

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS
MENCIÓN CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO
LOCALIZADO PRODUCTOR DE QUESOS DE LA CIUDAD DE
CAJAMARCA-PERÚ

POR:

ECON. M. Cs. AURELIO BALTAZAR VÁSQUEZ CRUZADO

ASESORA:

DRA. CARMEN CASTILLO DÍAZ

CAJAMARCA – PERÚ

2015

COPYRINGHT © 2013 BY.
AURELIO BALTAZAR VÁSQUEZ CRUZADO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

MENCIÓN CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS:

**COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO
LOCALIZADO PRODUCTOR DE QUESOS DE LA CIUDAD DE
CAJAMARCA-PERÚ**

Por: Econ. M. Cs. Aurelio Baltazar Vásquez Cruzado

APROBADA:

Comité Científico:

Dr. Elfer Miranda Valdivia

Dr. Isidro Rimarachín Cabrera

Dr. Marcial Mendo Velásquez

Dr. Oscar Silva Rodríguez

Dra. Carmen Castillo Díaz

Asesora

Cajamarca, Mayo del 2015

DEDICATORIA

A Dios que amo con todo mi ser. EL es todo para mí.

**A mis padres José y Dina (*in memoriam*). Me mostraron el amor a Dios y
que todo se logra con esfuerzo y disciplina**

**A Ruth, mi amada esposa
Y a mis hijos José, Cristhiam, Percy, Yeison y Lizeth.**

AGRADECIMIENTO

La finalización de esta Tesis Doctoral hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a cumplir con los sus objetivos propuestos. Por ello es para mí un placer utilizar este espacio para expresarles mi agradecimiento.

Agradecer de manera especial la Doctora Carmen Castillo Díaz –Asesora- de la presente Tesis, por ofrecerme sus valiosos conocimientos y experiencia profesional en el desarrollo de la misma; a los señores Marino Cárdenas, Alejandro Vásquez y Marco Pajares docentes de nuestra universidad, por sus valiosa colaboración al brindar sus conocimientos y respuestas en las entrevistas a expertos (docentes); a los señores Juvenal Eduardo Díaz Díaz, Horacio Vergara Quiroz y la señora Rosa Zambrano, gerentes de la Planta Quesera Chugur S.R.L, Empresa de Alimentos Huacaríz E.I.R.L y los Alpes E.I.R.L. respectivamente; al economista Abrahán Cachay por su contribución en la elaboración de tablas, cuadros y gráficos que aprecio mucho; a mis profesores del doctorado porque supieron impartir sus conocimientos y experiencias en cada asignatura desarrollada.

RESUMEN

La investigación se realizó entre los años 2013 y 2014, se centra en conocer ¿cuál es el nivel competitivo del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos tradicionales de la ciudad de Cajamarca en relación al cumplimiento de los factores de competitividad especificados por el diamante de la competitividad de Porter? El objetivo de estudio será “Determinar el nivel competitivo del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos tradicionales de la ciudad de Cajamarca en relación al cumplimiento de los factores de competitividad especificados por el diamante de la competitividad de Porter”. La hipótesis se ha estructurado con la siguiente afirmación: *“El nivel competitivo del SIAL productor de quesos, está condicionado, al cumplimiento de los factores especificados por el diamante de la competitividad de Porter: factores de la oferta; factores de la demanda; de las industrias y servicios relacionados y de apoyo; factor de la estrategia empresarial, estructura y competencia”*. El tipo de investigación es descriptiva, explicativa y propositiva. El diseño de investigación es transversal descriptivo. La muestra es por conveniencia de tres empresas Chugur, Huacariz y los Alpes por sus características homogéneas. Los resultados fueron: factores de la oferta 3.2 nivel bajo; factores de la demanda 3.0 nivel medio; rivalidad entre empresas 3.0 nivel bajo; integración con empresas relacionadas 1.8 nivel bajo. Las conclusiones indican que la competitividad del SIAL es 2.6 nivel BAJO debido entre otros aspectos: a) que el SIAL cuenta con ventajas comparativas que le dan sostenibilidad; b) existe un alto nivel de demanda de quesos; c) casi nula integración con empresas relacionadas, d) confrontan una alta rivalidad representada por las empresas monopólicas como Gloria, Nestlé y Laive. Concluyéndose que el nivel de competitividad del SIAL es Bajo y con esto se confirma la hipótesis planteada. Ante este resultado se propusieron estrategias generales para mejorar la competitividad de Sistema Agroalimentario Sistema Agroindustrial Localizado (SIAL).

Palabras clave: Sistema Agroalimentario Localizado, quesos tradicionales, competitividad, factores de competitividad, estrategias.

ABSTRACT

The research was conducted between 2013 and 2014, it focuses on knowing what is the competitive level Localized Agrifood System (LMIS) producing traditional cheeses of Cajamarca regarding the fulfillment of competitiveness factors specified by the diamond Porter's competitiveness ?. The objective of the study will "determine the competitive level Localized Agrifood System (LMIS) producing traditional cheeses of the city of Cajamarca in relation to the fulfillment of competitiveness factors specified by the diamond Porter competitiveness". The hypothesis has been structured with the following statement: "The competitive level SIAL cheese producer, is subject to the fulfillment of the factors specified by the diamond Porter competitiveness: supply factors; demand factors; industries and related services and support; factor in business strategy, structure and competition ". The research is descriptive, explanatory and purposeful. The research design is descriptive transversal. The convenience sample of three companies Chugur, Huacariz and the Alps for its homogeneous characteristics. The results were: supply factors 3.2 level low; demand factors 3.0 average; Rivalry between undertakings 3.0 level low; 1.8 integration with related low level. The findings indicate that the competitiveness of the SIAL is 2.6 LOW level due inter alia: a) the SIAL has comparative advantages that give sustainability; b) there is a high level of demand for cheese; c) almost no integration with related companies, d) facing high competition represented by Gloria monopolistic companies like Nestle and Laive. Concluding that the competitiveness of the SIAL is low and with this the hypothesis is confirmed. Given this finding general strategies are proposed to improve the competitiveness of Agrifood System Located Agroindustrial System (LMIS).

Keywords:

Localized Agrifood System, traditional cheeses, competitiveness, competitive factors, strategies.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPÍTULO I:	20
EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA.	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.5 OBJETIVOS	24
1.5.1 Objetivo General	24
1.5.2 Objetivos Específicos	24
1.6 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	25
1.6.1 Formulación de Hipótesis	25
1.6.2 Relación de variables del modelo para contrastar la hipótesis.	25
1.6.3 Operacionalización de las variables	26
1.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.7.1 Unidad de análisis	27
1.7.2 Población o Universo y Muestra	27
Identificación y selección de las unidades de análisis y de la muestra	27
a. Tipo y diseño de la investigación	28
1.8 MÉTODOS	29
1.8.1 Inductivo	29
1.8.2 Deductivo	30
1.8.3 Análisis	30

1.8.4	Síntesis	30
1.9	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	30
1.9.1	Instrumentos de recolección de datos.....	30
1.10	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	32
CAPÍTULO II:		33
MARCO TEÓRICO		33
2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN: LOS SIAL	33
2.1.1	En América Latina.....	33
a.	Cotija (México).....	33
b.	Turrialba (Costa Rica).....	34
c.	Salinas (Ecuador).....	34
d.	Cajamarca (Perú).	35
e.	San José y Colonia (Uruguay).....	36
2.1.2	Estudios anteriores	36
a.	Identificación del SIAL quesero de Cajamarca.....	37
b.	“Centros estratégicos” que articulan territorios específicos	38
c.	La ciudad de Cajamarca, «punto neurálgico» y territorio específico SIAL.....	38
d.	Los productos de Cajamarca: una construcción de identidad	39
e.	Productores del queso Mantecoso	40
f.	Productores de queso Tipo Suizo	40
g.	Instituciones relacionadas con el SIAL	41
h.	El Saber Hacer (propio del SIAL).....	41
i.	Fama Calidad y Tradición	41
j.	La tecnología y la innovación en el sistema agroalimentario localizado	42
k.	Los proveedores de ingredientes y de embalajes	42
l.	Las relaciones de los sistemas agroalimentarios localizados.....	43
m.	El SIAL quesero se constituyó progresivamente para hacer frente a amenazas	44
2.2	BASES TEÓRICAS.....	47

2.2.1	Teoría Económica sobre el SIAL	47
2.2.2	Teoría sobre los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)	49
2.2.3	Teoría sobre la Competitividad	49
a.	Conceptos importantes:	50
b.	Otros conceptos de Competitividad en una empresa	52
c.	Determinantes de la competitividad empresarial.....	54
2.2.4	Metodologías de medición de Competitividad Empresarial.....	55
a.	El enfoque sistémico de la competitividad	55
b.	La metodología desarrollada por el IICA	56
c.	El Informe Mundial de Competitividad.....	56
d.	Estudio de firmas de clase mundial (Estados Unidos).....	57
e.	El Diamante de Porter.....	57
CAPÍTULO III:		62
ANÁLISIS DE CONTEXTO SOBRE EL SISTEMA AGROALIMENTARIO LOCALIZADO PRODUCTOR DE QUESOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA-PERÚ		62
3.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SECTOR	62
3.1.1	Industria de los Lácteos en el Perú.....	62
a.	Producción de leche	62
b.	Producción industrial de derivados lácteos.....	64
3.1.2	Industria Láctea en Cajamarca.....	67
a.	Producción de leche	67
b.	Producción industrial de derivados lácteos.....	68
3.2	DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.....	70
3.2.1	Planta Quesera Chugur S.R.L.....	70
3.2.2	Industria Alimentaria Huacaríz S.A.C	72
3.2.3	Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L.	74
3.3	ANÁLISIS FODA SIAL PRODUCTOR DE QUESOS CAJAMARCA.	75
3.3.1	Fortalezas.....	75
a.	Gerencia y personal capacitado con vocación ganadera.....	75

b.	Industria integrada en su cadena, desde el acopio hasta la distribución.	76
c.	Innovación permanente para satisfacer la demanda.	79
d.	Experiencia en la industria.	81
3.3.2	Oportunidades	81
a.	Producción láctea disponible todo el año.	81
b.	Afluencia de Turistas.	82
c.	Desarrollo de Programas Nacionales.	83
3.3.3	Debilidades	85
a.	Baja calidad de la leche.	85
b.	Alta informalidad en la producción y comercialización de derivados lácteos.	86
3.3.4	Amenazas	86
a.	Conflictos sociales.	86
b.	Oferta de Productos Extranjeros debido a Acuerdos Comerciales.	87
3.3.5	Matriz FODA-SIAL Productor de Quesos Cajamarca	89
CAPITULO IV		90
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		90
4.1	DETERMINACIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO DEL SIAL	90
4.1.1	FACTORES DE LA OFERTA	91
a.	Recursos Naturales	91
b.	Infraestructura	92
c.	Capital Humano	94
d.	Competitividad en Instituciones	97
e.	Competitividad en Factores de la Oferta	98
4.1.2	FACTORES DE LA DEMANDA	99
a.	Situación del mercado	99
b.	Potencial Demanda	104
c.	Competitividad Factores de la Demanda	106
4.1.3	ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA	107

a.	Rivalidad entre empresas	107
b.	Instrumentos de Gestión	110
c.	Inversión.....	113
d.	Estrategia Empresarial, Estructura y Competencia.	116
4.1.4	INTEGRACIÓN CON INDUSTRIAS Y SERVICIOS RELACIONADOS Y DE APOYO	117
a.	Acceso a Asistencia Técnica.....	117
b.	Acceso a Maquinaria y Equipos.	120
c.	Acceso a Actividades de Promoción.....	121
d.	Competitividad Integración con Industrias y Servicios relacionadas y de apoyo.....	123
4.1.5	Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos de la ciudad de Cajamarca.	124
4.2	RESULTADOS: EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DEL SIAL	124
CAPÍTULO V:PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GENERALES PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SIAL		
		129
5.1	ESTRATEGIAS GENERALES PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SIAL PRODUCTOR DE QUESOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA.	129
	ESTRATEGIA I: PARA CREAR COMPETENCIAS GERENCIALES	129
	ESTRATEGIA II: PARA LA ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN	132
	ESTRATEGIA III: PARA GENERAR VALOR	134
	CONCLUSIONES	138
	SUGERENCIAS	141
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
	ANEXOS	147

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Casos SIAL cadena productiva leche-queso de vaca	35
CUADRO N° 2: SIAL Ortogonalidad Cadena-Territorio.....	48
CUADRO N° 3: Determinantes de la competitividad “Diamante de Porter..	58
CUADRO N° 4: Gerencia y personal capacitado.....	75
CUADRO N° 5: Lista de tipos de quesos	80
CUADRO N° 6: Programas Nacionales que afectan la Industria Láctea.....	84
CUADRO N° 7: Plantas Integrantes-Programa Quesos Maduros.....	85
CUADRO N° 8: Acuerdos Comerciales Vigentes.....	88
CUADRO N° 9: Matriz FODA.....	89
CUADRO N° 10: Valor numérico del nivel de Competitividad.....	91
CUADRO N° 11: Competitividad en Recursos Naturales.....	92
CUADRO N° 12: Datos Estadísticos en Infraestructura de Cajamarca.....	93
CUADRO N° 13: Competitividad en Infraestructura.....	93
CUADRO N° 14: Datos Estadísticos de Capital Humano Regional.....	94
CUADRO N° 15: Resultados-Encuesta a Empresas-Capital Humano.....	96
CUADRO N° 16: Competitividad en Capital Humano.....	96
CUADRO N° 17: Datos Estadísticos en Instituciones de Cajamarca.....	98
CUADRO N° 18: Competitividad en Instituciones.....	98
CUADRO N° 19: Competitividad Factores de la Oferta.....	99
CUADRO N° 20: Competitividad-Situación del Mercado.....	103
CUADRO N° 21: Competitividad-Potencial Demanda.....	106
CUADRO N° 22: Competitividad Factores de la Demanda.....	106
CUADRO N° 23: Competitividad-Rivalidad entre Empresas.....	110
CUADRO N° 24: Documentos Administrativos-Resultados de Encuesta..	111
CUADRO N° 25: Mejoras de Planta y Maquinaria (soles).....	114
CUADRO N° 26: Empresas-Gastos en Publicidad.....	115
CUADRO N° 27: Competitividad-Inversión.....	116
CUADRO N° 28: Competitividad Estrategia Empresarial, Estructura y Competencia.....	116

CUADRO N° 29: Programa de Compensaciones para la Competitividad-Cajamarca.....	119
CUADRO N° 30: Competitividad Acceso a Asistencia Técnica.....	120
CUADRO N° 31: Competitividad Acceso a Maquinaria y Equipos.....	121
CUADRO N° 32: Competitividad Acceso a Actividades de Promoción.....	122
CUADRO N° 33: Competitividad Integración Empresas Relacionadas.....	123
CUADRO N° 34: Competitividad SIAL Cajamarca.....	124
CUADRO N° 35: Nivel Competitivo (SIAL) Cajamarca.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Producción Principales Productos Pecuarios, 2008- 2012.....	63
TABLA N° 2: Producción Leche fresca de Vaca 2013.....	64
TABLA N° 3: Producción Derivados Lácteos. Perú 2013.....	65
TABLA N° 4: Venta de Derivados Lácteos. Perú 2013.....	66
TABLA N° 5: Producción Leche fresca de Vaca Cajamarca- 2013.....	68
TABLA N° 6: Producción derivados Lácteos en Cajamarca- 2012.....	69
TABLA N° 7: Obtención de materia prima.....	77
TABLA N° 8: Distribución de productos.....	78
TABLA N° 9: Marcas propias.....	79
TABLA N° 10: Producción nacional de leche/departamentos.....	81
TABLA N° 11: Llegada de turistas a Cajamarca	82
TABLA N° 12: Conflictos Sociales en el Perú.....	87
TABLA N° 13: Importaciones Peruanas de Queso.....	88
TABLA N° 14: PEA, según Nivel Educativo-Cajamarca.....	95
TABLA N° 15: Participación de Derivados Lácteos. Perú 2013.....	100
TABLA N° 16: Producción por tipo de quesos. Perú 2013.....	100
TABLA N° 17: Producción de Queso por Departamentos 2012.	101
TABLA N° 18: Participación de derivados Lácteos Cajamarca-2012.....	101
TABLA N° 19: Producción por tipo de queso. Cajamarca-2012	102
TABLA N° 20: Participación Venta Derivados Lácteos. Perú 2013.....	102
TABLA N° 21: Venta por tipo de quesos. Perú 2013.....	102
TABLA N° 22: Datos Estadísticos en Entorno Económico.....	104
TABLA N° 23: Tasa de Actividad por Departamentos 2012.....	105
TABLA N° 24: Datos Estadísticos en Competencia en Ventas.....	108
TABLA N° 25: Destino producción anual de Leche Cajamarca 2013.....	109
TABLA N° 26: Competitividad en Instrumentos de Gestión.....	112
TABLA N° 27: Mejoras de Planta y Maquinaria (porcentajes).....	114
TABLA N° 28: Asesoría empresarial-Provincia de Cajamarca.....	118
TABLA N° 29: Programa de Compensaciones para la Competitividad- Cajamarca.....	119
TABLA N° 30: Empresas-Acceso a Maquinaria y Equipos.....	119
TABLA N° 31: Empresas-Acceso a Actividades de Promoción.....	122

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1: Estructura Porcentual del PBI, Según Grandes Actividades Económicas - AÑO: 2012.....	62
GRÁFICO N° 2: Producción de Derivados Lácteos. Perú 2013.....	65
GRÁFICO N° 3: Venta de Derivados Lácteos. Perú 2013.....	66
GRÁFICO N° 4: Producción de Derivados Lácteos. Cajamarca-2012.....	69
GRÁFICO N° 5: Cadena Productiva de Lácteos del Perú.....	76
GRÁFICO N° 6: Obtención de materia prima (leche).....	75
GRÁFICO N° 7: Distribución de Productos.....	76
GRÁFICO N° 8: Vacas en Ordeño.....	80
GRÁFICO N° 9: Variación anual de arribos turísticos-Cajamarca.....	81
GRÁFICO N° 10: PEA según nivel educativo-Cajamarca.....	93
GRÁFICO N° 11: Destino de la producción anual de Leche en Cajamarca 2013	107
GRÁFICO N° 12: Acceso a Maquinaria y Equipos.....	119
GRÁFICO N° 13: Mapa de Diagnóstico Estratégico. SIAL quesero Ciudad de Cajamarca.....	123

GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS

- 1. Economía de las proximidades:** evidencia en el comportamiento de los actores económicos, el impacto no solo de la cercanía geográfica sino también en una proximidad “organizada” que abarca tanto la proximidad nacida de la pertenencia a las mismas organizaciones como la proximidad “institucional” que se origina al compartir reglas y representaciones comunes. Boucher. Noviembre 2111.
- 2. Economía de la acción colectiva:** se relaciona a capital social y confianza. La activación necesita al menos de dos etapas: la primera que podemos llamar “*acción colectiva estructural*” que representa la creación de un grupo pudiendo ser una asociación, una cooperativa u otra forma de organización; y la segunda una “*acción colectiva funcional*” que reposa sobre la construcción de un recurso territorializado en relación con la calidad: marca colectiva, sellos, apelaciones de origen (Boucher, 2004).
- 3. Capital social:** El capital social fomenta la acción colectiva, el autocontrol y la responsabilidad social al acercar entre sí a los seres humanos a través de la confianza, la reciprocidad y el respeto a las reglas de juego. El capital social está ampliamente expresado por la confianza y habilidad para organizarse, trabajar juntos y expandir el acceso a instituciones externas. CEPAL. Setiembre 2001
- 4. Economía de los territorios:** trata de los procesos de concentración geográfica de la actividad económica, a diferentes niveles, nacional, regional, local, y su vínculo con los procesos de desarrollo económico que se da a estos diferentes niveles, con hincapié en el nivel local y territorial. Boucher. Noviembre 2111

INTRODUCCIÓN

La globalización también está marcada por el reordenamiento del sistema agroalimentario mundial. Los sistemas agrícolas de los países en vías de desarrollo han tenido que evolucionar para sobrevivir a este proceso; una estrategia para enfrentar los retos globales es que la agricultura no sólo sea el sector productor de bienes primarios sin valor agregado, sino que se convierta en un sector que provea bienes agroalimentarios con mayor generación de valor.

En el Perú y en particular en la región Cajamarca encontramos una importante concentración de queserías rurales, las que forman un Sistema Agroindustrial Localizado (SIAL) productor de quesos tradicionales, siendo parte importante las empresas queseras de Cajamarca Chugur, Huacariz y Los Alpes.

Los estudios realizados anteriormente por Boucher permitieron conocer con mucha claridad la historia, las características de los factores que determinan las ventajas comparativas y competitivas del SIAL y las características de los elementos que dan competitividad. Sin embargo, no se llegó a establecer el nivel de competitividad del sistema.

Esta es una de las razones por las que seleccionamos el objeto de estudio que está orientado a responder a la interrogante que constituye el problema central de la investigación: *¿Cuál es el nivel competitivo del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos tradicionales de la ciudad de Cajamarca en relación al cumplimiento de los factores de competitividad especificados por el diamante de la competitividad de Porter?*

La hipótesis ha sido estructurada con la siguiente afirmación: *“El nivel competitivo del SIAL productor de quesos, está condicionado, al cumplimiento de los factores especificados por el diamante de la competitividad de Porter: factores de la oferta; factores de la demanda; de las industrias y servicios relacionados y de apoyo; factor de la estrategia empresarial, estructura y competencia”*. Finalmente, al conocer el nivel competitivo del SIAL productor de quesos se plantean estrategias generales que al implementarlas podrían contribuir a mejorar el nivel de competitividad del SIAL productor de queso de la ciudad de Cajamarca.

El objetivo general de este trabajo es “Determinar el nivel competitivo del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos tradicionales de la ciudad de Cajamarca en relación al cumplimiento de los factores de competitividad especificados por el diamante de la competitividad de Porter”

La estructura de la tesis consta de cuatro capítulos desarrollados a lo largo de su contenido.

En el primer capítulo se aborda el problema y describe la metodología de investigación, la que se relaciona con los objetivos e hipótesis.

El capítulo II, “Marco Teórico”, presenta los antecedentes de la investigación en América Latina (México, Costa Rica, Ecuador, Perú, Uruguay, etc.). El Marco Teórico o Bases Teóricas, teoría económica sobre el SIAL, aspectos teóricos sobre los Sistemas Agroalimentarios Localizados, aspectos teóricos sobre la competitividad, metodologías de medición de competitividad empresarial; aquí se han desarrollado los fundamentos teóricos para el planteamiento de la interrogante y la hipótesis de la investigación y finalmente una breve caracterización del Departamento de Cajamarca.

El capítulo III “Competitividad del SIAL productor de quesos tradicionales de la ciudad de Cajamarca”, está dedicado a la descripción general del sector, industria de los lácteos en el Perú, industria láctea en Cajamarca; Descripción de las unidades de análisis: Planta Quesera Chugur S.R.L, Industria Alimentaria Huacaríz S.A.C, Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L; análisis FODA del SIAL productor de quesos de la ciudad de Cajamarca: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas; análisis del SIAL: enfoque del diamante de la competitividad de Porter que presenta cuatro factores, los cuales deben cumplirse para lograr de esta manera una posición competitiva del SIAL en la industria láctea, entre ellos: factores de la oferta; factores de la demanda; estrategia empresarial, estructura y competencia; integración con empresas relacionadas.

El cuarto capítulo analiza los cuatro factores presentados en el diamante de la competitividad de Porter, los resultados del análisis nos ha permitido determinar el nivel competitivo del Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos de la ciudad de Cajamarca, lo cual evidencia que para que el SIAL llegue a ser competitivo debería cumplir satisfactoriamente con los cuatro factores.

Las conclusiones han sido elaboradas en concordancia con los objetivos de la investigación, con lo cual se contrasta la hipótesis de manera afirmativa. Finalmente se presenta las sugerencias.

El autor.

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Perú y en particular en la región Cajamarca la diversidad de condiciones agroclimáticas y socioculturales proporcionan a Cajamarca una fuente extraordinaria de productos alimenticios diferentes. Esta diversidad se expresa específicamente en la producción de variedades de quesos, destacando históricamente dos quesos artesanales, el queso mantecoso y el queso andino tipo suizo, organizándose las actividades queseras alrededor de la ciudad de Cajamarca. Cabe precisar que en nuestro país, Cajamarca tradicionalmente está identificado como una de las principales cuencas lecheras y la única cuenca quesera del país donde encontramos una importante concentración de queserías rurales.

Al respecto, investigadores como Salas Casasola entre otros, sostienen que la concentración de queserías rurales de Cajamarca es un Sistema Agroindustrial Localizado (SIAL) caracterizado por presencia de ventajas comparativas como abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital), y factores específicos como una concentración geográfica de pequeñas empresas de especialización parecida en la producción de quesos, un saber hacer tradicional y una historia común compartida por actores; existencia de un conjunto de instituciones vinculadas al SIAL, donde las empresas queseras de Cajamarca son el elemento central de este SIAL; así mismo se puso en marcha por la CODELAC (Coordinadora de los Productos Lácteos de Cajamarca), un sello de marca colectiva sin resultados auspiciosos. (Salas Casasola, Boucher, & Requier-Desardins, 2006). Esta caracterización nos permite apreciar ciertas características que representan fortalezas y desafíos para logra un nivel de competitividad importante. Para que el SIAL logre pasar del estado de desarrollo alcanzado a un alto nivel de competitividad, surge la necesidad de identificar

áreas prioritarias de mejora así como áreas críticas las que pueden avizorarse analizando cada uno de los factores determinantes de la competitividad.

En este sentido, se pueden apreciar situaciones problemáticas que constituyen un verdadero desafío para la desarrollo de la competitividad de las empresas del SIAL como: amenaza por la competencia de los quesos adulterados, la calidad de la producción muy variable, la informalidad fiscal y sanitaria (doble estándar y competencia desleal, problema de registro en INDECOPI), productos como el queso mantecoso y el tipo suizo muy heterogéneos, acciones oportunistas de intermediarios (asimetría de información), alto individualismo (baja representatividad), ausencia de sellos de inocuidad, escaso conocimiento de demanda por parte de los productores, trazabilidad deficiente, dificultad de acceso al crédito, alta estacionalidad de la producción, ausencia de marca, baja productividad e inversión, demanda local muy acotada y de bajo poder adquisitivo (en comparación con comprador global); este tipo de situaciones problemáticas planteadas conlleva a reflexiones y retos.

De otro lado, el SIAL presenta una gran heterogeneidad de productores queseros, lo cual es una de las principales limitantes para definir una estrategia común, aunque hay un cierto número que básicamente son los productores que consideran a la quesería artesanal como una alternativa productiva y comercial propia y heredada de sus antepasados, que son los que tienen mayor capacidad de organización y de aceptación para elevar su nivel competitivo. Así mismo, se debe tener muy presente que cualquier productor o empresario de quesos en el mundo debe ser consciente que va a competir con la industria láctea internacional que se caracteriza por la presencia de grandes empresas multinacionales presentes en el plano nacional.

Está claro que la competitividad de una o un conjunto de empresas que integran el SIAL, pasa por conocer las bases en que estas desarrollaran y sostendrán en el tiempo su capacidad de competir en el mercado local y en cualquier otro mercado. El hecho está, en que no se conoce el nivel de competitividad que actualmente tienen las empresas del SIAL, no permitiendo en consecuencia definir estrategias

coherentes para mejorar su actual capacidad competitiva. Por estas razones nos formulamos, las siguientes interrogantes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Pregunta de Investigación:

¿Cuál es el nivel competitivo del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos tradicionales de la ciudad de Cajamarca en relación al cumplimiento de los factores de competitividad especificados por el diamante de la competitividad de Porter?

Preguntas específicas:

¿Cuál es el nivel competitivo del SIAL en relación al cumplimiento de cada uno de los factores de competitividad especificados por el diamante de la competitividad de Porter: factores de la oferta; factores de la demanda; de industrias y servicios relacionados y de apoyo; factor de la estrategia empresarial, estructura y competencia?

¿Cuáles son las estrategias para mejorar el nivel competitivo del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos de la ciudad de Cajamarca?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La existencia de un Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos tradicionales en la ciudad de Cajamarca es relevante como una actividad emblemática en Cajamarca que ha logrado en el Perú ser reconocida por sus buenos quesos. Creemos que esta imagen está amenazada entre otros aspectos por la competencia desleal, informalidad, productos adulterados, más baratos, que atentan contra la calidad, el problema de etiquetas falsas está vinculado con el problema del registro en INDECOPI, perjudicando la imagen de calidad de los productos lácteos.

Esta situación, nos lleva a pensar por ejemplo en, qué condiciones serían necesarias para dar cumplimiento a cada uno de los factores de competitividad especificados por el diamante de la competitividad de Porter. A partir de ello,

pensar en consolidar el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad competitiva de las empresas del SIAL; sin embargo, a la fecha se desconoce el nivel de competitividad alcanzado, no permitiendo en consecuencia definir estrategias coherentes para mejorar su capacidad competitiva. Sabemos también que la sobrevivencia de las empresas, en un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación y su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia (transnacionales, TLC, etc.)

El reto es que las empresas se sostengan a lo largo del tiempo y crezcan continuamente mediante innovación e incorporación de conocimientos en la organización, creando ventajas competitivas sostenibles, desarrollando la creatividad, y superar a los adversarios pero con dignidad, pensando en que Cajamarca sea conocido fuera de las fronteras del país como la ciudad de los quesos de mejor calidad. En consecuencia, el presente estudio es importante por dos razones fundamentales. En primer lugar por tener como objetivo determinar el nivel de competitividad de las empresas del SIAL y en segundo lugar en tanto una vez conocido el nivel de competitividad poder establecer estrategias coherentes para promover que sea el más competitivo de la región y nacional.

En este estudio también consideramos algunas razones de importancia práctica tales como: generar información que puede ser utilizada para tomar medidas respecto a los competidores del sector, para mejorar las relaciones con los proveedores, conocer la aparición de productos sustitutos, la aparición de competidores potenciales, las relaciones con los clientes potenciales, etc.

Consideramos que esta investigación, despierta el interés de las instituciones públicas y privadas para determinar una agenda de competitividad con acciones concretas para desarrollar ventajas competitivas en las empresas que conforman el SIAL y a otras instituciones como la Cámara de Comercio de Cajamarca, SENATI, Ministerio de Industria, ONG como ITDG, CEDEPAS y su proyecto PRA y el Programa de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas PROMPYME, etc.

Pensamos que aprendidas pueden contribuir a la reflexión sobre el futuro del SIAL y de la economía campesina de Cajamarca en términos de: promoción de la inversión, innovación, la calidad y productividad del sector lechero e industria láctea cajamarquina. Creemos que es conveniente para la Universidad Nacional de Cajamarca, dado que entre sus fines tiene la investigación científica y la extensión y proyección universitaria en beneficio de la Región y del País.

1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se cuenta con muy poca información sistematizada y actualizada del tema en investigación. Además del alto índice de informalidad en las empresas productoras queseras constituye una dificultad para el recojo de información y ampliación de la muestra de análisis.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Determinar el nivel competitivo del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos tradicionales de la ciudad de Cajamarca en relación al cumplimiento de los factores de competitividad especificados por el diamante de la competitividad de Porter.

1.5.2 Objetivos Específicos

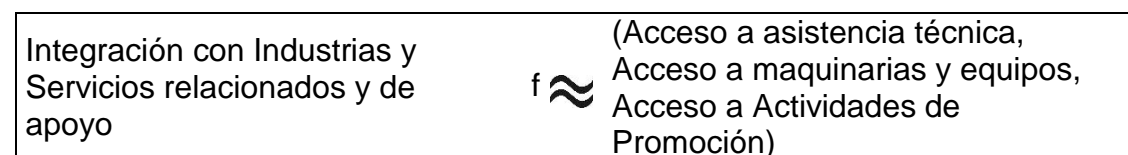
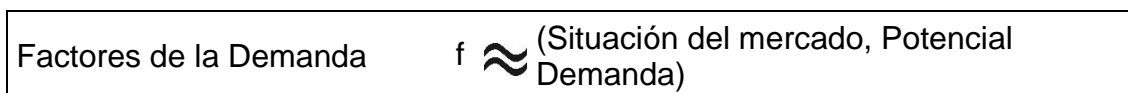
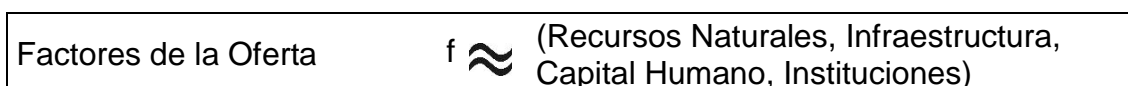
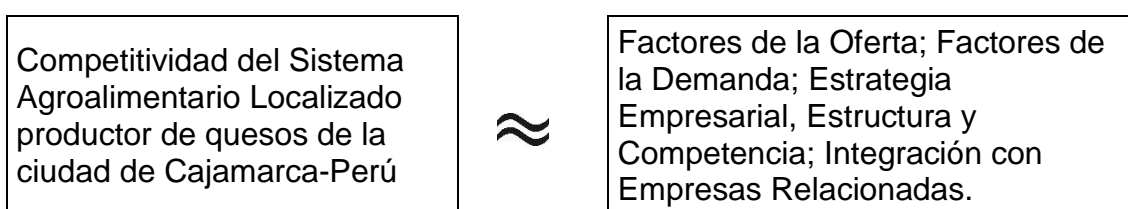
- a. Determinar el nivel competitivo del SIAL en relación al grado de cumplimiento de cada uno de los factores de competitividad especificados por el diamante de la competitividad de Porter: factores de la oferta; actores de la demanda; de industrias y servicios relacionados y de apoyo; factor de la estrategia empresarial, estructura y competencia.
- b. Determinar y proponer estrategias generales para mejorar la competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos de la ciudad de Cajamarca.

1.6 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 Formulación de Hipótesis

El Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos de la ciudad de Cajamarca presenta un nivel competitivo bajo al no cumplirse satisfactoriamente los cuatro factores especificados por el diamante de la competitividad de Porter: 1) Los factores de la oferta, 2) Los factores de la demanda, 3) Las Industrias y servicios relacionados y de apoyo, y 4) La estrategia empresarial, estructura y competencia.

1.6.2 Relación de variables del modelo para contrastar la hipótesis.



Variable X1: Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos de la ciudad de Cajamarca-Perú.

Variable Y1: Factores de la oferta.

Variable Y2: Factores de la demanda.

Variable Y3: Estrategia empresarial, estructura y competencia.

