

**CAJAMARCA COMPETITIVA**  
**CAPITULO X**  
**SECTOR PECUARIO**

La producción pecuaria comprende, la carne de ave, ovino, porcino, vacuno y caprino, así como huevos, leche fresca y lana y fibra de alpaca. De este universo, la Subregión está especializada en ganadería vacuna, actividad que domina por completo el ámbito pecuario de la zona, pues la crianza de aves y de ganado ovino, porcino y caprino es poco significativa. Mientras la producción de ganado vacuno tiene alcance nacional, la de ovinos, porcinos y caprinos se destina fundamentalmente al mercado regional del norte peruano. No obstante, el principal objetivo de la ganadería vacuna en la Subregión no es tanto la producción de carne, sino la producción de leche.

Como se ha mencionado anteriormente, en el antiguo departamento de Cajamarca se distinguieron siempre tres ejes económicos determinados por las capacidades naturales derivadas tanto del clima como del suelo:

- Circuito del arroz y del café: zona norte, provincias de Jaén y San Ignacio.
- Circuito de la carne: zona centro, provincias de Chota, Cutervo, Hualgayoc y Santa Cruz.
- Circuito de la leche: zona sur, provincias de Cajamarca, San Pablo, San Marcos, Cajabamba, Celendín, San Miguel y Contumazá.

La distribución pecuaria por especie en cada uno de los tres ejes refleja el desarrollo de estas diferentes actividades. La crianza de vacunos se concentra en el sur y el centro del departamento, aunque en cada una de estas zonas obedece a propósitos diferentes.

Las pasturas son la base para el desarrollo sostenible del sector agropecuario. El pasto cultivado proporciona mucho mayor rendimiento para el ganado y

puede mantenerse verde durante todo el año si cuenta con un sistema adecuado de riego. El pasto natural, en cambio mantenido bajo el régimen de secano (dependencia de las lluvias), se caracteriza por un rendimiento nutritivo menor y por su producción estacional.

CONCENTRACIÓN DE LA POBLACIÓN  
PECUARIA POR CIRCUITOS  
DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA

Circuitos	Tipo de Pecuarios		
	Vacunos	Ovinos	Porcinos
Zona sur	40%	63%	36%
Zona centro	38%	27%	40%
Zona norte	19%	5%	22%

Fuente: Subregión IV de Agricultura, Cajamarca.

En el caso de la Subregión, el 30% de la superficie es apta para el cultivo de pastos, que como cultivo permanente, proporciona un alto rendimiento por hectárea. Asimismo, otros cultivos permanentes de potencial ganadero, como la alfalfa, el ryegrass y el sorgo forrajero, alcanzan índices de rendimiento por hectárea superiores a los cultivos andinos de consumo industrial y consumo humano en general.

Sin embargo, en la Subregión la actividad pecuaria todavía se basa en pastos naturales; no se realiza mayor esfuerzo por mejorar el manejo de los pastizales altoandinos y la extensión de pastos cultivados es muy pequeña con relación a la extensión de pastos naturales.

Como más adelante se explica con detalle, una serie de limitaciones originadas en el manejo interno de la actividad económica ha impedido el desarrollo de la ganadería como eje económico de la Subregión. Algunas de estas limitaciones guardan estrecha relación con la problemática agraria, con el uso productivo de los suelos y con la falta de una política que establezca el carácter estratégico de este sector en la Subregión.

## **LA GANADERIA CARNICA**

La producción de carne de ganado vacuno está poco desarrollada en la Subregión, y cuenta con menores ventajas comparativas en relación con la ganadería lechera, a pesar de contar con especies debidamente aclimatadas, valles con clima propicio a la actividad y pastos de buena calidad. La población de ganado para carne es aún pequeña comparada con la de ganado lechero.

El pequeño tamaño de las unidades productivas y la falta de tecnología (aspecto que se tratará ampliamente en la sección correspondiente al subsector lechero) han impedido el logro de economías de escala en la explotación tanto de leche como de carne. El ganado para beneficio está compuesto por toros que carecen de valor para la reproducción y por vacas que, por su edad, han dejado de producir leche. La poca calificación de la población que se dedica a esta actividad no ha permitido el uso de criterios de gestión empresarial para la maximización de los rendimientos ni el surgimiento de una visión de mercado ampliado.

Adicionalmente, la ganadería vacuna para carne está sujeta a una serie de restricciones, sobre todo en lo que respecta a los canales de distribución. Una de las razones para la baja población y producción de ganado vacuno para carne radica en el hecho que éste es sacado de Cajamarca en pie (vivo) y es beneficiado en ciudades de la costa, como Trujillo y Lima. Esto es sumamente perjudicial para la Subregión, pues el recurso se extrae en su forma más primaria, sin valor agregado alguno y sin mayor aporte a la economía de la zona.

