del sector ganadero de Cajamarca, el potencial ganadero de Cajamarca, los puntos cardinales y los objetivos a largo plazo. Según con D'Alessio (2012), estos aspectos permiten entender los objetivos del sector ganadero en Cajamarca para obtener éxito en los mercados donde compite, de esta forma se establecen los intereses y en base a la visión se establecen los objetivos a largo plazo.

5.1 Intereses del sector ganadero de la región Cajamarca

Ventas. No se encuentran en Cajamarca negocios que se dediquen a la producción de cortes de carne vacuno y los que llegan a los supermercados tienen como origen Lima.

Se han aperturado nuevos centros de comercialización de ganado en la zona rural y urbana, donde juega un papel importante los intermediarios, las vías de comunicación y el transporte. Desde varias décadas atrás se han generado campos feriales rurales en zonas o áreas de confluencia de carreteras y/o caminos de herradura integrando distritos, centros poblados, caseríos, etc, estos espacios no cuentan con infraestructura apropiada ni servicios, pero representan un gran potencial dinamizador que promueve el desarrollo productivo y comercial de Cajamarca. Se deberían establecer sobre esta base, una red de campos feriales rurales mejorados. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2009)

Marketing. El uso de la marca Cajamarca puede ayudar a posicionarse en el sector cortes de carne. La idea es aprovechar la fama contrastada y la buena reputación que tienen los productos de Cajamarca vinculados al sector ganadero.

Investigación y desarrollo. Se da principalmente en el sector ganadero que es el insumo principal para la producción de cortes de carne. Existen intentos de impulsar algunos programas para potenciar el sector ganadero, que comprende el mejoramiento genético a fin de lograr un incremento de la producción de carne y leche. Esta iniciativa incluye un apoyo

decidido a los pequeños ganaderos principalmente de las zonas alto andinas, a través del programa Mi Riego, para que puedan aumentar sus ingresos. Minagri (2014)

5.2 Potencial ganadero de Cajamarca

Según Hartmann (1957/1983) el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos. Aquí se deben buscar las competencias distintivas “core competence” que marcan la diferencia entre organizaciones. En función al análisis interno que nos sirve para determinar las fortalezas y debilidades de una organización y el cual fue desarrollado en el capítulo 4 mediante la auditoría a las áreas funcionales mediante el análisis AMOFHIT.

Al desarrollar el análisis del potencial ganadero como principal insumo de los cortes de carne hemos podido establecer cuáles son las competencias distintivas del sector ganadero de la región Cajamarca, las cuales son:

Administración y Gerencia

- El sector de ganado vacuno de la región Cajamarca ocupa el primer lugar de producción en Perú representando un 15.96% del total nacional.
- En la región Cajamarca se cuenta con la intervención de instituciones de administración pública tales como el Ministerio de Agricultura (MINAGRI) y el Gobierno Regional de Cajamarca, además de ONG locales como Asociación Los Andes Cajamarca (ALAC), la cual brinda soporte a los pequeños productores a mejorar sus rendimientos en ganadería.

Marketing y ventas

- Producto: En Cajamarca se pueden encontrar distintos tipos de ganado y razas variadas.
- Promoción: Se cuenta con la realización de la Feria Fongal, denominada “Feria de la integración regional”, la misma se realiza todos los años y reúne a

productores agropecuarios y artesanales de las trece provincias del departamento

Operaciones y Logística e Infraestructura

- Se cuenta con una red vial asfaltada entre provincias y accesos afirmados entre distritos y algunos caseríos, lo cual hace posible la interconexión entre los productores.

Recursos humanos

- Los productores ganaderos emplean a personal con amplio conocimiento en la crianza de ganado vacuno, siendo además la mano de obra bastante económica.

Sistemas de información y comunicaciones

- En el Departamento de Cajamarca se cuenta con señal de telefonía celular

De la evaluación de las fortalezas se concluye que el potencial de la organización se sustenta en dos pilares fundamentales como son el ser líder de la producción ganadera en muchos años y el incremento sostenido de la producción de carnes. Según la Dirección Regional de Agricultura (2001/2012) en las estadísticas presentadas con respecto a la producción pecuaria según las principales especies entre los años mencionados (ver Tabla 15) se aprecia que se tiene un firme sustento para incidir en que las competencias distintivas del sector ganadero en la región Cajamarca son su liderazgo en la producción ganadera y el incremento sostenido en la producción de carnes.

5.3 Principios Cardinales del sector ganadero de la región Cajamarca

Las influencias que puedan tener otros sectores ganaderos de otras regiones o países son analizadas en este punto, además se evalúan también los productos de otros sectores que podrían actuar como sustitutos o alternativos a los producidos por el sector ganadero de Cajamarca.

Influencia de terceras partes. Este principio determina el impacto y la influencia de terceros frente al comercio que presenta el sector ganadero de Cajamarca, en ese sentido y

desde el punto de vista de las exportaciones, Estados Unidos y China representan una fuerte influencia debido a que estos son importantes destinos comerciales del Perú, por otro lado tenemos también las grandes inversiones mineras que dinamizan la región Cajamarca y que constituyen un catalizador de la economía de esta. En la Tabla 16 podemos ver la importancia que tiene la minería en la economía de la región.

Tabla 16

Cajamarca: Producción Pecuaria por Especies 2001-2012

Especie	Variable	Unidad Medida	Cajamarca											
			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vacuno	Producción de carne	Unidades (saca)	103,069	1,077,048	112,572	120,683	137,190	157,438	173,144	168,102	177,894	191,761	208,730	201,932
	Carne	T.M.	30,517	32,594	33,190	34,884	40,829	46,667	50,580	47,384	49,888	54,010	59,663	54,833
		Peso promedio	296.09	302.50	294.83	289.06	297.61	296.41	292.12	281.88	280.44	281.65	285.84	271.54
Ovino	Producción de carne	Unidades (saca)	101,020	98,823	100,265	106,086	108,935	112,867	121,021	113,191	116,160	124,493	123,887	119,885
	Carne	T.M.	3,534	3,511	3,483	3,701	3,779	3,966	4,273	3,870	3,989	4,068	3,997	3,867
		Peso promedio	34.98	35.53	34.74	34.88	34.69	35.14	35.31	34.19	34.34	32.67	32.26	32.26

Nota: Tomado de Dirección Regional Agraria Cajamarca

Lazos pasados y presentes. Este principio determina que todo evento del pasado no desaparece sino que cambia a través del tiempo, en ese sentido el sector ganadero en Cajamarca puede verse influenciado en el mercado internacional por algunos eventos del pasado en donde países como Ecuador y Chile tuvieron desencuentros limítrofes que ocasionaron tensión en la región, esto puede repercutir debido a que la zona

de América Latina es un buen mercado como destino de exportaciones de productos del sector ganadero, y pueden existir prácticas que vulneren las leyes del libre mercado en aras de proteger industrias locales.

Tabla 17

Cajamarca: Valor Agregado Bruto, según Actividad Económica 2001-2010

Actividad	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Agricultura y caza	19.9	19.9	18.7	16.7	16.9	18.7	21.5	20.0	19.4	20.1
Pesca	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Minería	31.3	33.2	36.4	36.5	37.2	30.9	20.2	21.8	26.3	20.2
Manufactura	10.8	10.4	10.0	10.8	10.6	11.6	13.7	12.3	10.4	12.1
Electricidad y agua	2.0	1.8	1.5	1.5	1.4	1.6	1.8	1.9	1.8	1.7
Construcción	4.8	5.1	4.5	4.6	4.1	5.4	5.7	7.6	7.0	7.2
Comercio	9.3	8.5	8.2	8.3	8.1	8.7	10.0	9.7	9.0	10.1
Transportes y Comunicaciones	3.5	3.4	3.3	3.4	3.5	3.6	4.3	4.3	4.0	4.4
Restaurantes y hoteles	2.3	2.2	2.1	2.2	2.2	2.3	2.7	2.8	2.6	3.0
Servicios gubernamentales	6.6	6.6	6.6	7.0	7.2	7.8	8.9	8.7	8.9	9.4
Otros servicios	9.6	9.1	8.7	9.0	8.9	9.6	11.0	11.0	10.6	11.9
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota: Tomado de Instituto de Estadística e Informática (INEI) - Dirección de Cuentas Nacionales.

Contrabalance de intereses. El sector ganadero en Cajamarca se ha beneficiado también de los tratados de libre comercio, Salirrosas (2015) indicó "...Para la región Cajamarca, es de suma importancia la implementación del TLC con China, pues permitirá la comercialización de los principales productos de exportación a la segunda potencia económica del mundo..." existe una política pública de exposición e incursión a mercados globales, en ese sentido la influencia que presentan debe ser considerada ya que impactará significativamente las actividades económicas del sector.

Conservación de los competidores. Este principio determina que es mejor conservar un número de enemigos con el fin de estar preparados para enfrentarlos, en ese sentido es importante mirar los últimos acontecimientos y como estos impactaron en la economía del Perú, es importante conocer los potenciales ganaderos de regiones como Puno a nivel

nacional y Brasil a nivel de Sudamérica, para ello es necesario contar con estándares que superen a estos tanto en calidad cuanto en volumen de producción.

5.4 Matriz de Intereses del sector ganadero de la región Cajamarca

Tabla 18

Matriz de Intereses (MIO) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca

Intereses del sector	Vital	Importante	Periférico
1. Formalización y desarrollo del sector ganadero de Cajamarca.	Gobierno local y central	Pequeños productores informales	
2. Producción de carne de vacuno en la región Cajamarca.	Productores de ganado vacuno	*Minería ilegal	
3. Estandarización de la producción de cortes de carne de vacuno bajo estándares internacionales.		Productores de ganado vacuno	*Minería ilegal
4. Abastecimiento de cortes de carne de vacuno dentro del Perú, siendo referentes en este sector		Mercados de abastecimiento	Comunidades rurales de Cajamarca
5. Presencia de cortes de carne de vacuno de Cajamarca en países de la región.		*Sector Ganadero de Ecuador y Bolivia	

Nota: *Intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Con la definición de la visión de productor de cortes de carne vacuno en el Perú, se han desarrollado los objetivos que permitirán llegar a la situación futura deseada, según D'Alessio (2014) los objetivos a largo plazo representan los resultados que las organizaciones esperan lograr luego de implementar sus estrategias, por tal razón los objetivos a largo plazo definidos en orden jerárquico son que hacia el 2025, seremos reconocidos como el primer productor de cortes de carne vacuna a nivel nacional, seremos los principales abastecedores

de cortes de carne vacuna en el Perú y tendremos presencia en países como Chile y Ecuador. Convirtiéndose para ello en una potencia ganadera en la exportación, que satisficará a los consumidores más exigentes, generando bienestar y máximo valor para sus clientes, colaboradores y accionistas.

OLP 1. Establecer al 2025, a través del Gobierno Regional un marco normativo y regulatorio que incentive la formalización y desarrollo, abarcando al 100% del sector ganadero de Cajamarca.

OLP 2. Incrementar al 2025 la producción de carne de vacuno en la región Cajamarca del 15.96% al 25% en relación a su participación en el Perú.

OLP 3. Destinar al 2025 el 50% de la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad como la norma HACCP y la aplicación de BPM.

OLP 4. Ser el principal abastecedor al 2025 de cortes de carne de vacuno en el Perú siendo referentes en este sector.

OLP 5. Exportar al 2025 el 15% de la producción de cortes de carne de vacuno a países de la región.

El cumplimiento de cada uno de estos objetivos de largo plazo estará vinculado al logro de los objetivos de corto plazo según lo especificado en el punto 7.1 del presente documento, a su vez dichos objetivos de corto plazo serán medidos en su logro y avance según lo indicado en la Tabla 31

5.6 Conclusiones

El impulso de la actividad ganadera de Cajamarca, permitirá el cumplimiento de los ejes trazados en el plan estratégico de Perú en relación a la diversificación de su actividad productiva y la generación de infraestructura en las distintas regiones del país.

El sector de Cajamarca cuenta con alto potencial para la actividad ganadera por su

posición geográfica, situación climatológica, y características demográficas, aspectos que soportan la definición de estrategias para impulsar el desarrollo ganadero en la zona.

La situación del Perú en cuanto a sus relaciones internacionales, enfoque estratégico del gobierno, así como factores relacionados a oferta y demanda de productos generados de la ganadería soportan la definición de los objetivos planteados.

Los objetivos de largo plazo planteados responden a la visión del productor de cortes de carne en Cajamarca al 2025, permitiéndole ser referente a nivel de la región.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La matriz FODA genera estrategias específicas, de acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2012). La matriz FODA se genera a partir de las matrices EFI y EFE buscando el relacionamiento entre ambas. Siguiendo con el desarrollo se definió que el sector ganadero deberá centrarse en estrategias a largo plazo enfocadas en desarrollar nuevos productos, desarrollar nuevos mercados y lograr integración horizontal.

La combinación FO (Fortalezas vs Oportunidades), utiliza las fortalezas para obtener ventajas de las oportunidades y, luego, elaborar estrategias que aprovechen dicha situación. Por otro lado, las estrategias DO o buscar (Debilidades vs Oportunidades), intentan mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades.

Siguiendo con las opciones, las estrategias FA o tipo confrontar (Fortalezas vs Amenazas), utilizan las fortalezas para neutralizar las amenazas, finalmente, las estrategias DA o tipo evitar (debilidades vs amenazas), mejoran las debilidades y evitan las amenazas, luego se estableció la matriz con 12 estrategias específicas.