Variable Y4: Integración con industrias y servicios relacionados y de apoyo

1.6.3 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	FUENTE	
FACTORES DE LA OFERTA	Recursos naturales	Disponibilidad de materia prima	Vacas en ordeño	Ministerio de Agricultura y Riego	
			Producción de leche	Ministerio de Agricultura y Riego	
			Rendimiento Promedio	Ministerio de Agricultura y Riego	
	Infraestructura	Servicios Básicos		Cobertura Eléctrica	Instituto Peruano de Economía
				Cobertura de Agua y desagüe	Instituto Peruano de Economía
				Cobertura de internet	Instituto Peruano de Economía
		Infraestructura vial		Densidad vial departamental	CEPLAN
				Asfalto de vías departamental	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
	Capital Humano	Capital Humano Regional		% población con educación superior	Instituto Peruano de Economía
				Educación de la fuerza laboral	INEI, Instituto Peruano de Economía
		Capital Humano SIAL Productor de Quesos		Capital Humano Gerencial	Entrevista a Empresas
				Capital Humano de Trabajadores	Entrevista a Empresas
	Instituciones	Seguridad Ciudadana		Conflictos Sociales	Instituto Peruano de Economía
				Criminalidad	Instituto Peruano de Economía
Seguridad				Instituto Peruano de Economía	
FACTORES DE LA DEMANDA	Situación del mercado	Entorno de la empresa	Demanda	Ministerio de Agricultura y Riego	
			Incertidumbre	INEI	
	Potencial Demanda	Entorno Económico		PBI de Cajamarca	Instituto Peruano de Economía
				Producto Bruto per cápita-Cajamarca	Instituto Peruano de Economía
				Gasto por Hogar-Cajamarca	Instituto Peruano de Economía
				Desarrollo Turístico-Cajamarca	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
		Demografía		Aumento de la población	INEI
				PEA ocupada-Cajamarca	INEI
ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA	Rivalidad entre empresas	Competencia en ventas	Número de Empresas	CODELAC	
			Diferenciación	Entrevista a Empresas	
	Instrumentos de gestión	Documentos administrativos, y Flujos de procesos		Plan estratégico	Entrevista a Empresas
				Misión, visión	Entrevista a Empresas
	Inversión	Mejoras de planta		Flujogramas de procesos	Entrevista a Empresas
				Remodelación y/o Mantenimiento de planta	Entrevista a Empresas
		Mejoras de maquinarias		Construcción de planta y/o tiendas	Entrevista a Empresas
				Mantenimiento de maquinaria	Entrevista a Empresas
Estrategias de Marketing		Adquisidor de tecnologías	Entrevista a Empresas		
		Gastos en Publicidad	Entrevista a Empresas		
INTEGRACIÓN CON INDUSTRIAS Y SERVICIOS RELACIONADOS Y DE APOYO	Acceso a Asistencia Técnica	Sector Privado	Empresas Especializadas	Cámara de Comercio de Cajamarca	
		Sector Publico	Instituciones Públicas	Ministerio de la Producción	
	Acceso a Maquinaria y equipos	Fabricación Peruana	Porcentaje de procedencia peruana	Entrevista a Empresas	
		Fabricación Extranjera	Porcentaje de procedencia Extranjera	Entrevista a Empresas	
	Acceso a Actividades de Promoción	Eventos en los que se participa	Eventos Locales	Municipalidad Provincial, Gobierno Regional, Ministerios de la Republica	

1.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio es Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos de la ciudad de Cajamarca concretamente las empresas productoras y comercializadoras de quesos y su Chugur, Huacaríz y los Alpes.

1.7.1 Unidad de análisis

Las unidades de análisis según Hernández Sampieri, 2006, p. 273 “se les denomina también casos o elementos sobre qué o quienes se van a recolectar datos (personas, organizaciones, comunidades, situaciones, etc.)”. En nuestro estudio son las empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos en la ciudad de Cajamarca: Chugur, Huacaríz y los Alpes.

1.7.2 Población o Universo y Muestra

La población o universo de nuestro interés, está delimitada por las empresas productoras y comercializadores de productos lácteos de la ciudad de Cajamarca que es el ámbito del SIAL en estudio.

El propósito principal del estudio es determinar el nivel de competitividad del SIAL productor de quesos, para ello consideramos conveniente concentrar el estudio en empresas cuyo carácter de “referentes” o principales se deriva (en algunos casos) de generaciones anteriores; se sustenta por la calidad de los quesos que elaboran y por el volumen de producción y ventas que alcanzan, lo cual hace que esta muestra, presente características homogéneas. Respecto al resto por la alta heterogeneidad de los productores queseros (por ejemplo tiendas, bodegas, informalidad), no se las considerará debido a que sus características intrínsecas y asimetrías, alterarían los resultados.

Identificación y selección de las unidades de análisis y de la muestra

Para responder de una manera práctica y concreta a las preguntas de investigación, cubrir los objetivos y analizar la certeza de nuestra hipótesis hemos tomado las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Cajamarca: Planta Quesera Chugur Queso SRL, Industria Alimentaria Huacaríz SAC, Industrias de

Alimentos MACKEY EIRL, Procesadora y Distribuidora de Lácteos El Norte, Empresa de Productos Lácteos Los Alpes E.I.R.L.

Las tiendas de comercialización de quesos denominadas La Fábrica y Agua Blanca, no son productoras de queso sólo comercializan usando etiquetado.

Para seleccionar nuestra muestra lo primero que hemos hecho es definir la unidad de análisis en número de tres (03) empresas localizadas en la ciudad de Cajamarca: la Planta Quesera Chugur Quesos SRL (Juvenal Díaz Díaz Cajamarca), la Industria Alimentaria Huacaríz SAC (Carlos Vergara Quiroz Cajamarca) y la Empresa Productos Lácteos Los Alpes E.I.R.L. (Rosa Zambrano Cajamarca). Esta muestra de nuestro interés, responde a la selección por conveniencia fundamentado en los siguientes criterios: porque es una muestra representativa de la población, por el grado de formalidad, por que presentan características homogéneas, porque cuentan con información clasificada, por que producen y comercializan productos lácteos específicamente quesos con marcas propias. En relación a la muestra, Sampieri afirma que “las muestra dirigidas son de varias clases... muestras de orientación hacia la investigación cualitativa (...muestra homogénea, muestra por conveniencia)” (según Hernández Sampieri, 2006, p. 606)

Al respecto, agrega Silvestre *“La comparación puede efectuarse con empresas del mismo rango o giro y de tamaño similar; puede hacerse un ranquin del sector o rama productiva.”* (Silvestre & Morales, 2011, pág. 53). Asimismo consideramos conveniente concentrar el estudio en empresas cuyo carácter de “referentes” o principales se deriva (en algunos casos) de su existencia por generaciones anteriores; se sustenta también por la calidad de sus productos y por los volúmenes de venta; lo cual hace que esta muestra, tengan el mismo giro, o sea características homogéneas.

a. Tipo y diseño de la investigación

El estudio está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva, explicativa y propositiva. Descriptivo según Best, *“comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento; pueden ser cualitativos o cuantitativos. Orientado a establecer relaciones entre variables, sin*

necesidad de señalar causa efecto” (Best, 1974, pág. 20). La importancia de este tipo de estudio, en opinión del citado autor, es precisar un comportamiento de una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas con la primera.

Explicativo, según Hernández Sampieri, 2006, p. 148 “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos... su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” en nuestro estudio nos sirvió para explicar las interrelaciones entre los factores de la competitividad de Porter.

Propositivo porque comprende la elaboración de Estrategias Generales, con el propósito de contribuir a mejorar el bajo nivel de competitividad de las empresas estudiadas del SIAL.

El diseño de esta investigación está concebido bajo el enfoque no experimental o ex post facto, específicamente es transversal descriptivo tuvo como objetivo recolectar datos que permitieron describir y analizar el grado de cumplimiento de los factores de la competitividad de Porter en las empresa seleccionadas y determinar el nivel de competitividad.

1.8 MÉTODOS

1.8.1 Inductivo

Mediante el análisis de las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, las industrias y servicios relacionados y la estrategia y rivalidad de cada una de las empresas queseras de la ciudad de Cajamarca se va a establecer el nivel de competitividad alcanzado por las empresas, lo cual nos *“permitirá generalizar y relacionar con el nivel de competitividad de todo el Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL)”* (Alfaro, 2009, pág. 78) productor de quesos en la ciudad de Cajamarca.

1.8.2 Deductivo

En el marco teórico abordaremos aspectos generales vinculados a la medición del nivel de competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos en la ciudad de Cajamarca cuyos elementos han sido señalados anteriormente para *“luego inferir que estos mismos están presentes en cada una de las empresas”* (Alfaro, 2009, pág. 79) queseras de la ciudad de Cajamarca las mismas que pertenecen a este SIAL que serán analizados en detalle.

1.8.3 Análisis

Este método nos permitió descomponer el diamante de la competitividad en factores, dimensiones, indicadores e ítems con el propósito de conocer las características del SIAL.

1.8.4 Síntesis

Luego de analizar las características de las empresas del SIAL a la luz del diamante de la competitividad de Porter nos permitió arribar a conclusiones sobre el nivel de competitividad del SIAL.

1.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dada la necesidad de contar con diversas fuentes de información para el correcto análisis del objeto de estudio, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información:

1.9.1 Instrumentos de recolección de datos

Cuestionarios. Con el fin de facilitar el acopio de información primaria se elaboraron los formularios para la encuesta, utilizando tanto preguntas cerradas como abiertas. El cuestionario estuvo destinado a obtener respuestas a preguntas previamente diseñadas que se consideran relevantes o significativas para la investigación, y se aplicaron a la muestra y a algunos actores del universo.

Antes de la aplicación definitiva del formulario mediante la encuesta se utilizó una prueba piloto, la cual se llevará a cabo a cuatro propietarios de empresas queseras de la ciudad de Cajamarca por ser el área central del SIAL queso. En base a la prueba piloto se realizaron las correcciones necesarias, sobre todo

respecto a aclaraciones conceptuales, para que las preguntas fueron entendidas para todos los empresarios y así estructurar definitivamente el formulario aplicar, por el mismo investigador.

Entrevistas. Se utilizaron con el propósito de tener una visión más objetiva sobre los factores a investigar ya mencionados. Se utilizaron dos guías de entrevistas una a expertos y la otra a los gerentes de las empresas estudiadas.

Análisis bibliográfico-documental. Se realizó el fichaje de bibliografía y documentos relacionados al tema: libros, textos, tesis, revistas especializadas, páginas web y otros documentos vinculados a la investigación.

Escala de Likert

Para medir el nivel competitivo del SIAL se utilizó un instrumento bastante conocido como es la Escala de Likert para recolectar y valorar información (datos) sobre las variables, indicadores e ítems especificados en el cuadro de Operacionalización de las Variables. Los ítems han sido formulados en términos de preguntas en la encuesta para medir todas las variables que en el estudio son cada uno de los factores de la competitividad establecidos por Porter. *“Un ítems es, una pregunta de un cuestionario”* (Hernández Sampieri , Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 337). Así se logró registrar los datos y para valorarlos se les codificó asignándole un valor numérico en una escala de 1 a 5. *“Codificar datos significa asignarles un valor numérico a cada ítems”* (Hernández Sampieri , Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 337). El participante, en este caso el gerente de cada empresa, al momento de responder a las preguntas de la encuesta asignó un valor numérico a cada ítem de cada factor. Se aplicó la escala en forma de entrevista a los gerentes de las empresas a quienes se les alcanzó una tarjeta con los valores numéricos. Las puntuaciones son las siguientes:

Valores numéricos	Nivel de Competitividad de cada ítem
1, 0 – 1.9	Muy bajo nivel
2, 0 – 2.9	Bajo nivel
3, 0 – 3.9	Nivel Medio
4, 0 – 4.9	Alto nivel
5, 0	Muy Alto nivel

1.10 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Procesamiento de datos: Se realizó luego del acopio de la información de las encuestas y entrevistas aplicadas; las respuestas fueron ordenadas, clasificadas, y tabuladas de manera sistematizada en forma manual y computarizada, lo cual facilitó la cuantificación de los indicadores a través de métodos estadísticos seleccionados con la finalidad de obtener la validación de la hipótesis y de las conclusiones.

Análisis e interpretación de resultado: el procesamiento y análisis de los datos de esta investigación, se realizó mediante cuadros estadísticos procesados en Excel. En ese sentido, se recogió información para cada variable y sus respectivos indicadores a fin de:

- Representar estadística y gráficamente de las variables e indicadores seleccionados para el estudio: manejo tabular y análisis e interpretación comparativa.
- Elaborar y redactar la síntesis con la incorporación de los elementos fundamentales; se rechazaron algunos datos de escaso grado de significación.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN: LOS SIAL.

2.1.1 En América Latina

El tema de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) ha emergido en el campo de las reflexiones sobre la economía campesina en los países latinoamericanos y particularmente andinos.

Los esfuerzos en pro de los SIAL comenzaron en la década de 1980-1989; en la actualidad el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA-sede Costa Rica, da cuenta en un informe (Junio-2012) en perspectiva de establecer una estrategia de activación de los SIAL, se identificaron, cuatro territorios donde se llevaron a cabo estudios de caso de concentraciones de queserías artesanales:

a. Cotija (México)

Este estudio titulado: “La activación de los SIAL vía el agroturismo: análisis del potencial de articulación en cuatro territorios queseros de América Latina” elaborado por Blanco Murillo, Marvin docente de la Universidad Nacional de Costa Rica. Abril del 2012. Se señala que la concentración de queserías se puede considerar un “clúster” debido a que integra proveedores de insumos y comercializadores. Se indica que Porter (1998) establece que las actividades productivas que forman “clúster” incrementan su competitividad debido a que acceden de manera más fácil a los recursos y generalmente participan de manera más importante en los mercados. Entre otros aspectos relevantes del estudio tienen que ver con dos elementos del diamante de Porter: a) **condición de los factores**, que la producción de quesos se ve favorecida por el abasto local de leche; la mano de obra empleada en las queserías es local y no cuenta con capacitación periódica y especializada lo cual afecta la competitividad del SIAL, etc. b) **factores de la demanda** se indica que el consumo de queso en México había mostrado un incremento del 5.9% en los últimos 10 años. Que el consumo de quesos es elástico a precios de la demanda, lo cual indica que el consumo está en función al precio de venta, destacando además que “la existencia de

problemas sanitarios en la leche y en los quesos son elementos que afectan a la competitividad del SIAL por ser un riesgo para la salud pública” (Blanco Murillo, 2012, pág. 70).

b. Turrialba (Costa Rica)

Este estudio corresponde a una consultoría realizada para la FAO y el IICA en el marco del estudio conjunto sobre los productos de calidad vinculada al origen, por Blanco, Marvin, en colaboración con Granados, Leonardo. Diciembre 2007. Las conclusiones que consideramos de interés para el presente estudio son: a) Que los recursos estratégicos, geográficos e históricos del Distrito de Santa Cruz de Turrialba, ofrecen condiciones óptimas para el establecimiento y desarrollo de un SIAL en torno a la elaboración de queso, b) Que las relaciones que se establecen entre los actores principales y otros actores dentro del SIAL, dan origen a un capital social que se expresa en sus acciones colectivas informales o tácitas, procesos de información e innovación y otras características, c) No obstante, existen algunas limitaciones derivadas del funcionamiento del mercado (por ejemplo: la competencia desleal, bajos precios e intervención de intermediarios), que pueden llegar a afectar a largo plazo *el crecimiento endógeno*, en favor o detrimento de los actores principales. Por último nos parece muy importante destacar algo que se puede replicar en el SIAL quesero de Cajamarca por que cuenta con recursos turísticos que falta activar, es que uno de los principales resultados de estas acciones colectivas ha sido el *diseño y puesta en marcha de la Ruta Turística del Queso* por las carreteras y caminos de Santa Cruz que comprende un recorrido por las fincas y plantas donde se produce el queso Turrialba. *Dentro de esta canasta también se ofrece recreación, hospedaje, convivencia con la cultura local, buena mesa y productos artesanales.* etc.

Blanco Murillo, 2012, p 126.

c. Salinas (Ecuador)

Los autores de este estudio son François Boucher y José A. Fraire cuyo título es “Las queserías rurales de Salinas de Guaranda, Ecuador”, es de nuestro interés señalar que la activación del SIAL se basó en una intervención externa, se dio por iniciativa de José Dubach, experto quesero de origen suizo, quien también enseñó en Cajamarca a elaborar el queso andino tipo suizo en honor a su nacionalidad.

Actualmente la parroquia en Salinas cuentan con 27 plantas procesadoras de lácteos, cuyos productos son comercializados en supermercados y tiendas comunitarias del Ecuador. *También se ha desarrollado la marca colectiva “El Salinerito”, con las que se identifican no sólo los quesos, sino otros productos como chocolates, pasta y licor de cacao; hongos secos, turrone, mermeladas, embutidos, panela y artesanías*. Las microempresas asociadas dan trabajo a más de mil personas. Cuentan con el apoyo de una fundación y del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), fundación que promueve el desarrollo rural a nivel nacional. *“El proyecto quesero en Salinas se convirtió en la columna vertebral del sistema, permitiendo mejorar la calidad de vida de la población, impulsar un desarrollo socioeconómico solidario, frenar la migración juvenil, crear y diversificar fuentes de empleo, mejorar los hábitos alimenticios y la nutrición, reforestar la región y desarrollar un modelo ganadero sostenible”* (Boucher & Fraire, 2011, pág. 120)

d. Cajamarca (Perú).

El estudio sobre las Queserías Rurales en Cajamarca es desarrollado por Boucher & Guégan, del que nos vamos a referir con amplitud, más adelante. (Boucher & Guégan, Queserías Rurales en Cajamarca, 2004). (Ver Cuadro 1)

CUADRO 1 Casos SIAL cadena productiva de la leche-queso de vaca

CASO	COTIJA	TURRIALBA	SALINAS	CAJAMARCA
a) Problema	Comercio Limitado, fraude	Generar más ingresos	Competencia, pobreza	Fraudes, Competencia Externa lechera
b) Territorio	Sierra	Volcán	Parroquia	Cuenca tradicional
c) Recursos específicos				
- Leche de Calidad	Si	Si	Si	Si
- Saber-hacer	Tradicional	Tradicional	Importado	Tradicional Importado
- Reputación quesero	Si	Si	Reciente	Si
- Recursos territoriales	Si	Si	Si	Si
d) Organización	ARPQC	Asociación de productores	Asociación de productores	APDL
e) Coordinación de actores	No	No	Furosal	APDL
f) Sellos de calidad	Marca colectiva 2005	Sello de IG para el queso	Marca colectiva	Marca colectiva
g) Característica SIAL	Incipiente	Incipiente	Sí (inducido)	Sí
h) Grado de activación	No	En fase inicial	Fortalecimiento	Alto
Proyecto de activación	Fortalecimiento Comercial	Ruta de queso	Fortalecimiento, Diversificación	Fortalecimiento Comercial
i) Tipo de SIAL	Tradicional	Tradicional	Inducido	Tradicional

Fuente: Boucher & Reyes Gonzales, Guía Metodológica para la activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados, 2011.

Como conclusión se encontró que las cuatro concentraciones queseras que cuentan con recursos pasivos con potencial para ser activados mediante el turismo, tales como las condiciones agroecológicas del territorio que favorecen la producción de leche y quesos de calidad, así como el saber-hacer tradicional y el uso de sistemas artesanales de producción que le han permitido a los SIAL diferenciarse de otros territorios queseros, *aunque les falta cumplir con requisitos para mejorar su competitividad*.

e. San José y Colonia (Uruguay).

El estudio “Clúster Quesería Artesanal en San José de Colonia”. diciembre del 2008, realizado por Jerusalmi, Claudio del Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay, siendo las conclusiones más relevantes: a) que están dadas las condiciones para el desarrollo del clúster de quesos artesanales de San José y Colonia, depende que la articulación de los actores y el papel que estos asuman, b) es urgente ***invertir en capacitación*** c) algunos desafíos que tienen los actores del clúster con: “*desarrollar las potencialidades que se observan y trabajar sobre los desafíos que se presentan, integrar y ampliar la base de actores y definir objetivos de largo plazo diferenciados por sus actuales características de desarrollo*”. (Jerusalmi, Camacho, & Mortorio, 2008, pág. 86).

2.1.2 Estudios anteriores

2.1.2.1 Indacochea

Según el Libro: Cajamarca Competitiva del autor Alejandro Indacochea respecto al análisis de las ventajas competitivas del sector lechero en la Subregión de Cajamarca, se menciona que este sector muestra una situación muy positiva respecto de los *factores básicos*: tierras aptas de vocación silbo pastoril, conocimiento de los sistemas básicos de producción lechera y buena calidad del producto y sus derivados que son reconocidos en todo el país. Así mismo hace hincapié en que las principales dificultades residen en los *factores avanzados*, específicamente en el bajo nivel tecnológico–técnico productivo y empresarial-, que impide niveles adecuados de productividad por cuanto la producción lechera se desenvuelve de manera artesanal por pequeños productores pasivos y adversos al riesgo; con mínima rivalidad entre ellos, poco poder de negociación

frente al monopolio ejercido por Incalac. Finalmente indica que estas limitaciones generan: que la producción sea reducida, los costos de producción altos, la productividad muy baja; y, consecuentemente, que los pequeños ganaderos que se dedican a la actividad lechera se encuentren a un nivel de subsistencia (Indacochea, y otros, 2011, págs. 216-218)

Al respecto, se conoce que a la fecha se han dado importantes cambios como son la asociatividad de los productores de leche, del quesillo y los productores de queso, lográndose crear un Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos materia de nuestro objeto de estudio.

2.1.2.2 Boucher y Guégan

A continuación presentamos un resumen del estudio realizado por Boucher, F Guégan, M. 2004 sobre el Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos de la ciudad de Cajamarca. En este resumen, se consideran entre otros aspectos aquellos que son pertinentes a los atributos de la competitividad señaladas por Porter como: condiciones de los factores productivos, condiciones de la demanda, industrias y servicios relacionados y de apoyo; estrategia, estructura y rivalidad entre empresas; y, el papel del gobierno.

a. Identificación del SIAL quesero de Cajamarca.

El territorio quesero de Cajamarca aparece muy articulado, se organiza alrededor de la ciudad de Cajamarca, en donde los diferentes actores de la ramificación mantienen, los unos con los otros, relaciones de diferentes tipos: de negocios leales (entre queseros y revendedores por ejemplo, o entre queseros y consumidores de Cajamarca), de complementariedad -competencia (entre queseros), asimétricas de dependencia (entre productores de quesillo y queseros), relaciones comerciales desleales(entre los que adulteran los productos lácteos y los consumidores). Señalando solamente dos tipos: El que se da entre productores de queso mantecoso y productores de quesillo de la zona de Chanta y Yanacancha por una parte; y, el existente entre los mismos queseros de Cajamarca. En efecto, son relaciones muy específicas y propias del funcionamiento del sistema.

b. “Centros estratégicos” que articulan territorios específicos

Respecto a la estructura y funcionamiento del SIAL, en el estudio, se explica cómo algunos lugares se distinguen por su especificidad y desempeñan el papel de «centros estratégicos» al nivel del funcionamiento del SIAL. Enfatizando que se trata sobre todo de la ciudad de Cajamarca, verdadero centro del sistema quesero. También tienen esta característica los mercados de quesillo de Chanta o de Yanacancha y la emblemática Agua Blanca, que dio su nombre a una variedad de queso mantecoso muy apreciada.

c. La ciudad de Cajamarca, «punto neurálgico» y territorio específico SIAL

Respecto a *la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas* en el estudio se sostiene que la ciudad de Cajamarca existen tiendas queseras especializadas en el comercio de lácteos. En su mayoría, están ubicadas cerca del centro histórico de la ciudad (Plaza de Armas, Cuarto del Rescate, Iglesias y museos) y cerca de los locales de las empresas de transportes (buses) en un total de (6 tiendas queseras importantes). Además existen otros modos de venta de los productos lácteos en Cajamarca:

- Los mercados: mercado central, mercado San Sebastián
- Panaderías: Son pocas las que venden
- Los supermercados
- Los restaurantes y pizzerías: son clientes importantes de los queseros.
- El mercado informal: se ha convertido en un verdadero problema tanto para los queseros formales como para las autoridades municipales, la SUNAT.

Se sostiene además que la ciudad de Cajamarca desempeña, de hecho, varias funciones en el sistema quesero tales como:

- Primeramente, es un lugar de producción: tradicionalmente se producía mantequilla y luego “manjar blanco” y en los años 70 apareció el queso mantecoso y en los últimos años quesos más finos como el mozzarella, provolone, brick, dambo, gruyere, etc., y más recientemente, el yogurt.
- Lugar de recolección, verdadera central de compra/venta de leche y de quesillo, principales materias primas utilizadas en la fabricación de quesos.
- También es un lugar de comercio de productos lácteos al por mayor, al por menor, ya sea localmente o por ventas en las principales ciudades de la costa.

La mayoría de los queseros tienen su propia tienda quesera de venta al por menor.

- Es igualmente un lugar de consumo que se desarrolló rápidamente durante estos últimos 18 años, desde la apertura de la mina de oro Yanacocha, con la llegada de aproximadamente 7,000 empleados, y la multiplicación del número de restaurantes, pizzerías, bodegas etc.
- Es finalmente un lugar de producción y de comercio de productos “vinculados” con los productos lácteos entre los cuales algunos son especialidades regionales: las rosquitas, pequeñas galletas muy apreciadas y producidas en Cajamarca; el chocolate de Celendín, los jamones salados de Hualgayoc; el vino de Cascas; la miel de Cajabamba y la artesanía local. Estos productos forman una peculiar “canasta de bienes” Según Boucher, F. 2002. Se completa esta canasta por la oferta de un cierto número de prestaciones turísticas dirigidas a una clientela esencialmente nacional.

d. Los productos de Cajamarca: una construcción de identidad

En relación a las condiciones de los factores un recurso específico, por oposición a un recurso genérico, corresponde a una ventaja vinculada con un lugar o un sector. Si, por el contrario, se lo aprovecha, es activado y se vuelve un activo específico. El primer recurso específico de Cajamarca está vinculado con sus ventajas físicas. En efecto, algunas zonas de la región se benefician con un buen clima y buenos suelos, los que favorecen el crecimiento de pastizales de calidad. Desde entonces, *la leche, particularmente rica en materias grasas, permite elaborar productos lácteos de calidad bastante excepcional. Paralelamente, Cajamarca se beneficia con un potencial turístico evidente y constituye la motivación principal de los visitantes* (Cuarto de Rescate, ventanillas de Otuzco, necrópolis de Combayo, Layzon) las calles bordeadas de casa coloniales, los monumentos coloniales como las iglesias de Belén y San Francisco, presentan a Cajamarca como la ciudad más “española” del Perú. El turismo festivo el carnaval más famoso del Perú dura 9 días. Otro atractivo son los Baños del Inca y las fiestas religiosas de Semana Santa y el Corpus Christi.

Los turistas peruanos aprovechan para comprar grandes cantidades de queso para consumo personal pero también para venderlos a sus familiares y amigos.

e. Productores del queso Mantecoso

Este queso tiene la mayoría de las características requeridas para recibir una denominación de origen que se aplican cuando las calidades sustanciales de un producto resultan a la vez de las virtudes del “terruño” es fabricado por décadas con los saber-hacer familiares y según “las costumbres locales, leales y constantes”. Al principio era fabricado para el consumo familiar, solo se le llamaba “queso”. A partir del momento en que se empieza a vender, toma el nombre de mantecoso. Este nombre proviene de su semejanza con la grasa de choncho, la manteca-muy utilizada en aquella época. Se puede entonces suponer que se pasó del “queso” al “mante-queso” y luego al mantecoso, su nombre actual. A partir de los años 70 se empieza a desarrollar pequeñas queserías de queso mantecoso en Cajamarca, Baños del Inca, pero también en Bambamarca. El queso mantecoso de Cajamarca se convirtió en el queso “tradicional” e incluso emblemático de la región.

Señalan que el 80% de productores de queso mantecoso se encuentran en la ciudad de Cajamarca, el mercado es su gran preocupación, se sienten identificados con el producto, por su calidad, bien presentado, atractivo para aprovechar la afluencia de turistas; el resto se distribuye entre las zonas de Bambamarca, Hualgayoc, Cutervo, Chota, Agua Blanca, Tongod, Cochán, que son comprados por algunos queseros de Cajamarca. Estos territorios están bien articulados e incluso imbricados los unos con los otros; todos están vinculados con la ciudad de Cajamarca que aparece como el punto central del sistema.

f. Productores de queso Tipo Suizo

El queso andino tipo suizo tiene un origen y es muy diferente al queso mantecoso. En efecto, su tecnología es foránea, José Dubach, es el suizo quien introdujo la quesería rural en el Perú y en particular en Cajamarca conocido como queso andino tipo suizo. Se puede constatar que el saber-hacer de fabricación de este queso fue asimilado de manera rápida y personalizada en este caso por Juvenal Díaz (El Chugurano) en 1975 quien abre la primera quesería, en su tierra Chugur, la segunda quesería la abre en Tongod en 1980, llegando a instalarse en Cajamarca 1983, luego en Baños del Inca, sigue expandiéndose abre bodegas en Lima y otras ciudades de la costa.

g. Instituciones relacionadas con el SIAL

En cuanto al *papel del gobierno* y presencia de otros organismos, en el estudio se menciona que existen diversas instituciones que apoyan y se relacionan con el sector lácteo así como Instituciones del Estado, el gobierno local, diversas ONG y Asociaciones como la Cámara de Comercio y la “Asociación de Productores de Derivados Lácteos del Departamento de Cajamarca” entre otras.

Se observa una clasificación de las instituciones de acuerdo al apoyo que dan al sector lácteo: las que dan capacitación y asesoría técnica como ITDG, SENATI; las que apoyan con créditos como FONGAL, FONDER; las dedicadas a la investigación como la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional de Cajamarca; las que dan Información como ASODEL; las que apoyan en la promoción y marketing como el Ministerio de Industria y Turismo y las que apoyan en la producción como SENATI.

h. El Saber Hacer (propio del SIAL)

Así mismo en lo referente a las *condiciones de los factores* concretamente el capital humano, se afirma que el *saber-hacer* o “*arte personal*” se transmite por décadas aún hasta hoy la producción del queso mantecoso tiene dos etapas: la elaboración del quesillo en los pueblos alejados de la ciudad y la elaboración del queso mantecoso en la ciudad de Cajamarca. Para conseguir el quesillo los productores del queso mantecoso viajan semanalmente a las ferias de los distintos pueblos cercanos a la ciudad de Cajamarca.

Que la enseñanza de los quesos se transmitió de padres a hijos, pero nunca entre personas que no sean de la familia, aún hoy continúa siendo así, pues existe mucho celo entre ellos.

i. Fama Calidad y Tradición

Respecto a *la rivalidad de las empresas*, se menciona que los quesos de Cajamarca son reconocidos y aceptados en todo el Perú, la demanda ha ido creciendo cada vez más y por ello también la oferta, esto ha traído consecuencias negativas ya que ante la *competencia* que existe por vender estos quesos, los precios y la calidad de este producto han caído. Que, las ciudades vecinas están

produciendo este queso mantecoso y los venden como quesos cajamarquinos aprovechando la fama que gozan los quesos de esta región.

j. La tecnología y la innovación en el sistema agroalimentario localizado

En cuanto a las *condiciones de los factores*, se precisa que existen pequeños talleres que fabrican los equipos indispensables para las queserías como, por ejemplo, los molinos que se utilizan para el queso mantecoso, los inyectores de kerosene para calentar las ollas, e indican que ciertos equipos utilizados solo se compran en la costa, como las ollas de bronce que provienen de Chiclayo y los congeladores de Lima.

k. Los proveedores de ingredientes y de embalajes

Al respecto de las *industrias y servicios relacionados y de apoyo*, se indica que los proveedores son quienes aseguran el abastecimiento de sal, cuajo y otros ingredientes necesarios para la fabricación del queso (cloruro de calcio, bicarbonato de sodio). Los farmacéuticos veterinarios locales desempeñan un papel determinante en la difusión del cuajo industrial por su presencia en los mercados semanales. Respecto al abastecimiento, refieren que el problema esencial en Cajamarca es que no se encuentra todo. Por ejemplo, los queseros pueden comprar en la plaza el papel de embalaje más común para el queso mantecoso, así como los frascos de plástico para el manjar blanco, pero si quieren utilizar embalajes que aseguren una mejor protección higiénica o que lo diferencie de la competencia, deben abastecerse en Lima.

En cuanto a las etiquetas señala que es el mismo problema: la mayoría de los queseros las mandan a hacer en Cajamarca donde se fotocopian. Algunos queseros se distinguen por la originalidad de sus dibujos y por la calidad del papel pero estas etiquetas tienen que ser trabajadas en papel especial, en una imprenta y solo se puede hacer en Lima. Muy a menudo, estas etiquetas hacen referencia a antiguos nombres de haciendas, apellidos, etc. Este problema de mercadeo, hoy, es un punto sensible puesto que varios queseros recibieron capacitaciones en marketing que les hacen ver la importancia de una presentación original y atractiva de los productos.

I. Las relaciones de los sistemas agroalimentarios localizados.

Con respecto a temas pertinentes a *relaciones entre empresas, infraestructura, acceso a información y rivalidad, condiciones de la demanda* se describe que la relación entre productores de quesillo y queseros puede ser directa, y en tal caso en lugares específicos: los *mercados* de Chanta y de Yanacancha según la regla de la oferta y de la demanda. No se toma mucho en cuenta la calidad, ya que los dos factores importantes son el *precio* y el *peso*.

Además, la venta se concluye después de haber llegado a un acuerdo sobre el peso; en efecto, tanto el que ofrece como el que compra tienen una balanza no muy precisa que siempre se inclina hacia el propio interés. Esta configuración no favorece el desarrollo de la calidad del quesillo: es un verdadero círculo vicioso. *¡La calidad juega en el precio y el menor peso que registra la balanza influye en la calidad!* También se subraya que, sin lealtad comercial, el productor no tiene una verdadera motivación para fabricar un producto de buena calidad pues no le será remunerado a su debido valor. Que en este sistema se ve bien que el principal problema es la calidad del producto debido a una serie de factores endógenos: calidad de la leche, calidad del quesillo, buen *conocimiento* del procedimiento de fabricación del queso mantecoso, conservación y transporte, pero sobre todo *relaciones* entre los productores, los intermediarios y los queseros. Se añaden factores exógenos como la *competencia desleal*, los fraudes y las adulteraciones y, por supuesto, la *percepción del producto por los consumidores*.