Las razones económicas y de mercado que están detrás de esta forma de comercialización son las siguientes:

- Incapacidad para aprovechar todo el animal. A pesar de que Cajamarca cuenta con dos canales, no posee una industria del cuero desarrollada. El

número de curtidores es escaso, por lo que la piel del animal puede perderse; una vez obtenida, se descompone muy rápidamente.

- Falta de alimento especial para engorde. Además de pasto, el ganado para beneficio es alimentado con un concentrado llamado "pancamel" para engorde, constituido por una mezcla de maíz y melaza, materias primas que no se producen en la cuenca lechera, sino en zonas más bajas de la Subregión, como Contumazá y ciertas zonas de Celendín, y en la costa, como Chepén. La melaza se extrae como producto residual del proceso de obtención de la azúcar de caña, actividad que no se desarrolla a nivel industrial en la Subregión. Este insumo es caro, pues la melaza debe transportarse en camiones cisternas. Purina oferta un concentrado especial de buena calidad, pero no es muy utilizado por su alto costo.
- Falta de servicio de transporte adecuado -con cámaras frigoríficas- para llevar la carne hasta los mercados de la costa.
- Finalmente, el uso de aguas con contaminación bacteriana expone al ganado a contraer enfermedades como la *alicuya*, que ataca el hígado del animal y le resta mucho peso. La cura es larga y dificultosa, lo que aumenta el riesgo del ganadero.

Los propietarios de los centros de engorde permiten al comerciante pagar el importe de la alimentación del ganado luego del beneficio de éste y de la venta de la carne, por lo que el capital de trabajo requerido es mínimo. A pesar de que el flete para el traslado de los animales vivos es alto por el volumen de bodega necesario, el negocio proporciona márgenes muy atractivos<sup>1</sup>.

Al respecto, se hace necesario el diseño de una estrategia económica que impida la salida del ganado vacuno en pie de la Subregión, es decir, que haga rentable el beneficio de las reses en la misma zona. De este modo, el ganado

---

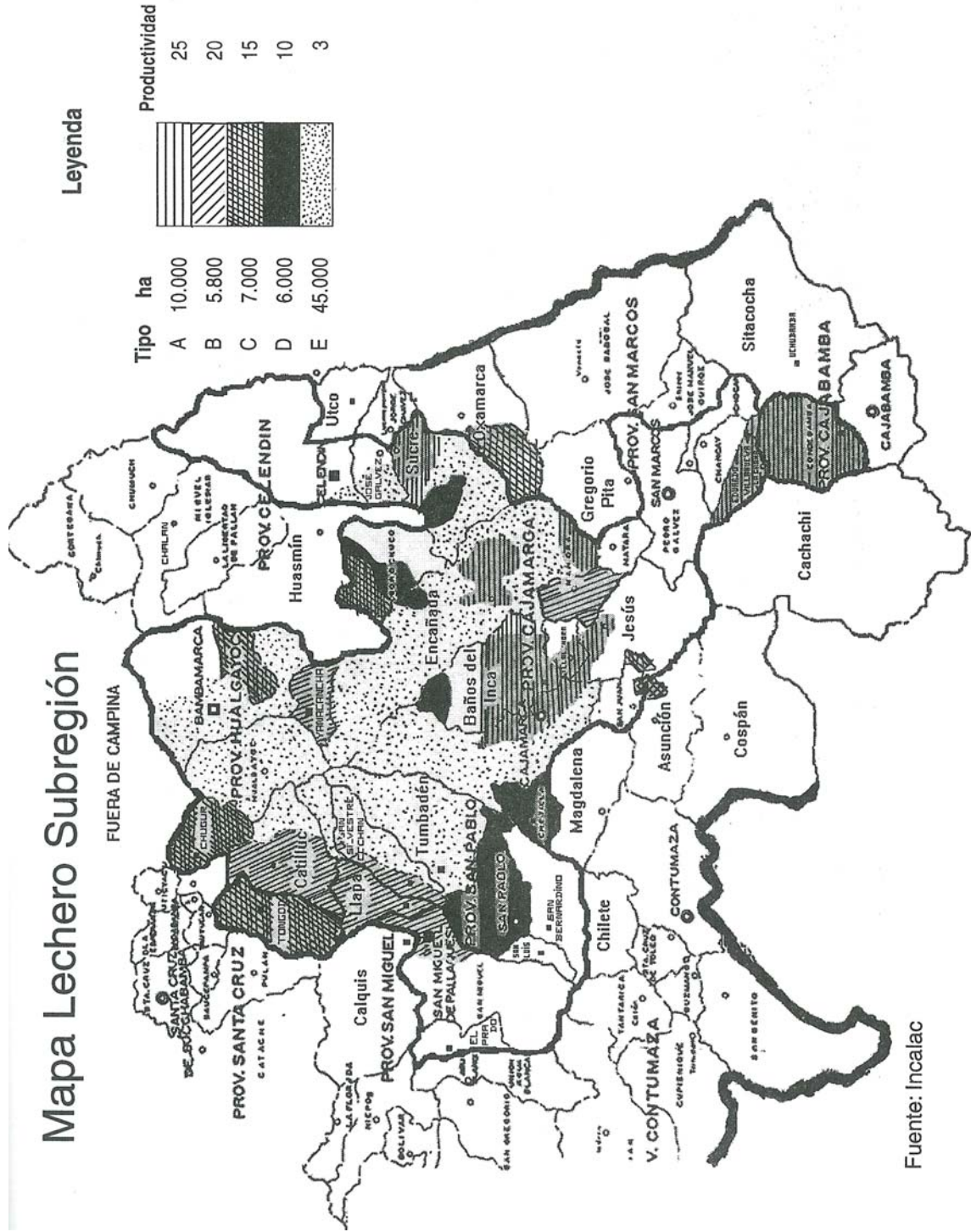
<sup>1</sup> Este aspecto debe ser mejor estudiado, pues el acceso a los canales de distribución es sumamente limitado. El ingreso a los mercados de la costa está controlado por unos pocos grupos económicos que imponen reglas de juego muy duras.

se exportaría con el máximo valor agregado posible y el ganadero dejaría de aceptar la situación descrita como la manera normal de hacer negocios. Quizá una alternativa viable para este sector sea la crianza de ganado bravo o de lidia, tradicional en la zona, como la ganadería de Pauca. Actualmente la SAIS Mariátegui y la ganadería La Perla están desarrollando esta actividad.

## **LA GANADERÍA LECHERA**

El mayor énfasis que en esta sección recibe la ganadería lechera obedece a que este subsector es el que posee las mayores ventajas comparativas de todo el sector agropecuario de la Subregión.

# Mapa Lechero Subregión



## LA PRODUCCIÓN

La actual distribución de las diferentes zonas lecheras de la Subregión puede observarse en el mapa adjunto. Comprende seis de las siete provincias, ya que Contumazá no posee territorios dentro del distrito lechero. Las áreas no comprendidas en la zonificación (no destacadas en el mapa) corresponden a tierras productoras de leche que no cuentan con vías de acceso ni de comunicación que permitan comercializar su producción, o a tierras que definitivamente no pueden criar ganado, ni ahora ni en el futuro, por ser partes altas del territorio o carecer de suelo apto para pastizales.

El siguiente cuadro muestra la superficie y la productividad de cada una de las cinco zonas lecheras. Obsérvese el orden descendente de las productividades y cómo a mayor extensión corresponde menor productividad. Esto se debe a que gran parte de la superficie se encuentra en territorio de jalca o partes altas, donde la calidad de la pastura (mantenida bajo el régimen de secano) es menor que la de otras zonas, la depredación forestal impide que el suelo retenga el agua de lluvias en la zona predominan los planos inclinados de laderas de montañas y las condiciones climáticas son más rigurosas.

PRODUCTIVIDAD LECHERA POR ZONAS

Zonas	Superficie (hectáreas)	Porcentaje	Productividad kg /ha por día
A	10.000	14,0	25
B	5.800	8,0	20
C	7.000	10,0	15
D	6.000	8,0	10
E	45.000	60,0	3
Total	73.800	100,0	

Fuente: Incalac.

Entre los valles con mayor potencial lechero se encuentran: Cajamarca, Encañada, Sondor, Sucre y Condebamba, que reúnen óptimas condiciones (altura media de 2.500 metros, territorio semiplano y suelo apto para pasturas de alto contenido alimenticio). De ellos, sobresale el valle de Cajamarca, que aporta casi el 50% de los 160 mil litros de leche que diariamente se

comercializan a través de Incalac (el mayor comprador lechero de la región), lo que en parte se debe a su proximidad y mayor accesibilidad relativa al mercado.

## LA TENENCIA DE LA TIERRA

En la Subregión se observa un alto grado de concentración y desigualdad en cuanto a la propiedad de la tierra. El 70% de las unidades agrícolas y ganaderas cuenta con una extensión menor de 5 hectáreas, que en conjunto sólo concentran el 9,50% de las hectáreas de uso agropecuario, en tanto que el 7% de las unidades posee más del 70% de hectáreas destinadas a la producción.

Esta distribución del recurso implica que no pueden darse economías de escala en la producción agraria, a menos que se produzcan alianzas estratégicas entre los pequeños productores<sup>2</sup>.

SUBREGIÓN: UNIDADES AGROPECUARIAS SEGÚN TAMAÑO

Tipo de unidades agropecuarias según tamaño (hectáreas)	Número de unidades agropecuarias	% de unidades agropecuarias	Número de hectáreas	% de hectáreas
0 a 5	47.701	70,00	75.105	9,50
5 a 20	15.770	23,00	142.573	18,10
20 a 100	4.259	6,20	156.314	19,80
100 a más	535	0,80	415.518	52,60
Total	68.265	100,00	789.511	100,00

Nota: No incluye Contumazá.

Fuente: Reinhard Seifert. *Cajamarca: vía campesina y cuenca lechera*. 1990.

Dadas las actuales condiciones tecnológicas y de mercado, las familias campesinas de la cuenca lechera sólo pueden iniciar un proceso de acumulación mínima de recursos a partir de por lo menos 5 hectáreas de pastos. Por lo tanto, las propiedades de menor extensión no pueden superar el

<sup>2</sup> Una extensión de 10 hectáreas es un tamaño de predio bastante reducido si los suelos se destinan a la ganadería; es decir, extensiones menores no permiten obtener las economías de escala necesarias para ser competitivo.

nivel de supervivencia, sobre todo aquellas que el censo agropecuario denomina pequeñas (menos de 0,50 hectáreas).

En el otro extremo, las propiedades de más de 100 hectáreas, que en conjunto representan menos del 1% de las unidades agropecuarias, abarcan más del 50% de las mejores tierras. A este grupo pertenecen las comunidades campesinas, cuyas tierras comprenden importantes extensiones de pastos naturales. Entre estas comunidades coexisten distintas formas de explotación: explotación familiar de las parcelas, trabajo compartido entre familias de una misma comunidad y explotación comunitaria de la superficie con pastos naturales para el pastoreo del ganado. Por lo general, cada familia maneja su propio ganado.

Las prácticas tradicionales, como el ayni, las faenas comunales, los sistemas de cargo, etc., no tienen en la actualidad mayor importancia. El nivel organizativo es muy débil. La parcelación de la tierra se ha incrementado debido a factores ecológicos y demográfico-económicos. El crecimiento demográfico contribuye a la fragmentación de la tierra en la medida que las nuevas familias requieren de recursos para formar nuevas unidades de producción.

No obstante, salvo excepciones, ya pesar de sus extensiones de tierras aptas para el desarrollo ganadero, las comunidades campesinas carecen de capacidad organizativa y de gestión, lo que les impide convertirse en unidades de producción eficientes, capaces de explotar economías de escala o desarrollar productos con mayor valor agregado. Por otro lado, muchas de las propiedades de las comunidades campesinas no están debidamente formalizadas en Registros Públicos y aún existen problemas de linderos que contribuyen a que la propiedad agrícola no sea sujeta de crédito.

En general, la problemática de la producción lechera en la región puede resumirse como sigue:

- Depredación forestal, que perjudica el desarrollo de pastos en las laderas y vertientes de la cuenca, al restarle al suelo capacidad de retención del agua y provocar erosión.
- Régimen de secano, que se mantiene principalmente en las laderas de la cuenca lechera, lo que hace que las pasturas en estas zonas tengan un régimen estacional y un bajo rendimiento.
- Mal uso de las tierras, que se destinan a propósitos para los cuales no están naturalmente preparadas, generalmente a la agricultura, en detrimento de hectáreas forestales y de pasturas, ocasionando sobreuso y deterioro del suelo.
- Inadecuada estructura de la tenencia de la tierra. La atomización de los productores no les permite efectuar inversiones en infraestructura e imposibilita su acceso al crédito, lo que en conjunto no les permite capitalizar activos productivos.
- Bajo nivel tecnológico empleado, ya que no existe una cobertura adecuada de capacitación para el productor, el cual, en la mayor parte de los casos, ha recibido una formación educativa muy elemental o deficitaria. Esto se observa sobre todo en las comunidades campesinas, que poseer) grandes extensiones de las mejores tierras pero obtienen rendimientos muy bajos por falta de gestión empresarial. Por ejemplo, se ha intentado mejorar la calidad del ganado mediante la importación de ejemplares de países donde el rendimiento es mucho más alto, mejorar la calidad de la alimentación con empleo de alimento concentrado, entre otras medidas. Sin embargo; la tasa de productividad no ha sido mejorada significativamente.
- Falta de vías de acceso y salida para los productos.
- Alta dependencia de un único gran comprador.
- Propiedades con problemas de linderos, no registradas en Registros públicos.

- Falta de una macropolítica común que guíe las inversiones y los esfuerzos del sector.

## **EL MERCADO**

El mercado nacional es deficitario en cuanto al abastecimiento de leche, pues produce alrededor de 800 mil litros diarios y la demanda es de 2 millones de litros. La diferencia es cubierta con importaciones de insumos lácteos o productos terminados. Durante 1996 el país gastó más de 53 millones de dólares en la importación de leche en polvo y lactosueros, principales insumos utilizados en el proceso de fabricación de leche evaporada para el mercado interno. De acuerdo con la Oficina de Información Agraria (OIA) del Ministerio de Agricultura, la importación de leche durante 1996 (en polvo, evaporada, concentrada, azucarada y suero lácteo) ha sido de 83 mil toneladas.

Actualmente la Subregión produce más de la cuarta parte de la producción nacional: 215 mil litros diarios (se considera sólo la cantidad que se comercializa). En el futuro se espera que la demanda de leche crezca significativamente. Una muestra de este potencial es el consumo per cápita actual del país: 50 litros anuales, muy bajo comparado con los 115 litros por año recomendados por la FAO como consumo mínimo para un país en desarrollo.

El mayor comprador de leche de la Subregión es Incalac (Nestlé-Suiza), monopsonio<sup>3</sup> que adquiere cerca de 160 mil litros de leche diarios sobre la base de una población de 4.500 ganaderos, en su mayoría pequeños.

Incalac cuenta con una planta pasteurizadora y evaporadora en las afueras de la ciudad de Cajamarca. Los pocos insumos que emplea para el procesamiento, insumos para limpieza y desinfección, y químicos para el laboratorio, los trae de Lima. La evaporación es fundamental para permitir el transporte del producto de una manera práctica y rentable, pues la leche es un compuesto

que contiene 88% de agua. Incalac transporta los sólidos de leche en tanques cisterna hasta Chiclayo, donde está ubicada su planta procesadora y envasadora de leche evaporada, la que lleva la marca *Ideal*.

La demanda de leche de Incalac va en aumento y se estima que en el mediano o en el largo plazo se aproximará a los 500 mil litros diarios. Por lo pronto, la empresa está ampliando su capacidad instalada y ha iniciado un ambicioso programa para elevar y renovar, a mediano y largo plazo, la población vacuna de la zona. Un primer paso hacia el logro de esta meta es la importación de 32 vaquillonas de alto rendimiento procedentes de Argentina, con las cuales se está triplicando (20 litros de leche por vaca diariamente) el promedio de producción diaria de leche en esta cuenca lechera.

Sin embargo, la oferta de leche no va todavía a la par con esta nueva demanda, por lo que Incalac ha implementado un sistema de recolección desde lugares cada vez más lejanos y de difícil acceso. Ha dispuesto depósitos de enfriamiento a lo largo de los caminos principales para facilitar el acopio y la conservación de la leche hasta su posterior recojo por los camiones recolectores; y proyecta instalar masivamente estos enfriadores en todo el distrito lechero.

Asimismo, Incalac proporciona apoyo tecnológico a los productores para que mejoren la productividad del ganado y la calidad de la leche. El costo de este apoyo es cargado al precio que se paga al productor, fijado en 0,47 centavos de sol por litro<sup>4</sup> y que incluye también el servicio de recojo del producto. Incalac establece este precio en función del precio de los productos lácteos importados. Sin embargo, los productores de la región no están satisfechos con la que obtienen y constantemente reclaman que se les pague más. Según Incalac, el costo de producción de la leche bordea los 0,40 centavos de nuevos soles (1996), mientras el Fondo Ganadero Lechero (Fongal) estima el costo promedio de producción en 0,75 centavos de nuevos soles (1996) puesto en el lugar de consumo o acopio.

---

<sup>3</sup> Caso de un solo comprador de una mercancía, por lo general un insumo.

Por otro lado, Incalac establece un único flete, no distingue entre una unidad productora ubicada en zonas aledañas a la planta y la que se encuentra a gran distancia de ésta, a ambas les aplica la misma tasa, con la cual favorece a la que se encuentra en condiciones geográficamente desfavorables.

Recientemente, la empresa Nestlé Perú S. A. ha firmado un acuerdo con el gobierno peruano para que la deuda que el Estado tenía con esa empresa -por 1.200.000 dólares- sea invertida en la ejecución del proyecto Desarrollo Ganadero del Valle de Condebamba, Cajamarca<sup>5</sup>. Además, como parte de este acuerdo, Nestlé se ha comprometido a adquirir 3 mil vaquillonas con tres o cuatro meses de gestación por un valor aproximado de 4.500.000 dólares, monto que será obtenido del crédito que gestionará en favor de pequeños y medianos ganaderos de la zona. La empresa también invertirá 1.232.000 dólares -que los asumirá en su integridad- para la siembra de pastos, instalación de una central de servicios y centros de enfriamiento, así como actividades de forestación en la zona.

El segundo comprador de leche es el Fondo Ganadero Lechero (Fongal), una entidad que -según manifiestan sus directivos- agrupa a cerca de 3 mil ganaderos, la mayoría microempresarios, de toda la cuenca lechera de la Subregión. Convertido en portavoz de sus asociados, Fongal busca alternativas al sistema establecido por Incalac y nuevos mercados. Un ejemplo de ello es el convenio establecido con el Gobierno para abastecer de leche a los programas sociales orientados a colegios y clubes de madres. Sin embargo, carece por el momento de planta evaporadora y de planta pasteurizadora y se limita a enfriar y entregar el producto, embolsar y distribuir la leche que acopia, aproximadamente 20 mil litros diarios. Otra de sus limitaciones es que carece de la infraestructura de recolección de leche de Incalac, lo que reduce su radio de acción.

---

<sup>4</sup> Precios a fines de 1996.

<sup>5</sup> La deuda se originó durante el gobierno del ex presidente Alan García Pérez, cuando entidades gubernamentales retiraron 62.272 cajas de leche evaporada Ideal de los almacenes de Perulac -valoradas en 585.000 dólares- por presunto delito de acaparamiento en agravio de la sociedad. Por resolución judicial, se instó al Gobierno a devolver las cajas de leche o su valor

Otra opción de venta para los productores es el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (Pronaa), institución encargada de proporcionar ayuda alimenticia a los sectores más deprimidos. El Pronaa compra y reparte aproximadamente 15 mil litros de leche diarios para incentivar la ganadería. Su función de ayuda social alcanza a los pequeños productores, a los que compra la leche a 80 centavos de nuevos soles (1996), pero su incidencia en el mercado es pequeña en comparación con la producción total del valle.

Contribuye también a elevar las compras de leche, la ley recientemente promulgada que obliga a instituciones como Pronaa a adquirir los productos que requiere para la ejecución de sus proyectos preferentemente del ámbito donde actúe.

## **LA CADENA DE VALOR DE LA ACTIVIDAD LECHERA**

Con el propósito de orientar adecuadamente los esfuerzos de cambio y establecer metas es necesario analizar la cadena de valor de la actividad lechera. La pregunta clave es en qué eslabón de la cadena se crea más valor.

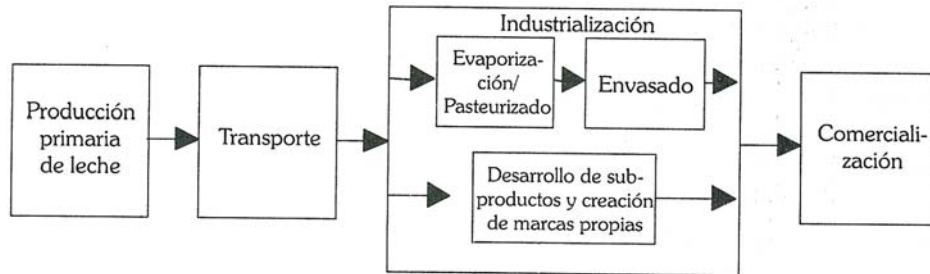
*Producción primaria de leche.* Este eslabón de la cadena tropieza con la dificultad que en la Subregión no existe un mercado interno desarrollado, lo que obliga al transporte de la leche hacia los grandes mercados. La leche contiene 88% de agua y requiere de condiciones especiales para su almacenamiento. Si el negocio no está integrado verticalmente hacia adelante, es decir, con una planta evaporadora, no es posible que el producto llegue al mercado en condiciones favorables, porque los altos fletes asociados incidirían negativamente en la cadena de valor. La alternativa sería vender directamente al actual gran comprador, Incalac, lo que implicaría mantener el actual sistema de esta empresa y no crear el ambiente competitivo que genere cada vez más valor, mayor empleo y desarrollo en la zona.

Por otro lado, como se indicó anteriormente, los niveles de productividad están, en promedio, muy por debajo de los estándares internacionales

---

equivalente. ("Estado acepta canje de deuda por inversión". *El Sol*. Lima, 9 de nov., 1997).

correspondientes a cuencas lecheras y, por la tanto, son susceptibles de mejorar con la adecuada tecnificación del proceso: ganado, pasturas, gerencia empresarial.



*Transporte-recolección.* Tener el producto puesto en el lugar donde se le necesita (la planta evaporadora) le agrega valor; sin embargo, la recolección de leche tropieza con la alta dispersión de las unidades agropecuarias productoras, la ausencia de vías adecuadas de comunicación y el alto costo de transportar la leche fresca no deshidratada. Se sigue dependiendo de un único gran comprador para el Producto transportado: Incalac.

*Industrialización.* Comprende el proceso de transformación de la leche en sus diferentes alternativas, dependiendo del mayor o menor nivel de tecnificación. En este caso se contempla principalmente dos opciones: la industrialización de la leche como tal y la industrialización en subproductos.

Como se muestra en la figura, el eslabón industrialización reúne a su vez los procesos de pasteurización, evaporación y envasado, así como el desarrollo de nuevos productos y creación de marcas propias.

*Pasteurización y evaporación.* Es en esta etapa de la cadena que la generación de valor se hace notable por el procesamiento al que se somete el producto primario: la leche. Sin embargo, la posibilidad de producción a gran escala está limitada por el alto costo que representa la inversión tanto en capital como en desarrollo de los canales de proveedores y de distribuidores. El

nivel productivo alcanzado por Incalac dificulta considerablemente cualquier intento de competir con ella; no obstante, Fongal Cajamarca podrá viabilizar la integración hacia esta etapa de la cadena en la medida que consolide su posición de liderazgo con una acertada gerencia de competitividad.

*Envasado.* Esta etapa se integra con la de pasteurización y evaporación en la medida que el proceso se haya definido en su punto terminal como envasado (presentación para consumo) .No obstante, la etapa de envasado es independiente y como tal emplea la leche (evaporada, pasteurizada y/o deshidratada) que le deje mayor margen, es decir, nacional o importada. En la Subregión, difícilmente existiría oferta adicional a la absorbida por Incalac. Así, en este caso también se advierte la relevancia de la participación de Fongal, que en su posición de líder de los productores tendría las mayores posibilidades de llegar hasta esta etapa de la cadena.

*Desarrollo de nuevos subproductos, creación de marcas propias.* Esta etapa, sin duda, se presenta con las mayores ventajas para la Subregión, puesto que el desarrollo y posicionamiento de marcas propias en el mercado nacional, y potencialmente en el internacional, minimiza la necesidad de competir en costos, a cambio de una adecuada y agresiva estrategia de marketing asociada a la calidad de los productos. El desarrollo de productos y subproductos nuevos, tales como variedades de leche maternizada y otros derivados lácteos con potencial de ser patentados, permitirían la creación de alto valor.

Si bien la investigación es una etapa avanzada de desarrollo e involucra grandes recursos, la Subregión cuenta con una imagen bien ganada en todo el país como fuente de productos lácteos que es necesario explotar bajo la forma de la creación de marcas propias, teniendo como meta futura la investigación y el desarrollo. La dependencia de Incalac como único comprador potencial del valle se eliminaría y se crearía un clima de sana competencia que potenciaría a la Subregión.

*Comercialización.* Carece de los altos márgenes de utilidad de la etapa anterior; la distribución del producto está íntimamente ligada a la de otros

artículos de diferente género (distribuidores, mayoristas). Por esto, las estrategias de colocación deben estar asociadas a altos volúmenes de distribución.

## **PERSPECTIVAS**

La ganadería es una actividad de gran importancia para la Subregión y debe ser materia de un cambio sustancial, no sólo por el gran potencial de desarrollo derivado de la calidad de sus pastos y la bondad de su clima, sino porque emplea directa e indirectamente a más de 60 mil personas.

La producción de grandes volúmenes y la creación de economías de ,escala que reduzcan costos será posible sólo mediante unidades agropecuarias técnicamente constituidas -que para el caso pueden ser vistas Como unidades estratégicas de negocios- Con una extensión de terreno apto que les permita iniciar un proceso conducente a aumentar la producción y la productividad. El investigador Reinhard Seifert sostiene lo siguiente:

En Cajamarca la producción lechera es la actividad agropecuaria más rentable para los campesinos que poseen entre 5 y 20 hectáreas. Se trata de campesinos que han logrado especializarse y se hallan en los valles y en las zonas de las vertientes por donde discurren los ríos alimentados por los lagos andinos. Ellos aprovechan las aguas de irrigación y disponen de buenas tierras, sus unidades productivas no son accidentadas. Tienen una extensión promedio de 25 hectáreas en los valles y están articuladas y ocupadas por cultivos forrajeros de alta calidad, como trébol blanco, ryegrass inglés y, en menor escala, alfalfa. Actualmente en el fondo de los valles se puede mantener siete vacas en una extensión aproximada de 5 hectáreas para lo cual se requiere de un sólo trabajador. Entonces 5 hectáreas y siete vacas constituyen el límite superior de extensión superficial para una explotación lechera mediana con un ordeño manual dos veces por día.

Para unidades productivas más importantes, los campesinos contratan asalariados en lugar de hacer trabajar a su familia o hacerlo ellos mismos. Es a partir de este nivel que el campesino deviene en patrón. Como tal se ocupa de la supervisión de la explotación, contabilidad, compra de insumos, llamar al veterinario cuando las vacas están enfermas, etc. Por encima de las 50 hectáreas deviene en burgués agrario. En este caso ya no trabaja ni vive en el valle. Contrata a un administrador para supervisar la unidad productiva<sup>6</sup>.

La complejidad de la situación descrita por Seifert involucra variables culturales, políticas y sociales que deben ser abordadas en forma integral. Con un mínimo de eficiencia económica, el tamaño de cinco hectáreas podría permitir la subsistencia del ganadero y una escasa acumulación de capital, como lo sugiere este autor. Por el contrario, un tamaño superior a 50 hectáreas no permitiría una distribución equitativa de la tierra, dificultaría el manejo eficiente y no generaría un nivel de competencia deseable. Un tamaño intermedio de entre 25 y 35 hectáreas colocaría al ganadero en una posición competitiva. En general, el propósito que debe abrigar cualquier intento de modernizar la actividad lechera en la Subregión debe estar encaminado a una reconversión de unidades agropecuarias que permitan el manejo empresarial.

Un hecho que permite apreciar el débil desarrollo de la ganadería láctea en el Perú es que América del Sur presenta el nivel de productividad por animal más bajo del mundo, y aun así el Perú no alcanza el promedio de la región.

En el contexto internacional, América del Sur participa con el 9% de la producción total mundial de leche, la menor en términos relativos, mientras la Comunidad Europea sobresale con el 22% de la producción total, lo que la coloca como líder en producción láctea.

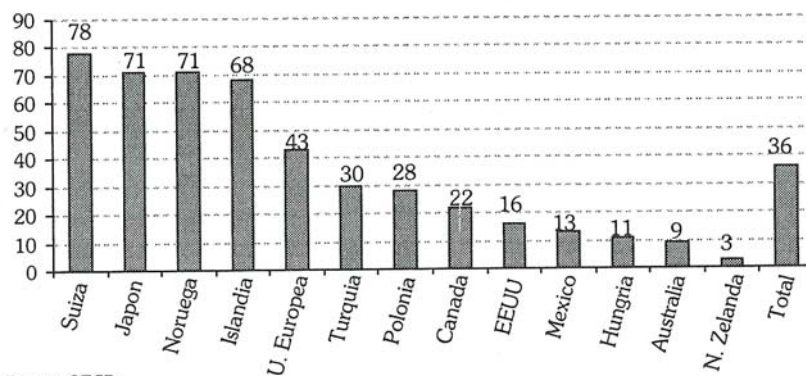
Sin embargo, conviene tener en cuenta que las políticas gubernamentales aplicadas por los principales exportadores y/o productores de leche -entre los que destaca Nueva Zelanda, Holanda, Alemania, entre otros- se caracterizan

---

<sup>6</sup> Reinhard Seifert. *Cajamarca vía campesina y cuenca lechera*. 1990

por su tendencia a proteger la producción nacional a través de subsidios directos e indirectos, barreras arancelarias y paraarancelarias.

SUBVENCIÓN DE LA OECD AL CAMPO  
(Porcentaje de la producción agrícola subvencionada  
por cada país en 1996)



Fuente: OECD.

Independientemente de las condiciones ventajosas de las que gozan en estas economías subsidiadas, los sectores lácteos de estos países han demostrado un gran desarrollo a través de la tecnificación e industrialización en algunos casos.

Así, los costos de Nueva Zelanda son en promedio 50% más bajos que los de Estados Unidos, Japón y los Países Bajos. El entorno de esta economía se caracteriza por condiciones favorables de crecimiento y un sector productivo eficiente en constante mejoría. Uno de los factores claves del éxito neozelandés es su innovadora y bien educada comunidad agropecuaria, cuyo papel ha sido clave en mejorar las ventajas naturales a través de la tecnificación del cultivo de pastos, mejoramiento genético de pastos y ganado, así como de una adecuada gerencia<sup>7</sup>.

En contraste, el sector lechero peruano se enfrenta a un proceso de economía de libre mercado y, sin embargo, está formado, en su mayor parte, por campesinos que practican una economía de subsistencia, debido

<sup>7</sup> Graham T. Crocombe, Michael J. Enrigh y Michael Porter. Op. cit.

principalmente a una inadecuada magnitud operativa de las unidades agropecuarias.

Las comunidades campesinas y las asociaciones de productores se encuentran en una posición más favorable para efectuar una transformación productiva en sus unidades agropecuarias. Promover la capacitación técnico-empresarial de sus miembros y la conformación de unidades de entre 25 y -35 hectáreas podría revertir la situación de baja productividad y producción de sus tierras. De esta manera se podría generar un nuevo agente económico que introduzca criterios de manejo empresarial en las unidades y se guíe por intereses estratégicos y por la visión de un mercado ampliado; ello permitiría alcanzar un desarrollo sostenido en este sector, principal actividad económica de la Subregión.