Primero, las estrategias del cuadrante FO están orientadas a promover mayor productividad en zonas aprovechando los recursos disponible y la experiencia de los ganaderos, establecer una cadena de suministro orientada a la provisión constante de cabezas de ganado, y lograr una integración vertical hacia atrás con el fin de controlar al mediano plazo los estándares de calidad requeridos para la producción de cortes de carne.

Siguiendo con las estrategias del cuadrante FA, propone promover la asociatividad de productores ganaderos, promocionar el uso adecuado de agua para garantizar su natural reabastecimiento, promover el fortalecimiento y transparencia de las diversas instituciones públicas y privadas.

Tabla 19

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

	Fortalezas: F	Debilidades: D
	1. Interconexión por las múltiples carreteras asfaltadas y accesos afirmados. 2. Existen ferias destinadas exclusivamente a la venta de ganado y estas son muy conocidas a nivel regional. 3. Incremento sostenido de la producción de cabezas de ganado. 4. Mano de obra barata y con experiencia. 5. Disponibilidad de redes de distribución.	1. No existe una buena organización que permita agrupar y representar el interés del sector frente a otras instituciones. 2. Limitada capacidad de inversión de los productores. 3. Falta de masificación y acceso de los pequeños productores a las nuevas tecnologías. 4. Carencia de controles de calidad y salubridad. 5. Bajos márgenes de utilidad.
Oportunidades: O	FO: Explotar	DO: Buscar
1. Disponibilidad de recursos y condiciones climáticas que favorecen la producción ganadera. 2. Interés del gobierno regional y central para el desarrollo del sector. 3. Incremento de consumo de productos y derivados 4. Disponibilidad de recursos financieros a través de créditos disponibles provenientes de instituciones interesadas en el sector. 5. Preferencia por parte de las comunidades vinculadas del sector ganadero frente a otras industrias.	FO1. Incrementar una mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O5) FO2. Implantar una cadena de suministro orientada a la provisión constante de cabezas de ganado. (F1, F5, O3, O4) FO3. Implementación de tecnología de punta en producción cárnica (F2, F3, F4, O1, O2, O5)	DO1. Implementar el desarrollo de la industria ganadera a través de la asociatividad entre ganaderos. (D3, D4, O2, O4, O5) DO2. Aumentar los volúmenes de producción de cárnicos y garantizar el ingreso a nuevos mercados. (D2, D5, O3, O5) DO3. Usar nuevas tecnologías para mejorar la producción ganadera. (D3, O2, O4) DO4. Aprovechar las facilidades crediticias presentes para el sector. (D2, O2, O3)
Amenazas: A	FA: Confrontar	DA: Evitar
1. Presencia de conflictos sociales e inestabilidad política en la región. 2. Dependencia de producción de calidad de cabezas de ganado. 3. Presencia creciente de competidores y productos sustitutos. 4. Escasez creciente de agua debido a depredación de este recurso. 5. Informalidad en el sector y corrupción en instituciones públicas.	FA1. Crear la asociatividad de productores ganaderos. (A1, A3, F2, F5) FA2. Usar adecuadamente el agua para garantizar su natural reabastecimiento. (A4, A5, F3) FA3. Establecer el fortalecimiento y transparencia de las diversas instituciones públicas y privadas. (A1, A5, F3, F5)	DA1. Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne. (D1, D2, D3, A1, A4, A5) DA2. Mejorar infraestructura de los partícipes de la cadena productiva con el fin de mejorar la calidad y cantidad productiva. (D4, D5, A2)

Tabla 20

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca

Factores Determinantes											Puntaje
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	6
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	6
4.	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	1
6.	Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
7.	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio = -1.5											

Tabla 21

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca

Factores Determinantes											Puntaje
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5.	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	1
8.	Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Promedio = 2.44											

A su vez, las estrategias del cuadrante DO, promover el desarrollo de la industria ganadera a través de la asociatividad entre ganaderos, aumentar los volúmenes de producción de cárnicos y garantizar el ingreso a nuevos mercados, incentivar el uso de nuevas tecnologías para mejorar la producción ganadera, promocionar y aprovechar las facilidades crediticias presentes para el sector. De la misma forma, las estrategias DA se orientan

principalmente a fomentar alianzas estratégicas entre el sector público (MINAG, Gobierno Regional), el sector privado (ONG y otros) y los ganaderos de todo Cajamarca, mejorar infraestructura de los partícipes de la cadena productiva con el fin de mejorar la calidad y cantidad productiva. (ver Tabla 19)

Tabla 22

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca

Factores Determinantes										Puntaje	
1.	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9.	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio = 2.89											

Tabla 23 *Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca*

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector Ganadero de la Región Cajamarca

Factores Determinantes										Puntaje	
1.	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	1
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	1
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio = -4.56											

Es importante el análisis FODA como el inicio de todos los análisis que determinan la situación en la que se encuentra el sector y la manera hacer frente a todas las necesidades, tanto internas como externas y que permiten su desarrollo dentro del sector al que pertenecen.

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

La Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción analiza los factores determinantes de cuatro aspectos que son la estabilidad del entorno (EE), la fortaleza de la industria (FI), la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC).

$$X = FI + VC \quad X = 2.44 - 4.56 = -2.12$$

$$Y = EE + FF \quad Y = -1.5 + 2.89 = 1.39$$

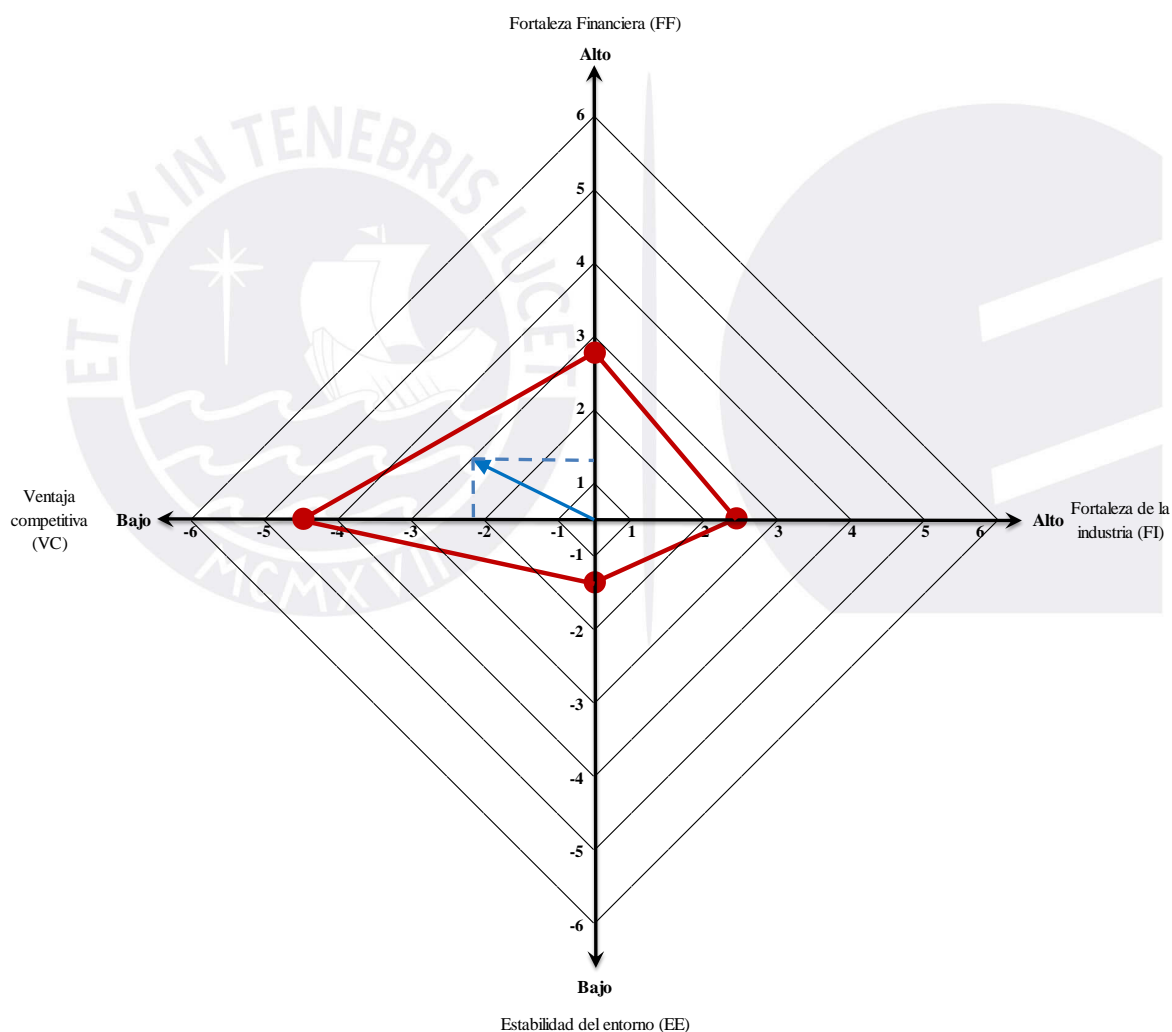


Figura 13 Matriz PEYEA del sector ganadero de la región Cajamarca.

El análisis efectuado a través de la Matriz PEYEA sugiere adoptar una postura

conservadora en la cual según D'Alessio (2008) se debe implementar estrategias de segmentación de mercados, diversificación conglomerada, diversificación global y status quo enfocados a grupos específicos de compradores para líneas de productos por zonas geográficas.

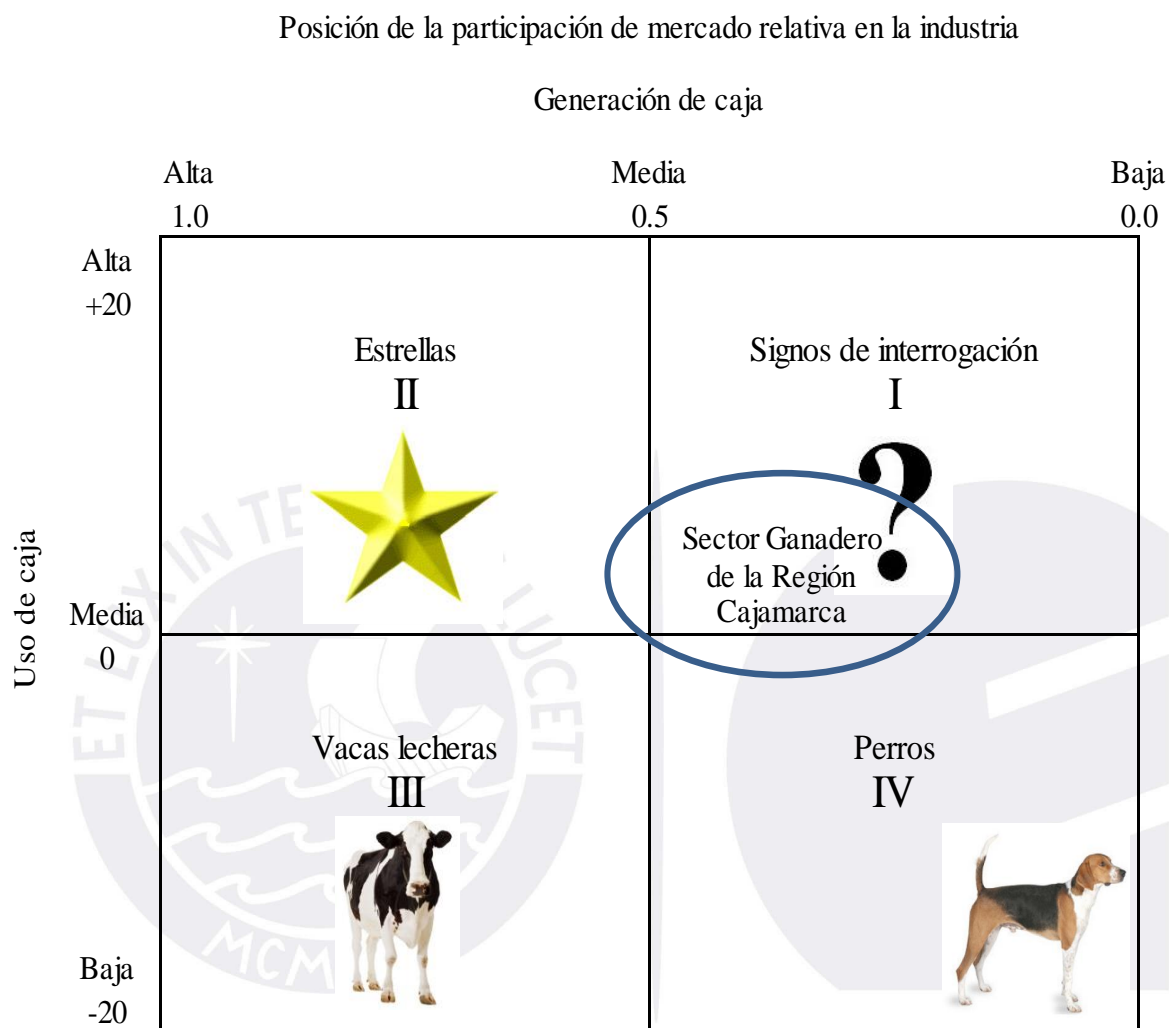


Figura 14 Matriz BCG del sector ganadero de la región Cajamarca.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

En base al análisis realizado del sector ganadero de Cajamarca conforme las diferentes matrices en las que se muestra la participación de mercado y nivel de producción, así como en referencia a lo analizado en cuanto a las características, condiciones y realidad de la ganadería en esta zona, se ha podido identificar según la matriz BCG, que esta actividad se encuentra catalogada como signo de interrogación (ver Figura 14), en donde, según

D'Alessio (2012) en esta categoría se presenta una baja participación relativa del mercado y compite en cuanto a un mercado lento o de poco crecimiento, así como, considera que su posición interna y externa es débil, lo que puede provocar falta de inversión y reducción de esta actividad.