Que el *quesero* aparece como una suerte de prescriptor de la calidad: es la persona sensible y consciente del conjunto de las variables que afectan la calidad del producto. Trata entonces de mejorar lo que está a su alcance y está listo para movilizarse en toda acción que podría significar un mejoramiento del mismo. Luego que en el plano individual los queseros tratan de mejorar su saber *-hacer, su "arte personal"*. Transforman poco a poco el sistema de molienda del quesillo (queso tierno, sin sal), buscan la mejor manera de amasar el quesillo, las mejores condiciones de temperatura, de tiempo, etc. También se interesan mucho en la presentación. La *organización del abastecimiento* también es un factor- clave y algunos empiezan a buscar a los mejores productores de quesillo, precisándoles la calidad que están buscando y les dan consejos, les proveen pastillas de cuajo

de buena calidad. Sin embargo, se dan cuenta de los límites de estas acciones individuales y se sienten impotentes para *luchar contra los fraudes o la pérdida de la imagen del buen queso de Cajamarca*. Los queseros de Cajamarca decidieron entonces formar la *asociación APDL para proteger la reputación de sus productos y para abrir nuevos mercados*.

m. El SIAL quesero se constituyó progresivamente para hacer frente a amenazas

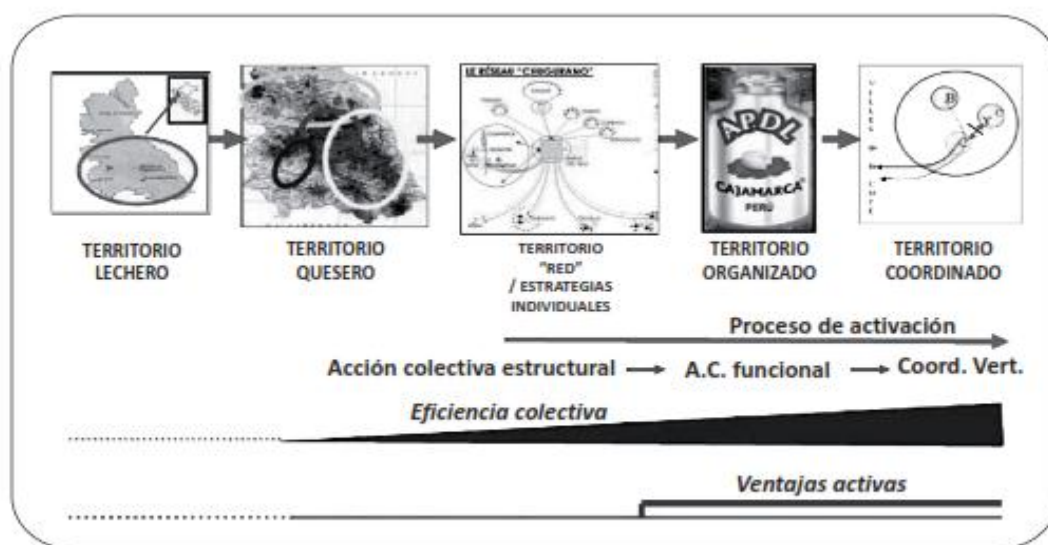
En lo que se relaciona con *estrategia y rivalidad entre empresas*, se enfatiza que gracias al fortalecimiento cada vez más fuerte de todos los actores del Sistema y la constitución de “acciones colectivas funcionales” tipo asociaciones de productores como la APDL (Asociación de los productores de derivados lácteos de Cajamarca). En segundo lugar, por la aparición de “acciones colectivas funcionales” tipo las *marcas colectivas* como “El Poronguito” y por último la creación de un mecanismo de coordinación de todos los actores de tipo mixto (acciones colectivas con cadena productiva) como la CODELAC (Coordinadora de los productos lácteos de Cajamarca). Se demostró como de una etapa a otra los activos producidos se convierten en recursos para la siguiente etapa.

En su estudio sobre la producción de quesos en Cajamarca, Boucher (2004) introduce la noción de “ciclo SIAL, que luego aplicará como esquema de análisis para otros casos. En la figura que a continuación se presenta se aprecia las diferentes etapas de evolución del SIAL quesero de Cajamarca. La primera etapa corresponde a la construcción de una cuenca de producción lechera, reconocida como tal en la región y el país. El potencial del “recurso” leche (incluyendo su especificidad vinculado al medio natural y a los saber hacer) es luego movilizado para el desarrollo de una producción quesera. En un primer tiempo el proceso de uso y (re) producción de recursos se hace más a nivel individual, por cada actor de la cadena productiva, en particular los queseros. Pero frente a los límites de la acción individual, y con el apoyo de organismos no-gubernamentales (ONG),

emergen diferentes acciones colectivas, primero estructurales (formación de asociaciones de queseros) y luego funcionales (marca colectiva). Retomando la tipología de Correa (2004), ese proceso se puede resumir como un paso sucesivo del nivel 1 al nivel 2, y luego del nivel 2 al nivel 3. Poco a poco el SIAL “madura”, subiendo de grado en grado. (Boucher & Guégan, 2004, pág. 59).

El carácter central de la ciudad de Cajamarca en cuanto a las articulaciones del sector quesero tanto de Chanta como Yanacancha le da sentido y coherencia a la concentración de queserías de varios niveles de formalización donde destacan las empresas Chugur, Huacaríz y los Alpes como las más representativas del SIAL quesero.

La trayectoria de desarrollo del SIAL quesero de Cajamarca



Fuente: Boucher (2006a)

2.1.2.3 Boucher y Espinoza

En la Tesis Doctoral denominada “La competitividad de un Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos en el Altiplano Central de México” el método empleado fue el enfoque de los SIAL y el modelo de “Diamante

de Porter”, además de un análisis microeconómico de presupuestos por actividad, concluyendo:

- Que el Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) quesero de Aculco, México, es competitivo.
- Se definió la competitividad como la capacidad de mantener y ampliar su participación en mercados y generar valor.
- Mediante la utilización del Diamante de Porter modificado con un análisis económico; en cada arista se obtuvieron indicadores para determinar la competitividad tales como: Condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias relacionadas y de apoyo; estrategias, estructura y rivalidad; hechos fortuitos y gobierno.
- Presencia de factores negativos como la falta de industrias de apoyo, nula integración vertical y mala integración horizontal, además de competencia con productos análogos baratos y la mala calidad sanitaria del queso.
- El análisis económico indicó que todos los actores obtuvieron utilidades, aunque las queserías fueron las que generaron mayor utilidad
- Para determinar la competitividad de todo el SIAL quesero, se adaptó la metodología propuesta por Cordero que consistió en realizar una escala numérica para cada uno de los elementos que forman el Diamante. La valoración consistió en una escala numérica de 0 a 5 en cada uno de los elementos analizados, donde 0 es un efecto nulo y 5 un efecto muy bueno, los valores intermedios son: 1 muy malo, 2 malo, 3 medio y 4 bueno. (Boucher & Espinoza, 2010, pág. 28).

2.2 BASES TEÓRICAS.

El marco teórico está constituido por dos elementos fundamentales, los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) y la Competitividad.

2.2.1 Teoría Económica sobre el SIAL

Los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) se refieren a una concentración de queserías tanto rurales como urbanas. Están compuestos por unidades de economía campesina o de agricultura familiar ligadas a organizaciones de producción de servicios asociadas, por sus características y su operación, a un territorio específico. Sus relaciones con empresas comerciales, con unidades agroindustriales, implican un enlace fuerte con el territorio y los recursos naturales.

“Para entender la noción de SIAL como sistema complejo, se requiere articular disciplinas, enfoques, nociones teóricas. Es así como se necesitan interrelacionar las ciencias biotécnicas con la economía, la sociología y la antropología. En la misma economía, se trata de la economía industrial y la economía de las proximidades, de interrelacionar proximidad geográfica, proximidad organizacional y proximidad institucional; pero también se refiere a la economía de la acción colectiva, relacionada a capital social y confianza. En la sociología y la antropología, se necesita integrar los fenómenos indentitarios y la patrimonialización. Se requiere integrar otros temas como la calidad y la calificación de productos, la multifuncionalidad y la canasta de bienes y servicios” (Boucher & Poméon, 2010, pág. 11)

Desde el punto de vista de la economía, su principal valor heurístico es el de ubicarse en el punto nodal entre territorio y cadena productiva; es decir entre la economía industrial y la economía de los territorios, determinando una ortogonalidad.

CUADRO 2 SIAL: ORTOGONALIDAD CADENA-TERRITORIO

TERRITORIO			
Instituciones locales	Abastecedores de Insumos	Cultivo Ganadería SIAL	
Redes sociales/capital social Paisaje/Recursos naturales locales		Saber-hacer Capital Humano	
Otras actividades rurales		Agroindustrial Rural Comerciantes Locales	
Calidad Territorial		Distribución Consumidores	
		CADENA PRODUCTIVA	

Fuente: SIAL, ortogonalidad territorio-cadena productiva (Boucher, 2003)

El enfoque SIAL abre amplias perspectivas para analizar formas particulares de organización espacial de la producción agrícola y agroalimentaria. Además permite reflexionar, en términos de competitividad, de la interacción entre dinámicas sectoriales y territoriales, interfaz urbano-rural, innovación, lucha contra la pobreza, desarrollo rural, protección del medio ambiente, nuevas modalidades de consumo, así como nuevas preocupaciones alrededor de la calidad de productos. (Francois & Requier-Desjardins, 2005)

El tema de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) ha emergido en el campo de las reflexiones sobre la economía campesina en los países latinoamericanos y particularmente andinos. La noción de SIAL se apoyó en un inicio sobre las corrientes de la *economía no convencional que estudiaban las concentraciones de empresas ligadas a un territorio*, en particular las nociones de “distrito industrial” y de “sistemas productivos locales”. Estas formas de concentración de empresas fueron denominadas de manera diversa (distritos industriales, sistemas productivos localizados, “clúster”), *teniendo en común ciertos activos específicos* (saber hacer, instituciones territoriales, formas de coordinación) que les permiten producir externalidades positivas y en consecuencia un mejor posicionamiento en el mercado.

2.2.2 Teoría sobre los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

Definición conceptual:

En la ponencia de François F. y Requier del 21 Julio 2005. p.11, se menciona que los SIAL ha sido definido por Muchnik y Sautier (1998) como *“sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agroalimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones, se combinan en un territorio para producir una forma de organización agroalimentaria en una escala espacial dada”* (Muchnik, 1998, pág. 102).

Principales características del SIAL:

- Está constituido por organizaciones de producción y de servicio, vinculadas mediante sus características y su funcionamiento a un territorio específico.
- Integra actividades agroalimentarias ligadas a un territorio, a través de factores naturales, así como una construcción social y técnica de largo plazo.
- Tiene vínculos en la cadena productiva: 1) “hacia atrás”, con el sector agropecuario por sus relaciones con el terruño y con la gestión de los recursos naturales; y 2) “hacia adelante”, a través de la calificación de productos y las relaciones específicas de los consumidores con los productos (reconocimiento de la identidad del producto).

La noción renovada del SIAL, *“es visto como un proceso de construcción, el SIAL como un espacio territorial construido por relaciones de actores teniendo entre ellos intereses comunes ligados al sector agroalimentario rural”*. (Boucher & Reyes Gonzales, 2011)

2.2.3 Teoría sobre la Competitividad

Rojas nos dice que las teorías económicas clásicas dieron forma al marco conceptual de la competitividad, el término competitividad evoluciona e incorpora nuevos elementos tales como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales (Rojas & Sepúlveda, 2000, pág. 110).

Cuando se pretende aplicar el término *competitividad* al conocimiento de las empresas queseras del SIAL productor de quesos de la ciudad de Cajamarca, surgen una serie de ideas aparentemente claras pero a la vez complejas, algo así como dice Muller: *“Existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y, al mismo tiempo, extremadamente genéricas, ilimitadas; altamente operacionales y medibles, y, al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de éstas palabras mágicas es competitividad”* (Rojas & Sepúlveda, 2000, pág. 110).

Cabe destacar respecto a la competitividad, una entrevista a Michael Porter, economista y pionero indiscutible en temas de competitividad empresarial:

*“Cuando empecé a mirar la competitividad me encontré que virtualmente no había nada en la literatura económica que se dirigiera a los aspectos microeconómicos de la competitividad. Yo quería encontrar un esquema que me permitiera capturar la complejidad de la competencia. Mi libro *La ventaja competitiva de las naciones* fue un esfuerzo de 6 años en el que equipos de investigación en 10 diferentes países recogieron cantidades de datos, porque necesitábamos esa información masiva. Mi aspiración ha sido crear un diálogo en dos direcciones para llevar el rigor analítico de la economía al pensamiento administrativo, pero también llevar a la economía una profunda comprensión de la naturaleza y la profunda realidad de la competencia”* (Snowdon & Stonehouse, 2006, pág. 10)

a. Conceptos importantes:

La capacidad de competir se relaciona con las ventajas que tienen los agentes que están compitiendo. Se señalan los conceptos de ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva.

Ventaja absoluta

Cuando dos o más agentes compiten, se dice que uno de ellos tiene ventaja absoluta porque es más productivo que el resto. La productividad se mide como la capacidad de producir más con el menor uso de factores de producción.

Esta concepción surge desde las primeras elaboraciones teóricas, como se puede ver en La riqueza de las Naciones. La riqueza se generaría entonces a partir de dos componentes: la división del trabajo, que posibilita aumentos en la productividad de la mano de obra vía especialización, y la proporción de la población que se involucra en el proceso productivo, porque Smith tiene en cuenta el tamaño del mercado.

Ventaja comparativa

La ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. En comercio internacional, un país tiene ventaja comparativa cuando el costo de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores. Por lo general, el costo de oportunidad está asociado a la ventaja que produce el tener abundancia de un factor.

David Ricardo, a quien se señala como la persona que resaltó esta característica respecto a la competencia, reconoce las bondades de la división del trabajo y la especialización. *“Los países pueden hacer o tener ventajas en la producción de ciertos bienes y, de esta manera, todos obtienen beneficios al concentrarse en aquello que saben hacer de forma relativamente más barata”* (Mayorga Sanchez & Martínez , 2008, pág. 10).

Ventaja competitiva

Puesto que éste es el núcleo del presente trabajo, se señalan los componentes de este acercamiento conceptual. Sin duda alguna, Michael Porter puede considerarse el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva. Su preocupación fundamental es elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad. En su libro La ventaja competitiva de las naciones (1993), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para

permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse.

Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa (Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 1991, pág. 50) Así, la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas. (Porter, 2002, pág. 55). Porter plantea que las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general. (Porter, 2002, pág. 55).

Competitividad de la Empresa

En relación a la empresa Porter afirma que la fuente primaria de creación de riqueza es la empresa. Reconociendo que la *competitividad empresa* depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país, se parte de la idea planteada por Porter (1993) y retomada por Krugman (1997) de que “**las que compiten no son las naciones, sino las empresas**”; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.

b. Otros conceptos de Competitividad en una empresa

En cuanto al concepto de competitividad empresarial se puede plantear que, al igual que la competitividad en general, éste presenta un sinnúmero de definiciones y no es fácil encontrar una en la que todos estén de acuerdo. Sin embargo, se puede concluir a partir de la revisión de diferentes acercamientos que los elementos comunes son, además de la participación en el mercado, la

productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Está presente también el criterio de la innovación.

Es importante establecer que la “competitividad se entiende como la habilidad de una empresa de mantener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios”. También se dice que “es un concepto de carácter comparativo, es decir, se mide a través de parámetros de eficiencia y calidad de las demás empresas que compiten en el mercado regional, nacional o mundial” (ICECOMEX, 2009)

Así mismo “la competitividad de una organización tiene cuatro atributos: 1.- Las condiciones de los factores 2.- Las condiciones de la demanda 3.- Las industrias conexas y de apoyo 4.- La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. *“Las diferentes combinaciones que puedan surgir de estos cuatro atributos son los que determinan si una empresa es un caso exitoso de competitividad o no, en otras palabras las combinaciones efectivas llevan a innovación, crecimiento, niveles de eficiencia cada vez superiores, etc.”* (ICECOMEX, 2009).

La competitividad es un concepto clave en la realidad económico y social de un país en la actualidad. La competitividad es considerada la llave de entrada a los mercados internacionales. Su importancia radica en que es cada vez más exigida para las personas, empresas y naciones. Pero, ¿qué es la competitividad y cómo se construye? El Diccionario de la Real Academia Española recoge el término competitividad como: *“capacidad de competir; o como la rivalidad para la consecución de un fin”*. Orientando otra respuesta a la pregunta anterior sobre la competitividad en el contexto socioeconómico, se puede coincidir con el siguiente enunciado:

“En el ámbito económico y social la competitividad es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición; la mayoría de las veces podríamos sustituir competitividad por la palabra eficiencia; pero la eficiencia es el paso previo para la consecución de la competitividad; sin eficiencia nunca alcanzaremos competitividad; por ejemplo, si no somos eficientes en la

asignación de los recursos no podremos ser competitivos en costos; es necesario aclarar que la eficiencia no lleva aparejada la competitividad aunque si es un factor sin el cual no se consigue la competitividad”. (Jica, 2010, pág. 124).

c. Determinantes de la competitividad empresarial

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituye un aspecto fundamental para su posterior proceso de medición. Sin embargo, al igual que con las definiciones, existen diferentes perspectivas frente a los factores determinantes de la competitividad de la empresa.

- Para la OECD (1992), los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son: a) la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes; b) la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura; c) la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas; d) la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados; e) la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.
- Desde el enfoque de la teoría sistémica de la competitividad, se establecen como determinantes: a) calificación del personal y la capacidad de gestión; b) estrategias empresariales; c) gestión de la innovación; d) integración en redes de cooperación tecnológica; e) logística empresarial; e f) interacción entre proveedores, productores y usuarios.
- Laplane plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto,

que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno.

Otro autor que señala los determinantes de la competitividad de la empresa es Berumen, que los agrupa en dos tipos: El primero comprende los relacionados con los precios y los costos: a) una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida en que sea capaz de ofrecer menores precios que los de los competidores; b) sobre los precios de venta influyen los costos de los factores, como los costos de capital, de la mano de obra, y de las materias primas; y c) las estrategias mayormente elegidas para ser más competitivos en este aspecto se orientan a reducir los costos de financiamiento, a compensar el incremento de los salarios con el crecimiento de la productividad, y a desarrollar nuevas fuentes de energía para depender menos de las fuentes tradicionales. El segundo tipo abarca los determinantes relacionados con: a) la calidad de los productos; b) la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos; c) las adecuaciones convenientes en la estructura organizacional; d) la gestión eficiente de los flujos de producción; e) la capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas; f) las buenas relaciones con el sector público, las universidades y los centros de investigación; g) el diseño, la ingeniería y la fabricación industrial; h) la optimización de la capacidad de los trabajadores mediante la capacitación; e i) la vital capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+ D+ i).

2.2.4 Metodologías de medición de Competitividad Empresarial

Existen diferentes metodologías para evaluar la competitividad empresarial, con el propósito de establecer qué tan competitiva es una empresa frente a sus competidores.

a. El enfoque sistémico de la competitividad

Como lo expone Rojas, hace alusión a diferentes niveles de análisis: un nivel 'macro', un nivel 'meso' y un nivel 'micro'. Así mismo hace una recopilación de diferentes definiciones de competitividad las cuales se refieren a distintas unidades de análisis tales como: país, sector agroalimentario y empresa. Finalmente, se propone una definición de competitividad que incorpora los

conceptos de “cadena agroalimentaria” y el factor “localización espacial”. (Romero, 1999)

El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas (Rojas & Sepúlveda, 2000, pág. 11)

Según Rojas, medir la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes. En lo que respecta a los factores que nos permitirían determinar el nivel de competitividad son los del diamante de Porter. (Rojas & Sepúlveda, 2000, pág. 18)

b. La metodología desarrollada por el IICA

Sugiere un marco metodológico de la competitividad, que ofrece un cuadro de referencia analítico para servir de apoyo al proceso de toma de decisiones de los agentes públicos y privados. El cuadro organiza los factores que afectan a la competitividad dentro de tres grupos, según quien los controle: la empresa, el gobierno o aquellos difícilmente controlables (Agricultura I. I., 1998)

c. El Informe Mundial de Competitividad.

Indicadores de desempeño, entorno macroeconómico, innovación y difusión tecnológica, tecnología de la información y comunicaciones, infraestructura, instituciones públicas-contratos y ley, instituciones públicas-corrupción, competencia doméstica, desarrollo de clústeres, operación y estrategia empresarial, política ambiental e instituciones internacionales. *“Estos factores permiten medir la competitividad a nivel de un país a través de variables cualitativas y cuantitativas”* (Sachs & Vial, 2002, pág. 35), en lo que respecta al estudio a realizar se tomará en consideración los aspectos relacionados al entorno macroeconómico de nuestro país, la participación de las instituciones públicas, las políticas sobre promoción del desarrollo empresarial, etc.

d. Estudio de firmas de clase mundial (Estados Unidos)

La metodología propuesta por Smith (1995) plantea tres variables a partir de las cuales se mide qué tan cerca está una firma de manufactura de adquirir clase mundial (organizaciones que por sus características son capaces de competir y ser exitosas en cualquier lugar del globo). Estas variables son:

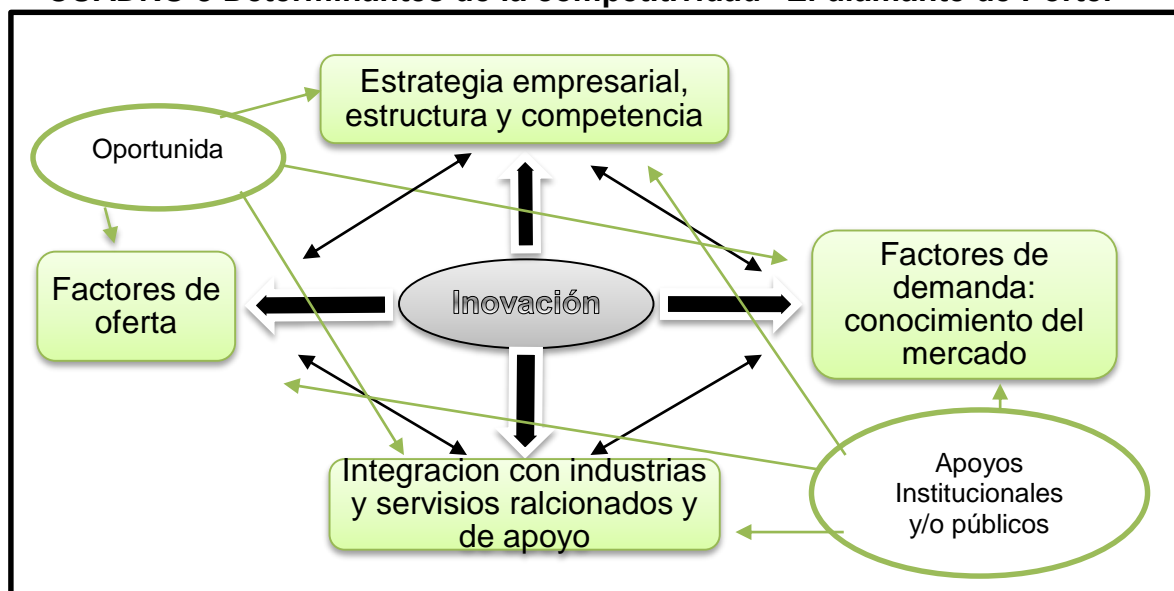
- *Impacto del mercado*: medido a través de la anticipación de las necesidades del cliente, oferta de productos que tienen un valor adicional al del competidor, solicitud de requerimientos precisos y claros para los proveedores y capacidad de exceder las expectativas de los consumidores porque todo se hace muy bien.
- *Operación esbelta*, medida a través de las siguientes subvariables: capacidad de producir sin errores y sin paros; remoción de todos los procesos que no generan valor y disminución de los desechos; procesos robustos a prueba de errores, adaptables, flexibles, responsables y no inerciales.
- *Cultura del balance*, que se identifica mediante las siguientes subvariables, la organización funciona como un todo con propósitos y valores comunes; trabaja como un solo equipo con objetivos únicos; las personas están suficientemente capacitadas, entrenadas y equipadas para contribuir de manera completa con los objetivos organizacionales; las personas están empoderadas para asumir las responsabilidades del manejo de los procesos en los que trabajan; y, finalmente, la organización inspira a sus empleados, a través del liderazgo, el interés genuino en ellos como individuos y el orgullo por sus éxitos.

e. El Diamante de Porter.

Una de las mayores contribuciones de Porter para medir la competitividad es el Diamante de Porter. En el diamante de la competitividad de Porter se presentan cuatro factores específicos, los cuales deben cumplirse para lograr de esta manera una posición competitiva. Porter sostiene “*que la competitividad no es un atributo de los países, más bien es un atributo de las empresas. Un país próspero es aquel que cuenta con una masa significativa de empresas competitivas a nivel mundial, en uno o varios de sus sectores productivos*” (Porter, 1991, pág. 50).

El diamante de la competitividad es conceptualizado como un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. También se define como un sistema en el que el papel de sus componentes entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. Estos cuatro puntos, como lo presenta la ilustración en el Cuadro N°3, constituyen lo que las naciones y empresas deben buscar para crear y sostener a través de un proceso muy localizado la competitividad. A través de los factores de la oferta como un componente de costo, condiciones de demanda como motivador de las acciones de la empresa y la competitividad se combinan en un enfoque pragmático a los desafíos que los mercados globales presentan a las empresas de hoy. (Porter, 1991, pág. 76)

CUADRO 3 Determinantes de la competitividad “El diamante de Porter”



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Porter 1991

- **Los factores de la oferta.**

Según la teoría clásica de las ventajas comparativas explican que una nación es competitiva en determinada industria por la presencia de factores básicos como el suelo, los pastos, clima; sin embargo, hoy se conoce que no son los factores básicos sino los llamados factores especializados, los que permiten alcanzar ventajas competitivas estos factores no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas, de su legado exclusivo de conocimiento (“Know-how”), tecnología, de infraestructura especializada, de cantidad, calidad y

especialización y costo de los factores y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones. Más importante para Porter, es la capacidad de una nación de continuamente crear, actualizar y desplegar sus factores (como mano de obra especializada) lo que es importante y no las dotaciones iniciales.

- **Los factores de la demanda**

Se relaciona con el grado de salud y competencia que la empresa debe enfrentar en su mercado doméstico original. Las empresas que pueden vivir y florecer en mercados locales muy competitivos y demandantes son las más indicadas para obtener la ventaja competitiva. Porter señala que es el carácter del mercado, no su tamaño, lo que es más importante para promover la competitividad continua de la empresa. Y Porter traduce *carácter* como clientes sofisticados, exigentes. Por ello las empresas deben estar enfocadas en el cliente en percibir a los clientes locales sofisticados, informados y exigentes (conocer los gustos, preferencias); sus tendencias y perspectivas.

- **Integración con Industrias y servicios relacionadas y de apoyo**

La competitividad de todas las industrias y proveedores relacionados con la empresa. La empresa que opera dentro de una masa de empresas e industrias relacionadas gana y mantiene ventajas a través de estrechas relaciones de trabajo, proximidad con los proveedores y oportunidad de los flujos de productos e información. La constante y estrecha interacción es exitosa si ocurre no sólo en términos de proximidad física sino también a través de la disposición de las empresas de trabajar en ello. (Porter, 2002, pág. 70)

Para que las empresas del SIAL sean competitivas, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso e innovador. Esto significa buenos proveedores de materias primas e insumos para la producción quesera, y apoyos mediante vínculos de colaboración, mejor comunicación que facilite la innovación y el mejoramiento continuo dentro de cada empresa o del conjunto del SIAL.

- **Estrategia empresarial, estructura y competencia**

La creación de destrezas competitivas requiere de un ambiente o contexto local que motive o incentive la competencia basada en la inversión, la innovación y las mejoras sostenidas. Porter señala que ninguna estrategia administrativa, de propiedad u operacional es universalmente apropiada. Depende del ajuste y flexibilidad de lo que funciona para esa industria en ese país, en ese momento. Esta situación obliga a las empresas a competir de manera vigorosa entre ellas, a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, a atender mejor a los clientes, etc.

La dinámica dentro del diamante.

El grado de impacto de un atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes. Por ejemplo, la presencia de numerosas empresas queseras que compiten vigorosamente justificará realizar nuevas inversiones en vehículos para compras y reparto, modernización de instalaciones y maquinarias de producción y ofrecer mejores productos y servicios para ganar la preferencia de los consumidores ante la competencia. Porter pone en términos de “capacidad de crear” lo que necesariamente se encuentra relacionado con la interacción con el entorno y el desarrollo de la innovación. Las ventajas competitivas son sostenibles en el tiempo y permiten comparar desempeños en el mercado. El aporte de este autor es la preocupación por la gestión de la competitividad.

Creemos que para medir el nivel de competitividad de las empresas que conforman el SIAL productor de quesos de la ciudad de Cajamarca, el Diamante de Porter es el más adecuado por cuanto los factores elegidos son los que generan o condicionan la competitividad de la empresa y abarcan aspectos internos y externos de la misma, estos son: los factores de la oferta, los factores de la demanda, factores de la estrategia empresarial, los factores de integración y la existencia de apoyos institucionales; todos estos factores se vienen aplicando en diferentes estudios a nivel local, nacional e internacional, tales como:

- Cajamarca Competitiva, respecto al análisis de las ventajas competitivas del sector lechero en la Subregión de Cajamarca.

- Perú: Plan Estratégico Nacional de Turismo 2005-2015. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- El estudio titulado: “La activación de los SIAL vía el agroturismo Aculco-México.
- El estudio de “Las queserías rurales de Salinas de Guaranda, Ecuador”.
- El estudio “Clúster Quesería Artesanal en San José de Colonia”.
- Estudio “Producto Bandera Cerámica de Chulucanas Diamante de Competitividad”. Piura- Perú.
- Estudio denominado “Diamante de la Competitividad Aplicado a Empresa de Apuestas” Colombia.
- Estudio: Planeación estratégica El modelo de las 5 fuerzas y el diamante de Porter Autopista Norte, k 45 No. 205 - 59 - PBX: 668 3600 – Bogotá-Colombia. etc.

Así mismo tomaremos en cuenta lo indicado por *Silvestre*, quien refiere que: *“La competitividad de las empresas se calcula en forma comparativa, utilizando índices o indicadores de competitividad. La comparación puede efectuarse con empresas del mismo rango o giro y de tamaño similar; puede hacerse un ranquin del sector o rama productiva”* (Silvestre & Morales, 2011, pág. 32).

CAPÍTULO III:

ANÁLISIS DE CONTEXTO SOBRE EL SISTEMA AGROALIMENTARIO LOCALIZADO PRODUCTOR DE QUESOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA-PERÚ

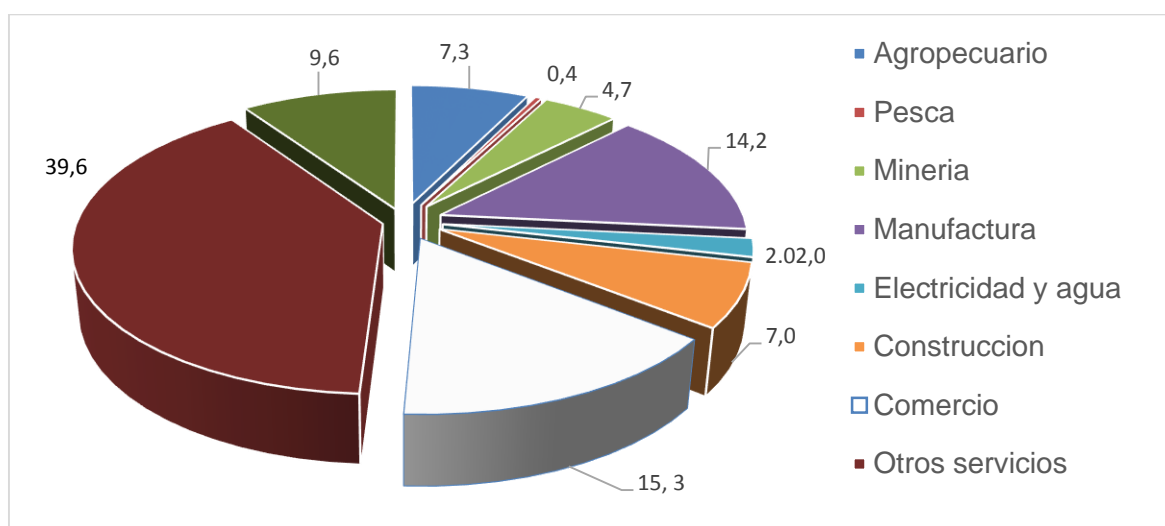
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SECTOR

3.1.1 Industria de los Lácteos en el Perú

a. Producción de leche

El PBI está compuesto por sectores productivos siendo estos: Sector agropecuario, Pesca, Minería, Manufactura, Electricidad y agua, Construcción, Comercio, Otros servicios, Impuesto a los productos y derechos de importación. La producción de leche se encuentra comprendida en el sector agropecuario, este sector representó el 7,3% del PBI global en el año 2012, siendo así la quinta actividad económica más importante del país, como se aprecia en el gráfico 1 (Ministerio de Agricultura y Riego. Dinámica Agropecuaria 2003-2012).

GRÁFICO 1: Estructura Porcentual del PBI, Según Grandes Actividades Económicas - AÑO: 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego- Dinámica Agropecuaria 2003-2012

Por otro lado, el subsector agrícola y el subsector pecuario, comprendieron el 58,8% y 41,2% respectivamente para el año 2012 del total del sector agropecuario. (Ministerio de Agricultura y Riego. Dinámica Agropecuaria 2003-2012).

De los componentes del subsector pecuario la producción de leche ha representado el 50,3% de la producción total, subiendo en 227.9 miles de toneladas del año 2008 al 2012, teniendo un crecimiento acumulado de 12,7% durante los últimos cinco años, sin embargo la participación en la producción ha disminuido, siendo en el 2008 una participación del 51,2% y en el 2012 de 50,3%, como se aprecia en la Tabla 1.

TABLA 1: Producción de Principales Productos Pecuarios, 2008-2012

Principales Productos	miles de toneladas					Participación en la producción (%)				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Carne	1209.0	1298.0	1361.9	1436.6	1441.5	39,6	40,1	40,8	40,7	40,4
Alpaca	9.5	10.4	10.5	11.3	12.0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Ave	877.2	964.4	1019.9	1084.8	1071.5	28,7	29,8	30,5	30,8	30,1
Caprino	6.4	6.2	6.1	6.2	6.4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Llama	4.0	4.1	4.1	4.4	4.4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Ovino	33.4	33.5	33.7	35.3	37.2	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0
Porcino	115.2	114.7	115.7	117.4	126.2	3,8	3,5	3,5	3,3	3,5
Vacuno	163.3	164.7	171.9	177.2	183.8	5,3	5,1	5,1	5,0	5,2
Otros Productos	1846.8	1936.2	1978.7	2088.9	2123.9	60,4	59,9	59,2	59,3	59,6
Fibra de Alpaca	4.0	4.4	4.4	4.7	4.8	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Fibra de Lana	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Huevos de Gallina	266.5	268.7	285.1	317.7	314.0	8,7	8,3	8,5	9,0	8,8
Lana de Ovino	10.1	10.3	10.2	10.3	11.0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Leche fresca de vaca	1565.5	1652.1	1678.4	1755.5	1793.4	51,2	51,1	50,2	49,8	50,3
TOTAL	3055.8	3234.2	3340.6	3525.5	3565.4	100,	100,0	100,0	0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Dinámica Agropecuaria 2003-2012. OEEE. Lima-Perú

Los departamentos que destacan en producción de leche fresca de vaca son Cajamarca, Arequipa y Lima, en el año 2013 el departamento que comando la producción de leche fue Cajamarca, con una producción de 324,060 toneladas de leche, seguido de Arequipa con una producción de 315,380 toneladas y Lima con 248,096 toneladas, teniendo una participación en el mercado de

17,79%, 17,31% y 13,62% respectivamente (Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013. Archivo Excel), tal y como se aprecia en la Tabla 2.

