

CAJAMARCA COMPETITIVA
CAPITULO XV
EL POTENCIAL DEL SECTOR LECHERO

La actividad ganadera es quizá la más tradicional de la subregión y la más importante en términos de su capacidad para absorber mano de obra. Hasta el momento, alrededor de la ganadería vacuna se ha desarrollado una industria local de explotación de carne y una significativa industria lechera que, sin embargo, todavía no ha alcanzado la magnitud que sus posibilidades le permiten.

LA SITUACION ACTUAL

El análisis de las ventajas competitivas actuales del sector lechero en la Subregión muestra una situación muy positiva respecto de los factores básicos: tierras aptas de vocación silvopastoril, conocimiento de los sistemas básicos de producción lechera y buena calidad del producto y sus derivados, reconocida en todo el país.

Asimismo, las condiciones de la demanda son altamente favorables al desarrollo de la industria lechera en la Subregión. La producción láctea actual en el país no llega a satisfacer ni siquiera la demanda interna, por la que existe un amplio mercado por atender. Las grandes posibilidades de crecimiento de esta industria se sustentan en el hecho que actualmente el Perú es uno de los países que registra uno de los menores indicadores de consumo de leche en Sudamérica: alrededor de 50 litros per cápita al año, frente a los 115 litros que la FAO recomienda para el desarrollo saludable de la población. Se espera que este bajo consumo se incremente con la mejora del poder adquisitivo de los sectores de menores ingresos.

El mercado lácteo en el Perú está compuesto por las leches evaporadas; con el 76% del mercado; las leches pasteurizadas y UHT (Ultra High Temperature), con el 4% del mercado; y las leches en polvo, que abastecen a cerca del 20% del mercado. Las principales empresas que compiten actualmente en este

mercado son Gloria, Nestlé Perú, New Zealand Dairy Board y Bella Holandesa del Perú. Dada la insuficiente producción lechera nacional, estas empresas abastecen su demanda no solamente con producción interna, sino a través de productos importados. Así, por ejemplo, el sector de leches UHT llegó a crecer durante 1996 en 115% como consecuencia del ingreso de Bella Holandesa y Laive, ambas con productos importados, y la empresa New Zealand Dairy Board cuenta con cerca del 7% de preferencia del mercado nacional, a través de su leche en polvo Anchor, netamente importada.

PRINCIPALES EMPRESAS EN EL SECTOR LECHERO

Empresa	Producto Principal	Preferencia ^{1/}
Gloria	Leche evaporada <i>Gloria</i> , leche en polvo <i>Aurora</i>	72,0%
Nestlé Perú	Leche evaporada <i>Ideal</i> , <i>La Lechera</i>	25,7%
New Zealand Dairy Board	Leche en polvo <i>Anchor</i>	7,0%
Bella Holandesa	Leche evaporada en polvo <i>Bella Holandesa</i>	3,0%

^{1/} "Preferencia de marca". *Informe Gerencial de Marketing; Liderazgo en Productos*. jun. 1997, p. 40.

En el futuro se espera que las empresas del sector adquieran cada vez mayor dinamismo, tanto en el ámbito nacional como internacional. Actualmente están realizando cuantiosas inversiones en su infraestructura, orientadas tanto al crecimiento del mercado como hacia el fortalecimiento y posicionamiento de sus marcas, a través de productos relacionados con los conceptos de alta calidad y contenido proteico.

Así, Gloria tiene en proyecto construir una nueva planta de leche y derivados lácteos en Lima con una inversión de 20 millones de dólares, la que se espera inicie sus operaciones en el primer semestre de 1998. Esta inversión le permitirá ampliar su producción en 40% e incursionar en la elaboración de leche fresca. Actualmente, Gloria posee una planta industrial en Arequipa, para la producción de leche evaporada y envases, y dos plantas en Lima, para la elaboración de leche UHT y otros derivados lácteos. Friesland Perú, empresa

proveedora de Bella Holandesa del Perú, también está construyendo una planta de derivados lácteos destinada a leche pasteurizada (UHF) , mediante una inversión de 35 millones de dólares. Laive, la primera empresa productora de derivados lácteos y líder en quesos y mantequillas en el Perú, recientemente ha iniciado operaciones en las fábricas procesadoras de Lima y Arequipa mediante inversiones superiores a los 10 millones de dólares. También, la empresa Carnilac va a ingresar en el mercado local de derivados lácteos a través de la instalación de cuatro plantas ubicadas en Cañete, Huacho, Trujillo y Cajamarca, respectivamente.