Esta representación gráfica de la situación de la ganadería en Cajamarca según la metodología BCG, facilita el entendimiento de las estrategias resultantes del análisis FODA, en donde, se evidencia la necesidad de implementar estrategias externas alternativas según el análisis FODA realizado, considerando principalmente:

FO1. Incrementar una mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura.

FO2. Implantar una cadena de suministro orientada a la provisión constante de cabezas de ganado.

FO3. Implementación de tecnología de punta en producción cárnica.

FA1. Crear la asociatividad de productores ganaderos.

DO3. Usar nuevas tecnologías para mejorar la producción ganadera.

DA2. Mejorar infraestructura de los partícipes de la cadena productiva con el fin de mejorar la calidad y cantidad productiva.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz interna externa (MIE), como se observa en la Figura 15, sitúa al sector ganadero de la Región Cajamarca en un esquema de 9 cuadrantes, teniendo como referencia dos ejes que son: el puntaje de la MEFE de 2.14 en el eje X y el puntaje de la MEFI de 2.35 en el eje Y.

En el caso del sector ganadero en la Región Cajamarca, se sitúa en el cuadrante V, lo que nos indica que debe aplicar estrategias de conservar y mantener, lo que sugiere retener y mantener, plantear estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, esto implica invertir selectivamente y generar utilidades.

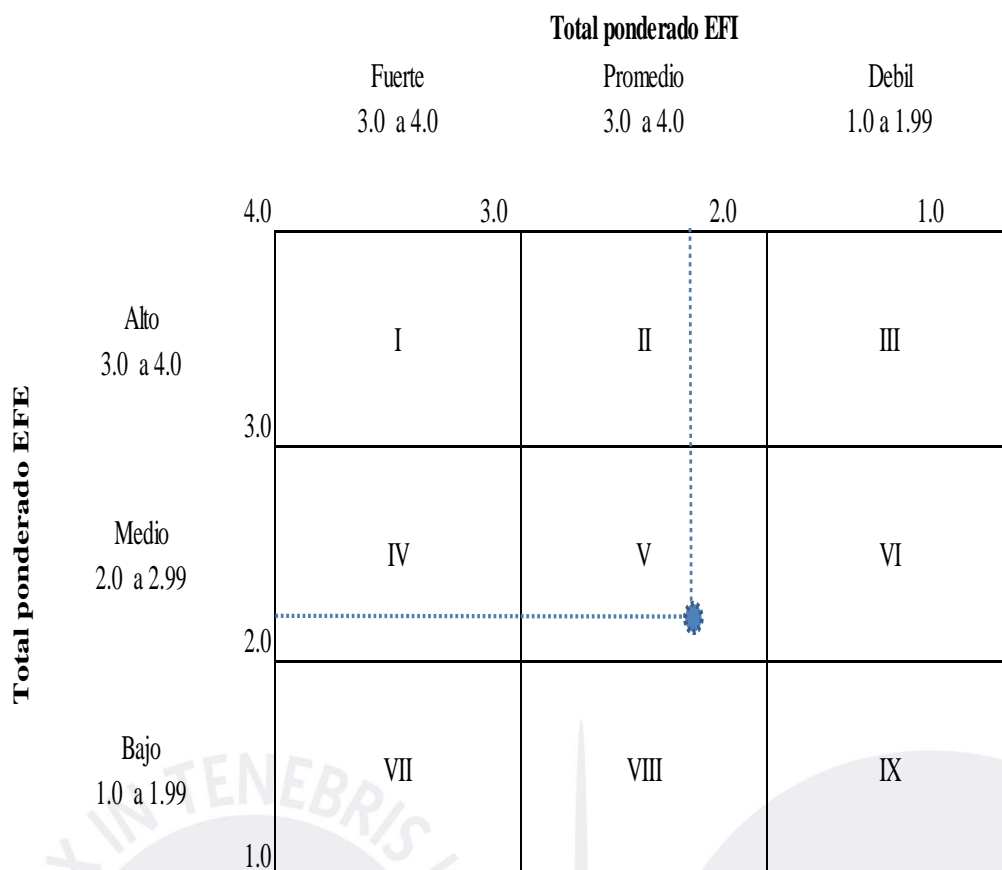


Figura 15 Matriz IE para el sector ganadero de la región Cajamarca.

Las estrategias las siguientes acciones:

Desarrollo de producto: (IE1) Generar la venta de carne y la distribución hacia otros mercados. (IE2) Incentivar el uso de nuevas tecnologías para mejorar la producción ganadera. (IE3) Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener más volumen en el sector ganadero. Penetración de mercado: (IE4) Aumentar los volúmenes de producción de cárnicos y garantizar el ingreso a nuevos mercados. (IE5) Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (D’Alessio, 2012, p.116). De acuerdo con esta definición, las variables que la matriz señala permiten que un negocio pueda ser categorizado en uno de los cuatro cuadrantes, con distintas características basadas en las

estrategias que pueda tomar la organización. En la Figura 16 se puede observar la matriz GE para el sector ganadero en Cajamarca. El sector ganadero en Cajamarca se ubica en el Cuadrante III de la MGE, que se deriva en estrategias de diversificación horizontal, concéntrica y conglomerada.

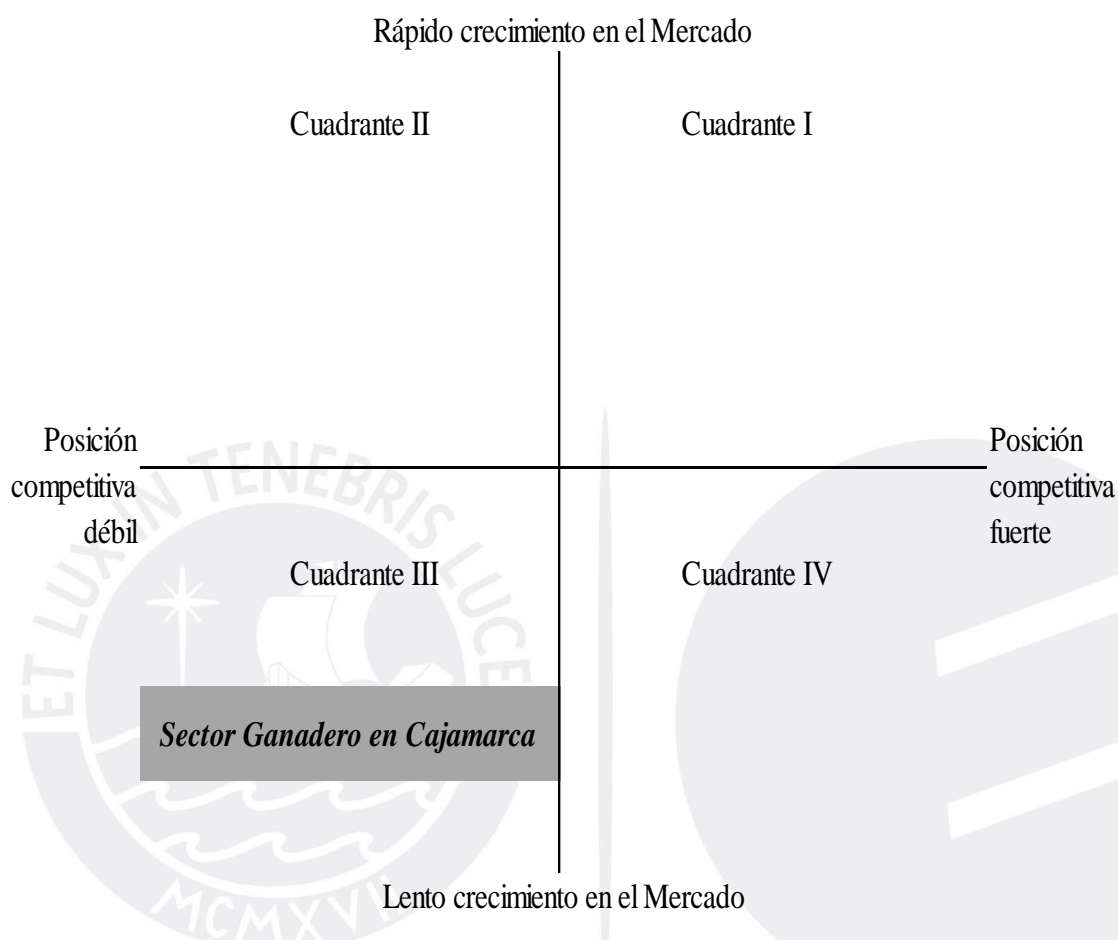


Figura 16 Matriz de la gran estrategia del sector ganadero de la región Cajamarca.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las cinco matrices analizadas hasta este punto del proceso (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE) se interrelacionan en esta fase del proceso a través de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), esta matriz permite listar la totalidad de las estrategias propuestas y emparejarlas con las diferentes matrices, con el fin de determinar cuales estrategias se retienen en base al número de veces que se repite al momento de cruzarlas con las cinco matrices mencionadas.

En el caso del análisis efectuado al sector ganadero de la región Cajamarca se han determinado 14 estrategias, estas son las siguientes:

- FO1. Incrementar una mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura.
- FO2. Implantar una cadena de suministro orientada a la provisión constante de cabezas de ganado.
- FO3. Implementación de tecnología de punta en producción cárnica.
- DO1. Implementar el desarrollo de la industria ganadera a través de la asociatividad entre ganaderos.
- DO2. Aumentar los volúmenes de producción de cárnicos y garantizar el ingreso a nuevos mercados.
- DO3. Usar nuevas tecnologías para mejorar la producción ganadera.
- DO4. Aprovechar las facilidades crediticias presentes para el sector.
- FA2. Usar adecuadamente el agua para garantizar su natural reabastecimiento.
- FA3. Establecer el fortalecimiento y transparencia de las diversas instituciones públicas y privadas.
- DA1. Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.
- DA2. Mejorar infraestructura de los partícipes de la cadena productiva con el fin de mejorar la calidad y cantidad productiva.
- IE1. Generar la venta de carne y la distribución hacia otros mercados.
- IE3. Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener más volumen en el sector ganadero.
- IE4. Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado.

De estas han sido retenidas 7 por tener 3 o más repeticiones al momento de cruzarlas con las cinco matrices, las cuales son:

- FO1. Incrementar una mayor productividad en las zonas con mejor infraestructura.
- DO1. Implementar el desarrollo de la industria ganadera a través de la asociatividad entre ganaderos.
- DO2. Aumentar los volúmenes de producción de cárnicos y garantizar el ingreso a nuevos mercados.
- DO3. Usar nuevas tecnologías para mejorar la producción ganadera.
- DO4. Aprovechar las facilidades crediticias presentes para el sector.
- DA1. Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.
- IE4. Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado.

En la Tabla 24 podemos observar las 14 estrategias propuestas y el emparejamiento que estas tienen con las cinco matrices (Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE y Matriz GE) a través de las cuales se determina 7 estrategias que se repiten 3 veces o más, considerando a estas como las estrategias retenidas para la siguiente etapa del proceso.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

El resultado generado en la matriz CPE (ver Tabla 25) ha permitido identificar como principales estrategias las siguientes según su orden de resultado:

Prioridad 1: Incrementar una mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura.

Prioridad 2: Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.

Prioridad 3: Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos

diferenciados con alto valor agregado.

Prioridad 4: Implementar el desarrollo de la industria ganadera y de cortes de carne a través de la asociatividad entre ganaderos.

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Origen	N°	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	E1	Incrementar una mayor productividad en las zonas con mejor infraestructura.	X	X	X	X	X	5
FO2	E2	Establecer una cadena de suministro orientada a la provisión constante de cabezas de ganado.	X		X			2
FO3	E3	Implementación de tecnología de punta en producción cárnica.	X		X			2
DO1	E4	Implementar el desarrollo de la industria ganadera a través de la asociatividad entre ganaderos.	X		X	X		3
DO2	E5	Aumentar los volúmenes de producción de cárnicos y garantizar el ingreso a nuevos mercados.	X	X		X		3
DO3	E6	Usar nuevas tecnologías para mejorar la producción ganadera.	X		X		X	3
DO4	E7	Aprovechar las facilidades crediticias presentes para el sector.	X			X	X	3
FA2	E8	Usar adecuadamente el agua para garantizar su natural reabastecimiento.	X					1
FA3	E9	Establecer el fortalecimiento y transparencia de las diversas instituciones públicas y privadas.	X		X			2
DA1	E10	Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.	X	X	X	X		4
DA2	E11	Mejorar infraestructura de los partícipes de la cadena productiva con el fin de mejorar la calidad y cantidad productiva.	X		X			2
IE1	E12	Generar la venta de carne y la distribución hacia otros mercados.				X	X	2
IE3	E13	Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener más volumen en el sector ganadero.				X		1
IE4	E14	Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado.		X	X	X	X	4

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2008), es importante evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE utilizando los criterios de Rumelt (1980) y los aspectos éticos. Después de calificar las estrategias retenidas es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatro criterios establecidos por Rumelt, as estrategias han sido evaluadas con los cuatro

criterios de Rumelt y se ha obtenido que cinco estrategias son consistentes, consonantes, ventajosas y factibles y una de ellas no fue aceptada. (Ver Tabla 26)

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz se toma como filtro y si alguna de las estrategias al ser evaluadas viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y ser descartada (D'Alessio, 2012, p.125). La Tabla 27 muestra la matriz de ética del sector ganadero en Cajamarca.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de realizar los filtros respectivos en cada matriz analizada han sido retenidas las siguientes estrategias:

E1: Incrementar una mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura.