TABLA 2: Producción de Leche fresca de Vaca 2013

Región	Toneladas	Participación (%)
Cajamarca	324,060	17, 79
Arequipa	315,380	17, 31
Lima	248,096	13,62
La Libertad	118,937	6, 53
Cusco	102,276	5, 61
Puno	91,287	5, 01
Lima Metropolitana	81,180	4, 46
Amazonas	80,358	4, 41
Lambayeque	50,680	2, 78
Ayacucho	50,147	2, 75
Piura	47,581	2, 61
Junín	46,276	2, 54
Ica	43,361	2, 38
Huánuco	39,187	2, 15
Apurímac	32,122	1, 76
San Martín	31,344	1, 72
Tacna	25,138	1, 38
Pasco	24,602	1, 35
Huancavelica	22,443	1, 23
Moquegua	17,539	0, 96
Ancash	16,635	0, 91
Ucayali	4,908	0, 27
Madre de Dios	4,839	0, 27
Loreto	2,533	0, 14
Tumbes	782	0, 04
Callao	35	0, 00
TOTAL	1,821,724	100, 00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013 Archivo Excel.

b. Producción industrial de derivados lácteos

En el Perú la producción derivada de lácteos ha sido liderada por la producción de yogurt con una participación de 83,78% para el año 2013, mientras que la producción de queso ha sido compuesta por el queso madurado (tipo suizo), seguido de queso fresco y mantecoso con una participación en el mercado de 5,83%, 2,56% y 0,4% respectivamente, para el mismo año; la dinámica de los mismos respecto al año anterior ha sido positiva en cuanto a la producción de

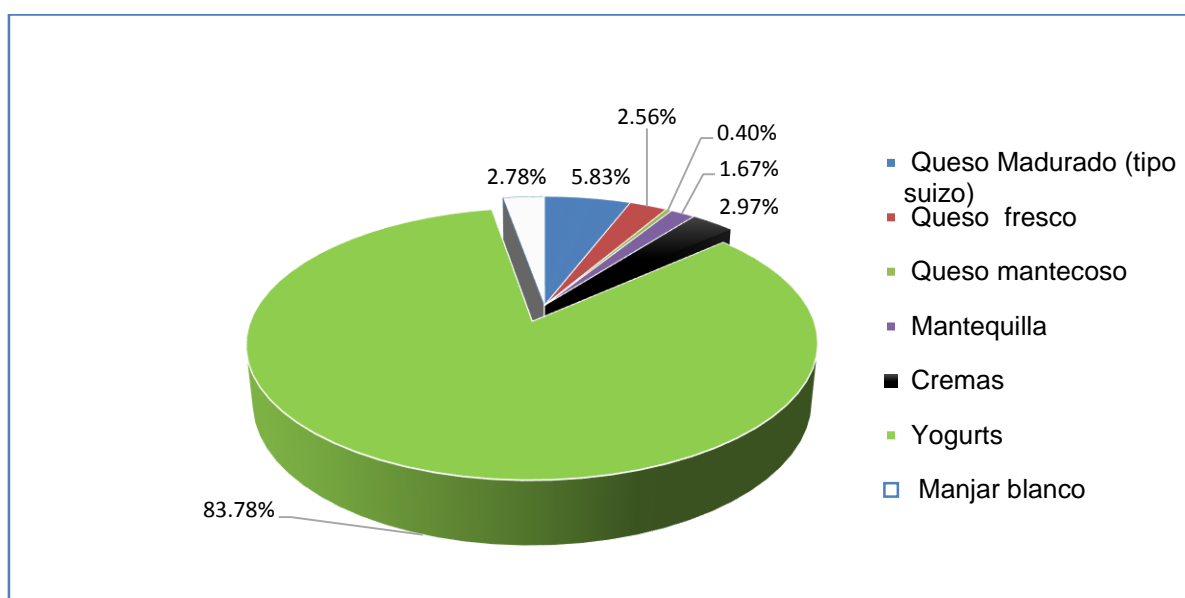
queso tipo suizo y mantecoso (los cuales crecieron en 7,3% y 86,51%, respectivamente) pero negativa para queso fresco (descendió en 9,91%). (Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013. Archivo Excel), tal y como se aprecia en la Tabla 3 y Gráfico 2.

TABLA 3: Producción de Derivados Lácteos. Perú 2013

Producto	Producción				
	Toneladas			Participación (%)	
	2012	2013	Var. Anual (%)	2012	2013
Queso Madurado (tipo suizo)	11,506	12,418	7,93	5,78	5,83
Queso fresco	6,059	5,459	-9,91	3,04	2,56
Queso mantecoso	458	854	86,51	0,23	0,40
Mantequilla	2,935	3,565	21,44	1,47	1,67
Cremas	5,919	6,318	6,74	2,97	2,97
Yogurts	166,541	178,396	7,12	83,68	83,78
Manjar blanco	5,602	5,925	5,77	2,81	2,78
TOTAL	199,020	212,935		100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013. Archivo Excel.

GRÁFICO 2: Producción de derivados lácteos. Perú 2013



Fuente: Elaboración propia

Al igual que la producción de derivados lácteos es liderado por la producción de yogurts, la venta de derivados lácteos es liderada también por este producto

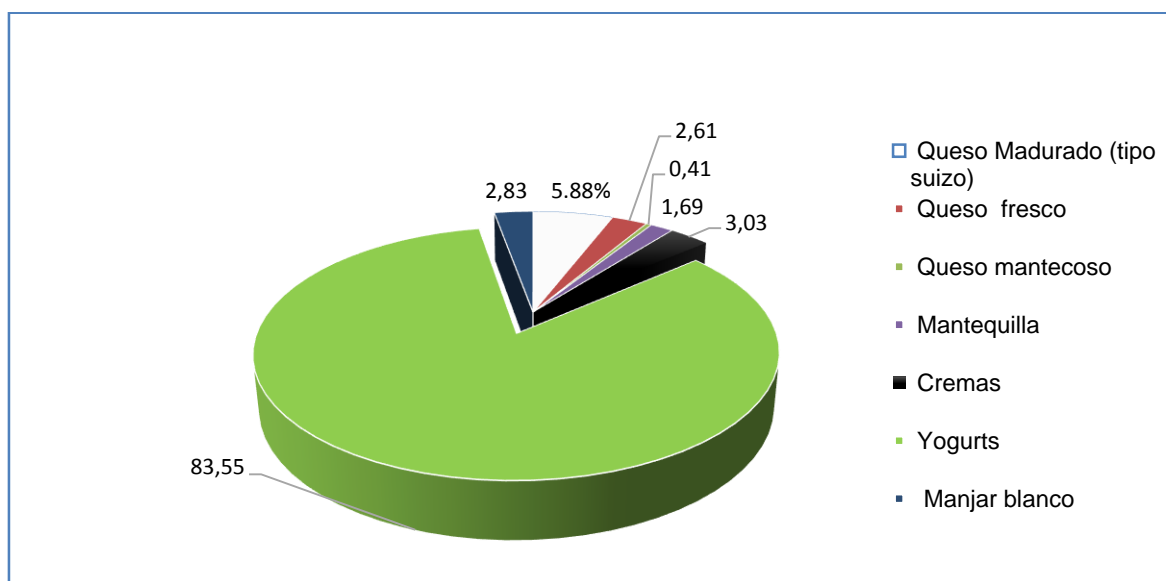
con una participación de 83,55%, mientras que la venta de quesos ha sido impulsada por el queso tipo suizo, seguido del fresco y mantecoso con una participación de 5,88%, 2,61% y 0,41% respectivamente para el año 2013. (Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013. Archivo Excel), tal y como se aprecia en la Tabla 4 y Gráfico 3.

TABLA 4: Venta de Derivados Lácteos. Perú 2013

Producto	Ventas				
	Toneladas			Participación (%)	
	2012	2013	Var. Anual (%)	2012	2013
Queso Madurado (tipo suizo)	11,669	12,238	4, 87	5, 91	5, 88
Queso fresco	5,614	5,428	-3, 32	2, 84	2, 61
Queso mantecoso	459	851	85, 39	0, 23	0, 41
Mantequilla	2,945	3,525	19, 68	1, 49	1, 69
Cremas	5,959	6,315	5, 97	3,02	3, 03
Yogurts	165,454	173,857	5, 08	83, 80	83, 55
Manjar blanco	5,326	5,881	10, 42	2, 70	2, 83
TOTAL	197,428	208,095		100, 00	100, 00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013 Archivo Excel.

GRÁFICO 3: Venta de Derivados Lácteos. Perú 2013



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, según el Fundamento de Clasificación de Riesgo de Gloria. Diciembre del 2013, elaborado por Class & Asociados S.A, el mercado de productos lácteos en el Perú se caracteriza por su elevada concentración, pues las tres principales empresas (Gloria, Nestlé y Laive) abastecen más del 90% del mercado, y la restante participación está conformado por productores artesanales.

Leche Gloria S.A. inicio sus operaciones en 1941, en julio de 1999 Gloria compró 99,98% del capital social de Carnilac , empresa propietaria de tres plantas productoras de derivados lácteos, ubicadas en Huacho, Trujillo y Cajamarca, la cual fue absorbida posteriormente por Gloria. Esta es la principal empresa, con una participación de mercado de 80,5%, la cual se concentra en Arequipa, Lima y La Libertad, mientras que, en Cajamarca, acopia el 15% de la producción de leche.

Nestlé Perú inicio sus operaciones en el país en 1919 mediante la importación de sus productos de su subsidiaria del grupo suizo Nestlé, en el año de 1942 abrió su primera planta de producción en Chiclayo, en la actualidad cuenta con tres plantas ubicadas en Lima, Chiclayo y Cajamarca, para el acopio de leche. Es la segunda empresa nacional, con una participación de mercado de 12,7%.

Laive se fundó en 1910, con el nombre de Sociedad Ganadera del Centro, cambiando su razón social en 1994, en la actualidad la empresa cuenta con cuatro plantas a nivel nacional, dos ubicadas en Arequipa y dos en Lima. Es la tercera empresa, con una participación de mercado de 4,1%, la cual produce leche, mantequilla y otros derivados lácteos.

3.1.2 Industria Láctea en Cajamarca

a. Producción de leche

Como se aprecia en la Tabla 2 en el año 2013 Cajamarca lideró la producción nacional de Leche con una producción de 324,060 toneladas de leche representando 17,79% de la producción de leche de vaca a nivel nacional.

Por otro lado, de las 324,060 toneladas de producción la provincia que más produjo fue la de Cajamarca con una producción de 211,239 toneladas, seguida de Chota con 105,438 toneladas y Jaén con 7,382 toneladas respectivamente, en lo que respecta a la producción anual del año 2013, representando una participación de 65,19%, 32,54% y 2,28% respectivamente de la producción total de leche de vaca en Cajamarca (Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013. Archivo Excel), tal y como se aprecia en la Tabla 5.

TABLA 5: Producción de Leche fresca de Vaca Cajamarca-2013

Región	Toneladas	Participación (%)
Cajamarca	211,239	65,19
Chota	105,438	32,54
Jaén	7,382	2,28
TOTAL	324,060	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013 Archivo Excel.

b. Producción industrial de derivados lácteos

Cajamarca es la cuenca lechera que cuenta con la mayor identidad quesera. Los destinos y mercados naturales son las ciudades de Trujillo, Chiclayo, Piura, la capital del departamento y, en menor medida, la ciudad de Lima. En general, para las queserías artesanales, se considera que los rendimientos aproximados para la fabricación de quesos oscilan entre los 6 a 7 litros de leche por Kg. de quesillo o queso fresco, y entre 10 a 11 litros de leche por Kg. de queso suizo.

Cajamarca aporta el 4,35% de la producción nacional de derivados lácteos, siendo la producción más importante la producción de quesos y de manjar blanco representando el 37,63% y 32,57% respectivamente de la producción nacional de estos productos, la producción de queso mantecoso, tipo suizo y fresco son los más importantes a nivel nacional con una producción de 96.24%, 37,93% y 32,63% respectivamente. En tanto a la participación local (participación de los productos de derivados lácteos producidos en Cajamarca, del total de la producción de este departamento) Cajamarca se caracteriza por una mayor producción de quesos, seguido de la producción de manjar blanco

con una participación de 78,33% y 21,11% respectivamente de la producción de derivados lácteos de Cajamarca. La producción de quesos más importante en Cajamarca es la de tipo queso suizo, seguido del fresco y mantecoso, con una participación de 63,29%, 29,20% y 6,5% respectivamente de la producción local de quesos. (Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agroindustrial 2012. OEEE), tal y como se aprecia en la Tabla 6 y Gráfico 4.

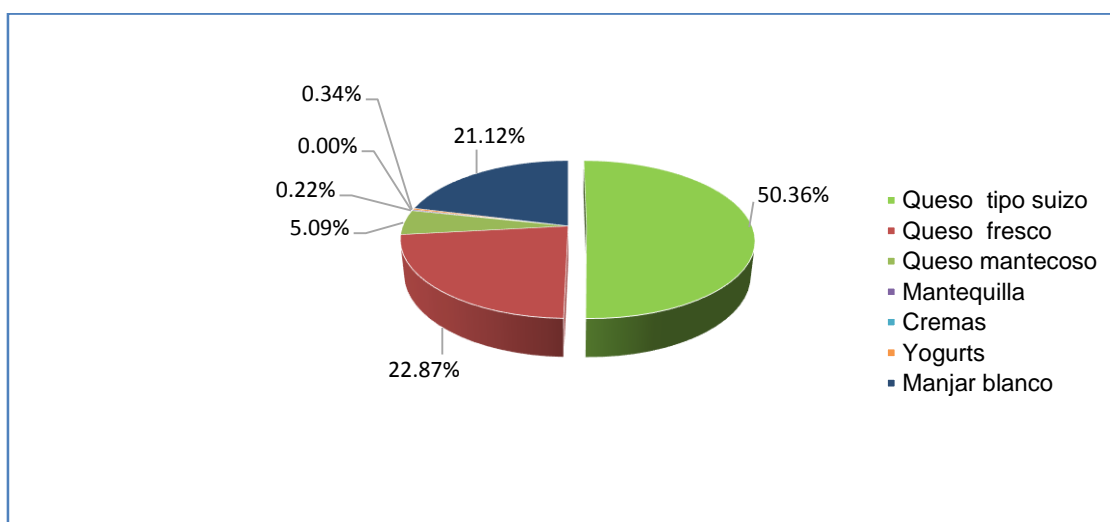
TABLA 6: Producción de derivados Lácteos en Cajamarca-2012*

Productos	Producción Nacional (t)	Producción Cajamarca (t)	Participación Nacional (%)	Participación Local (%)
Queso tipo suizo	11,477	4,353	37,93	50,36
Queso tipo suizo	11,477	4,353	37,93	50,36
Queso fresco	6,059	1,977	32,63	22,87
Queso mantecoso	458	440	96,24	5,09
Mantequilla	2,935	19	0,65	0,22
Cremas	5,602	0	0,00	0,00
Yogurts	166,541	29	0,02	0,34
Manjar blanco	5,602	1,825	32,57	21,12
TOTAL	198,674.00	8,643.00	4,35	100,00

Fuente: Elaboración propia, a partir del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agroindustrial 2012 OEEE

*Las diferencias con el Cuadro 4, es por las diferentes fuentes de datos

GRAFICO 4: Producción de Derivados Lácteos- Cajamarca-2012



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad existen productores que apuntan a presentar productos de calidad en el mercado como son la empresa "Huacaríz", cuyo propietario el Ing. Carlos Vergara Quiroz, la empresa "Chugur", que ha desarrollado el queso Dubach, en honor al técnico quesero suizo "Josep Dubach", quien en la década del setenta fuera el maestro del Sr. Juvenal Díaz, propietario de dicha empresa, y finalmente la influencia de Arno Ackermann propietario de quesería "Los Alpes", quien marcó la diferencia en la calidad de producción de quesos finos siendo el queso tipo gruyer el más representativo del fundo "Los Alpes", hoy dirigido por su esposa la Sra. Rosa Zambrano.

3.2 DESCRIPCION DE LAS UNIDADES DE ANALISIS.

Las unidades de análisis a estudiar han sido seleccionadas a conveniencia, siendo estas las siguientes: Planta Quesera Chugur S.R.L, Empresa de Alimentos Huacaríz E.I.R.L y Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L. Las dos primeras han sido seleccionadas teniendo en cuenta que son las Empresas Productoras de lácteos cajamarquinas que forman parte del Corredor Sierra Norte del Programa Nacional de Quesos Maduros del Programa Sierra Exportadora (Además de ser las plantas Cajamarquinas priorizadas para el año 2014-Sierra Exportadora).

3.2.1 Planta Quesera Chugur S.R.L

La Planta Quesera Chugur S.R.L es una empresa agroindustrial cuya actividad se desarrolla en el sector lácteo, fabricando y comercializando 23 tipos de quesos, mantequillas, yogurts, natillas y manjares. Su sede productiva se encuentra localizada en el Jr. Sinchi Roca 150, distrito de Baños del Inca, Provincia de Cajamarca.

Q´S CHUGUR es el nombre comercial. El nombre como empresa es "Planta Quesera Chugur Quesos S.R.L". Siendo una pequeña empresa, aspira a tener una macro producción, con sus lemas:

- *"Q´s Chugur leche 100% natural en Cajamarca y el Perú"*
- *"De la vaca a la boca"*
- *"Solo el amor supera a quesos Chugur"*

Q´S CHUGUR fue creada y formada por Juvenal Eduardo Díaz Díaz, natural del distrito de Chugur provincia de Hualgayoc, departamento de Cajamarca-Perú. En el año de 1971, a sus 16 años de edad, fue a probar suerte a Lima en busca de un futuro, es allí donde conoce al Sr. Joseph Dubach (el suizo que inventó las queserías rurales). El Sr. Dubach (técnico quesero), había construido una planta quesera en San Pedro de Casta-Huarochirí, Lima para la enseñanza práctica y teórica en la elaboración de quesos. Al conocerlo el Sr. Juvenal interesado en aprender acude a la embajada Suiza, donde recibió una beca de estudios. Viaja a San Pedro de Casta, provincia de Huarochirí - Lima, a la planta piloto construida por el gobierno Suizo, culmina sus estudios y prácticas, integrando la primera promoción de Técnicos en Quesos del Perú. COTESU (Corporación Técnica Suiza), apoya a Juvenal Díaz garantizándole en el Banco Industrial para recibir su primer préstamo y dar inicio al negocio propio.

El 11 de Noviembre de 1974, Juvenal forma su quesería 100% artesanal en el distrito de Chugur, provincia de Hualgayoc, departamento de Cajamarca - Perú, acopiando el primer día 30 litros de leche y produciendo 3,5 Kg. de queso, con el apoyo y colaboración de su señora madre doña Felicidad Díaz Díaz. Hasta 1979 la producción iba en aumento, por falta de leche en Chugur instala una segunda quesería en el distrito de Tongod - Provincia de San Miguel, Cajamarca. Por su deseo de superación, en 1980, instala en la ciudad de Cajamarca una tercera quesería para producir queso mantecoso; vendiendo previamente la quesería de Tongod. Hasta ese año toda la producción quesera se vendía en la ciudad de Lima.

En 1986 traslada su quesería al distrito de Baños del Inca-Cajamarca, dando inicio a la producción de varios tipos de quesos, mantequilla, natillas, yogurt y manjar blanco. En el 2005 QUESOS CHUGUR fue una pequeña empresa que aportaba cambios en el envasado del queso mantecoso, que hasta entonces eran moldes redondos de 3 Kg., a moldes rectangulares de distintos pesos y tamaños envueltos en plástico para su conservación. Innovación que fue adoptada como modelo por los productores de queso mantecoso, hasta la fecha. Cambió la forma de transportar el manjar blanco de cajas de cartón y

madera a baldes plásticos. En la actualidad todos sus productos son envasados industrialmente.

Q´S CHUGUR posee una misión y una visión.

- MISIÓN: Q´S CHUGUR es una empresa innovadora, comprometida en brindar productos con calidad y valor agregado.
- VISIÓN: Q´S CHUGUR ser líderes en producción de derivados lácteos, con sabor propio y los preferidos a nivel nacional.

3.2.2 Industria Alimentaria Huacaríz S.A.C

Industria Alimentaria Huacaríz S.R.L es una empresa cajamarquina que se dedica a la elaboración de productos derivados lácteos. Fundada en 1992, pero formalizada en registros públicos el 04 de setiembre del año 2002. Se encuentra domiciliada en el Jr. Silva Santisteban N° 866 en el Barrio San Sebastián de la ciudad de Cajamarca. En la cual se desempeña como Titular Gerente su único socio, el señor Carlos Horacio Vergara Quiroz

Carlos Horacio Vergara Quiroz (fundador y gerente de la Industria Alimentaria Huacaríz S.A.C), ingeniero de industrias alimentarias, egresado de la Universidad Agraria de la Molina, regresó luego de sus estudios en Lima con ánimo de poner su propio negocio aprovechando los conocimientos que había adquirido en la universidad.

Al ser su familia una de las propietarias primigenias, y por tanto principales afectadas con la reforma agraria en el sector Huacaríz Chico, pensó en formar una empresa de lácteos justamente con el nombre que por años representó el esfuerzo de su familia: Huacaríz. Al principio Carlos Vergara se dedicó a la ganadería, puesto que entonces la ganadería representaba una de las actividades principales dentro el movimiento económico en la ciudad de Cajamarca, sin embargo, poco a poco se fue dando cuenta de que podría encontrar nuevas oportunidades a partir de los derivados de la leche. Con dicha idea en mente, y con las ganas de iniciar su negocio propio,

aproximadamente en el año 1992 nace la empresa de Lácteos Huacaríz contando con un solo empleado, comercializando principalmente queso mantecoso artesanal ya que era el producto de más fácil elaboración. La producción inicial era de 14 Kilos a la semana, lo que equivalía a un procesamiento de 100 litros de leche.

Aproximadamente en el año 2001 Carlos Vergara, ante el incremento de la demanda de sus productos, empezó la construcción de un local más moderno y amplio. De esta manera, en el año 2002, se funda Empresa de Alimentos Huacaríz E.I.R.L. (en adelante Lácteos Huacaríz) y poco tiempo más tarde empieza a crecer más rápidamente, es así que en la actualidad cuenta con dos sucursales, una en la ciudad de Trujillo, en la Av. Fátima N° 295, Urb. La Merced, y otra en la ciudad de Cajamarca, en la Av. Hoyos Rubio S/N, (Interior del Aeropuerto). Asimismo, cuenta con distribuidores adicionales en las ciudades de Cajamarca, Chiclayo y Trujillo.

Posteriormente en el 2004, año en el cual trabajaba ya con tecnología intermedia, marmitas, prensa automática, descremadoras y empacadora al vacío decidió invertir aproximadamente US\$ 45,000.00 en infraestructura, incrementando en un 25% la producción que tenía hasta aquel entonces. La empresa Huacaríz en la actualidad cuenta con 22 trabajadores y 21 líneas de productos entre las que se encuentran productos como mantequilla, yogurt de sauco, fresa, durazno, diversos tipos de quesos, como el novedoso Baby Swiss, dulces como la natilla, etc. Poco a poco la empresa ha ido tomando rumbo y se ha consolidado como una de las empresas más tradicionales en la elaboración de productos lácteos, y no sólo por el precio, sino también por la calidad de sus productos. Actualmente, tienen aproximadamente 100 proveedores de leche, los cuales tienen capacitaciones continuas con el apoyo de la empresa Huacaríz que los capacita con charlas realizadas con veterinarios invitados que además de la capacitación les dan oportunidad de comprar productos más baratos que los que se encuentran normalmente en el mercado para su ganado.

La empresa Huacaríz es una de las empresas dedicadas a la elaboración de lácteos más representativas de Cajamarca y como muestra de ello está el hecho de que su Gerente Carlos Vergara, haya recibido el premio Idea tu Empresa, competencia internacional de planes de negocios, la cual es organizada desde el 2002 por la ONG estadounidense Techno Serve, considerada por el “Financial Times” como una de las cinco mejores ONG del mundo.

- MISIÓN: Brindar un producto y servicio de calidad a nuestros clientes, dinamizando la economía regional y generando empleo en el país.
- VISIÓN: Ser los mejores y líderes en el mercado de lácteos.

3.2.3 Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L.

La empresa Productos Lácteos Los Alpes E.I.R.L, con RUC número 20529524928, registra como domicilio legal JR. Junín Nro. 965 BR San Pedro en Cajamarca.

Esta tienda y una pequeña industria láctea es la huella que Arno Ackermann dejó en Cajamarca. Hoy su esposa y uno de sus hijos, más conocidos como ‘los suizos’, mantienen la reputación de los quesos.

En 1972 llega a Perú, era la época de la reforma agraria y grandes haciendas eran expropiadas. “Los primeros años enseñó a producir quesos en Huamachuco, en la cooperativa Tahuantinsuyo, ex Hacienda Gildermesteir”. En 1975, el suizo se casó con la cajamarquina Rosa Zambrano. Después trabajó varios años en Ecuador.

En 1984, la familia regresó a Cajamarca, el padre dejó de trabajar para la cooperación, compró un terreno agrícola de 12 hectáreas, 15 vacas lecheras y puso los primeros cimientos de su propio fundo. Ackermann tuvo que cerrar la planta de quesos y regresar a Suiza en 1986. “Era el primer gobierno de Alan García y con la inflación galopante las pérdidas se acumularon”. En 1995, Rosa y Arno, el hijo mayor graduado como zootécnico, reabrieron la planta de quesos. Arno, el brazo derecho de su madre, es el único de los cuatro hijos que vive en Cajamarca. Arno Ackermann (padre) se ha jubilado. Su esposa, tres de

sus hijos y la mayoría de sus nietos viven en Perú y se encargan de la empresa actualmente.

3.3 ANALISIS FODA SIAL PRODUCTOR DE QUESOS CAJAMARCA.

Para la elaboración de la matriz FODA del sistema SIAL productor de quesos de la ciudad de Cajamarca, primero se describe uno a uno los componentes de la matriz, que son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; para luego elaborar la matriz FODA.

3.3.1 Fortalezas

a. Gerencia y personal capacitado con vocación ganadera.

De la entrevista a los gerentes de las unidades de análisis podemos concluir que estas empresas cuentan con un capital humano que tiene conocimientos, experiencia, pero que sin embargo son pocos los que se desempeñan dentro de las empresas. Como se aprecia en el Cuadro 4, donde se puede verificar que la respuesta de los empresarios a la pregunta realizada sobre la mejora de su competitividad, estos han respondido que se ha dado gracias al personal capacitado con el que cuentan, sin embargo estos son trabajadores en un número muy reducido.

CUADRO 4: Gerencia y personal capacitado

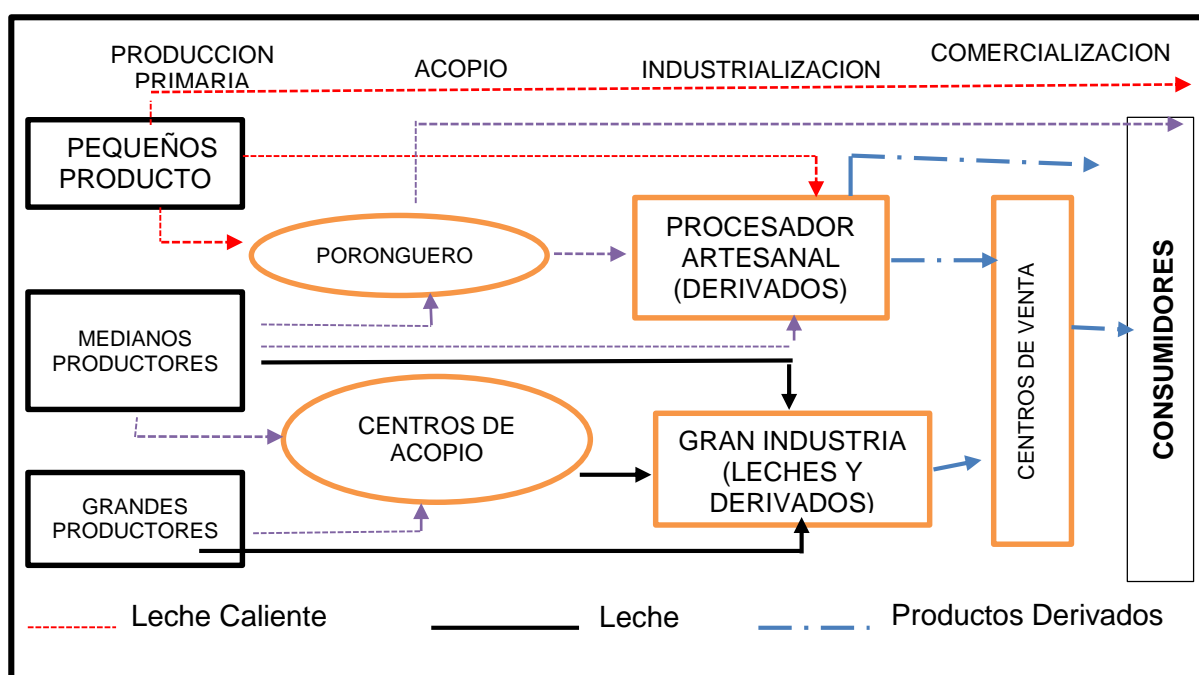
DATOS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	Tipo de práctica y formación académica para mejorar la competitividad del propietario	Formación académica de la fuerza laboral
Planta Quesera Chugur S.R.L	En forma constante recibe cursos relacionados por ejemplo: beca de la producción estudio/practico derivados lácteos. Asistencia de Holanda, asistencia técnica de suiza.	Cuenta con 2 técnicos dedicados exclusivamente al mejoramiento de la calidad. Además del viaje de 1 técnico a la Argentina para capacitación.
Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	Es ingeniero industrial de profesión, que se capacita constantemente en cursos de gerencia así como de procesos de producción.	Cuenta con personal egresado de SENATI de la especialidad de ingeniería industrial.
Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	El conocimiento adquirido gracias a las enseñanzas de su esposo permitió hacer uno de los mejores quesos, por otro lado ha aprendido a realizar cada elemento del proceso de producción y mejorarlos.	Cuenta con el apoyo de personas que son supervisadas por mí misma, las personas siguen un proceso además conocen de la elaboración de queso.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la entrevista a empresarios-Cajamarca febrero del 2014

b. Industria integrada en su cadena, desde el acopio hasta la distribución.

El Ministerio de Agricultura y Riego del Perú define a la cadena de productos lácteos como un conjunto de agentes económicos interrelacionados y que añaden valor en el flujo del producto desde la producción primaria hasta el consumidor. Entre estos se encuentran el productor lechero, los porongueros, centros de acopio, industria procesadora, empresas comercializadoras y el consumidor de derivados lácteos, tal y como se aprecia en el Gráfico 5.

GRÁFICO 5: Cadena Productiva de Lácteos del Perú



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Ministerio de agricultura OGPA-DGPA

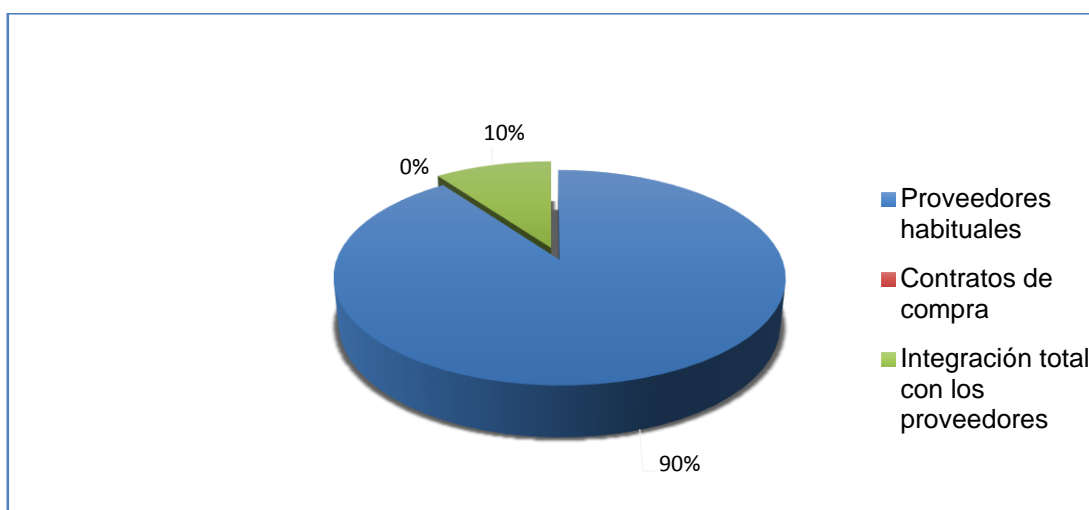
Conocida la cadena productiva, de la entrevista a los gerentes de las unidades de análisis, se concluye que estas están integradas en su cadena productiva, lo que se demuestra en la Tabla 7 y Grafico 6 donde se aprecia que se tiene proveedores fijos de materia primas, siendo la manera de obtención de la materia prima a través de proveedores habituales, pues en promedio el 90% lo realiza de esta manera.