Todos estos factores indican que la demanda potencial para la industria lechera en la Subregión es prácticamente ilimitada, lo que demuestra la prioridad de potenciar la producción láctea en la zona con el fin de dinamizar su actividad.

Sin embargo, si bien los factores básicos y las condiciones de la demanda son favorables a la industria láctea en la Subregión, ésta también enfrenta serias limitaciones que obstruyen su desarrollo. Las principales dificultades residen en los factores avanzados, específicamente en el bajo nivel tecnológico -técnico productivo y empresarial-, que impide niveles adecuados de productividad. No existe control de pastos ni de ganado en casi todo el territorio de la Subregión, tampoco se cuenta con infraestructura básica suficiente para la conservación y el transporte del producto. En cuanto a la estructura del mercado, podría decirse que la producción lechera se desenvuelve de modo artesanal, completamente atomizada en pequeños productores pasivos y adversos al riesgo, con mínima rivalidad entre ellos y con muy limitado poder de negociación frente al monopolio ejercido por Incalac. Respecto de las industrias relacionadas, el grado de integración es muy bajo, pues no existen industrias importantes de derivados lácteos -salvo la de Incalac, que ha mejorado notablemente en los últimos años- y la industria del cuero es artesanal.

Estas limitaciones generan que la producción sea reducida; los costos de producción, altos; la productividad, muy baja; y finalmente, que los pequeños ganaderos que se dedican a la actividad lechera se encuentren a un nivel de

subsistencia que sustentan el plan, de manera que se supere el actual paradigma respecto a las actividades económicas relevantes de la zona y se logre el apoyo de todos los sectores e instituciones para la potenciación del sector lechero.

b) Conformación de nuevas unidades unifamiliares de entre 25 y 35 hectáreas con un criterio técnico-estratégico, sobre la base de la concertación mayoritaria al interior de todos los sectores involucrados. En una primera etapa se pondría énfasis en la zona quechua y la acción se dirigiría especialmente a comunidades campesinas, asociaciones y grupos campesinos, poseedores de grandes extensiones de tierra. Por su clima, calidad de tierra y capacidad de riego, la zona quechua es la que actualmente tiene la mayor aptitud para el desarrollo ganadero, y no está siendo convenientemente aprovechada. Un tamaño de propiedad de 35 hectáreas en promedio y el uso de criterios técnicos crearían las condiciones básicas para la obtención de economías de escala, el aumento de la producción y la productividad y el inicio de un proceso de acumulación de activos productivos. Además, permitiría sentar las bases para el desarrollo de una industria láctea eficiente y podría atraer a inversionistas que desarrollen industrias que agreguen valor al producto primario, generen puestos de trabajo de cierto grado de especialización y fomenten el desarrollo de industrias conexas.

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LECHERO

Estrategia, estructura y rivalidad

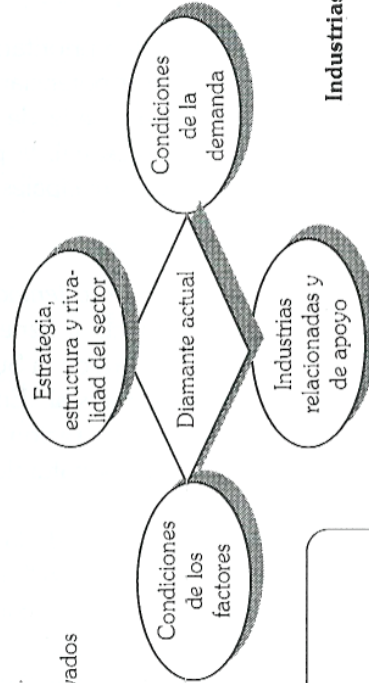
- Sector empresarial lechero individualista y pasivo.
- Ganadero adverso al riesgo.
- Carencia de industrias lácteas.
- Mínima rivalidad entre los agentes productivos.

Factores

- + Calidad de tierras de vocación silvopastoril.
- +/- Mano de obra capacitada.
- + Buena calidad del ganado.
- + *Know how*.
- + Calidad de la leche y derivados muy bien reconocida.

Demanda

- + Mercado amplio insatisfecho.
- Presencia de productos importados en un mercado regido por el precio.
- Baja capacidad de producción.



Gobierno

- + Asignar los recursos necesarios para impulsar el sector.
- + Función: normativa y promotora.
- + Gerenciar el desarrollo.
- + Impulsar el cambio hacia la eficiencia y eficacia.

Industrias relacionadas

- Ganadería atomizada.
- Industrias lácteas de baja tecnificación.
- Falta de soporte técnico productivo y empresarial.
- Carencia de financiamiento al sector.

Elaboración propia.

2) *Inscripción de las tierras en el Registro Público.* Las tierras que no están debidamente registradas en los Registros Públicos de Tierras no pueden ser objeto de garantía bancaria. Por ello, la inscripción en el registro correspondiente haría de la tierra un activo con valor financiero y disminuiría los conflictos por tierras y linderos.

3) *Coordinación con ONG calificadas y de prestigio como intermediarias ante la banca para la calificación de créditos (se privilegiará a la actividad lechera).* La desaparición del Banco Agrario dejó como secuela la inexistencia de entidades financieras con conocimientos suficientes como para evaluar activos y potencial de carácter agropecuario. Por esto, el apoyo de ONG calificadas, que cuenten con el *know how* necesario y que gocen de la confianza del sector bancario, podría mejorar las posibilidades de revertir esta situación. El objetivo es lograr que el ganadero tenga acceso al crédito, las tierras se tasen a su real valor y se agilicen los procesos de compra-venta de tierras.

4) *Capacitación en técnicas agropecuarias modernas y gestión empresarial por medio de convenios con instituciones nacionales e internacionales.* Uno de los principales problemas de la actividad lechera en la Subregión es la falta de tecnología, tanto en el campo productivo como en el campo empresarial, por lo que cualquier plan de desarrollo lechero requerirá la capacitación de la mano de obra y de los pequeños empresarios ganaderos. La primera etapa de este proceso tendría que estar dirigida a los ganaderos y agricultores de la zona quechua, para luego extenderse al resto de zonas. Las acciones concretas serían las siguientes:

a) *Contratar el apoyo de universidades, escuelas de negocios e institutos técnicos de primer orden para la estructuración de un programa total de capacitación al ganadero.* El objetivo de esta medida es el contar con un programa de capacitación técnica de largo plazo que sea capaz de transformar la actividad agropecuaria, a través del óptimo uso de los recursos -incluido el manejo de los pastos-. Como parte de este programa se debería establecer una escuela de la industria láctea para tecnificar el sector y darle una

orientación empresarial, y así sentar las bases para reorientar la actual economía agraria de la Subregión hacia una de leche y derivados con altos niveles de productividad.

b) *Buscar el auspicio de instituciones de cooperación internacional (AID, CE) y del sector privado (Incalac) para la implementación y desarrollo del programa.* De esta manera se obtendría el respaldo de instituciones que prestigien el programa y faciliten la búsqueda de financiamiento de bajo costo.

c) *Presentación del programa y de sus objetivos a ganaderos y agricultores.* La difusión del programa apuntaría a estimular el debate al interior de las unidades agropecuarias comprometidas, con la finalidad de recoger sus aportes y puntos de vista y lograr su apoyo para el desarrollo del programa.

5) *Búsqueda de alianzas estratégicas con socios altamente tecnificados.* El objetivo de esta acción es permitir la ampliación del mercado y la transferencia hacia la Subregión de tecnología de avanzada y de criterios de gestión de compañías transnacionales dedicadas al sector, con el fin de actualizar y hacer mundialmente competitiva la actividad en Cajamarca. Las acciones concretas serían:

a) *Establecer contactos con compañías líderes de experiencia en el desarrollo de actividades lecheras en climas y geografías similares a las de la Subregión.* Esta acción podría generar el interés de inversionistas extranjeros para el desarrollo de industrias de mayor valor agregado en el sector .

b) *Crear un laboratorio bromatológico que brinde la certificación de calidad requerida para acceder a un mercado ampliado.* Es necesario contar con una entidad de categoría mundial que certifique que la calidad de los alimentos producidos por la Subregión sea igualo superior a la exigida por los mercados mundiales a los que se pretendería ingresar por medio de los *joint ventures* propuestos. Por esto, adicionalmente a la debida capacitación al personal involucrado, es necesario estimular la autoexigencia de los productores dentro de un plan de Calidad Total.

c) Crear grupos estratégicos dentro del sector que establezcan la relación de joint venture. La formación de grupos estratégicos con intereses o características comunes -como localización geográfica-, facilitaría la concreción de las *joint ventures* y potenciaría su desarrollo. Las ventajas de esta acción serían: transferencia tecnológica y de gestión, apertura de mercados externos, fin de la relación asimétrica mantenida con Incalac, generación de mayores volúmenes de producto estandarizado como resultado de la sinergia producida entre las unidades agropecuarias estratégicamente agrupadas, y el aumento de los niveles de rivalidad entre competidores para que se dinamice el proceso de desarrollo tecnológico y de innovación.