E2: Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.

E3: Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado.

E4: Implementar el desarrollo de la industria ganadera y de cortes de carne a través de la asociatividad entre ganaderos.

Con lo señalado es preciso considerar aquellas estrategias valoradas entre 3 y 4 que brindarán soporte en la implementación del presente plan estratégico y que permitan tener mayor flexibilidad con las estrategias retenidas:

E5: Aumentar los volúmenes de producción de cárnicos y garantizar el ingreso a nuevos mercados.

E6: Incentivar el uso de nuevas tecnologías para mejorar la producción ganadera.

E7: Promocionar y aprovechar las facilidades crediticias presentes para el sector.

E8: Establecer una cadena de suministro orientada a la provisión constante de cabezas de ganado.

E9: Implementación de tecnología de punta en producción cárnica.

E10: Establecer el fortalecimiento y transparencia de las diversas instituciones públicas y privadas.

E11: Mejorar infraestructura de los partícipes de la cadena productiva con el fin de mejorar la calidad y cantidad productiva.

E12: Generar venta de carne y la distribución hacia otros mercados.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

El análisis realizado en esta matriz permite tener claridad sobre el alineamiento de las estrategias a los objetivos de largo plazo identificados, por tanto mantiene coherencia con la visión definida para el sector ganadero. (Ver Tabla 28)

Los resultados obtenidos muestran que las estrategias identificadas guardan menor relación con la necesidad de contar con un marco normativo y regulatorio para el sector ganadero, sin embargo, se ha mantenido por considerar fundamental el definir un marco legal para regularizar al sector en mira de cumplir con la visión definida.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS)

Según D'Alessio (2008), un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias al poder evaluar posibles reacciones de los competidores.

Es importante evaluar que harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia. La evaluación se ha realizado sobre la base de los actuales competidores y los entrantes, quienes estarán evaluando su ingreso al sector industrial. (Ver Tabla 29)

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	E1: Incrementar una mayor productividad en las zonas con mejor infraestructura.		E2: Implementar el desarrollo de la industria ganadera a través de la asociatividad entre ganaderos.		E3: Aumentar los volúmenes de producción de cárnicos y garantizar el ingreso a nuevos mercados.		E4: Incentivar el uso de nuevas tecnologías para mejorar la producción ganadera.		E5: Promocionar y aprovechar las facilidades crediticias presentes para el sector.		E6: Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.		E7: Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades															
1. Disponibilidad de recursos y condiciones climáticas que favorecen la producción ganadera.	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60	2.00	0.40	3.00	0.60	2.00	0.40	3.00	0.60	2.00	0.40
2. Interés del gobierno regional y central para el desarrollo del sector.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
3. Incremento de consumo de productos y derivados.	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30
4. Disponibilidad de recursos financieros a través de créditos disponibles provenientes de instituciones interesadas en el sector.	0.03	2.00	0.10	2.00	0.06	4.00	0.12	2.00	0.06	2.00	0.06	2.00	0.06	3.00	0.09
5. Preferencia por parte de las comunidades vinculadas del sector ganadero frente a otras industrias.	0.02	3.00	0.10	2.00	0.04	2.00	0.04	2.00	0.04	1.00	0.02	2.00	0.04	2.00	0.04
Amenazas															
1. Presencia de conflictos sociales e inestabilidad política en la región.	0.05	3.00	0.20	1.00	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15
2. Dependencia de producción de calidad de cabezas de ganado.	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60	2.00	0.40	2.00	0.40	1.00	0.20	4.00	0.80	2.00	0.40
3. Presencia creciente de competidores y productos sustitutos	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40
4. Escasez creciente de agua debido a depredación de este recurso.	0.15	4.00	0.60	2.00	0.30	2.00	0.30	1.00	0.15	1.00	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30
5. Informalidad en el sector y corrupción en instituciones públicas.	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
Fortalezas															
1. Interconexión por las múltiples carreteras asfaltadas y accesos afirmados.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40
2. Existen ferias destinadas exclusivamente a la venta de ganado y estas son muy conocidas a nivel regional.	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	2.00	0.30	2.00	0.30	1.00	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60
3. Incremento sostenido de la producción de cabezas de ganado.	0.05	3.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15
4. Mano de obra barata y con experiencia.	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30
5. Disponibilidad de redes de distribución.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40
Debilidades															
1. No existe una buena organización que permita agrupar y representar el interés del sector frente a otras instituciones.	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	1.00	0.05
2. Limitada capacidad de inversión de los productores.	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20
3. Falta de masificación y acceso de los pequeños productores a las nuevas tecnologías.	0.15	4.00	0.60	2.00	0.30	4.00	0.60	1.00	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	2.00	0.30
4. Carencia de controles de calidad y salubridad.	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20
5. Bajos márgenes de utilidad.	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20
Total	2.00		6.82		5.05		4.66		4.00		3.43		6.15		5.23

Tabla 26

Matriz de Rumelt del Sector Ganadero en la Región Cajamarca

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1. Incrementar una mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.	Sí	Sí	No	Sí	No
3. Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Implementar el desarrollo de la industria ganadera y de cortes de carne a través de la asociatividad entre ganaderos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 27

Matriz de Ética del Sector Ganadero de la Región Cajamarca

	E1	E2	E3	E4
Derechos				
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N
Justicia				
Impacto en la distribución	N	N	N	N
Impacto en la administración	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N
Utilitarismo				
Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N
Medios estratégicos empleados	N	N	N	N

Tabla 28

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1. Formalización y Desarrollo del sector ganadero de Cajamarca.					
2. Producción de cortes de carne de vacuno.					
3. Estandarización de la producción de cortes de carne de vacuno bajo estándares internacionales.					
4. Abastecimiento de cortes de carne de vacuno dentro del Perú, siendo referentes en este sector					
5. Presencia de cortes de carne de vacuno de Cajamarca en países de la región.					
Estrategias específicas					
1. Incrementar una mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura.		X	X	X	X
2. Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.	X	X			
3. Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado.		X	X	X	X
4. Implementar el desarrollo de la industria ganadera y de cortes de carne a través de la asociatividad entre ganaderos.	X	X		X	X

Tabla 29

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas		
	Sector ganadero Lima	Sector avícola Lima	Sector ganadero Bolivia
1. Incrementar una mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
2. Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.	Intención de integrar asociaciones	Posicionamiento agresivo de productos	Intención de integrar asociaciones
3. Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado.	Intención de ingresar a esos nuevos mercados	Intención de ingresar a esos nuevos mercados	Posicionamiento agresivo de productos
4. Implementar el desarrollo de la industria ganadera y de cortes de carne a través de la asociatividad entre ganaderos.	Intención de integrar asociaciones	Intención de integrar asociaciones	Intención de integrar asociaciones

6.13 Conclusiones

Se elaboró la matriz FODA a través del cual se determinaron 11 estrategias basadas en el análisis interrelacionado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, luego se empleó la Matriz PEYEA en la cual se determinó que se debe adoptar una postura conservadora, por su parte la Matriz Boston Consulting Group nos mostró que el sector ganadero de la región Cajamarca se sitúa en el cuadrante signos de interrogación por lo que es recomendable estrategias de fortalecimiento, la Matriz Interna-Externa nos indicó que se sitúa en el cuadrante V recomendando aplicar estrategias de conservar y mantener, la Matriz de la Gran Estrategia nos señaló que se encuentra en el cuadrante III recomendando estrategias de diversificación, todas ellas se han analizado conjuntamente en la Matriz de Decisión Estratégica, que determinó retener siete estrategias, las cuales son: promover mayor productividad en las zonas con mejor infraestructura, promover el desarrollo de la industria

ganadera a través de la asociatividad entre ganaderos, aumentar los volúmenes de producción de cárnicos y garantizar el ingreso a nuevos mercados, incentivar el uso de nuevas tecnologías para mejorar la producción ganadera, promocionar y aprovechar las facilidades crediticias presentes para el sector, reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne, desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado, luego estas siete estrategias han sido cuantificadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, reteniendo sólo cuatro estrategias que son: promover mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura, reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne, desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado, promover el desarrollo de la industria ganadera y de cortes de carne a través de la asociatividad entre ganaderos, luego estas estrategias han sido expuestas a dos filtros más que son la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética y finalmente contrastadas con los objetivos de largo plazo y competidores en la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos respectivamente.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En base a los objetivos de largo plazo (OLP) se establecen los objetivos de corto plazo (OCP) como hitos para conseguir cada uno de ellos, a continuación se detallan cada uno de los objetivos de largo plazo (OLP) con sus correspondientes objetivos de corto plazo (OCP).

OLP 1. Impulsar al 2025, a través del Gobierno Regional un marco normativo y regulatorio que incentive la formalización y desarrollo, abarcando al 100% del sector ganadero de Cajamarca.

OCP 1.1 Empadronar al 2017 al 100% de productores ganaderos de la región Cajamarca, considerando su ubicación geográfica por provincias y distritos, cantidad de animales por ganadero, datos personales del ganadero, extensión de terreno disponible para la crianza, capacidad crediticia y financiera, para conocer sus necesidades actuales y permitir la elaboración de un marco normativo eficiente.

OCP 1.2. Elaborar un marco normativo y regulatorio al 2018 que incluya al 100% de los productores ganaderos de la Región Cajamarca con el apoyo del gobierno regional de Cajamarca y soporte del MINAGRI, SENASA, la Municipalidad de Cajamarca, la asociación de Ganaderos de Cajamarca, el administrador del camal y frigorífico.

OCP 1.3. Formalizar al 2025 al 100% de los productores ganaderos y someterlos al nuevo marco normativo y regulatorio que entrará en vigencia a finales del 2018

OLP 2. Incrementar al 2025 la producción de carne de vacuno en la región Cajamarca del 15.96% al 25% en relación a su participación en el Perú.

OCP 2.1 Desarrollar al 2019 buenas prácticas de crianza de ganado de vacuno que según la FAO que deben incluir sanidad animal, alimentación y suministro de agua de los animales, bienestar animal y medio ambiente.

OCP 2.2 Estandarizar al 2022 los procesos de producción, controles de sanidad y trazabilidad en relación al faenamiento de cabezas de ganado vacuno del sector ganadero de Cajamarca.

OCP 2.3 Incorporar al 2025 en al menos el 50% del sector aspectos de mejoramiento de razas que se adapten a la región y nuevas tecnologías que permitan lograr a los productores un procesamiento más eficiente de la carne de vacuno.

OLP 3. Destinar al 2025 el 50% de la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad como la norma HACCP y la aplicación de BPM.

OCP 3.1 Cubrir al 2020 el 30% de los fondos requeridos para el desarrollo de una línea especializada de producción de cortes de carne de vacuno con inversión pública o privada.

OCP 3.2 Destinar al 2022 el 15% de la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad y en relación a las normas HACCP y BPM.

OCP 3.3 Incrementar al 35% en el año 2025 la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad y en relación a las normas HACCP y BPM.

OLP 4. Ser el principal abastecedor al 2025 de cortes de carne de vacuno en el Perú siendo referentes en este sector.

OCP 4.1 Desarrollar al 2020 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 90% de la demanda existente en Cajamarca.

OCP 4.2 Desarrollar al 2023 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 80% de la demanda existente en las principales ciudades de Perú.

OCP 4.3 Desarrollar al 2025 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de

vacuno que cubra el 75% de la demanda existente en Perú.

OLP 5. Exportar al 2025 el 15% de la producción de cortes de carne de vacuno a países de la región.

OCP 5.1 Exportar al 2022, el 5% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.

OCP 5.2 Exportar al 2023, el 10% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.

OCP 5.3 Exportar al 2025, el 13% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo

Para conseguir los objetivos a largo plazo se asignarán recursos los cuáles nos llevarán a conseguir la visión esperada en este plan estratégico, siendo los principales actores el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el Gobierno de Cajamarca, los representantes de los ganaderos de Cajamarca, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), El Ministerio de la Producción (PRODUCE), Instituto de Desarrollo y Comercio Exterior (Idex).

Recursos Humanos: Dependerá de las organizaciones y asociaciones involucradas estableciéndose mano de obra de calidad, debidamente entrenada.

Recursos Financieros: El gobierno a través del incentivo de préstamos para iniciativas ganaderas será el principal impulsor en el incremento de la producción en el sector así como los convenios público-privado como iniciativa de fuentes de financiamiento.

Recursos Tecnológicos: La innovación y la tecnología así como la modernización de la infraestructura existente deben ayudar a conseguir mejorar la competitividad del sector ganadero y de los cortes de carne (ver Tabla 30)

Tabla 30

Asignación de recursos a los objetivos de largo y corto plazo.