TABLA 7: Obtención de materia prima

DATOS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	¿De qué manera obtiene la mayor parte de sus materia primas? (% de la cantidad total comparada)			
	EMPRESA	Proveedor es habituales	Contratos de compra	Integración total con los proveedores
Planta Quesera Chugur S.R.L	80,0	0	20,0	Acopio propio de la empresa
Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	90,0	0	10,0	Acopio propio de la empresa
Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	100,0	0	0	Acopio propio de la empresa
PROMEDIO	90,0	0	10,0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

GRÁFICO 6: Obtención de materia prima (leche)



Fuente: Elaboración propia

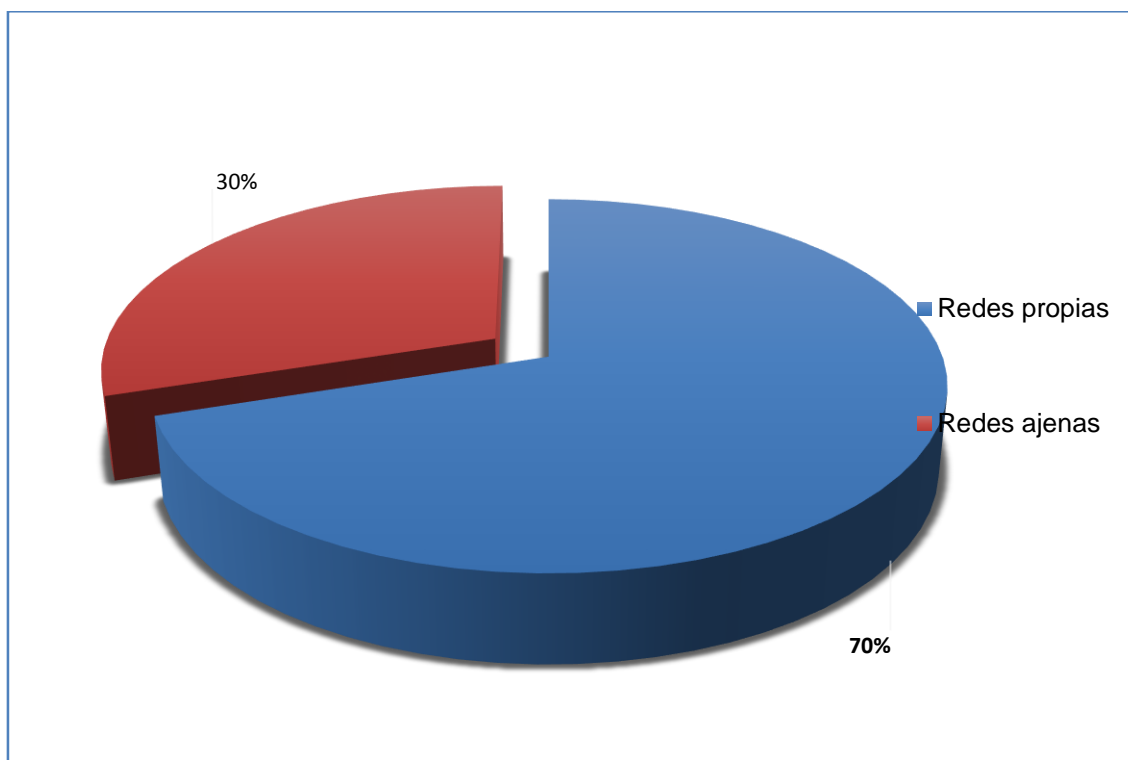
A su vez la forma de distribución (venta), se realiza principalmente por redes propias pues representa el 70% de la forma de distribución, mientras que la distribución por redes ajenas se da solo en un 30% del total, como se puede apreciar en la Tabla 8 y el Gráfico 7.

TABLA 8: Distribución de productos

DATOS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	¿Qué tipos de canales de distribución utiliza (% de ventas)?			
	Redes propias		Redes ajenas	
EMPRESA	Mercado Local	Mercado Nacional	Mercado Local	Mercado Nacional
Planta Quesera Chugur S.R.L	55,0	5,0	10,0	30,0
Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	65,0	5,0	10,0	20,0
Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	80,0	0	15,0	5,0
TOTAL	67,0	3,0	12,0	18,0
	70,0		30,0	

Fuente: Elaboración propia, a partir de la entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

GRÁFICO 7: Distribución de Productos



Fuente: Elaboración propia

c. Innovación permanente para satisfacer la demanda.

Recordando la función de la demanda y extrayendo una de las variables independientes que influye en la misma, encontramos la razón de la diversificación de muchas empresas para poder desarrollarse; estamos hablando de los gustos y preferencias de las personas la cual conlleva a las empresas de diferentes rubros a buscar una característica que las diferencie de las demás. No es ajena a esta búsqueda de diferenciación, la industria de productora de quesos, muestra de esto es la gran cantidad de productos con diferentes características, a continuación en la Tabla 9 se aprecia la forma y la diversificación en la producción de quesos.

TABLA 9: Tipos de quesos propios

DATOS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	Indique cuántas marcas comerciales utiliza para la venta de sus productos	
	Marca Propia	Marca de Terceros
EMPRESA		
Planta Quesera Chugur S.R.L	23	0
Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	11	0
Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	5	0
TOTAL	39	0

Fuente: Elaboración propia, a partir de la entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

Lo resaltante es que cada empresa ha creado productos con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias de la mayor cantidad de consumidores y a su vez diferenciarse frente a su rival en la industria. A su vez en dicho si se realiza una comparación de dicho cuadro con la Tabla 6 se puede observar que la clasificación nacional de quesos se da en solo tres tipos (tipo suizo, fresco y mantecoso); sin embargo, la innovación de estos productos por parte de la industria SIAL productora de quesos de Cajamarca, ha logrado innovar a tal punto de crear el queso semimadurado, y una gran variedad de quesos frescos y suizos, tal como se observa en el Cuadro 5.

CUADRO 5: Lista de tipos de queso/empresas

Ítem	Empresa/Tipo de Producto y nombre		
	Planta Quesera Chugur S.R.L	Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L
1	Queso sin sal: Quesillo o Cuajada	Queso Fresco con sal: Quesillo Fresco Pasteurizado	Queso Suizo: Gruyere
2	Queso sin sal: Quesillo Ricotta	Queso Fresco con sal: Queso Fresco	Queso Suizo: Emmentaler
3	Queso Fresco con sal: Dietético	Queso Maduro Semiduro: Queso BabySuizz	Queso Suizo: Appenzeller
4	Queso Fresco con sal: Fresco-Saladito	Queso Maduro Semiduro: Queso Dambo	Queso Suizo: Raclette
5	Queso Fresco con sal: Al olivo	Queso Maduro Semiduro: Queso Edam	Queso Mantecoso: Los Alpes
6	Queso Fresco con sal: Con Pecanas	Queso Maduro Semiduro: Queso Gouda	
7	Queso Fresco con sal: Finas Hierbas	Queso Maduro Semiduro: Queso Tipo Suizo	
8	Queso Fresco con sal: Mantecoso	Queso Maduro Semiduro: Queso Gouda	
9	Queso Fresco con sal: Queso de corte	Queso Mantecoso Semisólido: Queso Mantecoso	
10	Queso Semimaduros: Dambo	Queso Blando: Queso Mozzarella	
11	Queso Semimaduros: El Toro (tipo suizo)	Queso Maduro Duro: Queso Parmesano	
12	Queso Semimaduros: Paria		
13	Queso Semimaduros: Campesino Andino		
14	Queso Semimaduros: Mozzarella		
15	Queso Madurados: Grano Padano		
16	Queso Madurados: Parmesano Rallado		
17	Queso Madurados: Provolone Ahumado		
18	Queso Madurados: Dubach Fromage		
19	Queso Madurados: Brick		
20	Queso Madurados: Gouda		
21	Queso Madurados: Edam		
22	Queso Madurados: Tilsit		
23	Queso Madurados: Gruyere Viejo		

Fuente: Elaboración propia, a partir de la entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

d. Experiencia en la industria.

Al hablar de experiencia nos referimos al saber hacer, gracias a eso se ha sostenido en el tiempo y mejorar con la aparición de otras empresas. Para ello nos remontamos a los inicios de cada empresa. La planta Quesera Chugur, a través de su gerente tiene sus orígenes como ya se describió líneas arriba mediante la capacitación del suizo Dubach, quien inculca la forma de producción, la cual con el pasar de los años ha sido perfeccionada y se ha ido innovando, y como muestra de la gratitud a este personaje la empresa ha creado un queso con el nombre de Dubach. En tanto que en la empresa Huacariz, el grado universitario y la capacitación de su gerente han permitido que se esté innovando constantemente, y en los Alpes los procesos heredados de Arno Ackermann han permitido que su esposa en la actualidad siga con la producción de queso.

3.3.2 Oportunidades

a. Producción láctea disponible todo el año.

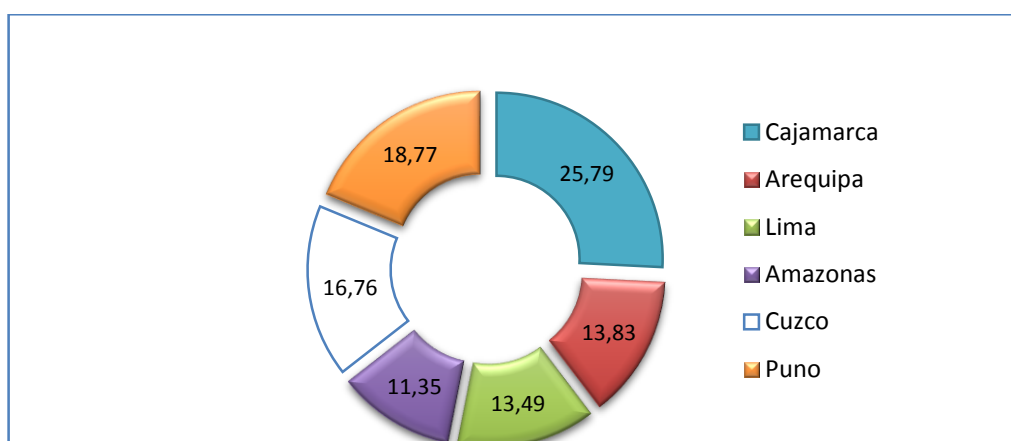
Cajamarca ha sido la primera cuenca lechera más grande del país en el año 2013, como se observa en la Tabla 2 la producción de leche fresca de vaca en Cajamarca ha ascendido a 324,060 toneladas representando el 17,79% de la producción nacional, seguido de los departamentos de Arequipa y Lima, además según el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú de las regiones que destacan en la actividad pecuaria por hato lechero Cajamarca lidera con 144,3 mil vacas en ordeño, mientras que por rendimiento se encuentra en tercer lugar con 6,0 litros/vaca/día; tal y como se aprecia en la Tabla 10 y Gráfico 8, lo cual permite tener una fuente de materia prima asegurada para la producción.

TABLA 10 Producción nacional de leche/departamentos que destacan

Departamentos	Vacas en ordeño		Producción lechera
	N° de hatos (miles)	Participación (%)	Rendimiento (litros /vaca/día)
Cajamarca	144.3	25,8	6.0
Arequipa	77.4	13,8	11.7
Lima	75.5	13,5	11.4
Amazonas	63.5	11,4	3.6
Cuzco	93.8	16,8	3.1
Puno	105	18,8	2.7
TOTAL	559.5	100,0

Fuente: Elaboración Propia, a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Valor Bruto de la Producción Agropecuaria

Gráfica 8: Vacas en Ordeño



Fuente: Elaboración propia

b. Afluencia de Turistas.

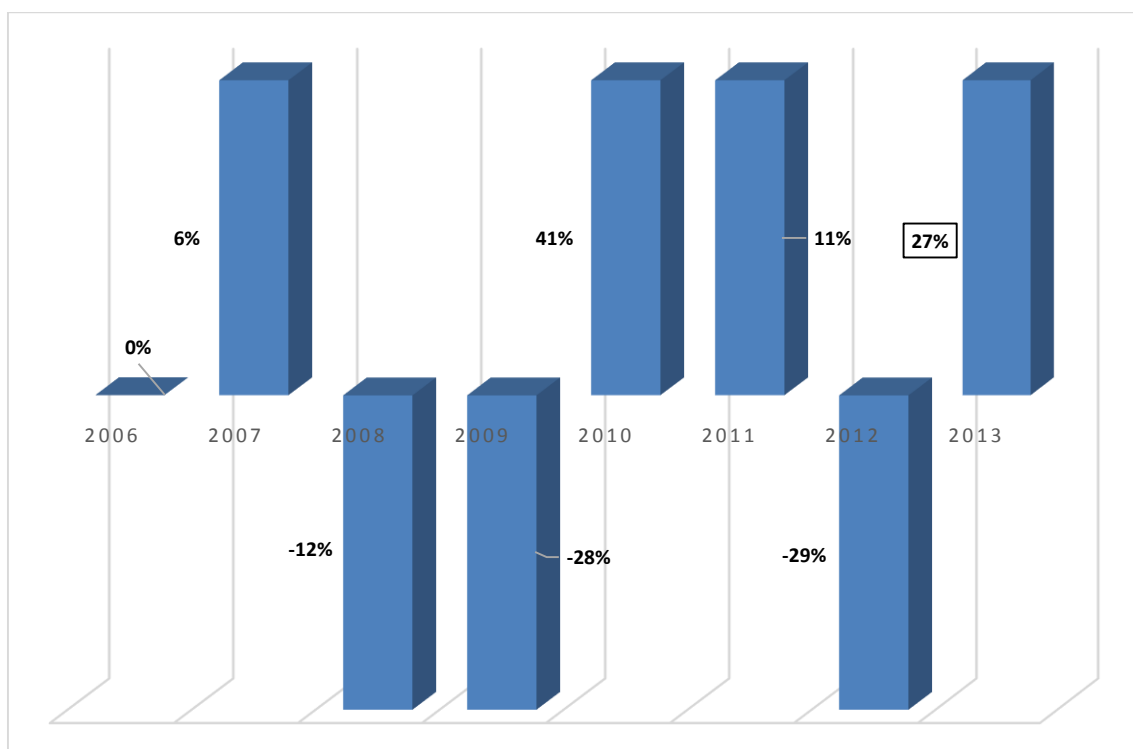
La llegada de turistas a Cajamarca crea una demanda constante a la cual se debe satisfacer. Cajamarca cuenta con una serie de atractivos turísticos, siendo los más importantes las ventanillas de Otuzco, Baños del Inca, Cumbemayo, entre otros, ello hace de Cajamarca uno de los departamentos más atractivo del Perú en cuanto a visitas turísticas muestra de ello es la mejora o crecimiento de 27,0% en el 2013 respecto al 2012 después de los conflictos sociales la llegada de turísticas a sus principales destinos turísticos de Cajamarca se ha recuperado, tal y como se aprecia en la Tabla 11 y Grafico 9.

TABLA 11: Llegada de turistas a Cajamarca según principales destinos

Destino	Años							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Complejo Monumental Belén	53852	60307	56633	43138	63304	70218	48011	40056
Kuntur Wasi	870	1262	861	1131	1981	2626	2078	4241
Ventanillas de Otuzco	52670	51544	39678	26361	36647	38171	27344	43379
Cumbemayo	30458	32577	30580	21701	27810	33636	25155	42965
TOTAL	137850	145690	127752	92331	129742	144651	102588	130641
Incremento anual	0%	6,0%	-12,0%	-28,0%	41,0%	11,0%	-29,0%	27%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Perú

Gráfico 9: Variación anual de arribos turísticos-Cajamarca



Fuente: Elaboración propia

c. Desarrollo de Programas Nacionales.

El desarrollo de programas nacionales impulsado por el gobierno nacional del Perú, crea la posibilidad de la mejora tanto de calidad como de variedad de las industrias peruanas entre ellas la industria láctea así como el mayor consumo de los productos que las mismas producen, de todos los programas se ha seleccionado tres de ellos que tienen incidencia directa en la producción láctea, tal y como se aprecia en el Cuadro 6.

CUADRO 6: Programas Nacionales que afectan la Industria Láctea

Entidad	Nombre del Programa	Descripción del Programa
Presidencia del Consejo de Ministros-Sierra Exportadora	Programa de Desarrollo de Marcas Colectivas:	Promueve el uso colectivo de marcas, la distinción de bienes o servicios de una asociación y su uso, sujeto a un reglamento que permite estandarizar características, calidad e incluso diseñar una estrategia común, especialmente en términos de gestión y desarrollo de mercados.
	Programa Nacional de Quesos Madurados:	Impulsa al sector ganadero y lácteo del país, para estandarizar su producción, optimizar sus procesos e incluir los quesos andinos en la oferta exportable del país. Se ha culminado la etapa de evaluación: de 100 plantas y unidades productivas en la sierra sur, sierra central y sierra norte y se ha seleccionado a 30 con posibilidades de alcanzar la excelencia productiva. Se está brindando asistencia personalizada en los tres corredores mencionados. Asimismo, están recibiendo transferencia tecnológica de expertos seniors de Holanda, Francia y Suiza, lo que permitirá que estas empresas optimicen sus procesos y dupliquen su producción actual. También se están dictando cursos prácticos y talleres participativos, proceso formativo que se culminará en los próximos meses en la sierra norte.
Ministerio de la Producción	Premio Nacional a la MYPE	Busca identificar y premiar a los empresarios de las MYPE que hayan destacado en sus actividades o sectores productivos en aspectos como espíritu emprendedor e internacionalización, liderazgo y estrategia empresarial, creatividad e innovación, responsabilidad social y excelencia empresarial.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos de <http://www.gerenciapublica.org.pe>

La industria láctea Cajamarquina está aprovechando estos programas en la entrevista a los empresarios nos manifestaron que están participando del programa quesos maduros desarrollado por Sierra Exportadora, se pudo comprobar esta información en el portal de la misma, en el Cuadro 7 podemos observar que Quesos Chugur y la Industria Huacariz se encuentran priorizadas en el corredor sierra norte del programa quesos maduros. Esto está permitiendo la mejora del capitán humano gracias al apoyo estatal.

CUADRO 7: Plantas Integrantes-Programa Quesos Maduros

Corredor	Nombre de la Planta	Distrito	Departamento
Corredor Sierra Norte	Granja Porcón	Granja Porcón	Cajamarca
	Quesos Chugur	Baños del Inca	Cajamarca
	Ind. Alim. Huacariz	Cajamarca	Cajamarca
	Sayna SAC	Chachapoyas	Amazonas
Corredor Sierra Centro	CONCELAC	Concepción	Junín
	Uni. Peruana los Andes	Concepción	Junín
	Miskyfood	San Jerónimo	Junín
	Agroindustrias Victoria	Chupaca	Junín
	Lácteos César	Macusani	Junín
	Ushibambino	San José de Quero	Junín
	PERUALP	Oxapampa	Pasco
Municipalidad Tayacaja	Tayacaja	Huancavelica	
Corredor Sierra Sur	El Ingenio	Pedregal	Arequipa
	ASPAM	Pedregal	Arequipa
	Santísima Trinidad	Chuquibamba	Arequipa
	PLACME S.A.	Espinar	Cuzco
	Soc. Ganadera El Rosario	Ayaviri	Puno
	Don Bosco	Ayaviri	Puno
	Moyandina	Ayaviri	Puno
	San Francisco - Pucará	Pucará	Puno
	NUTRILAC	Monazo	Puno
	Planta Lechera de Tacna	Tacna	Tacna

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos de Sierra Exportadora-Programa Nacional de Quesos Maduros

3.3.3 Debilidades

a. Baja calidad de la leche.

La leche es el insumo principal para la elaboración de los derivados lácteos, la Organización Privada de Desarrollo define como una leche de calidad a aquella que posee una composición (grasa, proteína, lactosa, vitaminas y minerales) de excelencia, libre de patógenos, sin contaminantes físico-químico y con adecuada capacidad para ser procesada. Si bien es cierto Cajamarca es una de las regiones más productoras de leche, es también una de las regiones en las cuales la calidad de la leche no es la adecuada en un estudio Titulado “Determinación de los residuos de antibióticos en la leche fresca que consume la población de Cajamarca” realizado por la Médico Veterinario, Gladis A. Llanos Cortesana se determinó que en el 20,83% de las muestras de leche que tomó para su estudio existían partículas de antibióticos que los ganaderos

suministraban a sus animales, demostrando así que la calidad de la leche en Cajamarca no es la mejor.

b. Alta informalidad en la producción y comercialización de derivados lácteos.

La informalidad es un mal social que afecta a la economía drásticamente, en el sector lácteo en Cajamarca se puede apreciar por las calles a personas vendiendo quesos, algunas fábricas que compran quesos y solo lo etiquetan, esto juntamente con la asimetría de información que tienen los demandantes de derivados lácteos empeora la situación, puesto que los demandantes no disponen de la información suficiente para seleccionar el derivado lácteo que desean comprar lo cual hace que sub valoren los derivados que si son de calidad, esto motiva a tener precios reducidos y una competencia desleal.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática informó en Julio del 2014 que en el Perú el 90,0% de las unidades productivas son informales, lo que equivale a casi 6.5 millones de productores de bienes y servicios, regiones como Huancavelica, Ayacucho y Cajamarca reportan el 97,0% y más de las unidades productivas informales, esto es muestra del gran grado de informalidad que existe en el Perú y Cajamarca.

3.3.4 Amenazas

a. Conflictos sociales.

Los conflictos sociales no solo generan menor turismo como se puede apreciar en Tabla 11 (donde se observa una disminución de arribos de turistas en los años del conflicto Conga), sino también tienen una consecuencia fatal que es elevar los costos de transacción en el sector lácteo esto se aprecia por la toma de carreteras, la cual encarece el traslado de los insumos y sobre todo un sobre costo en la producción, puesto que al tener proveedores fijos y moviéndose para el recojo de leche, con un bloqueo de vías no se puede realizar el mismo, recordando un informe que dio el gerente de la Cámara de Comercio el año 2011 en el mes de diciembre, en pleno paro, que se había

perdido 600 mil litros durante el paro esto es una pequeña muestra de la gran amenaza que generan los conflictos sociales.

Según el último reporte de la defensoría del pueblo (Abril del 2014) Cajamarca se encuentra en cuarto lugar en conflictos sociales con trece casos, tal y como se aprecia en la Tabla 12.

TABLA 12: Conflictos Sociales en el Perú

Departamento	Activos	Latentes	Total
Apurímac	20	5	25
Ancash	16	7	23
Puno	13	5	18
Cajamarca	10	3	13
Cuzco	11	2	13
Junín	7	6	13
Piura	9	4	13
Ayacucho	11	1	12
Loreto	8	3	11
Lima	7	2	9
Arequipa	4	4	8
La Libertad	4	1	5
Tacna	5	0	5
Pasco	4	0	4
Tumbes	4	0	4
Amazonas	1	2	3
Huancavelica	3	0	3
Lambayeque	3	0	3
Ica	2	0	2
Moquegua	2	0	2
San Martín	1	1	2
Huánuco	1	0	1
Madre de Dios	1	0	1
Ucayali	1	0	1
TOTAL	148	46	194

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos de la Defensoría del Pueblo, abril del 2014.

b. Oferta de Productos Extranjeros debido a Acuerdos Comerciales.

El Perú es uno de los países sudamericanos que más tratados de libre comercio ha suscrito, con 12 acuerdos comerciales bilaterales y 6 multilaterales vigentes (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Acuerdos Comerciales del Perú). Como se puede apreciar en el Cuadro 8.

CUADRO 8: Acuerdos Comerciales Vigentes

Bilaterales		Multilaterales	
País	Fecha de suscripción	Bloque	Fecha de suscripción
Estados Unidos	12-abr-06	Comunidad Andina	26-may-69
Chile	22-ago-06		
Singapur	29-may-08	Organización Mundial del Comercio	01-ene-95
Canadá	29-may-08		
China	28-abr-09	Mercosur	30-nov-05
Cuba	05-oct-00		
Corea	21-mar-11	Asociación Europea de Libre Comercio	24-jul-10
México	06-abr-11		
Tailandia	nov-10	Unión Europea	26-jun-12
Japón	31-may-11		
Panamá	25-may-11	Alianza del Pacífico	28-abr-11
Costa Rica	26-may-11		

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Acuerdos Comerciales del Perú

Si bien los tratados de libre comercio no solo favorece la importación de productos sino también impulsa la exportación, sin embargo en Cajamarca aun no existen empresas de derivados lácteos que logren exportar sus productos, además según la FAO, para el año 2011 el Perú exporto solo 2 toneladas de queso, e importo 2 651 toneladas de queso, como se aprecia en la Tabla 13 (<http://faostat.fao.org/site/537/DesktopDefault.aspx?PageID=537>).

TABLA 13: Importaciones Peruanas de Queso

Queso de leche entera de vaca		Queso Elaborado	
País	Toneladas	País	Toneladas
Alemania	13	Austria	6
Argentina	564	Brasil	6
Dinamarca	11	Canadá	1
España	21	Estados Unidos	277
Estados Unidos	973	Francia	2
Francia	81	Nueva Zelanda	14
Italia	48	Países Bajos	69
Nueva Zelanda	144	Suiza	31
Países Bajos	154	Uruguay	21
Reino Unido	6
Suiza	12		
Uruguay	197		
Sub Total	2224	Sub Total	427
TOTAL		2651	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos de <http://faostat.fao.org/site/537/DesktopDefault.aspx?PageID=537>

3.3.5 Matriz FODA-SIAL Productor de Quesos Cajamarca

CUADRO 9: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
a. Gerencia y personal capacitado con vocación ganadera b. Industria integrada en su cadena, desde el acopio hasta la distribución c. Innovación permanente para satisfacer la demanda d. Experiencia en la industria	a. Producción láctea disponible todo el año b. Afluencia de Turistas nacionales y extranjeros c. Desarrollo de Programas Nacionales d. Incremento de la población. e. Nuevos mercados
Debilidades	Amenazas
a. Baja calidad de la leche b. Alta informalidad en la producción y comercialización de derivados lácteos	a. Conflictos sociales b. Oferta de productos importados debido a acuerdos comerciales.

Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA se ha realizado observando y describiendo las características de las empresas en estudio, del mercado y del entorno en el cual operan, este análisis nos ha permitido detectar las fortalezas de las empresas, las oportunidades del mercado, las debilidades de estas empresas y las amenazas en el entorno que afectan al funcionamiento del negocio.

Componentes internos de las empresas:

Fortalezas: describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿En qué nos diferenciamos? ¿Qué sabemos hacer mejor?

Debilidades: describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Oportunidades: describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidos a tiempo se convierten en una desventaja competitiva.

Amenazas: describen los factores que pueden poner en peligro la sobrevivencia de la empresa, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden ser convertidas en oportunidades.

Todos estos elementos nos permiten visualizar y resumir la situación de las empresas, y plantearnos las estrategias necesarias para mejorar su nivel competitivo.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 DETERMINACIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO DEL SIAL.

El trabajo se llevó a cabo considerando el enfoque de competitividad (Porter 1998) conocido también como el Diamante de Porter, el cual considera cuatro dimensiones: los factores de oferta; la estrategia empresarial, estructura y competencia; los factores de demanda: conocimiento de mercado y la integración con empresas relacionada que conforman un sistema mutuamente autorreforzante. También los hemos analizado por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. (Porter, 1991, pág. 76)

Un aspecto fundamental para ser competitivo es la generación de valor al interior del sistema, aunque la mayor proporción del valor es generado por los actores ligados a la transformación y a la comercialización, no todos los actores de un sistema agroalimentario obtienen beneficios. Para que un SIAL sea competitivo se deben desarrollar capacidades productivas, procesos de innovación, estrategias de comercialización como la calificación de productos, dichos elementos no son posibles sin la integración, es así que al incorporar el concepto de competitividad dentro de los SIAL se deben establecer mecanismos que favorezcan a todos los actores del sistema.

Para poder estudiar cada una de las dimensiones de la competitividad del Diamante de Porter, se ha tomado como referencia una línea base, la cual esta descrita en cada indicador, ya sean estos datos a nivel nacional o de una empresa de derivados lácteos que es Gloria, la cual tiene presencia local y nacional.

Para poder determinar o estimar el nivel de competitividad de SIAL y de las principales empresas queseras se consideraron los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas durante el trabajo de investigación por cada uno de los elementos constitutivos de los factores considerados en el Diamante.

Considerando lo anterior, se estableció una escala numérica cuyo puntaje es entre 1 y 5 a todos los elementos que componen los factores establecidos por Porter (Boucher & Espinoza, 2010). Los valores numéricos de cada elemento representan el nivel de competitividad de cada factor. En el Cuadro 10 se aprecia la forma de valoración para determinar el nivel de competitividad del SIAL productor de quesos de Cajamarca.

CUADRO 10: Valor numérico del nivel de Competitividad

Valores	Nivel de Competitividad
1,0 – 1,9	Muy bajo
2,0 – 2,9	Bajo
3,0 – 3,9	Medio
4,0 – 4,9	Alto
5,0	Muy Alto

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 FACTORES DE LA OFERTA.

a. Recursos Naturales

La industria láctea Cajamarquina es muy favorecida en cuanto a recursos naturales, puesto que se encuentra como una zona ganadera que lidera en producción lechera a nivel nacional, como se describió en el análisis FODA, elaborado líneas arriba, Cajamarca ha sido la primera cuenca lechera a nivel nacional en el año 2013, además de ser el primer departamento de vacas en ordeño, de esta manera hace un factor favorable para la expansión de la industria láctea en la región de Cajamarca, puesto que la leche de vaca es el principal insumo de los derivados lácteos. De los resultados de las Tablas 2 y 10 construimos el índice de competitividad en Recursos Naturales Cuadro 11.

CUADRO 11: Competitividad en Recursos Naturales

Posición Departamental Respecto al Nacional		COMPETITIVIDAD RECURSOS NATURALES			NIVEL DE COMPETITIVIDAD -RECURSOS NATURALES
Ítems	Posición Nacional	Adquisición de Insumos-Leche de vaca			
		Vacas en Ordeño	Producción Lechera	Rendimiento Promedio/Vaca	
Vacas en Ordeño	1				4,7 Nivel Alto
Producción Lechera	1	5,0 muy alto	5,0 muy alto	4,0 alto	
Rendimiento Promedio/Vaca	3				

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego-Valor Bruto de la Producción Agropecuaria-Enero 2014

De acuerdo con los resultados obtenidos, respecto a los Recursos Naturales de se aprecia un nivel Alto de competitividad debido a la presencia de agua, pastos, clima, que sustentan una importante actividad ganadera, dado que al ser el primer departamento en cuanto a vacas en ordeño y en producción lechera hace que el departamento sea un potencial favorable para la expansión de la industria de derivados lácteos.

b. Infraestructura

Para la elaboración del índice de competitividad en infraestructura física se ha dividido en dos componentes para su mejor estudio, el primero que es servicios básicos, el cual comprende la cobertura de energía eléctrica, internet, agua y desagüe, y el segunda que es infraestructura vial, compuesto por la densidad vial y cantidad asfaltada de la misma. Para poder elaborar el índice de competitividad física se ha tomado en cuenta los estudios e informes realizados por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), el Instituto Peruano de Economía (IPE), CEPLAN, los cuales a través de un estudio elaboran el Índice de Competitividad Regional del país (INCORE).

En cuanto a servicios básicos según el IPE en su estudio INCORE para el año 2014 Cajamarca tiene una competitividad baja con un 3.71 (siendo 0 = menos competitivo y 10 = más competitivo) ubicándose en el puesto 17 de los 24 departamentos del Perú, esto dado que en cobertura eléctrica Cajamarca tiene un puntaje de 0,91, en cobertura de agua de 5,07, en cobertura de desagüe de

2,56 y cobertura de internet de 0,84, ubicándolo en los puestos 23, 18, 16 y 21 respectivamente.

Mientras que en infraestructura vial según el informe de la CEPLAN, Cajamarca es el segundo departamento en cuanto a densidad vial, que es el principal medio de transporte, mientras que en red vial pavimentada solo menos del 50% de la densidad vial se encuentra pavimentada, esto según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, como se aprecia en el Cuadro N° 12.

CUADRO 12: Datos Estadísticos en Infraestructura de Cajamarca

Indicador: Servicios Básicos		Indicador: Infraestructura Vial		
Ítems	Posición Departamental	Ítems	Posición Departamental	% Pavimentado
Cobertura Eléctrica	23	Densidad Vial	2
Cobertura de Agua	18	Red Vial	49,36%
Cobertura de Desagüe	16	Pavimentada	
Cobertura de internet	21			

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Índice de Competitividad Regional 2014 (IPE-Abril del 2014), Competitividad e Innovación Regional (CEPLAN) e Intervenciones en Red Vial Nacional (MTC)

Con datos del Cuadro 12 se procede a elaborar el índice de competitividad en infraestructura del sector SIAL productor de quesos de Cajamarca.

CUADRO 13: Competitividad en Infraestructura

Indicador: Servicios Básicos		Indicador: Infraestructura Vial		NIVEL DE COMPETITIVIDAD-INFRAESTRUCTURA	
Ítems	Competitividad Servicios Básicos	Ítems	Competitividad Infraestructura Vial	Competitividad Servicios Básicos	Competitividad Infraestructura Vial
Cobertura Eléctrica	1,0 muy bajo	Densidad Vial	5,0 muy alto	1,5 Muy bajo	3,5 Medio
Cobertura de Agua	2,0 bajo	Red Vial	2,0 bajo		
Cobertura de Desagüe	2,0 bajo	Pavimentada			
Cobertura de internet	1,0 muy bajo				
PROMEDIO	1,5 muy bajo	PROMEDIO	3,5 medio	2,5 Nivel Bajo	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Cuadro 13 es posible observar que hay una importante índice de densidad vial más no así en lo que es la red vial pavimentada. Lo que contrasta con la poca cobertura de los servicios de energía eléctrica, agua, desagüe e internet. Es así como estas limitaciones no permiten un mayor desarrollo del SIAL.

c. Capital Humano

Un factor también muy importante para el desarrollo empresarial y un alto nivel de competitividad es el capital humano, para la elaboración del índice de competitividad del mismo se ha tenido a bien dividirlo en dos componentes que son Capital Humano Regional y el otro Capital Humano del Sector SIAL en estudio, a nivel regional porque si no se tienen buenos índices de Capital Humano muy difícilmente se podrá encontrar mano de obra local con un coeficiente intelectual y una dinámica adecuada para el sector, así que está relacionado directamente es así que como ejemplo al estar mal en educación a nivel nacional, Cajamarca no es la excepción de esta estadística, por ello la selección en los dos componentes.

En cuanto a porcentaje de la población con educación superior en Cajamarca se encuentra en el puesto 22 de los 24 departamentos del Perú con un índice de 0.086, mientras que en educación de la fuerza laboral se encuentra en el puesto 22 es decir en el último puesto con un índice de 1.90 (Cuadro 14), esto según datos del IPE (INCORE abril del 2014), y que pueden ser comprobados con las estadísticas emitidas por el INEI (Tabla 14, Gráfico 10).