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Tecnológicos
OLP 1. Impulsar al 2025, a través del Gobierno Regional un marco normativo y regulatorio que incentive la formalización y desarrollo, abarcando al 100% del sector ganadero de Cajamarca.	OCP 1.1 Empadronar al 2017 al 100% de productores ganaderos de la región Cajamarca, considerando su ubicación geográfica por provincias y distritos, cantidad de animales por ganadero, datos personales del ganadero, extensión de terreno disponible para la crianza, capacidad crediticia y financiera, para conocer sus necesidades actuales y permitir la elaboración de un marco normativo eficiente.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
	OCP 1.2. Elaborar un marco normativo y regulatorio al 2018 que incluya al 100% de los productores ganaderos de la Región Cajamarca con el apoyo del gobierno regional de Cajamarca y soporte del MINAGRI, SENASA, la Municipalidad de Cajamarca, la asociación de Ganaderos de Cajamarca, el administrador del camal y frigorífico.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
	OCP 1.3. Formalizar al 2025 al 100% de los productores ganaderos y someterlos al nuevo marco normativo y regulatorio que entrará en vigencia a finales del 2018	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
OLP 2. Incrementar al 2025 la producción de carne de vacuno en la región Cajamarca del 15.96% al 25% en relación a su participación en el Perú.	OCP 2.1 Desarrollar al 2019 buenas prácticas de crianza de ganado de vacuno que según la FAO que deben incluir sanidad animal, alimentación y suministro de agua de los animales, bienestar animal y medio ambiente.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
	OCP 2.2 Estandarizar al 2022 los procesos de producción, controles de sanidad y trazabilidad en relación al faenamiento de cabezas de ganado vacuno del sector ganadero de Cajamarca.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca, SENASA	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
	OCP 2.3 Incorporar al 2025 en al menos el 50% del sector aspectos de mejoramiento de razas que se adapten a la región y nuevas tecnologías que permitan lograr a los productores un procesamiento más eficiente de la carne de vacuno.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
OLP 3. Destinar al 2025 el 50% de la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad como la norma HACCP y la aplicación de BPM.	OCP 3.1 Cubrir al 2020 el 30% de los fondos requeridos para el desarrollo de una línea especializada de producción de cortes de carne de vacuno con inversión pública o privada.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
	OCP 3.2 Destinar al 2022 el 15% de la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad y en relación a las normas HACCP y BPM.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca, SENASA	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
	OCP 3.3 Incrementar al 35% en el año 2025 la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad y en relación a las normas HACCP y BPM.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
OLP 4. Ser el principal abastecedor al 2025 de cortes de carne de vacuno en el Perú siendo referentes en este sector.	OCP 4.1 Desarrollar al 2020 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 90% de la demanda existente en Cajamarca.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca.	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
	OCP 4.2 Desarrollar al 2023 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 80% de la demanda existente en las principales ciudades de Perú.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Gobiernos Locales, Representantes de Ganaderos de Cajamarca, Representantes de las Principales Cadenas de Supermercado.	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
	OCP 4.3 Desarrollar al 2025 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 75% de la demanda existente en Perú.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Gobiernos Locales, Representantes de Ganaderos de Cajamarca, Representantes de las Principales Cadenas de Supermercado.	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
OLP 5. Exportar al 2025 el 15% de la producción de cortes de carne de vacuno a países de la región.	OCP 5.1 Exportar al 2022, el 5% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca, Idex, MINCETUR, Representantes de las Principales Cadenas de Supermercado.	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
	OCP 5.2 Exportar al 2023, el 10% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca, Idex, MINCETUR, Representantes de las Principales Cadenas de Supermercado.	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE
	OCP 5.3 Exportar al 2025, el 13% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.	MINAGRI, Gobierno de Cajamarca, Representantes de Ganaderos de Cajamarca, Idex, MINCETUR, Representantes de las Principales Cadenas de Supermercado.	MEF, Gobierno de Cajamarca.	PRODUCE

7.3 Políticas de cada Estrategia

Estrategia 1: Incrementar una mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura.

- Localizar los sectores más productivos en la región Cajamarca.
- Elaborar permanentemente una base de datos estadística con los productores ganaderos.
- Construir camales y frigoríficos en estas zonas.

Estrategia 2: Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.

- Mejorar las estructuras organizacionales del SENASA, MINAGRI así como del Gobierno Regional de Cajamarca.
- Determinar roles fundamentales de todos los involucrados.
- Reunirse periódicamente entre todas las instituciones involucradas para medir la situación actual, y ver si se tiene el rumbo correcto.
- Difundir la información generada con las partes interesadas.

Estrategia 3: Desarrollar nuevos mercados y clientes garantizando productos de calidad, libre de contaminación.

- Establecer lineamientos que eviten la contaminación ambiental.
- Considerar a los nuevos supermercados en Cajamarca como clientes potenciales.
- Certificar la calidad de los productos de cortes de carne.
- Hacer estudios de mercados para ampliar mercados.

Estrategia 4: Implementar el desarrollo de la industria ganadera y de cortes de carne a través de la asociatividad entre ganaderos.

- Formar asociaciones en las trece provincias de Cajamarca.
- Incentivar la formalización de predios.

- Promover créditos con las entidades financieras.

7.4 Estructura de la Organización

Para la implementación del presente plan estratégico se deberá trabajar con todos los involucrados en el sector ganadero de Cajamarca, tanto instituciones públicas y privadas. La idea es concertar una mesa de trabajo para conseguir la coordinación entre todas las instituciones con el objetivo de dar cumplimiento a las principales metas, así como ejecutar las diferentes acciones entre todos los involucrados.

Los miembros que participarían en la mesa de trabajo serían los siguientes:

- Representante del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), quien lidera la mesa de trabajo.
- Representante de SENASA.
- Representante de la dirección de agricultura del gobierno regional de Cajamarca.
- Representante de la asociación de ganaderos de Cajamarca. Esta organización deberá conformarse y es un objetivo de corto plazo.
- Representantes de las principales instituciones financieras.
- Representantes de los transportistas de ganado.
- Consultores expertos referenciales. Integrado principalmente por profesionales del sector ganadero en países productores de importancia mundial.

La mesa de trabajo dispondrá de un moderador que agendará los puntos a tratar, controlar los tiempos y mantener el orden dentro de la reunión, se tendrá un comité consultivo integrado por expertos internacionales que ayudarán a ver la viabilidad técnica de los acuerdos que se tomen en las mesas de trabajo, se analizará la viabilidad económica de las actividades a desarrollar, donde las instituciones financieras desarrollan un rol importante, se realizarán grupos de trabajo para trabajar en diferentes temas de interés considerándose entregar programas y planes con plazos de tiempo.

7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social

La región Cajamarca ha vivido en los últimos años algunos eventos sociales desfavorables para su economía, donde la preocupación por los temas ambientales y ecológicos han sido los factores de suma importancia que deberán ser considerados para evitar posibles conflictos durante el desarrollo de todos los planes dentro del sector ganadero, sin embargo desarrollar la ganadería y cortes de carne tiene la aprobación mayoritaria en la población rural para poder salir de la pobreza, se podrán establecer talleres participativos donde la población conozca las bondades del plan el cual ayudará a armonizar las relaciones entre todas las partes involucradas.

7.6 Recursos Humanos

Dentro de los recursos humanos que se deben considerar necesarios para implementar el plan estratégico del sector ganadero en Cajamarca serán en primer lugar líderes de las instituciones involucradas comprometidos en cumplir los objetivos de corto plazo. Asimismo deben tener capacidad de encontrar la mano obra calificada, así como la capacitación permanente para conseguir el estándar de calidad y la visión planteada en este documento hacia el año 2025

7.7 Gestión del Cambio

Es importante motivar a todos los involucrados, transmitiendo la importancia y todo lo que se puede lograr si cumplimos el presente plan. Definitivamente que para lograrlo habrá un periodo de adaptación y es probable que se genere resistencia al cambio sobre todos los que pueden verse afectados. Una forma de contrarrestar esto será negociando con una buena comunicación los objetivos, estrategias y política de forma transparente.

7.8 Conclusiones

- Uno de los aspectos más importantes para la realización del presente plan estratégico será el factor humano, por esa razón será necesario contar con una

buena selección de personas, tanto en niveles directivos de las diferentes instituciones involucradas como en el ámbito rural.

- Se deberán controlar los conflictos sociales para poder conseguir los objetivos de largo plazo.
- La visión al 2025 implica ser el más importante productor a nivel nacional de cortes de carne de vacuno, así como incursionar en el mercado internacional (Chile y Ecuador), para ello se han desarrollado 5 objetivos de largo que se encuentran alineados con la estrategia las cuales parten desde el trabajo local, seguido del regional, para posteriormente incursionar en el mercado internacional.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Las perspectivas de control para el sector ganadero de la región Cajamarca definen parámetros de medición que permiten evidenciar la efectividad del planteamiento estratégico para este sector considerando lo definido en los objetivos estratégicos planteados, como resultado del proceso de diagnóstico se definió la brechas existentes entre la producción local y los referentes mundiales estableciendo un punto de partida referencial y un punto futuro de llegada, así como las estrategias que permitirán cumplir con la declaratoria de la visión de la planificación.

El proceso de control que permitirá evidenciar los resultados de la propuesta estratégica se fundamenta en un cuadro de control integral bajo las perspectivas de la herramienta denominada Balance Scorecard (BSC) propuesta por Norton y Kaplan, que define los esquemas de control que se deben implementar alineados a la estrategia para el cumplimiento de los objetivos. La página web de TiedCOMM (s.f.) señala que “el BSC es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición”, aspecto que debe considerarse en la ejecución de la planificación, por cuanto permite tomar acciones de mejora, replantear la planificación o impulsar nuevas estrategias en favor de alcanzar los objetivos planteados.

En el caso del sector ganadero de la región Cajamarca el monitoreo de los resultados que se obtengan en la puesta en marcha del planteamiento estratégico para la producción de cortes de carne vacuno son en primera instancia los productores que invierten en este campo de la ganadería, por otro lado el gobierno local y central también juegan un rol determinante por cuanto este plan se encuentra alineado a los ejes de desarrollo estratégico del Perú al 2021, siendo importante la participación del Ministerio de Agricultura y Riego como ente

regulador e impulsor de acciones encaminadas al desarrollo de esta actividad. Finalmente se considera como parámetro de control los indicadores de producción mundial que permiten evidenciar el crecimiento del Perú en este campo en relación a los principales referentes.

Con lo indicado las perspectivas de control definidas para monitorear los resultados del plan estratégico para el sector ganadero de la región Cajamarca se definen como (a) aprendizaje interno, (b) la perspectiva financiera, (c) la perspectiva de los clientes, (d) la perspectiva de los procesos, y (e) la perspectiva de las personas.

8.1.1 Aprendizaje Interno

La actividad ganadera de Cajamarca en relación a la producción de cortes de carne vacuno conforme el diagnóstico realizado en el presente estudio, debe impulsar actividades orientadas a la investigación y el desarrollo del sector, para lo cual se debe considerar un proceso de especialización en la población para que puedan generar procesos de alta calidad, así como les permita definir las acciones a tomar para su industrialización.

En este aspecto es también importante rescatar las tradiciones ganaderas que datan de mucho tiempo atrás y que les ha permitido mantener la actividad a lo largo del tiempo, con la consideración que este conocimiento debe ser transformado en nuevas formas de producción que incentiven su desarrollo como un eje económico de la región de Cajamarca y al largo plazo del Perú. Este proceso debe facilitar alternativas de crecimiento para la población de Cajamarca en cuanto a la generación de nuevas oportunidades de trabajo, nuevas áreas de formación, capacitación y especialización, entre otros beneficios de tipo social.

Con lo indicado la perspectiva de aprendizaje debe ser controlada y medida en base a los siguientes indicadores relacionados con los objetivos de largo plazo 3, 4 y 5

- Productores de cortes de carne vacuno.
- Número de productores industrializados vs productores artesanales.
- Porcentaje de personas empleadas y capacitadas.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos permite controlar y medir el desarrollo del sector ganadero de Cajamarca en relación a la producción de cortes de carne vacuno en cuanto a la industrialización y tecnificación de su producción, enfocando la implementación de la mejora continua en los procesos, así como el desarrollo de nuevos métodos que generen mayor efectividad en este sector.

Se debe tomar en cuenta que la situación actual de Cajamarca en la producción ganadera se ha visto resumida a la aplicación de métodos tradicionales y artesanales en cuanto a la crianza, cuidado, faenamiento y producción de productos derivados de la actividad ganadera, lo que genera la necesidad de enfocarse en la definición de procesos que impulsen un mejor manejo y administración de este sector.

La definición de una perspectiva de procesos como variable de control, permite evidenciar el cumplimiento de los objetivos de largo plazo 1, 2 y 3 a través de los siguientes indicadores:

- Número de procesos certificados.
- Número de certificaciones internacionales.

8.1.3 Clientes

Los clientes constituyen un pilar fundamental en la continuidad y desarrollo de todo tipo de negocio o empresa, por cuanto estos permiten retroalimentar sobre problemas del producto para definir acciones de mejora, así como permite evidenciar el grado de satisfacción de clientes con la finalidad de atraer y retener mayor volumen de mercado.

La perspectiva de clientes tiene relación directa con la perspectiva de aprendizaje por cuanto marca el nivel de especialidad del sector conforme el nivel de satisfacción del mercado, junto con la perspectiva de procesos y la perspectiva financiera permite retroalimentar las mejoras que deben implantarse y evidenciarlas en rentabilidad y liquidez.