CUADRO 14: Datos Estadísticos de Capital Humano Regional

INCORE (IPE)		
Ítems	Puntaje (0= menos competitivo, 10=más competitivo)	Posición Departamental
% Población con Educación Superior	0,086	22
Educación de la Fuerza Laboral	1,900	22

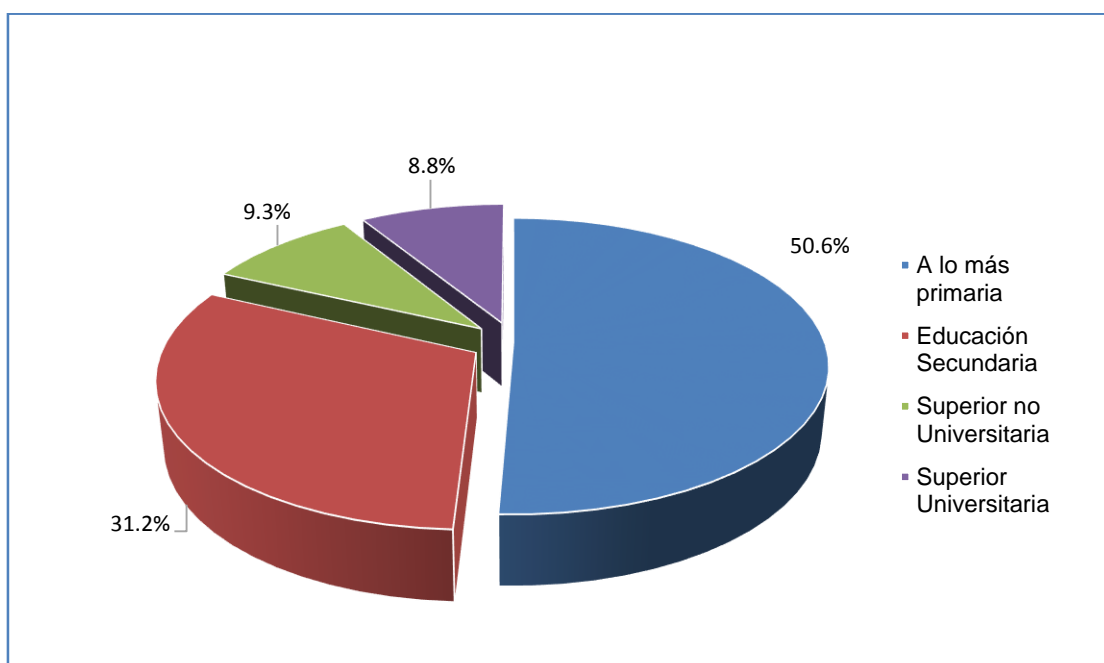
Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Índice Regional 2014 (IPE-Abril del 2014)

TABLA 14: PEA, según Nivel Educativo-Cajamarca

Nivel Educativo	2012 (% participación)
A lo más primaria	50,6
Educación Secundaria	31,2
Superior no Universitaria	9,3
Superior Universitaria	8,8

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del INEI. Perú: evolución de los indicadores de empleo e ingreso 2004-2012

GRÁFICO 10: PEA según nivel educativo-Cajamarca



Fuente: Elaboración propia

Como puede verse en el Gráfico 10 solo el 8.8% de la PEA en Cajamarca tiene nivel superior universitaria y el 9,3% superior no universitaria. En cuanto a Capital Humano del sector SIAL a través de la encuesta realizada se obtuvo los siguientes resultados:

CUADRO 15: Resultados-Encuesta a Empresas-Capital Humano

Unidad de Análisis (Empresas)	Capital Humano Gerencial			Ítems: Capital Humano Trabajadores	
	Grado de Estudios	Años de Experiencia en Promedio	Asiste a capacitaciones	Empleados con Especialización	Asisten a capacitación
Planta Quesera Chugur S.R.L	Superior Técnico	30	SI	4	SI
Empresa de Alimentos Huacaríz E.I.R.L	Superior Universitario	10	SI	3	SI
Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	Secundaria Completa	20	SI	1	No

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014
Lo que resalta en cuanto a Capital Humano del sector SIAL es la experiencia que cada uno de los gerentes tiene lo cual contrapesa su nivel de educación. Con los resultados obtenidos se procede a elaborar el índice de competitividad en Capital Humano del sector SIAL en estudio (Cuadro 16)

CUADRO N° 16: Competitividad en Capital Humano

Capital Humano Regional		Indicador: Capital Humano del SIAL				COMPETITIVIDAD-CAPITAL HUMANO	
Ítems	Competitividad Capital Humano Regional	Capital Humano Gerencial		Capital Humano Trabajadores		Competitividad Capital Humano Regional	Capital Humano del sector SIAL
		Ítems	Competitividad Capital Humano Gerencial	Ítems	Competitividad Capital Humano Trabajadores		
% de la Población con Educación Superior	1,0 muy bajo	Grado de Estudios	3,0 medio	Empleados con especialización	3,0 medio	1,0 muy bajo	3,1 medio
Educación de la Fuerza laboral	1,0 muy bajo	Años de Experiencia	5,0 muy alto				
		Capacitación	3,0 medio	Capacitación	2,0 bajo		
PROMEDIO	1,0 muy bajo	Sub promedio	3,7 medio	Sub promedio	2,5 medio	2,0 Nivel Bajo	
		PROMEDIO			3,1		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, el Capital Humano presenta niveles diferenciados de competitividad entre el capital humano regional con el capital humano del SIAL en este último es donde se ubica personas con experiencia y capacidades para la producción de leche y quesos, de generación en generación se transmite un saber hacer tradicional que es equivalente a una especialización que ha generado y continúa generando el prestigio quesero de la zona; obviamente que un gran porcentaje no cuentan con algún grado de estudios y estudios superiores, más no de un alto nivel (expertos). Los indicadores regionales en cuanto a educación regionales tienen influencia directa en cuanto no se tiene profesionales o expertos en la producción de quesos.

d. Competitividad en Instituciones

Otro factor importante para el impulso de la oferta es la seguridad ciudadana, se ha enmarcado la seguridad ciudadana dentro de instituciones, porque son las mismas quienes están encargadas de brindarlas, tenemos entre ellos las municipalidades, Serenazgo, Policía, son estas quienes a través de políticas y acciones deben encargarse de la seguridad ciudadana.

Para la elaboración del índice de competitividad Instituciones se ha dividido en tres componentes: conflictos sociales, criminalidad y seguridad teniendo en cuenta que la existencia de estos en gran porcentaje implican una baja competitividad y una escasa existencia implica una alta competitividad. Como ya se mencionó líneas arriba en el análisis FODA, en Cajamarca en el año 2014 se presentan 13 conflictos sociales 10 activos y 3 latentes, por lo que según el IPE Cajamarca se encuentra en el puesto 15 con un puntaje de 6.06 (donde 0=menos competitiva, 10=más competitiva), mientras que en criminalidad se ubica en el puesto 5 con un puntaje de 8,37 y en percepción de seguridad en el puesto cuatro con un puntaje de 9,23. (Cuadro 17).

CUADRO 17: Datos Estadísticos en Instituciones de Cajamarca

Conflictos Sociales		Criminalidad		Seguridad Ciudadana	
Puntaje	Posición Departamental	Puntaje	Posición Departamental	Puntaje	Posición Departamental
0,06	15	8,37	5	9,23	4

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Índice de Competitividad Regional 2014 (IPE-Abril del 2014)

Nota: En cuanto a puntaje 0=menos competitivo, 10=más competitivo

Teniendo en cuenta los datos del Cuadro 17 se procede a construir el índice de competitividad para este punto. (Cuadro 18)

CUADRO 18: Competitividad en Instituciones

Ítems	Sub Total	NIVEL DE COMPETITIVIDAD- INSTITUCIONES
Conflictos Sociales	3,0 medio	3,7 Nivel Medio
Criminalidad	4,0 alto	
Seguridad Ciudadana	4,0 alto	

Fuente: Elaboración propia

Cajamarca es aún una ciudad segura debido a que los conflictos sociales, criminalidad y seguridad ciudadana presentan un bajo porcentaje; sin embargo aún existe el conflicto por el caso Conga que es un tema que afecta a varios sectores. Este factor es importante para el impulso de la oferta en este sentido las instituciones como las Municipalidades, Serenazgo, Policía cumplen su rol a través de políticas y acciones para mantener un clima social favorable.

e. Competitividad en Factores de la Oferta

Estudiados uno a uno cada componente de los Factores de la Oferta se procede a unirlos para obtener la competitividad del mismo. (Cuadro 19)

CUADRO 19: Competitividad: Factores de la Oferta

Dimensión	Sub Total	NIVEL DE COMPETITIVIDAD FACTORES DE LA OFERTA
COMPETITIVIDAD RECURSOS NATURALES	4,7 alto	3,2 Nivel Medio
COMPETITIVIDAD-INFRAESTRUCTURA	2,5 bajo	
COMPETITIVIDAD-CAPITAL HUMANO	2,0 bajo	
COMPETITIVIDAD-INSTITUCIONES	3,7 medio	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se obtiene un nivel Medio de competitividad explicado por la presencia y activación o disponibilidad de los recursos naturales, infraestructura vial y de servicios básicos, capital humano e instituciones que son los que le dan sostenibilidad al SIAL. Sin embargo, cabe anotar que la presencia de estos factores no son suficientes para que un sistema sea competitivo se requiere crear ventajas competitivas.

4.1.2 FACTORES DE LA DEMANDA.

a. Situación del mercado

Para la elaboración del índice se enfoca al entorno de la empresa compuesto por la demanda e incertidumbre.

En cuanto a la **demanda** el Perú durante los últimos años, ha mostrado un crecimiento económico estable que propicia un ambiente favorable para la producción de derivados lácteos entre ellos el queso, como se aprecia en la Tabla 15 a nivel nacional la producción de quesos para el año 2013 ha sido el segundo en importancia, con una producción de 18, 731 toneladas haciendo una participación de 8,80% del total de la producción de derivados lácteos.

TABLA 15: Participación de Derivados Lácteos. Perú 2013

Producto	Producción (t)	Participación (%)
Quesos	18, 731	8,80
Mantequilla	3, 565	1,67
Cremas	6, 318	2,97
Yogurts	178, 396	83,78
Manjar blanco	5, 925	2,78
TOTAL	212, 935	100,00

Fuente: Elaboración propia: a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013.Archivo Excel.

Mientras que por tipo de quesos producidos el que más se produjo fue el queso tipo suizo con una producción de 12, 418 toneladas representado el 66.30% de la producción total de quesos, seguido del queso fresco y mantecoso con una producción de 5, 459 y 854 toneladas representando el 29,14% y 4,56% respectivamente (Tabla N° 16)

TABLA 16: Producción por tipo de quesos. Perú 2013

Producto	Producción (t)	Participación (%)
Queso Madurado (tipo suizo)	12,418	66,30
Queso fresco	5,459	29,14
Queso mantecoso	854	4,56
TOTAL	18,731	100,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013.Archivo Excel.

De la producción nacional de quesos Cajamarca se ubica en el puesto 1 en producción de quesos con una participación de 37,57% a nivel nacional esto para el año 2012, como se aprecia en la Tabla 17.

TABLA 17: Producción de Queso por Departamentos 2012

Departamento	Total Producido (Toneladas)	% de Participación
Cajamarca	6, 770.59	37,57
Lima	3, 841.41	21,31
Arequipa	2, 618.93	14,53
Puno	2, 268.90	12,59
San Martín	862.07	4,78
Ancash	421.27	2,34
Junín	417.19	2,31
Pasco	292.43	1,62
Tacna	139.31	0,77
Cuzco	132.44	0,73
Huancavelica	81.74	0,45
Apurímac	77.81	0,43
Moquegua	48.82	0,27
Ayacucho	28.08	0,16
Amazonas	14.5	0,08
Loreto	4.07	0,02
La Libertad	1.53	0,01
Ucayali	1.44	0,01
TOTAL	18022.53	100,0%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego-Estadística Agroindustrial 2012

Siendo Cajamarca el primer productor de quesos a nivel nacional, es importante verificar la producción local de derivados lácteos, es así en la Tabla 18 se puede observar que la producción de quesos ha representado el 78,33 % de la producción total de derivados lácteos, lo cual demuestra el gran potencial para el desarrollo del SIAL productor de quesos.

TABLA 18: Participación de derivados Lácteos en Cajamarca-2012

Productos	Producción (t)	Participación (%)
Quesos	6,770	78.33
Mantequilla	19	0.22
Crema	0	0.00
Yogurts	29	0.34
Manjar blanco	1,825	21.12
TOTAL	8,643.00	100.00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agroindustrial 2012. OEEE

La producción por tipo de queso en Cajamarca es liderada por el queso tipo suizo, seguido del fresco y mantecoso representando el 64,30%, 29,20% y 6,50% respectivamente (Tabla N° 19).

TABLA 19: Producción por tipo de queso. Cajamarca-2012

Productos	Producción (t)	Participación (%)
Queso tipo suizo	4,353	64,30
Queso fresco	1,977	29,20
Queso mantecoso	440	6,50
TOTAL	6,770.00	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agroindustrial 2012. OEEE

Por otro lado, la venta de quesos a nivel nacional ocupa el segundo puesto representando el 8,9% de la venta total de derivados lácteos, el cual es liderado por la venta de yogurts siendo este el 83,55% de la venta total (Tabla 20).

TABLA 20: Participación en Venta de Derivados Lácteos. Perú 2013

Producto	Ventas (t)	Participación (%)
Quesos	18,517	8,90
Mantequilla	3,525	1,69
Cremas	6,315	3,03
Yogurts	173,857	83,55
Manjar blanco	5,881	2,83
TOTAL	208,095	100,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013 Archivo Excel.

Mientras que la venta por tipo de queso es liderada por el queso tipo suizo siendo este el 66,09% de la venta total de quesos, seguido del queso fresco y mantecoso con 29,31% y 4,60% respectivamente (Tabla 21)

TABLA 21: Venta por tipo de quesos. Perú 2013

Producto	Ventas (t)	Participación (%)
Queso Madurado (tipo suizo)	12,238	66,09
Queso fresco	5,428	29,31
Queso mantecoso	851	4,60
TOTAL	18,517	100,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del Ministerio de Agricultura y Riego. Estadística Agraria Mensual. Diciembre del 2013 Archivo Excel.

En cuanto a **incertidumbre**, ésta puede ser identificada a través de las asimetrías de información siendo Cajamarca el principal punto de producción y venta de quesos, la asimetría de información por parte de los demandantes de este producto está dada por la informalidad existente, si no se tiene una información sobre el producto a demandar, difícilmente se podrá diferenciar la calidad y por ende el precio a ella.

Huancavelica, Ayacucho y Cajamarca, de manera conjunta, como se mencionó líneas arriba representan el 97,0% de informalidad a nivel nacional. Así por ejemplo cerca de 5,000 productores de quesillo informales de Chanta Alta y Chanta Baja ubicados en los diferentes caseríos, (según informe de CODELAC “Análisis de la Cadena Productiva de Lácteos Cajamarca. Noviembre del 2006”), comercializan este producto en el mercado de Chanta solo los días sábado y domingos donde cerca de 32 compradores locales si están registrados en el mercado mientras que los compradores que provienen de Cajamarca no se encuentran registrados, observándose diferentes precios y calidad del producto. Por otro lado según Boucher y Guégan (2004), el queso andino tipo suizo es elaborado por 157 productores localizados en las provincias de Hualgayoc (73), Chota (21), San Miguel (18), Cajamarca (18) y Celendín (16). Todos estos datos nos llevan a tener una gama de productos de diversas calidades y precios, lo cual genera asimetría de información en los demandantes de queso.

Teniendo en cuenta los datos presentados se procede a elaborar el índice de competitividad de la Situación del mercado (Cuadro 20).

CUADRO 20: Competitividad-Situación del Mercado

Ítems	Sub Total	NIVEL DE COMPETITIVIDAD-SITUACIÓN DEL MERCADO
Demanda Incertidumbre	5,0 muy alto 2,0 bajo	3,5 Nivel Medio

Fuente: Elaboración propia

Según los datos registrados, se observa que la calificación asignada a los aspectos de demanda e incertidumbre son diferenciados, lo que hace que a nivel del indicador Situación del Mercado en promedio obtenga un nivel de competitividad Medio, esto es explicado por un alto volumen de producción de quesos y un alto nivel de consumo de los mismos, tanto a nivel local como a nivel nacional. Así mismo, según los datos obtenidos se comprueba la existencia de una gama de productos de diversas calidades y precios lo cual genera una asimetría de información en los demandantes de quesos.

b. Potencial Demanda

Este indicador se ha dividido en dos componentes que son: Entorno económico, y demografía. Estos dos factores implican nuevas oportunidades no solo para el desarrollo de la producción de quesos sino también para otros sectores.

El Entorno Económico se ha dividido en cuatro ítems: PBI de Cajamarca, PBI per cápita, gasto por hogar y desarrollo turístico. El indicador demografía estará compuesto por los ítems: incremento poblacional y PEA ocupada.

Según el IPE Cajamarca se encuentra en el puesto 16 con un puntaje de 0,15 en PBI, en Producto bruto per cápita se encuentra en el puesto 19 con un puntaje de 0,91 en Gasto Por Hogar se ubica en el puesto 22 con un puntaje de 0,30, mientras que en turismo como se vio líneas arriba del año 2006 al 2013 la afluencia de turistas se ha disminuido en un 5,0% según datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Tabla 22).

TABLA 22: Datos Estadísticos en Entorno Económico

Ítems	Puntaje	Posición Departamental	Variación %
Producto Bruto Interno	0,15	16
Producto bruto per cápita	0,91	18
Gasto por Hogar	0,30	22
Turismo	-5,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos de INCORE 2014 (IPE-Abril del 2014), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Nota: En cuanto a puntaje 0=menos competitivo, 10=más competitivo

Mientras que en demografía, según el INEI al 30 de Junio del 2014 en el Perú somos 30 millones 814 mil 175 personas, creciendo anualmente en 339 mil personas, mientras que en Cajamarca, según el mismo informe, al 30 de Junio del 2014 somos 1, 525.1 (miles de habitantes), ubicándonos en el puesto 4 a nivel nacional en cuanto a cantidad de Población. Por otro lado la PEA ocupada en Cajamarca haciende a 74,0 % ubicándose en el puesto 17 (Tabla 23).

TABLA 23: Tasa de Actividad por Departamentos 2012

Departamento	Tasa de Actividad	Puesto
Huancavelica	83,9	1
Puno	82,0	2
Madre de Dios	81,4	3
Cuzco	80,8	4
Apurímac	79,7	5
Ucayali	79,6	6
Amazonas	77,8	7
Pasco	77,5	8
Huánuco	77,3	9
Moquegua	76,4	10
Junín	75,5	11
Tumbes	75,4	12
Ancash	75,1	13
Loreto	74,7	14
San Martin	74,4	15
Ayacucho	74,4	16
Cajamarca	74,0	17
Ica	73,6	18
La Libertad	72,7	19
Tacna	72,3	20
Lima	71,1	21
Piura	70,7	22
Lambayeque	70,4	23
Arequipa	69,5	24

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del INEI-Perú: Evolución de los indicadores de Empleo 2012

Teniendo en cuenta los datos presentados se procede a elaborar el índice de competitividad en Potencial Demanda. (Cuadro 21)

CUADRO 21: Competitividad-Potencial Demanda

Indicador: Entorno Económico		Indicador: Demografía		NIVEL DE COMPETITIVIDAD-POTENCIAL DEMANDA	
Ítems	Sub Total	Ítems	Sub Total	Entorno Económico	Demografía
-PBI-Cajamarca	3,0 medio	Aumento de la Población	4,0 alto	2,0 bajo	3,0 medio
-Producto Bruto per cápita-Cajamarca	2,0 bajo				
-Gasto por Hogar-Cajamarca	2,0 bajo				
-Desarrollo Turístico-Cajamarca	1,0 muy bajo				
		PEA ocupada Cajamarca	2,0 bajo		
PROMEDIO	2,0 bajo	PROMEDIO	3,0	2,5 Nivel Bajo	

Fuente: Elaboración propia

El PBI de Cajamarca y el aumento de la población aspectos favorables para el desarrollo del SIAL quesero de Cajamarca.

c. Competitividad: Factores de la Demanda

Estudiados uno a uno cada componente de los Factores de la Demanda se procede a unirlos para obtener la competitividad del mismo. (Cuadro 22)

CUADRO 22: Competitividad: Factores de la Demanda

Dimensión	Sub Total	NIVEL DE COMPETITIVIDAD FACTORES DE LA DEMANDA
SITUACIÓN DEL MERCADO	3,5 medio	3,0 Nivel Medio
POTENCIAL DEMANDA	2,5 bajo	

Fuente: Elaboración propia

La situación del mercado llega a tener un nivel medio debido a un importante consumo de quesos a nivel local nacional y su nivel no llega a ser más alto,

debido a la incertidumbre que experimentan los consumidores por la asimetría de información dada por los comercializadores y productores informales existentes. El potencial de la demanda estaría influenciado por el PBI per cápita, gasto por hogar, el crecimiento poblacional. El desarrollo turístico constituye un reto para las instituciones tanto privadas como públicas.

4.1.3 ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA

a. Rivalidad entre empresas

Para el estudio de esta dimensión se ha tenido a bien dividirlo en dos indicadores: competencia en ventas, competencia en acopio, por lo siguiente: las empresas basan su competencia en ventas, y en acopio de sus materias primas, siendo la leche la principal materia prima para la producción de quesos, la empresa que logre acopiar la mayor cantidad de leche creará una barrera a la entrada de nuevos competidores, por otro lado un factor importante es la diferenciación y el número de empresas tanto formales e informales, ya sea a nivel nacional o local, que determina la rivalidad en ventas.

La Competencia en **ventas** desde el punto de vista de número de empresas tanto a nivel nacional como a nivel local, en lo que refiere a empresas formales, se tiene una estructura casi monopólica en la cual el mercado está dominado por tres empresas de Industria Láctea, pues según datos emitidos por la Clasificadora de Riesgo Class & Asociados en el año 2013 hubo una concentración por parte de Gloria, Nestlé y Laive, las cuales concentraron el 90% de ventas en el mercado, mientras que en Cajamarca se tiene una competencia de 6 empresas, se considera esta cantidad, porque son estas las que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Cajamarca, siendo estas, Chugur, Huacariz, Los Alpes, Tongod, Mackey y Agua Blanca. Mientras que en empresas informales, retomando lo descrito líneas arriba, solo en Chanta Alta existen 5,000 productores de quesillo, lo cual sumado a la concentración monopólica generan una rivalidad entre empresas desigual, y con un cierto grado de dificultad para ampliación de producción o la ampliación de plantas queseras, por el grado de inversión que se necesitaría para poder competir con empresas como Gloria, sus ventas ascendieron a S/ 3,036.9

millones para el año 2013, del cual S/. 2'736,505.00 fueron ventas de derivados lácteos (Yogurt, quesos, leche en polvo y otros), en comparación con las unidades de análisis cuyas ventas fueron de S/1'800,000, S/. 1'483,957, y S/189,000, para las empresas Chugur, Huacariz, y los Alpes respectivamente y cuyo promedio fue de 1'157,652.33.

Por otro lado, en lo que respecta a **diferenciación** las empresas han buscado una diferenciación a través de la innovación y la puesta en el mercado de una serie de quesos es así que en la Tabla 24 se aprecia que Chugur, Huacariz y los Alpes producen 23, 11 y 5 tipos de quesos con características propias respectivamente, mientras que Gloria por ejemplo produce 11 tipos de quesos a través de su Marca Bonlé (Queso Edam, Queso Edam Light, Queso Danbo, Queso Gouda, Queso Paria, Queso Parmesano, Queso Fundido, Queso Mozzarella, Queso Fresco, Queso Fresco Light, Queso Crema).

TABLA N° 24: Datos Estadísticos en Competencia en Ventas

Unidad de Análisis (Empresas)	Ventas 2013 (soles)	Ventas promedio de derivados lácteos (soles)	% de participación en ventas	Tipo de Quesos	Promedio Tipo de quesos	% de participación en tipo de queso
-Planta Quesera Chugur S.R.L	1'800,000.00			23		
-Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	1'483,957.00	1'157,652.33	31,66	11	13,0	54,0
-Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	189,000.00			5		
Gloria SA	3'036,900.00	2'498,468.00	68,34	11	11,0	46,0
TOTAL	6'509,857.00	3'656,120.33	100,00	50	24,0	100,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos de Entrevista a Empresarios y Memoria Anual de Gloria S.A-2013

Se aprecia la magnitud de la empresa Gloria por si sola ha representado el 68,34% de las ventas en comparación con las tres unidades de análisis del sector SIAL productor de quesos en Cajamarca.

Por otro lado la competencia en **acopio** está influenciada por la concentración en destino de la producción láctea de Cajamarca, es así que en Cajamarca

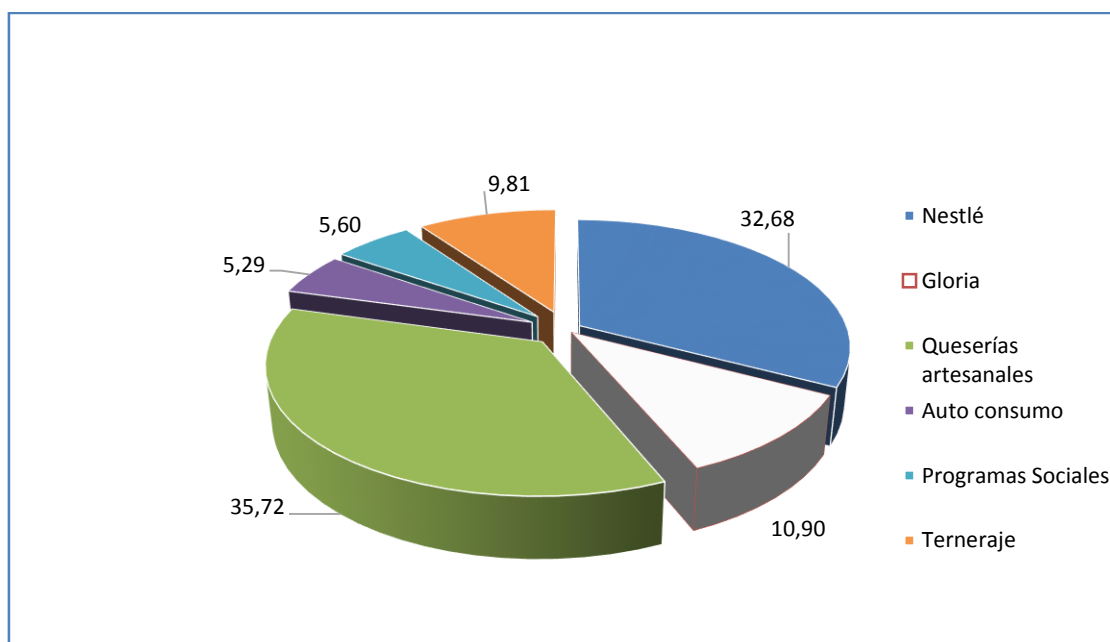
entre Gloria y Nestlé concentran el 43,58 % de acopio generando una barrera a la entrada desde el punto de vista de obtención de materia prima para la producción de quesos (Tabla 25, Gráfico 11)

TABLA 25: Destino de la producción anual de Leche en Cajamarca 2013

Destino	Cantidad n/año	Participación %
-Nestlé	105,903	32,68
-Gloria	35,323	10,90
-Queserías artesanales	115,754	35,72
-Auto consumo	17,143	5,29
-Programas Sociales	18,147	5,60
-Termeraje	31,790	9,81
TOTAL	324,060	100,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos de CODELAC. Análisis de la Cadena Productiva de Lácteos en Cajamarca

GRÁFICO 11: Destino de la producción anual de Leche en Cajamarca 2013



Fuente: Elaboración propia

Teniendo como referencia los datos presentados se procede a elaborar el índice de competitividad en Rivalidad entre Empresas.

CUADRO 23: Competitividad-Rivalidad entre Empresas

Competencia en Ventas		Competencia en acopio		NIVEL DE COMPETITIVIDAD-RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS	
Descripción	Sub Total	Descripción	Sub Total	Competencia en Ventas	Competencia en acopio
-Número de Empresas	2,0 bajo	Destino de Leche-	3,0 medio	2,5 bajo	3,0 medio
-Diferenciación	3,0 medio	Cajamarca			
PROMEDIO	2,5 bajo	PROMEDIO	3,0 medio	2,8 Nivel Bajo	

Fuente: Elaboración propia

La competitividad de la rivalidad entre empresas es Baja con un puntaje de 2,8 debido a que la estructura monopólica, y la informalidad generan un clima poco propicio para la apertura y/o ampliación de nuevas empresas productoras de quesos.

b. Instrumentos de Gestión

Los instrumentos de gestión son documentos que operativizan la planificación, priorizan el diagnóstico y enrumban el quehacer de las instituciones en forma coherente con la misión y la visión propuesta, concretando las acciones en función a las necesidades empresariales que se quieren lograr, para este análisis se ha considerado documentos administrativos, así como la existencia de flujogramas definidos de procesos de acopio y producción. En cuanto a los documentos administrativos se ha considerado solo dos de ellos que son la existencia de planes estratégicos y por consiguiente dentro de ellos la existencia de una visión y misión clara y consecuente, mientras que en los flujogramas se verá la existencia de estos en esquemas definidos y utilizados.

Según la encuesta realizada a nuestras unidades de análisis que representan el sistema SIAL productor de quesos de la ciudad de Cajamarca se obtuvo los siguientes datos (Cuadro 24).

CUADRO 24: Documentos Administrativos-Resultados de Encuesta

Unidad de Análisis (Empresas)	Ítems: Plan Estratégico		Ítems: Visión – Misión			Ítems: Flujograma de Procesos	
	¿Tiene Plan Estratégico?	¿Año de Elaboración ?	¿Tiene visión, misión?	Visión	Misión	¿Posee un Flujograma de su proceso de acopio?	¿Posee un Flujograma de su proceso de producción?
Planta Quesera Chugur S.R.L	SI	2012	SI	Ser líderes en producción de derivados lácteos, con sabor propio y los preferidos a nivel nacional.	Q´S CHUGUR es una empresa innovadora, comprometida en brindar productos con calidad y valor agregado.	No	No
Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	SI	2012	SI	Ser los mejores y líderes en el mercado de lácteos.	Brindar un producto y servicio de calidad a nuestros clientes, dinamizando la economía regional y generando empleo en el país	No	No
Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	SI	2010	SI	No recuerdo	No recuerdo	No	No

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

Teniendo como referencia los datos del Cuadro 25 se elabora el índice de competitividad en cuanto a instrumentos de gestión. (Tabla 26)

TABLA 26: Competitividad en Instrumentos de Gestión

DIMENSIÓN: INSTRUMENTOS DE GESTIÓN											
Unidad de Análisis (Empresas)	Ítems Plan estratégico			Ítems Misión - Visión			Ítems Flujograma de Procesos			NIVEL DE COMPETITIVIDAD- INSTRUMENTOS DE GESTION	
	Bien elaborado	Actualizado y en uso	SUB TOTAL	Bien Definido	Nivel de uso	SUB TOTAL	Elaborado	Nivel de uso	SUB TOTAL		
-Planta Quesera Chugur S.R.L	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	Plan estratégico	3,5 Medio
-Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	Misión - Visión	2,7 Bajo
-Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	3,0	2,0	2,5	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	Flujograma de Procesos	1,0 Muy bajo
PROMEDIO	3,7	3,3	3,5	2,7	2,7	2,7	1,0	1,0	1,0	TOTAL	2,4 Bajo

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

El nivel de competitividad del SIAL en cuanto a Instrumentos de Gestión es bajo con un valor numérico de 2,4 esto se explica porque se ha visto que en los planes estratégicos no se han considerado las metas, tampoco los indicadores, o talvés estándares; y en cuanto a sus misiones y visiones no tienen en consideración el para qué, por qué existen y hacia dónde quieren llegar, mientras que en los flujos de procesos no tienen esquemas establecidos y elaborados de cada uno de sus procedimientos de acopio y producción. No se tiene un sistema de trazabilidad

c. Inversión

Se ha considerado tres tipos de inversiones estratégicas para diferenciarse de la competencia, que son **mejoras de planta, mejoras de maquinarias y estrategias de marketing**, solo para tener en cuenta según la memoria anual de Gloria para el año 2013, esta tuvo los siguientes resultados su activo corriente ascendió a S/. 1,198.7 millones, y su activo no corriente a S/. 1,362.00 millones.

En lo que respecta a mejoras de planta, se ha tenido a bien dividirlo en Gastos de remodelación y/o mantenimiento de la planta actual, y construcción de plantas y/o tiendas. Mientras que en mejoras de maquinarias, se ha tenido a bien sub dividirlo en mantenimiento de maquinaria y adquisición de la misma, por otro lado la otra forma de inversión que es estrategias de marketing estará representada por gastos en publicidad.

De la encuesta realizada a las unidades de análisis se obtuvo los siguientes datos en cuanto a mejoras de planta (Tabla 27).

CUADRO 25: Resultados-Encuesta a Empresas-Mejoras de Planta y Maquinaria (soles)

Unidad de Análisis (Empresas)	Inversión Total - 2010,2011, 2012	Inversión Anual Promedio	Indicador: Mejoras de Planta (Anual)			Indicador: Mejoras de Maquinaria (Anual)		
			Remodelación y/o mantenimiento de planta	Construcción de planta y/o tienda	Total Inversión Mejoras de Planta	Mantenimiento de Maquinaria	Adquisición de Tecnologías	Total Inversión Mejoras de Maquinaria
Planta Quesera Chugur S.R.L	1'800,000.	600,000.	486,000.	54,000.	540,000.	48,000.	12,000.	60,000
Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	240,000.	80,000.	25,600.	6,400.	32,000.	33,600.	14,400.	48,000
Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	60,000.	20,000.	16,000.	0	16,000.	4,000.	0	4,000.
PROMEDIO	700,000.	233,333.33	175,866.67	20,133.33	196,000.	28,533.33	8,800.	37,333.33

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

Se puede apreciar la inversión realizada durante los años 2010, 2011, 2012 y la inversión promedio, es de acuerdo a esta inversión promedio anual que se ha verificado la inversión en mejoras de planta y mejoras de maquinaria, siendo estas de S/. 196,000.00 y S/. 37,333.33 respectivamente, sin embargo para tener una mejor percepción de la forma de inversión se ha tenido a bien elaborar el Tabla N° 27, donde se presenta la inversión pero en porcentajes.

TABLA 27: Resultados-Encuesta a Empresas-Mejoras de Planta y Maquinaria (porcentajes)

Unidad de Análisis (Empresas)	Ítems: Mejoras de Planta (% anual)			Ítems: Mejoras de Maquinaria (% anual)		
	% de inversión del total	% Tipo de Inversión de Mejoras de Planta		% de inversión del total	% Tipo de Inversión de Mejoras de Maquinaria	
		Remodelación y/o mantenimiento de planta	Construcción de planta y/o tienda		Mantenimiento de Maquinaria	Adquisición de Tecnologías
-Planta Quesera Chugur S.R.L	90,00	90,00	10,00	10,00	80,00	20,00
-Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	40,00	80,00	20,00	60,00	70,00	30,00
-Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	80,00	100,00	0,00	20,00	100,00	0,00
PROMEDIO	70,00	90,00	10,00	30,00	83,33	16,67

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

Como se aprecia en el Tabla 27 el 70,0% se destina a inversión en mejoras de planta, de este 70,0%, el 90,0% es invertido en mantenimiento y remodelación de planta, lo cual indica la poca capacidad de ampliaciones de plantas, pus tan solo el 10,0% va dirigido para este fin. Mientras que el 30,0% es invertido en Mejoras de Maquinaria, del cual solo el 16,67% es destinado a la adquisición

de maquinarias nuevas o tecnología. Por otro lado, en la Tabla 32 se presenta en los gastos realizados en publicidad.

CUADRO 26: Resultados-Encuesta a Empresas-Gastos en Publicidad

Unidad de Análisis (Empresas)	Ítems: Gastos en Publicidad (Soles)		Gastos en Publicidad (%)			
	Total Gastos en Publicidad	Tipo de Mercado		Gasto Promedio en Publicidad	Tipo de Mercado	
		Mercado Local	Mercado Nacional			Mercado Local
-Planta Quesera Chugur S.R.L	36,000.00	20,000.00	16,000.00	20,333.33	67,21%	32,79%
-Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	20,000.00	16,000.00	4,000.00			
-Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	5,000.00	5,000.00	0			
TOTAL	61,000.00	41,000.00	20,000.00			
PROMEDIO ANUAL	20,333.33	13,666.67	6,666.67			
PROMEDIO MENSUAL	1,694.44	1,138.89	555.56			

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

Como se aprecia en la Cuadro 26 el gasto promedio mensual en publicidad es muy bajo, pues asciende a S/. 1,694.44, del cual el 67,21% se realiza en el mercado local y el 32,79% en el mercado nacional.

Teniendo como referencia los datos presentados se procede a elaborar el Índice de Competitividad en Inversión. (Cuadro 27)

CUADRO 27: Competitividad-Inversión

Indicador: Mejoras de Planta		Indicador: Mejoras de Maquinaria		Indicador: Estrategias de Marketing		NIVEL DE COMPETITIVIDAD-INVERSIÓN		
Ítems	Sub Total	Ítems	Sub Total	Ítems	Sub Total	Mejoras de Planta	Mejoras de Maquinaria	Estrategias de Marketing
-Remodelación y/o mantenimiento de planta	3,0	Mantenimiento de Maquinaria	3,0	Gastos en Publicidad	1,0	2,5 bajo	2,0 bajo	1,0 Muy bajo
-Construcción de planta y/o tienda	2,0	Adquisición de Tecnologías	1,0					
PROMEDIO	2,5	PROMEDIO	2,0 bajo	PROMEDIO	1,0	1,8 Nivel Bajo		

Fuente: Elaboración propia

Las ventajas competitivas del Sistema en cuanto a Inversión se ven reflejadas en el esfuerzo de remodelación y mantenimiento de la planta así como el construcción de nueva planta, mejora de maquinaria alcanza un nivel de competitividad medio con un valor numérico de 3,0, mientras la inversión adquisición de tecnologías es muy bajo 1,0 esto puede explicar la cuestionada calidad del producto y la necesidad de elevar los niveles de productividad para competir tomando como estrategia los costos y no el precio.

d. Estrategia Empresarial, Estructura y Competencia.

Estudiados uno a uno cada componente de los Factores de la Competitividad Estrategia Empresarial, Estructura y Competencia, se procede a unirlos para obtener la competitividad del mismo. (Cuadro 28)

CUADRO 28: Competitividad Estrategia Empresarial, Estructura y Competencia

Dimensión	Sub Total	NIVEL DE COMPETITIVIDAD ESTATEGIA EMPRESARIAL, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA
COMPETITIVIDAD-RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS	2,8 bajo	2,3 Nivel Bajo
COMPETITIVIDAD-INSTRUMENTOS DE GESTION	2,4 bajo	
COMPETITIVIDAD INVERSIÓN	1,8 muy bajo	

Fuente: Elaboración propia

El bajo nivel respecto a la variable rivalidad entre empresa es debido a que las empresas Gloria, Nestlé tienen alta competitividad en ventas, en acopio de sus materias primas (leche) siendo la leche la principal materia prima para la producción de quesos estas empresas al lograr acopiar la mayor cantidad de leche crean una barrera a la entrada de nuevos competidores; por otro lado, los factores como diferenciación y el número de empresas tanto formales e informales, determinan la rivalidad en ventas. Sin embargo, al respecto del indicador diferenciación las empresas en estudio tienen una importante diferenciación que se convierte en una ventaja competitiva.

El bajo nivel se ve reflejado en la carencia de instrumentos de gestión como: planes de marketing, producción, administración y finanzas, marketing, recursos humanos, etc.

El bajo nivel de competitividad en la variable inversión se debe a la escasa inversión en tecnología, en remodelación y/o ampliación de planta y mantenimiento de maquinaria pero este esfuerzo, aún no es suficiente. Al respecto cabe destacar los esfuerzos realizados por la Planta Quesera Chugur y la Empresa de Alimentos Huacariz; lo cual contrasta con los Alpes que no ha realizado inversiones hace varios años atrás.

4.1.4 INTEGRACIÓN CON INDUSTRIAS Y SERVICIOS RELACIONADOS Y DE APOYO

a. Acceso a Asistencia Técnica.

Para el estudio de este indicador se ha tenido a bien dividirlo en dos sub indicadores que son Sector Privado y Sector Público.

En lo que respecta al sector privado no existen empresas que estén especializadas en asesoría para la producción de quesos en el mercado local, si existe asesorías y consultorías empresariales pero especializadas en temas tributarios y contables más no en procesos de producción, existen profesionales, egresados de las universidades e institutos con conocimientos en temas de producción, sin embargo estos trabajan de manera independiente

lo cual hace que exista un vacío en este tipo de mercado. Además las empresas de asesoría empresarial solo representan el 1,05% del total de empresas que existen en Cajamarca (INEI, IV Censo Nacional Económico, 2008), como se aprecia en la Tabla 28.

TABLA 28: Empresas de asesoría empresarial-Provincia de Cajamarca

Categorías	Número de empresas	% de participación
Publicidad e investigación de mercados.	12	0,13
Actividades administrativas de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas.	88	0,92
Total Empresas de asesoría	100	1,05
Total Empresas de todos los rubros en Cajamarca	9,567	100,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del INEI - IV Censo Nacional Económico 2008

En lo que respecta al sector público en el ámbito local la situación no es optimista, es así que la primera casa superior de estudios (Universidad Nacional de Cajamarca) a través de la Escuela de Industrias Alimentarias no ha desarrollado programas de capacitación a empresas de derivados lácteos en Cajamarca; por otro lado, el Gobierno Regional y Municipal tampoco han desarrollado programas de asistencia técnica, la situación mejora en lo que respecta a instituciones nacionales es así que como se mostró en el cuadro N° 6 el gobierno nacional a través de la PCM y el Ministerio de Producción han desarrollado tres programas de asistencia técnica el más importante de ellos es el de Quesos Maduros, en el que participan dos de nuestras tres unidades de análisis (Cuadro 7); sin embargo, en los otros dos programas nuestras unidades de análisis aun no participan en ellas, lo cual hace que no se aproveche una asistencia técnica personalizada.

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Riego a través de AGROIDEAS lanzó en el 2011 el Programa de Compensaciones para la Competitividad, un fondo no reembolsable como motor de estímulo de la competitividad agraria. Desde ese año 66 organizaciones han sido beneficiadas con un aporte económico de S/ 21, 955,591. De las cuales, 14 organizaciones han sido para desarrollar productos lácteos y derivados lácteos (21,21% del total de las

asociaciones beneficiadas). Estas recibieron de AGROIDESAS un monto que suma S/. 4' 243,473.02. (http://www.agroideas.gob.pe/web/?page_id=1127).

TABLA 29: Apoyo a Asociaciones. Programa de Compensaciones para la Competitividad-Cajamarca

Productos	Asociaciones Beneficiadas	% de participación en asociación	Soles Brindados	% de participación en soles
Lácteos y derivados	14	21,21	S/. 42,4373.02	1,93
Otros	52	78,79	21'531,218.78	98,07
TOTAL	66	100,00	21'955,591.8	100,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos de http://www.agroideas.gob.pe/web/?page_id=1127

Sin embargo, de los planes beneficiados la mayoría está destinado a la producción de leche, ubicándose en provincias de Cajamarca (Cuadro 29).

CUADRO 29: Planes de Negocio Beneficiados. Programa de Compensaciones para la Competitividad-Cajamarca

Organización	Plan de Negocio
Asociación de Productores Agropecuarios San José Patriarca - Calquis (Cajamarca)	Incremento en la Productividad de Leche en la Asociación San José Patriarca – Calquis, San Miguel, Cajamarca
Asociación Central de Ganaderos de Celendín - ACEGAN (Cajamarca)	Producción y comercialización de derivados lácteos en la Asociación Central de Ganaderos - Celendín
Asociación de Productores Agropecuarios Alturas del Centro Poblado El Empalme - APAAL (San Miguel, Cajamarca)	Producción, transformación y comercialización de leche fresca en un sistema silvopastoril de leche fresca por la Asociación de Productores Agropecuarios Alturas Centro Poblado el Empalme. APAAL.
Asociación de productores agropecuarios el Tambo - Cochán Bajo APAET	Mejoramiento continuo de la producción y comercialización de leche fresca.
Asociación Agroganadera Unión para el Progreso	Mejoramiento del rendimiento productivo de leche fresca y su articulación al mercado.
Asociación Agroindustrial y Forestal Nororiental	Mejoramiento de la Producción, Productividad, Comercialización y Valor Agregado de la Leche de los Pequeños Productores Ganaderos del Distrito de Bellavista – Jaén
Asociación De Productores Agropecuarios, Industriales, Artesanales Somos Chilal	Fortalecimiento de la Competitividad de la Asociación de Productores Lácteos Somos Chilal, del Distrito de Pulán, Provincia de Santa Cruz
Asociación de Mujeres Productoras Fronterizas Las Orquídeas del Santuario	Mejoramiento de la Producción y Comercialización de Derivados Lácteos de la Asociación Mujeres Productoras Fronterizas las Orquídeas del Santuario del Centro Poblado Cesara.
Asociación de Productores Agropecuarios El Cushuro San Agustín	Incremento de la producción de la leche cruda en la asociación de productores agropecuarios El Cushuro San Agustín
Asociación de Productores Agropecuarios del Anexo La Extrema	Producción y comercialización de leche cruda en el anexo La Extrema, del distrito Encañada, provincia de Cajamarca – Cajamarca
Asociación de Productores Agropecuarios Valle Michasmayo	Incremento de la productividad y mejora de la calidad de la leche fresca del ganado vacuno, en el caserío Ojos Corral, Distrito y Provincia de Hualgayoc – Región Cajamarca
Asociación de Productores Agropecuarios La Apalina	Plan de negocio para el incremento de la producción y productividad de leche en la Asociación de Productores Agropecuarios La Apalina
Asociación de Productores Agropecuarios del Centro Poblado de San Lorenzo	Incremento del rendimiento de leche fresca en la ganadería bovina de la Asociación de Productores Agropecuarios del Centro Poblado de San Lorenzo - Calquis
Asociación de Productores Agropecuarios Industria Panificación y Artesanía Los Chuguranos	Mejoramiento de la producción y calidad de leche cruda en los hatos ganaderos de la Asociación de Productores Agropecuarios Industria Panificación y Artesanía Los Chuguranos

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos de http://www.agroideas.gob.pe/web/?page_id=1127

Teniendo como referencia la información presentada se procede a elaborar el índice de competitividad en asistencia técnica. (Cuadro 30)

CUADRO 30: Competitividad en Acceso a Asistencia Técnica

Sector Privado		Sector Público		NIVEL DE COMPETITIVIDAD- ACCESO A ASISTENCIA TÉCNICA		
Descripción	Sub Total	Descripción	Sub Total	Sector Privado	Sector Público	Total
Empresas Especializadas	1.0 muy bajo	Instituciones Públicas	2.0 bajo	1.0 muy bajo	2.0 bajo	1.5 Nivel Muy Bajo

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el Cuadro N° 30 la competitividad en acceso a asistencia técnica es muy baja con un puntaje 1.5, esto dada por la muy baja competitividad en asistencia técnica proveniente de sector privado, y la baja competitividad del sector público, este último si bien es cierto ha impulsado programas de apoyo al sector las empresas del SIAL productoras de queso de Cajamarca no han aprovechado estos programas provenientes de instituciones públicas nacionales.

b. Acceso a Maquinaria y Equipos.

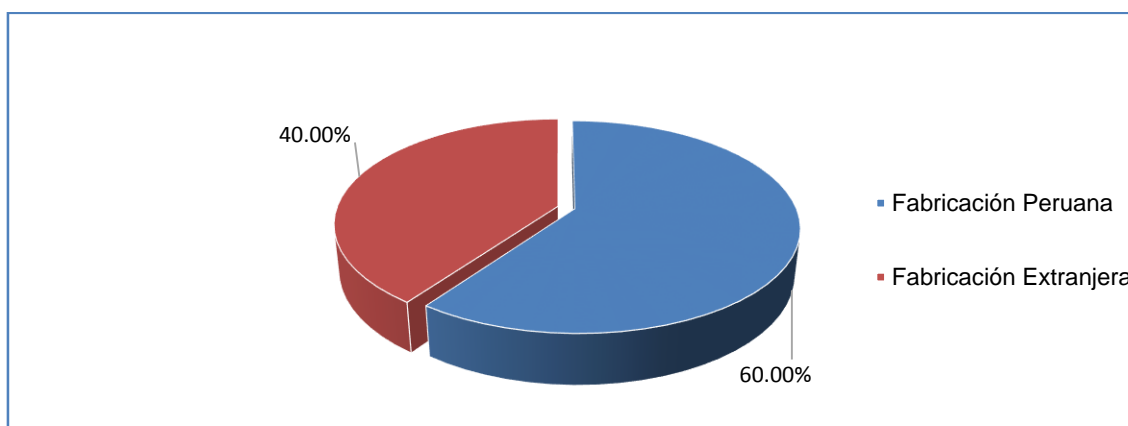
El acceso a la compra de Maquinaria y Equipo pueda darse de fabricación peruana o extranjera, sin embargo en el Perú existen industrias avanzadas que fabriquen y expida tecnologías avanzadas y de calidad, lo cual genera una limitante para mejorar la producción, a continuación los resultados de la encuesta realizada a las unidades de análisis.

TABLA 30: Resultados Encuesta a Empresas-Acceso a Maquinaria y Equipos

Unidad de Análisis (Empresas)	Procedencia de Maquinaria y Equipos (%)	
	Fabricación Peruana	Fabricación Extranjera
-Planta Quesera Chugur S.R.L	40.00	60,00
-Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	70.00	30,00
-Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	70.00	30,00
PROMEDIO	60.00	40,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

GRÁFICO N° 12: Acceso a Maquinaria y Equipos



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 30 y Gráfico 12 se puede observar que la procedencia de Maquinaria y equipos es de 60,0% de fabricación Peruana lo cual indica la baja tecnología en lo que respecta a maquinaria y equipos que presenta los productores queseros del SIAL de Cajamarca. Con los resultados presentados se procede a elaborar el índice de competitividad en acceso a maquinaria y equipos.

CUADRO 31: Competitividad en Acceso a Maquinaria y Equipos

Fabricación Peruana		Fabricación Extranjera		NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACCESO A MAQUINARIA Y EQUIPOS		
Descripción	Sub Total	Descripción	Sub Total	Fabricación Peruana	Fabricación Extranjera	Total
% Procedencia peruana	3,0 medio	% Procedencia extranjera	2,0 bajo	3,0 medio	2,0 bajo	2,5 Nivel Bajo

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el Cuadro 31 la competitividad en Acceso a Maquinaria y Equipos es baja con un puntaje de 2,5 esto debido a la muy baja procedencia del extranjero en maquinaria y equipos.

c. Acceso a Actividades de Promoción.

El principal acceso a las actividades de promoción se da a través de la participación en los eventos que organizan los organismos públicos, tenemos por ejemplo el caso de mistura desarrollado en Lima. Sin embargo, el lanzamiento de estos eventos no siempre son aprovechados por las empresas

para participar en ellos; por otro lado, en Cajamarca no se desarrollan eventos gastronómicos que sean impactantes lo cual hace que no se puedan desarrollar estrategias de integración para el lanzamiento y relanzamiento de productos de derivados lácteos. A continuación se muestra los resultados de las encuestas a las unidades de análisis.

TABLA 31: Resultados Encuesta a Empresas-Acceso a Actividades de Promoción

Unidad de Análisis (Empresas)	Asistencia a Eventos (Año 2012)	
	Eventos Locales	Eventos Nacionales
-Planta Quesera Chugur S.R.L	5	2
-Empresa de Alimentos Huacariz E.I.R.L	3	1
-Productos Lácteos los Alpes E.I.R.L	1	0
PROMEDIO ANUAL	3,0	1,0
PROMEDIO MENSUAL	0,3	0,1

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Entrevista a empresas-Cajamarca febrero del 2014

Como se aprecia en la Tabla 31 en promedio las empresas productoras de quesos han asistido tres veces al año a eventos locales y una vez a eventos nacionales, si se saca un promedio se aprecia que la asistencia mensual fue de 0,3 y 0,1 a eventos locales y nacionales respectivamente, lo cual genera un indicador preocupante, por la poca participación e integración con empresas promotoras de productos. Con los datos obtenidos se procede a elaborar el índice de competitividad de acceso a actividades de promoción.

CUADRO 32: Competitividad en Acceso a Actividades de Promoción

Eventos en los que se participa		
Indicadores	Sub Total	NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACCESO A ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN
Eventos Locales	2,0 bajo	1,5 Nivel Bajo
Eventos Nacionales	1,0 muy bajo	

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el Cuadro 32 la competitividad en acceso a actividades de promoción es muy baja con un puntaje de 1,5, esto dada a la poca participación

y bajos convenios suscritos por las empresas productoras de quesos en eventos de promoción.

d. Competitividad Integración con Industrias y Servicios relacionadas y de apoyo

Estudiados uno a uno cada componente de los Factores de la Integración con empresas relacionadas, se procede a unirlos para obtener la competitividad del mismo.

CUADRO 33: Competitividad Integración con Industrias y Servicios Relacionados y de apoyo

Dimensión	Sub Total	NIVEL DE COMPETITIVIDAD INTEGRACION CON INDUSTRIAS Y SERVICIOS RELACIONADOS Y DE APOYO
COMPETITIVIDAD-ACCESO A ASISTENCIA TÉCNICA	1,5 muy bajo	1,8 Nivel Bajo
COMPETITIVIDAD ACCESO A MAQUINARIA Y EQUIPOS	2,5 bajo	
COMPETITIVIDAD ACCESO A ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	1,5 muy bajo	

Fuente: Elaboración propia

En general, según el Cuadro 33 el bajo nivel de competitividad de este factor es debido a la esporádica presencia del Estado, a que el impacto de los programas de desarrollo del campo y de agro-transformación debido al individualismo sólo beneficia a quienes los conocen, los gobiernos regional-local y la Universidad Nacional de Cajamarca no desarrollan programas de apoyo capacitación para los productores de lácteos. Todo esto indica el poco acceso a actividades de promoción, asistencia técnica y a maquinaria y equipos. Agravándose con la ausencia de empresas especializadas en Cajamarca.

La integración vertical con sus proveedores aún no se hace fuerte como para crear estrategias comunes, o acuerdos compensatorios para mejorar la calidad de los insumos en base a estándares. Estos aspectos afectan la consolidación de ventajas competitivas.

4.1.5 Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) productor de quesos de la ciudad de Cajamarca.

Estudiados cada uno de los componentes de la competitividad del SIAL productor de quesos de Cajamarca se procede a unirlos para elaborar el índice de competitividad general (Cuadro N° 34).

4.2 RESULTADOS: EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DEL SIAL

Los valores adoptados por cada ítem de cada indicador y de cada factor han sido promediados, su resultado es el que representa el nivel de competitividad alcanzado por el SIAL, así como se aprecia en el siguiente Cuadro.

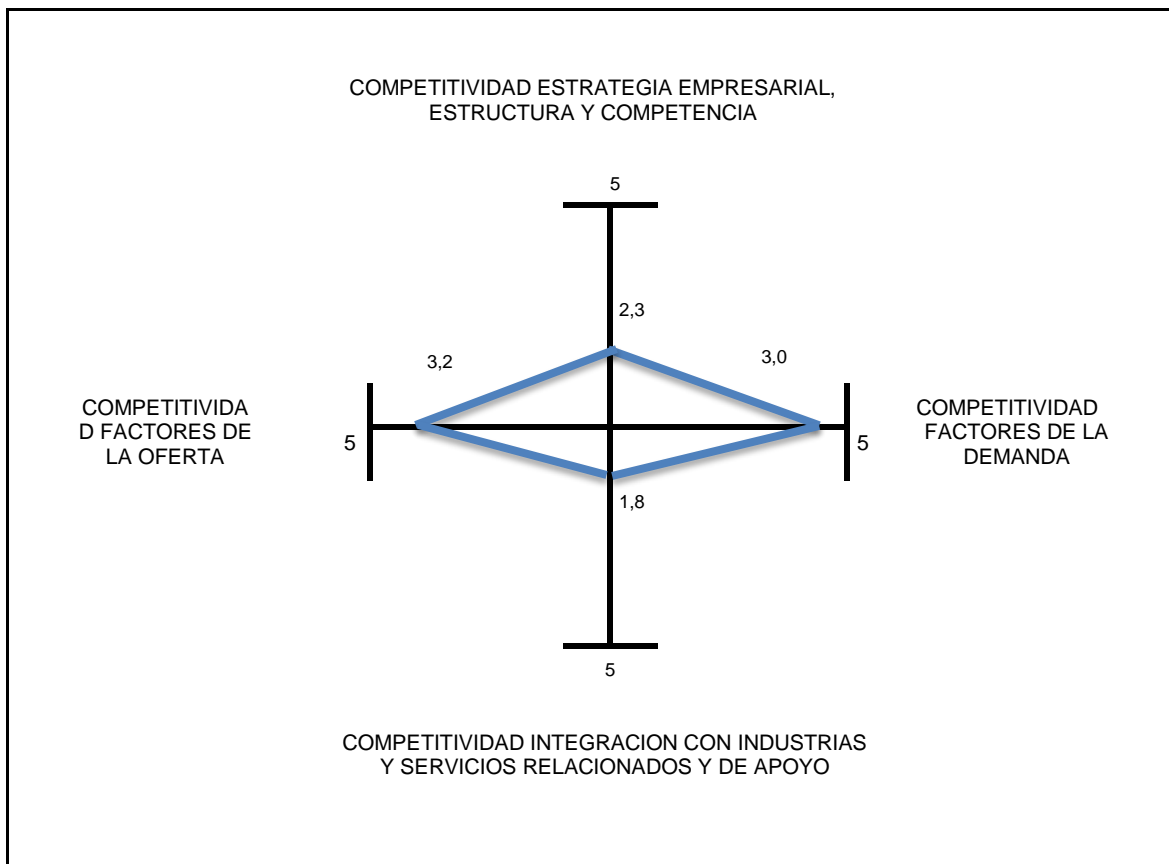
CUADRO 34: Competitividad de SIAL productor de quesos de la ciudad de Cajamarca

Dimensión	Sub Total	TOTAL COMPETITIV IDAD SIAL
COMPETITIVIDAD FACTORES DE LA OFERTA	3,2 Medio	2,6 Nivel Bajo
COMPETITIVIDAD FACTORES DE LA DEMANDA	3,0 Medio	
COMPETITIVIDAD ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA	2,3 Bajo	
COMPETITIVIDAD INTEGRACION CON INDUSTRIAS Y SERVICIOS RELACIONADOS Y DE APOYO	1,8 Muy bajo	

Fuente: Elaboración propia

La competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos de la ciudad de Cajamarca es baja, solo alcanza un puntaje de 2,6 de 5 lo que comprueba lo planteado en nuestra hipótesis. Esta baja competitividad está dada por la situación desfavorable en cuanto a la Estrategia Empresarial, la Estructura y Competencia, además de la muy baja competitividad en Integración con Empresas Relacionadas con puntajes de 2,3 de 5 y 1,8 de 5 respectivamente. Por otro lado, los factores más favorables con una competitividad media son los factores de la Oferta y la Demanda con puntajes de 3,2 de 5 y 3,0 de 5, respectivamente.

GRÁFICO 13: Mapa de Diagnóstico Estratégico. SIAL Productor de Quesos de la Ciudad de Cajamarca



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Porter (1991)

RESUMEN

Según el “diamante de la competitividad” de Porter, al analizar el nivel competitivo del SIAL, en relación al cumplimiento de cada uno de los cuatro factores de competitividad especificados por el diamante de la competitividad: factores de la oferta; factores de la demanda; de las industrias y servicios relacionados y de apoyo; factor de la estrategia empresarial, estructura y competencia, tenemos como resultado las siguientes características:

1. FACTORES DE LA OFERTA: nivel competitivo MEDIO, valor numérico 3,2 de 5
 - Adecuada disponibilidad de insumos leche, quesillo pero elevado costos de transporte

- La presencia de pastos, clima, vacas en ordeño hacen que el SIAL cuente con un potencial favorable para la expansión de la industria de derivados lácteos.
- Existencia de infraestructura vial
- Deficiente cobertura de servicios agua, desagüe, electricidad, internet.
- Bajo nivel del capital gerencial y de trabajadores
- Capacidad de procesamiento deficiente de los proveedores de queso

2. FACTORES DE LA DEMANDA: nivel competitivo MEDIO, valor numérico 3,0 de 5

- Demanda local creciente, incremento de la población
- La informalidad en la comercialización de productos lácteos distorsiona precios y disminuye la calidad
- Bajos ingresos per cápita y bajo gasto por hogar
- Deficiente desarrollo turístico
- Bajo nivel de la PEA
- Las empresas no cuentan con estudios sobre los gustos y preferencias de los consumidores
- Los consumidores son poco exigentes e informados
- Presencia de empresas Gloria y Nestlé con demanda creciente

3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL ESTRUCTURA Y COMPETENCIA: nivel competitivo BAJO, valor numérico 2,3 de 5

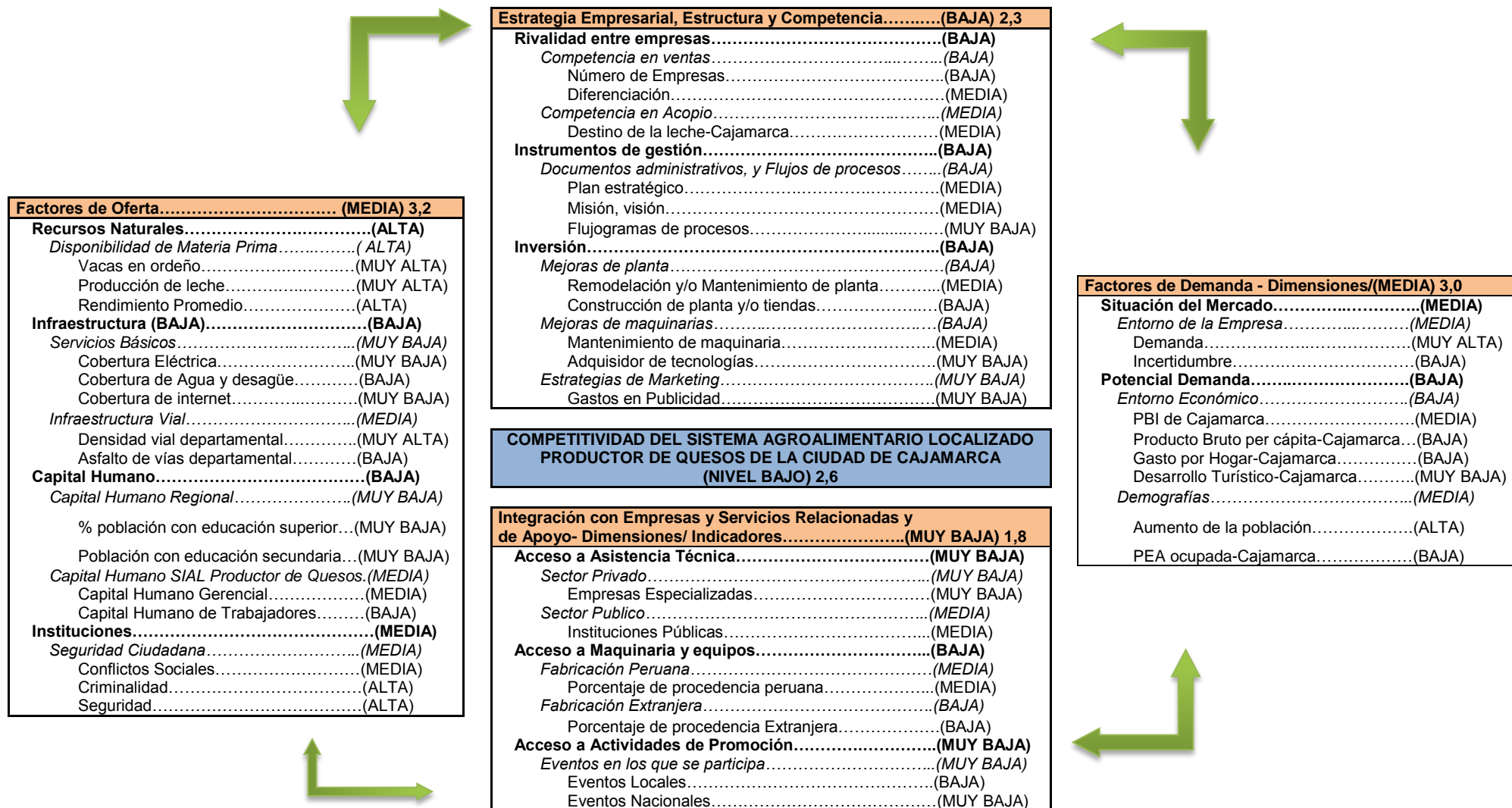
- Una desigual competencia por el acopio de leche con las empresas Gloria y Nestlé
- Competencia desleal en ventas por la existencia de negocios informales con precios bajos y calidad adulterada crean asimetría en la información a los clientes
- Insuficiente inversión para la adquisición de tecnología, ampliación de las plantas de producción para elevar productividad y reducir costos
- Carencia de instrumentos de gestión como planes de negocios, planes de marketing

- Dificultades en compra de materia prima como el quesillo por falta de formalización empresarial de los productores
- La rivalidad entre empresas queseras han propiciado la diferenciación a través de la innovación creación de nuevas marcas de queso. Por ejemplo Chugur tiene 23 marcas de queso. Huacaríz 11 y los Alpes 5.

4. INTEGRACIÓN CON INDUSTRIAS Y SERVICIOS RELACIONADOS Y DE APOYO: nivel competitivo MUY BAJO, valor numérico 1,8 de 5

- Ausencia de empresas especializadas en asesoría técnica en procesos productivos
- Los gobiernos Regional y Local de Cajamarca y la Universidad Nacional de Cajamarca no desarrollan programas de apoyo o capacitación para productores de lácteos
- Los programas de compensaciones para la competitividad, no son aprovechados por las empresas productoras de queso
- Existe poco acceso a maquinaria y equipo de fabricación nacional por considerarlo de baja calidad.
- Hay muy poca participación e integración con empresa promotoras de productos lácteos en eventos locales o nacionales

CUADRO N° 35: Cuadro explicativo del Nivel Competitivo del (SIAL) desagregado por Factores de Competitividad de Porter



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V:

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GENERALES PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SIAL.

Para la formulación de estas estrategias hemos tomado en cuenta el análisis FODA del SIAL, los resultados de la encuesta y de las entrevistas tanto a los gerentes de las empresas estudiadas como a profesionales de la Universidad Nacional de Cajamarca.

5.1 ESTRATEGIAS GENERALES PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SIAL PRODUCTOR DE QUESOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA.

ESTRATEGIA I: PARA CREAR COMPETENCIAS GERENCIALES

DESCRIPCIÓN

El nivel competitivo del capital humano del trabajador de las empresas es bajo, por lo que existe la necesidad de promover el desarrollo de capacidades gerenciales para ejercer el tipo de liderazgo que les permita alcanzar sus propósitos y metas al potenciar la innovación, la creación de valor para los productos y servicios para los gustos y preferencias de los consumidores cada vez más exigentes locales y de distintas partes del mundo.

Los actuales gerentes de las empresas estudiadas han logrado un desarrollo organizacional y un posicionamiento en el mercado ejerciendo un liderazgo que aún deben seguir desarrollando para elevar su nivel competitivo.

METODOLOGÍA

La Cámara de Comercio de Cajamarca a través de un equipo de profesionales del “Centro de Estudios para emprendedores innovadores” elabora un Programa de capacitación para orientar y fortalecer las competencias de innovación, ejecución y liderazgo.

La secuencia de aprendizaje: se inicia con la valoración de competencias para innovar y se orienta a cerrar las brechas de cada participante con una metodología mixta que combina clases, un plan de trabajo individual, dinámicas extra turnos.

El Programa contempla 30 horas académicas presenciales, divididas en 6 sesiones una vez a la semana, es decir, 6 clases de 5 horas académicas cada una. Además incluye horas extra de asesoría para el plan de trabajo individual. Estos estudios serían financiados por cada participante.

ACCIONES

Las acciones a desarrollarse se orientan a que los gerentes de las empresas estudiadas tengan un perfil del gerente innovador con las siguientes competencias:

Competencias principales:

- **Orientación a resultados:**

Capacidad de orientar las actuaciones personales hacia el logro de objetivos esperados, actuando con velocidad y sentidos de urgencia ante decisiones importantes y necesarias para cumplir o superar los retos que presenta el entorno

- **Dirección del equipo**

Capacidad para responsabilizar a su equipo de trabajo por su desempeño, determinando las metas y prioridades, clarificando la tarea y el alcance del proyecto, definiendo con claridad las acciones esperadas, los estándares, los tiempos y recursos requeridos.

- **Visión estratégica:**

Habilidad para comprender rápidamente la oportunidad y la amenaza que representan cambios en el entorno, entre los grupos de relacionados, así como de identificar las fortalezas y debilidades propias de la organización a la hora de diseñar una respuesta estratégica.

- **Innovación:**

Capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas, diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el puesto, la

organización, los clientes, proveedores, cualquier otro actor con el que interactúe y que impacte sobre los resultados de la organización o empresa.

- **Liderazgo para el cambio:**

Se refiere a la habilidad para transmitir una visión positiva del cambio que promueve proyectos e ideas novedosas para apoyar la estrategia de la empresa.

- **Aprendizaje continuo:**

Habilidad para buscar y compartir información para la resolución de situaciones de negocio, utilizando todo el potencial de la empresa.

Otras competencias:

- **Impacto e influencia**

Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos.

- **Conciencia Organizacional:**

Capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución donde trabaja y en otras organizaciones, clientes, proveedores, entre otros.

- **Persistencia:**

Predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua, hasta lograr el objetivo.

- **Orientación al servicio:**

Deseo de ayudar o servir a los clientes internos y externos, de comprender y satisfacer sus necesidades

- **Comunicación influyente:**

Capacidad de escuchar y ser escuchado por otros, hacer preguntas, expresar conceptos, ideas en forma efectiva y exponiendo aspectos positivos, utilizando los diferentes medios de comunicación

- **Integridad:**

Implica asumir riesgos a los que estamos sometidos al actuar según creencias y valores personales, implica actuar de manera congruente con lo que se dice, respaldar con las acciones los valores organizacionales, de la sociedad y/o los principios éticos.

- **Autoconfianza:**

Convicción que tiene la persona, en su propia capacidad para hacer el trabajo con éxito y escoger cual es el mejor enfoque para abordar un problema.

Como es de imaginarse, no todas estas competencias están presentes en un solo individuo, al menos no en su máxima expresión, puesto que una persona posee fortalezas en algunas competencias, pero hay otras que puede desarrollar o en las que no está expresando suficientes conductas que permitan observar la competencia como una fortaleza.

El nivel de competitividad logrado según el análisis realizado al Factor Estrategia Empresarial, Estructura y Competencia - Instrumentos de Gestión es Bajo. Por lo tanto planteamos lo siguiente:

ESTRATEGIA II: PARA LA ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN

DESCRIPCIÓN

El objetivo es dotar de herramientas e instrumentos técnicos que guíen la gestión empresarial eficiente y eficaz de los gerentes de las empresas y de otros actores del SIAL.