Con lo indicado la perspectiva de clientes debe ser controlada y medida en base a los siguientes indicadores relacionados con los objetivos de largo plazo 3 y 4:

- Participación en el mercado local.
- Participación en el mercado nacional.
- Participación en el mercado internacional.
- Preferencias de consumo en el mercado en cuanto al tipo de corte de carne vacuno.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera evidencia la eficiencia del plan estratégico para la producción de cortes de carne vacuno en Cajamarca en cuando a los resultados económicos que se obtengan, por tal razón se deben definir los ratios financieros adecuados para evidenciar el crecimiento y mejora de este sector en relación al plan estratégico con base a los objetivos de largo plazo 1 y 2 son:

- Rentabilidad.
- Liquidez.
- Retorno de Inversión.

8.2 Tablero de Control Integrado

El desarrollo de un tablero de control integrado responde a las necesidades de control identificadas en el plan estratégico propuesto para la producción de cortes de carne vacuno en Cajamarca, por tal razón, la relación de los indicadores identificados en cada perspectiva de control se reflejan en la Figura 17

Con lo indicado, el manejo de información para alimentar el cuadro de control deberá realizarse conforme los ítems que constan en la Tabla 30, los mismos en los que se deben registrar todos los datos obtenidos en la ejecución del plan estratégico de manera periódica para su respectivo control, con la consideración que esta información facilita la toma de

decisiones en beneficio del cumplimiento de los objetivos planteados.

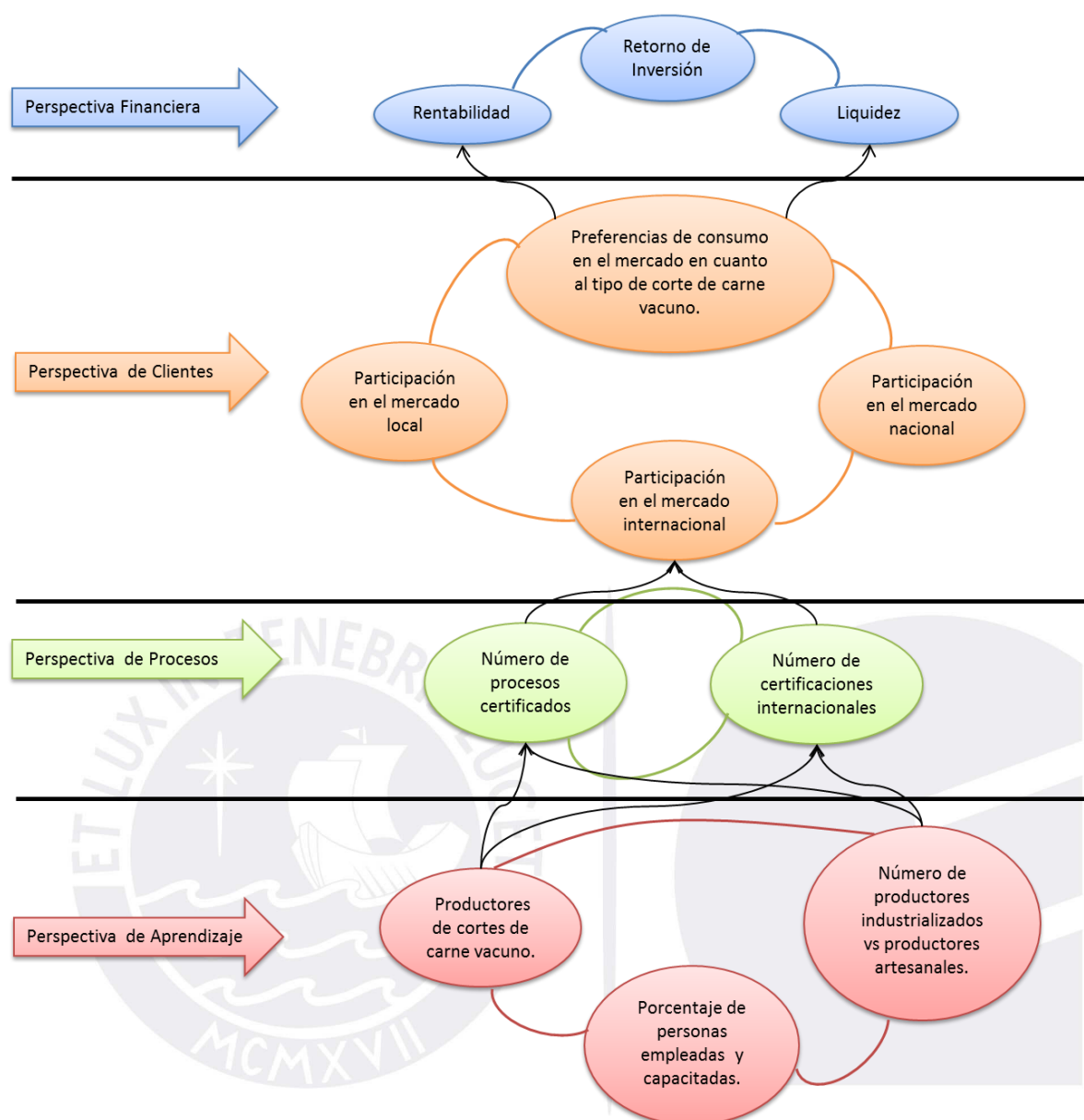


Figura 17 Perspectivas de control.

En la Figura 18 se muestra una propuesta de tablero control, se definen las perspectivas de control, los OLP con los cuales se relaciona, los indicadores propuestos por cada perspectiva, la meta que se debe definir por año en base a la proyección al 2021, así como un control semestral para verificar el nivel de cumplimiento y mantener un esquema de control por el número de años que dura la implementación del plan estratégico.

Perspectiva de control	OLP	Indicador	Meta anual	Frecuencia de revisión	Periodo de revisión											
					2016		2017		2018		2019		2020		2021	
					Junio	Diciembre	Junio	Diciembre	Junio	Diciembre	Junio	Diciembre	Junio	Diciembre	Junio	Diciembre
Financiera	OLP2			Semestral												
	OLP4			Semestral												
Clientes	OLP3			Semestral												
	OLP4			Semestral												
Procesos	OLP1			Semestral												
	OLP2			Semestral												
	OLP3			Semestral												
Aprendizaje Interno	OLP3			Semestral												
	OLP4			Semestral												

Figura 18 Propuesta de tablero de control.

8.3 Conclusiones.

La evaluación estratégica constituye un pilar fundamental para el éxito del plan estratégico desarrollado con la finalidad de impulsar la producción de cortes de carne vacuno en la Región de Cajamarca, por cuanto permite monitorear el cumplimiento de los OLP planteados y tomar decisiones a tiempo sobre las posibles desviaciones que se puedan dar a lo planificado. Las perspectivas de control deben estar alineadas a los OLP, dado que estos definen los indicadores y las metas a cumplir en períodos determinados de tiempo para mantener un alineamiento adecuado en la implementación del plan con los objetivos y la visión definida. El definir una periodicidad de control de indicadores permite manejar alertas tempranas sobre posibles complicaciones en la ejecución del plan y tomar los correctivos necesarios, por tal razón las revisiones de las metas e indicadores deben manejarse bajo los parámetros indicados para asegurar el éxito de la propuesta.

Tabla 31

Balanced Scorecard

Objetivos	Medidas	Unidades
OCP 1.1 Empadronar al 2017 al 100% de productores ganaderos de la región Cajamarca, considerando su ubicación geográfica por provincias y distritos, cantidad de animales por ganadero, datos personales del ganadero, extensión de terreno disponible para la crianza, capacidad crediticia y financiera, para conocer sus necesidades actuales y permitir la elaboración de un marco normativo eficiente.	Encuestas a los productores	Número de encuestas
OCP 1.2 Elaborar un marco normativo y regulatorio que incluya al 100% de los productores ganaderos de la Región Cajamarca con el apoyo del gobierno regional de Cajamarca y soporte del MINAGRI, SENASA, la Municipalidad de Cajamarca, la asociación de Ganaderos de Cajamarca, el administrador del camal y frigorífico.	Número de propuestas de normas elaboradas	Propuestas de normas elaboradas
OCP 1.3 Formalizar al 2019 al 100% de los productores ganaderos y someterlos al nuevo marco normativo y regulatorio que entrará en vigencia a finales del 2018	Número de productores formalizados	Productores formalizados
OCP 2.1 Desarrollar al 2018 buenas prácticas de crianza de ganado de vacuno que según la FAO que deben incluir sanidad animal, alimentación y suministro de agua de los animales, bienestar animal y medio ambiente.	Número de prácticas implementadas	Prácticas implementadas
OCP 2.2 Estandarizar al 2020 los procesos de producción, controles de sanidad y trazabilidad en relación al faenamiento de cabezas de ganado vacuno del sector ganadero de Cajamarca.	Número de procesos estandarizados	Procesos estandarizados
OCP 2.3 Incorporar al 2022 en al menos el 50% del sector aspectos de mejoramiento de razas que se adapten a la región y nuevas tecnologías que permitan lograr a los productores un procesamiento más eficiente de la carne de vacuno.	Número de tecnologías implementadas	Tecnologías implementadas
OCP 3.1 Cubrir al 2018 el 30% de los fondos requeridos para el desarrollo de una línea especializada de producción de cortes de carne de vacuno con inversión pública o privada.	Número de productos especializados	Productos especializados
OCP 3.2 Destinar al 2020 el 15% de la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad y en relación a las normas HACCP y BPM.	Producción de carne de vacuno	Porcentaje
OCP 3.3 Incrementar al 35% en el año 2023 la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad y en relación a las normas HACCP y BPM.	Producción de carne de vacuno	Porcentaje
OCP 4.1 Desarrollar al 2018 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 90% de la demanda existente en Cajamarca.	Desarrollo de cadena de abastecimiento	Porcentaje
OCP 4.2 Desarrollar al 2020 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 80% de la demanda existente en las principales ciudades de Perú.	Desarrollo de cadena de abastecimiento	Porcentaje
OCP 4.3 Desarrollar al 2025 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 75% de la demanda existente en Perú.	Desarrollo de cadena de abastecimiento	Porcentaje
OCP 5.1 Exportar al 2019, el 5% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.	Estudios de mercados	Número de estudios de mercado
OCP 5.2 Exportar al 2020, el 10% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.	Estudios de mercados	Número de estudios de mercado
OCP 5.3 Exportar al 2022, el 13% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.	Desarrollo de cadena de abastecimiento	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1 Análisis Competitivo del Sector Ganadero en Cajamarca

Según D'Alessio (2012) nos hace referencia al concepto de competitividad manifestado por Porter (2005) donde define la competitividad como la productividad con la que un país utiliza los recursos humanos, económicos y naturales. Además en su libro *Competitive Advantage*, Porter (2005) menciona como una organización puede crear y sostener un desempeño superior. La ventaja de una firma (organización) puede venir por costos o diferenciación, los cuales dan origen a dos estrategias genéricas amplias: (a) liderazgo en costos, basado en una concentración en los costos y (b) diferenciación, basado en una ventaja competitiva en calidad. Indico, además que la ventaja competitiva nace de varias actividades al interior de la empresa, como: diseñar, fabricar, embalar, entregar, etc.

Con lo expuesto por Porter podemos mencionar que el Sector Ganadero en Cajamarca tendrá como ventaja competitiva la diferenciación, presentando para ello al mercado ganado de calidad que posteriormente se traducirá en productos cárnicos y lácteos con una ventaja diferenciada sobre sus consumidores. La búsqueda de la competitividad en sector ganadero se podrá lograr con un adecuado interés del gobierno regional y central para el desarrollo del sector y con un adecuado soporte de los recursos financieros a través de créditos disponibles provenientes de instituciones interesadas en el sector, que permitan un mejoramiento en cuanto investigación y desarrollo del ganado vacuno.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Ganadero en Cajamarca

Teniendo como propósito el desarrollo del Sector Ganadero se ha podido identificar las siguientes ventajas competitivas:

- El impulso que ofrecen las entidades gubernamentales en favor de la actividad ganadera en la región Cajamarca, en tal sentido el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) informó que impulsará un ambicioso programa para

potenciar el sector ganadero del Perú que comprende el mejoramiento genético a fin de lograr un incremento de la producción de carne y leche, que generará mayores ingresos a los pequeños productores.

- En la región se tiene personal con mucha vocación para trabajar en ganadería.
- El potencial de los pastizales en la región, tal es así que el MINAGRI apoyara al sector ganadero con el mejoramiento de pastos para el desarrollo ganadero en las provincias de Chota, Jaén, San Ignacio, Cutervo, Santa Cruz y Celendín.

Poseedores del recurso hídrico que debe ser canalizado hacia la zonas de crianza, es por el MINAGRI ofrecerá un apoyo decidido a los pequeños ganaderos principalmente de las zonas alto andinas, a través del programa “Mi Riego”, el cual permite abastecer de recurso hídrico a los cultivos y de esa manera hacer un aprovechamiento intensivo de pastos, especialmente en áreas que poseen un alto potencial para la crianza de ganado vacuno.

- Un factor importante y que se encuentra dentro de una las cuatro actividades de apoyo la empresa es la administración del recurso humano, aquí se cuenta en la región con mano de obra barata y con experiencia.
- Como parte del proceso de la logística de salida se cuenta con una importante sistema de interconexión por las múltiple carreteras asfaltadas y accesos afirmadas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Ganadero en Cajamarca

Según D'Alessio (2012) existen varios aspectos que diferencian a una organización de un clúster. Primero, porque un conjunto de organizaciones son las que componen un clúster y necesariamente no todas son de la misma industria, si no de relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o un conjunto de productos.

Segundo, porque una organización goza de plena soberanía, regulándose por sí misma; mientras que en un clúster se pierde el imperio. Tercero, porque en un clúster las organizaciones están relacionadas, reunidas en un clúster tienen usualmente rasgos comunes y se complementan entre sí.

En la región Cajamarca se han identificado potenciales clúster que se podrían formar entre los ganaderos que en la actualidad se encuentran dispersos sin un horizonte claro con respecto a quien los pueda asesorar en la formación de organizaciones y posteriormente algún clúster. Al 2013 se tiene registrada la Asociación de Productores Nuevo Horizonte Ganadero del Caserío San Antonio de Pachachaca.

Unas de las maneras en que suelen contactarse son mediante las ferias ganaderas como la Feria Agropecuaria, Agroindustrial, Artesanal, Turística y Gastronómica (Fongal) Cajamarca, la cual cuenta con la presencia de grandes y pequeños productores que exponen los mejores ejemplares, y se promueven negocios entre los diversos criadores venidos de diversos puntos de la región y del país.

En función a ello se ha podido identificar la formación de un potencial clúster que podría estar conformado por las siguientes empresas:

- Empresas de salud animal que ofrecen soluciones nutricionales naturales para la industria de la alimentación animal.
- Empresas dedicadas a la industrialización de productos farmacéuticos de uso veterinario y productos agrícolas para el mercado ganadero.
- Empresas orientadas al suministro de tecnología, especialmente a la reproducción de los animales domésticos, en las áreas de la inseminación artificial, transferencia de embriones y biotecnologías derivadas.
- Empresas dedicadas a mejorar la producción, eficiencia reproductiva y resistencia a las infecciones en las especies ganaderas.

Para poder concretar esta propuesta es necesario previamente agrupar los pequeños ganaderos en organizaciones en función a sus comunidades y posteriormente buscar su vinculación con las empresas relacionadas al sector.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según D'Alessio (2012) existen razones estratégicas y razones operativas para la conformación de clústeres. La conformación del clúster en la región de Cajamarca estaría integrado por empresas que impactaran directamente en la competitividad del sector ganadero considerando que las mismas ofrecerán servicios de calidad, ya que se tienen empresas que se viene dedicando a cada uno de sus rubros con bastante antigüedad, conocen el sector, poseen experiencia y tecnología.

Con la conformación del potencial clúster ganadero en la región Cajamarca podríamos identificar los siguientes aspectos estratégicos:

- Conseguir el acceso a nuevos mercados.
- Posibilidad del acceso a financiación.
- Modernización de instalaciones.
- Conseguir adecuados volúmenes de producción y precios.
- Control de la mayor parte del mercado.
- Facilidades para conseguir beneficios del Estado.

9.5 Conclusiones

El sector ganadero de la región Cajamarca se encuentra sumamente disperso, con medianos y pequeños productores, se hace necesario la formación de organizaciones conociendo las ventajas competitivas que nos ofrece el sector, posteriormente se podrá ejecutar el planteamiento de formación de un clúster entre las organizaciones ganaderas y las diversas empresas prestadoras de servicios al sector, con el objetivo de aumentar la competitividad del sector.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Visión

Al año 2025, el sector ganadero de la región de Cajamarca será el principal productor y abastecedor de cortes de carne de vacuno en el Perú, fomentándose su desarrollo y formalización, teniendo presencia en países de la región.

Intereses organizacionales: Formalización y desarrollo del sector ganadero de Cajamarca, producción de cortes de carne de vacuno en la región Cajamarca, estandarización de la producción de cortes de carne de vacuno bajo estándares internacionales, abastecimiento de cortes de carne de vacuno dentro del Perú siendo referentes en este sector, presencia de cortes de carne de vacuno de Cajamarca en países de la región.

Principios cardinales: Factores externos.

	<u>OLP 1</u>	<u>OLP 2</u>	<u>OLP 3</u>	<u>OLP 4</u>	<u>OLP 5</u>	<u>Políticas</u>
1. Incrementar una mayor productividad y calidad en las zonas con mejor infraestructura.	X	X	X	X	X	Localizar los sectores más productivos en la región Cajamarca. Elaborar permanentemente una base de datos estadística con los productores ganaderos. Construir camales y frigoríficos en estas zonas. Mejorar las estructuras organizacionales del SENASA, MINAGRI así como del Gobierno Regional de Cajamarca. Determinar roles fundamentales de todos los involucrados. Reunirse periódicamente entre todas las instituciones involucradas para medir la situación actual, y ver si tiene el rumbo correcto. Difundir la información generada con las partes interesadas.
2. Reorganizar algunas instituciones para mejorar los procesos productivos y obtener calidad en los cortes de carne.	X		X	X	X	Establecer lineamientos que eviten la contaminación ambiental. Considerar a los nuevos supermercados en Cajamarca como clientes potenciales.
3. Desarrollar nuevos mercados y clientes ofreciendo productos diferenciados con alto valor agregado.	X		X	X	X	Certificar la calidad de los productos de cortes de carne.
4. Implementar el desarrollo de la industria ganadera y de cortes de carne a través de la asociatividad entre ganaderos.	X		X			Hacer estudios de mercados para ampliar mercados. Formar asociaciones en las trece provincias de Cajamarca. Incentivar la formalización de predios. Promover créditos con las entidades financieras.

Valores:

- Respeto y competencia leal: Entendido como el cumplimiento de las leyes, normas y políticas que regulan el sector, así como, el actuar en base a los intereses comunes en el sector.
- Solidaridad: Entendido como el apoyo a planes, proyectos, programas y demás actividades emprendidas por el sector con la finalidad de generar alternativas de crecimiento y desarrollo.
- Honradez: Entendido como un valor universal que transparente la forma de actuar de las personas, sin poner el beneficio personal sobre el bien común.
- Dignidad: En el sentido de generar actividades que no transgredan los valores de las personas ni su integridad, sino que los enaltezca.

Código de Ética:

- Hacer uso de manera responsable y sostenible de los recursos empleados en la industria con el fin de asegurar un abastecimiento futuro que permita a las siguientes generaciones obtener beneficio de la industria.
- Cumplir las normativas impuestas con el fin de mantener igualdad de condiciones que favorezcan una sana competencia.
- Actuar con honestidad y no buscar obtener ventajas indebidas frente a terceros.
- Tratar con dignidad a las personas que intervengan en el proceso productivo del sector.
- Velar por mantener la buena imagen del sector así como propiciar las buenas prácticas que permitan generar bienestar a la sociedad.

Objetivos	Medidas	Unidades
OCP 1.1 Empadronar al 2017 al 100% de productores ganaderos de la región Cajamarca, considerando su ubicación geográfica por provincias y distritos, cantidad de animales por ganadero, datos personales del ganadero, extensión de terreno disponible para la crianza, capacidad crediticia y financiera, para conocer sus necesidades actuales y permitir la elaboración de un marco normativo eficiente.	Encuestas a los productores	Número de encuestas
OCP 1.2 Elaborar un marco normativo y regulatorio que incluya al 100% de los productores ganaderos de la Región Cajamarca con el apoyo del gobierno regional de Cajamarca y soporte del MINAGRI, SENASA, la Municipalidad de Cajamarca, la asociación de Ganaderos de Cajamarca, el administrador del camal y frigorífico.	Número de propuestas de normas elaboradas	Propuestas de normas elaboradas
OCP 1.3 Formalizar al 2019 al 100 % de los productores ganaderos y someterlos al nuevo marco normativo y regulatorio que entrará en vigencia a finales del 2018	Número de propuestas de normas aprobadas	Propuestas de normas aprobadas
OCP 2.1 Desarrollar al 2018 buenas prácticas de crianza de ganado de vacuno que según la FAO que deben incluir sanidad animal, alimentación y suministro de agua de los animales, bienestar animal y medio ambiente.	Número de prácticas implementadas	Prácticas implementadas
OCP 2.2 Estandarizar al 2020 los procesos de producción, controles de sanidad y trazabilidad en relación al faenamiento de cabezas de ganado vacuno del sector ganadero de Cajamarca.	Número de procesos estandarizados	Procesos estandarizados
OCP 2.3 Incorporar al 2022 en al menos el 50% del sector aspectos de mejoramiento de razas que se adapten a la región y nuevas tecnologías que permitan lograr a los productores un procesamiento más eficiente de la carne de vacuno.	Número de tecnologías implementadas	Tecnologías implementadas
OCP 3.1 Cubrir al 2018 el 30% de los fondos requeridos para el desarrollo de una línea especializada de producción de cortes de carne de vacuno con inversión pública o privada.	Número de productos especializados	Productos especializados
OCP 3.2 Destinar al 2020 el 15% de la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad y en relación a las normas HACCP y BPM.	Producción de carne de vacuno	Porcentaje
OCP 3.3 Incrementar al 35% en el año 2023 la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad y en relación a las normas HACCP y BPM.	Producción de carne de vacuno	Porcentaje
OCP 4.1 Desarrollar al 2018 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 90% de la demanda existente en Cajamarca.	Desarrollo de cadena de abastecimiento	Porcentaje
OCP 4.2 Desarrollar al 2020 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 80% de la demanda existente en las principales ciudades de Perú.	Desarrollo de cadena de abastecimiento	Porcentaje
OCP 4.3 Desarrollar al 2025 una cadena de abastecimiento de cortes de carne de vacuno que cubra el 75% de la demanda existente en Perú.	Desarrollo de cadena de abastecimiento	Porcentaje
OCP 5.1 Exportar al 2019, el 5% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.	Estudios de mercados	Número de estudios de mercado
OCP 5.2 Exportar al 2020, el 10% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.	Estudios de mercados	Número de estudios de mercado
OCP 5.3 Exportar al 2022, el 13% de la producción de cortes de carne de vacuno del sector ganadero de Cajamarca a los países consumidores de la región.	Desarrollo de cadena de abastecimiento	Porcentaje

10.2 Conclusiones Finales

1. El presente Plan Estratégico se ha elaborado con información obtenida de diferentes fuentes que han permitido concluir que el sector ganadero en la región Cajamarca tiene potencial para su desarrollo basado en las ventajas comparativas que posee, a través del uso de diversas matrices se ha establecido la situación actual destacando la informalidad y falta de controles de calidad en la producción.
2. Existe un interés de apoyar el crecimiento del sector por parte del gobierno local y central, facilitando situaciones y beneficios a través de la implementación de políticas públicas y programas financiados desde el gobierno destinados al crecimiento y desarrollo del sector
3. Existe una atomización de los productores dentro del sector ganadero en la región Cajamarca que complica la aplicación de medidas correctivas por la falta de organización.
4. Dentro del sector ganadero de la región Cajamarca se presenta a la producción de cortes de carne vacuno como eje del desarrollo del sector.
5. La región Cajamarca tiene participación en la distribución nacional de carne a pesar de los bajos índices de controles de calidad de la producción, pudiendo esta participación ser incrementada al mejorar los procesos productivos y calidad de sus productos.
6. En comparación con otros sectores ganaderos internacionales, la región Cajamarca presenta un alto grado de informalidad y la falta de estándares de producción y calidad.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Es recomendable la aplicación e implementación del presente Plan Estratégico ya

que permitirá aprovechar el potencial de crecimiento que presenta actualmente el sector ganadero de la Región Cajamarca, el mismo será entregado al gobierno regional de Cajamarca y será ejecutado de acuerdo a su normativa por la municipalidad provincial de Cajamarca.

2. Para una correcta aplicación del presente Plan Estratégico se debe contar con recursos que se pueden obtener a través de financiamiento bancario o por intermedio de recursos propios.
3. La implementación del presente Plan Estratégico requiere un adecuado control y seguimiento que permita reajustarlo y complementarlo en los aspectos que sea necesario.
4. Desarrollar la producción de cortes de carne vacuno e integrar las diversas etapas del proceso productivo.
5. Se recomienda la formación de organizaciones que permitan agrupar a los productores con el fin de facilitar políticas internas que contribuyan a su vez a lograr estándares de producción y calidad.
6. A través de organizaciones que agrupen a los productores se pueden establecer diálogos con el gobierno local y el gobierno central que permitan aprovechar el interés de estos en desarrollar el sector a través de la implementación de políticas públicas.
7. Se recomienda crear sistemas de información que permitan tener un histórico de los más de los productores en referencia a sus procesos productivos, nivel de productividad y empleo de estándares de calidad.

10.4 Futuro del Sector Ganadero

El presente plan estratégico define de manera clara la situación actual del sector ganadero de Cajamarca, evidenciando aquellos aspectos que impiden su desarrollo, así como

clarifica las estrategias a emplearse para lograr la situación futura planteada. El análisis realizado se enfoca en el desarrollo de la producción de cortes de carne vacuno dentro de todo lo que conlleva el aspecto ganadero, proyectando objetivos de largo y corto plazo claros en razón de la visión del sector.

La planificación ha contemplado un plazo de 9 años para elevar la participación de mercado del 15.96% al 25%, con lo cual, la implementación de estándares a lo largo de la cadena productiva se convierte en un pilar fundamental para cubrir este objetivo, así como la incorporación de mejoramiento de razas que se adapten a la región y nuevas tecnologías que permitan lograr a los productores un procesamiento más eficiente de la carne de vacuno

Por otro lado, el destinar el 50% de la producción de carne de vacuno de Cajamarca a la elaboración de cortes de carne bajo estándares internacionales de calidad como la norma HACCP y la aplicación de BPM del mercado de Cajamarca permitirá ofrecer productos de mayor calidad con un costo adecuado y un valor diferenciador.

Se proyecta la generación de canales de distribución a nivel nacional, que permitan ganar gradualmente posicionamiento y reconocimiento en el Perú, esta a su vez permitirá replicar este posicionamiento en países de la región.

Finalmente la situación de futuro para la producción de cortes de carne vacuno en Cajamarca, proyecta destinar el 15% de su producción de cortes de carne de vacuno a países de la región que permitirá el reconocimiento internacional y la consolidación del desarrollo del sector.

Referencias

- Agencia Agraria de Noticias (2014, 24 de marzo). Inaugurarán el Centro de Investigación en Transferencia de Embriones en Cajamarca. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/inauguraran-el-centro-de-investigacion-en-transferencia-de-e-6326>
- Asociación SER (2015). *Pobreza en Cajamarca ¿Somos culpables?* Recuperado de <http://www.noticiasser.pe/27/05/2015/dialogos-ambientales/pobreza-en-cajamarca-%C2%BFquienes-son-los-presuntos-culpables>
- BVL buscará evitar la reclasificación del índice de las acciones peruanas. (2015, Agosto). *Diario Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bvl-buscará-evitar-reclasificación-índice-acciones-peruanas-2225657>
- Centro de Investigación y Promoción del Campesinato (2016). Recuperado de <http://www.cipca.org.pe/>
- D'Alessio F. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (pp. 223). México DF, México: Pearson.
- De La Torre (2015). *Ganadería lechera: una alternativa viable para elevar los ingresos de las familias rurales en el altiplano andino*. Apuntes de Investigación. Ed. 4 Febrero-Junio 2015
- Dirección Regional de Agricultura Cajamarca (2012). *Producción pecuaria según principales especies 2001-2012*. Recuperado de <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/estadistica-agraria>
- Economía peruana alcanzó un crecimiento de 3.26% en 2015. (2016, Febrero). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/economia-peruana-alcanzo-crecimiento-326-2015-2239078>
- El Comercio (2013). Sunat simplifica uso de libros contables para las Pyme. Recuperado de

<http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=787>

Escurre, E. (2001). Situación de la ganadería lechera en Cajamarca. *Rev In Vet Perú*. 12 (2), 21-26.

Espinoza, D., Jáuregui, M., & Leveau, O. (2012). *Plan Estratégico del Sector Lácteo de Cajamarca* (Tesis magistral, Centrum-Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4610>

Espinoza, Jáuregui & Leveau (2012). *Plan Estratégico del Sector Lácteo de Cajamarca* (Tesis magistral, Centrum-Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

FAO (2016). *Capítulo 6: Transporte del ganado*. Recuperado de

<http://www.fao.org/docrep/005/x6909s/x6909s08.htm>

Federación de Ganaderos del Perú. (2016). Recuperado de

<http://fegaperu.blogspot.pe/p/programa-nacional-ganamas.html>

Gabinete de asesores del Gobierno Regional Cajamarca. (2015). *Nuevo modelo de desarrollo sostenible, políticas públicas y estrategias del Gobierno Regional Cajamarca*.

Recuperado de

<http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/regionales/NUEVO%20MODELO%20DE%20DESARROLLO.PDF>

García, O. & Gómez, C. (2015). *Economía de la producción de leche en Cajamarca, Perú, con énfasis particular en los pequeños productores*. Iniciativa de políticas pecuarias en favor de los pobres. FAO.

Gobierno Regional de Cajamarca. (2009). Plan Estratégico regional del sector agrario.

Recuperado de

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/cajamarca.pdf

Gobierno Regional de Cajamarca. (2014, 30 de octubre). DRAC organizará en asociaciones a

ganaderos. Recuperado de <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/noticias/drac-organizar-en-asociaciones-ganaderos>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2015, 8 de mayo). Del 11 al 16 de mayo se celebra semana de las MYPES 2015. Recuperado de <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/noticias/drac-organizar-en-asociaciones-ganaderos><http://www.regioncajamarca.gob.pe/noticias/del-11-al-16-de-mayo-se-celebra-semana-de-las-mypes-2015>

Gutiérrez, H., Trujillo, G. & Martínez, M. (2010). *Plan Estratégico del sector bovino en el Perú* (Tesis de Maestría, Centrum-Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1749>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Perú: Consumo Per Cápita de los Principales Alimentos 2008-2009. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). IV Censo Agropecuario 2012. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>

Las inversiones seguirán fluyendo entre Perú y Chile tras fallo de La Haya, afirma el MEF. (2014, Enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-seguiran-fluyendo-entre-peru-y-chile-fallo-haya-afirma-mef-2087263>

Los Andes de Cajamarca (2015). Modernización de la producción lechera en el valle de Cajamarca. Recuperado de <http://www.losandes.org.pe/proyectos/proyectos-concluidos/28-proyectos-concluidos/desarrollo-de-capacidades-productivas-y-empresariales/731-modernizacion-de-la-produccion-lechera-en-el-valle-de-cajamarca>

Los Andes de Cajamarca (2015). Cajamarca produce alimento de calidad para ganado vacuno. Recuperado de <http://www.losandes.org.pe/es/noticias/2005/10/ganado.htm>

Metro Perú (2015, 16 de junio). El Carnicero del ahorro de Metro [Video file]. Recuperado de <https://youtu.be/EbGCgQJM3yI>

Minagri ejecutará programa de mejoramiento genético para impulsar sector ganadero y lechero. (2014, Julio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-ejecutara-programa-mejoramiento-genetico-impulsar-sector-ganadero-y-lechero-2103430>

Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (MINAGRI). (2003). Plan estratégico de la cadena de productos lácteos. Recuperado de <http://www.planeamientoygestion.com.pe/consultoria/images/stories/herramientas/documentos/lacteos.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (MINAGRI). (2013). Cadena Productiva de Ovinos. Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_ovino.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2015). Cajamarca: Camino al Desarrollo. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf

OAIster. Web (2007). La dinámica de la pobreza y la función de la ganadería en el Perú. [Cajamarca, Puno]. Recuperado de <http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/09/004151.pdf#?>

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_e_sp.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (FAO).

Recuperado de <http://faostat3.fao.org/download/>

Paraguay, entre los primeros exportadores de carne. (2015, Abril). *ABC Color*. Recuperado

de <http://www.abc.com.py/nacionales/paraguay-entre-los-primeros-1356829.html>

Parasitipedia.net (2015). Fasciola Hepática o duela del hígado, gusano trematodo parásito del

hígado en el ganado bovino, ovino y porcino y en perros y gatos: biología, prevención

y control (fasciolosis, distomatosis). Recuperado de

http://parasitipedia.net/index.php?option=com_content&view=article&id=190&Itemid=278

Paz Silva, L. J. (2014). Política Ganadera. *Agro Enfoque*, 29(195), 28-31.

Perúlactea (2014). Entrevista al Dr. Ángel Dávila: “CITECAJ nace para mejorar la genética y

productividad de la ganadería lechera en Cajamarca”. Recuperado de

<http://www.perulactea.com/2014/09/15/entrevista-al-dr-angel-davila-citecaj-nace-para-mejorar-la-genetica-y-productividad-de-la-ganaderia-lechera-en-cajamarca/>

Perúlactea (2015). Trazabilidad: Aspecto Clave para la Inocuidad en las Empresas

Alimentarias. Recuperado de <http://www.perulactea.com/2015/10/31/trazabilidad-aspecto-clave-para-la-inocuidad-en-las-empresas-alimentarias/>

Producción de carne bovina en Bolivia sube 37% en cinco años. (2013, Octubre). *América*

Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/node/103445>

ONG PRODER (2016). Fortalecimiento de la ganadería lechera y sus derivados lácteos en

once localidades del distrito de Querocoto, Provincia de Chota, Región Cajamarca.

Recuperado de <http://www.ongproder.org/proyectos/8-fortalecimiento-de-la-ganaderia-lechera-y-sus-derivados-lacteos-en-once-localidades-del-distrito-de-querocoto-provincia-de-chota-region-cajamarca>

Rodríguez, M., Vallejo, A., Batista, P. & Espasandin, A. (2011). Método MOET.

Biotechnologías reproductivas aplicadas a la mejora genética animal. Recuperado de http://www.eemac.edu.uy/cangue/joomdocs/cangue031_rodriguez.pdf

Román, H., Aguilera, R. & Patraca, A. (2012). Producción y comercialización de ganado y carne de bovino en el estado de Veracruz. Recuperado de http://www.nuttropic.com/publicaciones/produccion_y_comercializacion_de_la_carne_veracruz_vf.pdf

Senasa (2015). Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/>

TLC con China es sumamente importante para Cajamarca. (2015, Septiembre). *Panorama Cajamarquino*. Recuperado de <http://www.panoramacajamarquino.com/noticia/tlc-con-china-es-sumamente-importante-para-cajamarca/>

Top 5 de los países que más producen carne de res (2015). Recuperado de <http://www.contextoganadero.com/internacional/top-5-de-los-paises-que-mas-producen-carne-de-res>

Universidad Nacional de Cajamarca (2015). *Misión de la Oficina General de Investigación*. Recuperado de <http://investigacion.unc.edu.pe/investigacion/#>

Apéndices

Apéndice A: Entrevista administradora Feria Iscoconga

Nombre: Cecilia Chafloque

Institución: Plaza Pecuaria Iscoconga

Profesión: Médico veterinario

Cargo: Administradora de la Plaza Pecuaria Iscoconga

Fecha de entrevista: 21 de marzo de 2016



Figura 19 Entrevista con administradora de campo ferial Iscoconga.

1. ¿Cuáles cree que son los principales problemas que enfrenta el campo ferial?

En realidad los comerciantes vienen del ámbito rural y de todas partes de Cajamarca, y siempre han estado acostumbrados a un servicio de menos calidad que el que tienen hoy por eso los usuarios se resisten inicialmente a pagar el ingreso al campo ferial la suma de S/.1 por ganado vacuno y S/.0.5 por ganado porcino u ovino. Sin embargo con el paso del tiempo se ha logrado implementar el cobro. Asimismo los comerciantes están acostumbrados a no usar las balanzas, para hacer más rápido las compra-venta.

2. ¿Cuántas cabezas de ganado se comercializan en la feria pecuaria Iscoconga?

En el campo ferial se comercializan:

Temporada alta: 4,000 cabezas de vacunos

Temporada baja: 1,500 cabezas de vacuno.

3. ¿Cuál es el precio aproximado que se paga por una cabeza de ganado?

El promedio de una cabeza de vacuno se puede negociar entre S/.2,000, llegando a costar hasta S/.7,000, dependiendo principalmente del sexo, edad y raza. Además del peso estimado.



Apéndice B: Entrevista gerente desarrollo económico

Nombre: Luis Felipe Velasco

Nombre de la Institución: Municipalidad Provincial de Cajamarca

Profesión: Economista

Cargo: Gerente de desarrollo económico de la municipalidad provincial de Cajamarca

Fecha de entrevista: 21 de marzo de 2016



Figura 20 Entrevista con gerente de desarrollo económico.

1. ¿La administración del campo ferial es temporal o permanente?

Es temporal, en realidad tenemos el compromiso de administrarlo por un lapso de 10 años, y ya se tienen alrededor de 5 años en la administración.

2. ¿Y en el tiempo que queda que han pensado hacer como plan?

En realidad se tienen tres planes al respecto:

- a. Construcción de un nuevo camal a lado del campo Ferial Iscocongá (concesión privada). La construcción será por obras por impuestos aprobada, el grupo Interbank será el ejecutor de la construcción.

- b. Feria Pecuaria también concesionarla. Se tiene un plan para concesionar la plaza pecuaria, la plaza se financia actualmente con recursos propios, esto representa alrededor de S/.200,000 al año y la municipalidad tiene ingreso por este concepto de S/.170,000 proveniente del cobro por entradas al campo ferial es decir se tiene un déficit de S/.30,000 que la Municipalidad Provincial de Cajamarca tiene que cubrir, en la Figura 21 podemos apreciar un ticket de pago por ingreso a la feria pecuaria de Iscoconga. A través de estos ingresos la feria obtiene recursos propios.



Figura 21 Ticket de pago ingreso a la feria Iscoconga
A través de estos ingresos la feria obtiene recursos propios

- c. Construcción del mercado zonal del Sur. De allí es que tenemos la necesidad de concesionar la plaza, pero no solo la plaza sino el camal. Dicho camal será reubicado con la intención de poder estar más cerca y mejorar el proceso, cuyo producto final sea empacar carne al vacío.

Apéndice C: Entrevista administrador camal municipal

Nombre de la Institución: Camal Municipal de Cajamarca

Cargo: Administrador del Camal Municipal de Cajamarca

Fecha de entrevista: 22 de marzo de 2016



Figura 22 Entrevista con administrador del camal municipal.

1. ¿Cuántos animales son sacrificados diariamente en el Camal Municipal de Cajamarca?

Es variable pero nuestra máxima capacidad es 65 vacunos, 80 ovinos y 70 porcinos diariamente. Y las condiciones como pueden ver no son las más adecuadas, debido a que se tiene un bajo presupuesto de mantenimiento.