Las tres empresas deben considerar que para lograr una gestión eficiente y competitiva es necesario contar y aplicar herramientas gerenciales.

Herramientas Gerenciales: Planes Tácticos

La empresa que adopte estas herramientas tendrá más posibilidades de lograr eficientemente sus metas. Además logrará diferenciarse de las otras, lo cual para ella significará **una ventaja competitiva**.

También el éxito de esta estrategia dependerá de hacer el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación, de cada uno de los planes dirigidos a las áreas de producción, marketing, personal, finanzas y contabilidad. Estas herramientas son:

✓ **Planes de producción:**

- Ingeniería
- Fabricación
- Procesos, diseños
- Organización y métodos
- Control de calidad
- Almacén
- Infraestructura y seguridad
- Mantenimiento
- Elaboración
- Proyectos especiales
- Logística

✓ **Planes de Negocio:** Incluye

- Resumen del negocio
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio de la inversión
- Estudio de los ingresos y egresos
- Estudio financiero

✓ **Planes de marketing:** Incluye

Investigación de mercado

- Ventas
- Vendedores

Estrategia de producto

- Promoción
- Distribución

Calidad del producto

✓ **Planes de recursos humanos:** Incluyen reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas en las diversas actividades de la organización.

ESTRATEGIA III: PARA GENERAR VALOR

DESCRIPCIÓN

Lograr que los gerentes se orienten a generar ventajas competitivas creando valor para sus clientes, en el liderazgo en costos y en diferenciación.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del **valor que una empresa logre crear para sus clientes** y que supera los costes de ello. Respecto a la generación de valor existe sobre todo dos tipos de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación.

METODOLOGÍA

Los empresarios deben entender que las empresas se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que el consumidor es cada vez más exigente. El factor común para el gerente líder es la identificación de las tendencias del mercado y la definición de un modelo de negocio. La estrategia es integral y el hecho de contar con un buen producto no es suficiente para competir en el entorno actual. Nuestro modelo que proponemos tiene la palanca clave para que el cliente diga “sí” y valore su experiencia de su proceso de compra.

Nuestro propósito consiste en establecer las bases de un modelo práctico de creación de valor para el cliente. Los elementos de decisión para el cliente son: precio, exclusividad y servicio obtenido. La realidad del precio en el mercado de Cajamarca está en la mira del cliente. Conseguir que el cliente se olvide del precio requiere esfuerzo diferencial en aspectos como el posicionamiento de marca, diseño, innovación y seguridad, y el servicio obtenido en la compra y en la post-compra.

ACCIONES

Modelo de creación de valor para el cliente

La clave de este modelo no suele residir en un único aspecto, sino en varios. El resultado final es la vinculación de los clientes –en algunos casos incluso

emocional- a través de estrategias diluidas en la organización, estos vínculos se convierten en elevadas barreras de difícil imitación.

El negocio de éxito es el que consigue posicionarse como una de las primeras referencias que valora el consumidor a la hora de considerar la compra.

Hoy en día, basar la estrategia en la reducción de costes o en la eficiencia es una instrucción para cualquier empresario del sector que sea.

Qué desea el cliente

El cliente decide su compra según tres elementos: precio, exclusividad y servicio obtenido.

- **Precio:** el precio es el único instrumento del *mix* de la mercadotecnia que impacta directamente en la cuenta de resultados, y el más flexible, ya que puede modificarse muy a corto plazo; sin embargo, esta flexibilidad difiere con la complejidad en acertar con el precio adecuado. Por ejemplo si la marca de los quesos es considerada de alta calidad, cuentan con una ventaja adicional para aumentar el tamaño del mercado mediante una reducción de precios.
- **Exclusividad:** consiste en esforzarse por obtener la atención de los clientes estableciéndose con un nuevo formato de venta, reinventando el existente o especializándose en una categoría determinada después de analizar el mercado para conocer o generar necesidades.

El resultado será notorio para los clientes de las empresas estudiadas debido a una comunión entre la oferta de la empresa y lo que espera el consumidor de ella.

- **El servicio:** es un arte integral entre el servicio y el producto que se ofrece el uno sin el otro. Esta mentalidad dista un abismo de la actitud común entre los comercios en los que el servicio es un beneficio adicional, y por lo tanto, tiene que pagarse.

El cliente no escucha, siente. Si el producto y su servicio son apropiados lo dirá el cliente. Por ello, la empresa debe conocer qué necesita el cliente, por qué compra, qué no le gusta. La mera observación presencial en primera línea, las nuevas tecnologías, las sugerencias, las reclamaciones o las encuestas son mecanismos para adquirir un conocimiento que permitirá al

empresario adaptar su oferta. Todo ello debe estar integrado en la oferta. La mejor receta es el sentido común.

El liderazgo en costos esto requiere de mayor inversión en instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, minimizar los costes en fuerza de ventas, publicidad y otras. Pero no deben descuidarse: el diseño del producto y la calidad, el servicio ni otros aspectos. Este liderazgo se lograría en el mediano y largo plazo.

El liderazgo en diferenciar el producto, es creando así algo que *en toda la industria* se percibe **como único**. Las formas como se logra son muy diversas: en el diseño, en la imagen o en la marca. En el SIAL por ejemplo la empresa Chugur ha logrado diferenciar su producto con 23 marcas de queso que están orientadas a diversos clientes tanto locales como extranjeros; Huacariz con 11 marcas de queso y los Alpes con 5 marcas de queso (ver Tabla N° 24). Cuando se logra la diferenciación, esta se convierte en una estrategia útil para conseguir ventas superiores al promedio. La diferenciación brinda protección en contra de la competencia porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de beneficio. Se levantan barreras de entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales difícilmente superarán el carácter especial del producto.

Hay un conjunto de actividades interrelacionadas que se denomina sistema de valor (cadena de valor de productores de leche, cadenas de valor de los productores de quesillo, cadenas de valor de las empresas queseras) que no sólo suministran un producto, sino que hay muchos valores intangibles involucrados en los negocios que también pueden influir en el rendimiento que la empresa tiene en muchas otras áreas. Con el tiempo el producto se convierte en parte de la cadena de valor del cliente.

Lo fundamental de la diferenciación es la función que su producto desempeña en la cadena de valor del cliente, de la cual dependen las necesidades de éste. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la

cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja en el sistema global de valor, en este caso de todo SIAL.

Las empresas queseras de Chugur, Huacariz y Los Alpes presentan características diferenciadas en la forma como realizan sus actividades en el abastecimiento de insumos, en los procesos de elaboración de quesos, en las relaciones con proveedores, en el manejo de instrumentos de gestión, en la aplicación de incentivos, en el marketing, promociones, en la cobertura de mercados, etc., que constituyen sistemas de valor para cada una de ellas. Este tipo de diferencias son las fuentes para generar las ventajas competitivas.

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto.

CONCLUSIONES

El SIAL productor de quesos de la ciudad de Cajamarca concretamente las empresas productoras y comercializadoras de quesos Chugur, Huacaríz y Los Alpes, presenta un bajo nivel competitivo al haber alcanzado 2,6 puntos de 5. Contrastándose la hipótesis de manera afirmativa. Los cuatro factores especificados por el diamante de la competitividad de Porter: factores de la oferta; factores de la demanda; de las industrias y servicios relacionados y de apoyo; factor de la estrategia empresarial, estructura y competencia aplicados a las unidades de análisis, han determinado los siguientes niveles de competitividad:

1. **Los Factores explicativos de la oferta:** presentan un nivel competitivo medio con 3,2 puntos, este nivel se respalda en la presencia y uso de los recursos naturales esto es la explotación de factores básicos –ventajas comparativas- fundamentalmente del patrimonio natural y sociocultural, según Porter no es suficiente para lograr la competitividad. Sin embargo, los niveles bajos resultan debido a que la deficiente inversión en servicios básicos del Estado para fomentar el desarrollo del SIAL tiene poco impacto en el despliegue y especialización de sus factores; asimismo a la poca formación del capital humano.
2. **Los Factores explicativos de la demanda:** presentan un nivel de competitividad medio con 3.0 puntos, la situación del mercado llega a tener este nivel debido a un importante consumo de quesos a nivel local y este nivel no llega a ser más alto debido a la asimetría de información originada por los comercializadores y productores informales existentes. El potencial de la demanda estaría influenciado por el PBI per cápita, gasto por hogar, el crecimiento poblacional, por los flujos turísticos y por una gama importante de tipos de quesos que ofrecen las empresas estudiadas (Chugur 23, Huacaríz 11 y los Alpes 5).

3. **Los Factores explicativos de la estrategia empresarial, estructura y competencia:** alcanzó un nivel de competitividad bajo con un puntaje de 2,3. El bajo nivel respecto a la variable rivalidad entre empresas está dado por las empresas Gloria, Nestlé quienes representan una alta competitividad en ventas, en acopio de sus materias primas (leche) siendo la leche la principal materia prima para la producción de quesos estas empresas al lograr acopiar la mayor cantidad de leche (43.4%) crean una barrera a la entrada de nuevos competidores; por otro lado, los factores como diferenciación y el número de empresas tanto formales e informales, determinan la rivalidad en ventas. Así mismo, esta baja competitividad se ve reflejada en la carencia de instrumentos de gestión; debido a la escasa inversión en tecnología, en remodelación y/o ampliación de la planta y mantenimiento de maquinaria, si bien es cierto hay inversiones pero este esfuerzo, aún no es suficiente. Al respecto cabe destacar los esfuerzos realizados por la empresa quesera Chugur y por la empresa quesera Huacaríz; lo cual contrasta con la empresa los Alpes que no ha realizado inversiones hace varios años atrás. Sin embargo, las empresas estudiadas ante la situación de competencia desleal y asimetría de información ejercen algunas estrategias como en mantener sus precios ligados a la calidad lo cual abona en favor de su competitividad y liderazgo y otra estrategia es ofrecer una importante variedad de productos lácteos como haber creado entre las tres 39 tipos de queso lo cual las convierte en empresas de más éxito por lo que podemos decir que ésta diferenciación constituye una ventaja competitiva.

4. **Los factores explicativos de la integración con industrias y servicios relacionados y de apoyo** alcanzaron un nivel de competitividad muy bajo 1.8. Este muy bajo nivel se debe de un lado a la esporádica presencia del Estado, a que el impacto de los programas de desarrollo del campo y de agro-transformación solo beneficia a quienes los conocen y los Gobiernos Regional y Local y la Universidad Nacional de Cajamarca no desarrollan programas de apoyo y de capacitación a los productores de productos lácteos. De otro lado se debe a que en el SIAL no existen empresas o sectores especializados que brinden asistencia técnica en procesos

productivos y en gestión de márketing. Así mismo, hasta hoy a pesar de relaciones de proximidad con los proveedores, no existen clúster de productores de queso, de quesillo o de leche de buena calidad; por lo que la interconexión entre empresas e instituciones es muy débil, es decir los nodos de interconexión existentes entre las empresas, no garantiza la formación de redes que permitan la concretización del nivel competitivo del SIAL.

SUGERENCIAS

Dada la gran importancia de la actividad lechera y quesera de Cajamarca quien lidera la producción del país sugerimos lo siguiente:

1. A los investigadores, la elaboración de nuevos trabajos de investigación considerando otras interrogantes, otros enfoques como: analizar el territorio como un patrimonio y como un bien colectivo complejo, realizar una estimación de los costos y beneficios de la acción colectiva, así como una evaluación de los activos materiales, etc., es un trabajo pendiente que permitirá abrir nuevas maneras de pensar y hacer.
2. A los gerentes de las empresas queseras del Perú:
 - Promover la creación de un **Consortio del Sistema Agroalimentario Productor de quesos de la Ciudad de Cajamarca** para lograr que se reconozca como producto de origen al **QUESO CAJAMARQUINO** (queso mantecoso y el tipo suizo). Perseverar para mantener la calidad para lo cual se deberá cumplir con la Norma Técnica Peruana ISO 28329-1; además con la Norma Técnica Peruana 202.193:2010 de Leche y Productos Lácteos
 - Tener como instrumento de gestión un Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Sistema Agroalimentario Localizado Productor de Quesos (SIAL) elaborado por todos los actores del SIAL y aprobado en consenso, este debe ser ejecutado por el Consorcio.
 - Que las estrategias generales antes indicadas sean implementadas por los gerentes de las empresas queseras: Chugur, Huacaríz y Los Alpes
3. A los Gobiernos Regionales con potencial lechero.
 - Crear el “**Instituto Regional del Queso**”, donde se forme al capital humano en capacidades técnicas, capacidades gerenciales (mano de obra especializada), preparación de líderes empresariales e innovadores

convertidos en agentes de cambio, capaces de hacer suyo el reto de crear el futuro de sus empresas y del desarrollo integral de los SIAL.

- Crear dentro de sus Paquetes Turísticos un Circuito denominado: **“La Ruta del Queso”** el cual aparte de generar beneficios económicos, promueva el desarrollo del turismo gastronómico y ecológico de sus zonas rurales. Particularmente en Cajamarca, este circuito turístico debería ser integrado al Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos de Bambamarca, Tongod. Catilluc, Chota, principalmente.
- Promover la **creación de un Clúster** conformado por aproximadamente 5,000 productores rurales de quesillo quienes actualmente desarrollan su actividad en la informalidad y viven en condiciones de pobreza. La finalidad sería el ingreso a la formalidad, tanto sanitaria como tributaria y logren ser proveedores de quesillo y quesos de calidad y puedan participar en la cadena de valor del queso cajamarquino y también en las grandes cadenas de supermercados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña. (2010). *Manual Agropecuario*. Colombia: Grania.
- Agricultura, I. I. (1998). *¿Qué es la Competitividad?* Costa Rica.
- Agricultura, M. d. (2011). *Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA)*. Cajamarca: MINAS.
- Aguado, F. (2008). *Lecciones Básicas de Economía*. España: Thomson Editores Spain.
- Alfaro, G. (2009). Apuntes Seminario de Investigación.
- Avendaño Quiroz, D. E. (1992). *Trabajo real en el área de presupuesto de una entidad pública*. Lima: IEP.
- Best, J. (1974). *Cómo Investigar en Educación*. Madrid: Ediciones Morata S.A.
- Bishop, C., & Toussaint, W. (1962). *Introducción al Análisis de Economía Agrícola*. México: Limusa Noriega.
- Blanco Murillo, M. (25 de 03 de 2012). La Activación de los SIAL via el Agroturismo: Análisis del Potencial de Articulación de Cuatro Queseros en América Latina. Coronado, San José, Costa Rica. Recuperado el 25 de 04 de 2012, de SABER: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/35384/3/articulo8.pdf>
- Boucher, F., & Poméon. (2010). *Reflexiones entorno al enfoque SIAL Evolución y Avances desde la agroindustria Rural (AIR) hasta los Sistemas Agroalimentarios Localizados*. México: Texcoco.
- Boucher, F. (2002). *El Sistema Agroalimentario Localizado de los productos lácteos de Cajamarca: Una nueva perspectiva para la agroindustria*.
- Boucher, F. (2006). *Agroindustria Rural y Sistema Agroalimentarios Locales: Nuevos Enfoques de Desarrollo Territorial*. España: ALTER.
- Boucher, F., & Espinoza, E. (2010). *La competitividad de un Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos en el Antiplano Central de México*. México: UAEM.
- Boucher, F., & Fraire, J. (25 de 09 de 2011). La leche: instrumento del desarrollo rural en América Latina. Cotija, Michoacán, México.

- Boucher, F., & Guégan, M. (2004). *Queserías Rurales en Cajamarca*. Lima: Hernando Riveros.
- Boucher, F., & Reyes Gonzales, J. (2011). *Guía Metodológica para la activación de sistemas agroalimentarios localizados*. México: Kavers S.A.
- Bueno Sanchez. (2003). *La investigación Científica: Teoría y Metodología*. Mexico.
- Campbell, J., & Longworth, W. (s.f.). *Economía Agrícola*. Barcelona: Aedos.
- Francois, B., & Requier-Desjardins, D. (2005). *La concentración de las queserías rurales en Cajamarca: Retos y Dificultades de una estrategia colectiva de activación vinculada a la calidad*. Cajamarca: ITDG.
- Hernández Sampieri, R., Collado, F., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- ICECOMEX. (02 de 10 de 2009). www.icwsi.edu.com. Recuperado el 10 de Febrero de 2012, de competitividad en las empresas: www.icwsi.edu.com/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas/
- Indacochea, A., Avolio, B., Bedoya, L., Carrillo, J., Negrón, G., Sánchez, L., & Santillana, M. (2011). *Cajamarca Competitiva*. Lima: SAYAWA Ediciones S.R.L.
- INEI. (2004). *Perú características socioeconómicas*. Lima: INEI.
- INEI. (2008). *IV Censo Nacional Económico*. Lima.
- Jerusalmi, C., Camacho, M., & Mortorio, M. (2008). *Estudio de Caso: Clluster Quesería Artesanal en San José y Colonia*. Montevideo: Universidad Católica de Uruguay.
- Jica, A. (10 de 10 de 2010). www.slideshare.net/albertojica/antecedentes-y-filosofías-de-la-calidad. Recuperado el 2012 de febrero de 10, de Antecedentes y Filosofías de la Calidad: www.slideshare.net/albertojica/antecedentes-y-filosofías-de-la-calidad.
- Krugman, P., & Robin, W. (2007). *Introducción a la Economía: Microeconomía*. Barcelona: Reverté S.A.

- Marí, M. (1992). *Principios de Economía*. Buenos Aires: Macchi S.A.
- Mayorga Sanchez, J., & Martínez, C. (18 de febrero de 2008). PAUL KRUGMAN Y EL NUEVO COMERCIO INTERNACIONAL. *Criterio Libre*, 1-14. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/8/CriterioLibre8art05.pdf>
- Méndez, J. (2011). *La economía en la Empresa en la sociedad del conocimiento*. Mexico: McGraw-Hill.
- Muchnik. (1998). *Sistemas Agroalimentarios Localizados: Evolución del concepto y diversidad de situaciones*. España: BAESA.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: VERGARA.
- Porter, M. (1998). *Clústeres y la Nueva Economía de la Competencia*. New York: Harvard Business Review.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: PIRÁMIDE.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Recomenza. (2001). *La producción, costos, precios, etc.* Cuba: Universidad Agraria de la Habana.
- Recompensa. (2001). *La organización, la evaluación y selección de proyectos de I+D de diferentes economías: Discusión teórica y estudio de casos en la agropecuaria*. Tesis de Doctorado en Economía: Instituto de Economía de la Universidad Nacional de Campinas.
- Recomenza. (2000). *La valuación de proyectos en el sector agropecuario*. Cuba: Universidad Agraria de la Habana.
- Rojas, & Sepúlveda. (1999). *¿Qué es la Competitividad?* San Jose de Costa Rica: IICA.
- Rojas, & Sepúlveda. (2000). *Algunos Ejemplos de cómo medir la competitividad*. San Jose de Costa Rica: IICA.
- Romero, S. (1999). *Territorio, Agricultura y Competitividad*. Costa Rica: IICA.
- Rossetti, J. (200). *Introducción a la Economía*. Mexico: Mexicana.

- Sachs, & Vial. (2002). *Proyecto Andino de Competitividad*. Estados Unidos: Harvard University Cambridge.
- Salas Casasola, I., Boucher, F., & Requier-Desardins, D. (2006). *Agroindustria Rural y Liberalización Comercial Agrícola: El Rol de los Sistemas Agroalimentarios Localizados*.
- Samuelson, P. (1973). *Curso de Economía MODerna*. Mexico: Aguilar.
- Sandroni, P. (2001). *Nuevo Diccionario de Economía*. Sau Paulo: Best Seller.
- Seifer, R. (1990). *Cajamarca: Vía campesina y cuenca lechera*. Lima: CONCYTEC.
- Silvestre, & Morales. (2011). *La economía en la Empresa. En la sociedad del conocimiento*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (Marzo de 2006). *Competitiveness in a Globalised World: Michael Porter on the Microeconomic Foundations of*. Recuperado el 13 de 08 de 2010, de Palgrave Macmillan Journals: <http://www.jstor.org/stable/3875152?origin=JSTOR-pdf>
- Tucker, I. (2002). *Fundamentos de Economía* . Mexico: Thonson-Learning.
- Wonnacott, P., & Wonnacott, R. (1979). *Economía*. España: McGraw-Hill.
- Zamaquero. (1984). *Economía de la Agricultura Socialista*. Cuba: Pueblo y Educación.
- Zubieta, R., Villadeamigo, J., & Cianci, L. (2009). *Indice de Competitividad Productiva: Aplicado a Empresas o Clústeres Industriales Manufactureros*.
- Zúñiga, W. (1986). *Curso de Economía Agrícola*. Lima: Mundo.

ANEXOS

Anexo N° 01: Guía de entrevista a expertos

Dr. _____ Tenga muy buenos días,
Esta entrevista se inscribe en el proyecto de investigación denominado Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos tradicionales de la ciudad de Cajamarca Perú, desarrollado por el Economista Aurelio Baltazar Vásquez Cruzado, bajo la Asesoría de la Doctora Carmen Castillo Díaz, Docente de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca-Perú. El propósito de este proyecto es conocer los factores que inciden en la competitividad de una empresa productora o comercializadora de quesos tradicionales y a partir de ello determinar el nivel de competitividad alcanzado por dichas empresas.

Sabemos sobre su experiencia y conocimientos en el tema, por lo que le agradecemos su colaboración en esta entrevista. A continuación haremos algunas preguntas en las que usted podrá ampliar el tema tanto como crea necesario.

Para usted,

1. ¿La competitividad es una característica de las empresas? ¿Cuál es el papel de las empresas en la competitividad?
2. ¿Usted ha adoptado o diseñado una definición particular de competitividad? ¿Podría compartirla con nosotros?
3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?
4. ¿Existe alguna metodología que tenga en cuenta tales factores de la competitividad empresarial?
5. ¿Cree usted que se aplican los mismos factores a las empresas procesadoras o comercializadoras de quesos?
6. ¿Es posible que las empresas procesadoras o comercializadoras de quesos de la ciudad de Cajamarca sean competitivas?
7. ¿Qué documentos ha escrito usted sobre el tema? ¿Podría compartirlos con nosotros?

Anexo N° 02: Guía de entrevista a empresarios

Identificación de la empresa

Razón social Sector Actividad económica: _____

Años en el mercado: _____

Empresa exportadora Sí No

Sr. Tenga muy buenos días.

Esta entrevista se inscribe en el proyecto de investigación denominado Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos tradicionales de la ciudad de Cajamarca Perú, desarrollado por el Economista Aurelio Baltazar Vásquez Cruzado, bajo la Asesoría de la Doctora Carmen Castillo Díaz, Docente de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca-Perú. El propósito de este proyecto es conocer los factores que inciden en la competitividad de una empresa productora o comercializadora de quesos tradicionales y a partir de ello determinar el nivel de competitividad alcanzado por dichas empresas.

Queremos conocer la percepción que sobre el tema tienen los empresarios por lo que le agradecemos su colaboración en esta entrevista. A continuación haremos algunas preguntas en las que usted podrá ampliar el tema tanto como crea necesario.

1. ¿Qué es para usted la competitividad?
2. ¿Cuál es el papel de las empresas en la competitividad?
3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de una empresa?
4. ¿Tiene algún tipo de práctica que le haya permitido mejorar su competitividad?
5. Con respecto a su equipo humano, ¿la mejora de la competitividad se ha dado por incrementos en su nivel de capacitación y desempeño?
6. ¿Tiene o ha pensado en implementar estrategias de cooperación para mejorar su competitividad?

Anexo N° 03: Cuestionario a las empresas queseras del SIAL

Esta encuesta se va a utilizar para la realización de un estudio sobre competitividad de las Empresa productoras de queso de la ciudad de Cajamarca, Provincia de Cajamarca Región Cajamarca. El estudio corresponde a la Tesis de Doctorado del M. Cs. Economista Aurelio Baltazar Vásquez Cruzado. Asesorado por la Dra. Carmen Castillo Díaz de la Escuela de Post Grado de La Universidad Nacional de Cajamarca. **Cajamarca, febrero del 2014**

LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA ESTÁ SUJETA A SECRETO ESTADÍSTICO

Todas la preguntas se refieren a su actividad principal

N° Cuestionario -----
NOMBRE DE LA EMPRESA
DOMICILIO
(Calle/Avenida).....
CIUDAD.....
TELEFONO.....
FAX.....

A. DATOS GENERALES SOBRE LA EMPRESA

A.1. Número de plantas industriales que tiene la empresa

Dentro de la ciudad Fuera de la ciudad
N°..... N°.....

A.2. Actividad principal

A.3. Año de apertura de la empresa

A.4. Tipo de sociedad (marque con una X)

Empresa individual (familia)
Sociedad SRL
Sociedad SAC
Sociedad EIRL

Otro.....

A.5. ¿Tiene su empresa un Plan Estratégico?

Si..... No.....

A.6. ¿Tienen en forma clara la filosofía de la empresa; visión, misión y valores? Si..... No.....

A.7. ¿Posee un espíritu innovador y manejo del cambio?. Si..... No.....

A.8. Considera poseer Sabiduría directiva Si..... No.....

A.9. Número de trabajadores fijos en 2012

Propietarios con dedicación laboral en la empresa

Asalariados fijos a tiempo completo

Asalariados fijos a tiempo parcial

A.10. Número de trabajadores eventuales en 2012

(Si no tiene trabajadores eventuales, ir a A 10)

A.11. Número medio de meses al año de contrato de cada asalariado eventual en 2012.....

A.12. Indique el número de trabajadores fijos, su titulación, en las siguientes categorías:

Titulados superiores (ingenieros, licenciados, etc.)

Técnicos de grado medio (técnicos agropecuarios, peritos)

Formación profesional

A.13. Turnos de trabajo que regularmente se realiza en la planta industrial (marque con X)

1. Turno completo (8 horas)

2. Turnos de (horas)

3. Otros

A.14. Con sus actuales recursos humanos y materiales. ¿Cuál es la utilización media de la capacidad instalada de producción de la planta industrial? (%).....

B. GASTOS CORRIENTES Y ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS

B.1. ¿Cuál es el origen geográfico de la principal o principales materias primas que utiliza? (% de la cantidad total comprada)

Valle de Cajamarca

Baños del Inca

Chanta Alta/Baja

Otro lugar

B.2. Valore de 0 a 5 los siguientes aspectos según la importancia que tiene a la hora de elegir las materias primas necesarias (0= nada importante... 5= muy importante)

Regularidad y fiabilidad del aprovisionamiento

Precio de la materia prima suministrada

Calidad de la materia prima suministrada

Calidad y rapidez del servicio

Otros

.....

.....

B.3. ¿De qué manera obtiene la mayor parte de sus materias primas? (% de la cantidad total comprada)

A través de proveedores habituales

Contratos de compra

Integración total con los proveedores

Otros

B.4. ¿Qué criterios establece habitualmente para fijar la calidad exigida a sus materias primas? (marque con una X)

Acepto la calidad que ofrecen mis proveedores habituales

Establezco acuerdos de calidad específicos con los proveedores.....	
Valoro la importancia de las normas ISO de los proveedores	
Otros	

C.VENTAS DE PRODUCTOS, DEMANDA

C.1. Ventas totales de su planta industrial en el último año o Campaña

(Miles de nuevos soles, IGV no incluido)

C.2. Ventas de la actividad principal de su planta industrial en el Último año o campaña (Miles de soles. IGV no incluido)

Totales	
En Cajamarca	
En.....	
En.....	
En.....	

C.3. Valore de 0 a 5 los siguientes factores que intervienen en la demanda (0= nada Importante... 5= muy importante)

Preferencia por los quesos tradicionales	
Conoce las necesidades de los clientes	
Nivel de exigencia del consumidor:	
Local	
Nacional	
Extranjero	
Consumo local per cápita creciente	
Volumen de ventas y tendencia crece	
Canales de comercialización emergentes	
(Supermercados) que impulsa una cultura de calidad	
Mayor nivel de ingresos de la población	
Demanda muy cambiante	
Origen del consumidor:	
Local	
Nacional	
Extranjero	

Trato con el cliente (benevolencia)

Demanda local sensible al precio

D. INVERSIONES

D.1. ¿Ha realizado alguna inversión en los últimos 3 años 2010, 2011, 2012? (marque con X)

..... SI NO (ir a D5)

D.2. Cantidad invertida (miles de soles)

2010..... 2011..... 2012.....

D.3. Cantidad subvencionada (miles de soles)

2010..... 2011..... 2012.....

D.4. ¿Qué parte de la inversión ha dedicado a cada una de las siguientes actividades (porcentaje)

Ampliación de las instalaciones y maquinarias de producción

.....

Modernización de las instalaciones y maquinarias de producción

.....

Actividades de **(I + D)**

Reestructurar la organización y gestión empresarial

Otras

.....

D.5. ¿Cuánto piensa invertir en los próximos 2 años?

.....

D.6. ¿Cuánto cree que sería la cantidad óptima a invertir Por su empresa en los próximos 2 años para ser muy competitiva?

.....

.....

.....

E. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (Factores de la Oferta)

E.1. Indique la procedencia de la tecnología o maquinaria utilizada en su empresa (% de la maquinaria)

De fabricación peruana

De fabricación extranjera

E.2. Indique si la empresa realizó o contrató actividades de investigación y Desarrollo (I+D) en los últimos 3 años (2010, 2011 y 2012) (marque con X)

No ha realizado o contratado actividades de I+D (Ir a E5)

.....

Ha realizado internamente actividades de I+D

Ha contratado actividades de I+D a otras empresas (Ir a E4).....

E.3. Número de personas que colaboran en las actividades de I+D que realiza según Titulación

Titulados superiores

Titulados de nivel medio

Personal auxiliar

E.4. Gastos medios dedicados a I+D, tanto interna como externa, en los últimos 3 años

(2010, 2011 y 2012) (Miles de soles)

E.5. ¿Ha realizado algún tipo de innovación en los productos que vende en los últimos 3 años (2010, 2011 y 2012) (productos totalmente nuevos o con modificaciones importantes que los hacen diferentes a los que ofrecía anteriormente)?

..... NO (ir a E9) SI

E.6. ¿qué tipo de innovación ha realizado? (marque con X)

Modifica las características físicas del producto

Incorpora diseño y presentación

Otros.....

E.7. N° de productos nuevos lanzados al mercado en los últimos 3 años

.....

E.8. N° de productos retirados del mercado en los últimos 3 años

.....

E.9. ¿Ha realizado algún tipo de innovación en su proceso de producción en los últimos 3 años? (modificación importante en el proceso de producción)

..... NO (ir a E11) SI

E.10. ¿Qué tipo de innovación ha realizado? (marque con una X)

Introducción de nuevas máquinas

Nuevos métodos de organización de la producción

Otros

.....

E.11. ¿Qué nivel tecnológico ha alcanzado? Marque con una X

Incipiente

Bajo

Medio

Alto

E.12. Valore de 1 a 5 en caso de haberlo realizado o tenerlo

Formación de líderes

Proceso de mejora continua

Disponibilidad de trabajadores calificados

E.13. Indique qué tipo de control de calidad realiza su empresa (marque con una X)

Ninguno (ir a F1)

Normas propias (ir a F13)

La que exigen nuestros clientes (ir a E13)

Alguna norma de calidad reconocida

Otros

E.14. ¿Qué normas de calidad utiliza? (marque con una X)

Normas ISO
Análisis de riesgos y control de puntos críticos
Otras normas específicas

E.15. ¿Se plantea en los próximos 3 años la implantación de normas de calidad? (marque con una X)

Normas ISO
Análisis de riesgos y control de puntos críticos
Otras normas específicas

F. ESTRATEGIAS DE MARTETING

F.1. ¿Qué tipos de canales de distribución utiliza (porcentaje de ventas)?

	Mercado Local	Mercado Nacional
Redes propias
Redes ajenas
Red compartida con otras empresas
Comercio electrónico
Otros

F.2. Indique cuántas marcas comerciales utiliza para la venta de sus productos

	Mercado Local	Mercado Nacional
Marca propia
Marca de distribuidor

F.3. Porcentaje sobre el total de ventas producido bajo marca propia

Mercado Local	Mercado Nacional
.....

F.4. Gastos anuales en promoción y

Publicidad	Mercado Local	Mercado Nacional

F.5. Mecanismos de protección utilizados por la empresa (marque con una X)

	Mercado Local	Mercado Nacional
Difusión de material de publicidad y promoción
Asistencia a ferias (número de ferias)
Otros
.....

G. MERCADOS Y COMPETITIVIDAD

G.1. ¿Cree que el mercado en el que vende sus productos se encuentra en una situación? (Marque con una X)

	Mercado Local	Mercado Nacional
Expansiva
Estable
Recesiva

G.2. Valore de 1 a 5 las siguientes características del entorno en el que opera su empresa según el grado en el que influyen en la competitividad (1= nada,...5=mucho)

Entrada de empresas nuevas en el mercado
Disminución de los precios de los competidores
Incertidumbre de los mercados
Alto poder y concentración del sector de la distribución
Demanda muy cambiante y exigente
Necesidad de una continua innovación
Otras

G.3. Valore de 1 a 5 la importancia de los siguientes factores a la hora de mejorar la competitividad de su empresa (1= nada importante,...5 = muy importante)

Precio del producto
Calidad del producto
Costes del producto
Cualificación del personal
Gestión empresarial
Conocimiento de los mercados
Formación de líderes
Proceso de mejora continua
Sistema de trazabilidad
Trabajo en equipo
Definir la visión, misión y valores de la empresa
Otros
.....

G.4. ¿Cuál es la localización de sus principales empresas competidoras?
(indique su orden de importancia 1 = menos importante, ...5 = muy importante)

	Mercado Local	Mercado Nacional
En la ciudad de Cajamarca
En el País

G.5. ¿Tiene su empresa acuerdos de colaboración con otras empresas?

..... NO (ir a G7) SI

G.6. ¿Qué tipo de acuerdos (marque con una X)

Comercial..... I+D..... Promoción y Publicidad.....
Abastecimiento de materias primas

G.7. ¿Cree que sus ventas en los últimos tres años en relación a las empresas competidoras de su sector han estado? (marque con una X)

Por encima ¿en qué porcentaje por encima?

Al mismo nivel
Por debajo ¿en qué porcentaje por debajo?

G.8. ¿Cree que la rentabilidad de su empresas en los últimos tres años en relación a las empresas competidoras de su sector? (marque con una X)

Por encima ¿en qué porcentaje por encima?
Al mismo nivel
Por debajo ¿en qué porcentaje por debajo?

G.9. ¿Cree que su empresa en relación a una empresa media de su sector tiene un futuro? (Marque con una X)

Mejor
Igual
Peor

G.10. Piensa que para su futuro empresarial es: (marque con una X)

Recomendable asociarse a otras empresas
Seguir actuando como en la actualidad
Acuerdos de colaboración con otras empresas similares
Vender la empresa
Otras opciones
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN