



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA MEJORAR
LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR
LÁCTEO EN LA REGIÓN PUNO”**

PRESENTADA POR:

HEMERSON VLADIMIR CARRAZCO REVILLA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

PUNO, PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO	
BIBLIOTECA CENTRAL AREA DE TESIS	
Fecha Ingreso:	16 ABR 2015
Nº	0737

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA MEJORAR
LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR
LÁCTEO EN LA REGIÓN PUNO”**

PRESENTADA POR:

HEMERSON VLADIMIR CARRAZCO REVILLA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

PUNO, PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA MEJORAR
LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR
LÁCTEO EN LA REGIÓN PUNO”**

PRESENTADA POR:

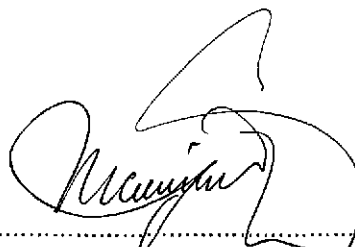
HEMERSON VLADIMIR CARRAZCO REVILLA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

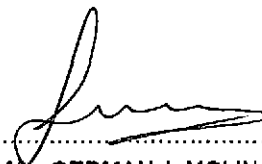
APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



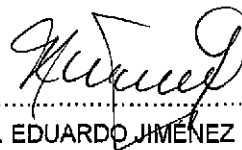
M.Sc. JUAN M. MAMANI MAMANI

PRIMER MIEMBRO



Mg. GERMAN J. MOLINA CABALA

ASESOR DE TESIS



M.Sc. EDUARDO JIMÉNEZ NINA

Puno, 15 de Enero del 2014

DEDICATORIA

A nuestro padre celestial, porque Él me da el aliento y apoyo incesante a través de mi familia, profesores, amigos, y compañeros de estudio; para lograr esta importante etapa en mi vida.

A mis queridos padres Juan Francisco Carrazco Montes y Fortunata Lucia Revilla Minaya, que son mis principales maestros en esta vida, por su esfuerzo y dedicación en darme lo mejor de ellos.

A mis adoradas hijas Mirella y Marcela por ser el motivo de mi existencia y fuente de inspiración de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano y a nuestros docentes de la Escuela de Post grado por haber compartido sus conocimientos y contribuir en nuestro desarrollo profesional.
- Al M.Sc. Eduardo Jiménez Nina, por contribuir con la dirección y asesoramiento durante el desarrollo del presente proyecto.
- A los miembros del Jurado: M.Sc. Juan Moises Mamani Mamani, Mg. German Jorge Molina Cabala y M.Sc. German Alberto Medina Colque.
- A mis hermanos Robinson, Willinton, Jessica y Marlube por el apoyo incondicional en el desarrollo de la presente investigación.
- Al Dr. Roberto Gallegos Acero y Familia por el apoyo moral y técnico en el desarrollo del presente proyecto.
- A los productores de derivados lácteos de la Provincia de Huancané (Taraco), Azángaro (Asillo, Samán, San José, Azángaro), Melgar (Macarí, Orurillo, Ayaviri y Umachiri) y Puno (Paucarcolla, Atuncolla, Vilque y Mañazo) por la colaboración y ayuda a la presente investigación.
- A las personas entrevistadas, que en su mayoría nos han pedido el anonimato, a las cuales hemos acudido durante estos meses de elaboración de la tesis, sobre todo por la dedicación de tiempo tanto frente a nosotros como por la preparación previa a nuestras reuniones.
- A mi amada esposa Jhovana L. Gallegos Carcausto quien me motivó para ver realizado este importante logro.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INDICE GENERAL	iii
INDICE DE CUADROS	vi
INDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

PROBLEMATICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Planteamiento del problema	4
1.2	Justificación	7
1.3	Objetivos de la investigación	8
1.4	Hipótesis de la investigación	9
1.5	Variables e indicadores de la investigación	10

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la Investigación	12
2.2	Marco Referencial	19
2.2.1	Leche y productos lácteos	19
2.2.2	Planeación	28
2.2.3	Planeación estratégica	33
2.2.4	Planificación estratégica	36
2.2.5	Estrategia	39
2.2.6	El Balanced Escorcard	43
2.2.7	La asociatividad	44

2.2.8	La productividad fundamento de la competitividad	46
2.2.9	La competitividad	48
2.2.10	Fuerzas competitivas de Porter	50
2.2.11	La cadena de valor	55
2.2.12	Las MYPES en el Perú	58
2.2.13	Las MYPES en la región Puno	73
2.2.14	Promoción de las MYPES en el Perú	77
2.2.15	Características de las MYPES del sector lácteo en la región Puno	78

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	Método de investigación	81
3.2	Tipo de investigación	81
3.3	Nivel de investigación	81
3.4	Diseño de investigación	81
3.5	Población	82
3.6	Muestra	82
3.7	Técnicas para la recolección de datos	85
3.8	Técnicas para el procesamiento de datos	87

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Análisis cualitativo de los datos	88
4.1.1	Generalidades de las MYPES del sector lácteo de la región Puno	88
4.1.2	Objetivo Específico 1	92
4.1.3	Objetivo Específico 2	95
4.1.4	Objetivo Específico 3	105
4.1.5	Objetivo Específico 4	116
4.2	Contrastación de las hipótesis	122
4.2.1	Contrastación de la hipótesis general	122
4.2.2	Contrastación de las hipótesis específicas	123

4.3	Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial	126
4.3.1	Análisis del entorno externo	126
4.3.2	Análisis Industrial – Análisis de competitividad	179
4.3.3	Análisis del entorno interno	191
4.3.4	Análisis FODA	221
4.3.5	Visión	226
4.3.6	Misión	226
4.3.7	Valores	227
4.3.8	Código de ética	229
4.3.9	Marco de políticas para las MYPES del sector lácteo en la región Puno	229
4.3.10	Puntos críticos del sector lácteo de la región Puno	231
4.3.11	Ejes estratégicos de desarrollo de las MYPES	236
4.3.12	Objetivos estratégicos y estrategias de desarrollo de las MYPES	236
4.3.13	Ejecución del Plan Estratégico	248

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1: Composición química aproximada de la leche (2001)	21
CUADRO 2: Clasificación y variedades de productos lácteos conservados (1998)	26
CUADRO 3: Empresas formales según segmento empresarial (2011)	59
CUADRO 4: MYPES formales según segmento empresarial 2004 - 2011	60
CUADRO 5: Empresas formales, según tipo de contribuyente y organización	61
CUADRO 6: Distribución de las MYPES en el Perú (2011)	63
CUADRO 7: MYPES formales, según regiones geográficas (2011)	64
CUADRO 8: MYPES formales, según actividad económica (2011)	65
CUADRO 9: Empresas formales, según N° de trabajadores en el Perú (2011)	66
CUADRO 10: PEA ocupada, según regiones en el Perú (2011)	68
CUADRO 11: Estimación de las MYPES informales en el Perú (2011)	68
CUADRO 12: Empresas formales por ventas anuales en la región Puno (2011)	73
CUADRO 13: Empresas formales por tamaño en la región Puno (2011)	74
CUADRO 14: MYPES formales por tipo de contribuyente en la región Puno (2011)	72
CUADRO 15: Empresas de derivados lácteos en la región Puno (2011)	79
CUADRO 16: Distribución de empresas de derivados lácteos en la región Puno (2013)	80
CUADRO 17: Distribución de MYPES del sector lácteo en la región Puno (2013)	83
CUADRO 18: Composición de la población de las MYPES del sector lácteo de la región Puno (2013)	84
CUADRO 19: Variables en estudio	84
CUADRO 20: Composición de encuestas (2013)	85
CUADRO 21: Producción de leche en el Perú (2012)	136
CUADRO 22: Producción de leche en el Perú por regiones (2012)	137

CUADRO 23: Población de vacas en ordeño y productividad lechera en el Perú, (2011)	138
CUADRO 24: Producción de productos lácteos en el Perú (2011)	139
CUADRO 25: Precios de leche fresca en el Perú (2012)	140
CUADRO 26: Precio promedio anual de derivados lácteos en el Perú (2012)	141
CUADRO 27: Precios de leche fresca en diferentes países (2012)	141
CUADRO 28: Exportaciones de productos lácteos (2011)	142
CUADRO 29: Principales destinos de exportación de leche evaporada (2011)	143
CUADRO 30: Empresas exportadoras de leche evaporada (2011)	143
CUADRO 31: Importaciones de productos lácteos (2012)	144
CUADRO 32: Valor de la producción agropecuaria en el Perú (2012)	146
CUADRO 33: Participación en el mercado de leche en el Perú (2012)	150
CUADRO 34: Acopio de leche fresca de las principales empresas lácteas del Perú (2012)	150
CUADRO 35: Participación de las 3 principales empresas lácteas en distintos mercados en el Perú (2012)	151
CUADRO 36: Consumo per cápita de leche en el Perú comparado con otros países (2011)	152
CUADRO 37: Volumen de producción de leche regional por provincias (2012)	161
CUADRO 38: Producción diaria de leche en la región Puno por provincias (Kg/día) (2012)	163
CUADRO 39: Materiales y mano de obra directa para la producción de queso fresco	205
CUADRO 40: Materiales, mano de obra indirecta y gastos generales para la producción de queso fresco	206
CUADRO 41: Materiales y mano de obra directa para la producción de yogurt	209
CUADRO 42: Materiales, mano de obra indirecta y gastos generales para la producción de yogurt	210
CUADRO 43: Objetivos estratégicos y estrategias de desarrollo de las MYPES del sector lácteo de la región Puno (2013)	237

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: Composición de 1 Litro de leche (2001)	22
FIGURA 2: Tipos de planes (2013)	32
FIGURA 3: Proceso de Planificación Estratégica (1992)	38
FIGURA 4: Matriz de competitividad (2003)	50
FIGURA 5: Fuerzas competitivas de Porter (2004)	52
FIGURA 6: Cadena de Valor de Porter (2003)	57
FIGURA 7: Empresas, según segmento empresarial en el Perú (2011)	59
FIGURA 8: N° de Micro y Pequeñas empresas en el Perú (2011)	60
FIGURA 9: N° de MYPES creadas en el Perú 2004 – 2011	61
FIGURA 10: Empresas formales según tipo de contribuyente y organización en el Perú (2011)	62
FIGURA 11: Distribución de MYPES en el Perú (2011)	63
FIGURA 12: MYPES formales, según regiones geográficas en el Perú (2011)	64
FIGURA 13: MYPES en el Perú, según actividad económica (2011)	65
FIGURA 14: MYPES formales e informales en el Perú (2011)	69
FIGURA 15: Evolución de las MYPES formales e informales en el Perú (2011)	70
FIGURA 16: Distribución de MYPES de derivados lácteos en la región Puno (2011)	79
FIGURA 17: Producción de derivados lácteos en la región Puno (2013)	88
FIGURA 18: Producción de tipos de queso en la región Puno (2013)	89
FIGURA 19: Cantidad de leche procesada por día en la región Puno (2013)	90
FIGURA 20: Personal de trabajo en la planta (2013)	91
FIGURA 21: Elementos Externos para desarrollar la estrategia de las MYPES del sector lácteo de la región Puno (2013)	93
FIGURA 22: Capacitación y asistencia técnica de instituciones (2013)	95
FIGURA 23: Instituciones que brindan capacitación y asistencia técnica (2013)	96
FIGURA 24: Factores que influyen en la venta de derivados lácteos (2013)	97

FIGURA 25: Problemas internos en la producción de derivados lácteos (2013)	98
FIGURA 26: Problemas externos en la producción de derivados lácteos (2013)	99
FIGURA 27: Marca registrada en los productos lácteos (2013)	100
FIGURA 28: Estrategias para la producción de derivados lácteos (2013)	101
FIGURA 29: Elementos internos que la empresa debe tener en cuenta para la producción de derivados lácteos en la región Puno (2013)	102
FIGURA 30: Valores que se deben promover en las plantas de derivados lácteos de la región Puno (2013)	103
FIGURA 31: Tipo de competencia interna entre plantas (2013)	106
FIGURA 32: Factores que provocan un decremento en la demanda de productos lácteos en la región Puno (2013)	107
FIGURA 33: Factores que provocan un decremento en el precio de venta de productos lácteos en la región Puno (2013)	108
FIGURA 34: La planificación estratégica como recurso para incrementar la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo (2013)	108
FIGURA 35: Por qué la planificación estratégica no es un recurso para incrementar la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector Lácteo de la región Puno (2013)	109
FIGURA 36: Elementos Externos que la empresa debe tener en cuenta para la producción de derivados lácteos en la región Puno (2013)	110
FIGURA 37: Formalización de las plantas de derivados lácteos en la región Puno (2013)	111
FIGURA 38: Registro sanitario y habilitación de Planta (2013)	116
FIGURA 39: Sistema de control de calidad (2013)	117
FIGURA 40: Por qué no implementar un sistema de control de calidad (2013)	118
FIGURA 41: Equipos para la producción de derivados lácteos en las MYPES del sector lácteo de la región Puno (2013)	119
FIGURA 42: Destino de la producción de derivados lácteos en la región Puno (2013)	119
FIGURA 43: Elementos internos para desarrollar la estrategia de las MYPES del sector lácteo de la región Puno (2013)	120

FIGURA 44: Distribución de la producción de leche en el Perú (2012)	131
FIGURA 45: Cadena productiva de lácteos en el Perú (2012)	134
FIGURA 46: Producción de leche en el Perú (2012)	136
FIGURA 47: Producción de leche en el Perú, por regiones (2012)	137
FIGURA 48: Productividad lechera en el Perú, por regiones (2012)	138
FIGURA 49: Precio promedio ponderado al productor (S/Litro) en el Perú (2012)	140
FIGURA 50: Precios de leche fresca pagada al productor en algunos países	141
FIGURA 51: Empresas exportadoras de leche evaporada en el Perú (2011)	144
FIGURA 52: Participación de los principales importadores de leche en polvo descremada (2012)	145
FIGURA 53: Participación de los principales importadores de leche en polvo entera (2012)	146
FIGURA 54: Acopio de leche fresca de las principales empresas lácteas del Perú (2012)	151
FIGURA 55: Consumo per cápita de leche en el Perú comparado con países (2011)	152
FIGURA 56: Evolución de la producción de leche en la región Puno (2012)	162
FIGURA 57: Producción anual de leche en la región Puno (2012)	162
FIGURA 58: Distribución porcentual de la producción de leche en la región Puno por provincias, (2012)	163
FIGURA 59: Producción diaria de leche en la región Puno por provincias (Kg/día) (2012)	164
FIGURA 60: Flujograma y parámetros para la elaboración de queso (2013)	196
FIGURA 61: Flujograma y parámetros para la elaboración de yogurt (2013)	198
FIGURA 62: Flujograma y parámetros para la elaboración de mantequilla (2013)	200

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: Cuestionario	268
ANEXO 1: Panel Fotográfico	272

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo realizar el Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial para las MYPES del sector lácteo de la región Puno en el escenario actual, en el que destaca el crecimiento sostenido del mercado de la leche y sus derivados, y resultan notorios: (a) el aumento de la producción de leche fresca a escala nacional, así como del consumo de leche y productos frescos derivados de esta; (b) y, relacionado con lo anterior, la tendencia de consumo en aumento de la leche y productos derivados, que permita promover su desarrollo y competitividad en los ámbitos nacional e internacional. Así, de acuerdo con lo señalado, puede afirmarse que la producción de leche y sus derivados ha obtenido mayor relevancia en el desarrollo del país, y ha propiciado el aumento del Producto Bruto Interno (PBI) per cápita y el valor de nuestra moneda en el mercado, lo que ha contribuido a la mejora de la economía nacional, y por ende la atracción de nuevos capitales y desarrollo de nuevas industrias. Con la finalidad de lograr el objetivo propuesto, se ha realizado un análisis interno y externo de las MYPES del sector lácteo de la región Puno. Asimismo, debe considerarse, la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con diferentes países, lo cual facilita el intercambio y comercio de diferentes productos. Finalmente, dentro de este escenario y tendencias favorables expresadas a nivel mundial y a escala nacional, en el caso específico de las MYPES del sector lácteo de la región Puno, si bien la actividad láctea de la región presenta diversas dificultades a lo largo de la cadena de valor, se debe incrementar la oferta actual de productos lácteos a fin de abastecer eficientemente el mercado local y convertirse en la mejor alternativa de consumo para el mercado nacional con miras a expandir las producciones artesanales para su exportación.

Palabras clave: análisis interno, análisis externo, competitividad, desarrollo plan estratégico, productos lácteos, rentabilidad.

ABSTRACT

The present research as objective to realize the Strategic Plan of Enterprise Development of the MYPES of the lacteous sector of the Puno-region in the present scene, in which stands out the growth supported of the market of the milk and his derivatives and they turn out to be well-known: (a) The increase of the fresh milk production to national scale as well as of the milk consumption and fresh products derived from this one; (b) Relation to the previous thing to increase the trend of milk consumption as his derivatives products which allows to promote his development and competitiveness in the national and internationally fields. By agreement with the established one can affirm that the production of milk and his derivatives it has obtained major relevancy in the development of the country and it has propitiated the increase of the internal brute product (PBI) per capita and the value of our currency on the market, which has contributed to the improvement of the national economy and therefore the attraction of the new capitals and development of new industries. With the purpose to obtain the objective proposed there has been realized an internal and external analysis of the MYPES in the lacteous sector of Puno-region. Likewise, it must be considered the signature of convention of free trade (TLC) with different countries, which facilitates the exchange and trade of different products. Finally inside of this scenery and favorable trends expressed to worldwide and on a national scale in the specific case of the MYPES of the lacteous sector of Puno-region in spite of the lacteous activity in the Puno-region present diverse difficulties along the chain of value, it is necessary to increase the current offer of the lacteous products to supply efficiently the local market and turn into the best alternative of consumption for the national market with a view to expanding the handcrafted productions for his export.

Key words: internal analysis, external analysis, competitiveness, strategic plan, development, lacteal products, profitability.

INTRODUCCIÓN

La competitividad de las empresas que forman parte de una cadena agroalimentaria, solo se logra de manera sostenida en el tiempo, en el marco de la competitividad de todo el sistema. Por este motivo, pasar de un estado de vulnerabilidad, como el que actualmente vive las MYPES del sector lácteo de la Región Puno, a uno de mayor sostenibilidad pasa a ser vital dentro de cualquier sector. Asimismo la idea de trabajar en el desarrollo de un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial, trae aparejado enormes desafíos para el sector. Llegar a entender y sobre todo consensuar, cuáles son los cambios a los que está sometido el sistema y cuál es la visión, misión, objetivos, valores y estrategias de este sector en su conjunto, fue el objetivo de estos 10 meses de trabajo. De este modo, poder comprender los cambios globales con visión de largo plazo, derivar implicancias para el sector y definir estrategias colectivas, implementarlas e institucionalizarlas, fue el eje de este trabajo.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es Formular un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial, que permita mejorar la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo en la región Puno, para ello ha sido muy importante contar con la participación activa de las MYPES de este sector, con la finalidad de recabar información precisa y necesaria. El presente Plan Estratégico, está enmarcado dentro modelo teórico de la Planeación y Planificación Estratégica, que busca desarrollar por cada área funcional de las empresas, actividades concretas que ayudarán al productor de derivados lácteos a alcanzar sus objetivos.

Este Plan Estratégico se organizó en 4 etapas clave:

En la primera etapa, se realizó el Análisis del Entorno, que considera el Entorno externo, el análisis de competitividad y el análisis interno. Esta etapa es importante porque nos permite analizar cómo se encuentran las MYPES del sector lácteo actualmente, además nos ha permitido aunar criterios en relación al punto de partida del proceso como acción primera e importante.

En una segunda etapa, se realizó, el "Análisis FODA de las MYPES del Sector Lácteo de la Región Puno", se transitó el camino del diagnóstico, caracterizando las fortalezas y debilidades por un lado y por otro, las oportunidades y amenazas. Esta es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios para el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la determinación de ejes estratégicos, objetivos y estrategias.

En la tercera etapa, se "Desarrollo de la Visión, Misión, Valores de las MYPES del Sector Lácteo de la Región Puno", se desarrolló por primera vez en la historia del sector la misión, la visión y los valores que permiten definir: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos llegar? ¿Y qué camino recorreremos para lograrlo?

Por último, y tomando todo lo trabajado en las tres etapas anteriores, la "Definición de Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Estrategias" ha permitido consensuar los aspectos más importantes del proceso de Planificación Estratégica.

La clave de este Plan Estratégico para las MYPES del sector lácteo de la región Puno, pasa por un mayor compromiso individual, más idoneidad y mayor integridad. Es imprescindible transitar este camino asumiendo compromisos individuales y potenciándolos en esfuerzos institucionales orientados hacia el bien común. La forma de manifestar claramente estas intenciones, es a través de acciones concretas y este Plan Estratégico deberá generar el ámbito propicio para sentar las bases de un compromiso a futuro a través de Proyectos que surjan de cada una de los Ejes Estratégicas definidos como "Siete Ejes de Cara a la Competitividad".

Esperamos que este Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial contribuya no solo a mejorar la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo de la región Puno, sino también construir capital social a partir de un crecimiento sostenido, con nuevas tecnologías de producción, gestión de los recursos humanos, investigación y desarrollo y sobre todo la participación con responsabilidad social, logrando los consensos necesarios para poder alcanzar los objetivos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Situación Actual: Síntomas y Causas

En los últimos años (2001-2012) en la Región Puno, se han formalizado MYPES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos, especialmente en zonas de influencia como Azángaro, Melgar, Huancané y Puno (Más del 80% de la producción láctea de la Región Puno). La mayoría de estas MYPES aún no están articuladas eficaz y eficientemente con un mercado que les permita ofrecer sus productos a un precio razonable y justo, además de no contar con capacidades y recursos necesarios para mejorar en calidad y cantidad su producción, es por ello que los productos que ellos ofrecen no reflejan realmente los costos en que ellos inciden, es decir ofrecen sus productos a bajos precios. La situación anterior se refleja en los factores siguientes:

- Ausencia de un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial en el que se definan claramente la visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias de las MYPES del sector lácteo en la región Puno.

- Falta de un compromiso responsable por parte del Gobierno Regional, que no fija políticas coherentes y estables para el desarrollo sostenible del sector lácteo en la región Puno.
- Falta de capacitación técnica, organizativa y empresarial que permita promover la asociatividad y valores humanos en las MYPES del sector lácteo de la región Puno.
- Deficiente nivel de organización de las MYPES del sector lácteo en la región Puno (la mayoría no se encuentran formalizadas legalmente).
- La deficiente infraestructura y la escasa transferencia de nuevas tecnologías para la producción y comercialización de los productos lácteos (control de calidad, valor agregado, sistemas y canales de comercialización), de las MYPES del sector lácteo en la región Puno.

Los factores anteriores permiten en general que el sector lácteo en la Región Puno no se encuentre fortalecido en comparación con otras regiones del país, considerando que Puno es la primera zona ganadera del Perú.

Además todo ello conlleva a que el sector lácteo no sea una actividad atractiva para los inversionistas nacionales y/o extranjeros; que se la considere simplemente como una actividad de subsistencia y no como una actividad que genere utilidades tanto al productor como al transformador; que exista mucha informalidad en esta actividad, provocando la adulteración y fraude de estos productos; a ser vista como una actividad vulnerada y sobre todo ofrecer productos de calidad limitada.

Pronóstico

El problema descrito anteriormente, tanto individual como en su conjunto no permitirá el desarrollo óptimo del sector lácteo en la Región Puno, además de no lograr los objetivos establecidos en el Plan Agrario de la Región. De continuar esta sintomatología, todas las MYPES del sector lácteo podrían entrar en un desequilibrio y por lo tanto a ser menos competitivos y disminuir aún más su rentabilidad y productividad.

Control de Pronóstico

Para evitar todo lo anterior y fortalecer el alicaído sector lácteo en la Región Puno, se hace imprescindible la implementación de un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial exclusivamente para este sector; por lo tanto ello permitirá contar con asesoría especializada tanto para la producción, como la comercialización de derivados lácteos; empresas legalmente constituidas; contar con políticas coherentes y estables; lograr ser competitivos en rentabilidad y productividad y ser los líderes en esta actividad en la región sur del país y sobre todo brindar al consumidor exigente un producto con calidad.

Formulación del Problema

- ¿De qué manera, la ausencia de un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial incide en la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo en la Región Puno?

Sistematización del Problema

- ¿Cómo afecta la falta de un compromiso responsable y la ausencia de políticas coherentes y estables por parte del Gobierno Regional en la

productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo en la región Puno?

- ¿De qué manera influye la falta de capacitación técnica, organizativa, empresarial para promover la asociatividad y valores humanos en las MYPES del sector lácteo de la región Puno?
- ¿Cómo y de qué manera influye el deficiente nivel de organización en la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo en la región Puno?
- ¿De qué manera incide la deficiente infraestructura y la escasa transferencia de tecnologías para la producción comercialización de los productos lácteos (control de calidad, valor agregado, sistemas y canales de comercialización), en el desarrollo competitivo de las MYPES del sector lácteo en la región Puno?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Dada la importancia que tiene el sector lácteo en la actividad agropecuaria y los problemas de competitividad que les ha generado a las MYPES de este Sector; se ha observado que este grave problema, se deriva porque éstas no tienen un adecuado y consistente Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial. Por ello, la competitividad de las mismas se ve afectada en los costos por la escasa infraestructura para producir; es decir, las pequeñas empresas del sector lácteo, no están capitalizadas, la cual las vuelve susceptibles de cualquier cambio económico, evitando su consolidación para seguir compitiendo a largo plazo.

Es importante mencionar que Puno, es una región muy rica en recursos naturales, hecho que favorece a la producción de las MYPES del área rural en términos de calidad y capacidad de producción. Pero debido a factores tanto políticos, económicos y sociales por los que pasa nuestro país, el posicionamiento de estas pequeñas empresas en el mercado nacional e internacional se ve muy limitada a un corto, mediano y largo plazo.

Por todo lo anterior, es que se ha visto una oportunidad para las MYPES del sector lácteo de la Región Puno a través de la creación de un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial. Este respaldará la nueva toma de decisiones para desarrollar una nueva ventaja competitiva y corporativa, que les permita competir en el ámbito del mercado nacional e internacional.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial, que permita mejorar la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo en la región Puno.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores que conllevan a la falta de un compromiso serio y a la ausencia de políticas coherentes y estables por parte del Gobierno Regional en el desarrollo del sector lácteo de la Región Puno.

- Determinar las consecuencias que genera la falta de capacitación técnica, organizativa y empresarial en el desarrollo de valores humanos y asociatividad en las MYPES del sector lácteo de la región Puno.
- Analizar las desventajas que origina el deficiente nivel de organización de las MYPES del sector lácteo en la región Puno.
- Determinar el grado de influencia de la deficiente infraestructura y la escasa transferencia de nuevas tecnologías para la producción y comercialización de los productos lácteos (control de calidad, valor agregado, sistemas y canales de comercialización), en el desarrollo competitivo de las MYPES del sector lácteo en la región Puno.

1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

- La ausencia de un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial incide directamente en la mejora de la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo en la Región Puno.

1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La falta de un compromiso responsable y la ausencia de políticas coherentes y estables por parte del Gobierno Regional incide en la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo en la Región Puno.
- La falta de capacitación técnica, organizativa y empresarial influye negativamente en el desarrollo de valores humanos y asociatividad de las MYPES del sector lácteo de la región Puno.

- Un deficiente nivel de organización incide negativamente en la productividad y rentabilidad de MYPES del sector lácteo en la región Puno.
- La deficiente infraestructura y la escasa transferencia de nuevas tecnologías para la producción y comercialización de los productos lácteos (control de calidad, valor agregado, sistemas y canales de comercialización), inciden directamente en el desarrollo competitivo de las MYPES del sector lácteo en la región Puno.

1.5 VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

VI: Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial

INDICADORES: FODA, Visión, Misión, Objetivos, Estrategias

VD: Productividad

Rentabilidad

INDICADORES: Eficiencia, calidad, Tecnología, Desempeño económico, administración de la MYPE, Infraestructura.

1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

H.E.1:

VI: Nivel de organización

Políticas coherentes y estables

INDICADORES: Capacidad técnica, responsabilidad, experiencia.

VD: Productividad

Rentabilidad

INDICADORES: Eficiencia, calidad, Tecnología, Desempeño económico, administración de la MYPE, Infraestructura.

H.E.2:

VI: Capacitación técnica, organizativa y empresarial

INDICADORES: Capacidad de gestión, Efectividad.

VD: Valores humanos

Asociatividad

INDICADORES: Comportamiento, responsabilidad, nivel de concertación, recursos y capacidades.

H.E.3:

VI: Nivel organizativo

INDICADORES: Empresas constituidas, desarrollo empresarial, recursos y capacidades

VD: Productividad

Rentabilidad

INDICADORES: Eficiencia, calidad, Tecnología, Desempeño económico, administración de la MYPE, Infraestructura.

H.E.4:

VI: Infraestructura

Tecnología

INDICADORES: Nivel de tecnología, nivel de infraestructura.

VD: Desarrollo competitivo

INDICADORES: Recursos y capacidades, I+D.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Benavides *et al.* (2013), propusieron un plan estratégico para impulsar el desarrollo del sector microfinanciero de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) dentro de un horizonte de 10 años a nivel de la región Arequipa. Este plan estratégico se inició con el establecimiento de la visión, misión, valores, y código de ética a nivel de las CMAC. Luego se ha realizado el análisis del entorno microfinanciero del país y de la región Arequipa, de donde se obtuvieron ocho oportunidades y cinco amenazas que influyen a las CMAC. Del análisis del sector de las microfinanzas y de la competencia se obtuvieron siete factores clave de éxito. Asimismo, del análisis interno de las CMAC se obtuvieron cinco fortalezas y siete debilidades. El desarrollo de este análisis ha permitido conocer y comprender los mecanismos del entorno microfinanciero y plantear cuatro estrategias: (a) desarrollo de mercado, (b) penetración de mercado, (c) reducción de gastos operativos, y (d) mejorar la calidad de cartera; estrategias que permitirán cumplir la visión de las CMAC, a

través de cuatro objetivos a largo plazo: (a) reducción de los gastos operativos, (b) reducción del ratio de morosidad, (c) incremento del ROA, y (d) incrementar la participación de mercado en créditos directos.

Caballero *et al.* (2012), desarrollaron el Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín, que permitirá favorecer la unificación del sector y con ello el avance de la ventaja competitiva, que se basa en la diferenciación, al generar productos con alto valor agregado, gracias al trabajo manual. Este plan estratégico contempla una visión del sector para el año 2021, cuando la artesanía de Junín será reconocida a nivel mundial por su calidad, diseños innovadores y valor agregado. Ello permitirá incrementar la calidad de vida, reflejada en la educación, salud y acceso a servicios básicos, con lo cual se reducirán la pobreza y el analfabetismo. El desarrollo del sector durante los próximos 12 años se hará dentro del marco del respeto, la honestidad, el profesionalismo, el orden, la eficiencia, la integración, entre otros valores.

Esparza *et al.* (2012), formularon el Plan Estratégico de la Industria de Equipos para el Manejo de Contenedores en el Callao, donde proponen la producción de estos equipos, utilizando las instalaciones de las empresas metalmecánicas existentes y su experiencia en la construcción de estructuras. Las ventajas competitivas que tiene el Callao para desarrollar esta industria, además de su ubicación, son: (a) la infraestructura ya existente en las empresas metalmecánicas; (b) el recurso humano capacitado que existe en el país, y (c) el acceso a tecnología. Para el desarrollo de estas ventajas competitivas se plantearon seis objetivos de largo plazo: (a) garantizar el 95% de

utilización de la capacidad metalmecánica instalada, (b) el margen de utilidad asociado a la fabricación y comercialización de equipos será del 6%, (c) el margen de utilidad que generará el servicio posventa será de 10%, (d) en el año 2025 se exportarán 98 grúas pórtico, (e) la exportación de grúas para contenedores llenos, en el 2025, alcanzará las 20 unidades; y (f) se producirá un equipo cuyos componentes electrónicos serán 100% producidos en el Callao. La forma en que se lograrán estos objetivos de largo plazo es mediante la implementación de las siguientes estrategias: (a) utilizar la infraestructura de las empresas metalmecánicas que operan en el Callao, (b) capacitar constantemente al recurso humano, (c) vender acciones en el mercado bursátil para captar fondos, (d) ofrecer servicios posventa en otros países de América, y (e) fabricar por pedido para satisfacer las necesidades de los clientes, entre otros.

Balarezo *et al.* (2012), elaboraron el Plan Estratégico de la Industria del Envase en el Perú. Este Plan es el resultado de un exhaustivo análisis de los factores externos e internos de la industria del envase, que permitieron identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades de la industria. Asimismo, a partir de la elaboración de diferentes matrices, se pudieron establecer las estrategias principales para cumplir con los objetivos a largo plazo y sus correspondientes objetivos a corto plazo, con la finalidad de poder alcanzar la visión trazada. Las estrategias propuestas en el planeamiento estratégico se centran en apalancarse del diseño y desarrollo de envases sostenibles de alto valor (alta calidad, innovador, y tecnológico) como ventaja

competitiva y punto de diferenciación versus sus principales competidores de la región Andina (Colombia, Chile, Venezuela, Ecuador, y Bolivia) para crecer de forma innovadora, sostenible, y rentable junto con las industrias de productos de consumo y agroindustriales, que son las principales industrias demandantes y propulsoras de envases, con la visión de llegar a ser el segundo país productor más importante de envases de la región.

Gutiérrez *et al.* (2010), desarrollaron el Plan Estratégico del sector ganadero bovino en el Perú, desde el 2010 hasta el 2020, cuyo objetivo es lograr, al término del plazo indicado, un nivel de rentabilidad a través de estrategias y acciones que permitan un desarrollo sostenido del sector. Para el planeamiento estratégico se realizó un diagnóstico, en el cual se analizó el contexto internacional y el desempeño de las principales fuerzas vinculadas al sector ganadero bovino nacional, lo que permitió identificar los factores críticos de éxito para el desarrollo del sector. Asimismo, para concretar el diagnóstico se realizaron entrevistas con personal especializado en el sector y visitas guiadas a los establos, con el fin de obtener información de fuentes primarias. Este plan expone una propuesta que busca mejorar la competitividad del sector ganadero bovino del Perú y proporcionar, a los agentes económicos relacionados con esta actividad, elementos de carácter técnico y científico que orienten mejor las decisiones en su participación a lo largo de la cadena productiva de carne y leche bovino. La implementación del proceso estratégico del sector ganadero bovino peruano se traduce en la determinación de los objetivos de corto plazo, sus acciones, los

responsables, las políticas, la asignación de recursos y la evaluación y control de los mismos.

Espinoza *et al.* (2012), realizaron el Plan Estratégico del Sector Lácteo de Cajamarca, en el que destaca el crecimiento sostenido del mercado de la leche y sus derivados, y resultan notorios: (a) el aumento de la producción de leche fresca a escala nacional, así como del consumo de leche y productos frescos derivados de esta; (b) y, relacionado con lo anterior, la tendencia de consumo en aumento de la leche y productos derivados, que permita promover su desarrollo y competitividad en los ámbitos nacional e internacional. La elevada concentración del mercado de productos lácteos en el Perú, expresada en la existencia de tres principales empresas: (a) Gloria, (b) Nestlé, y (c) Laive, y la integración vertical de la industria láctea caracterizan al sector lácteo en el país y el caso de Cajamarca en cuestión. Con la finalidad de lograr el objetivo propuesto, se ha realizado un análisis interno y externo del sector lácteo de Cajamarca. Asimismo, debe considerarse, la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con diferentes países, lo cual facilita el intercambio y comercio de diferentes productos.

Aguilar *et al.* (2013), formularon el Plan Estratégico para la Industria de Muebles en Lambayeque, industria que en los últimos años se ha visto desatendida debido a la influencia de modernos canales de distribución como los *malls* y tiendas por departamento, a pesar de ello tiene un gran potencial gracias a la cultura y costumbres que poseen los ebanistas artesanales de la región. El acceso a la tecnología y el desarrollo de capacidades productivas en éste campo han sido limitadas. Actualmente

Lima es el único que exporta muebles; siendo el propósito de este Plan Estratégico lograr que Lambayeque al año 2020 sea reconocida como la segunda región en exportación de muebles de madera del país y como productora de muebles de madera y derivados en el mercado nacional, caracterizada por la calidad e innovación, el desarrollo tecnológico, logrando la integración de la cadena productiva en armonía con la preservación del medio ambiente. Al definir la visión se han desarrollado cuatro objetivos de largo plazo y objetivos de corto plazo, que se esperan alcanzar luego de implementar las estrategias resultantes de las matrices empleadas. A través de este Plan Estratégico se impulsará el crecimiento de las ventas de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles en Lambayeque, logrando una exportación sostenible.

Arbieto *et al.* (2013), realizaron el Plan Estratégico para la quinua del Perú, donde manifiestan un futuro promisorio para la quinua peruana; sin embargo, sin un plan estratégico que haga viable su crecimiento y comercialización, el Perú podría estar perdiendo una gran oportunidad de mejora económica en el largo plazo. El Perú cuenta con importantes ventajas comparativas, así como oportunidades que pueden ser explotadas para desarrollar y posicionar la quinua en el mercado nacional e internacional. Para lograrlo, es necesario superar los problemas que impiden que el producto sea competitivo, como la falta de economías de escala, falta de capacitación, información y la falta de integración y cooperación entre los eslabones de la cadena de producción. El plan estratégico para la quinua del Perú, permitirá desarrollar la potencialidad del Perú en el mercado nacional e internacional, desarrollando ventajas

competitivas que permitan la viabilidad, continuidad y rentabilidad de la quinua. Las estrategias a implementar son; lograr alianzas estratégicas y la asociatividad entre los agentes de la cadena, cambiar la tecnología de cultivo para incrementar la productividad y la calidad del producto, lograr nichos de mercado aprovechando las nuevas tendencias de consumo, para incrementar las exportaciones y el consumo interno.

Cock *et al.* (2004), manifiestan que el sector textil exportador del Perú constituye una de las industrias más importantes del País por su enorme repercusión en la economía, gracias a su buen desempeño en los últimos años. Este proviene especialmente de la elevada calidad de la materia prima, como el algodón, fibras y lanas finas, lo que lo hace competitivo en el mercado mundial de los textiles. Existen muchas oportunidades de crecimiento, ya sea ingresando a nuevos mercados de exportación, o integrándose aún más hacia delante o atrás en la cadena productiva. Para lograr ello han desarrollado el planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú, que tiene como objetivo lograr un documento académico preparado en forma objetiva e independiente, sustentado en una visión del sector que sea reconocido como líder mundial en la confección de prendas de vestir de alto valor agregado. Para ello se han utilizado como marco teórico las herramientas de la administración estratégica, como; el Planeamiento estratégico y su proceso estratégico, Cadena de valor, las Cinco fuerzas Competitivas, Benchmarking, Cultura organizacional, entre otras.

Angles *et al.* (2004), han desarrollado el Plan Estratégico para el Sector Telefonía Fija en el Perú y concluyen que este sector firmemente

posicionado en el mercado, a pesar de muchas opiniones sobre una evidente etapa final de madurez, la telefonía fija puede y debe convertirse, con el liderazgo del Estado, en una plataforma aún vigente de productos y servicios para el cliente, de negocios y de rentabilidad para el accionista, de inclusión y de desarrollo para el Estado. Conscientes de que efectivamente el acelerado desarrollo tecnológico generará en el mediano plazo una migración de las plataformas actuales de la telefonía fija hacia nuevas tecnologías, el alcance de este plan estratégico que se proyecta hacia el 2025, no solamente es incrementar la oferta y demanda del servicio de manera homogénea en el país sino también asegurar una correcta y natural transformación del servicio de telefonía fija, asegurando el nivel de satisfacción de los participantes.

2.2 MARCO REFERENCIAL

2.2.1 LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS

2.2.1.1 CIENCIA DE LA LECHE

Según Spreer (1991) el estudio completo de la leche ha sido elevado a la categoría de ciencia (lactología), que abarca un campo amplio y considerable ya que se relaciona con numerosas y variadas disciplinas.

Su plan podría establecerse como sigue:

- a) Secreción de la leche en la mama (histología, fisiología, patología).
- b) Composición de la leche (física, bioquímica, química, análisis)
- c) Variación de la producción y composición de la leche (alimentación, etnología, zootecnia).
- d) Microbiología de la leche y los productos lácteos.
- e) Higiene.

- f) La leche como alimento (nutrición, pediatría).
- g) Tecnología de la leche y sus derivados.

2.2.1.2 CONCEPTO DE LECHE

Según el Instituto Nacional de Normas Técnicas Industriales y Certificación del Perú, la leche: “Es el producto íntegro, no alterado, ni adulterado, del ordeño higiénico, regular, completo e ininterrumpido, de vacas sanas y bien alimentadas, sin calostro y exenta de color, sabor y consistencia anormales”.

2.2.1.3 LA LECHE COMO PRODUCTO ALIMENTICIO

Según Revilla (1982) la leche es uno de los productos alimenticios más antiguos y a la vez es uno de los *alimentos* más importantes.

- La leche se puede considerar un alimento que cubre todas las necesidades nutritivas del ser humano. Contiene todos los nutrientes y todos los biocatalizadores necesarios para mantener y desarrollar los procesos vitales (carbohidratos, grasas, proteínas, sales minerales, vitaminas y enzimas).
- Un litro de leche cubre las necesidades diarias de una persona en la siguiente medida:
 - Calcio, en un: 100%
 - Fósforo, en un: 67%
 - Vitamina B₂, en un: 66%
 - Proteínas, en un: 49%
 - Vitamina A, en un: 30%
 - Vitamina B₁, en un: 27%
 - Vitamina C, en un: 19%
 - Hierro, en un: 3%

2.2.1.4 FASES DE LA LECHE

Se llama fase, en un medio heterogéneo, a cualquier parte que constituya una materia homogénea, sea cual sea su estado de división (Walstra, 2001).

En la leche se puede distinguir tres fases:

- *La Emulsión* de materia grasa bajo forma globular que se estudiará más adelante.
- *La Suspensión* de caseína, ligada a las sales minerales, cuyas propiedades se describirán más adelante.
- *La Solución* o fase hídrica que forma el medio general continuo.

2.2.1.5 COMPOSICIÓN Y PROPIEDADES DE LA LECHE

2.2.1.5.1 COMPOSICIÓN NATURAL DE LA LECHE

El Cuadro 1, muestra la clasificación de los principales componentes de la leche, que son los que se encuentran en mayor cantidad.

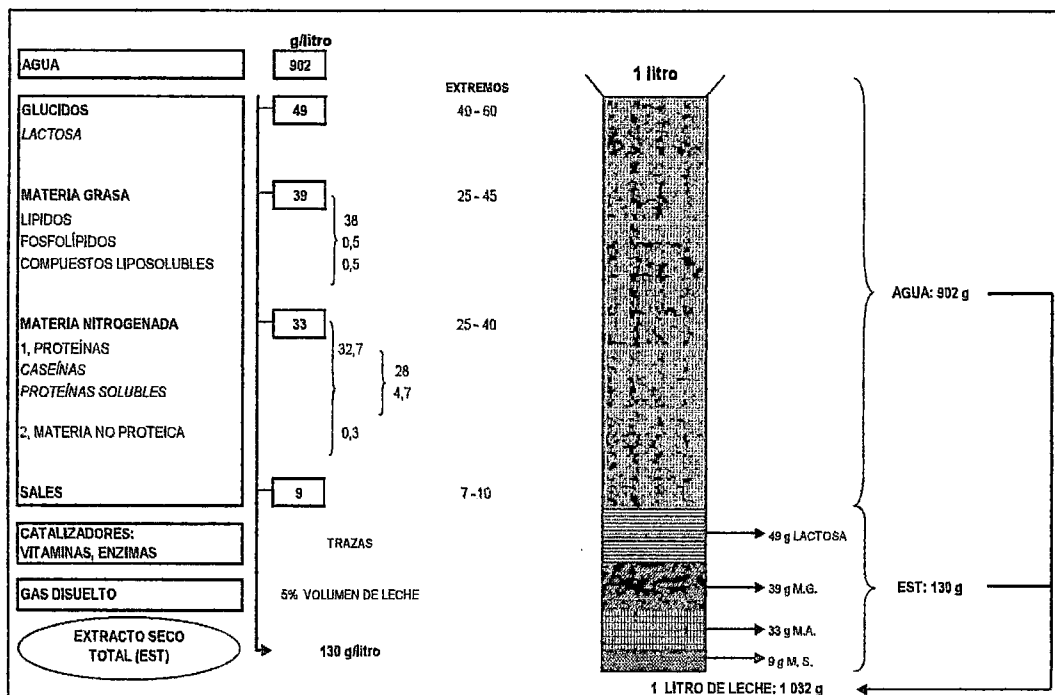
CUADRO 1
COMPOSICIÓN QUÍMICA APROXIMADA DE LA LECHE

COMPONENTES	CONTENIDO MEDIO (% p/p)	RANGO (% p/p)
AGUA	87.10	85.30 – 88.70
SÓLIDOS NO GRASOS	8.90	7.90 – 10.00
GRASA SOBRE EXTRACTO SECO	31.00	22.00 – 38.00
LACTOSA	4.60	3.80 – 5.30
GRASA	4.00	2.50 – 5.50
PROTEÍNA	3.25	2.30 – 4.40
SUSTANCIAS MINERALES	0.70	0.57 – 0.83
ÁCIDOS ORGÁNICOS	0.17	0.12 – 0.21
VARIOS	0.15	*****

Fuente: Walstra, (2001)

El total de todos los componentes exceptuando el agua, constituye el extracto seco de la leche. Dentro del mismo, se distingue entre el contenido en extracto seco magro o sólidos no grasos y el contenido en materia grasa sobre el extracto seco. En la Figura 1, se puede observar la composición de 1 litro de leche.

FIGURA 1
COMPOSICIÓN DE 1 LITRO LECHE



Fuente: Walstra, (2001)

2.2.1.5.2 COMPONENTES NO NATURALES DE LA LECHE

Según Walstra (2001) la leche contiene componentes minoritarios, que pueden tener importancia en diferentes aspectos, estos componentes son:

- Contaminantes
- Sustancias radioactivas

2.2.1.6 PROPIEDADES FÍSICO - QUÍMICAS DE LA LECHE

Según Spreer (1992) la leche presenta las siguientes propiedades físico químicas:

A. DENSIDAD

La densidad de la leche es variable. La ρ^{20} de la leche fresca entera es de 1.030 kg . m⁻³ si la materia grasa está completamente líquida. La densidad de la leche se eleva cuando incrementa el contenido en extracto seco magro, pero disminuye conforme aumenta el contenido en materia grasa.

B. VISCOSIDAD

La viscosidad dinámica n es una medida del rozamiento interno de un líquido. La leche es más viscosa que el agua. La viscosidad media a 20°C, en centipoises (cP) es:

- Agua : 1.006
- Leche entera : 2.200
- Leche desnatada : 1.900
- Solución de lactosa al 5% : 1.200

C. CALOR ESPECÍFICO O CAPACIDAD CALÓRICA ESPECÍFICA

El calor específico se expresa en número de calorías necesarias para elevar 1°C la temperatura de 1 g de sustancia. Es un poco más bajo que el del agua; los valores encontrados corresponden a los que se pueden calcular de acuerdo con la composición de la leche y tomando como cifras las siguientes:

- Agua : 1.00
- Grasas : 0.50
- Cenizas : 0.70
- Proteínas : 0.50
- Lactosa : 0.30

D. pH Y ACIDEZ DE LA LECHE

a) pH DE LA LECHE

El pH de la leche varía durante el ciclo de la lactación. La leche tiene un pH de 6.6–6.8. Se consideran leches anormales a aquellas que presentan valores de pH inferiores a 6.5 o superiores a 6.9. El pH representa la acidez actual de la leche; de él dependen propiedades importantes como la estabilidad de la caseína.

b) ACIDEZ DE LA LECHE

La acidez suele expresarse como pH. La acidez de valoración global de la leche y productos lácteos en su capacidad tampón entre su pH natural y un pH = 8.3; se expresa en °D = mmol NaOH . l⁻¹ de leche o producto lácteo. La leche en promedio tiene 17 °D.

E. PUNTO DE CONGELACIÓN

La leche se congela por debajo de 0°C. El punto de congelación de la leche de vaca es de -0.55. Es la característica más constante de la leche y su determinación se utiliza para revelar el fraude. El aguado eleva, el punto de congelación hacia 0°C.

F. PUNTO DE EBULLICIÓN

Por la misma causa que en el caso anterior, la leche hierve por encima de los 100°C; entre 100.17°C y 100.15°C.

2.2.1.7 PROPIEDADES ORGANOLÉPTICAS

Según Revilla (1982) la leche presenta las siguientes propiedades organolépticas:

A. COLOR

La leche es un líquido opalescente que parece blanco si el espesor es suficiente. La leche contiene dos pigmentos: el caroteno y la riboflavina.

B. OLOR Y SABOR

Los especialistas franceses utilizan el término "flavor", para designar al conjunto de sensaciones correspondientes al gusto, es decir las producidas por el sabor y el olor.

2.2.1.8 PRODUCTOS LÁCTEOS

A. PRODUCTOS LÁCTEOS CONSERVADOS

Los productos lácteos conservados son productos obtenidos de la leche que han sido conservados por un tratamiento térmico y por un proceso de extracción de agua. El proceso de extracción de agua puede ser parcial (evaporación, concentración) o casi total (deseccación) (Alais, 1998).

En el Cuadro 2, se muestra la clasificación y los distintos tipos de productos lácteos conservados.

B. LECHE FERMENTADAS

Los *productos lácteos fermentados*, son productos que se caracterizan porque obtienen su carácter ácido y su típica textura por experimentar una fermentación láctica unida a una producción de aroma. Estas leches resultan del desarrollo de determinados gérmenes que modifican los componentes de la leche. La lactosa se transforma parcialmente en ácido láctico. Como ejemplo de leches fermentadas se tiene: el Yogurt, el Keffir, el Kumis, etc. (Alais, 1998).

CUADRO 2

CLASIFICACIÓN Y VARIEDADES DE PRODUCTOS LÁCTEOS CONSERVADOS

PRODUCTOS LÁCTEOS CONSERVADOS			
PRODUCTOS LÍQUIDOS		PRODUCTOS SÓLIDOS SIEMPRE EN POLVO OBTENIDOS:	
PRODUCTOS NO CONCENTRADOS	PRODUCTOS CONCENTRADOS	POR ATOMIZACIÓN	POR DESECACION SOBRE CILINDROS
LECHE ESTERILIZADA	LECHE ENTERA EVAPORADA	LECHE ENTERA EN POLVO	LECHE ENTERA EN POLVO
NATA BLANCA PARA EL CAFÉ CONSERVADO	LECHE CONDENSADA	LECHE DESNATADA EN POLVO	LECHE DESNATADA EN POLVO
NATA BATIDA ESTERILIZADA	LECHE CONDENSADA DESNATADA	ALIMENTOS INFANTILES	NATA EN POLVO
LECHE CON CACAO ESTERILIZADA	LECHE EVAPORADA CON CACAO	NATA EN POLVO	ALIMENTOS PARA LA CRIANZA DE TERNEROS
		MAZADA EN POLVO	MAZADA EN POLVO
		HELADOS EN POLVO	LACTOSUERO EN POLVO
		SUERO EN POLVO	
		QUESO FUNDIDO EN POLVO	
		MANTEQUILLA EN POLVO	
		LECHE CON CACAO EN POLVO	

Fuente: Alais, (1998)

C. LECHE DE CONSUMO

Según Alais (1998) las distintas leches de consumo se diferencian por su contenido de grasa. Se puede establecer la siguiente clasificación:

- a) *Leche cruda refrigerada*, distribuida a granel o envasada.
- b) *Leche de consumo con el contenido natural de grasa*; que oscila entre el 3.5 y el 4.5%. (esta puede ser pasteurizada o esterilizada).
- c) *Leche de consumo normalizada* con un contenido de grasa entre el 1.0 y el 3.5%. (esta puede ser pasteurizada o esterilizada).
- d) *Leche de consumo semidesnatada*, con un contenido de grasa < 1% y *leche de consumo desnatada* (magra, leche desnatada, leche

fresca desnatada) con un contenido de grasa < 0.04%. (esta puede ser pasteurizada o esterilizada)

D. MANTEQUILLA

La mantequilla suele obtenerse a partir de la nata mediante un batido y un amasado. Contiene algo más del 80% de grasa, que se encuentra parcialmente cristalizada (Alais, 1998).

Existen diferentes variantes de mantequilla como: mantequilla obtenida a partir de nata fermentada (ácida), o de nata dulce; mantequilla con o sin adición de sal. La sal y la fermentación mejoran la conservabilidad y sobre todo potencia el flavor Revilla (1982).

E. PRODUCTOS GRASOS

La nata (crema) y los derivados de la nata son productos enriquecidos, en mayor o menor medida, con grasa de la leche; pueden ser productos acidificados o no, pueden estar batidos y puede haberseles añadido algún ingrediente adicional.

Dependiendo de la finalidad de empleo de la nata se distinguen los siguientes contenidos de grasa: *nata para el café*, 10%; *nata acidificada*, 10%, 20%, 30% y >30%; *nata de pastelería*, 30-45%; *nata plástica* para la preparación de helados de crema, 60-70%.

F. QUESO

Cuando la leche fresca se deja acidificar se produce la agregación de la caseína. Si la acidificación tiene lugar a una temperatura no demasiado baja y con la leche en reposo, se forma un gel. Normalmente, en esa leche coagulada o gelificada se separa una cierta cantidad de suero

(sinéresis). La sinéresis se favorece con el calentamiento y la agitación, separándose por una parte la cuajada y por otra el lactosuero. Cuando se elimina de la cuajada la mayor parte del suero, por ejemplo, escurriéndola en un paño, se obtiene un queso fresco (queso blanco, quarg o simplemente "cuajada") (Veisseyre, 1988).

La elaboración del queso es un proceso complejo en el que intervienen varias etapas y diversas transformaciones bioquímicas. Todas estas variables influyen sobre el rendimiento, la composición y la calidad del queso y de sus subproductos (El lactosuero) (Revilla, 1982).

2.2.2 PLANEACIÓN

2.2.2.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN

Según Reyes (2004) la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Según Fernández (1994) la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Según Mercado (2002) planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.

2.2.2.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Como indica David (1997), la planeación es importante porque:

- Hace posible la utilización de actividades en forma ordenada y con un propósito.
- Todos los esfuerzos van dirigidos hacia los resultados que se desean y se obtiene con ello una eficiente sucesión de ellos.
- Se disminuye la condición azarosa de enfocar y ejecutar el trabajo.
- Las actividades se coordinan de tal manera que se consigue la integración de una gran fuerza, moviéndose armoniosamente hacia la meta predeterminada.
- Se reduce el trabajo improductivo y se reducen los costos.
- Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.

2.2.2.3 COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN

Una vez definida la planeación, necesitamos conocer el "qué" de las actividades, es decir, "qué se va hacer". Conocido lo anterior seguirá "cómo se va hacer", luego "en dónde se va a hacer" y por último, "cuándo se va a hacer". Según Camacho (2010) los planes comprenden:

- Propósitos o misiones
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas

2.2.2.4 NIVELES DE PLANEACIÓN

Según Munch (2009), los niveles de planeación son:

A) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Sus características son:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

B) PLANEACIÓN TÁCTICA

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.

- Se maneja información externa e interna.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
- Normalmente cubre periodos medios de tiempo.

C) PLANEACIÓN OPERATIVA

Se refiere la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

2.2.2.5 TIPOS DE PLANES

Según Navajo (2009) existen los siguientes tipos de planes (Figura 2):

A) PLANES ESTRATÉGICOS

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

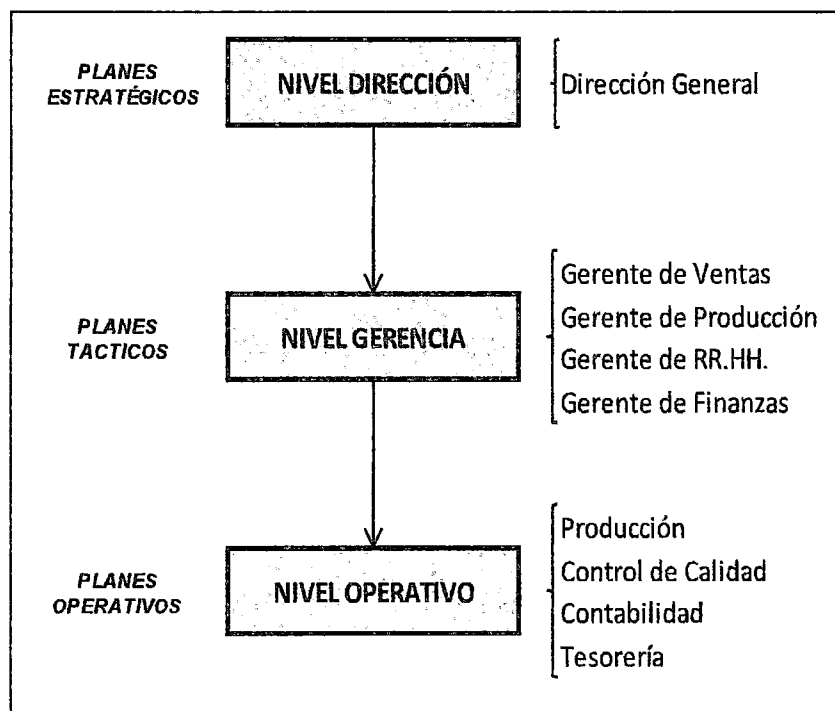
B) PLANES TÁCTICOS O FUNCIONALES

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

C) PLANES OPERATIVOS

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

FIGURA 2
TIPOS DE PLANES



Fuente: Navajo, (2013)

2.2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.3.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende de cinco años hacia el futuro. Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en este proceso (Munch, 2009).

2.2.3.2 LO QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más importantes como: ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados? (Munch, 2009).

2.2.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Munch (2009) las características de la planeación estratégica son:

- Constituye un factor de éxito o fracaso para la empresa.
- Es un medio que contribuye a que se puedan lograr los propósitos de la organización.

- Orienta las acciones y esfuerzos para que se logren los objetivos.
- Es transitoria debido a que su vigencia está vinculada a la del objetivo para la que se desarrolló.
- Debe ser congruente con los valores de la empresa y con el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.
- Define las medidas que piensa seguir una empresa a corto, mediano y largo plazo. Es un medio que apoya al desarrollo de la empresa.

2.2.3.4 PROCESO ESTRATÉGICO

Según D'Alessio (2008), "El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro". Asimismo, señaló que: El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda. Para D'Alessio, todo planeamiento estratégico debería iniciarse: Con el establecimiento de la visión y misión de la organización, el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización, la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización.

2.2.3.5 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

D'Alessio (2008), define la Visión, Misión y Valores de la siguiente manera:

A. VISIÓN

La visión es la definición deseada del futuro de la organización que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis. Una visión debe ser simple: clara, comprensible, ambiciosa, convincente y realista; definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; proyectada a un alcance geográfico; conocida por todos; expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

B. MISIÓN

“La misión responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? Y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito”.

Asimismo, D'Alessio señaló que: Las características principales que debe poseer la misión son: la definición de lo que es la organización, cómo aspira servir a su comunidad vinculada, ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, diferenciar a la organización de todas las demás, servir de marco para evaluar las actividades en curso, ser expresada con claridad para ser entendida por todos, y generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

C. VALORES

Los valores son “las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones”. Los valores representan las creencias, actitudes, tradiciones y la personalidad de la organización. En suma, son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas.

2.2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.4.1 CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sallenave (1991) afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Ackoff (1970) manifiesta que “La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.”

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus Objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles (Navajo, 2009).

2.2.4.2 FINALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Mintzberg (1997) apunta cuatro **finalidades fundamentales** por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

- Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades.
- Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.
- Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.
- Las organizaciones deben planificar para controlar.

El cumplimiento de las finalidades expuestas requiere que la planificación estratégica desempeñe otras **finalidades complementarias**, de entre las que cabe citar las siguientes:

- La planificación estratégica como medio de difusión de la estrategia.
- La planificación estratégica como ayuda a la dirección.
- La planificación estratégica como sistema de aprendizaje.

Existen **finalidades independientes** de las finalidades fundamentales, que pueden ser relevantes en determinados contextos:

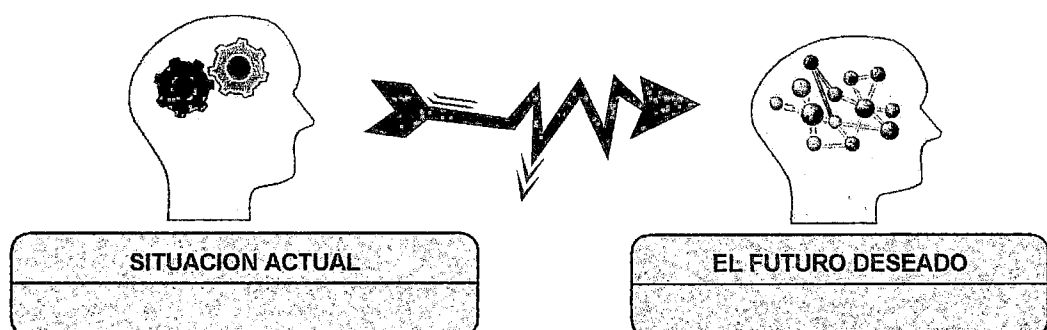
- La planificación estratégica como herramienta de negociación.
- La planificación estratégica como transmisión de información.

2.2.4.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Steiner (1992) el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redunda en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización, además:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Reduce al mínimo los riesgos y amenazas y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

FIGURA 3
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Steiner, (1992)

2.2.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Martínez (2005) considera que la planificación debe contar con indicadores de gestión, como:

- **Productividad:** Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- **Eficiencia:** Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- **Eficacia:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

2.2.5 ESTRATEGIA

2.2.5.1 CONCEPTO

Mintzberg (1997) en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define *estrategia* de la siguiente manera: “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

El concepto de estrategia tiene cuatro elementos en común. *En primer lugar* está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones

ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En *segundo lugar*, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En *tercer lugar*, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos.

Este análisis se suele conocer como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), por sus siglas en español y en *cuarto lugar* la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

2.2.5.2 ¿PARA QUÉ SIRVE LA ESTRATEGIA?

Según D'Alessio (2008) las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos y para poder ponerla en práctica, se debe saber con qué recursos reales se cuenta.

- Suele utilizarse para la creación de una ventaja competitiva en el corto o largo plazo dependiendo de la proyección estratégica de la empresa.
- Sirve para la creación de construcción de imagen y marca.
- Posicionamiento.
- Diferenciación competitiva.
- Ingreso a nuevos mercados.
- Obtener más clientes y fidelizar a los actuales.
- Obtención de ventajas a nivel de productos y servicios.

La naturaleza propia de la estrategia abarca:

- Toma de decisiones
- Rumbo de la organización
- Adaptación al cambio del entorno
- Cumplimiento de metas y fines

2.2.5.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Porter (2004), considera las siguientes estrategias empresariales:

A. LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN

Estas incluyen la *integración hacia adelante*, la *integración hacia atrás* y la *integración horizontal*, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

B. ESTRATEGIAS INTENSIVAS

La *penetración en el mercado*, el *desarrollo del mercado* y el *desarrollo del producto*, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas" porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

C. LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: *concéntrica*, *horizontal* y *conglomerada*.

En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

D. LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Además de las estrategias integradoras, diversificadoras e intensivas, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de *riesgo compartido*, *el encogimiento*, *la desinversión* o *la liquidación*.

2.2.5.4 FORMULACIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA

Según Pertusa (2007), la formulación de la estrategia implica:

- Hacer un análisis de situación: interno y externo Análisis FODA.
- Desarrollar su Visión (vista a largo plazo de un futuro posible), de Misión (el papel que la organización se da sí mismo en la sociedad), de los objetivos corporativos totales (financieros y estratégicos) y de los objetivos de diferentes unidades estratégicas de negocio.

Asimismo, Pertusa (2007), menciona que la puesta en práctica de la estrategia implica:

- Asignación de suficientes recursos (financieros, personal, tiempo, tecnología)
- Establecimiento de una estructura funcional.
- Asignar la responsabilidad de tareas o de procesos específicos a los individuos o a grupos específicos.
- También implica manejar el proceso. Esto incluye la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.
- La formulación y la puesta en práctica de la estrategia es un proceso en curso, interminable e integrado que requiere de nueva valoración y reforma continua.

2.2.6 EL BALANCED SCORECARD (BSC)

Kaplan y Norton (1992), definen el BSC como una herramienta que permite implementar la estrategia y la visión de una organización a partir de un conjunto de indicadores. Pone énfasis en la consecución de una serie de objetivos, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.

El modelo muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

- a) **La perspectiva financiera:** Vincula los objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.
- b) **La perspectiva cliente:** Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.
- c) **La perspectiva procesos:** Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.
- d) **La perspectiva aprendizaje y crecimiento.** Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

2.2.7 LA ASOCIATIVIDAD

2.2.7.1 DEFINICIÓN

“Es un mecanismo de cooperación entre micro y pequeñas empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Varela, 2008).

2.2.7.2 CARACTERÍSTICAS

Según Varela (2008) considera las siguientes características de la asociatividad:

- Su incorporación es voluntaria.
- No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan.
- Se mantiene la autonomía general de las empresas.
- Puede adoptar distintas modalidades, organizacionales y/o jurídicas.
- Son flexibles: al no existir, en la mayoría de los casos, contratos que generen responsabilidad entre las partes, el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.
- Son económicas: los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los miembros, pero no requieren generalmente la erogación de gastos importantes.
- Generan en las empresas y en los empresarios, diferentes “efectos secundarios”: Una mentalidad más abierta, Mayor confianza, Una visión a más largo plazo, Mayor integración, Mayor positivismo y Más dinamismo.

2.2.7.3 OBJETIVOS

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios con valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí. Los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos Varela (2008).

A) Financieras

- Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual.
- Compras conjuntas
- Inversión conjunta

B) Organizacionales

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta
- Generar economías de escala
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento del poder de negociación
- Investigación y desarrollo

C) Comercialización

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta conjuntos
- Inversión conjunta
- Logística y distribución

2.2.8 LA PRODUCTIVIDAD FUNDAMENTO DE LA COMPETITIVIDAD

Competitividad sin productividad, no es posible. Hablar de ventajas comparativas o competitivas en el marco empresarial, sin mencionar la productividad, equivale a afirmar que “somos ricos, pero no tenemos dinero”; la productividad es a la competitividad lo que el dinero es a la riqueza (Weinberger, 2009).

2.2.8.1 ¿QUÉ ES PRODUCTIVIDAD?

Productividad, es producir más con los mismos recursos; aunque también puede ser válida la afirmación de que la Productividad es producir lo mismo, con menos recursos o con menores costos (Sumanth, 2001).

En otras palabras, el concepto se asocia con la capacidad de las unidades económicas para afectar positivamente el nivel del producto en condiciones en las cuales se mantienen prácticamente invariables las cantidades de los factores que intervienen en el proceso productivo. Los aumentos en productividad son un componente muy importante en la rentabilidad y expectativas de ganancias de las firmas, constituyéndose en un factor importante y determinante en las decisiones de inversión (Sumanth, 2001).

2.2.8.2 CÁLCULO DE LA PRODUCTIVIDAD

Según García y Peiró (2013) la productividad es pues, una razón de productos e insumos. Es decir la medición de la cantidad de bienes y servicios generados, como resultado de la utilización de distintos insumos. A su vez, el nivel de producto puede medirse en valores monetarios o unidades físicas de producción. La primera destaca el valor

alcanzado por trabajador; la segunda se refiere al número de unidades físicas de producción por trabajador.

En ese orden de ideas los principales insumos considerados para la estimación de la productividad son el trabajo y el capital. El trabajo como insumo, se mide frecuentemente mediante el número total de empleados o el número total de horas trabajadas. En el caso del capital, su medición se refiere al capital físico y no al financiero; sin embargo la carencia de metodologías impide estimar el valor del factor capital y de sus variaciones en términos reales.

Cálculo de la Productividad Laboral

García y Peiró (2013) mencionan que el índice de productividad laboral o de producto por empleado, mide el cambio en la relación entre el producto industrial y el factor trabajo. Es preciso señalar que este índice no expresa la contribución específica del trabajo en el producto. Refleja, en cambio, el efecto conjunto de variables interrelacionadas como son: cambios tecnológicos, inversión de capital por trabajador, habilidad y eficiencia de la fuerza de trabajo, destreza administrativa y organización de las relaciones internas de la fuerza laboral. La productividad, es la mejor forma de definir una justa retribución al trabajo. El indicador de productividad laboral (IPL), relaciona un índice de producción real con un índice de horas de trabajo:

$$IPL = \frac{IPR}{IHT}$$

Donde: IPL: Índice de Productividad Laboral
IPR: Índice de Producción Real
IHT: Índice de Horas de Trabajo en el Sector.

2.2.9 LA COMPETITIVIDAD

2.2.9.1 ¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL?

La competitividad es productividad por lo que se requiere una estrategia acorde a las metas propuestas para lograrlas en la industria en la cual se encuentra operando (Porter, 1996).

Restrepo (2004) define a la competitividad como: "La capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución."

Donde:

- *La **capacidad estructural** es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización.*
- *La **continuidad en la generación de beneficios** y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural.*

2.2.9.2 ¿CÓMO MEDIMOS LA COMPETITIVIDAD?

Weinberger (2009) menciona que la competitividad de las empresas MYPES reside en su capacidad de crear valor en el corto plazo. Esta creación de valor debe ampliarse a mediano plazo, lo que permitiría la permanencia de la empresa en el largo plazo, es decir, si la empresa logra crear valores en el corto y mediano plazo, el largo plazo es una resultante, por tanto la preocupación por el largo plazo sería menor. De esta conceptualización se deriva que la competitividad tiene como factores determinantes: *la **productividad, (P)***; (medido por los rendimientos del sector, ésta se cuantifica estableciendo el número de

productos producidos dividido entre los recursos: materia prima, mano de obra, insumos, equipos utilizados) y **la rentabilidad, (R)**, del sector.

La forma para su medición resulta de comparar la productividad de la empresa con la del sector industrial en el cual se encuentre localizada productivamente. Generalmente es un dato de rendimiento (unidades producidas de bienes y/o servicios por período o insumos utilizados). Serán altamente productivas si los rendimientos son iguales o mayores al promedio del sector o rama industrial en la que opera la empresa.

La rentabilidad se puede medir con indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN). El instrumento idóneo para evaluar la rentabilidad ha demostrado serlo el Flujo de Caja para un período considerado adecuado, el cual permite hacer proyecciones a nuevos períodos. Las empresas serán rentables si los valores del VAN o el indicador seleccionado sea iguales o mayores que cero (Rivas, 1998).

Según Rivas (1998) las posibilidades que se pueden dar (usando el VAN) son las siguientes:

a) Competitividad Alta: Si el VAN es mayor a cero y la productividad es mayor al parámetro del sector. Otra posibilidad es que el VAN sea mayor a la inversión realizada y la productividad menor al parámetro del sector. Es evidente que si una empresa logra rentabilidades superiores y su productividad supera a los parámetros del sector, esta sería una empresa líder.

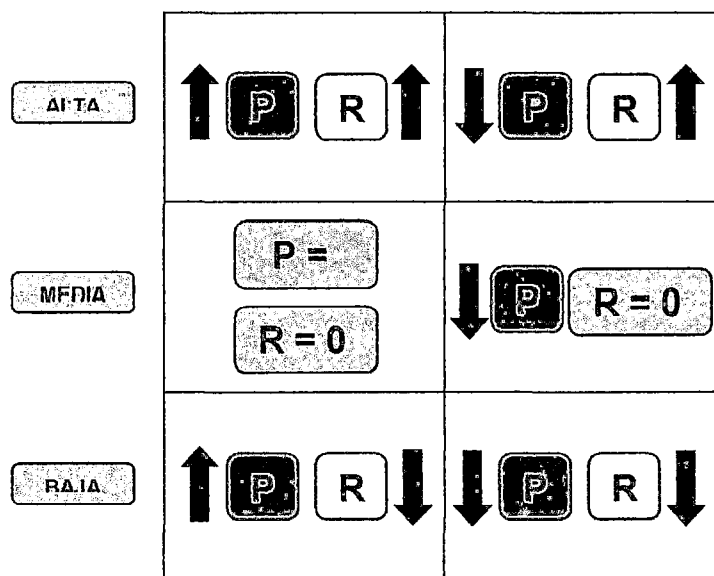
b) Competitividad media: Sí la rentabilidad es aceptable, esto es si el VAN es igual a cero y la productividad es menor al parámetro del

sector. Otra situación que se da es que el VAN es aceptable pero con una productividad igual a la del sector. Esto implicará que no obstante la productividad es menor a la del sector, los precios en el mercado son favorables.

c) **Competitividad baja:** Esta situación se presentaría cuando el VAN es menor a cero y la productividad supera (mayor) al parámetro del sector. Otra situación de competitividad baja se da cuando el VAN es igual a cero y la productividad es menor al parámetro del sector, esta es una situación en la cual la empresa simplemente sale del sector completamente.

En la Figura 4, se muestra la matriz de competitividad de Porter.

FIGURA 4
MATRIZ DE COMPETITIVIDAD



Donde: P = Productividad, Ps = Productividad del Sector y R= Rentabilidad.

Fuente: Porter, (2003)

La mayoría de MYPES se encuentran en el segundo y tercer nivel (contados de arriba abajo) de la matriz de competitividad, es decir, de

mediana a baja competitividad. Algunos autores las clasifican entre MYPES de acumulación y de subsistencia, se dirá que en el primer cuadrante del tercer nivel de la matriz (contado de izquierda a derecha) se encuentran las de acumulación en cuanto compiten a corto plazo, mientras las que se encuentran en el cuarto cuadrante solo existen porque cuentan con apoyos de programas sociales y viven una ficción empresarial, es decir, están ocupados pero no logran permanencia empresarial, estas tiene una vida de duración corta (Weinberger, 2009).

2.2.9.3 ¿DE QUÉ DEPENDE LA COMPETITIVIDAD?

Restrepo (2004) menciona que la competitividad está en función de la capacidad de los empresarios de gestionar, entendida esta como la capacidad de involucrarse en todos los ámbitos requeridos, el negocio en campos como: Empresarial, Financiero, Comercialización, Producción, Tecnológico. En términos simbólicos se expresa a través de la siguiente ecuación:

$$CM = f(Ge; Co; Gf; P; T) + E$$

Donde:

CM = Competitividad de las PyMES

Ge = Gestión Empresarial

Co = Gestión de la Comercialización

Gf = Gestión Financiera

P = Producción

T = Tecnología

E = Entorno o factores exógenos relacionados con la meta.

2.2.10 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

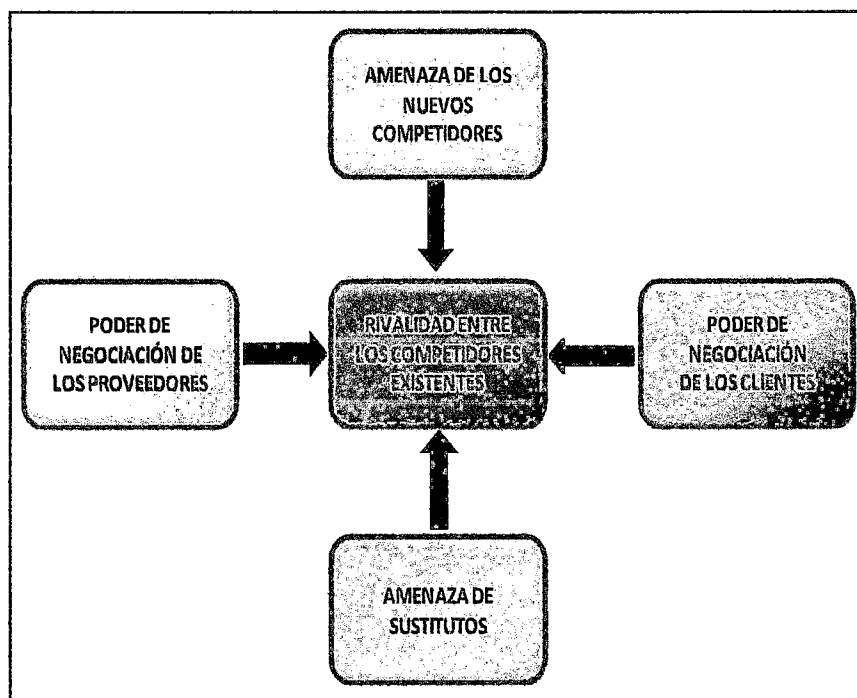
Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Porter (2004) en su libro *Competitive Strategy*,

donde señala que existen cinco fuerzas (Ver Figura 5), que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2. La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- 3. Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o un segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o un segmento del mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

FIGURA 5
FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



Fuente: Porter, (2004)

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o un segmento del mercado, no es atractivo si existen productos sustitutos

potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y la industria.

Porter (2003) identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- A) Economías de Escala.** Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
- B) Diferenciación del Producto.** Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
- C) Inversiones de Capital.** Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países.
- D) Desventaja en Costos independientemente de la Escala.** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de

escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre las fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.

E) Acceso a Canales de Distribución. En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante la reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

F) Política Gubernamental. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada de potenciales contrincantes.

2.2.11 CADENA DE VALOR

“La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”, plantea Porter (2003). Las auténticas ventajas en costo y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realizara para poder otorgar valor a sus clientes.

Porter (2003) identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias (Ver Figura 6) que constituyen la cadena de valor de una empresa.

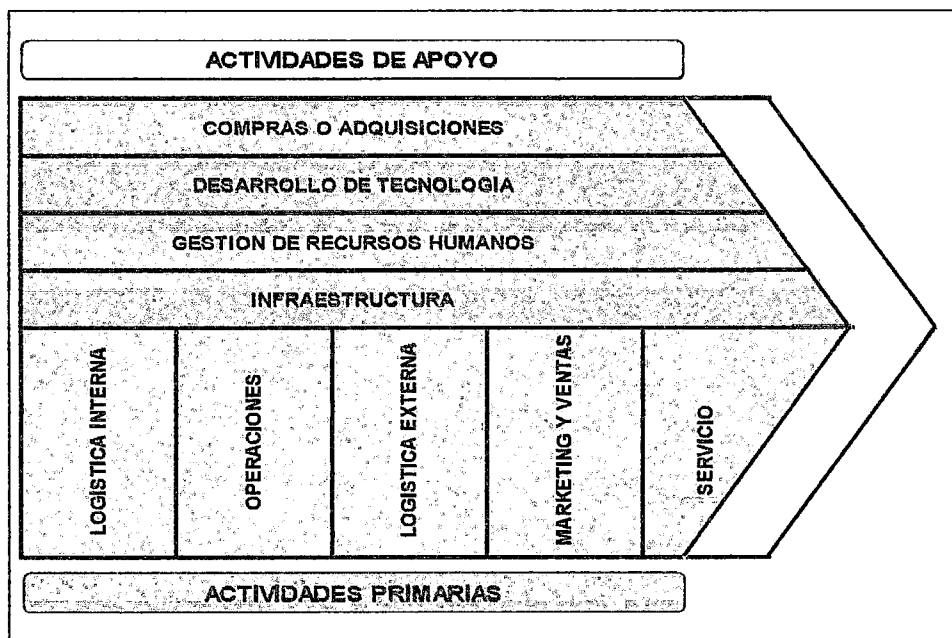
A) ACTIVIDADES PRIMARIAS

1. **LOGÍSTICA INTERNA.** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de vehículos y devoluciones a proveedores.
2. **OPERACIONES.** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
3. **LOGÍSTICA EXTERNA.** Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
4. **MARKETING Y VENTAS.** Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución de relaciones con el canal de distribución y precios.
5. **SERVICIO.** Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, suministro de recambios y reajustes del producto.

B) ACTIVIDADES SECUNDARIAS

1. **COMPRAS O ADQUISICIONES.** Actividades relacionadas con la compra de materias primas, insumos y materiales, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas de edificios.
2. **DESARROLLO DE TECNOLOGÍA.** Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimiento de servicios, etc.

FIGURA 6
CADENA DE VALOR DE PORTER



Fuente: Porter, (2003)

3. **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
4. **INFRAESTRUCTURA.** Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

2.2.12 LAS MYPES EN EL PERÚ

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional. Las MYPES constituyen más del 98% de todas las empresas existentes en el Perú, crea empleo alrededor del 75% de la PEA y genera riqueza en más de 45% del PBI.

Las MYPES constituyen la mejor alternativa para hacer frente al desempleo nacional especialmente al alarmante desempleo juvenil.

2.2.12.1 QUE ES UNA MYPE EN EL PERÚ

En concordancia con el Texto Único Ordenado de la Ley N° 28015, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (TUO de la Ley MYPE), las micro y pequeñas empresas (MYPE) son aquellas unidades económicas que realizan actividades de producción, extracción o brindan servicios bajo cualquiera de las formas de organización empresarial. Estas unidades económicas para ser considerada como tal, deben reunir las siguientes características:

- **Microempresa**.- de uno (1) a diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.
- **Pequeña empresa**.- de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 UIT.

2.2.12.2 LAS MYPES Y EL SECTOR EMPRESARIAL EN EL PERÚ

En el Perú actúan miles de empresas. De ellas ¿Cuántas MYPES hay? Para dar respuesta a la pregunta es necesario clasificar a las empresas,

según su tamaño, en cuatro grandes clases: *Empresas transnacionales, Grandes empresas, Medianas empresas y Micro y pequeñas empresas.* El número de empresas, se muestra en el Cuadro 3 y la Figura 7. La microempresa, representa el 95.20% del empresariado nacional, la pequeña empresa es el 4.80% (Ver Figura 8).

CUADRO 3

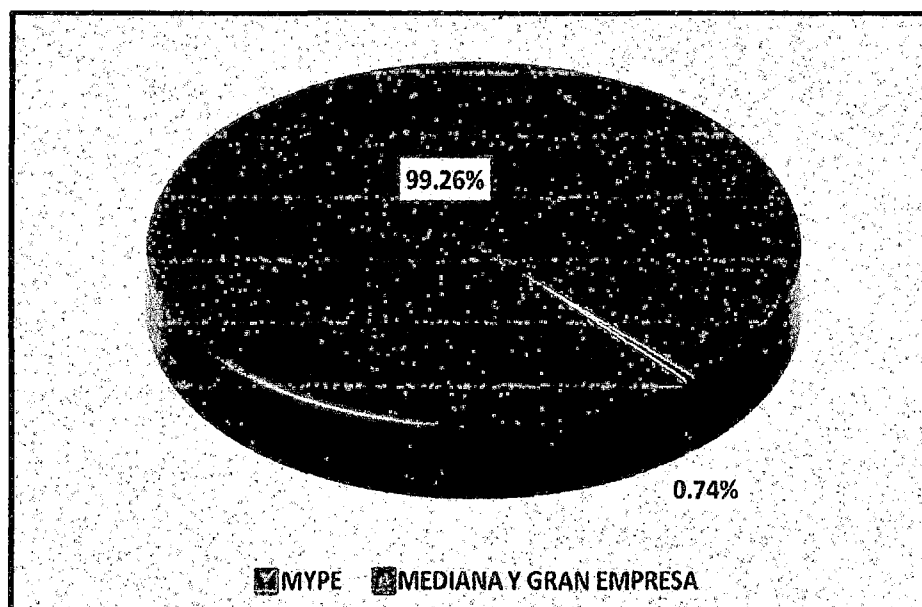
EMPRESAS FORMALES, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL EN EL PERÚ, 2011

SEGMENTO EMPRESARIAL	Nº DE EMPRESAS	%
A. MYPE		
Microempresas	1 221 343	94.52
Pequeña Empresa	61 171	4.74
TOTAL MYPE	1 282 514	99.26
B. MEDIANA Y GRAN EMPRESA		
	9 610	0.74
TOTAL DE EMPRESAS	1 292 124	100.00

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

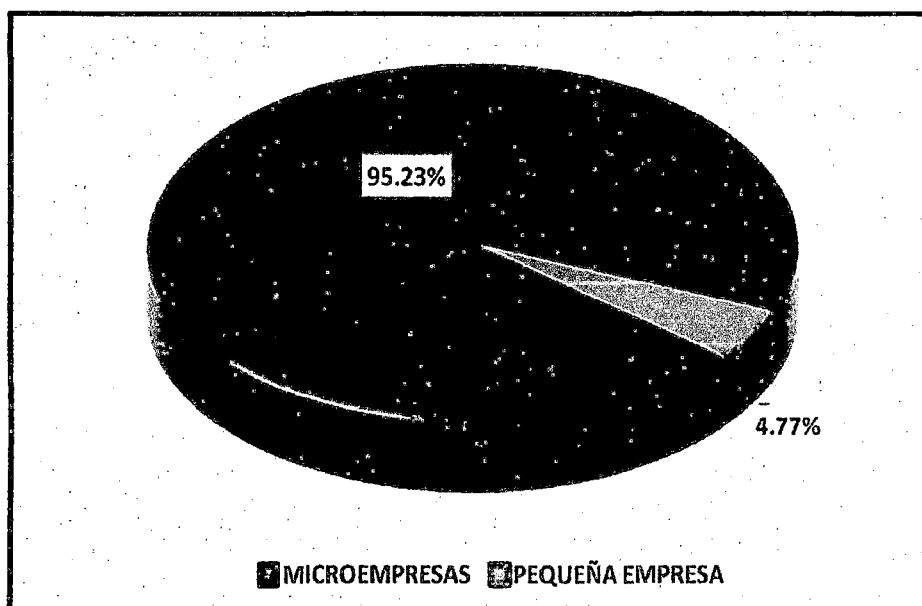
FIGURA 7

EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL EN EL PERÚ, 2011



Fuente: PRODUCE–Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

FIGURA 8
NÚMERO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERÚ, 2011



Fuente: PRODUCE–Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria (2012)

2.2.12.3 CONSTITUCIÓN DE LAS MYPES EN EL PERÚ AL 2011

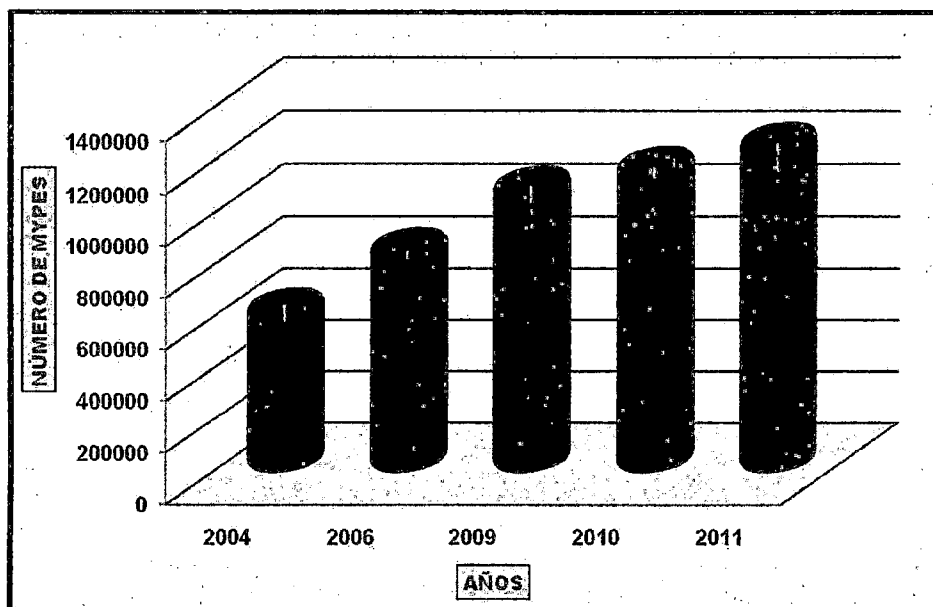
Las empresas formalizadas en el periodo 2004 – 2011 muestran una tendencia creciente que guarda relación con el crecimiento de la economía peruana. Se espera que en una siguiente etapa la formalización implique inclusión de las empresas en todo el proceso productivo. En el año 2004, el número de MYPES formales fue de 648 147 y en el año 2011 es de 1 282 514, lo cual significó la formalización de 634 367 nuevas empresas entre el periodo de esos años. (Ver Cuadro 4 y Figura 9)

CUADRO 4
MYPES FORMALES, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL EN EL PERÚ, 2004 – 2011

SEGMENTO EMPRESARIAL	NÚMERO DE EMPRESAS				
	2004	2006	2009	2010	2011
MICROEMPRESA	622 209	846 517	1 069 763	1 136 767	1 221 343
PEQUEÑA EMPRESA	25 938	34 466	49 491	55 534	61 171
TOTAL DE MYPE	648 147	880 983	1 119 254	1 192 301	1 282 514

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

FIGURA 9
NÚMERO DE MYPES CREADAS EN EL PERÚ, 2004 – 2011



Fuente: PRODUCE–Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

CUADRO 5
EMPRESAS FORMALES, SEGÚN TIPO DE CONTRIBUYENTE Y ORGANIZACIÓN EN EL PERÚ, 2011

TIPO DE ORGANIZACIÓN Y CONTRIBUYENTE	MYPE	
	Nº	%
EMPRESAS INDIVIDUALES	1 030 096	80.30
Persona Natural	919 012	71.70
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	111 084	8.70
EMPRESAS CON FORMAS SOCIETARIAS	252 418	19.70
Sociedad Anónima Cerrada	158 434	12.40
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	56 903	4.40
Sociedad Anónima	20 241	1.60
Sociedad Irregular	10 008	0.80
Otros	6 932	0.50
TOTAL MYPE	1 282 514	100.00

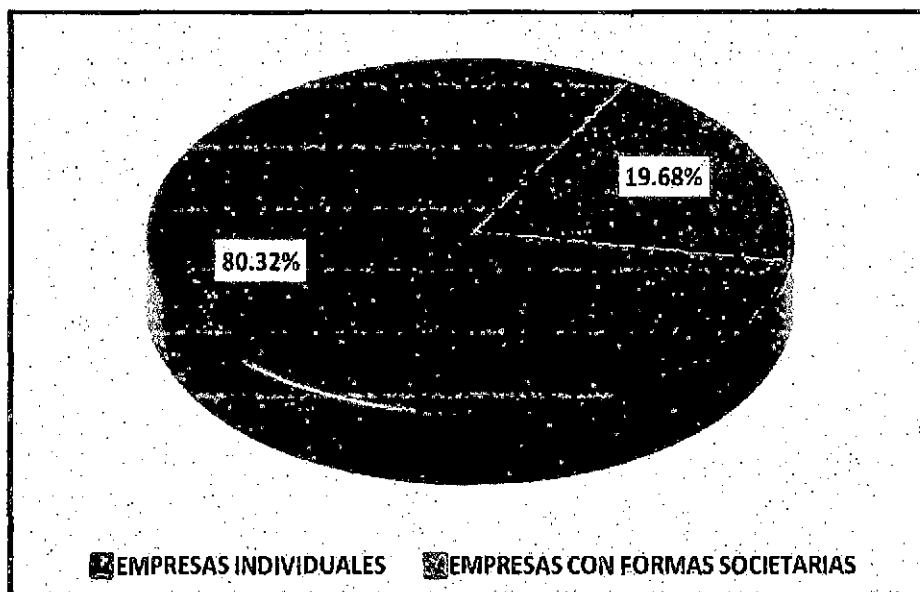
Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

El número de empresas formales según el tipo de contribuyente y organización en el Perú, se muestra en el Cuadro 5. El 80.30% de las

empresas formales presentan una organización individual, mientras que el 19.70% presentan una forma societaria (Ver Figura 10).

FIGURA 10

EMPRESAS FORMALES, SEGÚN TIPO DE CONTRIBUYENTE Y ORGANIZACIÓN EN EL PERÚ, 2011



Fuente: PRODUCE–Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

Según la descripción anterior, las MYPES organizadas como persona natural representan el 71.70% y sólo el 28.30% de las MYPES se constituyen como persona jurídica.

2.2.12.4 DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE LAS MYPES EN EL PERÚ

Hay una relación directa entre el dinamismo económico de las regiones y la concentración regional de las MYPE.

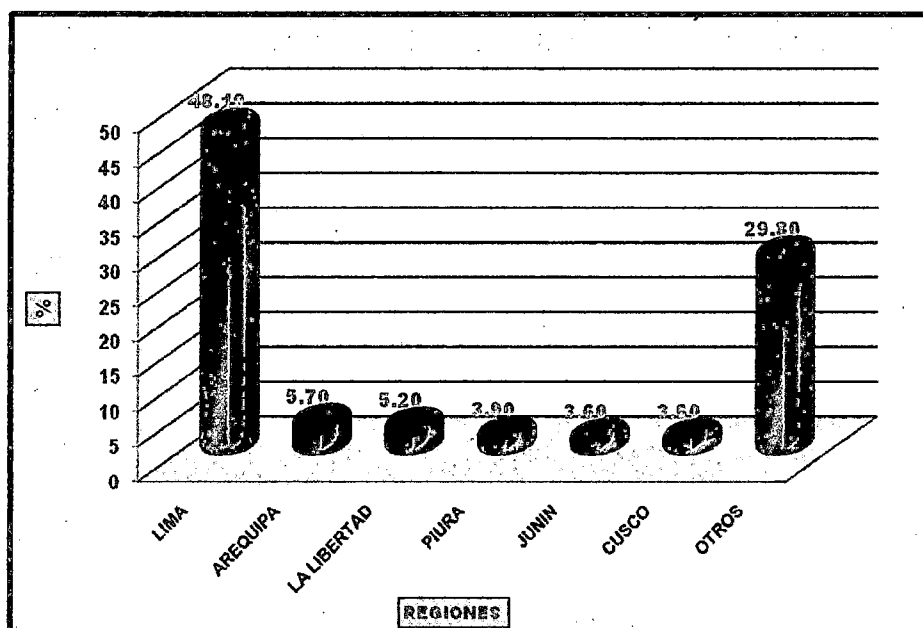
Las regiones de Lima, Arequipa y La Libertad aportan el 64.00% del PBI nacional, y concentran el 59.00% de la MYPE nacional, con una participación del 48.10, 5.70 y 5.20 % respectivamente. (Ver Cuadro 6 y Figura 11).

CUADRO 6
DISTRIBUCIÓN DE MYPES EN EL PERÚ, 2011

N°	REGIÓN	FBI (%)	FBI (%) AGUMULADO	N° MYPE	CONCENTRACIÓN	
					%	AGUMULADO
1	LIMA	53.60	53.60	617 301	48.10	48.10
2	AREQUIPA	5.60	59.30	73 428	5.70	53.90
3	LA LIBERTAD	4.70	64.00	66 561	5.20	59.00
4	PIURA	4.00	68.00	50 389	3.90	63.00
5	JUNÍN	3.10	71.10	46 083	3.60	66.60
6	CUSCO	3.00	74.10	46 030	3.60	70.20
7	LAMBAYEQUE	2.70	76.80	45 080	3.50	73.70
8	CALLAO (*)			41 760	3.30	76.90
9	ANCASH	3.30	80.10	40 151	3.10	80.10
10	ICA	3.10	83.20	31 800	2.50	82.50
11	CAJAMARCA	2.50	85.60	27 155	2.10	84.70
12	PUNO	2.10	87.80	24 672	1.90	86.60
13	LORETO	1.90	89.70	23 422	1.80	88.40
14	SAN MARTIN	1.30	90.90	22 490	1.80	90.30
15	TACNA	1.30	92.20	21 813	1.70	91.90
16	UCAYALI	1.00	93.20	17 612	1.40	93.20
17	HUÁNUCO	0.90	94.20	16 593	1.30	94.50
18	AYACUCHO	1.00	95.10	13 922	1.10	95.60
19	TUMBES	0.50	95.60	9 877	0.80	96.40
20	MOQUEGUA	1.20	96.80	9 474	0.70	97.10
21	APURÍMAC	0.50	97.30	8 949	0.70	97.80
22	PASCO	0.90	98.20	8 437	0.70	98.50
23	AMAZONAS	0.60	98.80	7 343	0.60	99.10
24	MADRE DE DIOS	0.40	99.20	7 193	0.60	99.60
25	HUANCAVELICA	0.80	100.0	4 974	0.40	100.00
TOTAL		100.00		1 282 514	100%	

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

FIGURA 11
DISTRIBUCIÓN DE MYPES EN EL PERÚ, 2011



Fuente: PRODUCE–Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria (2012)

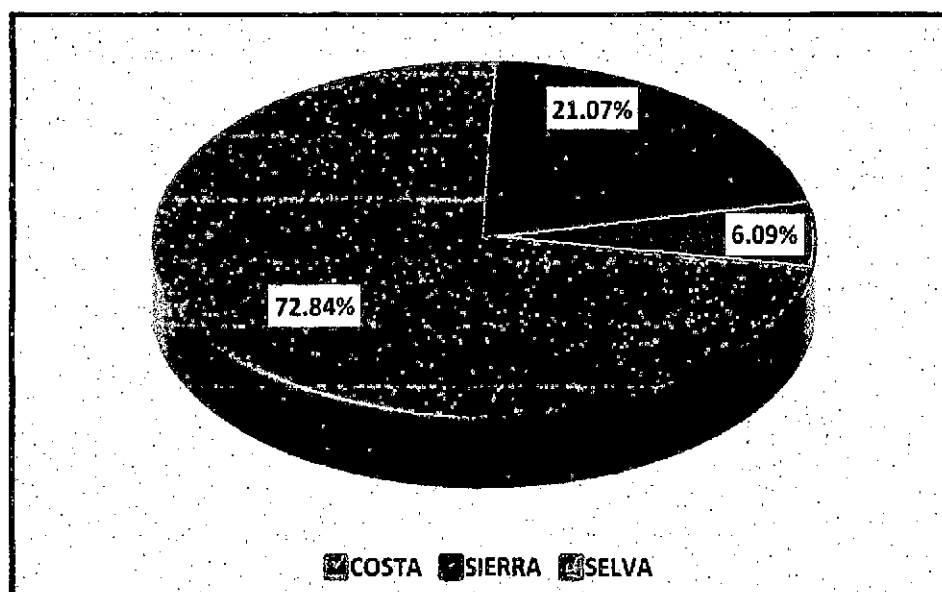
El 72.80% de las MYPE se concentran en las regiones de la costa incluyendo Lima y Callao, las regiones de la sierra concentran el 21.50% y las regiones de la selva el 6.10%, (Ver Cuadro 7 y la Figura 12)

CUADRO 7
MYPES FORMALES, SEGÚN REGIONES GEOGRÁFICAS, 2011

REGIONES	Nº	%
COSTA	934 211	72.80
Lima y Callao	659 061	51.40
Otras regiones de la Costa	275 150	21.50
SIERRA	270 243	21.10
SELVA	78 060	6.10
TOTAL NACIONAL	1 282 514	100.00

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

FIGURA 12
MYPES FORMALES SEGÚN REGIONES GEOGRÁFICAS EN EL PERÚ, 2011



Fuente: PRODUCE–Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

2.2.12.5 MYPES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL PERÚ

El Cuadro 8 y la Figura 13, muestran la distribución de las MYPES por actividad económica, apreciándose que el 46.90% de las MYPES

desarrollan actividades de comercio, el 37.40% generan servicios, el 10.00% realizan actividades de manufactura, el 3.10% se dedican a la construcción y el 1.80% se dedican a la actividad agropecuaria.

CUADRO 8

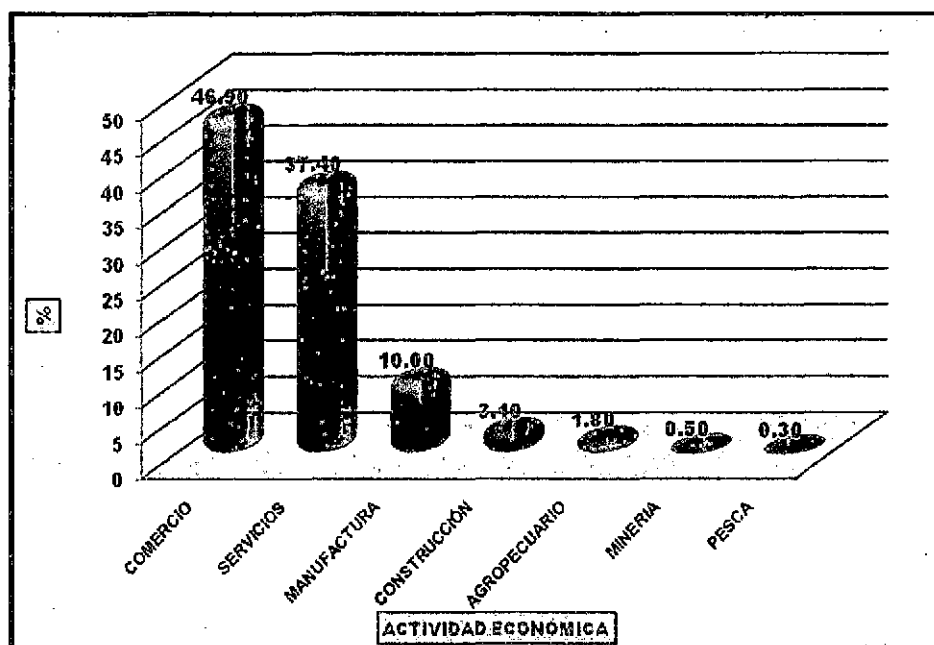
MYPES FORMALES, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL PERÚ, 2011

ACTIVIDAD ECONÓMICA	MYPE	
	Nº	%
COMERCIO	600 930	46.90
SERVICIOS	479 478	37.40
MANUFACTURA	128 878	10.00
CONSTRUCCIÓN	40 004	3.10
AGROPECUARIO	22 531	1.80
MINERÍA	6 911	0.50
PESCA	3 782	0.30
TOTAL	1 281 514	100.00

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

FIGURA 13

MYPES EN EL PERÚ SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2011



Fuente: PRODUCE–Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

2.2.12.6 NÚMERO DE TRABAJADORES POR MYPE EN EL PERÚ

Según la información declarada por las empresas el 98.10% (1 267 060) de las empresas clasifican como microempresa, donde el 96.20% (1 243 502) declara contratar menos de 5 trabajadores y el 1.80% (23 558) de las MYPE declara contratar de 6 a 10 trabajadores. La pequeña empresa, emplea al 1.70% (22 047), de los trabajadores de la MYPE, de ellas las que declaran emplear de 11 a 20 trabajadores representan el 1.00% (12 939), las empresas que emplean entre 21 a 50 trabajadores y entre de 51 a 100 trabajadores representan el 0.50% (6 411) y el 0.20% (2 697) de las MYPES respectivamente, como se aprecia en el Cuadro 9.

CUADRO 9

EMPRESAS FORMALES, SEGÚN NÚMERO DE TRABAJADORES EN EL PERÚ, 2011

NÚMERO DE TRABAJADORES	MYPE	
	Nº EMPRESAS	%
MICROEMPRESA	1 267 060	98.10
Hasta 5	1 243 502	96.20
De 6 a 10	23 558	1.80
PEQUEÑA EMPRESA	22 047	1.70
De 11 a 20	12 939	1.00
De 21 a 50	6 411	0.50
De 51 a 100	2 697	0.20
TOTAL MYPE	1 289 107	99.8
MEDIANA Y GRAN EMPRESA	3 017	0.20
TOTAL DE EMPRESAS	1 292 124	100.00

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

2.2.12.7 LAS MYPES Y LA GENERACIÓN DE EMPLEO EN EL PERÚ

Según PRODUCE (2012), las MYPE generan empleo para el 60.00% de la fuerza laboral ocupada del país. Se utiliza el concepto de Población Económicamente Activa ocupada en MYPE (PEA en MYPE), como aquella población que labora en empresas que contratan de 2 hasta 100

trabajadores. Esta definición, permite efectuar una relación con las MYPES, empresas que podemos clasificarlas como tal, según el número de trabajadores que contrata. Esta relación, PEA en MYPE Regional y PEA Regional se muestra en el Cuadro 10, donde se aprecia que en las regiones con menos del 1.00% de la PEA Ocupada Regional, como: Pasco (1.00%), Tumbes (0.80%), Moquegua (0.60%) y Madre de Dios (0.40%), La población está empleada mayormente en las MYPE, siendo muy pequeña la participación de otros segmentos laborales que absorben la mano de obra en la región.

En las regiones con una distribución de la PEA, mayor al 4.00%, como en: Lambayeque (4.00%) Arequipa (4.10%), Junín (4.40%), Cusco (4.70%), Puno (5.00%) Cajamarca (5.30%), Piura (5.50%), La Libertad (5.70%), se amplía la brecha entre la PEA Ocupada de la Región y la PEA Ocupada en la MYPE. En estas regiones, es mayor la proporción de la población empleada en segmentos laborales diferentes a la MYPE, como mediana y gran empresa, sector público e independiente.

A nivel nacional las MYPES emplean al 59.60% de la Población Económicamente Activa, sin embargo este porcentaje varía de 43.70% hasta 88.80% según la región. Así podemos apreciar que las regiones de Lima, Piura, Arequipa, Lambayeque, Callao, Ica, Tacna, Tumbes y Moquegua, menos del 62.00% de su población se emplea en una MYPE. En cambio en las regiones de La Libertad, Cajamarca, Puno, Cusco, Junín, Ancash, Loreto, San Martín, Ayacucho, Ucayali, Huancavelica, Apurímac, Amazonas, Pasco y Madre de Dios, más del 59.60% de la población se emplea en una MYPE.

CUADRO 10
PEA OCUPADA, SEGÚN REGIONES EN EL PERÚ, 2011

Nº	REGIÓN	PEA EN MYPE (1)	(%)	PEA REGIONAL (2)	(%)	(%) (1)/(2)
1	LIMA	2 352 498	25.80	4 719 522	30.80	49.80
2	LA LIBERTAD	540 439	5.90	876 668	5.70	61.60
3	PIURA	474 097	5.20	842 538	5.50	56.30
4	CAJAMARCA	573 785	6.30	803 772	5.30	71.40
5	PUNO	557 990	6.10	765 101	5.00	72.90
6	CUSCO	482 270	5.30	715 472	4.70	67.40
7	JUNÍN	451 229	4.90	675 327	4.40	66.80
8	AREQUIPA	376 494	4.10	635 097	4.10	59.30
9	LAMBAYEQUE	342 067	3.70	610 208	4.00	56.10
10	ANCASH	364 210	4.00	572 867	3.70	63.60
11	CALLAO	233 377	2.60	482 286	3.20	48.40
12	LORETO	286 046	3.10	462 343	3.00	61.90
13	SAN MARTIN	294 598	3.20	429 231	2.80	68.60
14	HUÁNUCO	315 773	3.50	429 231	2.80	73.60
15	ICA	198 592	2.20	389 383	2.50	51.00
16	AYACUCHO	243 275	2.20	389 383	2.50	51.00
17	UCAYALI	152 003	1.70	253 144	1.70	60.00
18	HUANCAVELICA	195 054	2.10	241 546	1.60	80.00
19	APURÍMAC	177 176	1.90	238 065	1.60	74.40
20	AMAZONAS	175 710	1.90	229 568	1.50	76.50
21	TACNA	89 505	1.00	169 828	1.10	52.70
22	PASCO	99 760	1.10	149 022	1.00	66.90
23	TUMBES	53 076	0.60	121 579	0.80	43.70
24	MOQUEGUA	48 431	0.50	93 897	0.60	51.60
25	MADRE DE DIOS	44 484	0.50	68 663	0.40	64.80
PERÚ		9 121 939	100.00	15 307 326	100.00	59.60

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

2.2.12.8 LAS MYPES INFORMALES EN EL PERÚ

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012), estima que el número de MYPE (formales e informales) en el año 2011 es de 2 211 485 empresas, resultado que es 10.7% superior a las existentes en el 2004 (2 050 210 empresas) (Ver Cuadro 11).

En valor absoluto, se tiene la impresión que la reducción de las MYPE informales no es significativa, sin embargo efectuando un análisis en

valor porcentual, se aprecia una reducción del 26.40% (de 68.40% a 42.00%) de las empresas informales en el periodo 2004 al 2011 y un incremento de las empresas formales de 26.40% en el periodo. En la Figura 14, se muestra las MYPES formales e informales en el Perú en el año 2011 y en en la Figura 15, se muestra la evolución de las MYPES formales e informales, en el periodo 2004 – 2011.

CUADRO 11

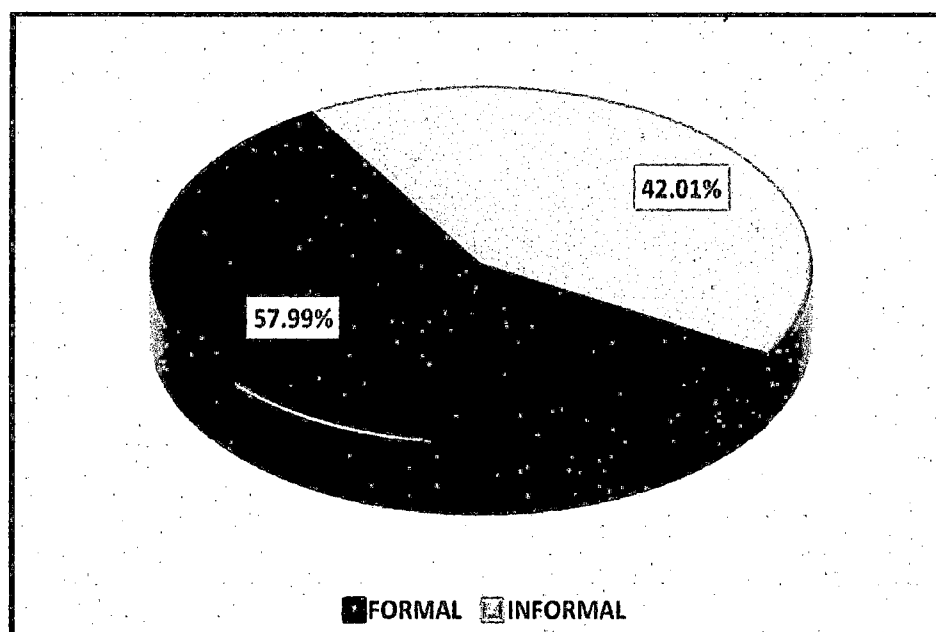
ESTIMACIÓN DE LAS MYPE INFORMALES 2004, 2006, 2009, 2010 Y 2011

AÑO	NÚMERO DE MYPE			EN PORCENTAJE		
	TOTAL	FORMAL	INFORMALES	FORMAL	INFORMALES	TOTAL
2004	2 050 210	648 147	1 402 063	31.60	68.40	100.00
2006	2 081 515	880 983	1 200 532	42.30	57.70	100.00
2009	2 150 992	1 119 254	1 031 738	52.00	48.00	100.00
2010	2 178 913	1 192 301	986 612	54.70	45.30	100.00
2011	2 211 485	1 282 514	928 971	58.00	42.00	100.00
TASA DE CRECIMIENTO	1.10	10.20	-5.70			

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

FIGURA 14

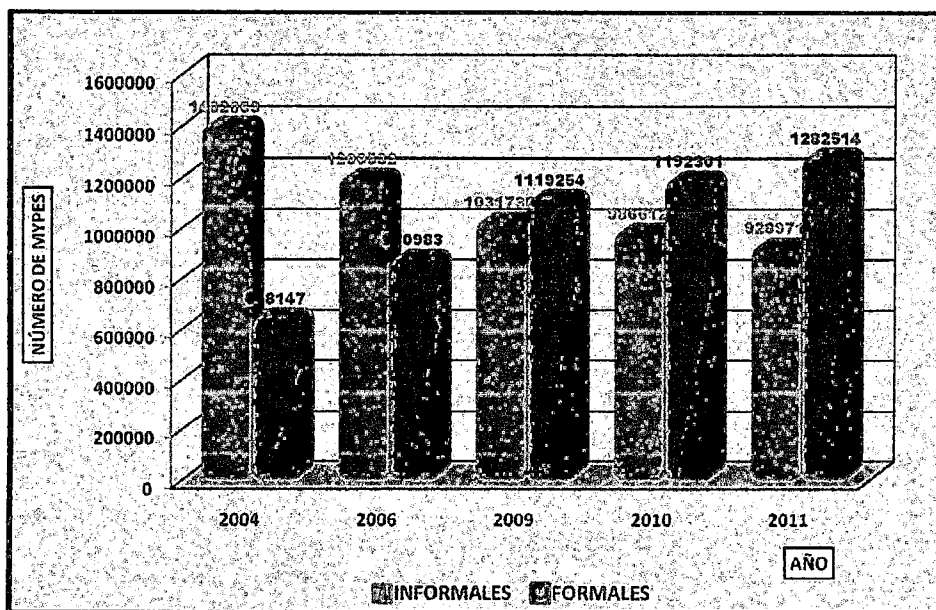
MYPES FORMALES E INFORMALES EN EL PERÚ, 2011



Fuente: PRODUCE–Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

FIGURA 15

EVOLUCIÓN DE LAS MYPES FORMALES E INFORMALES EN EL PERÚ, 2011



Fuente: PRODUCE–Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

2.2.12.9 PROBLEMAS DE LAS MYPES EN EL PERÚ

Son centenares los problemas que las MYPES afrontan en la difícil tarea de generar empleo y riqueza en el Perú. Sin embargo, podríamos señalar que las MYPES en la actualidad afrontan cinco grandes problemas vinculantes (Espinoza, 2008).

2. PRIMER PROBLEMA: SIN APOYO ESTATAL

Los problemas que afrontan las MYPES, es consecuencia de la ausencia de políticas estatales que ayuden al desarrollo, formalización y fortalecimiento de las pequeñas empresas que permitan incrementar su productividad y competitividad. El gobierno debe hacer una investigación general que le permita identificar en que sectores, productos, regiones y en qué periodo del año deben invertir las MYPES, de esta manera, se elevaría la competitividad y la productividad de las empresas del sector.

3. SEGUNDO PROBLEMA: LA BUROCRACIA IMPIDE LA FORMALIZACIÓN

Las MYPES es el eje fundamental para el desarrollo del país, sin embargo, lamenta que la burocracia estatal, viene poniendo trabas a las empresas del sector, como se evidencia en los procesos de compras estatales que viene marginando a las MYPES debido a los múltiples requerimientos, casi imposibles de cumplir, que pone el Estado: cartas fianza bancaria, por ejemplo. La existencia de un sistema legal, contable y tributario, muchas veces confuso, engorroso, burocrático e inestable genera, entre otras desventajas, la informalidad.

4. TERCER PROBLEMA: INACCESIBILIDAD AL MERCADO INTERNO Y EXTERNO

Si no hay quien compre los productos y/o servicios, sencillamente la empresa, cualquiera fuera su tamaño, no puede siquiera subsistir. Si la empresa no vende desaparece inexorablemente. Entonces podemos afirmar, que el principal problema de las MYPES en el Perú es la existencia de serias dificultades que impiden penetrar a los mercados del ámbito nacional como internacional. En realidad, todo lo que se hace –o debía hacerse– en la empresa como por ejemplo lograr calidad, conseguir más capital, promover las innovaciones tecnológicas, tener un buen personal, conseguir mayores niveles de productividad, etc., es con la finalidad de vender cada vez más y bien. Por tanto, resulta importante poner énfasis en que vender -que significa tener cada vez mejores mercados-, es el objetivo principal de las MYPES al cual convergen muchos otros. No decimos que para las MYPES no hay mercados, sino decimos, que debido a un conjunto de limitaciones y dificultades de

carácter estructural las MYPES, están impedidas acceder a mercados y a conquistar más y mejores clientes.

5. CUARTO PROBLEMA: *INACCESIBILIDAD AL CRÉDITO*

El cuarto gran problema de las MYPES en el Perú –y vinculado al tercero- es que los pequeños y microempresarios no tienen “dinero en la mano” para invertir cada vez más y poder acceder a mercados nacionales e internacionales.

La carencia de políticas gubernamentales promotoras de financiamiento, el alto costo de capital, restricciones en su otorgamiento principalmente las referidas a las garantías, la falta de una cultura crediticia, constituyen entre otros, aspectos que repercuten negativamente en las MYPES ya que ellas no pueden hacer frente a sus necesidades financieras para propender su desarrollo.

Muchos micro y pequeños empresarios se encuentran atados de pies y manos debido a la falta de capital o a las condiciones extremadamente difíciles para obtener créditos.

6. QUINTO PROBLEMA: *AUSENCIA DE TECNOLOGÍA*

Un quinto gran problema de las MYPES que dificulta su desarrollo en el Perú -e igualmente vinculado al tercero y cuarto-, es la casi absoluta ausencia de tecnología. En un contexto de globalización, competitividad y conocimiento que caracteriza a las sociedades de hoy, es imposible el desarrollo de las empresas (de cualquier tipo) y con mayor razón de las MYPES si es que la ciencia, tecnología e innovación no están activamente presentes en la vida cotidiana de la empresa. Si la empresa no investiga

o no está vinculada a la investigación científica es imposible la creación y aplicación de nuevas tecnologías para su desarrollo; vale decir, imposible la conquista de más y mejores mercados. Es en este tema que las Universidades e Institutos de Formación Empresarial, tienen un rol protagónico en la promoción y desarrollo de las MYPES en el Perú.

2.2.13 LAS MYPES EN LA REGIÓN PUNO

2.2.13.1 ANÁLISIS DE LAS MYPES EN PUNO

Según PRODUCE (2012), el número de MYPES formales en la región de Puno (al 2011) es de 24 672, que representa el 1.90% del total de MYPES en el Perú. De este total 23 869 son Microempresas, mientras que 803 son Pequeñas Empresas. De las MYPES formales en la Región Puno, 21 400 MYPES (86.74%), tienen una organización individual, mientras que 3 203 MYPES (que representa el 13.26%), presentan una organización asociativa. Con respecto a las ventas anuales en UIT, las MYPES de la región Puno se comportan como se muestra en el Cuadro 12.

CUADRO 12

EMPRESAS FORMALES POR VENTAS ANUALES EN RANGOS DE UIT EN LA REGIÓN PUNO, 2011

VENTAS ANUALES					TOTAL MYPE
HASTA 13 UIT	MAS DE 13 A 75 UIT	MAS DE 75 A 150 UIT	MAS DE 150 UIT A 850	MAS DE 850 A 1700 UIT	
19 133	4 089	647	724	79	24 672

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

La Población Económicamente Activa Ocupada en las MYPES en la Región Puno es de 557 990, que representa el 6.10% de la PEA Ocupada en MYPES Nacional, mientras que el PEA Regional (que

involucra PEA de MYPES y otras actividades) es de 765 101, que representa el 5.00% de la PEA Nacional. En lo que concierne al Tamaño de Empresa con Respecto al Número de Trabajadores (rango), las MYPES formales en Puno tienen las siguientes características, como se muestra en el Cuadro 13.

CUADRO 13

EMPRESAS FORMALES POR TAMAÑO DE EMPRESA Y RANGO DE TRABAJADORES EN LA REGIÓN PUNO, 2011

MICROEMPRESA			PEQUEÑA EMPRESA				TOTAL MYPE	MEDIANA Y GRAN EMPRESA	TOTAL EMPRESAS
Menos de 5	De 6 a 10	TOTAL	De 11 a 20	De 21 a 50	De 51 a 100	TOTAL			
24 454	183	24 637	99	30	13	142	24 779	12	24 791

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

En base al Tipo de Contribución, las MYPES formales en la región Puno presentan el siguiente comportamiento, (Ver Cuadro 14).

CUADRO 14

MYPES FORMALES POR TIPO DE CONTRIBUYENTE EN LA REGIÓN PUNO, 2011

TIPO DE CONTRIBUYENTE	NUMERO DE MYPES
PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	19 063
EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2 406
SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA	928
SOCIEDAD COMANDITA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	1 859
SOCIEDAD ANÓNIMA	136
SOCIEDAD IRREGULAR	86
SOCIEDAD CIVIL	15
UNIVERSIDADES, CENTROS EDUCATIVOS Y CULTURALES	37
COOPERATIVAS, SAIS, CAPS	74
COMUNIDAD CAMPESINA, NATIVA COMUNAL	29
SOCIEDAD ANÓNIMA ABIERTA	3
OTROS	36
TOTAL	24 672

Fuente: PRODUCE – Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, (2012)

La Dirección de Promoción del Empleo y Formación Profesional en Puno (2013), señaló, que entre el 70% y 80% de las MYPES laboran de manera informal, los mismos que se dedican a distintas actividades económicas. La informalidad de las MYPES es la que tiene mayor crecimiento en la región, tanto en el transporte, comercio y la actividad minera, donde los trabajadores laboran sin tener los beneficios sociales de acuerdo a ley.

Según Quispe (2009), revela que la problemática de las MYPES es explicada principalmente por los siguientes factores: limitada promoción de desarrollo que brindan los gobiernos locales y por la falta de políticas industriales para el sector por parte del Estado, lo cual repercute en la formalidad de empresa, grado de instrucción del propietario, tecnología, tenencia de talleres, acceso al crédito, maquinaria y equipos, entre otras variables que explican el comportamiento de las MYPES en la región Puno.

2.2.13.2 EVOLUCIÓN DE LAS MYPES EN LA REGIÓN PUNO

Según Quispe (2009), en el año 2009 en la Región Puno existió 98.6 % microempresarios y solo el 1.40% de pequeños empresarios; lo que implica que en la Región predomina la microempresa en las líneas de: prendas de vestir con un 19.20%, muebles de madera con un 16.50%, panificación con un 10.00%, metal mecánica 9.30% e imprenta con un 0.20%. El 73% de los propietarios de los MYPES están en el grupo comprendido entre los 25 a 49 años de edad, lo que demuestra que en la región existe población joven emprendedora (San Román 37.10%, 21.60% en Puno y 41.30% el resto).

2.2.13.3 CONDICIÓN FORMAL DE LAS MYPES EN LA REGIÓN PUNO

Las provincias con mayor presencia de formalidad de las MYPES están ubicadas en la ciudad de Juliaca y Puno con 37.10 % y 25.60 % respectivamente y el 12.60 % en el resto de las provincias. Sin embargo, la mayor informalidad, también está en las ciudades de Puno y Juliaca con 12.30% y 5.80% respectivamente (Quispe, 2009).

2.2.13.4 CAPACITACIÓN A LAS MYPES EN LA REGIÓN PUNO

El 49.40% de las MYPES de la región Puno, no recibieron capacitación alguna, el 51.60 % de las MYPES recibieron capacitación en el aspecto técnico, gestión y otros como comercialización y ventas; los beneficiarios fueron: San Román con 38.4%, Puno con 37.20% y el resto de las provincias con el 24.40%. El 69.50% de las MYPES de la región Puno expenden sus productos en el mercado local y las que más sobresalen son las provincias de Puno y San Román con 28.60% y 50.10% respectivamente. Las que comercializan en el mercado regional también corresponde a Puno y Juliaca. Al mercado nacional acceden las MYPES de la provincia de San Román (Quispe, 2009).

2.2.13.5 CAPITAL DE TRABAJO, CRÉDITO Y FINANCIAMIENTO DE MYPES

El capital de trabajo promedio de MYPES en la región Puno, en general es de 5 011.20 nuevos soles, este promedio, obviamente, varía de acuerdo a la localización, en las provincias de San Antonio de Putina, Chucuito, Huancané, Lampa y Melgar; el capital promedio está por debajo de 3 000 nuevos soles; en tanto, en las otras provincias las MYPES industriales disponen de un capital de trabajo promedio por encima de 1 500 nuevos soles. En la Región Puno, el 33.50% de MYPES

acceden al crédito a entidades financieras como la Caja Municipal de Arequipa, Caja Municipal Tacna, Caja Municipal Cusco, Caritas, ProMujer, Financiera Edificar, Banco del Trabajo, Banco de Materiales y la Banca Privada; este grupo de MYPES corresponden a las MYPES ubicados en la provincia de San Román y Puno en un 28.80% del total de MYPES. Contrariamente las MYPES sin acceso al crédito representan el 66.50% del total de las MYPES, los factores que explican esta situación son: alta tasa de interés bancaria, falta de garantías de los prestatarios, la informalidad de las MYPES y la falta de información (Quispe, 2009).

2.2.14 PROMOCIÓN DE LAS MYPES EN EL PERÚ

Las MYPES en el Perú se rigen por la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley N° 28015). Esta ley (publicada el 03 de julio del año 2003) tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las MYPES para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones además su contribución a la recaudación tributaria. A continuación se mencionaran algunos programas de apoyo y promoción que el estado y los gobiernos promueven a favor de las Micro y Pequeñas empresas:

- **Los Consejos Regionales y Locales.-** Los gobiernos Regionales tienen el deber de crear en cada una de las regiones un Consejo regional de la MYPE, con el objetivo de promover el desarrollo, la competitividad y la formalización de la MYPES.

- **La capacitación y asistencia técnica.**- CODEMYPE es órgano del estado que se encarga de brindar capacitaciones y asistencia técnica para la formalización, asimismo también brindar programas estratégicos para la promoción de las MYPES.
- **El Acceso al Financiamiento.**- El estado a través de COFIDE promueve el acceso de las MYPES a los mercados de capitales y al mercado de financiamiento, de esta manera se está fomentando la expansión, la solidez y la descentralización de dicho mercado.

2.2.15 CARACTERÍSTICAS DE LAS MYPES DEL SECTOR LÁCTEO EN LA REGIÓN PUNO

Las MYPES de derivados lácteos de la Región Puno, en su mayoría son empresas familiares que funcionan en base a la experiencia, y tratan de mantenerse en el mercado sin una perspectiva futura lo cual genera estancamiento y conformidad del empresario.

Puno es una región que posee factores básicos tales como: mano de obra, calidad de tierras aptas para pastos y clima favorable para el desarrollo de la actividad productora de leche y derivados lácteos; sin embargo, la inseguridad de los recursos hídricos y el bajo nivel de instrucción de los pequeños productores de leche y derivados lácteos limitan esta actividad aún con tecnología artesanal, siendo esta una de las variables críticas del éxito del manejo de la actividad.

La carencia de los factores avanzados, tales como mano de obra especializado, recursos de capital y una adecuada infraestructura que comprende: carreteras, servicio de transporte, cadenas de frío limitan el

desarrollo del comercio y la integración de los mercados, además las empresas relacionadas y de apoyo no generan ventajas para el desarrollo de la actividad. La clasificación de las Empresas de derivados lácteos según el volumen de leche procesada en la región Puno se muestra en el Cuadro 15.

CUADRO 15

EMPRESAS DE DERIVADOS LÁCTEOS SEGÚN VOLUMEN DE LECHE PROCESADA EN LA REGIÓN PUNO, 2011

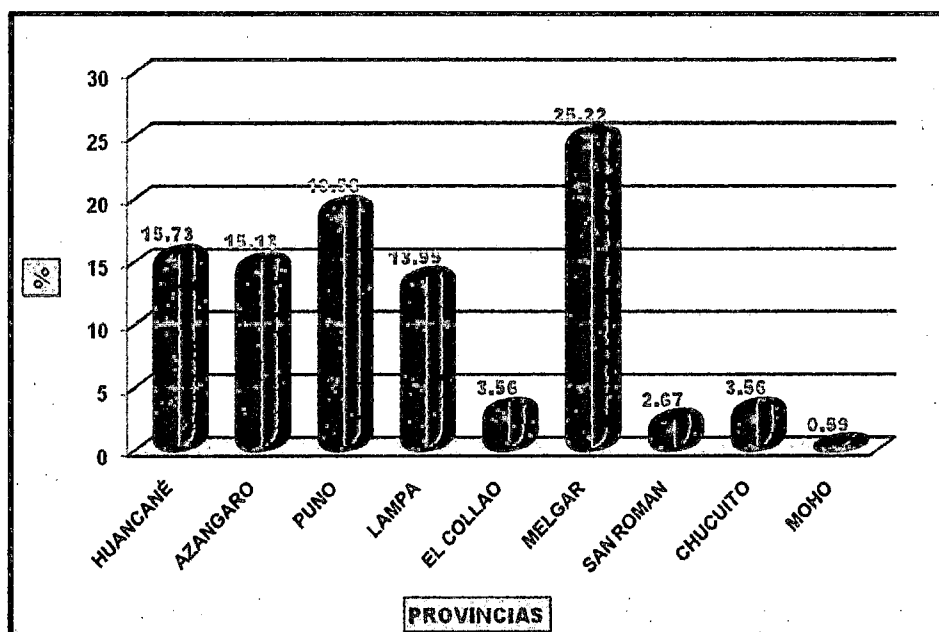
TIPO	CANTIDAD DE LECHE PROCESADA (Litros/día)
GRANDE	5000
MEDIANA	Hasta 1500
PEQUEÑAS	Hasta 700

Fuente: DESCO (2011).

La distribución de empresas de derivados lácteos, en las provincias de la región Puno, se muestra en la Figura 16 y el Cuadro 16.

FIGURA 16

DISTRIBUCIÓN DE LAS MYPES DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA REGIÓN PUNO, 2012



Fuente: PRADERA, Proyecto Pro Leche – GRP, (2012).

CUADRO 16

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA REGIÓN PUNO, 2012

PROVINCIA	DISTRITO	EMPRESAS ESPECIALIZADAS	EMPRESAS ARTESANALES
HUANCANÉ 53	TARACO	2	41
	ROSASPATA	1	2
	HUANCANÉ	1	6
AZÁNGARO 51	ARAPA	1	4
	S.J. SALINAS	1	3
	TIRAPATA	1	3
	ASILLO	2	17
	JD. CHOQUEHUANCA		3
	AZÁNGARO	7	9
	PUNO		
PUNO 66	ATUNCOLLA	2	10
	PAUCARCOLLA	2	13
	VILQUE	3	4
	HUATA	1	2
	CAPACHICA		3
	MAÑAZO	1	8
	ACORA	3	7
	LARAQUERI		4
	COATA		3
LAMPA 47	NICASIO		5
	LAMPA	2	14
	CABANILLA	3	6
	PUCARA	5	12
EL COLLAO 12	PILCUYO	2	5
	ILAVE	2	3
MELGAR 85	ANTAUTA		2
	AYAVIRI	3	10
	LLALLI	2	12
	MACARI	4	11
	ORURILLO	2	9
	SANTA ROSA	1	6
	CUPI	1	10
	UMACHIRI	3	9
SAN ROMÁN 9	CABANILLAS	1	4
	CABANA	1	3
CHUCUITO JULI 12	JULI	3	2
	ZEPITA		2
	POMATA	3	2
MOHO 2	HUAYRAPATA	1	1
SUB TOTAL		67	270
TOTAL			337

Fuente: PRADERA, Proyecto Pro Leche – GRP, (2012).

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se empleó el método general de la ciencia (método científico) con los correspondientes sub métodos de Inducción y Deducción.

- **Método deductivo:** Se utilizó para establecer la relación causa efecto, ya que va de lo general a lo particular.
- **Método Inductivo:** Se utilizó para demostrar los resultados de la investigación, además no servirá para realizar generalizaciones, ya que va de lo particular a lo general.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en el presente proyecto es *Explicativo-Descriptivo*.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación del presente proyecto corresponde al nivel de complejidad causa - efecto.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Las Hipótesis de la presente investigación serán comprobadas de forma empírica, de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación.

3.5 POBLACIÓN

La población del presente trabajo de investigación estuvo representada por las MYPES del sector lácteo de la Región Puno, considerando las cuencas lecheras más importantes de la región. Nuestra población estará representada por:

- Cuenca lechera de la Provincia de Azángaro: 51 empresas
- Cuenca lechera de la Provincia de Melgar: 85 empresas
- Cuenca lechera de la Provincia de Huancané: 53 empresas
- Cuenca lechera de la Provincia de Puno: 66 empresas
- **TOTAL: 255 empresas**

3.6 MUESTRA

A. Definición de la Población Meta

- **Elemento:** MYPES del sector lácteo de la región Puno.
- **Unidades de muestra:** MYPES
- **Extensión:** Cuencas lecheras de las provincias de Azángaro, Melgar, Puno y Huancané.
- **Duración:** 2 meses

B. Determinación del Marco de la Muestra

El Marco Muestral para obtener los datos de la población meta, están constituidos por Fuentes de la Oficina de Información Agraria (OIA) de la Dirección Regional Agraria de Puno, así como de la Dirección Regional de Trabajo y la Dirección Regional de la Producción.

C. Selección de una Técnica de Muestreo

La técnica de muestreo utilizada en la presente investigación es el *muestreo probabilístico*.

D. Determinación del Tamaño de Muestra

Para hallar el tamaño de muestra del universo se emplea la siguiente fórmula citadas por Eyssautier (2002).

- Cuando se trabaja con intervalos de confianza del 95% de poblaciones finitas, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4pqN}{S^2(N-1) + 4pq}$$

Para determinar el tamaño de muestra debemos conocer la composición de la población y luego seguir una serie de procedimientos como:

a. **Composición de la Población.**- En el Cuadro 17, se muestra la composición de la población de las MYPES del sector lácteo de la Región Puno.

CUADRO 17

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LAS MYPES DEL SECTOR LÁCTEO DE LA REGIÓN PUNO, 2013

CUENCA LECHERA	TOTAL
AZÁNGARO	51
MELGAR	85
HUANCANÉ	53
PUNO	66
TOTAL NETO	255

b. Procedimientos:

- Sumamos las columnas y/o filas para obtener el total de la población meta, para luego obtener los porcentajes de cada una, sobre la base del total neto. El Cuadro 18, muestra la proporción de la Población de las MYPES del sector lácteo de la región Puno.

CUADRO 18

COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE LAS MYPES DE SECTOR
LÁCTEO DE LA REGIÓN PUNO, 2013

CUENCA LECHERA	PROPORCIÓN (%)	TOTAL
AZÁNGARO	20.00	51
MELGAR	33.33	85
HUANCANÉ	20.79	53
PUNO	25.88	66
TOTAL NETO	100.00%	255

- Una vez obtenidos los porcentajes, se está en la capacidad de establecer la cantidad de encuestas a realizar en cada zona de ubicación de las MYPES del sector lácteo de la región Puno.
- Ahora procederemos a calcular el tamaño de la muestra, usando para ello las fórmulas citadas por Eyssautier, cuando la población es finita considerando las Variables de Estudio (Ver Cuadro 19).

CUADRO 19

VARIABLES EN ESTUDIO, 2013

Grado De Confianza	α	0.95
Si Tiene Características de Interés	p	0.50
No tiene Características de Interés	q	0.50
Error	S	0.05
Tamaño de la Población	N	255

Fuente: Eyssautier, (2002)

Fórmula:

$$n = \frac{4pqN}{S^2(N-1) + 4pq}$$

$$n = \frac{4(0.50 * 0.50) * 255}{(0.05)^2 * (255 - 1) + 4(0.50 * 0.50)} = 156 \text{ Encuestas}$$

- El tamaño de muestra es igual a 156 MYPES del sector lácteo de la región Puno. Así entonces con este resultado pasamos a determinar el número de cuestionarios aplicados a cada segmento, de acuerdo al Cuadro 20.

CUADRO 20
COMPOSICIÓN DE ENCUESTAS, 2013

GUENGA LÉCHERA	PROPORCIÓN (%)	TOTAL
AZÁNGARO	20.00	31
MELGAR	33.33	52
HUANCANÉ	20.79	33
PUNO	25.88	40
TOTAL NETO	100.00%	156

3.7 TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL

El análisis documental se realizó para la elaboración del Marco Teórico (Antecedentes y Marco Referencial), así como para desarrollar y lograr el Objetivo General de la Investigación. Para ello se utilizó:

- Libros
- Revistas
- Tesis
- Manuales

3.7.2 ENTREVISTAS

Se ejecutaron algunas entrevistas a los responsables de las MYPES del sector lácteo de la región Puno y a Profesionales involucrados en esta actividad. Estas entrevistas, nos ha permitido desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo Específico 1
- Objetivo Específico 2
- Objetivo Específico 3
- Objetivo Específico 4

3.7.3 ENCUESTAS

Se aplicaran cuestionarios a los responsables de las MYPES del sector lácteo de la región Puno. Estas Encuestas, nos ha permitido desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo Específico 1
- Objetivo Específico 2
- Objetivo Específico 3
- Objetivo Específico 4

3.7.4 OBSERVACIÓN DIRECTA

Se realizó visitas a las MYPES del sector lácteo de la región Puno con la finalidad de recabar criterios de manejo empresarial. Estas Encuestas, nos ha permitido desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo Específico 2
- Objetivo Específico 4

3.7.5 TALLERES

Se realizó 4 talleres con la participación de los productores de derivados lácteos. Se realizó uno en cada provincia. Estos talleres permitieron desarrollar el Objetivo General de la Investigación.

3.8 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS

- Estadística
- Fórmulas
- Modelos de comparación

CAPITULO IV

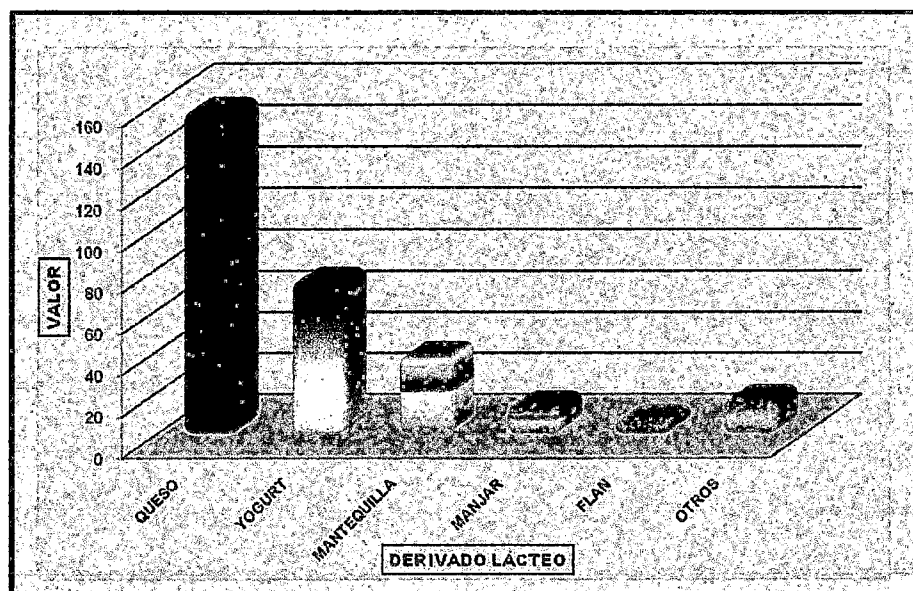
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para cumplir los objetivos de esta investigación y de acuerdo a la forma en que fue diseñado el instrumento de investigación, el análisis de datos se realizó con un enfoque cualitativo.

4.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE DATOS

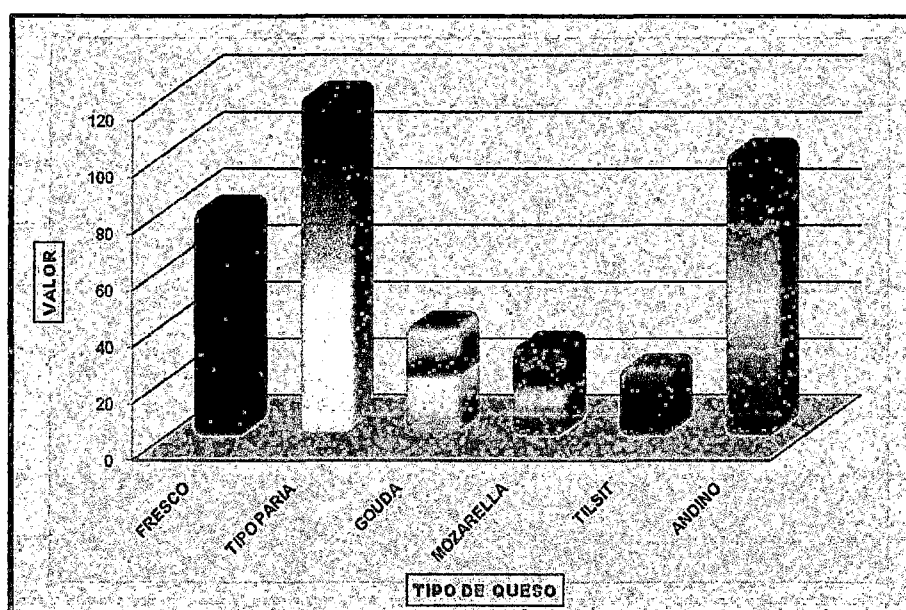
4.1.1 GENERALIDADES DE LAS MYPES DEL SECTOR LÁCTEO EN LA REGIÓN PUNO

FIGURA 17
PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS EN PUNO, 2013



En la Figura 17, se puede observar que el 100% de las MYPES del sector lácteo producen en mayor cantidad queso, seguido de yogurt y en menor cantidad producen mantequilla, manjar, flan y otros. La cantidad de producción de estos productos está en función a la demanda y del hábito de consumo de los mismos.

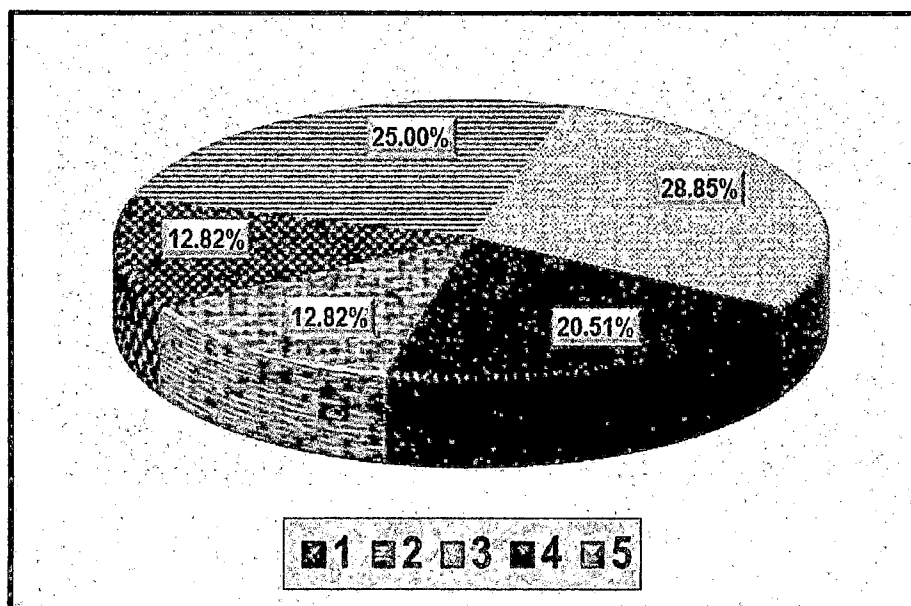
FIGURA 18
PRODUCCIÓN DE TIPOS DE QUESO EN PUNO, 2013



En la Figura 18, se puede observar que el tipo de queso que más se produce en las plantas de derivados lácteos de la región Puno es el Tipo Paría, seguido del Queso Fresco y el Queso Andino, que son los quesos que tienen mayor participación demandante en el mercado. Los tipos de queso Gouda, Mozzarella y Tilsit, son los que se producen en menor cantidad, esto debido a la poca demanda que tienen estos productos. El queso tipo paria, se viene produciendo en mayor escala en toda la macro región sur del país (Arequipa, Tacna, Puno y Cusco). Es un queso originario de las provincias de Azángaro y Melgar en la región Puno. El queso tipo Paria se elabora de 100% de leche de vaca. El queso Andino,

en la actualidad su producción se está incrementando, por una mayor demanda en los mercados de Cusco y Puno. Se originó en el centro del país. Se elabora de 100% de leche de vaca. El queso Gouda, se viene produciendo en Cajamarca, Arequipa, Lima y Puno pero en escalas menores. Se trata de un queso de masa semicocida, semidura, de gusto suave, que presenta varios ojos ovalados, lisos y regularmente distribuidos. El queso Tilsit, es originario de Suiza, en donde su mayor producción está en las Regiones de Cajamarca, Arequipa y en un porcentaje menor en la Región Puno. Es un queso de color amarillo.

FIGURA 19
CANTIDAD DE LECHE PROCESADA POR DÍA EN PUNO, 2013

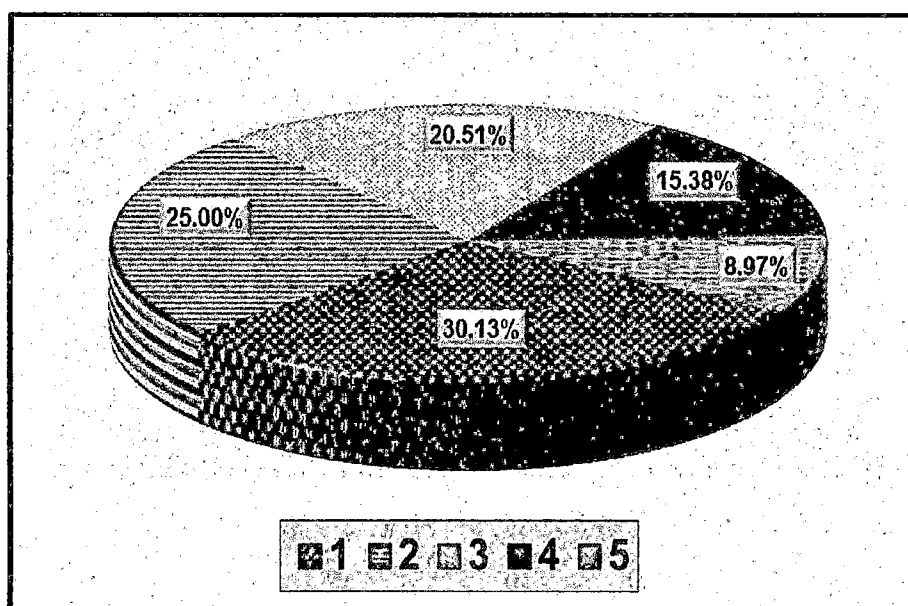


1. MENOR A 250
2. 250 – 500
3. 500 – 750
4. 750 – 950
5. MAYOR A 950

En la Figura 19, se puede observar que el 28.85% de las plantas de derivados lácteos de la región Puno, procesan entre 500-750 litros de leche/día, el 25.00% entre 250-500 litros de leche/día, el 20.51% entre

750-950 litros de leche/día, el 12.82% procesa más de 950 litros de leche/día y sólo un 12.82% procesa menos de 250 litros de leche/día. En los distritos de Taraco, Mañazo, Macari, Umachiri, Orurillo, Ayaviri, generalmente se procesa en una escala superior (750 – 950 Litros/día) que en otros distritos debido a que cuentan con mayor acopio de leche y además porque la capacidad de planta es superior.

FIGURA 20
PERSONAL DE TRABAJO EN LA PLANTA, 2013



1. 2 Trabajadores
2. 3 Trabajadores
3. 4 Trabajadores
4. 5 Trabajadores
5. MAYOR A 5 Trabajadores

En la Figura 20, se puede observar que el 30.13% de las plantas de derivados lácteos de la región Puno, cuentan con 2 trabajadores, el 25.00% cuenta con 3 trabajadores, el 20.51% cuenta con 4 trabajadores, el 15.38%, cuenta con 5 trabajadores y el 8.97% cuenta con más de 5 trabajadores en su planta. Como es sabido el número de trabajadores de una planta depende de la cantidad de leche a procesar por día.

4.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Determinar los factores que conllevan a la falta de un compromiso serio y a la ausencia de políticas coherentes y estables por parte del Gobierno Regional en el desarrollo del sector lácteo de la Región Puno.

Para los productores de derivados lácteos, los elementos externos más importantes para desarrollar la estrategia en el corto plazo son: el apoyo productivo por parte del Gobierno Local, Gobierno Regional y Gobierno Central, y ello permitirá el impulso al desarrollo de marcas colectivas. Además para incrementar la demanda es necesaria la concientización para el consumo de derivados lácteos en Puno por parte del Gobierno a través de anuncios en medios masivos de comunicación, como se muestra en la Figura 21.

Además se hace necesario y muy importante la implementación de estrictos controles de calidad por parte de las autoridades pertinentes. El mejoramiento de vías de comunicación también ayudaría a desarrollar la estrategia y por último se tiene que impulsar el desarrollo de marcas colectivas para los derivados lácteos que se producen en la región Puno.

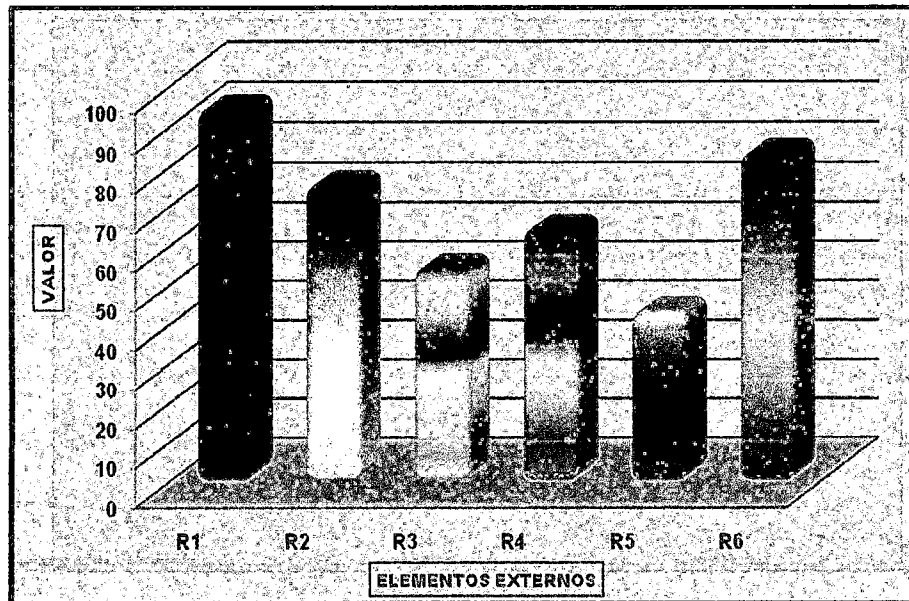
DISCUSIÓN

Los factores o causas que conllevan a la falta de un compromiso serio y a la ausencia de políticas coherentes y estables por parte del Gobierno Regional en el desarrollo del sector lácteo de la Región Puno son:

- Desinterés por el sector pecuario de la Región.
- Incapacidad de gestión y desconocimiento de la actividad pecuaria.

FIGURA 21

ELEMENTOS EXTERNOS PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE LAS MYPES DEL SECTOR LACTEO DE LA REGIÓN PUNO, 2013



- R1= Apoyo productivo por parte del Gobierno local, regional y central
- R2= Concientización para el consumo de derivados lácteos en Puno por parte del gobierno.
- R3= Invertir en anuncios en medios masivos de comunicación para incrementar la demanda.
- R4= Estrictos controles de calidad por parte de las autoridades.
- R5= Mejorar las vías de comunicación
- R6= Impulso al desarrollo de marcas colectivas.

Las tareas que incorporan mayor valor agregado y conocimientos tienen escaso peso en la estructura productiva de la región Puno, lo cual no contribuye a reducir la brecha de productividad.

Para superar esta inercia se requiere implementar políticas agropecuarias y agroindustriales orientadas a fomentar la creación y el desarrollo de sectores intensivos en conocimientos especializados, ya sean manufactureros, primarios o de servicios. Las políticas también deberían apuntar a fomentar las exportaciones, la inversión extranjera directa y la internacionalización de las MYPES del sector lácteo, incluyendo medidas orientadas a la competitividad. Es necesario avanzar también con

iniciativas integradas que apunten a producir algunos cambios estructurales.

La formulación de políticas debe ir acompañada de consideraciones explícitas sobre las instituciones que las han de ejecutar y sobre los recursos asignados. Al plantear estrategias de política agroindustrial, la región debe considerar los criterios para elegir los sectores que se promoverán, los instrumentos de política que habrá disponibles y la voluntad política para llevarlos a cabo.

Para dinamizar la participación de las MYPES del sector lácteo en la economía y aprovechar su contribución al desarrollo económico de la región Puno se requiere avanzar en la implementación de acciones que apoyen la internacionalización, sin olvidar los desafíos internos ligados a la introducción de mejoras competitivas que permitan fortalecer y consolidar la presencia de este tipo de agentes en la región y a nivel nacional.

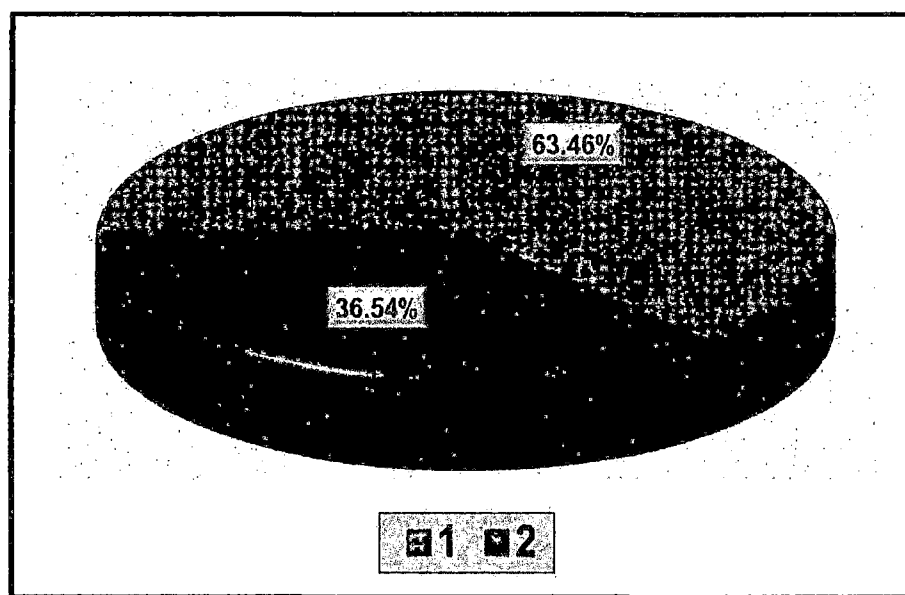
El Gobierno regional de Puno, debería establecer y/o fortalecer algunas políticas para lograr MYPES del sector lácteo rentables y productivas, por ende competitivas, estas políticas pueden ser:

- La innovación y tecnología, máxima prioridad para el fortalecimiento de capacidades, a través de proyectos de inversión sostenibles.
- La demanda de acceso a mercados y a oportunidades de negocios.
- Estimular la articulación productiva y la cooperación empresarial.
- Financiamiento, la pieza faltante.

4.1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Determinar las consecuencias que genera la falta de capacitación técnica, organizativa y empresarial en el desarrollo de valores humanos y asociatividad en las MYPES del sector lácteo de la región Puno.

FIGURA 22
CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE INSTITUCIONES, 2013



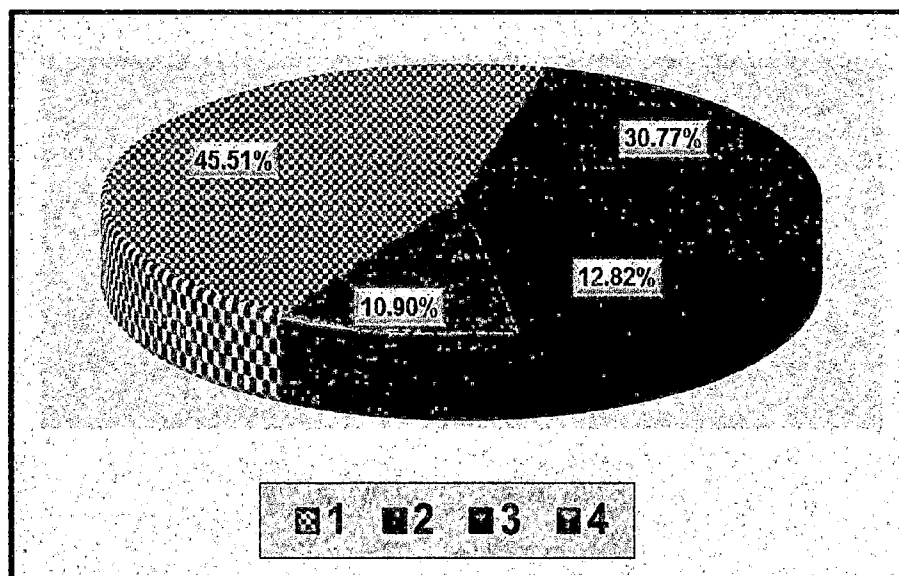
1. SI
2. NO

En la Figura 22, se puede observar que el 63.46% de las plantas de derivados lácteos de la región Puno, reciben capacitación y asistencia técnica por parte de las instituciones públicas y privadas, mientras que un 36.54% no las han recibido. Esto demuestra que muchos de los proyectos de instituciones privadas y públicas para este sector, aún no han llegado a algunas zonas potenciales de producción láctea.

La capacitación y la asistencia técnica, es muy importante para las MYPES del sector lácteo, ya que en a través de ella se transfiere una serie de conocimientos técnicos, ambientales, de gestión comercial y

empresarial. Asimismo, el personal que brinda capacitación y asistencia técnica, debe estar capacitado en temas de desarrollo humano y responsabilidad social.

FIGURA 23
INSTITUCIONES QUE BRINDAN CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA
TÉCNICA, 2013



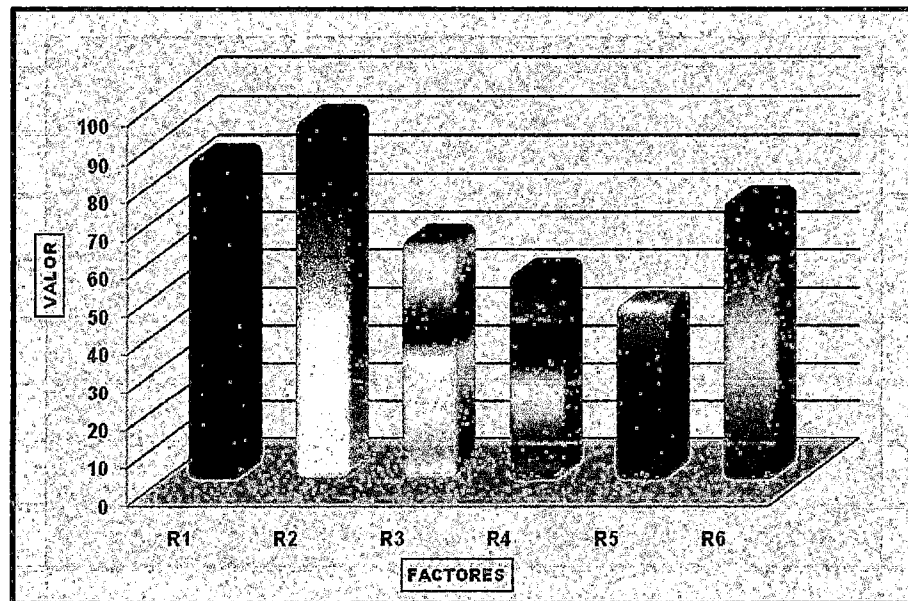
1. GOBIERNO REGIONAL
2. ONGs (PRISMA, CEDER, CARITAS, DESCO)
3. SENATI
4. GOBIERNO LOCAL (MUNICIPIO)

En la Figura 23, se puede observar que el 30.77% de las plantas de derivados lácteos, han recibido o vienen recibiendo asistencia técnica y capacitación por parte de las ONGs como PRISMA, CEDER, CARITAS, etc., el 45.51% los hace de los Gobierno Regional, mientras que un 12.82%, lo hace del SENATI y solo un 10.90% recibe capacitación y asistencia técnica del Gobierno Local.

Muchas instituciones privadas y/o públicas no brindan capacitación y asistencia técnicas a las MYPES del sector lácteo, debido a su carácter privado, lo que ocasiona malestar y desacuerdo entre los actores de la cadena productiva de lácteos.

FIGURA 24

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA VENTA DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA REGIÓN PUNO, 2013

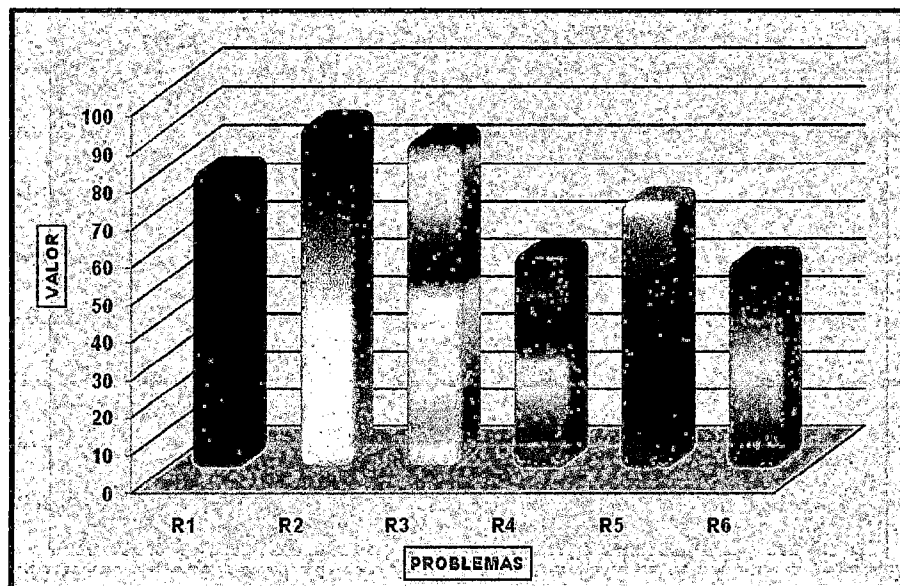


- R1= Precio
- R2= Calidad del producto
- R3= Flexibilidad en la negociación
- R4= Servicio al cliente
- R5= Condiciones de Transporte
- R6= Registro sanitario y marca de los derivados lácteos

Para los productores de derivados lácteos, la Calidad del producto, el Precio, el Registro Sanitario y la Marca, son los factores más importantes en la venta de derivados lácteos como se muestra en la Figura 24. También los productores consideran importantes otros factores (pero en menor medida) como; la flexibilidad en la negociación, el servicio al cliente y las condiciones de transporte. Definitivamente, los productores de derivados lácteos que tienen registro sanitario y marca, venderán a precios más altos que los que no lo tienen. Muchos de los productores de derivados lácteos de la región Puno, no consideran estos factores que son muy importantes al momento de la venta del producto, ellos deben entender que aplicando estos factores, es generar valor agregado a nuestros productos.

FIGURA 25

PROBLEMAS INTERNOS EN LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA REGIÓN PUNO, 2013



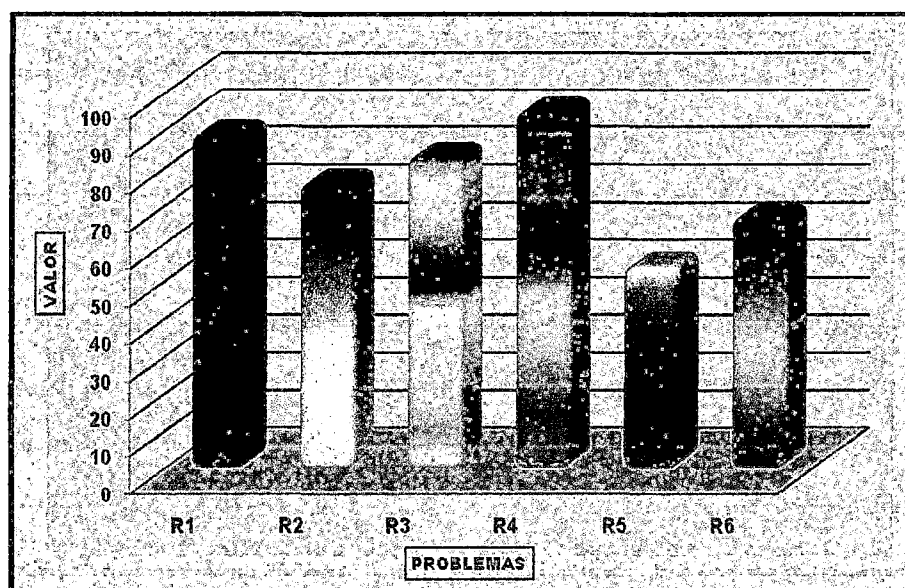
- R1= Mala calidad de la materia prima
- R2= No se cuenta con tecnología
- R3= Personal poco capacitado
- R4= Desconocimiento de la Gestión Empresarial
- R5= Infraestructura inadecuada
- R6= No hay planificación

Para la mayoría de los productores de derivados lácteos de la región Puno, el problema interno más importante para la producción de derivados lácteos, es que no se cuenta con la tecnología necesaria y el personal de trabajo poco capacitado, como se muestra en la Figura 25. La mala calidad de la materia prima (leche), también es un problema importante en la producción de derivados lácteos, ya que una leche en mal estado puede ocasionar alteraciones microbiológicas y sensoriales en el producto final.

En un segundo plano y en orden de importancia se encuentran los problemas de infraestructura inadecuada, desconocimiento de la gestión empresarial y que no existe planificación. A nuestro punto de ver,

creemos que el problema interno más importante en la producción de derivados lácteos en la región Puno es la inexistencia de una Planificación adecuada, una Planta de derivados lácteos sin planificación es caminar a la deriva y sin un norte establecido.

FIGURA 26
PROBLEMAS EXTERNOS EN LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA REGIÓN PUNO, 2013

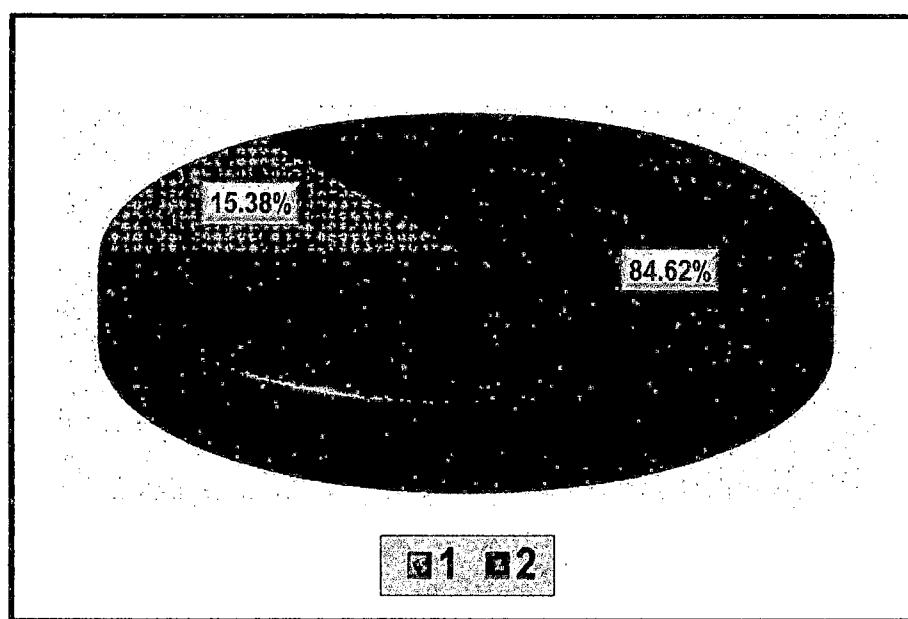


- R1= Desorganización (No hay asociatividad)
- R2= Acceso al crédito y financiamiento
- R3= Capacitación y asistencia técnica inadecuada
- R4= Comercialización (intermediarios)
- R5= Informalidad de las Plantas
- R6= Vías de comunicación en mal estado

Para los productores de derivados lácteos de la región Puno, el problema externo más importante en la producción de derivados lácteos, es la comercialización (a través de intermediarios), seguido muy de cerca por la desorganización existente entre las plantas de derivados lácteos, como se muestra en la Figura 26. La capacitación y asistencia técnica inadecuada e insuficiente, se convierte también en un problema de importancia considerable en la producción de derivados lácteos. El acceso al crédito y financiamiento, vías de comunicación en mal estado

y la informalidad de las plantas son problemas que los productores también consideran importantes. La desorganización y la informalidad de los productores de derivados lácteos de la región Puno, son factores importantes que influyen no solo en la producción sino también en la comercialización. Las MYPES asociadas y formales, tienen facilidades para lograr financiamiento, comercialización sostenible y acceso a capacitación y asistencia técnica.

FIGURA 27
MARCA REGISTRADA EN LOS DERIVADOS LÁCTEOS, 2013

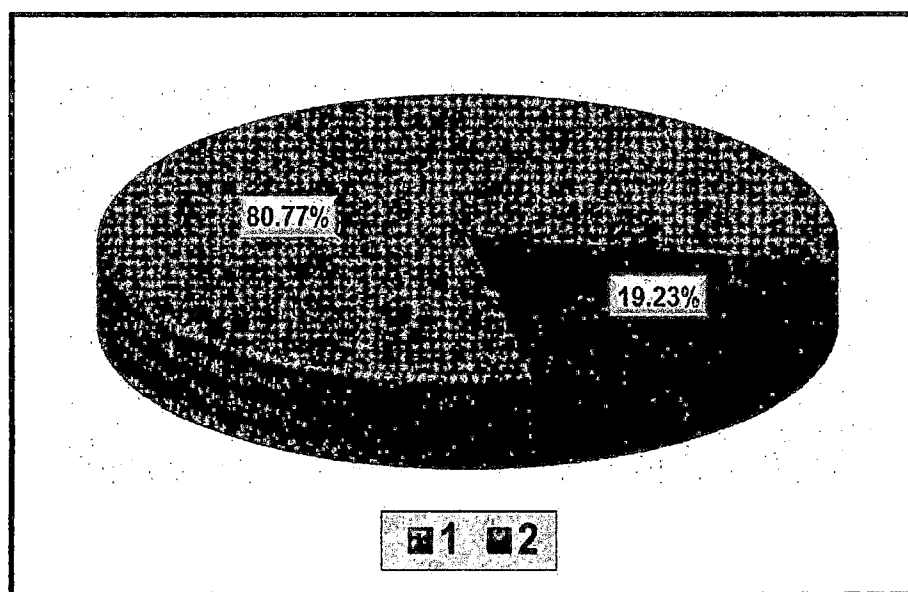


1. SI
2. NO

En la Figura 27, se puede observar que el 84.62% de las plantas de derivados lácteos de la región Puno, no cuentan con Marca Registrada los productos que elaboran, mientras que el 15.38%, si cuentan con Marca Registrada. Esto corrobora a que la mayoría de las MYPES de derivados lácteos en la región Puno son informales. Muchos de los productores de derivados lácteos no obtienen marca registrada porque desconocen el procedimiento para su obtención.

FIGURA 28

ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS, 2013



1. SI
2. NO

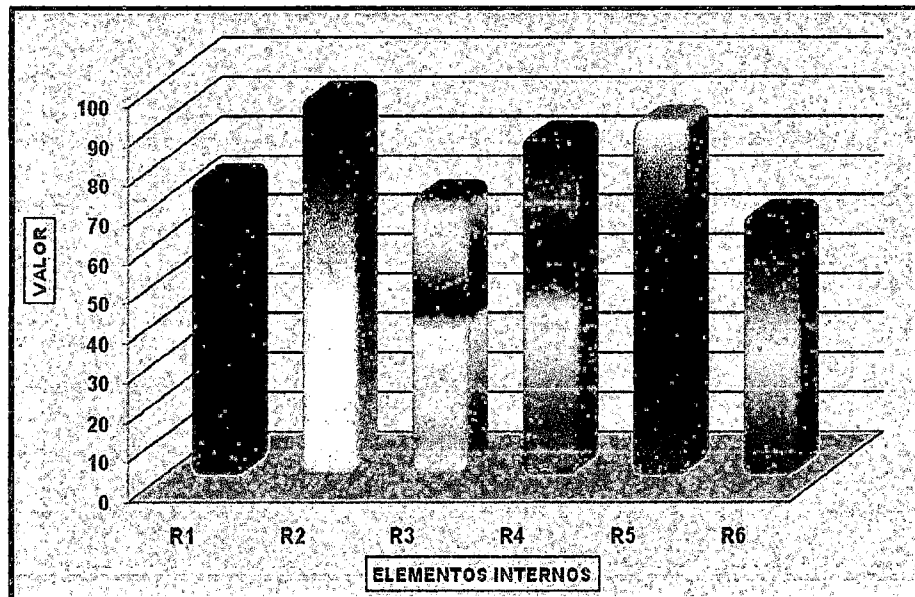
En la Figura 28, se puede observar que el 80.77% de las plantas de derivados lácteos de la región Puno, considera que es necesario la creación de estrategias para la producción de derivados lácteos, mientras que el 19.23% no considera necesario ni importante la creación de estrategias. Muchos de los productores de derivados lácteos de la región Puno, desconocen el proceso de planeamiento estratégico.

Para los productores de derivados lácteos de la región Puno, la acción interna más importante que se debe tener en cuenta para la producción y comercialización de derivados lácteos a largo plazo es invertir en Tecnología y Capacitación permanente al personal de planta y a los productores de materia prima y con ello mejorar la calidad de los derivados lácteos, como se muestra en la Figura 29. También se debe mejorar los sistemas de compra y venta, llevar un control de los costos

de producción y hacer un esfuerzo para mejorar la calidad de los derivados lácteos.

FIGURA 29

ELEMENTOS INTERNOS QUE LA EMPRESA DEBE TENER EN CUENTA PARA LA PRODUCCIÓN DE DERIV. LÁCTEOS EN EL LARGO PLAZO, 2013

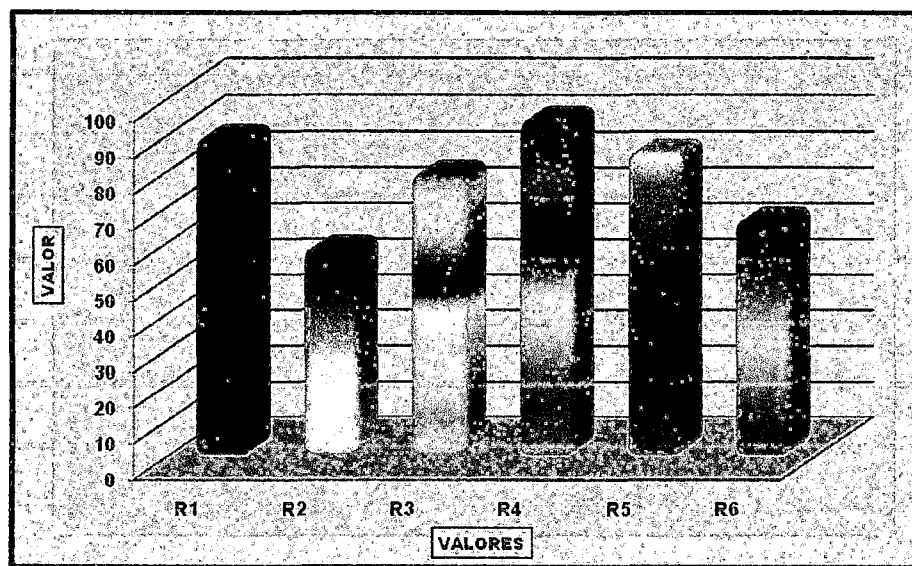


- R1= Esfuerzo por mejorar la calidad de los derivados lácteos
- R2= Implementación de tecnología
- R3= Control de costos de producción
- R4= Constante capacitación a productores de materia prima
- R5= Constante capacitación a personal de planta
- R6= Mejorar los sistemas de compra y venta.

Como se puede observar en la Figura 30, para los productores de derivados lácteos de la región Puno, todos los valores son importantes y deben ser promovidos en todas las MYPES. Ellos destacan los valores de Solidaridad y Trabajo en equipo como los más importantes. Luego destacan la honestidad, el respeto y la responsabilidad social. Para lograr todo, ello se tiene que buscar el cambio de actitud de cada uno de los trabajadores y directivos de las plantas dedicadas a la producción de lácteos. Los valores en las organizaciones promueven el desarrollo humano y la responsabilidad social de las personas.

FIGURA 30

VALORES QUE SE DEBEN PROMOVER EN LAS PLANTAS DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA REGIÓN PUNO, 2013



- R1= Trabajo en equipo
- R2= Responsabilidad social
- R3= Honestidad
- R4= Solidaridad
- R5= Servicio
- R6= Respeto

DISCUSIÓN

Las MYPES, generan empleo a millones de peruanos y son un pilar importante del crecimiento de la economía nacional, pero deben cambiar su perspectiva de desarrollo para ser competitivas.

Según el Informe Ejecutivo Global Entrepreneurship Monitor 2012, Perú es el tercer país en el mundo con mayor índice en actividad emprendedora, registrando una tasa de 22,9%. Es decir, uno de cada cinco peruanos realiza algún tipo de emprendimiento para instalar un negocio. Solo nos superan China y Chile.

Los especialistas recomiendan que para mejorar la competitividad de las mypes es necesario mejorar los niveles de educación, pues es

indispensable invertir más en el capital humano, con el fin de que tengan las herramientas necesarias para optar por un trabajo digno.

Otro factor debe ser el fomento del desarrollo de la innovación, la ciencia y la tecnología, pues si se apuesta por la investigación se podrá generar productos con mayor valor agregado.

También debe promoverse la articulación empresarial a través de clusters y cadenas productivas.

También deben promoverse los valores éticos dentro de las MYPES. Estos valores deben ser absolutos, es decir, debemos tomar en serio lo suficiente como para anular cualquier razonamiento humano, la debilidad, el ego, o faltas personales. Cuando todo falla, los valores fundamentales siempre nos guiarán. Por desgracia, la vida no es tan fácil y siempre hay desacuerdo acerca de qué **valores deben reinar**. Debemos mirar detrás de negocios exitosos, honestos y podremos ver un conjunto de valores que han resistido la prueba del tiempo. Piense acerca de cómo estos valores se comunican en su organización y lo que puede hacer para apoyarlos.

El desarrollo de un plan estratégico de desarrollo empresarial produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad. Además:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

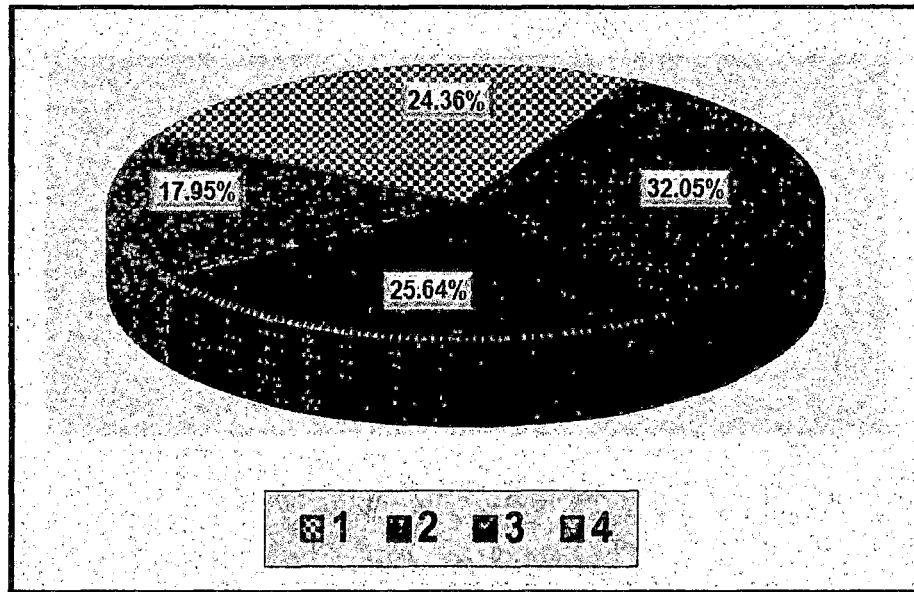
4.1.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Analizar las desventajas que origina el deficiente nivel de organización de las MYPES del sector lácteo en la región Puno.

En la Figura 31, se puede observar, que el 32.05% considera que la competencia interna entre las plantas de derivados lácteos, es Desleal, un 25.64%, lo considera como Desorganizada, mientras que un 24.36% menciona que la competencia es Equitativa y por último un 17.95%, lo considera como organizada. Se puede concluir entonces que no existe asociatividad comercial entre los productores de derivados lácteos, cada uno trabaja en forma individual.

FIGURA 31

TIPO DE COMPETENCIA INTERNA ENTRE PLANTAS, 2013

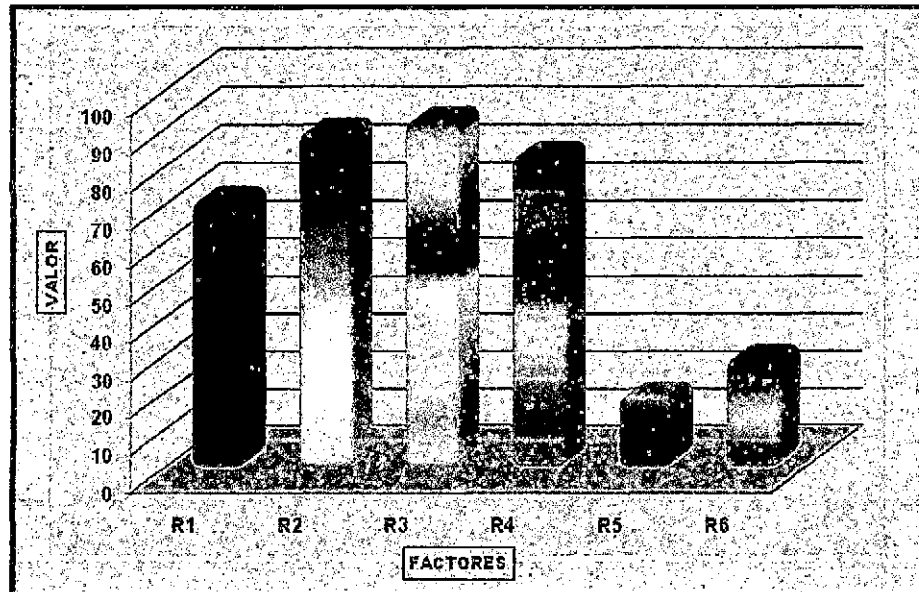


1. EQUITATIVA
2. DESLEAL
3. DESORGANIZADA
4. ORGANIZADA

Para los productores de derivados lácteos de la región Puno, la causa principal que provoca el decremento de la demanda de los derivados lácteos, es la participación de los intermediarios durante el proceso de la comercialización, como se muestra en la Figura 32. Otro factor importante es el alto precio de los productos para el consumidor final (los intermediarios son los que fijan los precios de los derivados lácteos). Otro factor que complementa a los dos precedentes es el bajo hábito de consumo de derivados lácteos (en el Perú el consumo per cápita de leche y derivados es de 46 Litros/persona/año). La baja calidad de los productos (no se cuenta con sistemas de control de calidad y BPM), la crisis económica del consumidor final (bajos ingresos económicos) y la economía del país son también factores importantes que influyen en el decremento de la demanda y que hay que tomarlos en cuenta.

FIGURA 32

FACTORES QUE PROVOCAN UN DECREMENTO EN LA DEMANDA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA REGIÓN PUNO, 2013

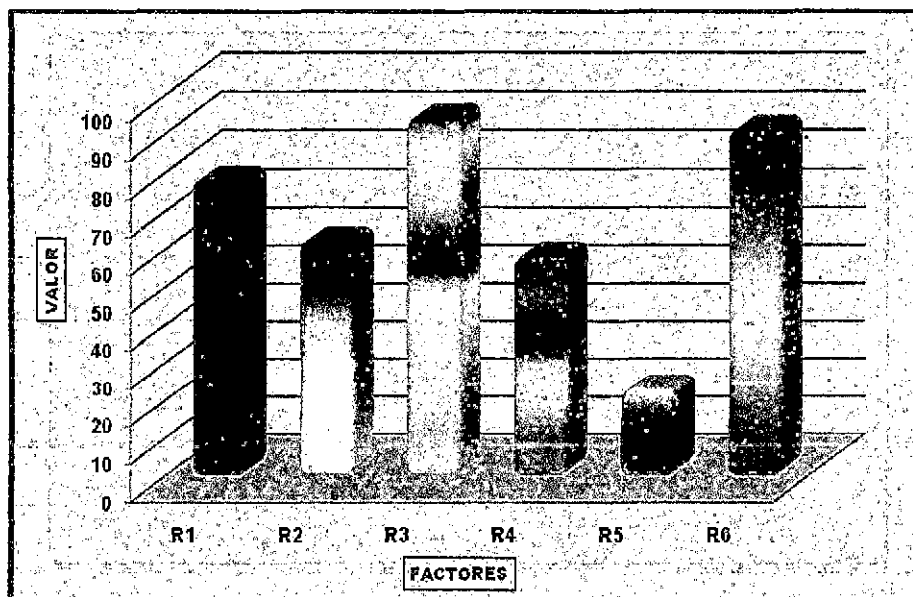


- R1= Baja calidad de los productos
- R2= Alto precio para el consumidor final
- R3= Actuación de intermediarios
- R4= Bajo hábito de consumo de derivados lácteos
- R5= Economía del país
- R6= Crisis económica del consumidor final

Para los productores de derivados lácteos de la región Puno, la causa principal que provoca el decremento del precio de venta de los derivados lácteos, es la actuación de los intermediarios durante el proceso de la comercialización, como se muestra en la Figura 33. Otro factor importante es el alto precio de los productos de la competencia en el mercado, es decir existe la libre oferta y demanda. Otro factor que complementa a los dos precedentes es la baja calidad de los productos lácteos. La tecnología para producir (aún se trabaja de forma artesanal en muchas plantas), el bajo hábito de consumo de lácteos (falta de promoción y difusión del consumo de derivados lácteos) y la economía del país, son también factores importantes que influyen en el decremento del precio de venta.

FIGURA 33

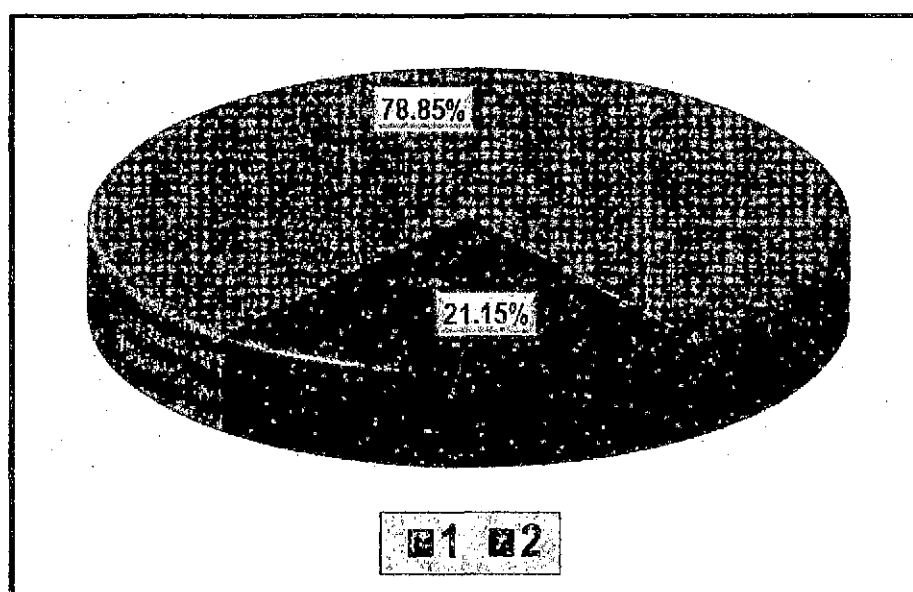
FACTORES QUE PROVOCAN UN DECREMENTO EN EL PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA REGIÓN PUNO, 2013



- R1= Baja calidad de los productos
- R2= Tecnología para producir
- R3= Actuación de intermediarios
- R4= Bajo hábito de consumo de derivados lácteos
- R5= Economía del país
- R6= Precios en el mercado

FIGURA 34

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO RECURSO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR LACTEO DE LA REGIÓN PUNO, 2013

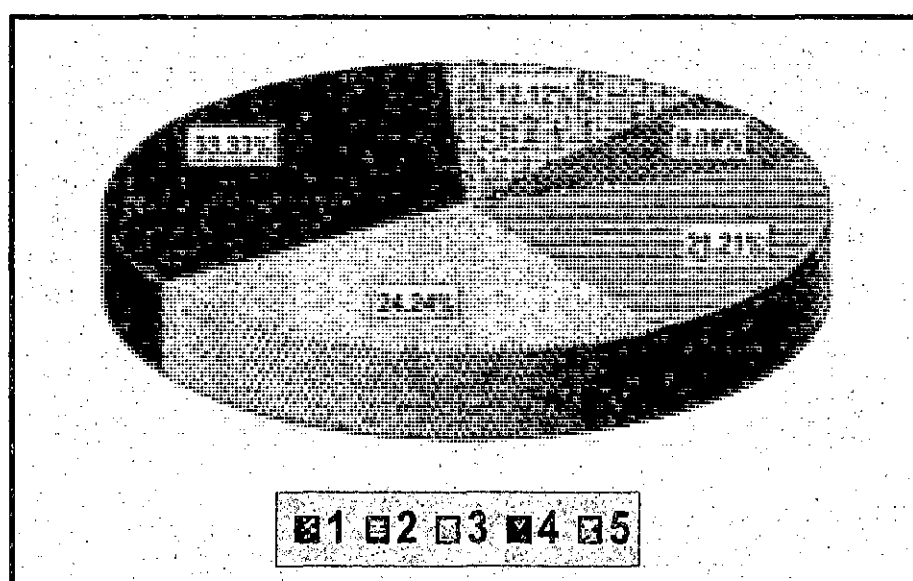


- 1. SI
- 2. NO

En la Figura 34, se puede observar que el 78.85% de las plantas de derivados lácteos de la región Puno, considera que la Planificación Estratégica es un buen recurso para incrementar la productividad y rentabilidad de las MYPES de derivados lácteos, mientras que el 21.15%, no considera necesario ni importante la Planificación Estratégica.

FIGURA 35

POR QUÉ LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ES UN RECURSO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR LACTEO DE LA REGIÓN PUNO, 2013

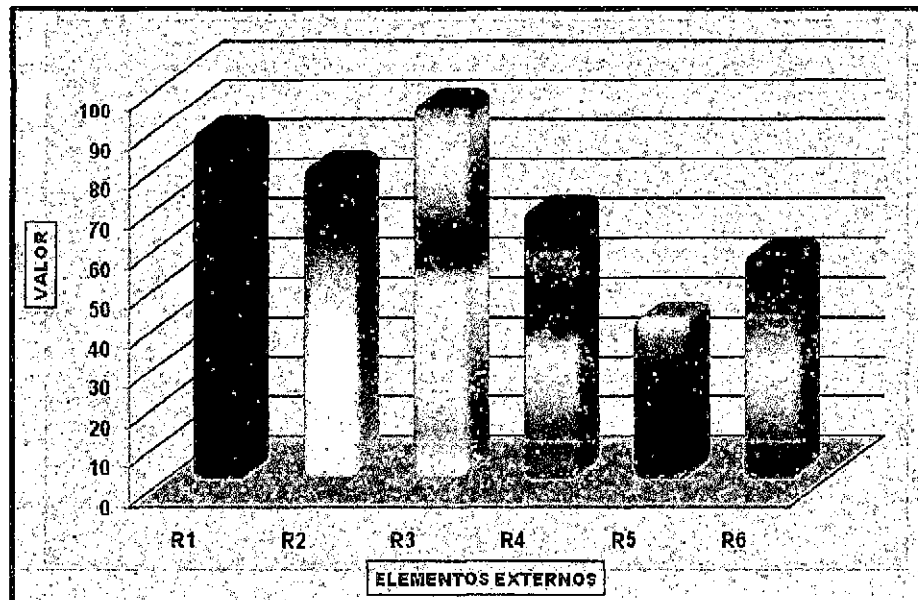


1. No se puede planificar por las condiciones climatológicas de la región
2. Crisis económica (es muy caro)
3. No existe asociatividad entre las plantas de derivados lácteos
4. Desconozco lo que es planificación estratégica
5. No tiene resultados, no funciona

En la Figura 35, se puede observar que el 33.33% de las plantas de derivados lácteos de la región Puno, considera que la Planificación Estratégica no es un buen recurso para incrementar la productividad y rentabilidad de las MYPES, porque se desconoce lo que es Planificación Estratégica (escasa capacitación), el 21.21% considera que es caro para implementar una Planificación Estratégica, el 24.24% porque no existe

asociatividad entre las plantas, el 9.09% considera que no se puede planificar por las condiciones climatológicas de la región y el 12.12% porque considera que no tiene resultados, no funciona.

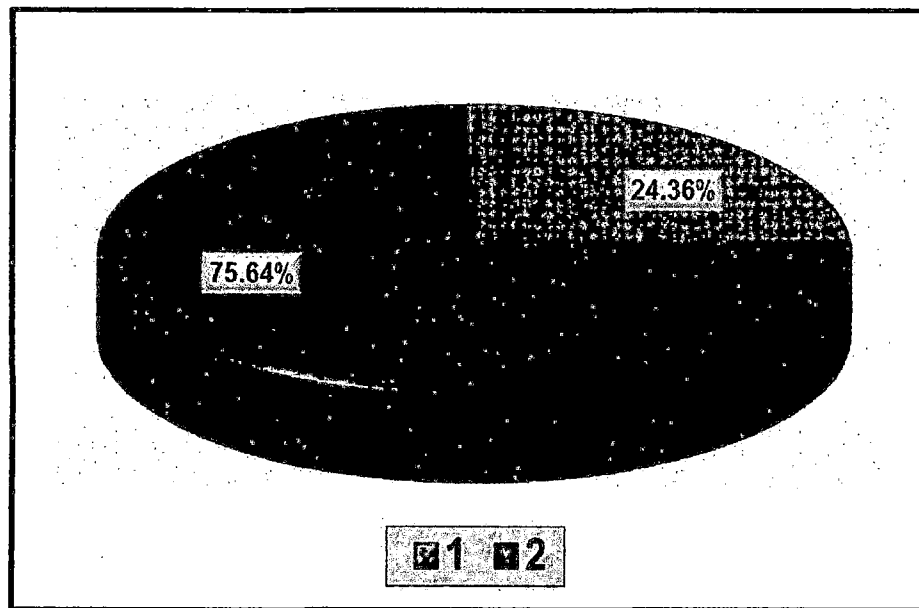
FIGURA 36
ELEMENTOS EXTERNOS QUE LA EMPRESA DEBE TENER EN CUENTA PARA LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS EN EL LARGO PLAZO EN LA REGIÓN PUNO, 2013



- R1= Asociatividad entre productores de derivados lácteos
- R2= Promover alianzas entre proveedores y comercializadores
- R3= Apoyo gubernamental de tipo económico
- R4= Promover el cuidado del medio ambiente
- R5= Promover la Responsabilidad Social de las empresas
- R6= Desarrollar la Gestión Empresarial

Para los productores de derivados lácteos de la región Puno, las acciones externas más importantes que se deben tener en cuenta a largo plazo para la producción de derivados lácteos es el apoyo gubernamental de tipo económico, así también lograr la asociatividad entre los productores de derivados lácteos y promover alianzas entre proveedores y comercializadores, como se muestra en la Figura 36. Se debe también promover el cuidado del medio ambiente y desarrollar la Gestión Empresarial en las plantas.

FIGURA 37
FORMALIZACIÓN DE LAS PLANTAS DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA
REGIÓN PUNO, 2013



1. SI
2. NO

En la Figura 37, se puede observar que el 24.36% de las plantas de derivados lácteos de la región Puno, esta formalizada y el 75.64% no está formalizada. Esto nos indica que hay una buena cantidad de plantas de derivados lácteos que vienen laborando en forma clandestina y compiten de una forma desleal en el mercado.

DISCUSIÓN

Una de las características de las MYPES del sector lácteo de la región Puno, es precisamente su bajo nivel de asociatividad. La gran mayoría de estas MYPES operan en solitario, aisladas entre sí, sin aprovechar el mejoramiento que supone para su actividad el realizar prácticas conjuntas y el poder actuar como grupo. Actualmente el motor de la economía la sostiene las Micro y pequeñas empresas a nivel nacional, pero que tienen que enfrentarse a un fenómeno llamado "globalización",

el cual las direcciona si estas no están solidas o preparadas para su permanencia en el mercado. Cada vez la competencia es más fuerte, agresiva y mayores en número (no olvidemos que las MYPES por su tamaño y capacidad tienen ciertas limitaciones y debilidades por decirlo de esta forma, sin menospreciarlas).

Los cambios económicos que sufre gran parte del mundo nos conduce tal vez a un solo camino llamado "ASOCIATIVIDAD" (esto se ve en forma muy claramente en los conocidos grupos).

Tal es así que la globalización económica ha roto esquemas que muchos aun no entienden. La competencia global es una realidad, por lo que ahora debemos de pensar que el mundo es tu mercado y debemos de identificar solo un micro segmento que los demás aun no ven. Para el caso particular y específico de las MYPES (micro y pequeñas empresas) el concepto de ASOCIATIVIDAD la deben de tener en cuenta y entender que ya no es solo un concepto bonito, sino que significa una oportunidad para seguir desarrollándose. Más interesante aún, en nuestro país las MYPES han soportado varias crisis y por lo mismo ha sostenido la economía en base a mucho esfuerzo por parte de los empresarios y trabajadores que conforman estas microempresas.

Dada esta realidad, surge ya la necesidad de diseñar estrategias colectivas no solo como una herramienta apropiada para seguir compitiendo, sino en algunos casos, de "supervivencia". Factores como desconfianza o de tener el liderazgo por parte de sus representantes, provoca de que simplemente estas MYPES desaparezcan.

“Esta estrategia colectiva se ha ido constituyendo en un requisito básico para la sobrevivencia de las MYPES, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.”

La asociatividad, es un "mecanismo de cooperación entre MYPES, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común".

La asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la “creación de valor” a través de la solución de problemas comunes, es decir algunas veces estas insuficiencias de capacidad de las MYPES por ejemplo hace muy complicado la incorporación de tecnologías, el ingreso a nuevos mercados (sea nacional, internacional e inclusive en tu misma zona), entre otros. La cultura en este segmento es un problema a tener muy en cuenta. La asociatividad tiene diferentes ventajas como: *Reducción de costos, Incorporación de tecnología, Mejora del posicionamiento en los mercados, Acceso a mercados de mayor envergadura, Capacitación de recursos humanos, Incremento de productividad, Acceso a recursos materiales y humanos especializados, Desarrollo de economías de escala, Disponibilidad de información, Captación de recursos financieros, Optimización de estándares de calidad, Desarrollo de nuevos productos, Ventajas competitivas, Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y Proveedores y Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en: Trabajo en equipo, Compromiso, Calidad en el servicio,*

Desarrollo humano (personal y profesional), Innovación y creatividad, Comunicación, Liderazgo, etc.

Por otro lado, el 98% de las empresas peruanas son MYPES y la mayoría opera informalmente (63%), produciendo el deterioro empresarial peruano: no trabajan asociadamente, no utilizan las herramientas de gestión modernas, y mantienen un esquema laboral sin protección y con sueldos limitados. Asimismo el 75.64% de las MYPES del Sector lácteo de la región Puno son informales.

Este problema se origina porque muchas MYPES son conducidas por jefes de hogar que trabajan por necesidad, y a modo de autoempleo deciden abrir su negocio. En otros casos son emprendedores, pero que al no ponerse en regla no se benefician del crecimiento económico de la región y del país.

La informalidad es una limitante para que las pequeñas empresas, por ejemplo, contraten con el Estado y con grandes empresas. Tampoco acceden a créditos ni a capacitaciones.

Los pequeños empresarios no cuentan con asesores y no tienen el dinero para hacer los trámites respectivos, y la única consecuencia frente a esa barrera es el cierre de su establecimiento, por lo tanto optan por refugiarse en la informalidad.

El problema, es el desconocimiento sobre los beneficios de formalizarse. A esto se suma que hay cierto temor a pagar impuestos a la SUNAT. Ante esta situación, las autoridades competentes deberían brindar

orientación e información para que más MYPES se formalicen. Los factores más importantes que determinan la informalidad en la región Puno y el país son: La Falta de Información, Trámites Burocráticos, Temor de perder los pocos ingresos, Bajo Nivel de Inversión y Factor Cultural.

El Estado a través del Gobierno regional, no solo debe apuntar a la formalización de las MYPES sino que tenga una visión de "Gestión de Clase Mundial". Además está pendiente resolver las trabas burocráticas la que demanda cuatro meses el culminar los trámites. Si no se logra formalizar a las MYPES, estas tendrán que afrontar consecuencias negativas, tales como:

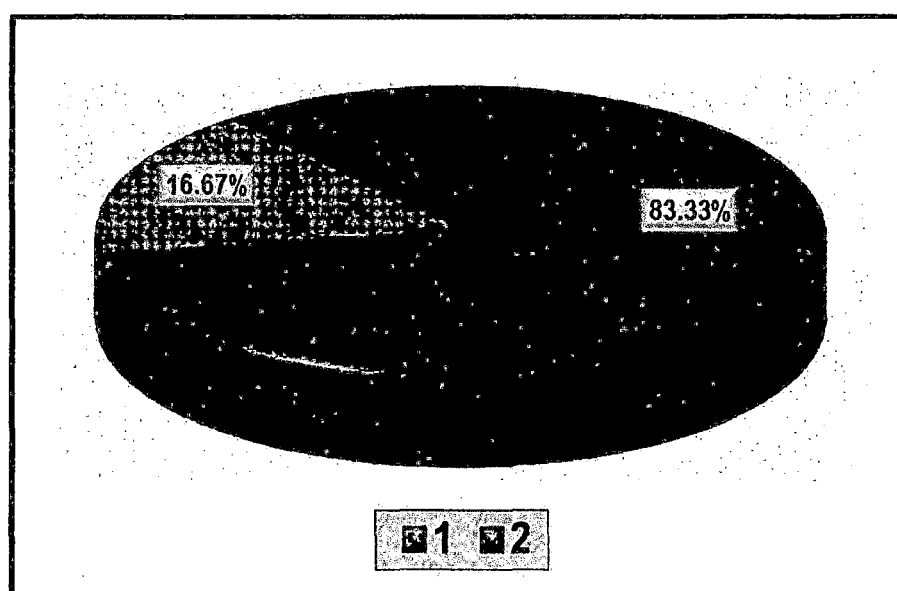
- La informalidad resta confiabilidad frente a instituciones financieras, lo que significa imposibilidad de obtener créditos a largo plazo.
- Los informales tendrán que invertir gran cantidad de esfuerzo para evitar ser descubiertos y ser sancionados por operar al margen de la ley.
- La clandestinidad, los conlleva a operar en espacio reducidos, que les impide alcanzar producciones a gran escala, impidiendo con ello la generación de mayores utilidades.
- Imposibilidad de tener acceso a un canal publicitario para promocionar sus productos o actividades, a fin de expandir sus servicios y generar mayor clientela.
- La informalidad les impedirá contratar con el Estado.
- La informalidad lo reducirá a un mercado local, sin posibilidades de asociarse, y participar en un mercado internacional.

4.1.5 OBJETIVO ESPECÍFICO 4

Determinar el grado de influencia de la deficiente infraestructura y la escasa transferencia de nuevas tecnologías para la producción y comercialización de los productos lácteos (control de calidad, valor agregado, sistemas y canales de comercialización), en el desarrollo competitivo de las MYPES del sector lácteo en la región Puno.

En la Figura 38, se puede observar que el 16.67% de las plantas de derivados lácteos en la región Puno, cuentan con Registro Sanitario y Habilitación de Planta, mientras que el 83.33% no cuentan con estos requisitos básicos para la producción formal de derivados lácteos. El Registro Sanitario lo otorga DIGESA, previa evaluación e inspección de los productos. Las MYPES, no cuentan con este registro, debido a: Desconocimiento para su obtención, desinterés e informalidad de las MYPES. De igual manera sucede con la Habilitación de Planta.

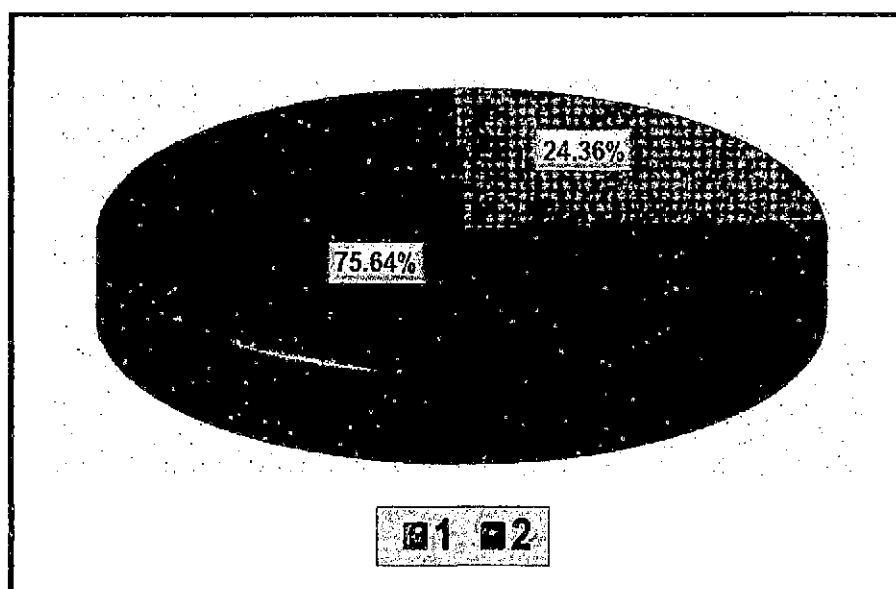
FIGURA 38
REGISTRO SANITARIO Y HABILITACIÓN DE PLANTA, 2013



1. SI
2. NO

La Figura 39, muestra que solo el 24.36% de las plantas de derivados lácteos, tienen implementado un Sistema de Control de Calidad (BPM, HACCP), mientras que el 75.64%, no lo tiene. Esto nos demuestra que la mayoría de las plantas de derivados lácteos de la región Puno, vienen aun produciendo de forma artesanal, sin considerar los parámetros de calidad que se requiere para este tipo de productos, de acuerdo a estándares y Normas Técnicas de alcance nacional e Internacional.

FIGURA 39
SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD, 2013

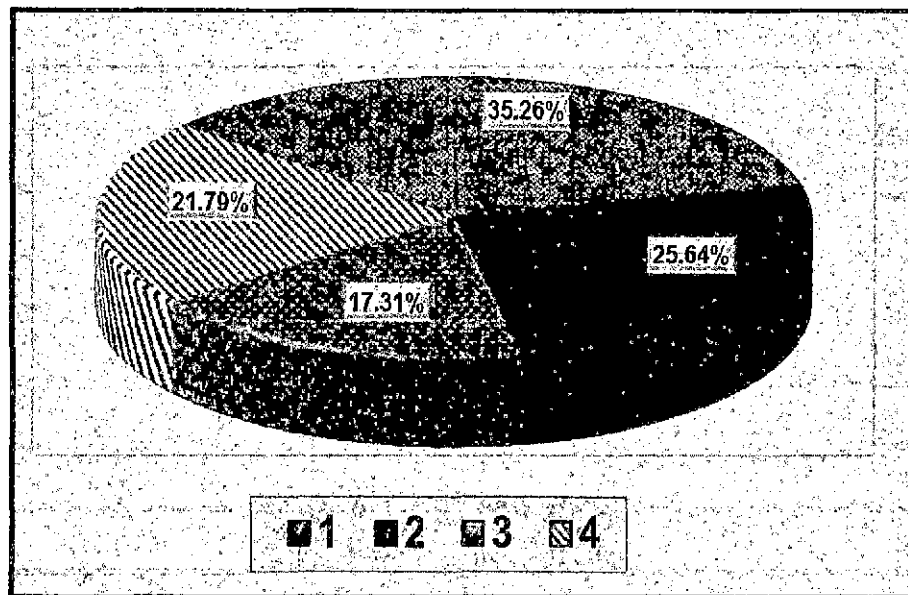


1. SI
2. NO

En la Figura 40, se puede observar que el 35.26% de las plantas de derivados lácteos en la región Puno, no implementa un Sistema de Control de Calidad, porque según ellos desconocen su implementación, el 25.64% no lo hacen porque consideran que su implementación es muy caro, el 21.79%, manifiesta que no lo implementa porque nadie lo hace y un 17.31%, manifiesta que no es necesario su implementación en las plantas de derivados lácteos.

Las necesidades de la industria y de todo el sector lechero, están basadas en la exigencia de ofrecer a los consumidores productos lácteos confiables y sanos. Por lo tanto, una leche de calidad y productos lácteos de calidad cumplen con los requisitos identificados sobre la base de su vida en la góndola y la aceptación del cliente de un producto confiable y sano, y el aseguramiento de la calidad de los mismos, debe ser considerado de una prioridad absoluta.

FIGURA 40
POR QUE NO IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD

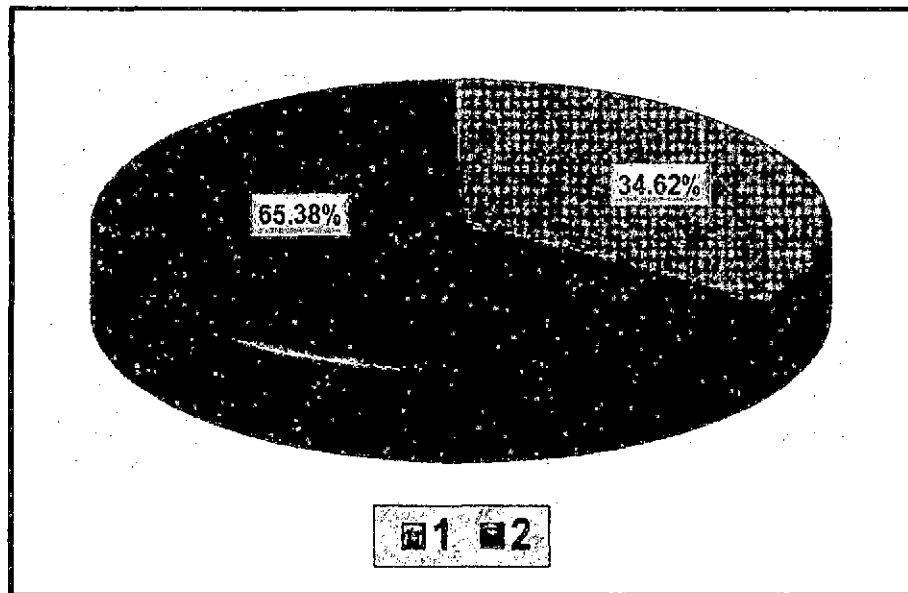


1. DESCONOZCO SU IMPLEMENTACIÓN
2. ES MUY CARO
3. NO ES NECESARIO
4. NADIE LO HACE

En la Figura 41, se puede observar que el 34.62% de las plantas, cuentan con los equipos necesarios para la producción de derivados lácteos, mientras, que el 65.38%, no cuentan. Esto nos demuestra que la mayoría de las plantas de derivados lácteos de la región Puno, vienen aun produciendo de forma artesanal. El uso de equipos en la Industria láctea es importante porque ello permite también obtener no solo mayor

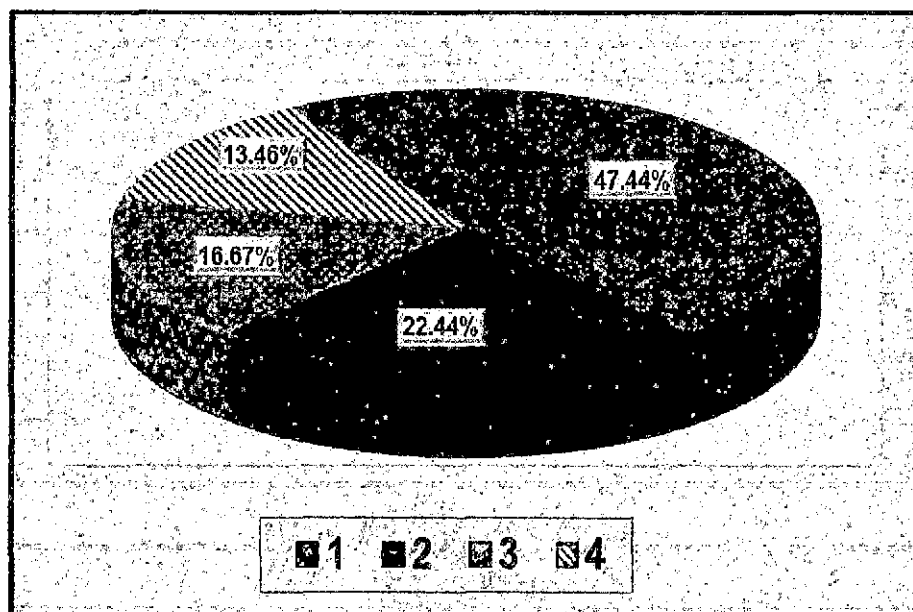
rendimiento y productividad, sino obtener un producto en condiciones higiénicas aceptables.

FIGURA 41
EQUIPOS PARA LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LAS MYPES DEL SECTOR LACTEO DE LA REGIÓN PUNO, 2013



- 1. SI
- 2. NO

FIGURA 42
DESTINO DE LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS, 2013

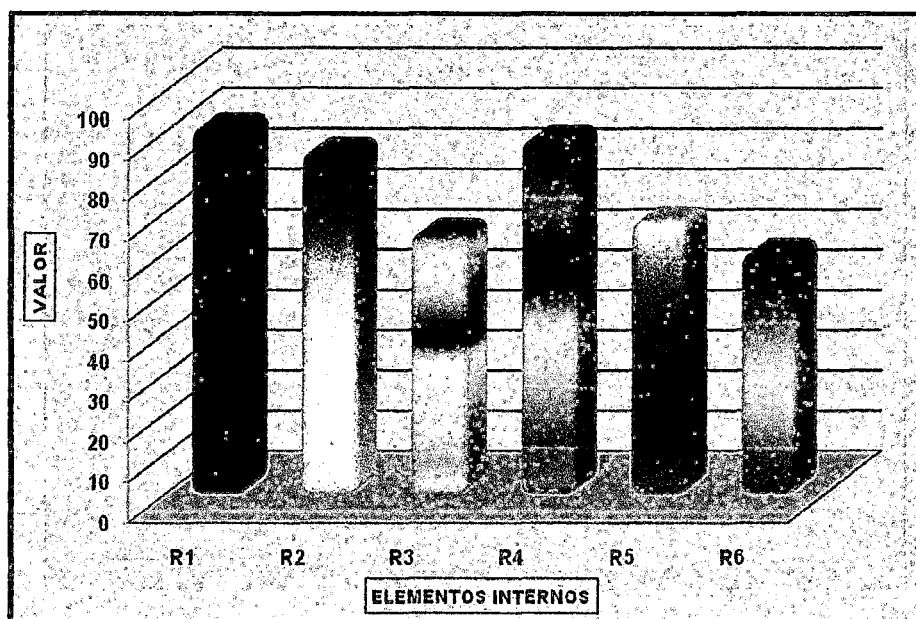


- 1. INTERMEDIARIO
- 2. MERCADO LOCAL
- 3. MERCADO REGIONAL
- 4. OTROS

En la Figura 42, se puede observar que el 47.44% de las plantas de derivados lácteos, venden su producción a los intermediarios, un 24.44% lo hace en los mercados locales (generalmente los días de feria o plaza), mientras que un 16.67%, lo comercializa en los mercados regionales de Cusco, Arequipa y Lima, y sólo un 13.46% comercializa su producción a otros actores.

FIGURA 43

ELEMENTOS INTERNOS PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE LAS MYPES DEL SECTOR LÁCTEO DE LA REGIÓN PUNO, 2013



- R1= Invertir en Tecnología, investigación y desarrollo
- R2= Capacitación del personal
- R3= Estrictos controles de calidad
- R4= Elaboración de alimentos inocuos y ecológicos
- R5= Controlar el uso racional de los recursos
- R6= Tratamiento de los residuos

Para los productores de derivados lácteos, la acción más importante a corto plazo es invertir en Tecnología, Investigación y Desarrollo para la elaboración de alimentos inocuos y ecológicos y para ello otra acción importante a tomar en cuenta es la capacitación al personal de la planta, como se muestra en la Figura 43. Junto a lo mencionado se tiene

también que controlar el uso racional de los recursos, implementar estrictos controles de calidad y sobre todo tener responsabilidad social para el tratamiento de los residuos.

DISCUSIÓN

Hay consenso con relación a la importancia de que todas las MYPES de todo se preocupen, de manera sostenida, por entregar al mercado productos y servicios de calidad. Así, mismo, se entiende que calidad es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, también se acepta que la calidad es la percepción mental que el consumidor o cliente tiene de un producto o servicio.

Más allá de la convicción teórica de que la calidad, en todas sus acepciones, constituye un factor determinante para lograr la competitividad empresarial, está la enorme tarea de establecer y mantener las condiciones indispensables para gestionarla, como parte consustancial de la vida cotidiana de toda la organización. En este sentido, el fomento y desarrollo de la llamada cultura de la calidad se torna fundamental; más aún, si se quisiera extenderla a los ámbitos de la denominada Calidad total, que significa actuar con calidad en todos los momentos y campos de nuestro desempeño. La inversión que una MYPE realiza en producir calidad, el mercado lo retribuye con fidelidad y rentabilidad, pues los consumidores demuestran que están dispuestos a pagar un precio mayor por mejores niveles de calidad de los productos y servicios que reciben. Dicha inversión puede cubrir los rubros de materias primas e insumos, máquinas y equipos, tecnología, mejora de

los procesos y especialmente el desarrollo de las capacidades del personal a todo nivel.

En un contexto de globalización, los empresarios de las MYPES tienen que pensar que no hay una calidad para el mercado local y otra para el mercado internacional. Para lograr entregar productos y servicios con calidad competitiva, hay que dar cumplimiento de normas y procedimientos que ayudan a asegurar la calidad.

4.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPOTESIS

4.2.1 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

La Repuesta Científica Si coincide con la hipótesis General por la cual la hipótesis se acepta y se concluye que la ausencia de un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial incide directamente en la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo de la región Puno, ya que el plan estratégico sirve como guía o timón al que conduce una empresa y orienta sus acciones en función a la visión del empresario. Además, es una herramienta que obliga monitorear los cambios que pudieran darse en el entorno y evaluar constantemente las fortalezas y debilidades de la organización, en función a los competidores en la industria.

Sin un plan estratégico, las MYPES solamente logran sobrevivir en un ambiente de inseguridad e informalidad, sin saber cuál es su horizonte a corto, mediano y largo plazo, podríamos comparar como un automóvil sin conductor que al poco tiempo va a perder su control para finalmente colisionar y quedar inmovilizado.

La asociatividad empresarial permite, que las organizaciones sean sostenibles y competitivas en el mercado, pero de acuerdo a la investigación realizada, existe una desorganización en toda la cadena productiva de lácteos en la región Puno, ello permite que exista una competencia desleal, productos de baja calidad, intermediación comercial que al final se refleja en una baja productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo de la región Puno.

Asimismo el 75.64% de las MYPES del Sector lácteo de la región Puno son informales y ello va incidir también en la baja productividad y rentabilidad de las MYPES ya que son negocios que no se encuentran debidamente ordenados, no podrán contratar más personal ya que la informalidad los mantendrá siempre como un negocio pequeño sin lograr un crecimiento sostenible.

4.2.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.2.2.1 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA I

La Respuesta Científica Si coincide con esta hipótesis Específica por la cual la hipótesis se acepta y se concluye que la falta de un compromiso responsable y la ausencia de políticas coherentes y estables por parte del Gobierno Regional inciden en la productividad y rentabilidad de las MYPES del sector lácteo en la Región Puno.

A diferencia de otras regiones del Perú involucradas en este rubro como Ayacucho, Cajamarca y Cusco que cuentan con un Plan Estratégico para la cadena Productiva de Lácteos, la región Puno lamentablemente no cuenta con este documento de vital importancia para el desarrollo de

este sector, a pesar de que la región Puno en los últimos 10 años ha pasado a convertirse en un gran potencial del sector lácteo en el Perú.

Si bien es cierto que el gobierno regional tiene intervención en el sector agropecuario a través de proyectos y programas, aún no ha concretado un trabajo responsable a corto, mediano y largo plazo con políticas que permita lograr integrar eficientemente todo el eslabón de la cadena productiva de lácteos en la región Puno a fin de lograr una producción sostenida y con calidad y a la vez articulada a los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales y de esta forma lograr un mejor desarrollo económico en este sector.

4.2.2.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA II

La Repuesta Científica Si coincide con esta hipótesis Específica por la cual la hipótesis se acepta y se concluye que las MYPES del sector lácteo de la región Puno carecen de capacitación y asistencia técnica en el área de producción, organización, y gestión empresarial y ello influye negativamente en el desarrollo de valores humanos y una asociatividad comercial organizada.

La mayoría de las MYPES del sector lácteo de la región Puno no practican valores como, honestidad, trabajo en equipo, solidaridad, respeto, responsabilidad, etc. y es por ello que al no estar asociados, trabajan individualmente ocasionando una competencia desleal entre ellos mismos, que al final los hace más vulnerables frente a los comercializadores intermediarios que son los que aprovechan estas debilidades para sacar ventajas a su favor.

4.2.2.3 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA III

La Respuesta Científica Si coincide con esta hipótesis Específica por la cual la hipótesis se acepta y se concluye que un deficiente nivel de organización incide negativamente en la productividad y rentabilidad de MYPES del sector lácteo en la región Puno.

Al no estar organizadas las MYPES del sector lácteo de la Región Puno, es imposible lograr una producción y comercialización organizada y sostenible para mercados cada vez más exigentes. Es por ello que al no haber representación de este sector ante las autoridades competentes, se hace caso omiso a los petitorios individuales de los productores que más lo ven como intereses personales. Además al haber desorganización de las MYPES las hace más vulnerables a competidores de otras regiones del país.

4.2.2.4 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA IV

La Respuesta Científica Si coincide con esta hipótesis Específica por la cual la hipótesis se acepta y se concluye que la deficiente infraestructura y la escasa transferencia de nuevas tecnologías para la producción y comercialización de los productos lácteos (control de calidad, valor agregado, sistemas y canales de comercialización), inciden en el desarrollo competitivo de las MYPES del sector lácteo en la región Puno. De acuerdo a la investigación realizada, el 83.33% de las MYPES del sector lácteo de la región Puno, no cuentan con registro sanitario y la certificación por la habilitación de planta, lo cual nos indica que estas MYPES no cuentan con la infraestructura y tecnología adecuada para la producción de derivados lácteos. Para un desarrollo competitivo de las

MYPES, se debe de invertir en Infraestructura y en tecnología, es decir contar con equipos necesarios para la producción eficiente y de calidad de los derivados lácteos. Con productos de mala calidad es imposible competir en el mercado.

4.3 PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

4.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

4.3.1.1 CONTEXTO ECONÓMICO NACIONAL DEL SECTOR LÁCTEO

El sector lácteos representa el 1.38% del PBI manufacturero y el 0.2% del PBI total. La producción del sector se encuentra concentrada en pocas empresas de gran escala e integradas verticalmente. En términos del tamaño del mercado, se estima que las ventas totales de la industria para el 2013 ascenderán a US\$ 1000 millones.

Debemos mencionar que los productos del sector son parte de la canasta familiar básica, representando el 3.47% de la misma.

La producción de leche fresca en el país, proveniente de la industria ganadera, no cubre los requerimientos del mercado local, por lo que se tiene que recurrir a importaciones de leche en polvo.

La elevada competencia al interior de la industria y el bajo valor agregado de sus productos han traído como consecuencia que muchas empresas del sector, especialmente las de menor tamaño (que disponen de menos recursos para invertir en el mejoramiento de la eficiencia de sus procesos y no pueden aprovechar economías de escala) tengan reducidos márgenes de utilidad e inclusive pérdidas.

La producción de leche en el Perú se realiza principalmente en las denominadas cuencas ganaderas: Norte, Centro y Sur.

Uno de los problemas que afectó y sigue afectando el desarrollo del sector de la ganadería lechera, en décadas pasadas, fue la importación de leche en polvo subsidiada en los países de origen, la que fue utilizada para los programas sociales del estado. Esta situación originó que muchos establos lecheros cerraran debido a que el menor precio de los productos importados trajo por tierra las inversiones nacionales.

Actualmente la ganadería en el Perú, se desarrolla a nivel de las tres regiones naturales costa, sierra y amazonia aplicando tecnologías y modos de producción de acuerdo a las características geográficas y altitudinales donde se desarrolla esta actividad. La ganadería vacuna en el Perú se desarrolla entre los 0 y los 4.200 msnm sin inconvenientes. Existen dos razas principales que dominan en las cuencas lecheras: la Holstein (por debajo de los 3.000 msnm y la Brown Swiss (por debajo de los 4.200 msnm).

El clima en la sierra presenta dos estaciones: una época de lluvias que dura entre 5 y 6 meses (entre noviembre y abril), con 400 a 1.000 mm de precipitaciones y una temperatura entre 6 y 12°C; y una época seca (entre mayo y octubre) con alta evaporación y heladas con temperaturas por debajo de los 10°C y altas variaciones (de +/- 30°C). La característica predominante es la crianza a nivel del minifundio, donde los productores desarrollan la actividad con fines de supervivencia más que para obtener ganancias.

La ganadería lechera representa aproximadamente 787 604 cabezas de ganado vacuno (2010) en producción, distribuidas en 296 633 unidades productivas.

El 78% de la población de ganado lechero especializado está en la costa compitiendo con la agricultura intensiva.

Según la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú AGALEP (2012), existen alrededor de 120 mil productores de leche en el país de los cuales el 90% son pequeños ganaderos.

La producción actual de leche es de 4.6 millones de kilos diarios de los cuales el 54 % es procesada por la industria láctea, y el 46 % restante se destina al procesamiento de productos artesanales (AGALEP, 2012).

Según el Banco Scotiabank, manifiesta que el año 2013, La industria láctea crecería alrededor de 6%. Esta evolución estaría en línea con la expansión de 6.6% de la demanda interna en general, y del consumo privado en particular, lo que se traduciría en una mayor capacidad adquisitiva de la población y en un mayor consumo de lácteos a nivel nacional. En términos desagregados, se prevé que la línea de derivados lácteos muestre una tasa de crecimiento por encima de promedio de la industria, resaltando en particular el yogurt, ello debido al impulso que se está dando al producto en particular.

La tendencia actual es de incrementar el destino hacia la industria. En la década de los ochentas solo se acopiaba un 23%, actualmente es mayor al 54% de la producción nacional de leche cruda fresca, lo que está promoviendo el desarrollo de nuevas cuencas lecheras como Puno.

4.3.1.1.1 POLÍTICAS SECTORIALES

Desde 1993 las importaciones de todos los productos lácteos están sometidas al pago de una tasa fija igual a 25 % del precio CIF y de una tasa variable aplicada en cuanto el precio FOB sea inferior a un precio meta determinado dos veces al año. Este sistema de “franja de precios” asegura a la producción nacional una relativa protección frente a las importaciones y, sobre todo, frente a las variaciones de los precios internacionales. Estos aranceles pueden explicar la disminución de las importaciones de leche desde 1999, sustituidas por una producción nacional en fuerte crecimiento desde 1992. El volumen acopiado por la industria pasó del 30% de la producción nacional en 1995 al 45% en el 2003. Como efecto de esta política no sólo creció la producción en zonas vinculadas a la gran industria (Lima, La Libertad, Arequipa y Cajamarca), sino que también se expandió y creció la producción de leche en otras zonas (Puno, Ayacucho, Pasco y Huánuco). Las leyes como la Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Agrario de 1991 o la llamada Ley de Tierras de 1997, favorecieron los emprendimientos empresariales, la gran mayoría orientados a la exportación, pero también a las grandes empresas multinacionales lácteas.

Los efectos de estas leyes en el sector lácteo en el Perú hicieron primeramente, **que los sistemas de producción lecheros se reconvirtieron**. Actualmentese distinguen tres grandes tipos de sistemas de producción de leche fresca:

1. *El sistema basado en el manejo extensivo de pastos.*
2. *El sistema basado en el manejo intensivo de pastos y forrajes con riego y razas lecheras más productivas.*

3. *El sistema estabulado basado en la alimentación con maíz y concentrado y con razas Holstein.*

Los dos primeros tipos se encuentran en la sierra, mientras el tercero es netamente costeño.

En segundo lugar **se genera una gran dualidad en el sector**: en un extremo la cadena "industrial" de la leche liderada por tres grandes empresas transnacionales (Nestlé, Gloria y Laive) y en el otro extremo la cadena "artesanal" que incorpora a numerosos pequeños productores no especializados de leche fresca y a pequeñas empresas, micro empresas urbanas y peri urbanas y plantas rurales, que generan alternativas de procesamiento ante el autoconsumo y la comercialización al menudeo de leche fresca.

En tercer lugar **se consolidan los nuevos patrones de consumo de lácteos**, al continuar favoreciéndose la estrategia empresarial de elaboración de leche evaporada enlatada, mezclando la leche fresca acopiada con leche en polvo importada y subvencionada por el Estado, que al inicio también controlaba el precio del producto final. El propósito fue ofrecer a la creciente población urbana un alimento barato, de manera que permitió difundir el consumo de leche evaporada entre los sectores más pobres y en todo el país.

4.3.1.1.2 DESTINO Y CONFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA LÁCTEA EN EL PERÚ

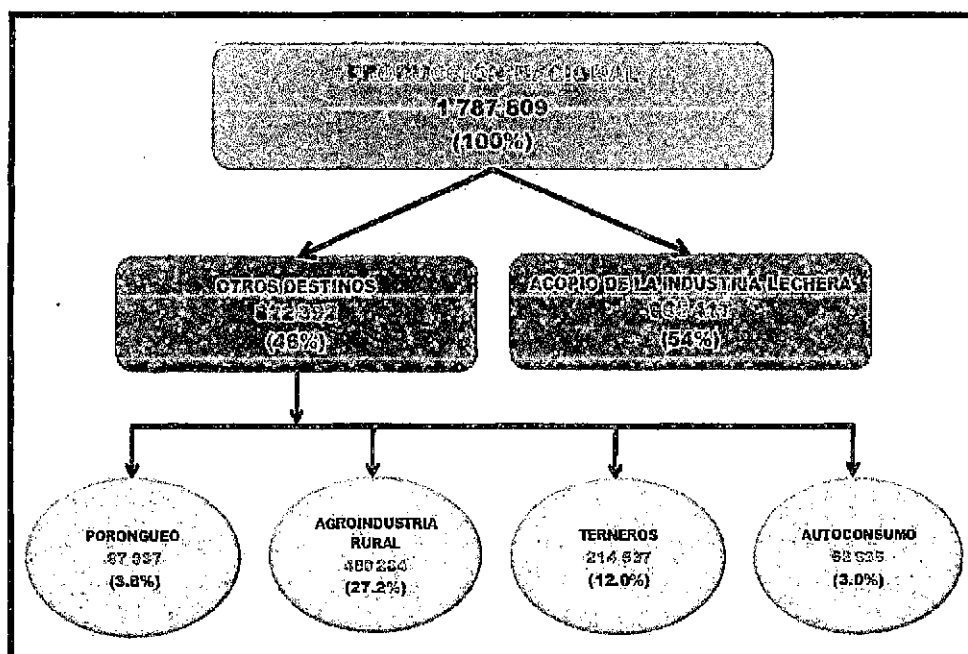
La producción nacional de leche fresca tiene diferentes destinos:

- (1) Las plantas procesadoras de la gran industria
- (2) Terneraje
- (3) La industria artesanal (agroindustria rural)

- (4) Los porongueros para venta directa al público
- (5) El autoconsumo
- (6) Programas Sociales

En la Figura 44, se puede observar la distribución nacional de la producción de leche en el Perú.

FIGURA 44
DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL PERÚ, 2012



Fuente: Elaboración propia, en base a la producción nacional de leche, (2013)

Los volúmenes destinados a cada comprador varían de acuerdo a la zona de producción. Por ejemplo en las cuencas lecheras de Lima y La Libertad (costa) se destina más del 80% a la industria formal (gran industria y mediana empresa), mientras que en las zonas de producción no especializada el principal destino es la industria artesanal de derivados y el consumo humano directo. Sin embargo la tendencia actual es de incrementar el destino hacia la micro y pequeña empresa urbana y peri urbana.

Concluyendo, la industria láctea en el Perú, está conformado por:

A) La Industria Artesanal: Aproximadamente el 40% de la producción nacional de leche fresca cruda se destina a la Industria Artesanal y al Consumo Humano directo, el producto principal de esta Industria son principalmente los derivados lácteos, siendo el queso fresco el que alcanza volúmenes importantes. El departamento de Lima es el principal destino de la agroindustria artesanal en donde cerca del 50% de los quesos que se consumen son artesanales y provienen de diferentes regiones del país.

B) La Gran Industria: La componen principalmente tres empresas privadas reconocidas: Gloria, Nestlé y Laive, de las cuales la empresa Gloria S.A. acopia el mayor porcentaje de la leche fresca nacional destinada para la industria. Esta Industria está integrada verticalmente desde el acopio de la leche. Esta industria se encuentra ubicada en las cuencas de Lima, Arequipa y Cajamarca.

La oferta de productos lácteos se ha incrementado y diversificado significativamente durante los últimos años. Actualmente existe una amplia gama de productos enfocados a las preferencias de los distintos tipos de consumidores.

La industria produce diversos productos: leche fresca pasteurizada, leche evaporada, mantequilla, quesos, yogurt, crema de leche, etc. Asimismo, genera demanda a otros sectores como el ganadero, principal proveedor de materia prima, la industria azucarera, la industria de envases plásticos y hojalata y la industria química.

La participación, en lo que a producción respecta, de lácteos y derivados dentro del sector es la siguiente leche evaporada 70%, leche pasteurizada, 15%; yogurt, 9%; y quesos, 2%.

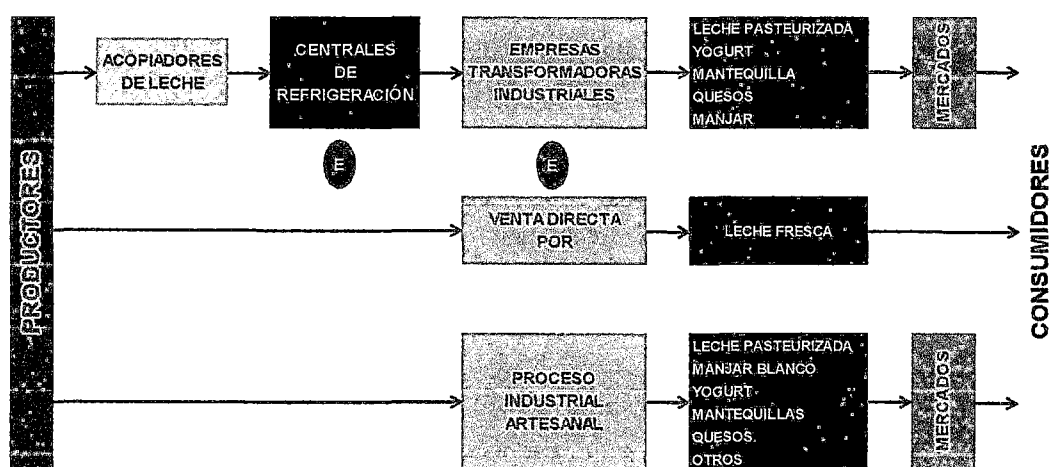
4.3.1.1.3 CADENA PRODUCTIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL PERÚ

La cadena de productos lácteos (Ver Figura 45), se inicia con la extracción de la leche cruda y está conformada por los siguientes agentes:

- A. Productores lecheros:** conformado por grupos heterogéneos de unidades de producción, entre los que se encuentran:
- a) **Grandes Productores:** crianzas intensivas que aplican tecnologías modernas, buen nivel de educación, acceso a algún tipo de crédito y a información, pertenecen a alguna organización de productores. Se caracterizan por la venta de mayores volúmenes de producción.
 - b) **Medianos Productores:** alto porcentaje de la población rural, nivel tecnológico bajo, carecen de un sistema de información, producción orientada principalmente al mercado regional y centros de acopio de la industria.
 - c) **Pequeños Productores:** familias campesinas, de gran valor cultural, pero de educación limitada, con pequeñas propiedades y cabezas de ganado, la actividad ganadera es complementaria a la agricultura formando sistemas Integrales de producción, orientados al autoconsumo y a la producción artesanal de derivados lácteos.
- B. Acopiador:** en el que se distinguen agentes informales (el poronguero) y formales (centros de acopio):

a) **Poronguero:** se encarga de realizar el recojo de leche, por los establos o en lugares predeterminados habitualmente (centros de acopio) a fin de adquirir el producto para luego revenderlo a los consumidores finales o a los productores artesanales de derivados lácteos, es el intermediario principal a nivel regional en zonas en donde no acopia la gran industria.

FIGURA 45
CADENA PRODUCTIVA DE LÁCTEOS EN EL PERÚ, 2012



Fuente: ADIL (2012)

b) **Centro de Acopio:** pueden ser de propiedad de la industria, intermediario o de los mismos productores, acopia leche para enfriarla y comercializarla a las plantas procesadoras ganando un plus por volumen y calidad de leche.

C. Industria:

a) **Procesador Artesanal o Agroindustria Rural:** se dedica a la elaboración de derivados lácteos, quesos principalmente. En algunos casos vende directamente a algún intermediario y/o

consumidor final., funciona principalmente a nivel regional, en cuencas lecheras poco desarrolladas.

- b) **Gran Industria:** constituye el mayor acopiador de leche a nivel nacional, tiene mayor capacidad instalada para el procesamiento de leche y domina el mercado nacional.

D. Consumidores: adquieren los productos lácteos en los diferentes centros de venta. Este agente es el que determina la permanencia y la rentabilidad de la Cadena.

Los Centros de Venta son los lugares de expendio de los productos lácteos, que van desde los mayoristas hasta vendedores finales, pasando por distribuidores, intermediarios minoristas y otros.

4.3.1.1.4 PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL PERÚ

El principal insumo de la industria es la leche fresca. La producción de leche en el 2012 ascendió a 1 787 809 TN, lo cual representa un incremento de 2.37% con respecto al año anterior.

Es importante destacar que la producción de leche ha venido creciendo en los últimos 10 años a tasas anuales superiores a 3.7%, debido a las inversiones en expansión de los establos por parte de los ganaderos y en extensión de las redes de acopio por parte de los industriales.

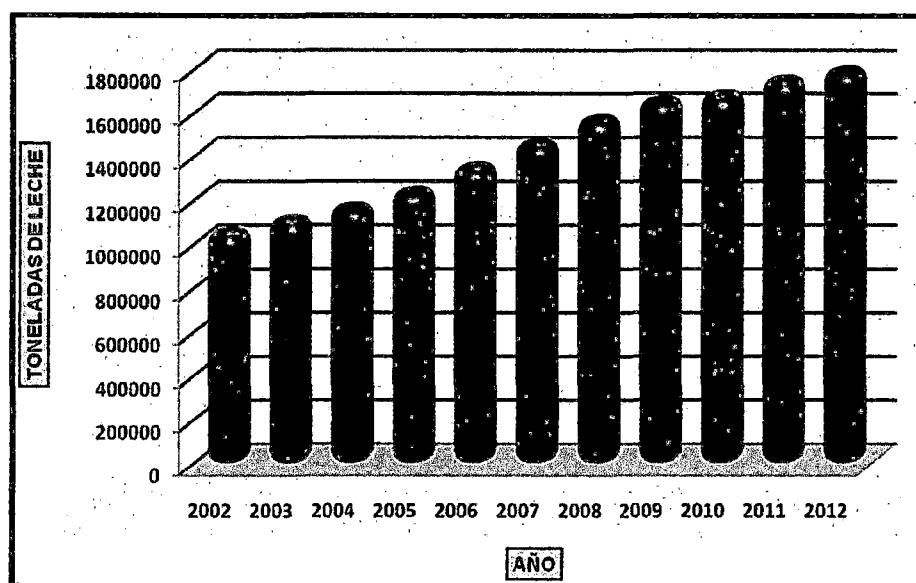
En el Cuadro 21 y Figura 46, se muestra la producción nacional de leche (TN), desde el año 2002, que tiene una tasa de crecimiento de 5.7% anual.

CUADRO 21
PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL PERÚ (TN), 2012

AÑO	(TN)	RENDIMIENTO (KG/VACA/AÑO)	VACAS EN ORDENO (UNID)
2002	1 051 482	1 655	635 516
2003	1 104 820	1 700	649 791
2004	1 164 973	1 726	674 830
2005	1 235 840	1 745	708 120
2006	1 346 991	1 811	743 671
2007	1 455 815	1 933	753 189
2008	1 565 528	2 034	764 581
2009	1 652 112	2 099	787 057
2010	1 678 372	2 131	787 604
2011	1 745 529	2 141	815 251
2012	1 787 809	2 193	834 998

Fuente: Oficina de Información Agraria – MINAGRI (2012)

FIGURA 46
PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL PERÚ (TN), 2012

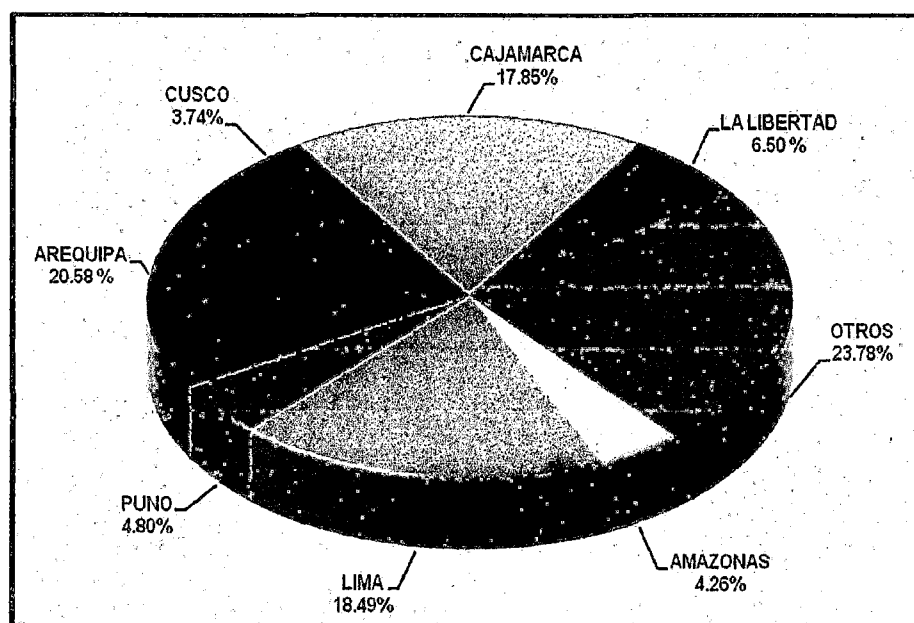


Fuente: Oficina de Información Agraria – MINAGRI (2012)

Las cinco principales regiones productoras de leche en el año 2012, representa el 68.22% de la producción nacional. La región Arequipa lidera la producción de leche con el 20.58%, Lima 18.49%, Cajamarca 17.85%, La Libertad 6.50% y Puno 4.80%, como se muestra en el Cuadro 22 y Figura 47. En el Cuadro 23 y la Figura 48, se muestra la población de vacas en ordeño y productividad lechera.

FIGURA 47

PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL PERÚ POR REGIONES, 2012



Fuente: Oficina de Información Agraria – MINAGRI (2012)

CUADRO 22

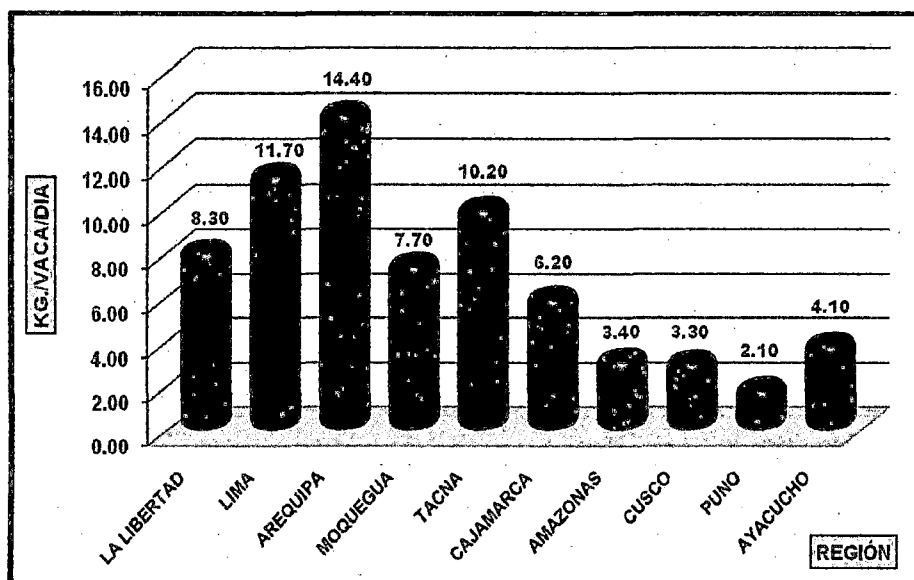
PRODUCCIÓN DE LECHE EN EL PERÚ POR REGIONES (TN), 2012

REGIÓN	2010	2011	2012
TOTAL	1 678 372	1 745 529	1 787 809
TUMBES	568	601	623
PIURA	31 497	43 867	44 945
LAMBAYEQUE	39 517	27 262	27 952
LA LIBERTAD	100 618	113 502	116 305
ANCASH	16 921	16 803	17 220
LIMA	306 876	322 678	330 580
ICA	30 278	32 109	32 930
AREQUIPA	355 013	363 668	368 198
MOQUEGUA	15 262	15 212	15 599
TACNA	26 224	26 356	27 060
CAJAMARCA	303 449	311 607	319 225
AMAZONAS	75 125	74 369	76 240
SAN MARTÍN	29 321	32 955	33 793
HUÁNUCO	39 413	40 474	41 501
PASCO	18 178	18 249	18 775
JUNÍN	31 111	39 435	40 420
HUANCAVELICA	17 193	24 405	25 054
AYACUCHO	43 482	50 138	51 387
APURÍMAC	42 392	35 570	36 482
CUSCO	68 452	65 242	66 901
PUNO	76 907	79 038	84 301
LORETO	2 527	3 181	3 268
UCAYALI	4 986	5 081	5 224
MADRE DE DIOS	3 063	3 726	3 826

Fuente: Oficina de Información Agraria – MINAGRI (2012).

FIGURA 48

PRODUCTIVIDAD LECHERA EN EL PERÚ POR REGIONES, 2012



Fuente: Oficina de Información Agraria – MINAGRI (2012).

CUADRO 23

POBLACIÓN DE VACAS EN ORDEÑO Y PRODUCTIVIDAD LECHERA EN PERÚ, 2011

NIVEL	Nº DE VACAS EN ORDEÑO	RENDIMIENTO (Kg/Vaca/Día)	RENDIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN (Kg/Unid./Año)
NACIONAL	815 251	5.90	2 141
TUMBES	513	3.20	1 172
PIURA	35 419	3.40	1 239
LAMBAYEQUE	15 349	4.90	1 776
LA LIBERTAD	37 489	8.30	3 028
ANCASH	14 358	3.20	1 170
LIMA	75 684	11.70	4 264
ICA	7 811	11.30	4 111
AREQUIPA	69 147	14.40	5 259
MOQUEGUA	5 406	7.70	2 814
TACNA	7 200	10.20	3 725
CAJAMARCA	136 630	6.20	2 281
AMAZONAS	59 696	3.40	1 246
SAN MARTÍN	18 300	4.90	1 801
HUÁNUCO	32 902	3.40	1 230
PASCO	24 424	2.00	747
JUNÍN	28 327	3.80	1 392
HUANCAVELICA	16 366	4.10	1 491
AYACUCHO	33 551	4.10	1 494
APURÍMAC	34 514	2.80	1 031
CUSCO	53 376	3.30	1 222
PUNO	101 006	2.10	783
LORETO	1 741	5.00	1 828
UCAYALI	3 508	4.00	1 448
MADRE DE DIOS	2 664	3.80	1 399

Fuente: Oficina de Información Agraria – MINAGRI, (2012).

4.3.1.1.5 PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL PERÚ

La producción de leche pasteurizada es la que tiene mayor crecimiento, con una tasa anual de 9.57% y leche evaporada 4.53 %, en cambio leche condensada fue producida en el año 2008 (99 TN) y en el 2010 sólo 58 TN. Mientras que dentro de los derivados lácteos el yogurt con tasa anual de 19.36 % y el queso fresco con 15.99 % fueron los de mayor crecimiento en el periodo 2004-2011 como se muestra en el Cuadro 24.

CUADRO 24
PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL PERÚ (TN), 2011

PRODUCTOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
LECHE								
EVAPORADA	312 129	327 807	358 844	381 907	323 571	360 533	410 063	410 706
CONDENSADA	-	-	-	-	99	176	58	-
PASTEURIZADA	57 740	63 102	55 924	67 929	98 584	111 310	126 924	126 616
POLVO ENTERA	30	-	-	-	-	-	-	-
DERIVADOS LÁCTEOS								
QUESO	9 372	9 421	10 718	13 847	17 408	14 377	16 697	17 178
MANTEQUILLA	1 408	1 257	1 358	1 273	1 984	2 577	2 304	2 875
YOGURT	51 852	58 825	65 454	84 089	110 303	116 025	135 352	143 968
MANJAR BLANCO	3 731	4 256	4 272	4 539	3 007	-	-	-

Fuente: Empresas Agroindustriales. (2012)

4.3.1.1.6 PRECIOS DE LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL PERÚ

El precio de la leche fresca pagada al productor local se situó en 1.09 nuevos soles por litro a diciembre del 2012, nivel que está 4.6 % por encima del 1.04 soles del cierre del 2011 (como se puede observar en el Cuadro 25 y Figura 49), según cifras del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).

CUADRO 25

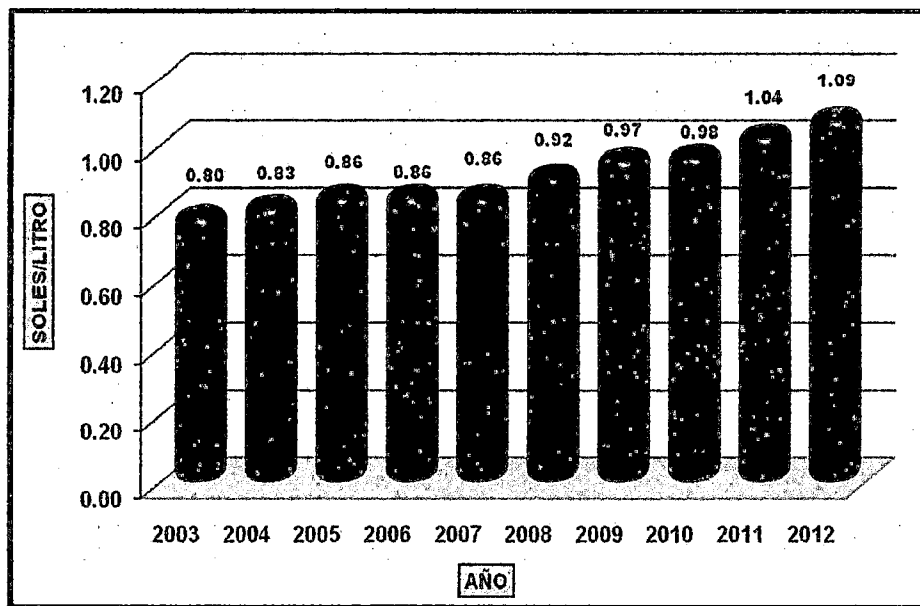
PRECIOS DE LECHE FRESCA EN EL PERÚ, 2012

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
SOLES/LITRO	0.80	0.83	0.86	0.86	0.86	0.92	0.97	0.98	1.04	1.09

Fuente: Oficina de Información Agraria – MINAGRI, (2012).

FIGURA 49

PRECIO PROMEDIO AL PRODUCTOR (S./Litro) EN EL PERÚ, 2012



Fuente: Oficina de Información Agraria – MINAGRI, (2012)

Los precios al consumidor de leche fresca han variado desde 1.14 soles/litro en el año 1990 hasta 3.29 soles/litro en el año 2012 esto ha representado una tasa de crecimiento anual de 17.82 %.

En línea con el incremento en el precio de la leche fresca, durante el 2012 el precio de la leche evaporada por lata de 410 gramos fue de 2.67, manteniéndose el precio con respecto al año 2011 (Cuadro 26).

En el Cuadro 27 y Figura 40, se muestra el precio pagado al productor en diferentes países.

CUADRO 26

PRECIO PROMEDIO ANUAL DE DERIVADOS LÁCTEOS EN EL PERÚ, 2012

PRODUCTOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
LECHE EVAPORADA (410 ML)	2.00	2.02	2.04	2.09	2.16	2.48	2.52	2.56	2.67	2.67
LECHE FRESCA (L)	2.41	2.43	2.45	2.48	2.52	2.68	2.88	3.00	3.17	3.29
QUESO FRESCO (KG)	11.43	11.68	11.83	11.92	11.90	12.18	12.40	13.40	14.34	14.38
QUESO MANTECOSO (KG)	12.83	14.24	14.71	14.32	15.47	16.06	17.80	19.70	20.43	20.52

Fuente: INEI. (2012)

CUADRO 27

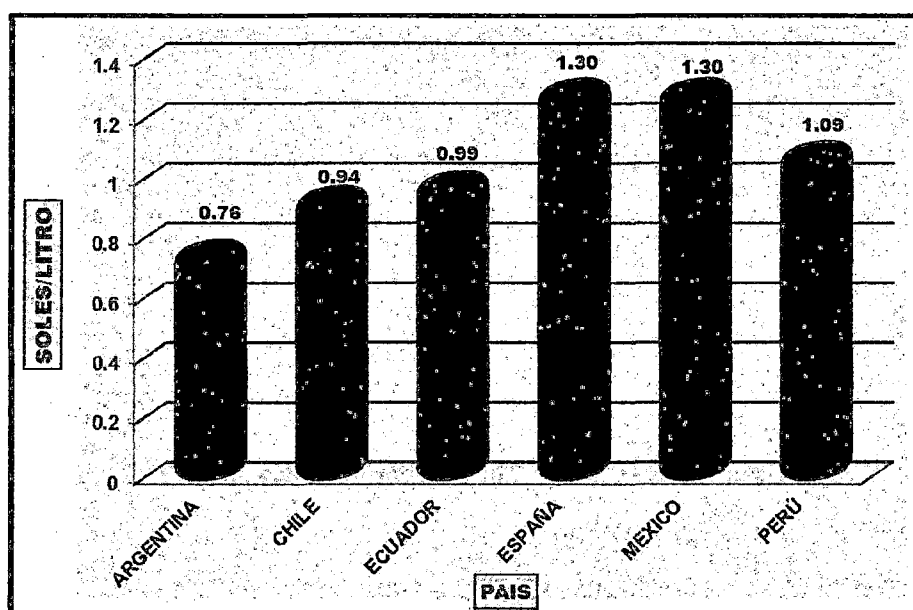
PRECIOS DE LECHE FRESCA EN DIFERENTES PAÍSES, 2012

PAIS	ARGENTINA	CHILE	ECUADOR	ESPAÑA	MEXICO	PERU
SOLES/LITRO	0.76	0.94	1.30	1.30	1.30	1.09
U\$/LITRO	0.29	0.36	0.38	0.50	0.50	0.42

Fuente: Infolactea. (2012)

FIGURA 50

PRECIO DE LECHE FRESCA PAGADA AL PRODUCTOR EN ALGUNOS PAISES (SOLES/LITRO), 2012



Fuente: Infolactea. (2012)

4.3.1.1.7 EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE LECHE

En el Cuadro 28, se muestra las exportaciones de productos lácteos.

CUADRO 28

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS LÁCTEOS (En Miles de dólares y en TN), 2011

PRODUCTO	VALOR FOB (\$)	PESO NETO (TN)
LECHE EVAPORADA	93 515	63 820
LECHE EN POLVO	15.09	10.27
LECHE CONDENSADA	35.44	6.87
QUESO	216.92	17.87

Fuente: SUNAT (2012)

El principal país importador de la leche evaporada peruana es Haití con un total de 26 904 TN importadas, representando así el 42% de la cantidad total exportada por Perú para el año 2011. A su vez mostró un incremento de 1.5% con respecto al año anterior.

El segundo país destino de las exportaciones peruanas es Gambia, con una participación de 8.3% y mostrando un incremento de 69% respecto al año 2010. Le sigue Trinidad y Tobago, país que disminuyó sus importaciones de leche evaporada peruana en un 47.7% para el año 2011 respecto al 2010. Teniendo una participación de 5.5% del total exportado por Perú.

Mencionaremos al cuarto país, Bolivia, por tener el tercer lugar como mercado destino de nuestras exportaciones referido al valor FOB. Este país tiene una participación de 5.4% muy cerca de Trinidad y Tobago. El Cuadro 29, muestra los mercados de destino de la leche evaporada producida en el Perú.

CUADRO 29

PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN DE LECHE EVAPORADA (TN), 2011

PAÍS	2010	2011
HAITÍ	26 514.93	26 904.11
GAMBIA	3 137.23	5 305.17
TRINIDAD Y TOBAGO	6 690.51	3 498.51
BOLIVIA	3 109.73	3 466.39
BAHAMAS	2 335.55	2 969.19
ESTADOS UNIDOS	1 433.39	1 763.70
BENIN	360.41	1 651.81
PUERTO RICO	820.71	1 563.43
CHILE	1 410.35	1 419.02
OTROS	14 841.67	15 278.20

Fuente: SUNAT (2012)

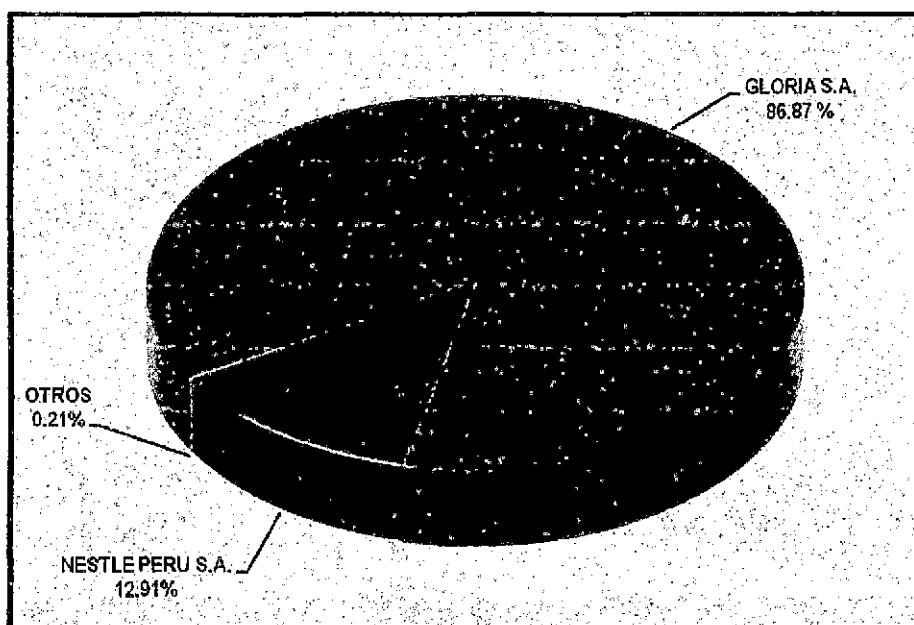
Las principales empresas exportadoras de leche evaporada se muestran en el Cuadro 30 y la Figura 51.

CUADRO 30

EMPRESAS EXPORTADORAS DE LECHE EVAPORADA
(En TN y Miles de US\$), 2011

PRODUCTO	PESO NETO (TN)	VALOR FOB (\$)
GLORIA S.A.	55443.76	81769.18
NESTLE PERÚ S.A.	8242.09	11523.57
SÚPER VENTAS GERÓNIMO IGNACIO S.A.C	53.31	94.35
LOS CUYES S.A.C.	44.61	91.41
EXPORTACIONES TACNA SAC -EXP	15.76	8.29
INTERCOM S.A.C.	6.37	9.05
ORANGE PERÚ S.A.C	4.29	2.40
BUSSINES INTERNATIONAL MARLY E.I.R.L	3.50	6.56
EXPORT IMPORT GEMA PERÚ S.A.C.	2.95	1.20
LIMRA SHOPPING SERVICES E.I.R.L	2.88	8.62
OTRAS	0.0128	0.21

Fuente: SUNAT (2012)

FIGURA 51**EMPRESAS EXPORTADORAS DE LECHE EVAPORADA EN EL PERÚ**

Fuente: SUNAT (2012)

Nota: de acuerdo a los últimos reportes, las exportaciones peruanas de leche evaporada ascendieron a 105 millones de dólares en el 2012, un 12.60% más respecto al 2011, según información del Banco Scotiabank. En el Cuadro 31, se muestra las importaciones de productos lácteos.

CUADRO 31

IMPORTACIONES DE PRODUCTOS LÁCTEOS (En Miles de dólares y TN), 2012

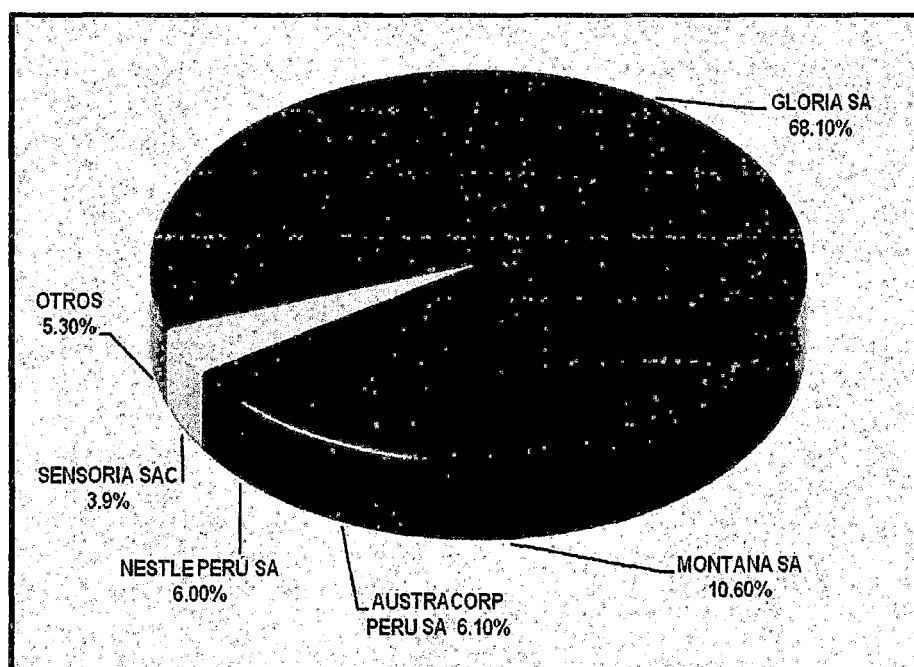
PRODUCTO	VALOR FOB (\$)	PESO NETO (TN)
LACTOSUERO	10 499	7 022.30
LECHE	82 637	26 632.70
YOGURT	49	11.10
SUERO	11 720	3 684.50
MANTEQUILLA	30 119	6 202.30
QUESO	11 630	2 888.40

Fuente: SUNAT, (2012)

Las importaciones de leche en polvo, principal insumo importado de la industria, alcanzaron en el 2012 un volumen de 47,000 TN, mayores en 118 % respecto al 2011. *Las importaciones de leche en polvo*

descremada se realiza de los siguientes países: Estados Unidos, Nueva Zelanda, Argentina, Australia y Polonia, Canada, Bolivia, Suiza, Chile y Alemania entre otros. La SUNAT reporta que para el año 2012 se ha importado 9,774.77 TN de leche en polvo descremada, la participación en las importaciones por empresas es liderada por Gloria S.A. (68.10 %), luego Montana S.A. (10.60 %), Austracorp S.A. (6,10 %), Nestle Perú S.A. (6.00 %) entre los principales, como se muestra en la Figura 52.

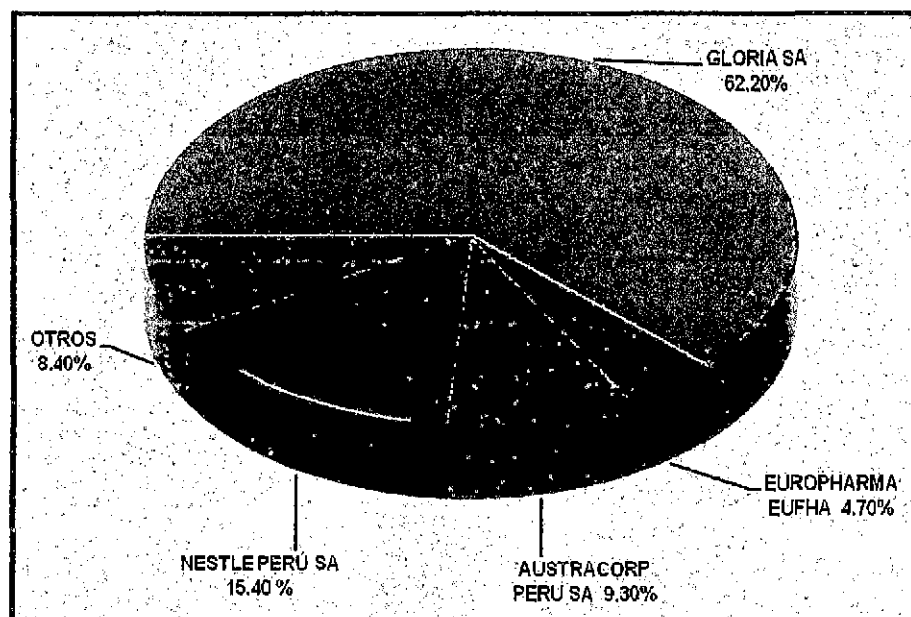
FIGURA 52
PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES IMPORTADORES DE LECHE EN POLVO DESCREMADA, 2012



Fuente: SUNAT (2012)

Las importaciones de leche en polvo entera proviene de Irlanda, Nueva Zelanda, Chile, Bolivia, Argentina, Australia, Uruguay, Reino Unido y Estados Unidos. La SUNAT reporta para el año 2012 un total de 4,671 TN de leche en polvo entera importada; las empresas que importaron este producto son: Gloria S.A. (62.20 %), Nestle Perú S.A. (15.40 %), Austracorp S.A. (9.30%) entre los principales (Ver Figura 53).

FIGURA 53
PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES IMPORTADORES DE LECHE EN
POLVO ENTERA, 2012



Fuente: SUNAT (2012)

4.3.1.1.8 VALOR DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

En el Cuadro 32, se observar el Valor de la Producción Agropecuaria en el Perú para el año 2011 y 2012.

CUADRO 32
VALOR DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA EN EL PERÚ (Mills. de NS)

PRINCIPALES PRODUCTOS	2011	2012	Var. (%)
AGROPECUARIO	21 158 000	22 233 000	5.10
SUB SECTOR AGRÍCOLA	12 426 000	13 077 000	5.20
SUBSECTOR PECUARIO	8 732 000	9 156 000	4.90
FIBRA	52 400	54 944	2.50
LECHE	885 000	927 973	8.20
CARNE	6 829 500	7 161 120	7.20
LANA	40 500	42 467	0.80
HUEVOS	667 100	699 492	3.70
OTROS	257 500	270 003	7.00

Fuente: Oficina de Información Agraria – MINAGRI (2013)

4.3.1.1.9 TENDENCIAS DEL SECTOR LÁCTEO EN EL PERÚ

En la actualidad, en el Perú existen dos cuencas o zonas de producción:

- 1) Cuencas lecheras especializadas (como Lima, Arequipa, La Libertad y Cajamarca) destinan el 80% de la producción a la industria.
- 2) Zonas de producción no especializada: 90% de la producción va a la industria artesanal y consumo humano directo. Esto representa el 43% de la producción nacional. El queso fresco es el principal producto derivado.

La tendencia es que hay un incremento de destino hacia la industria. En el año 80, el 23% de la producción iba a la industria, en el 2002 se incrementó a 42.0% (501 480 TN), en el 2006 fue de 52.1% (772 098 TN), en el año 2007 se incrementó a 54.8% (863 403 TN), en el 2008 se logró el 53.9% (920,065 TN) y en el 2012 el 54% (965 417 TN).

Con relación al crecimiento anual de la producción láctea, los mayores incrementos durante el año 2012 se dieron en las regiones Pasco (39.41%), Tumbes (20.13%) y Cusco (18.97%). Dentro de las cinco principales regiones productoras de leche, el mayor crecimiento de la producción fue la región Puno, donde el crecimiento fue de 8.60%. La mayor caída de la producción en el 2012, se dio en la región Loreto, donde la caída fue del 13.01%.

Hoy en día se habla de que el país tiene disponible más de 850 mil vacas en ordeño con tendencia a incrementarse en número y en productividad, si se toma en cuenta que en los dos últimos años la productividad media de leche creció alrededor del 12%. Igualmente la

industria láctea en cuanto a empresas, en cuanto a productos y en cuanto a volumen comercializado, es una de las industrias agroalimentarias que más ha crecido en el país, básicamente por impulso del mercado interno que además de expandirse y regionalizarse, ha generado nichos de mercados más complejos con alimentos más elaborados y con productos más diferenciados. Esta evolución del sector lácteo peruano ha conducido a que en el Perú los consumidores compren una leche con mucho valor agregado y muy cara, la leche evaporada enlatada. De ahí que las regiones que producen leche en forma más económica (barata) son más competitivas y abastecen, en una importante proporción, a aquellas zonas en donde es más caro producirla. Una estrategia sería que estas ciudades productoras consuman la leche de su zona, es decir, evitar que la leche la envíen a Lima (alto costo de transporte), con el objetivo de evaporarla y enlatarla. Por otro lado, la diversificación de la gama de productos en los segmentos más maduros (evaporadas), junto con la innovación en los segmentos más dinámicos, constituyen aspectos primordiales en las estrategias competitivas de las principales empresas, fuertemente apoyadas en acciones promocionales y publicitarias. En el mercado de leche, las empresas están incrementando su oferta dirigida a segmentos específicos de demanda, como es el caso de las leches infantiles que segmentan por edad, en el caso de Nestlé, o con el crecimiento de leches evaporadas enriquecidas, como el caso de Gloria.

La cadena industrial se abastece tanto de zonas andinas (Cajamarca, Arequipa) y costeñas (Lima, La Libertad) e integra a su cadena

solamente al 18% de unidades productivas (granjas, establos de costa y medianos ganaderos de Cajamarca y Arequipa). Más del 60% de los productores de leche fresca abastecen de manera informal a la cadena “artesanal” de lácteos y una pequeña porción de productores se articulan al procesamiento rural y a la comercialización al menudeo de leche fresca en sus localidades. Sin embargo, en los últimos treinta años, campesinos de distintas zonas del Perú han desarrollado la producción de leche y la elaboración de quesos para los mercados urbanos.

En este panorama, ¿qué opciones hay para los pequeños ganaderos, para los más de 700 mil pequeños productores agropecuarios que practican pastoreo extensivo o intensivo con pastos cultivados, ganado mejorado y riego tecnificado mayormente ubicados en la sierra del Perú? Se recomienda la organización de los ganaderos para envasar leche fluida, desarrollo de marca, y diversificar productos (queso, yogurt, etc.).

4.3.1.1.10 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA LECHE EN EL PERÚ

En el Perú de hoy hay muchos vendedores (ganaderos), para pocos compradores (industrias), mercado asimétrico donde son muy pocas empresas grandes con capacidad de ampliar su acopio y que le aseguren al ganadero la compra de su leche. En el año 2012 el Perú produjo 1 787 809 millones de TN de leche, de las cuales la industria consumió 965 417 TN de leche, que viene a ser un poco más del 54%, siendo Gloria S.A. la principal empresa acopiadora (46.3% del total nacional), con una gran distancia sobre dos empresas más, las únicas que podrían competirle en poder de acopio e inversión, como son Nestlé (12.3%) y Laive (3.1%). El 38.3% restante de la leche fue para el

terneraje, mermas y mayormente al acopio de los procesadores artesanales, estos últimos distribuidos a lo largo de todo el país.

En el Cuadro 33, se puede observar la participación en el mercado de la Leche en el Perú. Como se puede observar Gloria participa en el mercado con más del 83.2%, seguido por Nestlé con el 12.9% y Laive con solo el 3.9%. En el Cuadro 34 y Figura 54, se muestra las principales empresas lácteas del Perú, su volumen de ventas y acopio.

CUADRO 33

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LECHE EN EL PERÚ (%), 2012

EMPRESA	LECHE INDUSTRIALIZADA			LECHE EVAPORADA		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
GLORIA	73.70	76.90	79.60	79.00	81.20	83.20
NESTLE	14.60	13.80	12.20	15.70	15.00	12.90
LAIVE	7.30	6.10	5.90	5.30	3.80	3.90
OTROS	4.40	3.20	2.30	0.00	0.00	0.00
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: INEI, (2012)

CUADRO 34

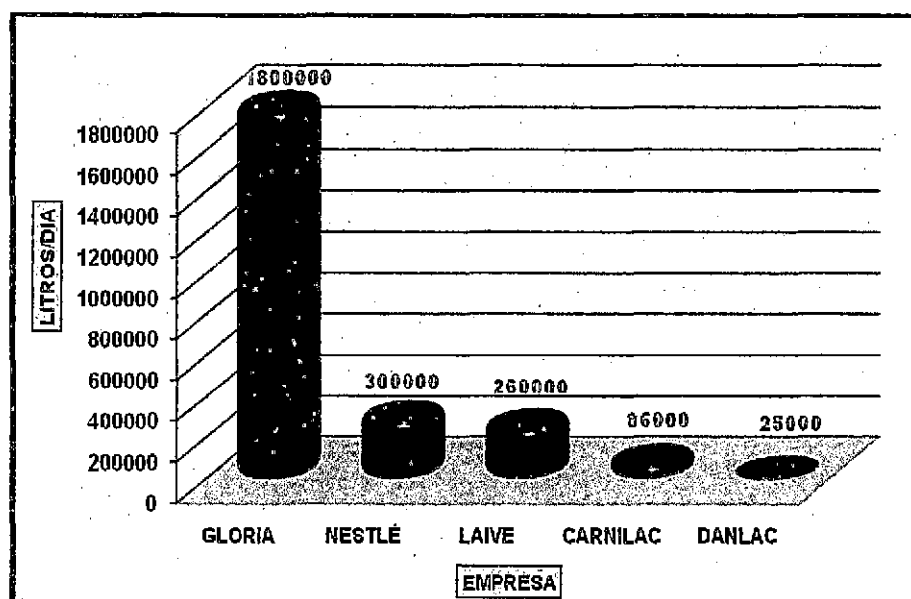
ACOPIO DE LECHE FRESCA DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS LÁCTEAS DEL PERÚ (Litros/día) Y VOLUMEN DE VENTAS (mills. de \$), 2012

EMPRESA	VENTAS (MILL. \$)	ACOPIO DE LECHE (LITROS/DÍA)
GLORIA	898	1 800 000
NESTLÉ	284	300 000
LAIVE	184	260 000
CARNILAC	56	86 000
DANLAC	18	25 000

Fuente: Infolactea. (2012)

FIGURA 54

ACOPIO DE LECHE FRESCA DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS LÁCTEAS DEL PERÚ (LITROS/DÍA), 2012



Fuente: Infolactea. (2012)

Las plantas industriales se encuentran concentradas en tres cuencas: Arequipa, Cajamarca y Lima. Ya en el año 2001 se estimaba que el 85 % de la leche era industrializada por las 17 empresas más importantes del país y era indudable el crecimiento y el indiscutible liderazgo de Gloria S.A., Nestlé del Perú S.A. y Laive (Ver Cuadro 35).

CUADRO 35

PARTICIPACIÓN DE LAS 3 PRINCIPALES EMPRESAS LÁCTEAS EN DISTINTOS MERCADOS EN EL PERÚ, 2012

PRODUCTO	%	EMPRESAS
LECHE FLUIDA	92	GLORIA - LAIVE
LECHE EVAPORADA	97	GLORIA - NESTLE
LECHE CONDENSADA	96	NESTLE - GLORIA
YOGURT	65	GLORIA - LAIVE

Fuente: Infolactea. (2012)

4.3.1.1.11 CONSUMO PERCAPITA DE LECHE EN EL PERÚ

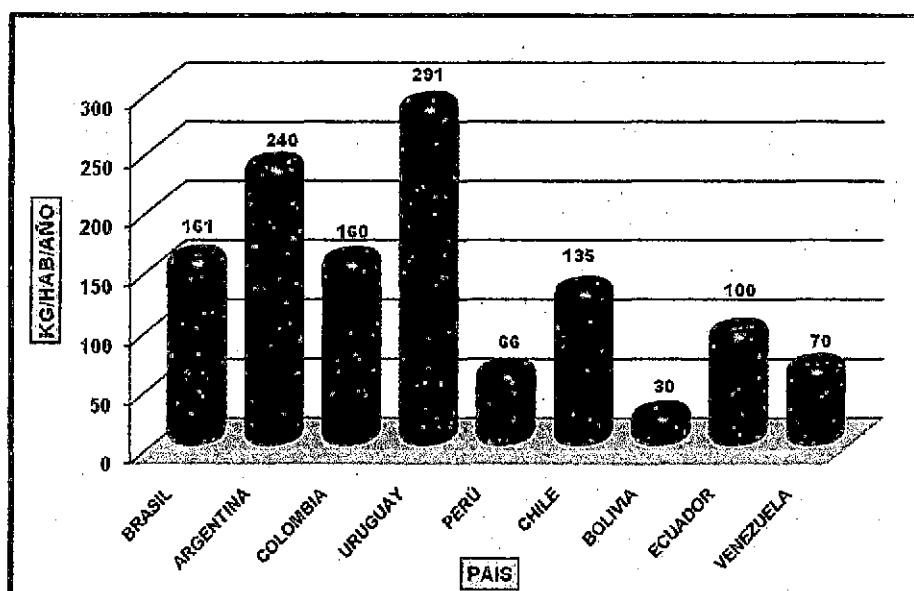
En lo que se refiere al consumo per cápita de productos lácteos, el Perú alcanzó los 66 kilogramos durante el 2010, según estimados de la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú (AGALEP). En el año 1960 el consumo per cápita de productos lácteos en el Perú era de 67.60 kilos, en 1970 se incrementó a 75.51 kilos, en los años siguientes se redujo hasta 65.92 kilos en 1980 y en el 2005 el consumo fue de 60 kilos. En el Cuadro 36 se puede observar el consumo per cápita de leche en el Perú en comparación con otros países de Sudamérica.

CUADRO 36
CONSUMO PERCAPITA DE LECHE EN EL PERÚ COMPARADO CON OTROS PAÍSES
(Kg/Hab/Año), 2011

AÑO	PAIS								
	BRASIL	ARGENTINA	COLOMBIA	URUGUAY	PERÚ	CHILE	BOLIVIA	ECUADOR	VENEZUELA
2005	136	220	153	291	60	124	32	85	68
2010	161	240	160	291	66	135	30	100	70

Fuente: INEI, (2011)

FIGURA 55
CONSUMO PERCÁPITA DE LECHE EN EL PERÚ COMPARADO CON
OTROS PAISES (Kg/Hab/Año), 2011



Fuente: INEI, (2011)

4.3.1.1.12 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE LÁCTEOS

A. DEMANDA

En primer lugar, hay que mencionar que los productos del sector lácteo son parte de la canasta familiar básica, representando el 3.47% de la misma. Consecuentemente, en términos generales y dada su característica de bienes necesarios, la demanda por los mismos será inelástica, tanto en términos de ingreso como en términos de precios.

El consumo aparente de leche se ha incrementado en los últimos ocho años en aproximadamente 9%. Sin embargo, el mismo se contrajo durante los años 1999 y 2000, debido principalmente a la disminución de la demanda interna.

En lo que respecta al consumo *per capita* de lácteos, el Perú es uno de los países que tiene el menor nivel de la región. En este sentido, el consumo *per cápita* de leche asciende a 60 kg anuales, mientras que en países como Argentina y Brasil asciende a 248 kg y 120 kg al año. A continuación presentamos los principales determinantes de la demanda de los productos lácteos en el Perú.

1. Ingresos

De acuerdo a un estudio elaborado por el INEI en 1997, el principal determinante de la demanda por productos alimenticios en el Perú es el nivel de ingreso de la población. Tal característica aplica en mayor medida en el caso de los niveles socioeconómicos bajos, en los que el porcentaje de ingresos destinados a dichos productos es mayor. Cabe resaltar que productos de necesidad básica como la leche y otros derivados deberían mostrar una elasticidad ingreso aún menor a la del

promedio del sector. Esto significa que el consumo de leche es relativamente poco sensible a cambios en el nivel de ingreso, debido a la ya comentada característica de ser un bien básico.

2. Precios

El estudio del INEI estima las elasticidades precio y cruzada de la demanda de leche en polvo y la leche evaporada. La elasticidad precio es relativamente baja, en el primer caso. Así, se calculan coeficientes de -0.30, -0.46 y -0.40 para la leche en polvo en niveles socioeconómicos bajo, medio y alto, respectivamente. Sin embargo, en el caso de la leche evaporada sucede lo contrario, la elasticidad precio es relativamente elevada con coeficientes de -1.45, -1.17 y -1.04 para los niveles socioeconómicos bajo, medio y alto, respectivamente.

En consecuencia, un aumento en el nivel de precio de 1%, haría que el consumo de leche en polvo se reduzca en 0.3%, 0.46% y 0.4%, y de la leche evaporada en 1.45%, 1.17% y 1.04%, en los sectores socioeconómicos bajo, medio y alto, respectivamente. Adicionalmente, la elasticidad cruzada indica que existe una sustitución entre distintos tipos de leche cuando hay variaciones en sus precios relativos. Así, existe una sustitución de leche evaporada por leche en polvo, especialmente en los estratos bajos.

De incrementarse el precio de la leche evaporada en 1%, aumentaría la cantidad consumida de la leche en polvo en 0.45% y de incrementarse en 1% el precio de la leche en polvo, la cantidad consumida de leche evaporada se incrementaría en 0.64%.

3. Gustos y preferencias

Los gustos y preferencias del mercado afectan el consumo de los productos elaborados por el sector lácteo. Por ejemplo, en el caso de la leche evaporada, el Perú es uno de los países con mayor consumo *per capita*, ya que en la mayoría de países se consume leche fresca, y la evaporada es utilizada mayormente para otros usos como la repostería. En tal sentido, la particular preferencia del consumidor local por la leche evaporada se explica principalmente por factores de gustos y/o preferencias de consumo. Adicionalmente, las empresas han hecho fuertes campañas para difundir el consumo de dichos productos.

4. Grado de apertura de los mercados e intervención pública

Las restricciones o beneficios arancelarios que dictan ciertas regiones o países a los productos lácteos tienen un impacto directo en el comercio internacional y, por lo tanto, en la demanda de nuestras exportaciones. Así, por ejemplo, uno de los factores que podría permitir su crecimiento es el arancel cero que han adoptado los países andinos a los productos lácteos terminados. Asimismo, existen algunos tipos de productos lácteos que están ingresando al Perú y a otros mercados de la región con precios extraordinariamente bajos, como ha sido el caso de los productos argentinos, debido a la fuerte devaluación que experimentó el Peso en el pasado. Esto puede afectar la competitividad de nuestros productos, tanto local como internacionalmente.

B. OFERTA

La oferta de productos lácteos en el Perú ha variado considerablemente en la última década. En lo que respecta al abastecimiento de leche,

tradicionalmente este se concentraba en las cuencas ganaderas del Norte y Sur, donde Nestlé y Gloria tenían sus respectivas redes de acopio. Sin embargo, en los últimos años, la industria láctea, incluyendo éstas y otras empresas, ha expandido sus redes de acopio a casi toda la costa y otras zonas de la sierra, lo cual ha incrementado de manera significativa la competencia en esta etapa del proceso productivo.

Por otro lado, los productos de la industria láctea se han incrementado y diversificado considerablemente. A inicios de la década pasada existían muy pocas presentaciones de leche y escasos derivados lácteos. Actualmente existe una amplia gama de productos que se ajustan a las preferencias y gustos de los consumidores de los diferentes estratos socioeconómicos del país. Esta diversificación ha permitido que la industria incremente sus ventas.

Otro proceso experimentado por la industria durante la década pasada fue la entrada de nuevos competidores que sin embargo no duró mucho tiempo debido a la posterior consolidación del sector. Así, a mediados de los noventa, diversas empresas extranjeras intentaron ingresar al mercado local, como por ejemplo Nueva Zelanda con su marca Anchor o Friesland Brands con su marca Bella Holandesa. Sin embargo, los intentos de estas empresas y otras no fueron del todo exitosos, ya que no afirmaron sus marcas en el mercado o fueron adquiridas por otras empresas locales. Es importante indicar, que la industria local tiene altas barreras de entrada como es el elevado posicionamiento de sus marcas propias, la amplia red de distribución y los relativamente bajos precios de los productos, entre otros.

Esto ha hecho más evidente la alta concentración de la industria en pocas empresas. En este sentido, en lo que se refiere a la producción de leche y yogurt, cuatro empresas tienen el 97.5% y 93.5% del mercado, respectivamente. En el caso del queso (formal) tres empresas tienen el 59% del mercado, ya que el otro 40.9% restante es provisto por pequeñas empresas, muchas de las cuales trabajan de manera informal. A continuación se presentan los principales determinantes de la oferta de productos lácteos en el Perú:

1. Acceso y costo de los factores de producción

La producción de lácteos requiere de una serie de factores, lo que incluye fundamentalmente a los bienes de capital y a la mano de obra. Así, un acceso más fácil a dichos factores de producción o, lo que es lo mismo, un acceso a costos menores, permitirá que la oferta aumente. En lo que a bienes de capital se refiere, la industria cuenta en términos generales con un nivel adecuado de tecnología, el que se aprecia principalmente en las grandes empresas, las cuales incluso están incrementando sus ventas en el mercado externo. Asimismo, el acceso a tecnología ha permitido que la industria pueda diversificar su gama de productos y mejorar la calidad de estos. Esto, sin embargo, no es necesariamente aplicable a las empresas medianas y pequeñas.

2. Materia prima

El abastecimiento de materia prima es uno de los puntos críticos del sector. Como se ha comentado, la producción de leche fresca no cubre los requerimientos del mercado interno, por lo que se tiene que recurrir a importaciones. Las empresas de mayor tamaño, al tener dispersos sus

puntos de acopio, cuentan con una amplia red de transporte que les permite llegar a los mismos. Se estima que estos son más de 16 000 a nivel nacional, siendo principalmente pequeños ganaderos. En tal sentido, la dificultad en acceder al abastecimiento de estos productores, sea por limitaciones logísticas o por problemas sanitarios, puede afectar la oferta de leche de la industria local, a pesar de que, tal como se ha mencionado, existe el abastecimiento de las importaciones a través de la leche en polvo.

3. Regulaciones del Estado

Los impuestos y regulaciones del Estado son otro de los factores que afectan al sector. El Perú se encuentra relativamente protegido ante el ingreso de ciertos productos lácteos, como en el caso de la leche en polvo y la mantequilla deshidratada, a los cuales se les aplicaba un arancel variable de acuerdo al nivel de precios de estos. El precio que se toma como referencia es el precio FOB de la leche entera sin azúcar en Nueva Zelanda. No obstante, las importaciones de lácteos provenientes de los países de la región andina tienen un arancel de 0%, al igual que nuestras exportaciones a dichos países. En el caso de las regulaciones del Estado, también es claro que las mismas pueden afectar la disponibilidad y costo de los factores productivos, como por ejemplo, a través de la modificación de las leyes laborales.

4.3.1.2 CONTEXTO ECONÓMICO REGIONAL DEL SECTOR LÁCTEO

4.3.1.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA GANADERÍA LÁCTEA EN LA REGIÓN PUNO

La ganadería láctea en la región Puno presenta algunas dificultades con respecto al volumen de producción y la calidad de la misma, causada

por diferentes factores concurrentes como la reforma agraria, los movimientos sociales, presencia de fenómenos naturales adversas, ausencia de políticas de desarrollo ganadero; sin embargo, por el esfuerzo de los productores como pequeños empresarios y el mínimo apoyo focalizado de algunas entidades, actualmente se viene superando estas limitaciones con la implementación de sistemas para mejorar la producción como la inseminación artificial y cultivo de pastos mejorados.

En la región Puno, se tiene un rendimiento promedio de leche de 2.10 Litros/vaca. Los rendimientos están supeditados a que la mayor proporción de la producción se da a nivel de pequeños minifundios, prevalece el ganado criollo con altos niveles de consanguinidad y reducida productividad, la producción aún se desarrolla con fines de autoconsumo más no con fines comerciales.

Puno es una región de la sierra sur del Perú que viene desarrollando una interesante ganadería lechera, sin dependencia de los grandes industriales lecheros y cuya producción ha alcanzado en la actualidad un promedio 230 962 litros diarios, ubicándose en el quinto lugar a nivel nacional y segundo en la Macro Región Sur del Perú, después de Arequipa.

El 60% de la producción puneña se destina para atender su mercado interno y un 40% se va para el consumo de otras regiones como Cusco, Arequipa y Tacna. La producción del norte de la región se va para Cusco y Arequipa, mientras la producción del sur se va para Tacna y al mercado interno.

“Se cuentan con unos 600 centros de acopio a nivel regional, siendo los mayores productores de leche y sus productos derivados, las provincias de Melgar, Azángaro, Huancané y Puno” (GR PUNO, 2013).

Actualmente la producción de queso es de 55 toneladas al mes en sus diferentes variedades, las cuales están siendo comercializadas en los mercados de Arequipa, Cusco, Ilo, Tacna y Lima.

Pero pese al incremento de la producción lechera y al esfuerzo de los productores en mejorar sus productos lácteos en términos de calidad y presentación, aún no se cuenta con la habilitación sanitaria respectiva, que permitiría que el queso puneño ingrese a los grandes emporios de la costa peruana como Supermercados de Plaza Veá, Metro, Wong, etc.

4.3.1.2.2 PRODUCCIÓN DE LECHE Y DERIVADOS EN PUNO

Dentro de la Actividad Agropecuaria, la producción de Lácteos es una de las principales actividades económicas del productor agropecuario, situación que se puede comprobar por el crecimiento sostenido y constante de la producción de leche, a partir del año 2003 con un crecimiento de más del 24% anual llegando al año 2012 al 246.88 % de crecimiento acumulado.

En términos de producción de kilos diarios de leche, en la región Puno, se tiene una ascendencia considerable en los últimos años como se puede observar:

2006:	151 690 Kg./día de leche
2007:	161 605 Kg./día de leche
2008:	173 145 Kg./día de leche
2009:	196 005 Kg./día de leche

2010: 210 704 Kg./día de leche
 2011: 216 540 Kg./día de leche
 2012: 230 962 Kg./día de leche

La provincia de Melgar cuenta con la mayor producción de leche (33.52%), seguido de las provincias de Puno (16.17%), Azángaro (15.45%) y Huancané (12.98%)

En términos de productividad (Rendimientos Unitarios)/vaca, la provincia de Melgar alcanza un promedio diario de 3.50 kilos/vaca-día, que lo ubica en la provincia de mayor producción de leche, seguido de Huancané con un promedio 2.99 kilos/vaca-día, seguido por la provincia de Puno con un promedio de 2.34 kilos/vaca-día y al provincia de Azángaro con 2.27 kilos/vaca-día. En el Cuadro 37, se muestra el volumen de producción de leche en la Región Puno, por provincias.

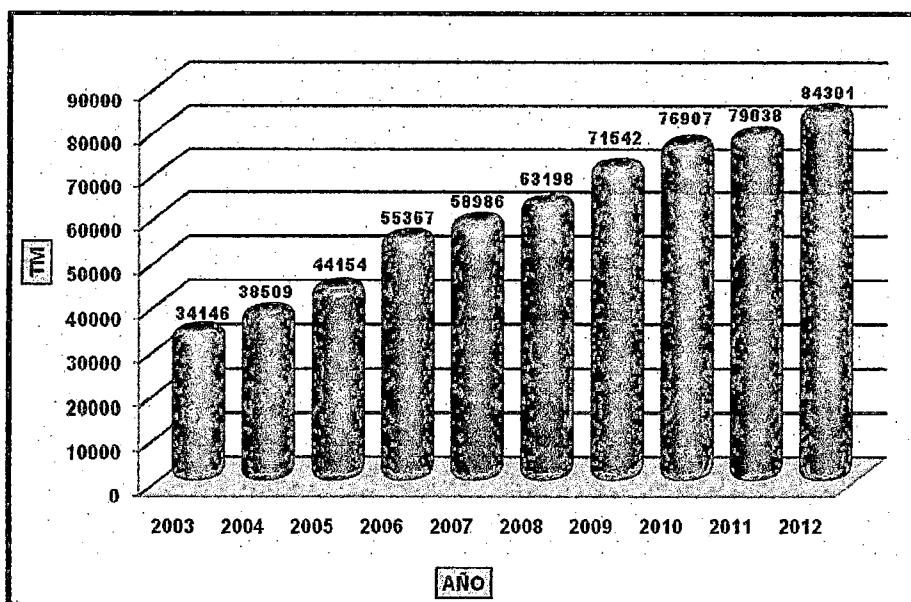
CUADRO 37
 VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DE LECHE REGIONAL POR PROVINCIAS (TN), 2012

PROVINCIA	AÑO									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	34 146	38 509	44 154	55 367	58 986	63 198	71 542	76 907	79 038	84 301
AZÁNGARO	10 366	12 844	10 316	12 460	12 796	12 723	14 213	14 174	13 675	13 023
CARABAYA	329	318	272	389	401	416	425	436	484	746
CHUCUITO	1 645	1 639	1 350	1 855	1 855	1 972	2 249	2 514	3 432	4 535
EL COLLAO	865	746	751	832	1 283	1 298	1 676	1 963	2 178	2 407
HUANCANÉ	3 783	4 032	4 377	6 622	7 031	7 123	7 508	8 949	9 023	10 946
LAMPA	1 208	1 153	1 299	2 013	1 760	2 177	2 699	2 960	4 844	3 994
MELGAR	10 015	10 837	17 242	19 462	21 894	25 049	28 250	30 517	28 218	28 261
MOHO	286	246	232	293	311	323	370	434	535	768
PUNO	3 195	4 011	5 496	6 755	6 896	7 165	8 658	9 334	11 539	13 632
S.A. DE PUTINA	481	465	471	678	686	714	783	745	674	784
SAN ROMÁN	1 361	1 742	1 743	3 320	3 382	3 530	3 981	4 080	3 454	3 515
SANDIA	242	217	202	274	212	225	231	246	431	942
YUNGUYO	370	259	404	414	479	483	499	507	550	749

Fuente: Oficina de Información Agraria – DRA-PUNO, (2013)

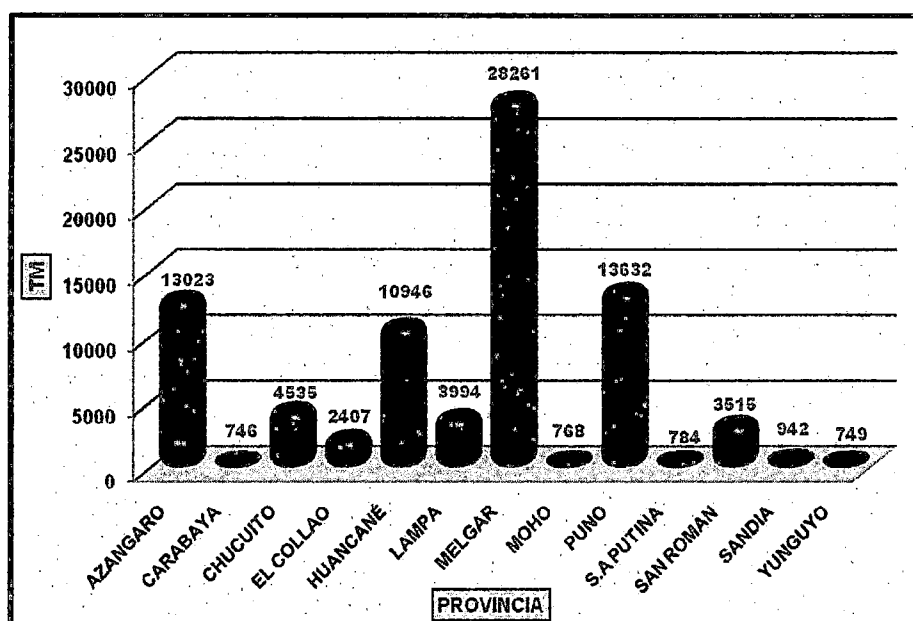
En la Figura 56, se muestra la evolución de la producción de leche en la región Puno, en el periodo 2003 – 2012 y en la Figura 57, se muestra la producción anual de leche en la región Puno por provincias.

FIGURA 56
EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN LA REGIÓN PUNO (TN), 2012



Fuente: Oficina de Información Agraria – DRA-PUNO (2013)

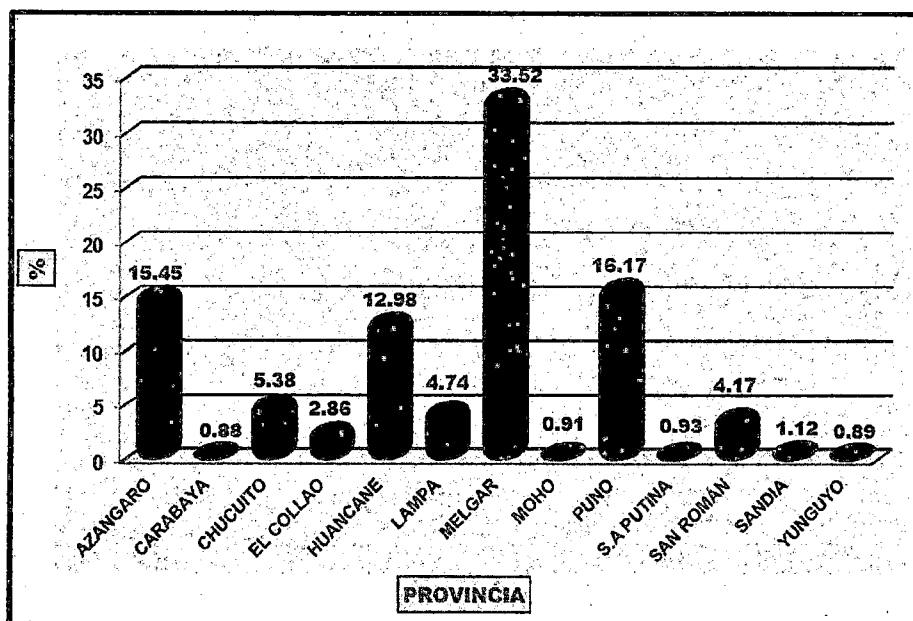
FIGURA 57
PRODUCCIÓN ANUAL DE LECHE EN LA REGIÓN PUNO (TN), 2012



Fuente: Oficina de Información Agraria – DRA-PUNO, (2013)

FIGURA 58

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE EN LA REGIÓN PUNO POR PROVINCIAS, 2012



Fuente: Oficina de Información Agraria – DRA-PUNO, (2013)

En el Cuadro 38 y Figura 59, se muestra la producción diaria de leche en la Región Puno por provincias.

CUADRO 38

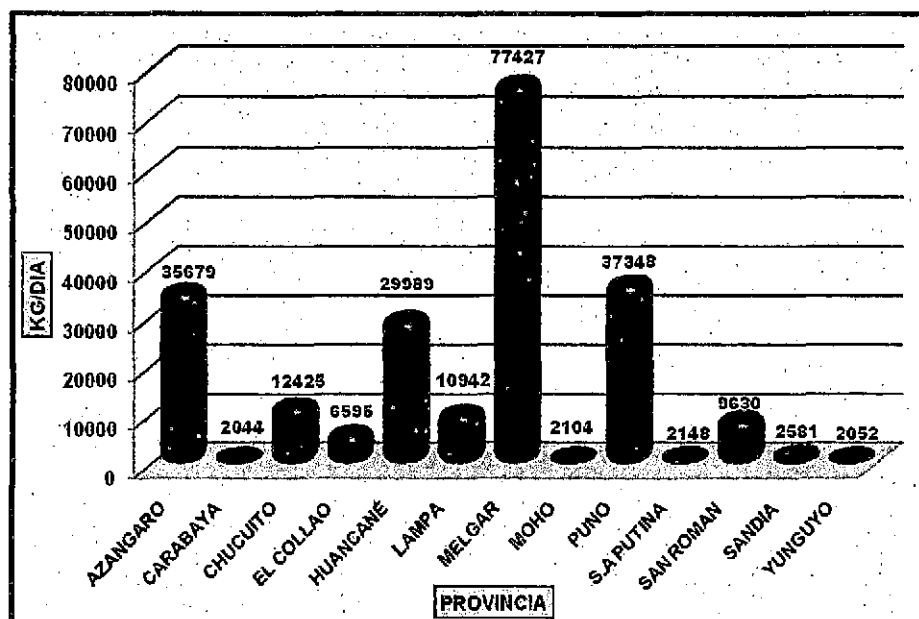
PRODUCCIÓN DIARIA DE LECHE EN LA REGIÓN PUNO POR PROVINCIAS (Kg/día)

PROVINCIA	AÑO									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	93 551	105 504	120 973	151 690	161 605	173 145	196 005	210 573	216 540	230 962
AZÁNGARO	28 400	35 189	28 263	34 137	35 058	34 858	38 940	38 833	37 466	35 679
CARABAYA	901	871	745	1 066	1 099	1 140	1 164	1 195	1 326	2 044
CHUCUITO	4 507	4 490	3 699	5 082	5 082	5 403	6 162	6 888	9 403	12 425
EL COLLAO	2 370	2 044	2 058	2 279	3 515	3 556	4 592	5 378	5 967	6 595
HUANCANÉ	10 364	11 047	11 992	18 142	19 263	19 515	20 570	24 518	24 721	29 989
LAMPA	3 310	3 159	3 559	5 515	4 822	5 964	7 395	8 110	13 271	10 942
MELGAR	27 438	29 690	47 238	53 321	59 984	68 627	77 397	83 608	77 310	77 427
MOHO	784	674	636	803	852	885	1 014	1 189	1 466	2 104
PUNO	8 753	10 989	15 058	18 507	18 893	19 630	23 721	25 573	31 614	37 348
S.A. DE PUTINA	1 318	1 274	1 290	1 858	1 879	1 956	2 145	2 041	1 847	2 148
SAN ROMÁN	3 729	4 773	4 775	9 096	9 266	9 671	10 907	11 178	9 463	9 630
SANDIA	663	595	553	751	581	616	633	674	1 181	2 581
YUNGUYO	1 014	710	1 107	1 134	1 312	1 323	1 367	1 389	1 507	2 052

Fuente: Oficina de Información Agraria – DRA-PUNO (2013)

FIGURA 59

**PRODUCCIÓN DIARIA DE LECHE EN LA REGIÓN PUNO POR PROVINCIAS
(Kg/día), 2012**



Fuente: Oficina de Información Agraria – DRA-PUNO (2013)

4.3.1.2.3 INDUSTRIALIZACIÓN

La transformación (Industrialización) del producto leche de vacuno, se manifiesta en la elaboración de quesos, yogurt y mantequilla. Se estima que en Puno se cuenta con unas 600 plantas queseras principalmente de tamaño familiar y algunos plantas queseras que procesan volúmenes mayores a los 1000 litros/día. Por el momento la industria de productos lácteos en la región Puno es incipiente y tradicional.

Existen plantas artesanales tecnificadas, con tecnología media de procesamiento de queso: Tipo Paria, Gouda, Mozzarella, Parmesano, Andino y otros, con registros sanitarios y registro de marca, de pequeños empresarios en la provincia de Melgar, Azángaro, Huancané, Puno y San Román, y otras en proceso de formalización, y trámite de los diferentes certificados que los hagan competitivos en el mercado.

En los últimos cinco años, la transformación de la leche en quesos ha experimentado un crecimiento considerable en el mercado, situación que incentiva a las familias dedicadas a la crianza de vacunos, habiendo crecido el número de plantas queseras artesanales. El año 2000, el kilo de queso en el mercado se cotizaba a S/. 5.50, actualmente, se paga la suma de S/. 12.00 y S/. 14.00 por kilo de queso al productor, de acuerdo a la calidad y presentación del producto.

La producción de queso viene experimentado un crecimiento y demanda significativa en los mercados de Puno, Arequipa, Cuzco y Lima, y la posibilidad de acceder a supermercados de Arequipa y Lima son cada vez más auspiciosas, encontrándose con la dificultad de no tener las certificaciones sanitarias y de calidad, para lo cual se requiere un trabajo arduo de dotar de NORMAS TÉCNICAS para los quesos de la zona (Queso Fresco, Tipo Paria, y Andino), y la adecuación a las Normas Técnicas Internacionales de los quesos Mozzarella, Gouda, Parmesano y otros con la finalidad de estandarizar la producción.

Los esfuerzos para la transformación de la leche en forma asociativa tienen serias limitaciones en la organización, gestión, acceso y disponibilidad de tecnología e infraestructura para el procesamiento, como producto de la desconfianza existente en los productores y la de sus representantes en los gobiernos locales, regionales y funcionarios del gobierno central.

Según la DRA-PUNO, aproximadamente la Región, produce entre 50 – 55 Toneladas diarias de queso en sus diferentes tipos. Siendo la

Provincia de Melgar la que produce en mayor proporción (8.5 TN/día), seguido de la Provincia de Azángaro (5.5 TN/día) y la Provincia de Huancané (3.1 TN/día).

4.3.1.2.4 ORGANIZACIÓN

A nivel regional existe **La Mesa de Trabajo de Lácteos** cuyo objetivo es lograr el posicionamiento estratégico y competitivo del sector, de productores de lácteos de la región con visión empresarial, promoviendo la integración de las instituciones públicas, privadas y los productores organizados para generar políticas y lineamientos de acción concertados.

Recientemente se vienen constituyendo organizaciones de productores y transformadores (Industrialización), en forma de Asociaciones y Comités de productores distritales y provinciales, y con ellas se viene trabajando en forma organizada logrando ampliar el piso forrajero, mejoramiento genético (a través de la inseminación artificial y la transferencia de embriones), construcción de cobertizos, y capacitación y asistencia técnica en la producción de derivados lácteos, especialmente en las provincias de Melgar, Huancané, Azángaro, San Román y Puno.

Una limitante que enfrentan los productores en general, es la falta de voluntad e interés para integrarse, y conformar una organización fuerte y sólida por la desconfianza generalizada en sus directivos, y la dispersión en la que se encuentran sus predios, siendo esta realidad el indicador del individualismo arraigado del sector rural.

Con la perspectiva del fortalecimiento de las organizaciones, formación de líderes y una efectiva concertación por el desarrollo, se debería

fortalecer a las organizaciones por provincias y distritos, con la integración de las áreas de Desarrollo Económico de los Gobiernos Locales, y promotores de las Agencias Agrarias de la Dirección Regional Agraria Puno, para desarrollar capacidades en gestión empresarial.

4.3.1.2.5 COMERCIALIZACIÓN

El precio actual que se paga por la leche depende de la ubicación y la cercanía a los Centros de Acopio y Plantas Queseras, ésta última viene ayudando a mantener un precio razonable frente al precio que viene pagando Gloria S.A. en (Samán) de S/. 0.90/litro, frente a las plantas queseras que vienen pagando S/. 1.10 por litro, por lo que la oferta actual de la leche, se destina en su mayor parte a la producción de queso, la que aún adolece de inocuidad, calidad y presentación, y se entrapa con el monopolio implementado por intermediarios que recolectan el queso en las plazas locales en forma semanal, para hacer volúmenes considerables y comercializarlos en los mercados de Arequipa, Cusco y Lima, donde los precios que se pagan no justifican su costo, aprovechando de las limitaciones que presentan y que no son superadas hasta la fecha.

En la Región Puno, sólo el 2.1% (2 794 UA) de las 131,555 unidades agropecuarias que crían vacunos, comercializan la leche producida. La mayor parte de la leche vendida se hace directamente al público (76.8%) y en menor escala a los porongueros (21.9%) y a las plantas industriales (1.3%). La venta a los porongueros es significativa en las provincias de Puno con el 60.4% de UA y Melgar con el 38.5%.

4.3.1.3 ASPECTOS POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

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

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

Entre los años 2008 y 2010, se ejecutó la política de eliminación arancelaria a la importación de lácteos. Sin embargo, esta política afectó a los productores peruanos, ya que primero se debió haber reestructurado el sistema productivo para poder ser competitivos en los nuevos mercados que los acuerdos comerciales faciliten. En la actualidad, la industria láctea está totalmente desregulada, a excepción del aspecto sanitario.

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

Una oportunidad para el sector es la disponibilidad del Estado para participar en bloques comerciales como el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la firma de TLC que favorecen las condiciones para operaciones internacionales tanto de exportación como de importación. Por otra parte, existen también planes impulsados por los gobiernos regionales para aumentar la oferta exportable, los deben considerar las potencialidades y oportunidades de la región a fin de complementar la oferta peruana al mundo, ya que la mayoría de los productos que se exportan se concentran en Lima. En el caso del Gobierno Regional de Puno, el presidente tiene como objetivo principal repotenciar las actividades primarias de la región, como son la agricultura, ganadería y el turismo histórico y ecológico.

Los TLC, pueden constituir también una amenaza más para nuestro subsector lechero. En ese sentido, si es que no se toman medidas racionales, la vulnerabilidad de nuestros mercados de lácteos puede verse complicada; i) por el menor nivel de precio de la leche en relación con nuestros vecinos, ii) por la vigencia de los tratados de libre comercio vigentes que otorga preferencias arancelarias y, iii) el menor costo de transporte que podría otorgar la vecindad.

Esta condición hace que los países en desarrollo, en especial el Perú, tenga que incrementar las tasas de exportaciones de productos inocuos y de calidad. Estar preparado para la liberalización de los aranceles, modernizar las instituciones públicas y privadas y sobre todo promover la especialización en la producción para enfrentar la competitividad de otros países.

Si no se negocian bien los temas agropecuarios en los tratados de libre comercio, se pondría en peligro el aumento sostenido de la producción lechera registrado en los últimos años. Por ello es necesario considerar mecanismos como el mantenimiento de una franja de precios, y que haya una salvaguardia permanente para la producción nacional, como han sugerido algunos representantes del sector.

4.3.1.4 ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y CIENTIFICOS

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

En primer lugar es preciso remarcar que en la industria de productos lácteos son casi inexistentes las barreras tecnológicas, de patentes o economía de escala. Sin embargo, el nivel de concentración en este mercado es bastante acentuado (posicionamiento de marcas), lo cual difícilmente puede ser superada.

Referirse a la situación tecnológica de la industria significa al menos diferenciar tres estratos: las grandes empresas, las medianas, y las micro y pequeñas (con proceso tipo artesanal). Concluyendo, se puede decir que la incorporación tecnológica está centrada por las grandes empresas, mientras que las medianas tratan de acompañar este proceso.

En los últimos años las grandes empresas se comienzan a diferenciar de las medianas y mucho más de las Micro y pequeñas con la puesta en funcionamiento de nuevas plantas industriales, equipadas con tecnología totalmente importada y del más alto nivel. Mientras tanto las empresas medianas lo han realizado, en su mayoría, con equipamiento nacional, que se diferencian de los importados fundamentalmente en el rendimiento industrial. Por otra parte, en el caso de leches fluidas cabe destacar que sólo empresas grandes desarrollaron nuevos productos como la leche esterilizada (UHT), donde no existe tecnología nacional. Además se incorporaron innovaciones (estandarización de cultivos) que mejoran la calidad del producto por sus efectos positivos en la salud.

La alternativa para la incorporación de tecnología en micro y pequeñas empresas, pasa fundamentalmente, por la capacidad de asociarse o integrarse horizontalmente, logrando una escala industrial para obtener volumen y calidad. A partir de ahí pueden posicionarse produciendo para terceros o diferenciando el producto con una marca.

En el Perú, una buena parte de la producción del queso puneño se realiza de forma artesanal y sin estándares de calidad y salubridad, desde el ordeño de las vacas hasta su cuajado lo cual es una desventaja

del producto frente a productos de otras regiones del país como Cajamarca y Arequipa. Asimismo, la comercialización se efectúa, en un alto porcentaje, de manera informal. Sin embargo, por otro lado, es importante resaltar que ya existen interesantes negocios puneños que han alcanzado un alto desarrollo en temas de calidad e industrialización, las cuales dan muestras que, en Puno, con un poco de visión y orden, se pueden hacer grandes negocios.

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

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

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

4.3.1.5 ASPECTOS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS

Dentro de este punto, se identifican las creencias, estilos de vida y cultura de cada país de acuerdo con sus características históricas,

geográficas, demográficas, religiosas, etc., que, de una u otra manera, pueden afectar el entorno en el que se desenvuelve el sector, ya que estas tendencias definen la actitud de los consumidores ante un determinado producto o servicio, así como su decisión de compra.

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

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

Los productores de Derivados Lácteos de acuerdo a las características sociales y orientación de la producción, pueden ser clasificados en dos tipos: los pequeños productores artesanales, que tienen diversas actividades productivas y para quienes la cría del ganado es de doble

propósito, engorde y producción de leche y derivados y los productores medianos con cierto grado de especialización.

En los pequeños productores, la actividad agropecuaria y agroindustrial, son la base de su seguridad alimentaria y que en muchos casos se llevan adelante en condiciones de precariedad, realidad que se presenta en toda la Región Puno. Por las condiciones mismas de su trabajo, no pueden cumplir con requisitos mínimos de calidad exigidos por el mercado, por lo que gran parte de su producción es vendida en las ferias locales y regionales y por lo tanto sus ingresos por las ventas de sus productos son bajos.

Los medianos productores cuentan con mayores recursos, mayor especialización y uso de equipos mejorados, pero aún carecen de recursos que permitan una mejor producción, tienen bajos niveles de conocimiento y uso de tecnología, les falta también incorporar a la producción estándares de calidad que les permita recibir bonificaciones y de esta manera poder destinar su producción al mercado regional, nacional e internacional.

A) LIMITANTES DE CARÁCTER SOCIAL

En las diferentes provincias de la región Puno, que producen leche y derivados, los productores de derivados, por las limitaciones productivas, de tecnología, conocimiento y falta de recursos financieros y de acceso adecuado al mercado, se encuentran entre la población rural con importantes niveles de pobreza, que si bien se redujeron en la última década, estos siguen siendo altos. En general los índices de migración

del campo a la ciudad de los pequeños productores de derivados son bajos en relación con otros sectores productivos rurales de la misma extracción socioeconómica.

B) LIMITANTES DE CARÁCTER CULTURAL

En la mayoría de las zonas productoras de leche y derivados, con algunas excepciones, una de las limitantes de carácter cultural, es el analfabetismo que alcanza altos niveles, en prácticamente todas las provincias de la Región Puno.

Los institutos Superiores Tecnológicos, la Universidad Nacional del Altiplano, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, SENATI, ONGs (Caritas, Prisma, Ceder), vienen formando profesionales y técnicos especializados en alimentación, sanidad, mejoramiento genético y la producción de derivados lácteos, pero aún esto es insuficiente para la región.

C) GRADO DE CONOCIMIENTO

En producción de derivados lácteos, la mayoría de los productores, ha recibido o asistido a eventos de capacitación en los diferentes distritos. Asimismo, más de una vez ha recibido asistencia técnica en su propia planta.

Estos eventos de asistencia técnica y capacitación financiados o ejecutados, son con apoyo de organismos internacionales, ONG's, Gobierno Regional, Gobiernos Locales y el Gobierno Central. Este hecho implica que el productor, conoce medianamente las bases para un manejo adecuado del procesamiento de la leche.

4.3.1.6 ASPECTOS ECOLÓGICOS Y AMBIENTALES

El sector lechero, de la misma forma que todos los sectores productivos generan un cierto grado de contaminación ambiental; se puede indicar que este grado es mínimo si la actividad cumple con las leyes que rigen los aspectos ambientales, haciendo que la actividad sea sostenible. Podemos mencionar algunas oportunidades que se pueden presentar con respecto a los aspectos ecológicos y ambientales:

- Generación de fuentes de empleo en el área rural, en muchos casos estos son complementarios a su actividad principal (agricultura), lo que les permite generar ingresos marginales que mejoran de alguna manera su calidad de vida.
- La iniciativa dentro del sector ganadero de incorporar, como estrategia empresarial, diferentes métodos de cruces de razas, que permitan aprovechar mejor las características genéticas que aporta cada clase de ganado y así poder hacer mucho más competitivo el sector lácteo.
- Otra iniciativa vigente comprende el manejo responsable de recursos como el agua y los pastizales, con lo cual se garantiza una buena administración del territorio y de los recursos naturales.
- Una oportunidad es la conciencia ecológica que existe actualmente, y, en esta tendencia, el Perú es uno de los pioneros en América Latina. Este aspecto es importante ya que se debe transmitir al mercado la seguridad de que las técnicas empleadas para la elaboración de los productos no afectan el medioambiente.
- Mejoramiento de los ingresos económicos en el área rural y la participación de la mujer y ancianos en las actividades productivas.

- Mejoramiento de las vías de comunicación a zonas productoras (por lo perecedero del producto).
- Oferta de créditos en zonas productoras.

Entre las amenazas de este ámbito se pueden mencionar:

- Consecuencias de fenómenos climáticos, como; sequías, heladas, inundaciones, etc., que puedan afectar los pastizales y, por ende, el desarrollo del ganado. Sin embargo, una correcta planificación, así como el uso de tecnología eficiente y soporte económico brindado por los gobiernos regionales, locales y centrales pueden reducir, de forma significativa, los impactos catastróficos de la naturaleza.
- Contaminación del agua por parte de la minería informal, ejercida por grupos bajo técnicas no adecuadas, que comprenden un mal manejo del relave y un preocupante tratamiento del agua, lo cual debe ser atacado por el gobiernos a fin de tener un soporte de sostenibilidad para el desarrollo de la industria láctea del Perú.
- Existe una fuerte presión de las autoridades competentes por impulsar la actividad minera en la zona, ya que, con el pago de los cánones mineros, se soporta parte de la economía del país, lo que explica que, actualmente, se carezca de actividades que impulsen la elaboración de productos lácteos en dicho departamento.
- Otro punto en contra en este ámbito es la emisión de gas metano, que es producido por las vacas en la sierra, debido a la mala calidad de forraje que consumen para alimentarse. Por ello, es necesaria

realizar una inversión para la siembra de pastizales de mejor calidad a fin de contrarrestar esta amenaza.

- Contaminación ambiental por las emisiones de suero o lactosuero de las pequeñas plantas.

a) USO DEL AGUA

El agua es un recurso básico en la industria láctea, la provisión y calidad de la misma son factores considerados indispensables en la producción de derivados lácteos.

En la gran mayoría de las zonas productoras de derivados lácteos, al estar ubicadas en áreas cercanas a los centros urbanos, las aguas de las zonas reciben contaminantes producto del desarrollo urbano.

En los procesos productivos, el uso del agua es indispensable desde la alimentación de los animales, hasta el cumplimiento de las normas de higiene para el ordeño y elaboración de derivados.

En la industria el consumo de agua es fundamental, el 80% de los procesos industriales requieren de agua para el procesamiento. De acuerdo a datos estadísticos, el consumo de agua potable en el sector industrial alcanza al 39% del consumo total de agua. En el caso de las industrias lecheras, el consumo promedio de agua es de de 4.1 litros de agua/litro de leche procesada. Gran parte de estas aguas provienen de pozos y vertientes ubicados en predios próximos a las plantas o dentro de ellas, después de ser almacenadas son tratadas, filtradas y/o desinfectadas para finalmente ser consumidas en las plantas en sus diferentes áreas.

b) SUELO

Los suelos son contaminados algunas veces con fertilizantes empleados en la producción de pastos cultivados o cultivos de pan llevar. En la industria, por lo general el suelo es contaminado por los desechos generados (suero, aguas del lavado de equipos y maquinarias, agua empleada en la limpieza de la planta) por las pequeñas plantas que se dedican a la producción de derivados lácteos.

4.3.2 ANÁLISIS INDUSTRIAL – ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

4.3.2.1 ANÁLISIS COMPETITIVO

A continuación se desarrolla el análisis de competitividad del sector lechero a nivel Regional, en él se consideran tanto a los productores primarios, como a los productores industriales y artesanales, y otros eslabones de la cadena, de manera integral bajo el enfoque sistémico. Un instrumento para poder determinar la competitividad de los sectores o empresas, sin lugar a dudas es el denominado diamante de Porter, el mismo que nos permite analizar al sector dentro de un macro entorno, considerando que toda actividad se desarrolla de manera relacionada con diferentes factores, tanto internos como del entorno.

A) CONDICIONES DE LOS FACTORES

Un país es competitivo por la cantidad de recursos que posee ya sean naturales, recursos humanos o de capital. Sin embargo la competitividad no solo se sustenta en los factores básicos de producción sino en las condiciones de los factores, considerando dentro de estos, el grado de especialización y conocimiento de las personas, la tecnología, recursos naturales y su mejor aprovechamiento, infraestructura, administración

de capital y costos. Estos factores son propiciados por las personas, requieren un mayor esfuerzo, creatividad, innovación e inversión, lo cual genera una ventaja competitiva frente a otros. Para el Perú, es muy importante considerar esta variable, ya que, si bien es cierto se es una nación rica en recursos naturales, aún falta desarrollar variables que permitan mejorar la competitividad de las industrias.

Las MYPES, mantienen su sostenibilidad en la disponibilidad de factores básicos, en promedio favorables, ya que es en este rubro donde se obtiene un índice de competitividad MEDIO/ ALTO; como consecuencia de la disponibilidad de terreno, agua, materia prima, luz, condiciones climatológicas favorables, servicios básicos, medios de suministro de insumos y disponibilidad de mano de obra. Los aspectos desfavorables de este rubro se reflejan en elevados costos de transporte, materia prima de baja calidad y ausencia de tecnologías de acopio. Estos aspectos desfavorables pueden ser minimizados o neutralizados en algunos casos con el mejoramiento de vías de comunicación y capacitación y asistencia técnica a los productores de leche en Buenas Prácticas de Ordeño, Control de calidad y el empleo de tecnologías adecuadas para el acopio de la materia prima.

En lo que respecta a los factores avanzados, y son los que en realidad marcan la diferencia para la creación de ventajas competitivas en las MYPES, se observa estados de subdesarrollo en algunos de ellos, lo cual se refleja en el nivel de competitividad BAJO/MEDIO. Esto debido a la limitada inversión en investigación de tecnologías de producción y procesamiento; la atomización de la propiedad, los escasos niveles de

organización y gestión empresarial, así como al déficit de infraestructura productiva. De igual manera, tiene poca repercusión en los costos de producción las medidas arancelarias (importación de insumos, equipos y maquinaria) y políticas tributarias dictadas. Estos aspectos se toman ineficientes en los productores de derivados lácteos y no le permiten aprovechar al máximo las ventajas comparativas proporcionadas por los factores básicos, incidiendo más bien en la formación de obstáculos adicionales como son los altos costos de transacción y financiamiento sumado a las dificultades para acceder a él. Muchos de estos factores pueden ser manejados a través de la sensibilización, la capacitación y el de desarrollo de organizaciones con objetivos económicos.

B) CONDICIONES DE LA DEMANDA

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

En el ámbito nacional e internacional, las condiciones de crecimiento de las empresas transnacionales (Gloria, Nestlé y Laive) hacen viable en el corto y mediano plazo el crecimiento de la demanda nacional y con perspectiva internacional. Esto a su vez se torna en factor crítico por las

distorsiones existentes en este ámbito, como consecuencia de políticas de protección y subsidios aplicados por algunos países exportadores.

El crecimiento del mercado, es un factor que se lo debe considerar como positivo. Si bien es lento y además pequeño, no deja de ser un aliciente importante para el sector lechero en general. Con campañas diseñadas con apoyo de sectores gubernamentales, pueden fijarse objetivos de un mayor consumo, considerando que somos uno de los países con un bajo consumo per cápita de leche y derivados lácteos en Sudamérica.

Un factor que se considera negativo dentro de las condiciones de la demanda, es el hecho de que la mayor parte de los consumidores finales, no es exigente en el momento de adquirir productos lácteos, así lo demuestra el hecho de la adquisición de estos productos en los diferentes mercados de abasto del país, en condiciones poco higiénicas, factor que es influenciado por los bajos ingresos de la mayoría de la población peruana. Es decir que el mercado prefiere productos de bajo costo, sin dar mayor importancia a la calidad del mismo. Además existe un alto índice de informalidad en la comercialización de productos lácteos, lo cual no contribuye a impulsar una cultura de calidad entre los productores. Pese a que en los últimos años el ingreso de los súper mercados a la cadena de comercialización que exigen mejor calidad aún no ha influenciado aún en los procesadores locales para tentar ingresar a este mercado. Esto debería generar mayor competencia e impulsar la adopción de patrones de calidad, lo cual favorecería la creación de ventajas competitivas en las MYPES del sector lácteo.

Como consecuencia de lo descrito, el análisis de este atributo arroja un índice de competitividad MEDIO / BAJO.

C) SECTORES RELACIONADOS Y DE APOYO

El análisis de este atributo, establece un índice de competitividad de MEDIO/BAJO al no contar con un aceptable abastecimiento de equipos, piezas y herramientas, que hace posible el mejoramiento de las actividades productivas de las MYPES del sector rural. La fabricación local de equipos y maquinaria es limitada y lo poco que se produce no reúne las exigencias en cuanto a tecnología y capacidad de operación para el procesamiento local como para crear ventajas competitivas en este rubro, lo cual origina una marcada dependencia en cuanto a la tecnología externa y eleva los requerimientos de inversión. Se resalta si el procesamiento industrial en Cajamarca, Lima y Arequipa por Gloria, Nestlé y Laive.

Por otro lado, aunque existe una oferta potencial importante de servicios de asistencia técnica, constituida por profesionales independientes e instituciones públicas y privadas, relacionadas directa o indirectamente con el sector, ésta se encuentra dispersa, muy desorganizada y poco articulada a la cadena.

Así mismo, la información relevante para la toma de decisiones de las MYPES del sector lácteo, es poco accesible o clasificada, lo cual resta capacidad de reacción ante los ciclos y tendencias que se generan en el mercado, en detrimento de la competitividad de la misma.

A nivel de ciudades (capitales de provincia), la existencia de empresas de servicios, como; electricidad, agua, gas, etc. permiten determinar cómo altamente positivo a este factor, pues todas las MYPES del sector, requieren de estos servicios. Sin embargo en la producción primaria esta es una limitante, por cuanto en muchos sectores del área rural, no existen varios de estos servicios. Pero en muchas ocasiones, también se presentan serios problemas en cuanto a la calidad de estos servicios, debido a cortes intempestivos en el suministro de estos, la elevación constante de precios, por su condición de monopolio natural en casi todos estos. Afectando notablemente al sector en su conjunto.

El acceso al sistema financiero por parte de las MYPES del sector lácteo de la región Puno, es limitado, debido principalmente a la percepción de riesgo que tiene el sistema bancario.

Debido a la inexistencia de obligaciones contractuales entre proveedores de materia prima (leche fluida) y transformadores de productos lácteos (industria), este factor es uno de los que afectan negativamente a toda la cadena, debido a la fijación de precios establecida generalmente por los industriales, esto debido a la débil capacidad de negociación que tienen los productores primarios de leche.

D) ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

En el escenario actual globalizado, la competencia entre países exige un dinamismo en sus industrias, acompañado de creatividad e innovación. En nuestro país, la industria láctea sufre una fuerte competencia por parte de las grandes industrias cuya producción supera ampliamente en

envergadura a los productores del sector, cuyos productos diferenciados, cuentan con ventajas claras para su comercialización en el mercado.

En cuanto a las condiciones vigentes en el país sobre las cuales se genera, organiza y gestiona las MYPES del sector lácteo cabe mencionar que se aprecia un índice de competitividad MEDIO/BAJO, pues los paradigmas de producción están basados principalmente en el precio y no en los costos y en la demanda, debido a que el poder de los consumidores aún no es suficiente como para influenciar en la oferta. Asimismo, en el caso de la mayoría de productores y transformadores, predomina una idiosincrasia asistencialista e individualista, notándose escasa motivación para organizarse y asociarse, a fin de lograr sinergias y mejores condiciones de negociación ante otros agentes de la cadena y aprovechar economías de escala.

Las MYPES del sector lácteo, de una u otra manera empírica presentan estrategias de crecimiento y expansión, estrategias que se manifiesta en nuevas inversiones, ampliaciones, fusiones empresariales, que generan perspectivas de competitividad mucho más duras, especialmente si se relacionan las pequeñas y microempresas, con las medianas y grandes consolidadas a nivel nacional, cuyo soporte es además de carácter internacional, que a su vez, hace que estas deban redoblar esfuerzos, para alcanzar cuotas de mercado cada vez mayores, considerando la existencia de productos lácteos importados, legal e ilegalmente.

Por lo general las MYPES de derivados lácteos, muestran un nivel de competitividad MEDIO, con posibilidades de mejorar, siempre y cuando los factores que la limitan puedan ser controlados en mejor forma. Sin

embargo, el nivel competitivo de las MYPES está altamente expuesto a la influencia de políticas de mercados internacionales abiertos.

E) GOBIERNO

Poca intervención del gobierno en los procesos de importación y exportación de leche y derivados, tanto desde el punto de vista legal como el ilegal (contrabando), esto implica un factor altamente negativo a la producción lechera nacional en todas sus etapas. La normatividad en este campo tampoco permite un mejor desarrollo del sector.

El diseño de políticas gubernamentales hacia el sector, establecidas en el Plan Nacional Estratégico y otros documentos, pueden considerarse como un factor positivo. Sin embargo, cabe hacer notar que estas no son suficientes si no se instrumentaliza acciones concretas, para mejorar la situación actual.

4.3.2.2 EL SECTOR LÁCTEO Y SUS COMPETIDORES

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

Los productos lácteos son una alternativa de alimentación clásica dentro de la canasta básica familiar. En los últimos años, se han creado nuevas variedades que satisfacen a aquellas personas que sufren algún tipo de reacción de intolerancia a las enzimas lácteas, lo que favorece su

consumo; sin embargo, los productos sustitutos están empezando a tomar gran importancia, como en el caso de la leche de soja y otros, que, a largo plazo, podrían impactar de cierta manera en el sector.

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

La competencia directa actual del sector lácteo, objeto del presente estudio, son todos aquellos productores de otras regiones del país y del exterior. Dentro de las principales cuencas lecheras más importantes del país, se encuentran las siguientes: Arequipa, Lima y Cajamarca.

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

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

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

El sector lácteo de Puno produce el 4.80% de leche fresca en el Perú, mientras que Arequipa produce el 20.58%, Lima 18.49%, Cajamarca 17.85% y La Libertad 6.50%. Esto convierte a estas regiones en los principales competidores del sector lácteo del Perú. Sin embargo, existen muchos otros aspectos que se deben analizar en cada una de estas cuencas lecheras, así como en otras que también tienen altos índices de producción y que podrían convertirse en un futuro próximo en fuertes competidores del sector.

El modelo de Porter, es un instrumento que contribuye a identificar, mediante el análisis de las cinco fuerzas, cuán competitiva es una

determinada industria luego de considerar dentro de este estudio la competencia potencial, los productos sustitutos, los compradores, los proveedores y la rivalidad entre los competidores, y como estos influyen en la definición de la estrategia que se debe seguir a fin de posicionarse adecuadamente en el mercado, y lograr reducir el impacto negativo que estas fuerzas puedan tener. El objetivo de aplicar este modelo es identificar las fuerzas competitivas, observar las variables necesarias y las oportunidades existentes, e inclinar dichas variables en beneficio de la industria.

A. Poder de negociación de los proveedores

Ejercen un papel fundamental, ya que son los que surten a la empresa de los insumos necesarios para el proceso productivo, y, por lo tanto, pueden negociar el precio de estos productos, así como la variación de la calidad de los mismos. En el sector lácteo en estudio, el grado de dependencia con los proveedores es alto, y entre ellos es importante diferenciar a aquellos que son proveedores de servicios como los transportistas, distribuidores, agencias de mercadeo, y los proveedores de productos, dentro de los cuales se encuentran los ganaderos que comercializan la leche ordeñada del ganado y centros de acopio, los agricultores, productores de maquinarias y equipos necesarios para la elaboración de los productos, entre otros.

B. Poder de negociación de los compradores

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

Dentro del mercado de los productos elaborados por el sector, se pueden identificar dos grandes fuerzas, los compradores intermediarios, dentro de los cuales se identifican a distribuidores, supermercados, programas de gobierno, y el consumidor final que es la persona que ingiere el producto. Es por ello necesario controlar las variables incluidas dentro de esta fuerza, a fin de definir las acciones que se deben tomar para satisfacer las necesidades del mercado de manera oportuna, y, de esta manera, incrementar el consumo per cápita en el país, que asciende a 65 litros por año.

C. Amenaza de los sustitutos

Si bien es cierto favorecen a la sana competencia, a su vez constituyen una amenaza al ser una competencia directa. En el caso del sector, esta competencia está constituida por derivados lácteos producidos por otras cuencas lecheras y de otras regiones del mundo, los productos elaborados a partir de la soya, bebidas de avena y otros que reemplazan a los productos que ofrece la industria, en los que influye mucho la tendencia actual en el mercado, y en el caso específico de los productos lácteos, estos se ven seriamente influidos por aquellas industrias que utilizan mejoras innovadoras en su producción, en la tecnología utilizada en el proceso y en la forma de distribución de los mismos.

D. Amenaza de los entrantes

Atañe a las barreras de entrada y salida dentro del mercado, que son puntos de partida para la generación de estrategias que se deben utilizar dentro de un plan de mercado. En la actualidad, todas las industrias lácteas de las diferentes cuencas lecheras del Perú y el mundo, como

es el caso de Argentina que expende una gran variedad de derivados en los supermercados de nuestro país, buscan la diferenciación de sus productos, por lo que sofistican cada vez más su producción, mejorando su participación en el mercado, tal es el caso de aparición de derivados lácteos con sabores tradicionales de frutas de la región o país.

E. Rivalidad de los competidores

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

4.3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

4.3.3.1 OPERACIONES (PROCESO PRODUCTIVO)

4.3.3.1.1 ASPECTO TECNOLÓGICO UTILIZADO EN EL PROCESO PRODUCTIVO

El nivel tecnológico de las plantas de derivados lácteos, en términos generales, en las provincias de estudio, se caracteriza por manifestar el siguiente comportamiento:

- Baja producción
- Escasa existencia y utilización de equipos y maquinaria para el procesamiento
- Alta utilización de mano de obra.
- Carencia de dirección técnica, capacitación y asistencia técnica al personal.

Muchos productores de derivados lácteos, con el apoyo de programas y proyectos de fomento lechero, y combinando actividades agrícolas con

la lechería y actividades económicas adicionales, han logrado manejar su producción de derivados lácteos como una empresa competitiva con regulares a buenos índices productivos.

Sin embargo, el sector lechero en Puno, también está representado por un segmento moderno de productores que practica la producción de derivados lácteos a nivel empresarial, principalmente en los distritos de Taraco, Mañazo, Ayaviri y Azángaro, los cuales incorporan tecnología moderada en todos los órdenes de la producción de derivados lácteos y que se esfuerzan para alcanzar un grado óptimo de calidad en sus productos, y que dadas las condiciones que ofrece el país deben permanentemente, buscar las mejores opciones para bajar sus costos de producción y ser competitivos.

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

4.3.3.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ACOPIO

De una manera general, la leche es el producto íntegro procedente del ordeño completo, interrumpido de una hembra lechera en buen estado de salud, bien alimentado y no cansado. Por consiguiente se consideran inapropiadas las leches procedentes de animales enfermos y mal nutridos. Así como las que contengan calostros y sustancias extrañas. La leche debe ser recogida con toda limpieza.

Los sistemas de acopio, como parte de la estructura de las MYPES para la provisión de la materia prima se han ido perfeccionado en el tiempo y actualmente se cuentan con algunos pequeños “centros de acopio” que son las base organizativa de la producción primaria y que al estar en contacto con el sistema de recolección en forma cotidiana son el punto de relación con la micro y pequeña industria.

4.3.3.1.3 ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE

No todos los productores de leche en la región Puno, cumplen con las recomendaciones de almacenamiento de la leche, lo que determina que el manejo de la leche en el predio, tenga problemas posteriores, debido a las malas condiciones de trabajo e inadecuado uso de utensilios.

El transporte de la leche desde el sitio de producción a las plantas de procesamiento está a cargo del productor y en algunas zonas por los responsables del procesamiento, que día a día transportan la leche ordeñada a la planta o para la venta directa. Este transporte que puede cubrir distancias de varios kilómetros, es realizado por el productor a pie, en bicicleta, moto o con ayuda de una carretilla o de un “carrito de mano” en porongos lecheros de 20, 40 y 50 litros, perfectamente tapados y de propiedad de los productores, aunque en algunos lugares, se usan baldes o bidones de plástico, practica no recomendada.

4.3.3.1.4 RECEPCIÓN DE LA LECHE EN LA PLANTA

La leche es recibida en la planta, donde se debería hacer un análisis de control de calidad, pero esto no sucede. La leche es directamente utilizada para su transformación sin tener en cuenta aspectos muy importantes antes de ser procesada.

4.3.3.1.5 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Las micro y pequeñas empresas del sector lácteo de la región Puno, representan a la pequeña industria o empresa familiar. Básicamente es de elaboración queso y yogurt, donde un 90% opera con equipos inadecuados y pésimas condiciones de higiene, en este grupo se están incorporando equipos de acero inoxidable en pequeña escala como ser la tina para elaboración de queso, prensas y moldes; de igual forma para la elaboración de yogurt se tienen tanques pasteurizadores para yogurt (hasta una capacidad de 100 litros o más de producción), tolvas y selladoras. Generalmente los equipos son importados (Desnatadoras y material de control de calidad) y el saldo es de fabricación nacional.

Uno de los mayores problemas que tiene es la deficiente infraestructura con que cuenta, en la mayoría de casos no cuentan con tanques de enfriamiento, pasteurizadores, bactofugadoras y homogenizadoras, ni equipos de acero inoxidable. Debemos mencionar también que en estos últimos 5 años, muchas instituciones Privadas (CARITAS, PRISMA, CARE, CEDER), Públicas (Gobierno Regional, Gobiernos Locales) y los propios empresarios líderes, han venido implementando sus plantas con algunos materiales, equipos y maquinarias, principalmente en las provincias de Melgar, Huancané, Puno y Azángaro.

El punto crítico que se presenta en las plantas de derivados lácteos es el control de calidad, ya que no cuentan con un Sistema de Control de Calidad durante el proceso de producción de derivados lácteos. No aplican las Buenas Prácticas de Manufactura y sobre todo que la infraestructura productiva no es la adecuada para este tipo de procesos.

4.3.3.1.6 PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS

Las MYPES del sector lácteo de la Región Puno, en su mayoría elabora; Queso, Yogurt y Mantequilla.

A) PRODUCCIÓN DE QUESO

Los quesos se encuentran entre los mejores alimentos del hombre, no sólo en razón de su acusado valor nutritivo, sino también en razón de las cualidades organolépticas extremadamente variadas que poseen. En promedio las plantas queseras procesan diariamente entre 300-800 litros. Por lo general las MYPES de derivados lácteos de la región Puno producen los siguientes tipos de queso:

a) Queso Mozzarella

Producto: Leche pasteurizada. Sal, cuajo y cultivos lácticos.

Maduración: 7 días

Presentación: Molde rectangular 500 g y molde barra de 2500 g.

b) Queso Gouda

Producto: Leche pasteurizada, cuajo, sal y cultivos lácticos.

Maduración: 30 días

Presentación: Molde circular de 500 g. Molde rectangular de 500 g.

c) Queso Andino

Producto: Leche pasteurizada, cuajo, sal y cultivos lácticos.

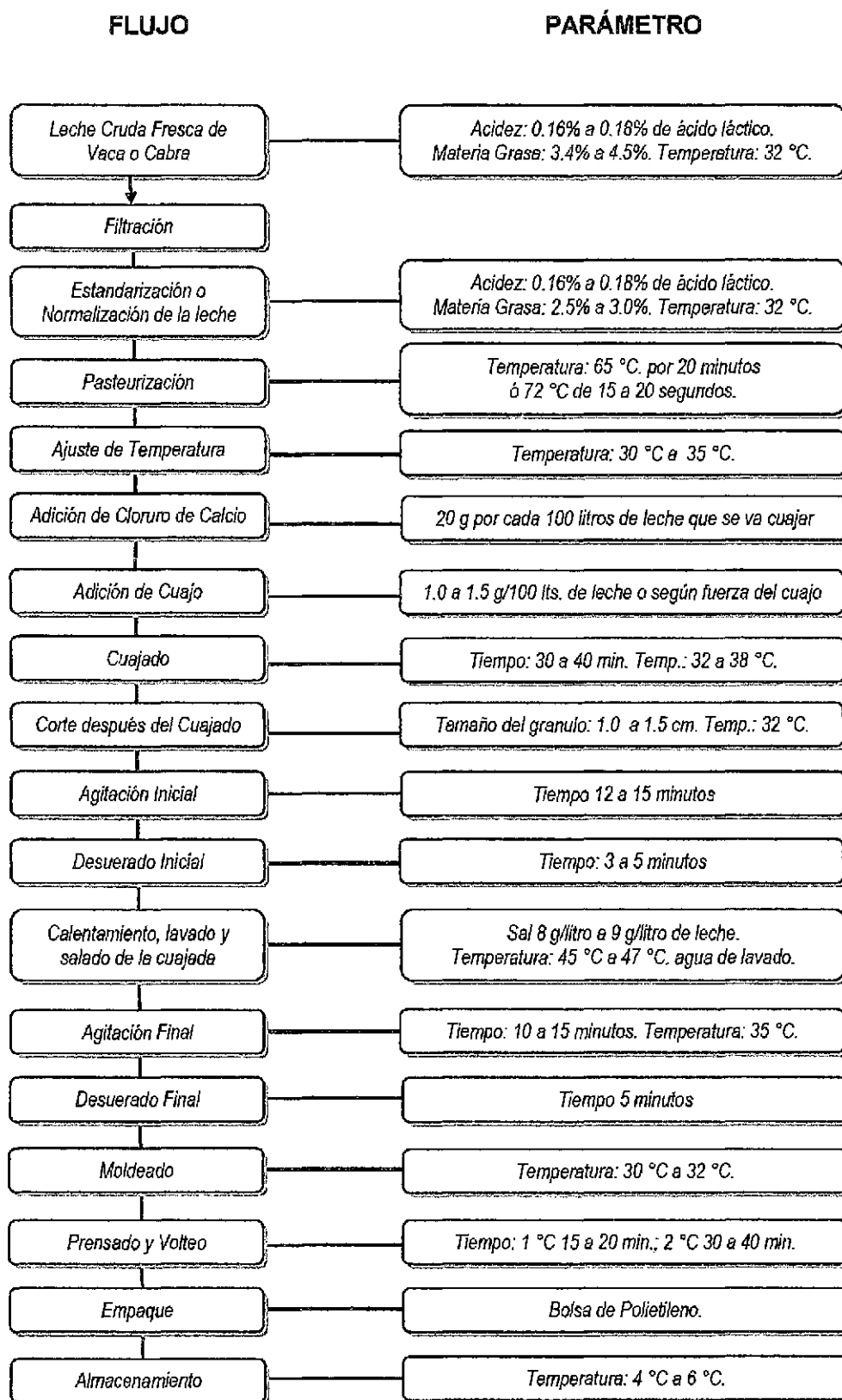
Maduración: 15 días

Presentación: Molde circular de 500 g.

En la Figura 60, se muestra el flujograma y los parámetros generales para la elaboración de queso.

FIGURA 60

FLUJOGRAMA Y PARÁMETROS PARA LA ELABORACIÓN DE QUESO EN LA REGIÓN PUNO, 2013



Fuente: SENATI, (2013)

a) Queso Fresco

Producto: Leche pasteurizada, cuajo, sal y cultivos lácticos.

Maduración: No puede tener días de maduración.

Presentación: Molde rectangular de 500 g. Molde circular de 1000 g.

b) Queso Tipo Paria

Producto: Leche pasteurizada, cuajo, sal y cultivos lácticos.

Maduración: 5-7 días

Presentación: Molde circular de 1000 g.

B) PRODUCCIÓN DE YOGURT

El yogurt, es el más popular de las leches fermentadas. Se fabrica con composiciones distintas (contenido en grasa y extracto seco) y puede ser natural o con sustancias añadidas como; frutas, azúcar, agentes gelificantes, estabilizantes, etc.

En la Figura 61, se muestra el flujograma y parámetros para la elaboración de Yogurt.

a) Yogurt Consistente o firme

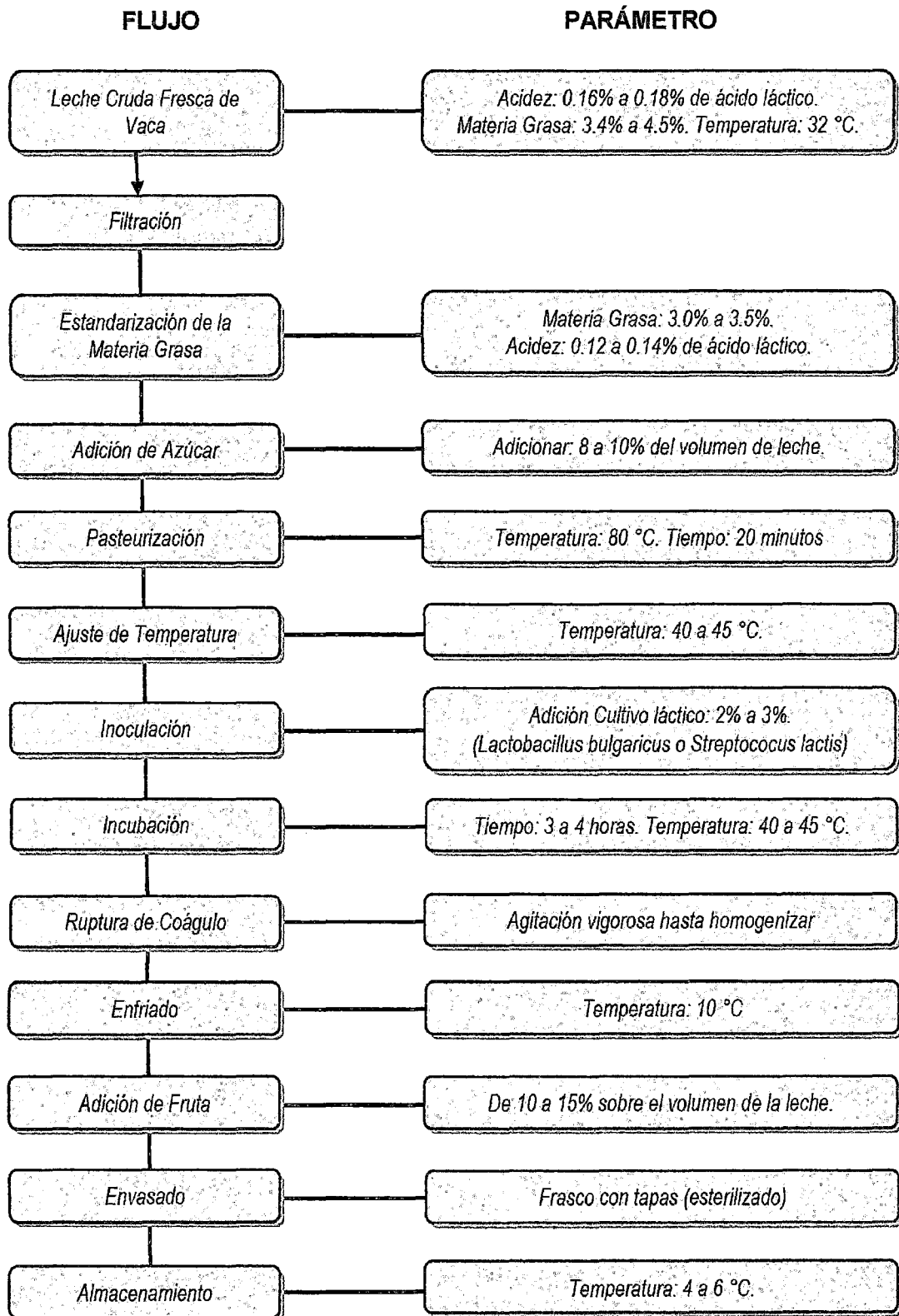
Gel consistente y solidificado en el envase que habitualmente se extrae del envase o se consume con ayuda de una cuchara.

b) Yogurt Batido

Gel que después de cuajado se ha troceado cuidadosamente, se ha enfriado y se ha envasado y que ya en el envase experimenta un incremento de su viscosidad, lo que hace que pueda presentar nuevamente una consistencia casi firme.

FIGURA 61

FLUJOGRAMA Y PARÁMETROS PARA LA ELABORACIÓN DE YOGURT EN LA REGIÓN PUNO, 2013



Fuente: SENATI, (2013)

a) *Yogurt para Beber*

Como el yogurt batido, sólo que antes de envasado se transforma por homogenización en un líquido que se puede consumir en forma de bebida.

b) *Yogurt suplementado*

Es aquel yogur al que se le han añadido sustancias saborizantes de frutas (albericoque, plátano, limón, frambuesa, melón, fresa, etc.). *Yogurt para beber suplementado*, es aquel que se le ha añadido saborizantes.

Las MYPES de derivados lácteos, destinan entre 30 y 50 litros de leche diariamente para la producción e yogurt.

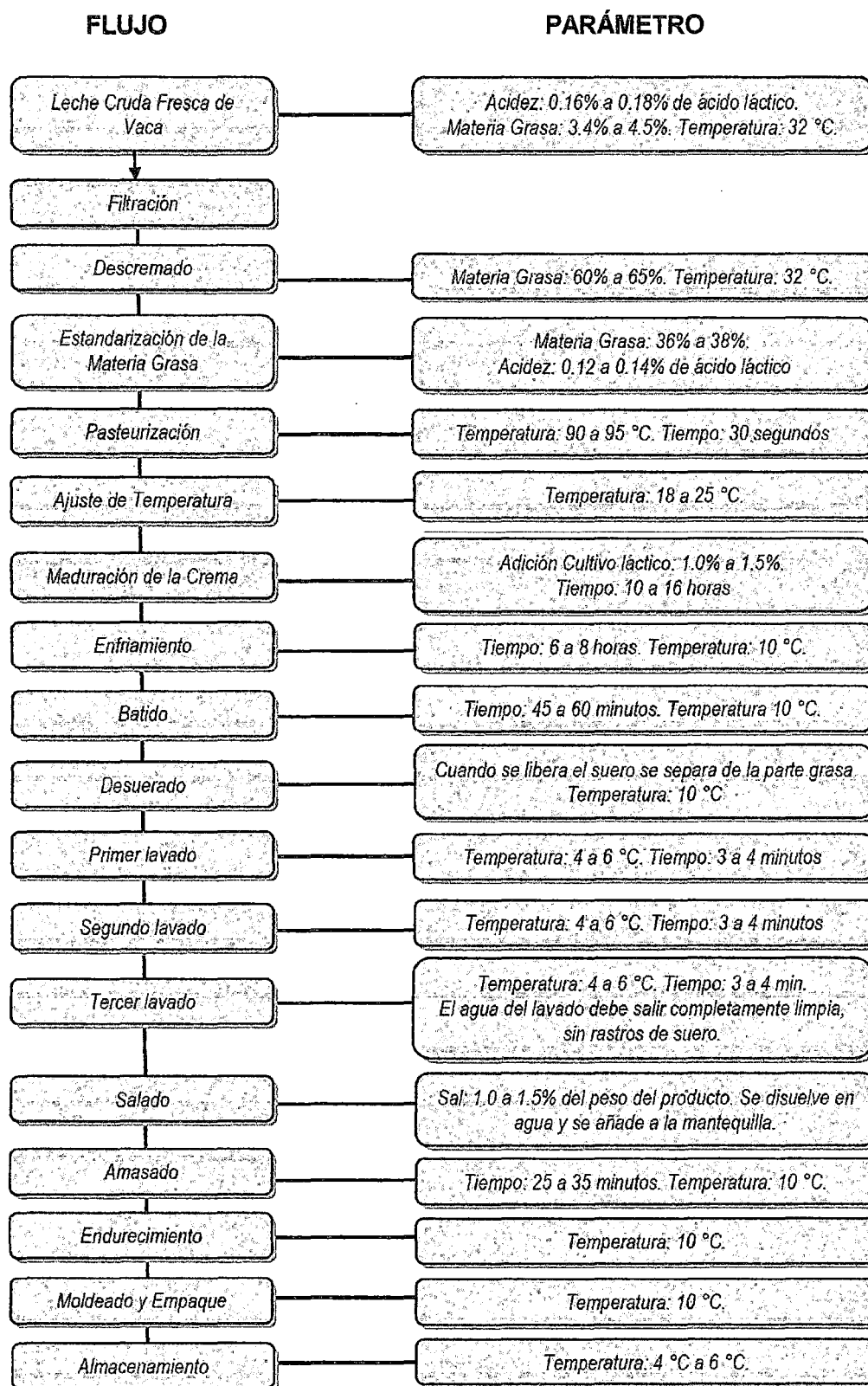
c) *PRODUCCIÓN DE MANTEQUILLA*

La mantequilla se obtiene a partir de la nata mediante un batido y un amasado. Contiene aproximadamente 80% de grasa (parcialmente cristalizada). La mantequilla es una grasa alimentaria de sabor y olor típicos. El sabor depende sobre todo de la proporción y la composición natural de la grasa de la leche y el olor depende de los fenómenos bioquímicos de maduración. Se presenta en paquetes de 250 g 500 g.

Son muy pocas las MYPES de derivados lácteos en la región Puno que producen mantequilla, debido principalmente a que es poco aceptable por el consumidor, debido al alto contenido de grasa. Otra de las causas por la que no se produce cantidades considerables de mantequilla, es que muchas de las plantas no cuentan con los equipos necesarios para producirla. En la Figura 62, se muestra el flujograma y los parámetros para la elaboración de la Mantequilla.

FIGURA 62

FLUJOGRAMA Y PARÁMETROS PARA LA ELABORACIÓN DE MANTEQUILLA EN LA REGIÓN PUNO, 2013



Fuente: SENATI, (2013)

4.3.3.2 VENTAS (MARKETING)

4.3.3.2.1 EXIGENCIAS DEL MERCADO

En cuanto a las exigencias del consumidor respecto al queso y yogurt, las mismas tampoco son mayores. El queso más requerido es el queso denominado criollo que en ciudades como Puno, Juliaca, Cusco, Tacna y Arequipa más del 70% de la población consumidora prefiere este queso. Mientras que los quesos con marca establecida como el queso GLORIA y LAIVE, en todas estas ciudades, incluida Lima, el grado de preferencia en todos los estratos sociales, no supera el 15%.

En cuanto a otro producto lácteo importante, el yogurt, el 57% de los consumidores de este producto, muestran una preferencia mayor por la marca GLORIA y LAIVE. Esto debido entre otras cosas, a la mayor garantía de higiene en su elaboración. Siendo los precios bastante aproximados respecto a los producidos artesanalmente, pero con muchas dudas respecto a la higiene.

En síntesis, podemos señalar, que las exigencias del consumidor en nuestro país, son relativamente bajas y estas se supeditan en gran medida al precio.

RELACIÓN ENTRE PRODUCTOR Y COMERCIALIZADOR (Intermediario)

Los acopiadores de queso y comerciantes son vistos como personas con mayores habilidades que el promedio, pues saben hacer negocios y mantienen a su familia con una actividad de mayor estatus; esta percepción denota la expresión de poder en las relaciones, pues si una persona reconoce en otra un nivel superior, se torna en una relación vertical y por lo tanto, dominante. Tomando como ejemplo el mercado de

Taraco, se describe las relaciones asimétricas entre actores de la siguiente manera:

- *Relación estrictamente comercial*, donde el nivel de confianza es reducida; el productor trata de vender según el precio ofrecido por los compradores, en este caso, el productor no tiene comprador regular. Su poder de negociación es muy limitado, pierde en el peso.
- *Una relación de confianza mediana*. El productor vende generalmente al mismo comprador, lo que puede influir para generar mayor calidad del producto y ponerse de acuerdo en el peso.
- *Una relación de confianza elevada*. En este caso la transacción está basada en la calidad, precio adaptado a esta calidad y un peso justo. El productor y comprador se basan en contratos orales.

4.3.3.2.2 MARKETING

Las actividades de marketing, en las MYPES del sector lácteo de la región Puno, es nula. La mayoría de las plantas no denominan a su producto con una marca registrada, no presentan registro sanitario, las etiquetas no son las adecuadas, etc.

Se tiene un desconocimiento total de lo importante que puede significar el marketing para promocionar, segmentar, posicionar y desarrollarse en el mercado.

a) Producto

El Producto puede ser concebido como el conjunto de atributos tangibles e intangibles que son visualizados como un todo por el mercado. Los

atributos positivos y negativos de los productos que ofrecen las MYPES de derivados lácteos de la región Puno son:

- No han desarrollado una marca
- Calidad moderada
- Baja producción
- Diseños inapropiados de empaque.
- No presentan garantía (no cuentan con Registro Sanitario)
- Canal de distribución inadecuado.

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

b) Precio

Es el valor del producto que se expresa en términos monetarios. El indicador de competitividad de un productor es el costo unitario con el que ingresa su producto al mercado, bajo condiciones estandarizadas de calidad y en un momento dado del año, a fin de obtener utilidad de acuerdo al precio del momento.

Al respecto, la principal limitante que afecta el desarrollo de las plantas de derivados lácteos es el enfoque hacia el precio y no a los costos. El precio es una variable no controlada por los productores, más aún si es

un producto de connotación internacional como la leche y derivados, descuidando la atención a los costos que si es un factor controlable por los actores locales. Es generalizado el poco conocimiento de sus costos; son reducidas las prácticas de registro, valoración y menos análisis de costos, de allí que se dificulta la toma de decisiones para su reducción.

La mayoría de productores de derivados lácteos, señalan que el principal problema que enfrentan es el bajo precio de sus productos y que hasta ahora no se han encontrado mecanismos para superarlo. En los últimos cinco años, no se ha observado variación considerable en el precio de la leche fresca ni de sus derivados, salvo las que ocurre por la reducción de la oferta (escasez temporal). La mirada por lo tanto, debería estar en mejorar la eficiencia productiva reduciendo costos de producción y transacción entre los diferentes eslabones.

El procesamiento por ser semiindustrial hace incurrir en mayores costos al no disponer de ambiente, espacio y equipos para optimizar el trabajo (demora en acopio de leche, procesado, almacenamiento, además de la contaminación que acelera el deterioro del producto, limitando las posibilidades de negociación). A continuación mostramos el precio de venta de algunos productos lácteos en el mercado local (Puno, Juliaca), que se venden por debajo del costo de producción:

- Queso tipo Paria (S./kg): 12.00
- Queso Fresco (S./kg): 10.00
- Queso Gouda (S./kg): 14.00
- Queso Mozzarella (S./kg): 15.00
- Yogurt Natural (S./Litro): 3.00

Ahora determinaremos el costo de producción y precio de venta real de 1 kilogramo de *queso fresco* y de 1 litro de *yogurt natural*.

A) COSTO DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA DE 1Kg. DE QUESO FRESCO

Se trabajará en base a 100 litros de leche. Se considera también que para obtener 1 Kg. de queso fresco se emplea 7.14 litros de leche. Es decir que en un día se debe obtener 14 kilogramos de queso fresco.

PASO 1: CÁLCULO DEL COSTO DIRECTO DEL PRODUCTO (CDP)

Se aplica la siguiente fórmula:

COSTO DIRECTO TOTAL (CDT) = MATERIALES DIRECTOS + MANO DE OBRA DIRECTA

CUADRO 39
MATERIALES Y MANO DE OBRA DIRECTA PARA LA PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO

COSTOS DIRECTOS	CANTIDAD	COSTO (S/)	
		UNITARIO	TOTAL
MATERIALES DIRECTOS			
<i>Materia Prima</i>			
Leche (Litros)	100	1.10	110.00
<i>Insumos y Materiales</i>			
Fermento Láctico	0.25	15.00/sobre	3.75
Cloruro de Calcio (gr)	20	0.04/gr	0.80
Cuajo (gr)	2.5	0.80/gr	2.00
Sal (Kg.)	1.5	0.60/kg	0.90
Bolsas (Unidades)	24	0.1/bolsa	2.40
SUB TOTAL			119.85
MANO DE OBRA DIRECTA			
Técnico quesero	1	25.00/día	25.00
SUB TOTAL			25.00
COSTO DIRECTO TOTAL (CDT)			144.85

Aplicando la Fórmula tenemos:

COSTO DIRECTO TOTAL (CDT) = 119.85 Soles + 25.00 Soles

COSTO DIRECTO TOTAL (CDT) = 144.85 Soles

Luego aplicar la siguiente fórmula para encontrar el Costo Directo del Producto (CDP).

$$\text{CDP} = \frac{\text{COSTO DIRECTO TOTAL (CDT)}}{\text{CANTIDAD DE QUESO PRODUCIDO/DÍA}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{CDP} = \frac{144.85 \text{ Soles}}{14 \text{ Kg. de Queso}}$$

$$\text{CDP} = 10.34 \text{ Soles/Kg. de Queso}$$

PASO 2: CÁLCULO DEL COSTO INDIRECTO DEL PRODUCTO (CIP)

Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{COSTO INDIRECTO TOTAL (CIT)} = \text{MI} + \text{MOI} + \text{GGF}$$

CUADRO 40

MATERIALES, MANO DE OBRA INDIRECTA Y GASTOS GENERALES PARA LA PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO

COSTOS INDIRECTOS	CANTIDAD	COSTO (S/)	
		UNITARIO	TOTAL
MATERIALES INDIRECTOS			
Detergente (Bolsa)	1	2.00	2.00
Otros utensilios de Limpieza y Desinfección	Global	3.00	3.00
SUB TOTAL			5.00
MANO DE OBRA INDIRECTA			
Vendedor	1	20.00/día	20.00
SUB TOTAL			20.00
GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN			
Luz	Global	2.50	2.50
Agua	Global	2.00	2.00
Gas	Global	2.50	2.50
Depreciación	Global	3.87	3.87
Otros (5%)	Global	0.55	0.55
SUB TOTAL			11.42
COSTO INDIRECTO TOTAL (CIT)			36.42

Luego aplicar la siguiente fórmula para encontrar el Costo Indirecto del Producto (CIP).

$$\text{CIP} = \frac{\text{COSTO INDIRECTO TOTAL (CIT)}}{\text{CANTIDAD DE QUESO PRODUCIDO/DIA}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{CIP} = \frac{36.42 \text{ Soles}}{14 \text{ Kg. de Queso}}$$

$$\text{CIP} = 2.60 \text{ Soles/Kg. de Queso}$$

PASO 3: CÁLCULO DEL COSTO TOTAL (CT)

Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{COSTO TOTAL (CT)} = (\text{CDT}) + (\text{CIT})$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{COSTO TOTAL (CT)} = 144.85 \text{ Soles} + 36.42 \text{ Soles}$$

$$\text{COSTO TOTAL (CT)} = 181.27 \text{ Soles}$$

Entonces el Costo Total para producir 14 Kg. de Queso Fresco de 100 litros de leche fresca es de **S/. 181.27 Nuevos Soles.**

PASO 4: CÁLCULO DEL COSTO TOTAL DEL PRODUCTO (CTP)

El Costo Total del Producto (CTP) (Queso Fresco) se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CTP} = \text{CDP} + \text{CIP}$$

Entonces reemplazando en la Fórmula Tenemos:

$$\text{CTP} = 10.34 \text{ Soles} + 2.60 \text{ Soles}$$

$$\text{CTP} = 12.94 \text{ Soles/Kg. de Queso Fresco}$$

El Costo Total del Producto (CTP) (Queso Fresco) es de S/. 12.94 Nuevos Soles por Kilogramo de Queso.

PASO 5: CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA DEL QUESO FRESCO

Se aplica la siguiente relación:

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{COSTO TOTAL DEL PRODUCTO} + \text{MARGEN DE UTILIDAD}$$

COSTO TOTAL DEL PRODUCTO (CTU) = 12.94 Soles/Kg. de Queso

MARGEN DE UTILIDAD = 25% = 3.24 Soles

Reemplazando la fórmula anterior tenemos:

$$\text{PRECIO DE VENTA} = 12.94 \text{ Soles} + 3.24 \text{ Soles}$$

$$\text{PRECIO DE VENTA} = 16.18 \text{ Soles/Kg. de Queso}$$

Entonces el Precio de Venta es de S/. 16.18 por Kilogramo de Queso Fresco.

B) COSTO DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA DE 1 Litro DE YOGURT

Se trabajará en base a 50 litros de leche. Se considera también que para obtener 1 litro de yogurt se emplea 0.94 litros de leche. Es decir que en un día se debe obtener 53 litros de yogurt.

PASO 1: CÁLCULO DEL COSTO DIRECTO DEL PRODUCTO (CDP)

Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{COSTO DIRECTO TOTAL (CDT)} = \text{MATERIALES DIRECTOS} + \text{MANO DE OBRA DIRECTA}$$

CUADRO 41

MATERIALES Y MANO DE OBRA DIRECTA PARA LA PRODUCCIÓN DE YOGURT

COSTOS DIRECTOS	CANTIDAD	COSTO (S/)	
		UNITARIO	TOTAL
MATERIALES DIRECTOS			
<i>Materia Prima</i>			
Leche Fresca (Litros)	50	1.10	55.00
<i>Insumos y materiales</i>			
Fermento Láctico	0.10	15.00/sobre	1.50
Leche en polvo (Kg.)	1	7.00/Kg.	7.00
Azúcar (Kg.)	5	2.80/ Kg.	14.00
Colorante (ml.)	20	0.10/ml.	2.00
Saborizante (ml.)	20	0.10/ml.	2.00
Envases	53	0.50	26.50
SUB TOTAL			108.00
MANO DE OBRA DIRECTA			
Técnico	1	20.00/día	20.00
SUB TOTAL			20.00
COSTO DIRECTO TOTAL (CDT)			128.00

Aplicando la Fórmula tenemos:

$$\text{COSTO DIRECTO TOTAL (CDT)} = 108.00 \text{ Soles} + 20.00 \text{ Soles}$$

$$\text{COSTO DIRECTO TOTAL (CDT)} = 128.00 \text{ Soles}$$

Luego, aplicar la siguiente fórmula para encontrar el Costo Directo del Producto (CDP).

$$\text{CDP} = \frac{\text{COSTO DIRECTO TOTAL (CDT)}}{\text{CANTIDAD DE YOGURT PRODUCIDO/DIA}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{CDP} = \frac{128.00 \text{ Soles}}{53 \text{ Litros de Yogurt}}$$

$$\text{CDP} = 2.42 \text{ Soles/Litro de Yogurt}$$

PASO 2: CÁLCULO DEL COSTO INDIRECTO DEL PRODUCTO (CIP)

Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{COSTO INDIRECTO TOTAL (CIT)} = \text{MI} + \text{MOI} + \text{GGF}$$

CUADRO 42

MATERIALES, MANO DE OBRA INDIRECTA Y GASTOS GENERALES PARA LA PRODUCCIÓN DE YOGURT

COSTOS INDIRECTOS	CANTIDAD	COSTO (S/)	
		UNITARIO	TOTAL
MATERIALES INDIRECTOS			
Detergente (Bolsa)	1	1.00	1.00
Otros utensilios de Limpieza y Desinfección	Global	2.00	2.00
SUB TOTAL			3.00
MANO DE OBRA INDIRECTA			
Vendedor	1	15.00/día	15.00
SUB TOTAL			15.00
GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN			
Luz	Global	2.00	2.00
Agua	Global	1.00	1.00
Gas	Global	2.00	2.00
Depreciación	Global	3.87	1.41
Otros (5%)	Global	0.55	0.32
SUB TOTAL			6.73
COSTO INDIRECTO TOTAL (CIT)			24.73

Luego aplicar la siguiente fórmula para encontrar el Costo Indirecto del Producto (CIP).

$$\text{CIP} = \frac{\text{COSTO INDIRECTO TOTAL (CIT)}}{\text{CANTIDAD DE YOGURT PRODUCIDO/DIA}}$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{CIP} = \frac{24.73 \text{ Soles}}{53 \text{ Litros de Yogurt}}$$

$$\text{CIP} = 0.46 \text{ Soles/Litro de Yogurt}$$

PASO 3: CÁLCULO DEL COSTO TOTAL (CT)

Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{COSTO TOTAL (CT)} = (\text{CDT}) + (\text{CIT})$$

Reemplazando tenemos:

$$\text{COSTO TOTAL (CT)} = 128.00 \text{ Soles} + 24.73 \text{ Soles}$$

$$\text{COSTO TOTAL (CT)} = 152.73 \text{ Soles}$$

Entonces el Costo Total para producir 53 litros de Yogurt Batido de 50 litros de leche fresca es de **S/. 152.73 Nuevos Soles.**

PASO 4: CÁLCULO DEL COSTO TOTAL DEL PRODUCTO (CTP)

Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CTP} = \text{CDP} + \text{CIP}$$

Entonces reemplazando en la Fórmula Tenemos:

$$\text{CTP} = 2.42 \text{ Soles} + 0.46 \text{ Soles}$$

$$\text{CTP} = 2.88 \text{ Soles/Litro de Yogurt Batido}$$

El Costo Total del Producto (CTP) (Yogurt Batido) es de **S/. 2.88 Nuevos Soles por Litro de Yogurt.**

PASO 5: CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA DEL YOGURT NATURAL

Se aplica la siguiente relación:

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{COSTO TOTAL DEL PRODUCTO} + \text{MARGEN DE UTILIDAD}$$

COSTO TOTAL DEL PRODUCTO (CTU) = 2.88 Soles/Litro de Yogurt

MARGEN DE UTILIDAD = 25% = 0.72 Soles

Reemplazando la fórmula anterior tenemos:

PRECIO DE VENTA = 2.88 Soles + 0.72 Soles

PRECIO DE VENTA = 3.60 Soles/Kg. de Yogurt

Entonces del Precio de Venta es de S/. 3.40 por Litro de Yogurt.

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

c) Plaza (Mercado)

O canal de distribución, está conformada por las entidades cuyas actividades permiten el traslado del producto del lugar de producción al de consumo.

Por sus características propias, se establece, la existencia de solamente tres canales de comercialización, tomando en cuenta al productor de derivados lácteos, que es donde se inicia el proceso de comercialización, continúa el detallista o intermediario y finalmente el consumidor final. La comercialización de productos lácteos al mercado se realiza (en la mayoría de las plantas) de la siguiente manera:

El productor de derivados lácteos no es el que vende directamente su producción al mercado, existen intermediarios (comerciantes) que formal e informalmente comercializan los derivados lácteos (por lo general queso) a los diferentes mercados locales. Son pocas las plantas que comercializan su producción directamente al mercado, esto debido al alto costo, a la pérdida de tiempo que significa transportar sus productos.

Los intermediarios (comerciantes), compran queso de las diferentes plantas ubicadas en las provincias de Melgar (Ayaviri, Macari, Orurillo, Umachiri, Cupi, Santa Rosa, Llalli), Azángaro (Asillo, San José, Samán y Azángaro), Huancané (Taraco y Huancané), San Román (Juliaca) y Puno (Mañazo, Puno, Paucarcolla, Acora y Vilque) y lo revenden en las ciudades de Puno, Juliaca, Cusco, Arequipa o Lima. La mayoría vive en la ciudad y tienen otra actividad comercial. Compran la mercadería en el mercado y no son queseros. Pueden tener dos estrategias de reventa: o buscan a los queseros de las ciudades o tienen una clientela que les ha hecho pedidos. Las relaciones se basan en una confianza recíproca. Su margen de utilidad varía entre 0,30 – 0,50 Nuevos soles/kg. Viven a expensas del productor además falsean el peso a su favor.

Estrategias de acuerdo con la plaza. El objetivo principal es lograr un posicionamiento en el mercado nacional, para lo cual es necesario realizar convenios con las tiendas de la región, los supermercados del país, los restaurantes reconocidos, los centros de atención a los turistas, agencias de viaje, hoteles e instalaciones de hospedaje, donde se incluyan, dentro de sus circuitos, visitas a las plantas procesadoras de productos lácteos, etc.

d) Promoción

A través de la promoción, la empresa informa al mercado y busca persuadirlo respecto de los productos que ofrece.

Los productores de Azángaro, señalaban “las ferias son importantes porque en ellas se puede conocer nuevas tecnologías de procesamiento de derivados lácteos y es también el lugar donde uno puede exhibir los que produce y sobre todo recibir sugerencias para mejorar”.

Los mercados o ferias son una de las fuentes más importantes de información y comunicación en áreas rurales. El mercado no sólo es un lugar para intercambiar productos; es también un lugar para intercambiar datos, información y conocimiento. Este intercambio de información es entre productores y comerciantes, pero principalmente entre productores, es de gran importancia para el proceso de cambio tecnológico.

Las MYPES del sector lácteo, en su mayoría no aplican estrategias de promoción para llegar al mercado consumidor, ya que las consideran caras y con poco efecto.

Estrategias de acuerdo con la promoción. Para lograr un correcto posicionamiento en la mente de los clientes, las bondades de los productos deben ser resaltadas y difundidas por diferentes medios de comunicación y publicidad, y debe destacarse un factor muy importante en la campaña: “Los productos pueden ser consumidos con confianza, ya que su elaboración ha sido dentro de todas las normas de salubridad vigentes, conservando la tradición y el sabor de los lácteos puneños”.

Esas serán las palabras clave en la estrategia de ventas: (a) salud, (b) salubridad, (c) precio, y (d) seguridad.

4.3.3.3 FINANZAS (DINERO)

En el medio, un eslabón que tiene mucha importancia, es el sector crediticio financiero, que de una y otra manera, está muy relacionado con las MYPES de derivados lácteos. Sin embargo, es necesario mencionar algunas consideraciones sobre este eslabón:

Una característica en este tema es el que al sistema financiero crediticio, acuden generalmente los productores medianos y grandes y en muy poca proporción los pequeños, especialmente a las instituciones financieras como Bancos. Sin embargo, existen algunas entidades financieras como: Caja Arequipa, Caja Cusco, Caja Rural Los Andes, Financiera EDIFYCAR, que brindan créditos y financiamiento a las MYPES.

Las finanzas son importantes en todas las áreas de las MYPES. Así por ejemplo la infraestructura y el equipamiento de las plantas, es deficiente, exceptuando algunas plantas desarrolladas implementadas, que fueron construidas y equipadas con aportes propios de los productores, sin financiamiento de la banca del estado. Algunas plantas funcionan en ambientes inadecuados, sin los mínimos elementos que garanticen la sanidad e inocuidad de los productos, siendo la tendencia de este espacio, buscar la cooperación de instituciones públicas y privadas que vienen implementando infraestructura comercial.

Un factor importante que viene afectando al sector es la alta informalidad existente: cerca del 45% de la producción nacional de leche es destinada

a la fabricación artesanal de quesos y venta de leche al menudeo, lo que origina una alta informalidad tributaria y sanitaria que propicia falta de inocuidad en los alimentos, competencia desleal para la actividad formal y altos costos de comercialización de la leche.

No existe un manejo de administración financiera ni libros contables, que se explica por la ausencia de conocimientos en ciencias empresariales. Por ello, es necesario capacitar a los propietarios de los negocios a fin de otorgarles herramientas financieras básicas como nociones de rentabilidad, elaboración básica de presupuestos, y costos y técnicas para identificar oportunidades.

4.3.3.4 RECURSOS HUMANOS (PERSONAL)

Son muy pocas las MYPES del sector lácteo de la región Puno que cuentan en su estructura organizacional con las 4 áreas básicas de toda empresa (Producción, Finanzas, Recursos Humanos y Ventas), es el propio Gerente (dueño) que asume muchas veces todas las funciones, excepto en el área de producción.

Empezando por el Dueño-Gerente de las MYPES del sector lácteo de la región Puno, la mayoría no cuentan con estudios superiores. Es por ello que se desconoce el manejo y la importancia que tienen los Recursos Humanos dentro de una empresa.

Por lo general el personal que labora en las MYPES del sector lácteo en la región Puno, no es calificado o no ha tenido una formación técnica en un instituto, son simples aprendices que empiezan a trabajar como ayudantes de un "maestro" quesero, que a la postre este maestro va a

formar también su propia planta. Al no tener una formación técnica, se desconoce por lo tanto aspectos básicos para el funcionamiento adecuado de una MYPE como por ejemplo: Gestión Empresarial, Control de Calidad, Recursos Humanos, Procesamiento, Finanzas, Investigación y Desarrollo, Comercialización, etc.

La mayoría de las MYPES al no estar formalizadas, trabajan de forma clandestina, no cuentan con planillas de pago al personal, no invierten en capacitación y desarrollo de capacidades de sus trabajadores y en la mejora de su planta. En la actualidad es necesario que al frente de la planta se encuentre un técnico que conozca el proceso global y que sea capaz de relacionar todos los datos que van desde las materias primas hasta el producto final.

Concluyendo en las MYPES de derivados lácteos de la región Puno se desconoce la Gestión de Recursos Humanos.

4.3.3.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

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

Es importante señalar, además, la falta de motivación de los actuales productores en adquirir nuevos conocimientos, ya que no se logra aún comprender la importancia que la actualización constante aporta a la buena marcha del negocio. Esta desinformación y/o falta de conocimiento conlleva, en muchos casos, a perder oportunidades dentro del negocio.

4.3.3.6 TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

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

Por ello, es urgente que se logren las condiciones de infraestructura para todos estos propietarios, así como su preparación en el uso de las nuevas técnicas, por lo que se debe impulsar alianzas estratégicas con las universidades, institutos y organizaciones afines del sector, a fin de capacitar a los productores en las nuevas tecnologías y técnicas que se deben utilizar, y generar así una mejora en la prácticas de higiene, salubridad y optimización en el proceso productivo. Por otro lado, es necesario la estandarización de los procesos productivos, los cuales deben ser difundidos por todos los propietarios de los negocios a sus empleados, con lo que se favorecerá la producción de forma eficiente, homogénea, y se generará mayor aceptación en el consumidor final.

En el mundo, los sistemas de calidad son utilizados en la mayoría de países. En el Perú, estas prácticas son utilizadas en gran porcentaje por las grandes industrias, pero con escasa acogida en las MYPES,

debido a la poca tecnología con la que cuentan, a la carencia de las últimas técnicas y de información relevante que facilite la toma de decisiones, lo que les impide, entre otros, producir lácteos de primera calidad. Por ello, es necesario que se implemente de manera progresiva un sistema de calidad total, que se aplique en cada uno de los procesos de la cadena productiva, de manera que se uniformicen las actividades y se minimicen los desechos.

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

4.3.3.7 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

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

Uno de los objetivos que se plantean para el sector lácteo de Puno es el de incrementar su producción gestionando e incrementando sus redes de acopio, sus centros de producción y transformación, etc.

Asimismo, se debe buscar el incremento de las exportaciones netas y hacerlas sostenibles en el tiempo, con programas de desarrollo que permitan también controlar o disminuir las importaciones de productos que puedan competir con nuestros productos lácteos. Por lo tanto, se hace imprescindible una administración seria, integrada y sostenible.

En este contexto, se hace importante la integración del sector a través de la creación de asociaciones y grupos de productores de lácteos, lo cual permitiría organizar de una mejor manera la producción y operar de forma eficiente, a la altura de una industria moderna y competitiva, acorde al mundo globalizado en el que se vive. La baja capacidad de asociación y de trabajo en equipo de los productores de derivados lácteos, hace que no tengan una representatividad, y ello repercute negativamente en las actividades de coordinación del sistema lácteo de la Región Puno. Asimismo, es muy importante que los nuevos proyectos sean propuestos a los gobiernos locales, gobierno regional, ONG y otros organismos que impulsen las actividades del sector como medio para el desarrollo de la región, y brinden a los pequeños y medianos empresarios, de forma conjunta, las herramientas de gestión, así como las técnicas necesarias para administrar sus propias plantas productoras.

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

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

4.3.4 ANÁLISIS FODA

Después de haber analizado el análisis del entorno externo, el análisis industrial o de competitividad y el análisis de entorno interno, se está en las condiciones de realizar el análisis FODA, que nos permitirá junto a la investigación desarrollar las estrategias para lograr los objetivos del Plan Estratégico. Del Análisis del Entorno Externo y del Análisis Industrial se vislumbran las **Amenazas** y **Oportunidades**, y del Análisis del Entorno Interno se desarrollan las **Fortalezas** y las **Debilidades**.

I. ENTORNO EXTERNO

A) AMENAZAS

- Deterioro del medio ambiente, por contaminación del agua, suelo y aire.
- Presencia de fenómenos naturales adversos: Heladas, granizos e inundaciones.
- Politización del sector agrario a nivel regional y nacional.
- Políticas desfavorables del Gobierno Central para el desarrollo de la Región.
- Duplicidad de algunas funciones y actividades de entidades públicas y privadas.
- Importación ilegal de productos lácteos.
- Mercado reducido y poco exigente respecto a la calidad.

- Normatividad sobre el sector lácteo poco clara e insuficiente.
- Problemas sociales focalizados constantes, que afectan la imagen de la región.
- Condiciones al acceso financiero excesivamente duras.
- Incremento de importaciones subsidiadas.
- Oferta de productos extranjeros debido a Tratados de Libre Comercio
- Sistemas de comunicación deficientes que dificultan el transporte, la comercialización, servicios y otros.
- Posibilidad de que nuevas empresas de capitales extranjeros o nacionales y con mayor tecnología ingresen al mercado.
- Falta de promoción para el consumo de derivados lácteos.
- Falta de continuidad en las políticas y planes de desarrollo del gobierno central y gobierno regional.
- Monoposonio de la industria de la leche en la captación y proceso de la leche por Gloria, Laive y Nestlé que por su mayor potencialidad y productividad, limitan la participación de las MYPES y su oferta en el ámbito nacional.
- Exigencias de muchos países del cumplimiento de estándares de calidad y normativas éticas (responsabilidad social y ambiental) lo cual limita la participación de muchas MYPES en el exterior porque no han podido adaptar su gestión, productos y servicios a dichos requerimientos.
- Proceso de descentralización lenta.
- Comercialización ilegal de productos y mercancías.

B) OPORTUNIDADES

- Acceso de productores organizados en el proceso del presupuesto participativo.
- Disposición del Gobierno regional y los Gobiernos locales para la inversión en el Desarrollo Agroindustrial.
- Disponibilidad de fuentes de financiamiento interno y de Cooperación Técnica Internacional para proyectos agropecuarios y ambientales.

- Realización de ferias agropecuarias y agroindustriales a nivel distrital, regional, nacional e internacional.
- Apertura comercial internacional e incremento de las exportaciones.
- Estabilidad económica del país y voluntad política nacional para la gestión pública moderna.
- Perspectivas de crecimiento del mercado y acceso a entidades financieras.
- Región con condiciones favorables para la producción de derivados lácteos.
- Incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado. Con productos con un mayor tiempo de vida, que permiten abastecer e ingresar a nuevos mercados.
- El cambio de la actividad agropecuaria de los productores de leche de la Región Arequipa, por cultivos de agro exportación, que generan un espacio del mercado que debe ser cubierto por la producción láctea de la región Puno.
- La estratégica ubicación geográfica de Puno facilita el acceso y el intercambio comercial con todo el Perú y representa además una ventaja comparativa para las empresas y sus transacciones.
- La innovación y auge tecnológico y de las comunicaciones ofrece variedad de oportunidad que incluyen el comercio electrónico y el mercadeo virtual facilitando la comercialización.
- Aprovechar los grandes pasos en la inserción internacional que ha dado el Perú al suscribirse a Tratados Internacionales, Acuerdos Comerciales y culturales con diversos países.
- Incremento de supermercados, nuevas tendencias de alimentación, globalización de mercados e ingreso a programas nacionales de alimentación financiados por el Gobierno.
- Construcción del corredor interoceánico que favorece el desarrollo regional.
- Disposición del gobierno regional para apoyar a las MYPES.
- Mano de obra calificada y no calificada.

II. ENTORNO INTERNO

C) DEBILIDADES

- Programas de desarrollo agropecuario, desarticulados con muchas necesidades reales de los productores de lácteos.
- Falta de recursos financieros específicos para el tipo de producción de derivados lácteos, que contemple plazos adecuados a las necesidades técnicas del sector, así como tasas de intereses reales que incentive la inversión empresarial.
- Resistencia al cambio.
- Falta de la implementación de un Plan Estratégico de desarrollo del Sector, con participación de las MYPES de derivados lácteos.
- Falta de implementación de sistemas de control de calidad desde la obtención, conservación y transformación de derivados lácteos, con fines de llegar al mercado en mejores condiciones de competitividad.
- Limitado conocimiento tecnológico, gestión empresarial y manejo de costos por parte de las MYPES de derivados lácteos.
- Débil integración y concertación entre las MYPES de derivados lácteos e instituciones públicas y privadas involucradas.
- Deficientes estrategias de comercialización de productos y derivados lácteos.
- Limitada infraestructura para la producción, conservación y la comercialización de derivados lácteos.
- Escasa aplicación de Normas Técnicas para la producción y la estandarización de productos y derivados lácteos.
- Baja capacidad de negociación y gestión por parte de las MYPES de derivados lácteos.
- Deficiente sistema de información y comunicación sobre mercado (producción, precios, oferta, demanda).
- Informalidad de las MYPES de derivados lácteos.
- La elevada competencia al interior de la industria ha traído como consecuencia que muchas MYPES de derivados lácteos, tengan reducidos márgenes de utilidad e inclusive pérdidas.
- Elevados costos de producción, distribución y transporte.

- Escasa práctica de prevención de riesgos ambientales por parte de las MYPES del sector.
- Obsolescencia de las maquinarias y equipos de algunas plantas de derivados lácteos que afectan la calidad del producto, sus costos y como consecuencia la competitividad del sector.
- Limitada capacidad de inversión de los propietarios de plantas de derivados lácteos.
- Reducida capacidad de asociación, liderazgo y de trabajo en equipo.

D) FORTALEZAS

- Crecimiento de la población ganadera de vacunos leche en los últimos cinco años, que vislumbra un crecimiento sostenido.
- Organizaciones de productores de derivados lácteos en proceso de consolidación.
- Predisposición de algunos productores de derivados lácteos a la innovación y adaptación de tecnologías.
- Producción de derivados lácteos con perspectivas de crecimiento.
- Conocimiento del mercado interno.
- Conocimiento de nuevas tecnologías de producción de derivados lácteos.
- En algunas zonas, capacidad financiera para contraer empréstitos, según información de los propios productores de derivados lácteos.
- Existencia de mano de obra calificada para la producción, marketing y comercialización de derivados lácteos.
- Capacidad de oferta de una amplia gama de productos y derivados lácteos.
- En términos de flexibilidad y rapidez de intervención las MYPES de derivados lácteos mantienen algunas ventajas frente a las grandes empresas. Estas empresas son más flexibles y utilizan menos capital que las empresas de mayor tamaño.
- Alta creatividad y emprendimiento empresarial.
- Recurso humano con alta capacidad emprendedora y proactiva.
- Zona industrial con desarrollo sostenible.

4.3.5 VISIÓN

MYPES del sector lácteo organizada, rentable y competitiva, en desarrollo permanente y con sustentabilidad económica, social y ambiental, para abastecer al mercado regional y nacional con productos de calidad.

4.3.6 MISIÓN

Ser proveedores confiables, competitivos e innovadores de productos lácteos de calidad.

Liderar y potenciar las condiciones productivas y ventajas comparativas contribuyendo al desarrollo integral del sector lácteo en la región Puno.

Satisfacer de forma adecuada y permanente el mercado local, regional y alcanzar una alta participación en el mercado nacional.

Consolidar un marco institucional adecuado que articule las estrategias sectoriales de crecimiento, competitividad, confiabilidad, innovación y servicios.

Generar un proceso continuo de cambio, para mantener unidades productivas modernas, eficientes, rentables y competitivas a nivel nacional.

Personal que practica valores de la empresa, con espíritu de superación, comprometido con el cambio y promotor del trabajo en equipo.

Mejoramiento continuo de procesos, productos y servicios, en estrecha cooperación con nuestros proveedores, para satisfacer y exceder las expectativas del cliente.

Acciones orientadas a proteger y conservar el medio ambiente.

Contribuir al proceso de desarrollo de la región y el país.

4.3.7 VALORES

COOPERACIÓN – TRABAJO EN EQUIPO: Las MYPES del sector lácteo, trabajan de manera conjunta (en equipo) en un ambiente de respeto uniendo sus capacidades intelectuales y físicas con el propósito de aprovechar las oportunidades de ingreso equitativos. Particularmente importante, dado que los integrantes de las MYPES son heterogéneos y con capacidades distintas de negociación.

RESPONSABILIDAD: Cada MYPE debe cumplir con sus compromisos y responsabilidades adquiridas con respecto a los demás agentes de la cadena y brindar un aporte efectivo al desarrollo competitivo y sostenible de las MYPES. Tanto productores como industriales han incumplido sus acuerdos, por ejemplo en la calidad de leche entregada y en los precios pagados.

PERSEVERANCIA: Las MYPES desarrollan sus actividades con empeño y determinación para hacer competitiva y sostenible este sector.

CREATIVIDAD: Las MYPES están abiertas a nuevas ideas, enfoques e información y mejoran e innovan sus procesos tecnológicos y de gestión con el propósito de incrementar su participación en el mercado y satisfacer a los consumidores. Elemento importante para el mercado local, dado los bajos ingresos de la población y las exigencias de calidad.

PROACTIVIDAD: Las MYPES analizan constantemente el comportamiento del sector y actúan anticipándose a los problemas futuros, necesidades o cambios. La globalización ha interconectado los mercados, por lo que pase en uno repercute en el otro. Para las MYPES, este elemento es

importante dado la sensibilidad de esta a las distorsiones en los precios y al curso de las negociaciones internacionales.

CONFIANZA-AMISTAD: Condición para lograr compromiso con la empresa y autonomía para crear. Estimula la eficiencia y evita limitarse a señalar los errores, sino por el contrario, ayuda a corregirlos y superarlos. Es la base para trabajar en equipo.

CALIDAD TOTAL - PRODUCTIVIDAD: Producir bien desde el principio, en una cadena de responsabilidades, satisfaciendo las necesidades del cliente. Es lograr resultados al menor costo, optimizando la utilización de los recursos, que son escasos y costosos, buscando lograr ventajas competitivas.

RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE: Es actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.

SOLIDARIDAD SOCIAL: Compromiso de la empresa y de las personas que la conforman, en apoyo de la comunidad. Este valor se potencia aún más debido a las diferencias sociales de nuestro país.

HONESTIDAD: Se oferta al mercado productos lácteos de calidad a un precio justo sin necesidad de que este sea sobre valorado.

EFICIENCIA: En todas las áreas y actividades cotidianas de las MYPES, mejorando sus procesos internos y la calidad del servicio con sus clientes.

LEALTAD: Hacia los clientes internos y externos puesto que son de gran importancia en las actividades de la MYPE.

4.3.8 CÓDIGO DE ETICA

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

4.3.9 MARCO DE POLÍTICAS PARA LAS MYPES DEL SECTOR LÁCTEO EN LA REGIÓN PUNO

El Gobierno Central y el Gobierno Regional, para el desarrollo de las MYPES del Sector Lácteo de la Región Puno, deben de implementar las siguientes políticas de desarrollo del sector lácteo, para que los objetivos y las estrategias del presente Plan sean desarrollados eficientemente:

A) DESARROLLO DEL MERCADO INTERNO

- *Promover y fomentar programas de fomento a la producción y mejoramiento de la calidad de los derivados lácteos, en diferentes provincias de la región.*
- *Mayor control en las importaciones legales e ilegales de productos y derivados lácteos.*

- *Apoyar y consolidar el "Consuma lo Nuestro".*
- *Desarrollar programas de capacitación permanentes, para las MYPES de derivados lácteos y los diferentes eslabones de la Cadena de Lácteos.*
- *Identificar las ventajas que ofrece el mercado interno y externo que contribuyan a la generación de valor agregado de productos y derivados lácteos; además del diseño de campañas de información del contenido nutritivo, promoción de la calidad y de las condiciones de tales productos.*

B) FOCALIZACIÓN REGIONAL DEL DESARROLLO LECHERO

- *Desarrollar cluster regionales.*
- *Desarrollar sistemas de información, accesibles y confiables.*
- *Mejorar los niveles de productividad de productos y derivados lácteos considerando las características de las diferentes zonas.*

C) DESARROLLO SOCIAL EN ZONAS PRODUCTORAS

- *Fomento a la creación de la micro y pequeña empresa.*
- *Gestionar ante el gobierno central, la elevación de aranceles de importación de productos lácteos.*
- *Fomentar la generación de créditos para inversión y capital de trabajo, en mejores condiciones a las actuales.*

D) DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS MYPES DEL SECTOR LÁCTEO

- *Fomentar la conciencia ambientalista en las MYPES de derivados lácteos.*
- *Implementar tecnología adecuada para la conservación del medio ambiente.*
- *Fortalecer a las organizaciones en los diferentes eslabones de la cadena, especialmente en los productores primarios de leche.*

E) DESARROLLO AGROINDUSTRIAL

- *Fomentar la competitividad en la fase de transformación, mediante el mejoramiento de su eficiencia, la renovación de procesos, equipos e innovación de productos, incremento en el valor agregado de las actividades productivas, cumplimiento de las normas de calidad, inocuidad y ambientales; en alianza con los productores, de forma tal que se procure un equilibrio en la producción nacional.*

F) FINANCIAMIENTO

- *Promover el establecimiento de líneas de crédito en condiciones óptimas que faciliten la ejecución de programas, cuyos propósitos sean realizar mejoras en la infraestructura para la producción inocua, el manejo de desechos, remodelación y mejoras de las plantas, capital de trabajo y compra de equipos, entre otras.*

4.3.10 PUNTOS CRÍTICOS, DE LAS MYPES DEL SECTOR LÁCTEO DE LA REGIÓN PUNO

A) ALTOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y BAJOS PRECIOS DE VENTA

Los costos de producción de los derivados lácteos son elevados si lo comparamos con los costos de las cuencas del centro y del norte del Perú y más aún si se compara con otros países.

- *Los costos con lo que ingresan al mercado son bajos, lo cual no les permite obtener márgenes adecuados de utilidad.*
- *Manejo de volúmenes pequeños, la mayoría procesa entre 300 a 900 litros de leche por día en promedio.*
- *Uso de personal y tiempo superior por no contar con infraestructura, ni los equipos para un procesamiento más eficiente.*

- *Competencia entre los procesadores por disponer de materia prima que les hace inclusive recibir productos malogrados y a costos superiores a los de mercado.*

B) LIMITADA TECNIFICACIÓN

Consideramos que las tecnologías que utilizan son deficientes poco eficaces, no porque sean tradicionales sino por que demandan muchos recursos, deterioran sus recursos naturales y afectan la calidad del producto, por tanto, poco eficaces.

Entre las causas podemos identificar:

- *Escasos programas de capacitación enfocados en el desarrollo de capacidades. Muchas veces se ejecutan acciones de capacitación pero en función de metas y empleando metodologías expositivas, verticalistas y que no toman en cuenta el saber local.*
- *Uso de tecnologías sin la validación correspondiente, al no existir programas de investigación adaptativa y si los hay no están bajo el control del productor sino del técnico, por lo tanto no las adoptan.*
- *Participan en eventos de capacitación muchas veces las personas que no toman decisiones en la planta. Ello debido a que la acumulación de activos aun es de los adultos, pues la transferencia a los jóvenes ocurre pasado los 60 años.*
- *Escasos servicios empresariales de calidad accesibles a MYPES del sector rural. Estos generalmente están ubicados en las ciudades y por lo tanto atender al campo resulta oneroso, más aún por la falta de asociatividad.*
- *Bajo nivel educativo de los productores de derivados lácteos que, no les permite acceder a sistemas de información diseñados en formatos complicados.*

C) DESORGANIZACIÓN

La falta de asociatividad es tal vez uno de los principales cuellos de botella para el desarrollo de las MYPES de derivados lácteos, cuyo efecto directo es el incremento de los costos de producción y dificultad para acceder a mercados competitivos. Entre sus causas más relevantes podemos mencionar:

- *Deterioro de los valores que ha incrementado la desconfianza para la realización de acciones colectivas.*
- *Abandono progresivo de las prácticas colectivas para acciones productivas.*
- *Se mantiene una generación acostumbrada a vincularse con el Estado, de allí que las organizaciones que se constituyen tienen un sesgo gremialista que, no les facilita articularse con el mercado. Asimismo, se han promovido estos modelos organizativos y no aquellos modelos enfocados en objetivos económicos. Existe paternalismo del Estado y ONGs.*
- *Inserción en el mercado con enfoque productivista y no de negocios; orientado en la demanda.*
- *Limitada participación del Estado en la promoción de la organización.*

D) ARTICULACIÓN A MERCADOS POCO COMPETITIVOS

Salvo las MYPES del sector lácteo que venden su producción a mercados exigentes y competitivos, los demás están articulados a intermediarios y estos a su vez a mercados poco exigentes en calidad, y de bajo poder adquisitivo, por lo que no les motiva a impulsar cambios.

El consumo de leche y derivados lácteos en nuestro país, es uno de los más bajos de Sudamérica, al margen de ello se considera un público consumidor poco exigente.

E) CALIDAD DEL PRODUCTO FINAL/ CONTROL DE CALIDAD

La mala calidad del producto final (queso, yogurt, mantequilla) es uno de los aspectos que tienen los procesadores para ingresar a mercados diferentes a los actuales, entre las causas principales tenemos:

- *Materia prima (leche) muchas veces adulterada con agua o harinas.*
- *Uso de ambientes, materiales y equipos inadecuados.*
- *Limitada disponibilidad de agua para la limpieza de los operadores y de los equipos.*
- *Embalaje en recipientes difíciles de limpiar y de aislar el producto a fin de evitar la contaminación durante el transporte.*
- *Transporte en camiones, motocargas, motos, etc. no acondicionados para ello, transportándolos inclusive junto con papa, animales u otros productos.*
- *Desconocimiento de normas de higiene y tampoco hay las entidades encargadas de su control.*
- *Instituciones del Estado relacionadas con el control de la calidad, no ejercen eficientemente su función, además de la desarticulación institucional, que superpone roles.*

F) POCA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Uno de los aspectos que involucra el mantenimiento en sólo tipo de mercado es que no se diversifica la producción. Con el crecimiento de los supermercados y la amplitud del alcance de la Televisión, Internet, los consumidores conocen y demandan otros productos, que si no los encuentra en proveedores locales o nacionales se decide por los importados, de allí que el volumen y número de productos importados es variado, a pesar que ha ido disminuyendo en los últimos dos años.

G) COMPETENCIA DESLEAL ENTRE PRODUCTORES DE DERIVADOS LÁCTEOS

Los productores de derivados lácteos, actúan en forma individual, en competencia y no han establecido redes de colaboración a fin de disminuir costos de producción y mejorar la calidad. No se percibe el uso de plantas de procesamiento colectivas o el transporte de productos que les permita reducir costos de transacción.

En algunas zonas de Melgar y Taraco, Azángaro y Mañazo, algunos procesadores han implementado formas colectivas de organizar volúmenes para fletar un camión para el transporte del producto y no venderle a un mayorista.

H) INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Falta de información y adecuado manejo de la misma, sobre las ventajas nutricionales de los productos lácteos, sobre transformación, control de calidad, sistemas de comercialización, precios, etc. determinan niveles inadecuados de competitividad, inclusive de manera interna. No obstante de la existencia de modernos sistemas de comunicación en el país.

Poca o ninguna investigación y desarrollo por parte de instituciones especialmente públicas, en todos los aspectos relacionados con las MYPES, aunque es necesario mencionar a algunas organizaciones nacionales e internacionales que trabajan o coadyuvan en este rubro.

I) NORMATIVIDAD

Si bien hay normas aprobadas para diversos aspectos productivos, hasta la fecha no se tienen normas aprobadas para algunos derivados lácteos de la región (Queso tipo paria).

Este aspecto es uno de los más críticos porque si bien la calidad de los productos puede estar relacionada a la tecnología; no hay tecnología válida que permita obtener productos de alta calidad a partir de materia prima de regular o mala calidad.

4.3.11 EJES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO DE LAS MYPES

- Producción y Productividad
- Tecnología, Investigación y Desarrollo
- Mercado y Comercialización
- Organización e Institucionalidad
- Recursos Humanos
- Sistemas de Información
- Servicios para las MYPES

4.3.12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LAS MYPES

En el Cuadro 39, se muestra la estructura de los Objetivos Estratégicos y las Estrategias de desarrollo de las MYPES del sector lácteo de la región Puno por Eje Estratégico.

CUADRO 39

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LAS MYPES DEL SECTOR LÁCTEO DE LA REGIÓN PUNO

EJE ESTRATÉGICO N° 1: PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD		
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO N° 1:		
<i>Incremento de la producción con calidad y mejora de la productividad de las MYPES del sector lácteo de la región Puno con innovación en gestión empresarial, procesos en las unidades productivas industriales, comercialización y fortalecimiento la infraestructura de apoyo en las zonas lecheras</i>		
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 01	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Desarrollar capacidades técnicas, productivas y empresariales en las MYPES del sector lácteo en la Región Puno.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar procesos de capacitación constante, a los productores de derivados lácteos, en materias de gestión empresarial, producción de derivados lácteos, control de calidad, marketing y comercialización. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, SENATI, UNIVERSIDADES, AGRORURAL, ONGs.
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 02	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Mejorar la calidad, composicional, sensorial e higiénica de los productos y subproductos lácteos, desde la planta hasta su distribución al consumidor, acorde con las exigencias del mercado nacional e internacional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la implementación de un proyecto de mejoramiento de la calidad de productos y subproductos derivados de la actividad lechera, que considere la Implementación y la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad, Buenas Prácticas de ordeño (BPO), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y control de residuos y antibióticos presentes en leche y derivados, con el objeto de estar a nivel de los estándares internacionales establecidos, vinculados al medio ambiente y a la legislación laboral, los cuales deberán ser acreditados a través de sistemas de certificación. • Modernización de los regímenes de inspección de alimentos, considerando la incorporación de Sistemas de Aseguramiento de Calidad: es preciso la implementación del sistema de control de calidad HACCP en todas las plantas donde se produce los derivados lácteos. • Fortalecimiento de los mecanismos de trazabilidad para aquellos atributos de inocuidad donde el recurso o proceso originario sea determinante. • Diversificar la producción, particularmente de derivados lácteos de calidad, en especial la producción de quesos diferenciados, con alto nivel 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, SENATI, UNIVERSIDADES, AGRORURAL, ONGs.

	de productividad en leche mediante la implementación de la regionalización agroecológica. Haciendo uso de programas de mejoramiento de calidad, buenas prácticas de manufactura hasta las certificaciones.	
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 03	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Revisar y difundir la legislación en materia de inocuidad y calidad de los productos lácteos a fin de satisfacer las necesidades y preferencia de los consumidores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la realización de un inventario de reglamentos y normas técnicas que establecen requisitos de calidad para productos lácteos, para de esta manera poder armonizarlos con los estándares nacionales para evaluar la calidad de leche y derivados, envases, empaques y otros. • Identificar divergencias del Codex Alimentarius con las normas peruanas en derivados lácteos y adecuar estas últimas para su implementación futura en las MYPES de derivados lácteos de la región Puno. • Implementación de normatividad de control de calidad, y reglamentación, sobre uso de marcas, denominación de origen, y estandarización de los productos lácteos. • Impulsar a la Actualización de las Normas Técnicas Peruanas (INDECOPI) relacionados a los productos y subproductos derivados de la producción lechera. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, SENATI, UNIVERSIDADES, AGRORURAL, ONGs.
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 04	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Desarrollo y fortalecimiento de capacidades y habilidades para el manejo de Costos y Gestión Empresarial en los productores de derivados lácteos de la Región Puno.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un Proyecto de desarrollo empresarial que, considere acciones de capacitación y asistencia técnica sobre el manejo de costos, gestión empresarial y finanzas (crédito). Se deberá establecer sistemas avanzados de manejo de registros como: inventarios, ingreso y salida de dinero, producción, registro de ventas, balance contable y determinación de costos de producción. • Desarrollo y fortalecimiento de la Gestión Empresarial, como herramienta para dinamizar el desarrollo de las MYPES de derivados lácteos para alcanzar mejores niveles de productividad, mejorar la capacidad de negociación e incorporarlos como agentes dinámicos en base a la competitividad. • Propiciar la adecuación de innovaciones tecnológicas para la reducción de costos de producción y mejoramiento de la calidad de los productos. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, AGRORURAL, INIA, SENATI, UNIVERSIDADES, ONGs.

OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 05	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Desarrollo de Economías de Escala en las MYPES de derivados lácteos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el desarrollo de tecnología en las MYPES de derivados lácteos, acopio, enfriamiento de leche, transformación y comercialización con el fin de desarrollar economías de escala. • Impulsar la implementación y equipamiento de las MYPES de derivados lácteos en la región Puno, que tiendan a mejorar las escalas de producción, superando de esta manera el proceso artesanal, especialmente en áreas rurales. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, AGRORURAL, INIA, SENATI, UNIVERSIDADES, ONGs.
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 06	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Mejorar la calidad de la Materia Prima (leche)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar y establecer el desarrollo de nuevos sistemas de producción de leche con tecnologías limpias y modernas a los productores. • Exigir la aplicación de disposiciones legales existentes (y las que se creen) sobre control de calidad de la leche, en las diferentes zonas de producción de la región. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, SENASA, MINISTERIO DE AGRICULTURA, UNIVERSIDADES, INIA, AGRORURAL, SENATI, ONGs.
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 06	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Mejorar la productividad de las MYPES de derivados lácteos en la región Puno.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la generación de programas y proyectos específicos para las diferentes zonas productoras de derivados lácteos en la región, con el objeto de incrementar la producción de leche, derivados y la productividad. El MINAG, en coordinación con las asociaciones de productores primarios de leche, productores de derivados lácteos, debe encarar esta tarea, en todas las cuencas lecheras de la región. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, SENASA, DIGESA, MINISTERIO DEL TRABAJO, MINISTERIO DE AGRICULTURA, UNIVERSIDADES, INIA, AGRORURAL, SENATI, ONGs.
EJE ESTRATÉGICO N° 2: TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO N° 2: <i>Las MYPES del sector lácteo de la Región Puno, emplean tecnología moderna e innovada para el proceso de transformación de la leche y derivados maximizando su capacidad instalada.</i>		
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 01	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Aplicación de tecnologías limpias y modernas en las MYPES de derivados lácteos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la aplicación de alternativas tecnológicas modernas, limpias y de gestión que permitan un desarrollo lácteo sostenible. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN,

	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar una industria láctea de punta que maximice su capacidad instalada, eslabonada con centros de acopio y con estructuras asociativas entre productores de leche-agroindustria y agroindustria-comercializadores. 	SENASA, DIGESA, MINISTERIO DEL TRABAJO, MINISTERIO DE AGRICULTURA, UNIVERSIDADES, INIA, INEI, AGRORURAL, SENATI, ONGs.
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 02	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Las MYPES de derivados lácteos de la región Puno, se encuentran integradas y con capacidad de innovación constante.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el establecimiento de un Proyecto de desarrollo de la industria de derivados lácteos en la Región Puno con tecnología propia y adaptada. Para lo cual se identificará las plantas que reúnen un mínimo básico de condiciones sanitarias para aplicar con severidad las reglas sobre, ambiente e inocuidad de productos. • Desarrollo y fortalecimiento de las MYPES de derivados lácteos, a través de capacitación y asistencia técnica en la preparación de quesos típicos puneños y diversificados, a fin de ayudar a las empresas nacies a posicionarse en el mercado local y nacional con productos de calidad. • Se promoverá la implementación de nuevos centros de acopio y enfriamiento; y en los existentes, se apoyará en el establecimiento de sistemas de control de calidad basados en estándares internacionales y sistema de incentivos por calidad (pagos por calidad). 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, SENASA, DIGESA, MINISTERIO DEL TRABAJO, MINISTERIO DE AGRICULTURA, UNIVERSIDADES, INIA, INEI, AGRORURAL, SENATI, ONGs.
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 03	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Desarrollo científico y técnico de los sistemas de Producción de derivados lácteos de la Región Puno.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar, Integrar, coordinar y reorientar la investigación y desarrollo para mejorar los sistemas de producción, que van desde el acopio de la materia prima, transporte, buenas prácticas de manejo industrial y comercialización de derivados lácteos. • Promover la Implementación de un centro de capacitación de técnicos y difusión de tecnología (Red Regional de Investigación) en la región Puno. • Impulsar la Implementación de un laboratorio de análisis, físico-químico y microbiológico para productos lácteos, con fines de implementar el control de calidad como mecanismo de competitividad. • Propiciar la creación de un sistema de innovación tecnológica agroindustrial de productos lácteos, que mejore la productividad y desarrolle nuevos productos con mayor valor agregado. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DEL TRABAJO, MINISTERIO DE AGRICULTURA, UNIVERSIDADES, INIA, INEI, AGRORURAL, SENATI, ONGs.

EJE ESTRATÉGICO N° 3: MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO N° 3:

Incrementar la oferta y el consumo de productos lácteos en el mercado interno, en forma concertada y articulada entre productores lecheros, transformadores, comercializadores y gobierno para satisfacer los requerimientos de los consumidores, reducir la desnutrición y obtener una remuneración equitativa para los agentes de la cadena láctea.

OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 01	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<p><i>Incrementar el consumo interno de leche y derivados lácteos en la región, contribuyendo de esta manera disminuir los índices de desnutrición que afectan a gran parte de los puneños, especialmente los niños.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la Mesa de Trabajo de lácteos de la región Puno con la participación de los diferentes actores de la Cadena de Lácteos para diseñar programas de promoción del consumo de productos lácteos. • Fomentar el consumo masivo de leche y derivados lácteos en el mercado regional, fortaleciendo los programas públicos de mejoramiento de la nutrición y ampliando los mismos, a otros segmentos de mercado, mediante el estudio de hábitos de consumo, compra, tipos de establecimientos, precios y calidad. • Desarrollar estrategias comunicacionales, para llegar a la mente de los consumidores potenciales, sobre las ventajas nutricionales de los productos lácteos, de manera concertada, entre los diferentes eslabones de la cadena productiva y con participación activa del gobierno local, regional y central como una contribución efectiva al sector. • Impulsar el consumo de de leche y derivados lácteos a través de la promoción en ferias y festivales en el ámbito local, regional y nacional. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DEL TRABAJO, MINISTERIO DE AGRICULTURA, UNIVERSIDADES, INIA, INEI, AGRORURAL, SENATI, ONGs.</p>
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 02	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<p>Desarrollo, posicionamiento y articulación comercial de productos lácteos a los mercados regional y nacional, en base a la competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generación e implementación de un Proyecto de promoción y publicidad para el desarrollo y posicionamiento de productos lácteos puneños a nivel regional y nacional. Las acciones principales comprenden el posicionamiento de, "derivados lácteos inocuos y de calidad". • Para lograr el posicionamiento de los productos lácteos en el mercado regional y nacional, se deberá fortalecer la asociatividad de los productores y de esta manera potenciar a las organizaciones y otorgar la sostenibilidad futura a las acciones de desarrollo emprendidas en conjunto con el Gobierno Regional. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, UNIVERSIDADES, INIA, INEI, AGRORURAL, SENATI, ONGs.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Impulsar el acceso al mercado nacional, garantizando que los Programas Sociales de Alimentación que ejecuta el Gobierno utilicen directamente leche y derivados de origen nacional para atender a la población más vulnerable, niños, madres embarazadas y lactantes. ● Análisis de los mecanismos de articulación entre productores de derivados lácteos, industrias y supermercados. ● Promover al desarrollo de herramientas de articulación entre los productores de derivados lácteos, comercializadores y consumidores, que permitan dar previsibilidad y/o atenuar los efectos negativos de sobre y sub oferta de productos lácteos. (Por ejemplo: Contratos de abastecimiento, Balance Lácteo etc.), ello permitirá mejorar las transacciones en las MYPES. 	
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 03	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Promover el funcionamiento competitivo y transparente de los mercados de productos lácteos a nivel regional y nacional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo y perfeccionamiento de mecanismos de defensa de la producción regional de derivados lácteos y funcionamiento de los mercados internos, a través del desarrollo de normas y regulaciones que hagan más transparente las transacciones y eviten distorsiones en los precios percibidos por los Productores de derivados lácteos. ● Seguimiento y evaluación del proceso de formación de precios en el mercado de productos lácteos (abuso de poder mercado, subvenciones). ● Promover la implementación de programas Control, contra la competencia desleal a la producción regional y nacional con productos importados generando riesgos sanitarios para los consumidores. ● Reducir la informalidad en la comercialización y promover la organización de productores, para aprovechar el incremento del consumo en el mercado interno y externo de leche y derivados lácteos. ● Reforzamiento de las acciones de capacitación tributaria, sanción a la evasión tributaria, control y sanción del contrabando y comercio de derivados lácteos a través del trabajo coordinado entre la PNP, SENASA, MUNICIPOS y DRA. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, UNIVERSIDADES, INIA, INEI, AGRORURAL, SENATI, ONGs.
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 04	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Analizar el Comportamiento de los mercados nacionales e internacionales de</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo e implementación de un Sistema Regional o Nacional Unificado de Estadística e Inteligencia de Mercado de la leche y derivados lácteos, 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados

<p><i>los productos lácteos.</i></p>	<p>que permita disponer de información confiable en forma sencilla y con lenguaje accesible para todos los actores del sector y de esta manera tomar decisiones acertadas y para ello se tiene que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poner en funcionamiento herramientas de información confiable ya desarrolladas que permitan mejorar la transparencia de las MYPES (por ejemplo: "Trabajo de distribución de valor en la cadena láctea"). ▪ Desarrollar herramientas de información confiable que permitan mejorar la transparencia de las MYPES (por ejemplo: "Precio de Referencia", "Banda de Precios", etc.). ▪ Desarrollar herramientas de información sobre oportunidades comerciales, precios, condiciones de acceso a los mercados y sobre las variables que inciden sobre la producción de derivados lácteos (por ejemplo: mercado de futuros). <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estudios de la oferta interna y externa de productos lácteos con miras a la exportación. 	<p>lácteos, INDECOPI, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, UNIVERSIDADES, INIA, INEI, AGRORURAL, SENATI, ONGs.</p>
--------------------------------------	--	---

EJE ESTRATÉGICO N° 4: ORGANIZACIÓN E INSTITUCIONALIDAD

OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO N° 4:

MYPES del sector lácteo organizadas con carácter institucional y de acuerdo con parámetros de representatividad, capacidad de gestión, generación de servicios a sus asociados y responsabilidad ambiental.

OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 01	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<p><i>Fortalecimiento organizacional de las MYPES productoras de derivados lácteos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la Reingeniería organizacional las MYPES, para que sea el ámbito de encuentro y aglutinación para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Generar nuevas capacidades en las MYPES ○ Manejo y generación de información. ○ Diseño de Estrategias. ○ Diseño de Política Sectorial. ○ Resolución de problemas y conflictos. ○ Promoción de las MYPES de derivados lácteos ○ Mejora de infraestructura, maquinaria y equipos para la producción. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DEL TRABAJO MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, SENATI, ONGs.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover organizaciones de productores de derivados lácteos representativas que desarrollen una gestión empresarial de sus unidades de producción, que constituyan agentes dinámicos en la plataforma institucional de competitividad del sector, capaz de enfrentar en mejores condiciones a la producción de leche y derivados lácteos de los regiones vecinas y países desarrollados. • Promover la formalización de todas las plantas de derivados lácteos con visión empresarial y con oportunidades de inserción ventajosa al mercado. Mediante un estudio, debe establecerse las condiciones actuales de las plantas localizadas a nivel rural y urbano para aplicar las normas establecidas para su funcionamiento. Como resultado de ello se podrá identificar cuáles califican para su reestructuración y cuáles deben cerrarse por incumplimiento y por incapacidad para modernizarse. 	
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 02	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Institucionalidad de las MYPES productoras de derivados lácteos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la Institucionalización de las MYPES del sector lácteo, a través de la creación de un organismo permanente (cluster), que genere el "ámbito" de discusión entre las MYPES y actúe como enlace con el sector público en la definición de las políticas del sector para que implemente el Plan Estratégico y que permita mejorar los niveles de competitividad. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DEL TRABAJO MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, SENATI, ONGs.
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 03	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Conservar los recursos naturales, de tal manera que las futuras generaciones disfruten de igual manera que las actuales lo hacen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar y sensibilizar a las MYPES del sector lácteo a un desarrollo sostenible, utilizando racionalmente los recursos (energía, agua, manejo de efluentes, etc.) y generando impactos ambientales positivos, que permita la sostenibilidad competitiva de estas MYPES a lo largo de los años. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, AGRO RURAL, ONGs.
EJE ESTRATÉGICO N° 5: RECURSOS HUMANOS		
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO N° 5:		
<i>Desarrollo del Recurso Humano de las MYPES del sector lácteo de la región Puno.</i>		
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Promover acciones de capacitación del Recurso Humano de las MYPES del sector lácteo tendientes a mejorar efectivamente las condiciones de vida y trabajo. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, MINISTERIO DE LA

	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un sistema de capacitación de directivos y representantes de las MYPES para promover una gestión profesional y empresarial (Mejorar la calidad Institucional). • Desarrollo e implementación de sistemas de manejo integral del RR. HH. y la calidad de vida de los trabajadores de las MYPES del sector lácteo. 	PRODUCCIÓN, MINISTERIO DEL TRABAJO, MINISTERIO DE AGRICULTURA, UNIVERSIDADES, ONGs
EJE ESTRATÉGICO N° 6: SISTEMA DE INFORMACIÓN		
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO N° 6: <i>Implementación de Sistemas de Información para las MYPES del sector lácteo de la región Puno.</i>		
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y perfeccionamiento de los sistemas de información de fácil acceso a los usuarios, en temas de: gestión de empresas, asociatividad, consultas técnicas, capacitación, entrenamiento a distancia, en mercados, tecnología, precios, estadísticas y vinculación con municipios e instituciones en general. • Promover la incorporación y aplicación de la informática en las MYPES de derivados lácteos del ámbito rural. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, INIA, AGRORURAL, SENATI, ONGs.
EJE ESTRATÉGICO N° 7: SERVICIOS PARA LAS MYPES		
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO N° 7: <i>Servicios públicos y privados modernos y con calidad para las MYPES de derivados lácteos de la región Puno.</i>		
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 01	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Mejorar los servicios del sector público para con las MYPES de derivados lácteos de la región Puno.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el proceso de modernización para mejorar la calidad de los servicios de las instituciones públicas, considerando una actitud proactiva, compromiso por resultados, eficiencia y uso de tecnologías de informática, de los trabajadores públicos. • Promover la articulación de acciones entre la DRA, el INIA, Universidad, INDECOPI, DIGESA, SENASA y Centros de Investigación, para lograr propuestas tecnológicas, biotecnología agroindustrial, evaluación ambiental, higiene e inocuidad de alimentos, agricultura sostenible y 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, INIA, AGRORURAL, ONGs.

	<p>certificación de calidad, orientados a disminuir costos de producción y mejorar competitividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso a las MYPES del sector lácteo a las nuevas tecnologías, acompañadas con actividades de capacitación, asistencia técnica, a través de convenios con consultores e instituciones promotores de la transferencia de tecnologías. • Promover la profesionalización de técnicos, promotores, profesionales y proveedores de asistencia técnica en las actividades agroindustriales. • Fortalecimiento del Sistema Asociativo de Productores de Derivados Lácteos (cluster), mediante la delimitación de responsabilidades y funciones a distintos niveles como: provincial, regional y nacional. Esta jerarquización es importante para que cada gremio pueda desempeñarse en forma efectiva de acuerdo a las responsabilidades que adquiere. • Promover la investigación y extensión agroindustrial, para generar la adopción de tecnologías sostenibles que garanticen el proceso de innovación tecnológica, disminución de costos de producción y mejoramiento de la calidad de los productos lácteos. • Impulsar a la participación efectiva de las áreas de Desarrollo Agropecuario de las Municipalidades provinciales y distritales de las zonas productoras de lácteos. 	
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 02	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<p><i>Mejorar los servicios del sector privado para con las MYPES de derivados lácteos de la región Puno.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la implementación de acciones de promoción para la modernización de los servicios financieros y no financieros, por parte de los actores privados en apoyo al desarrollo competitivo de los productores de derivados lácteos. • Respecto a los servicios financieros se propone que Agrobanco, Cajas Rurales y Cajas Municipales amplíe su capital, re estructure el sistema de requisitos más viables para los productores y mejore la oferta de productos financieros para promoción del desarrollo de la actividad agroindustrial. • Promover a la creación de líneas de crédito y financiamiento promocionales para infraestructura productiva, maquinaria y equipos y otros bienes necesarios para la producción de leche y derivados. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, las MYPES de derivados lácteos, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, INIA, AGRORURAL, BANCA COMERCIAL, CAJAS RURALES, AGROBANCO, ONGs.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e impulsar un crédito, que debería ser complementado con acciones de capacitación y asistencia técnica. Par a lo cual se deben desarrollar alianzas estratégicas con proyectos de desarrollo, ONGs, etc. • Promover que los Centros de formación técnica y profesional privados (Centros Tecnológicos, Universidades) adecuen los currículos educativos con orientación al desarrollo de la competitividad de productos lácteos. • Promover que las ONGs (Caritas, CEDER, PRISMA, etc.) que brindan servicios como: capacitación y asistencia técnica, utilicen metodologías estandarizadas, acorde al desarrollo individual y colectivo de los productores. 	
--	---	--

FUENTE: Elaboración Propia. (2013)

4.3.13 EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.4.13.1 IMPLEMENTACIÓN

La implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial para las MYPES del sector lácteo de la Región Puno, considera como políticas e instrumentos los 7 ejes estratégicos descritos anteriormente, que servirán para orientación del desarrollo de las Estrategias planteadas por cada Objetivo Estratégico.

4.4.13.2 EJECUCIÓN - RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial de las MYPES del sector lácteo de la región Puno, estaría a cargo del Comité de Gestión de Productores de Derivados Lácteos de la Región Puno (COGEPRODELAC), que será la instancia técnica de carácter regional que coordinará e integrará los servicios y actividades de las MYPES del sector lácteo de Puno formulado de manera concertada con las instituciones públicas y privadas y organizaciones de productores.

a. Funciones

- Elaborar en forma concertada y participativa Planes Regionales y Locales en función de la normativa nacional y regional vigente
- Implementar planes de acción y planes regionales que conlleven a desarrollar las MYPES del sector lácteo, concertando acciones y presupuesto con las entidades público – privadas, promoviendo la suscripción de Acuerdos Operativos.
- Proponer a las instancias pertinentes estrategias de política y líneas de acción para su implementación.

- Informar a las instancias locales, regionales y nacionales pertinentes de los avances realizados en función de los planes regionales concertados.

b. Miembros

Los miembros de este Comité de Gestión están conformados por los representantes de las entidades públicas y privadas involucradas en el desarrollo de las MYPES de este sector, cuyo ámbito de operación es regional y local. Los miembros podrán ser de dos tipos:

- **Miembros permanentes.** Son representantes y funcionarios de mayor jerarquía de entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el sector lácteo en forma directa y permanente, tienen la obligación de participar en todas las sesiones convocadas.
- **Miembros facultativos.** Son representantes de entidades públicas y privadas que tienen la obligación de participar en aquellas sesiones que tengan aspectos relacionados directamente con su entidad.

Se propone la siguiente conformación de miembros del Comité de Gestión de Productores de Derivados Lácteos, cuyos representantes deben estar facultados para tomar decisiones sobre compromisos de ejecución y presupuesto a actividades concertadas en las reuniones convocadas por el Coordinador. Se recomienda una conformación equitativa entre los representantes del sector público y el privado.

- *Dependencia del Gobierno Regional.*
 - Gerencia de Desarrollo Económico
 - Dirección Regional Agraria

- Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
- Dirección Regional de la Producción
- Agencias Agrarias del ámbito provincial
- *Organismos Públicos Descentralizados del MINAGRI en el ámbito regional.*
 - Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA
 - Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA
 - Instituto Nacional de Recursos Naturales – INRENA
 - AGRORURAL
- *Proyectos y programas de otros Ministerios ligados al desarrollo pecuario e industrial.*
 - Oficina Municipal de Promoción Empresarial – OMPE.
 - Organizaciones de productores regionales representativos.
 - Organismos No Gubernamentales – ONGs (involucrados en el desarrollo ganadero).
 - SENATI
 - Consejos Regionales de leche
 - Mesa de Trabajo de Lácteos
 - Industria y Agroindustria rural
 - Otras entidades vinculadas con el sector pecuario regional.

c. Organización interna

El Comité de Gestión estará presidido por la Dirección Regional Agraria Puno o por quien sea elegido y hará las veces de Coordinador, teniendo las siguientes funciones:

- Representar al Comité de Gestión ante cualquier instancia de nivel local, regional y nacional
- Convocar y presidir las sesiones.
- Asegurar el cumplimiento de los acuerdos y de las funciones del Comité
- Asegurar el presupuesto para ejecutar el programa de seguimiento y evaluación.

Asimismo, este comité contará con una Secretaría Técnica conformada por representantes de la Dirección de Promoción Agraria de la DRA-Puno y de la Dirección de la Producción.

4.4.13.3 FINANCIAMIENTO

Se requiere la creación de un Proyecto para implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial para las MYPES del sector lácteo de la región Puno, cuyo financiamiento será de recursos cofinanciados entre el Gobierno Regional, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de la Producción y MYPES del sector. Serviría para contratar un profesional especializado en el área, para que cumpla las funciones de Coordinador del Comité de Gestión de Productores de Derivados Lácteos de la región Puno y un Asistente Técnico, cuya función sea el apoyo a la formulación de proyectos para gestión de recursos. Ambos a tiempo completo y contrato por resultados.

4.4.13.4 FASES DE DESARROLLO DEL COMITÉ DE GESTIÓN

El Proyecto, tendrá un horizonte de 3 años. Cada año corresponderá a una fase de desarrollo de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo

Empresarial para las MYPES del sector lácteo de la región Puno. Siendo las siguientes:

a) Fase inicial: *Corresponde al desarrollo de las siguientes actividades:*

- Conformación del Comité de Gestión.
- Socialización del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial de las MYPES del sector lácteo, a nivel de Gobiernos Provinciales
- Apoyo en la formulación de propuestas a ser consideradas en los presupuestos participativos para el año.
- Coordinar para realizar un diagnóstico de las condiciones sanitarias de las plantas de derivados lácteos.
- Formulación de Proyectos de inversión para mejorar la competitividad de la producción de derivados lácteos, modernización de la industria, desarrollo de mercados, y la modernización de los servicios de agronegocios.

b) Fase de desarrollo: *Es la fase intermedia del proceso de desarrollo del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial de las MYPES del sector lácteo. Incluye las siguientes actividades:*

- Apoyo en la implementación, desarrollo, seguimiento y evaluación de los proyectos considerados en los presupuestos participativos a nivel de Gobiernos Locales y proyectos de inversión financiados por el Gobierno Regional.

c) Fase de consolidación:

- Transferir capacidades a la estructura administrativa de la Dirección Regional Agraria, Dirección Regional de la Producción y Gobiernos Locales.

- Apoyo en la implementación, desarrollo, seguimiento y evaluación de los proyectos considerados en los presupuestos participativos a nivel de Gobiernos Locales y proyectos de inversión financiados por el Gobierno Regional.

4.4.13.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El propósito de las actividades de seguimiento considera principalmente el desarrollo del proceso de implementación del Plan. Para lo cual se realizarán visitas semanales a cada una de las provincias de la región, con el propósito de recopilar información para análisis.

Con la información se elaborará un informe sobre el avance de las actividades, logros obtenidos y la determinación de los factores que favorecieron o entorpecieron el desarrollo de las actividades.

El Coordinador deberá presentar un informe en las reuniones evaluativas.

Respecto al procedimiento de evaluación, se realizará cada 6 meses. Donde se analizará el informe de seguimiento y el contraste con los indicadores, para generar recomendaciones que modifiquen o potencien las actividades de importancia para lograr resultados en el tiempo estimado.

CONCLUSIONES

Las MYPES son la clave fundamental de activación de la economía en nuestro país; por esto se debe realizar una planificación estratégica que incentive y sostenga el crecimiento del sector, ello contribuirá a que las MYPES de derivados lácteos de la región Puno, mejoren su nivel de competitividad, a través del logro de los objetivos estratégicos, los cuales debe enfocarse en los proyectos resultantes del análisis de priorización, para llegar alcanzar la visión planteada en el mapa estratégico propuesto. Los factores o causas que conllevan a la falta de un compromiso serio y a la ausencia de políticas coherentes y estables por parte del Gobierno Regional en el desarrollo del sector lácteo de la Región Puno son: el desinterés por el sector pecuario de la Región, Incapacidad de gestión y desconocimiento de la actividad pecuaria. Para superar esta inercia se requiere implementar políticas agropecuarias y agroindustriales orientadas a fomentar la creación y el desarrollo de sectores intensivos en conocimientos especializados, ya sean manufactureros, primarios o de servicios. Las políticas también deberían apuntar a fomentar las exportaciones, la inversión extranjera, la internacionalización de las MYPES, incluyendo medidas orientadas a la competitividad como; innovación, tecnología, financiamiento, articulación productiva y cooperación empresarial.

Las MYPES del sector lácteo de la región Puno carecen de capacitación y asistencia técnica en el área de producción, organización, y gestión empresarial y ello influye negativamente en el desarrollo de valores humanos y una asociatividad comercial organizada. La mayoría de las MYPES del

sector lácteo de la región Puno no practican valores como, honestidad, trabajo en equipo, solidaridad, respeto, responsabilidad, etc. y es por ello que al no estar asociados, trabajan individualmente ocasionando una competencia desleal entre ellos mismos, que al final los hace más vulnerables frente a los comercializadores intermediarios que son los que aprovechan estas debilidades para sacar ventajas a su favor.

Una de las características de las MYPES del sector lácteo de la región Puno, es su deficiente nivel de organización (no existe asociatividad) que influyen directamente en su productividad y rentabilidad. La gran mayoría de estas MYPES operan solas, aisladas entre sí, sin aprovechar el mejoramiento que supone para su actividad el realizar prácticas conjuntas y el poder actuar como grupo. Las MYPES deben entender que el concepto de asociatividad significa una oportunidad para seguir desarrollándose y tiene ventajas como: Reducción de costos, Incorporación de tecnología, Posicionamiento en los mercados, Acceso a mercados grandes, Capacitación de recursos humanos, Incremento de productividad, Acceso a recursos materiales y humanos especializados, Desarrollo de economías de escala, Disponibilidad de información, Optimización de estándares de calidad, Desarrollo de nuevos productos, Ventajas competitivas y Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en: Trabajo en equipo, Compromiso, Calidad en el servicio, Desarrollo humano, Comunicación y Liderazgo.

La deficiente infraestructura y la escasa transferencia de nuevas tecnologías para la producción y comercialización de los productos lácteos (control de calidad, valor agregado, sistemas y canales de comercialización), inciden en

el desarrollo competitivo de las MYPES del sector lácteo en la región Puno. El 83.33% de las MYPES del sector lácteo de la región Puno, no cuentan con registro sanitario y la certificación por la habilitación de planta. Para un desarrollo competitivo de las MYPES, se debe de invertir en Infraestructura y en tecnología, es decir contar con equipos necesarios para la producción eficiente y de calidad de los derivados lácteos. Con productos de mala calidad es imposible competir en el mercado.

SUGERENCIAS

Se recomienda la implementación de este Plan Estratégico dado que se ha determinado que las MYPES del sector lácteo de la región Puno cuenta con un considerable potencial de desarrollo, el cual junto a los objetivos establecidos y la implementación de las estrategias definidas, redundará en un crecimiento significativo de la industria, y por ende, en el desarrollo de la región. Asimismo es importante que la implementación de este plan estratégico deba ser monitoreada por el Comité de Gestión de Productores de Derivados Lácteos de la Región Puno (COGEPRODELAC), entidad técnica capacitada para realizar una gestión adecuada y sostenible.

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

Es fundamental que exista un fondo de inversión para el sector, cuyos recursos pueden provenir de financiamiento bancario, recursos propios regionales, inversionistas privados, y que COGEPRODELAC sea la entidad que efectúe la administración de los mismos.

Asimismo, en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, debe incursionarse en la campaña nacional denominada Marca Perú, para que al igual que otras industrias, se identifique al producto como muestra de la industria y la gastronomía peruana.

Dentro de las políticas establecidas por el Gobierno, existen programas de apoyo como Sierra Exportadora y Juntos, cuyo objetivo es brindar asistencia técnica a diferentes actividades económicas y regiones del país. En ese contexto, es importante que se establezcan alianzas con los gobiernos locales de la región Puno, que favorezcan a la industria local, siendo COGEPRODELAC, el representante del sector, quien previamente elaborará una propuesta para la mejora de la industria.

Fomentar el consumo de derivados lácteos de la región Puno en nuestro país, aprovechando campañas como "Marca Perú", o "Consuma lo que el Perú produce". De esta manera se logrará mayores ingresos por ventas de los productos así como se atraerán nuevos inversionistas a la industria.

Se recomienda la adquisición de nueva infraestructura tecnológica que permita, mejora la calidad, diversificar productos, mejorar los procesos a lo largo de la cadena productiva, así como los referidos a distribución y conservación de los productos hasta su destino final.

El nivel de producción de leche en el Perú, todavía no cubre la demanda interna y sólo son tres las empresas que han implementado proyectos con inversiones considerables para intentar cubrir ese déficit. En el presente Plan Estratégico se han planteado una serie de estrategias a aplicar por las MYPES del sector lácteo de la región Puno, el mismo que puede ser aplicado por otras cuencas lecheras del país así como por las grandes empresas nacionales del sector, con el fin de incrementar la producción y el consumo de leche en el Perú.

Es necesario crear un sistema de base de datos estructurada que contenga información relevante y constantemente actualizada acerca de productores, proveedores, empresas exportadoras y otra información que se considere importante. Este sistema constituirá una herramienta de gran ayuda para lograr los objetivos propuestos.

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

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, A. *et al.* (2013). Plan Estratégico para la Industria de Muebles en Lambayeque. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- ALAIS, C. (1998) Ciencia de la Leche; Principios de Técnica Lechera. Trad. De la Segunda Edición en Francés por Antonio Lacasa. Edit. Continental. Barcelona – España.
- ALVAREZ, E. (2008) Plan Estratégico de Desarrollo de la Producción de Lácteos en la Región Puno. Mesa de Trabajo de Lácteos. Puno – Perú.
- ANGLES, A. *et al.* (2012). Plan Estratégico para el Sector Telefonía Fija en el Perú. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- ARBIETO, A. *et al.* (2007). Plan Estratégico para la Quinua del Perú. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Asociación de Industriales Lácteos ADIL (2012) El Mercado de Lácteos en el Perú.
- BALAREZO, A. *et al.* (2012). Plan Estratégico de la Industria del envase. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Negocios Globales – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- BECERRA, A. y GARCIA, E. (2008). Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. 1ra. Edición.
- BENAVIDES, A. *et al.* (2013). Planeamiento Estratégico del Sector Microfinanciero de Cajas Municipales en Arequipa. Tesis para obtener

el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

BESSEYRE DES HORTS, C .H. (1998) Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Edit. Deusto. Bilbao – España.

BUENO, E. (1996) Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Edit. Pirámide. 5 Edición. Madrid – España.

BUENO, E. (1996): Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, técnicas y casos. Edit. Pirámide. Madrid - España. 5ta Edición.

CABALLERO, A. *et al.* (2012). Plan Estratégico del Sector Artesanal de la región Junín. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Negocios – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

CAMARA, L. (2005) Planificación Estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro. CIDEAL, Madrid, España.

COCK, A. *et al.* (2004). Planeamiento Estratégico del Sector Textil Exportador del Perú. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

CUEVA, J., FERRADAS, R., y O'BRIEN, J. (2005). Un nuevo enfoque de proceso estratégico. CENTRUM. Colección Gerencia al día. Lima, Perú.

D'ALESSIO, I. (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Aucalpán de Juárez, México.

DAVID, F. (2005). Conceptos de administración estratégica. Edit. Pearson Educación. México DF.

DESS, G. y LUMPKIN, G. (2003). Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas. Edit. McGraw-Hill/Interamericana. Madrid, España.

- ESPARZA, A. *et al.* (2012). Plan Estratégico de la Industria de Equipos para el Manejo de Contenedores en el Callao. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Negocios Globales – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- ESPINOZA, A. *et al.* (2012). Plan Estratégico del Sector Lácteo de Cajamarca. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- ESPINOZA, N. (2008) La problemática de las MYPES en el Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.
- EYSSAUTIER, M. (2002) Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, Edit. ECAFSA T.L. México.
- FRANCÉS, A. (2001) Estrategias para la Empresa en América Latina. Ediciones IESA. Primera Edición.
- GARCIA P. y PEIRÓ A. (2013). Productividad y empresa saludable .Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO). Buenos Aires.
- GARCIA, T. (1999) La información soporte de la planificación estratégica, Tercera Edición. México.
- GUTIERREZ, A. *et al.* (2010). Plan Estratégico del sector Ganadero Bovino en el Perú. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas – Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- HERNANDEZ, R., FERNADEZ, C., BAPTISTA, P. (2003) Metodología de la Investigación, Tercera Edición, Edit. Esfuerzo S.A. México.
- INEI. Compendio Estadístico de Puno 2013.

- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1992). Cuadro de mando integral. Algo más que números. Boston, Estados Unidos: Harvard Deusto Business Review.
- LECHE Y DERIVADOS LÁCTEOS. NORMA TÉCNICA NACIONAL PERUANA. ITINTEC. 2002.085. 1991.
- LECHE Y DERIVADOS LÁCTEOS. NORMA TÉCNICA PERUANA. INDECOPI. NTP 2002.001. 1998.
- Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE, Decreto Supremo N° 007-2008-TR (2008).
- MARTINEZ, D. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Edit. Díaz de Santos. España.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1994) "La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management". Edit. Ariel. Barcelona – España.
- MINAG DGPA – Dirección de Crianzas. Planes Estratégicos de las Cadenas Lácteas Regionales.
- MINTZBERG, H. (1998) Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias, Primera Edición, 1998.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B., y VOYER, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Edit. Prentice Hall. México, D.F.
- MUNCH, L. (2009).Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito. Edit. Trillas. México.
- NAVAJO, P. (2009). Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores. Edit. NARCEA, S.A. España.

- Oficina de Información Agraria – DRA – Puno. Producción de leche en la región Puno. 2013.
- PERTUSA, E. y CLAVER, E. (2007). Estrategia y estructura como factores claves del éxito empresarial. Un estudio de las grandes empresas españolas. Universidad de Alicante. España.
- PORTER, M. (1980); *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- PORTER, M. (2003). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Edit. Continental. México DF.
- PORTER, M. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia (edición revisada)*. Edit. Continental. México D.F.
- QUISPE, C. (2009) *Las MYPES industriales y la Municipalidad en la Región Puno*. Art. Científico. Puno - Perú.
- REBOSIO, A. (2007). *El mercado de lácteos en el Perú*. Documento de trabajo presentado para el Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES). Lima, Perú.
- RESTREPO, L. (2004). *Gestión estratégica y competitividad*. Edit. Cordillera S.A.C. Lima, Perú.
- REVILLA, A. (1982) *Tecnología de la Leche, Procesamiento, Manufactura y Análisis*. Segunda Edición. San José – Costa Rica.
- ROSALES, R. (1997) *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs*. Universidad de Texas.
- SANTA CRUZ, V., SÁNCHEZ, M., y PEZO, S. (2006). *Análisis de la cadena productiva de lácteos de Cajamarca: informe final*. Documento de trabajo presentado para CODELAC.

- SPREER, E. (1991) Lactología Industrial. Trad. de la Sexta Edición alemana por Oscar Dignoes Torres, Quevedo., Edit. Acribia. Zaragoza.
- SUMANTH, D. (2001) "Administración para la productividad total. Un enfoque sistémico y cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo" Edit. Continental. México.
- TERROBA, J.F. (2008) Plan Regional de Desarrollo de Puno al 2015. Dirección Regional Agraria Puno. Puno – Perú.
- VARELA, R. (2008) Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas 3era. Edición. Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- VEISSEYRE, R. (1992) Lactología Técnica. Trad., de la Segunda Edición francesa por Justino Burgos y José Luís Teresa Heredia, Edit. Acribia. Zaragoza – España.
- WALSTRA, P. *et al.* (2001) Ciencia de la Leche y Tecnología de los Productos Lácteos. Trad., por Rosa M^a Oria Almudi. Edit. Acribia. Zaragoza, España.
- WEINBERGER, K. (2007). El análisis estratégico de la cadena de valor. Universidad del Pacífico. Lima, Perú.
- WEINBERGER, K. (2009). Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Documento que forma parte del proyecto USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA.
- ZAVALA POPE, J. (2010). Análisis del sector lácteo peruano. Lima, Perú.
- ZAVALA POPE, J. (2010). Cien años de lechería peruana. Estudio del desarrollo histórico del sector lácteo contemporáneo. Lima, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO

Tomando en cuenta su experiencia y conocimiento en la producción de derivados lácteos, se le pide su ayuda para contestar este cuestionario, con el fin de obtener información, para diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial para las MYPES del sector lácteo de la región Puno.

INSTRUCCIONES: Lea las preguntas cuidadosamente y conteste de acuerdo a su opinión.

1. **¿QUÉ DERIVADOS LÁCTEOS PRODUCE SU EMPRESA?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

Queso
 Yogurt
 Mantequilla
 Manjar
 Flan
 Otros

2. **¿QUÉ TIPOS DE QUESO PRODUCE EN MAYOR PROPORCIÓN?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

Fresco
 Tipo Paria
 Gouda
 Mozzarella
 Tilsit
 Andino.

3. **¿CUENTA SU EMPRESA CON REGISTRO SANITARIO Y HABILITACIÓN DE PLANTA?** (Marque con una X)

a) Si b) No

4. **¿APLICA SU EMPRESA ALGUN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD?** (Marque con una X)

a) Si b) No

5. **¿POR QUÉ NO IMPLEMENTA UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN SU EMPRESA?** (Marque con una X)

a) Desconozco su implementación
b) Es muy caro
c) No es necesario
d) Nadie lo hace

6. **¿CUENTA CON LOS EQUIPOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS?** (Marque con una X)

a) Si b) No

7. **¿RECIBE UD. Y SU PERSONAL DE TRABAJO CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS?** (Marque con una X)

a) Sí

b) No

8. **¿DE QUE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS RECIBEN CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA?** (Marque con una X)

a) Gobierno Regional

b) SENATI

c) Gobierno Local

d) ONGs,.....

9. **¿A QUIEN VENDE SU PRODUCCIÓN?** (Marque con una X)

a) Intermediario

b) Mercado local

c) Mercado regional

d) Otros,.....

10. **¿QUE TIPO DE COMPETENCIA INTERNA SE DA ENTRE LAS PLANTAS DE DERIVADOS LÁCTEOS ACTUALMENTE?:** (Marque con una X)

a) Equitativa

b) Desleal

c) Desorganizada

d) Organizada

11. **¿CUALES SON LOS FACTORES DOMINANTES QUE INFLUYEN EN LA VENTA DE DERIVADOS LÁCTEOS ACTUALMENTE?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

__ Precio

__ Calidad del producto

__ Flexibilidad en la negociación

__ Servicio al cliente

__ Condiciones de Transporte

__ Registro sanitario y marca

12. **¿CUÁLES CREE UD. QUE SON LOS PROBLEMAS INTERNOS EN LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

__ Mala calidad de la materia prima

__ No se cuenta con tecnología

__ Personal poco capacitado

__ Desconocimiento de la Gestión Empresarial

__ Infraestructura inadecuada

__ No hay planificación

13. **¿CUÁLES CREE UD. QUE SON LOS PROBLEMAS EXTERNOS EN LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

- Desorganización (No hay asociatividad)
- Acceso al crédito y financiamiento
- Capacitación y asistencia técnica inadecuada
- Comercialización (intermediarios)
- Informalidad de las Plantas
- Vías de comunicación en mal estado

14. **¿CUÁNTOS LITROS DE LECHE/DIA SU EMPRESA PROCESA?** (Marque con una X)

- MENOR A 250 ()
- 250 – 500 ()
- 500 – 750 ()
- 750 – 950 ()
- MAYOR A 950 ()

15. **¿CON CUANTO PERSONAL CUENTA SU EMPRESA?** (Marque con una X)

- 2 Trabajadores ()
- 3 Trabajadores ()
- 4 Trabajadores ()
- 5 Trabajadores ()
- MAYOR A 5 Trabajadores ()

16. **¿PRESENTA MARCA REGISTRADA SUS PRODUCTOS?** (Marque con una X)

- a) Si b) No

17. **DE ACUERDO A SU CRITERIO ¿QUÉ FACTORES PROVOCAN UN DECREMENTO DE LA DEMANDA DE LOS DERIVADOS LÁCTEOS?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

- Baja calidad de los productos
- Alto precio para el consumidor final
- Actuación de intermediarios
- Bajo hábito de consumo de néctar
- Economía del país
- Crisis económica del consumidor final

18. **DE ACUERDO A SU CRITERIO ¿QUÉ FACTORES PROVOCAN UN DECREMENTO EN EL PRECIO DE VENTA DE LOS DERIVADOS LÁCTEOS?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

- Baja calidad de los productos
- Tecnología para producir
- Actuación de intermediarios
- Bajo hábito de consumo de néctar
- Economía del país
- Precios en el mercado

19. **¿CONSIDERA UD. NECESARIO LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS?** (Marque con una X)

b) Si

b) No

20. **DE ACUERDO A SU CRITERIO ELIJA LOS ELEMENTOS INTERNOS QUE LAS PLANTAS PRODUCTORAS DE DERIVADOS LÁCTEOS PUEDEN REALIZAR Y CONTROLAR PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

Invertir en Tecnología, investigación y desarrollo

Capacitación del personal

Estrictos controles de calidad

Elaboración de alimentos inocuos y ecológicos

Controlar el uso racional de los recursos

Tratamiento de los residuos

21. **DE ACUERDO A SU CRITERIO ELIJA LOS ELEMENTOS EXTERNOS QUE LAS PLANTAS PRODUCTORAS DE DERIVADOS LÁCTEOS PUEDEN REALIZAR Y CONTROLAR PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

Apoyo productivo por parte del Gobierno local, regional y central

Concientización para el consumo de Néctar de frutas por parte del gobierno.

Invertir en anuncios en medios masivos de comunicación para incrementar la demanda.

Estrictos controles de calidad por parte de las autoridades.

Mejorar las vías de comunicación

Impulso al desarrollo de marcas colectivas.

22. **¿CONSIDERA UD. QUE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ES UN BUEN RECURSO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE DERIVADOS LÁCTEOS?** (Marque con una X)

a) Si

b) No

23. **¿POR QUÉ LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ES UN BUEN RECURSO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE DERIVADOS LÁCTEOS?** (Marque con una X)

No se puede planificar por las condiciones climatológicas de la región ()

Crisis económica (es muy caro) ()

No existe asociatividad entre las plantas de derivados lácteos ()

Desconozco lo que es planificación estratégica ()

No tiene resultados, no funciona ()

24. **DE ACUERDO A SU CRITERIO, MENCIONE LOS ELEMENTOS INTERNOS QUE LAS EMPRESAS DEBEN DE TENER EN CUENTA PARA LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS EN EL LARGO PLAZO** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante)

Esfuerzo por mejorar la calidad de los néctares

Implementación de tecnología

Control de costos de producción

Constante capacitación a productores de materia prima

Constante capacitación a personal de planta

Mejorar los sistemas de compra y venta.

25. **DE ACUERDO A SU CRITERIO, MENCIONE LOS ELEMENTOS EXTERNOS QUE LAS EMPRESAS DEBEN DE TENER EN CUENTA PARA LA PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS EN EL LARGO PLAZO** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante)

- Asociatividad entre productores de néctar
- Promover alianzas entre proveedores y comercializadores
- Apoyo gubernamental de tipo económico
- Promover el cuidado del medio ambiente
- Promover la Responsabilidad Social de las empresas productoras de néctar
- Desarrollar la Gestión Empresarial

26. **DE ACUERDO A TU OPINION ¿QUÉ TIPO DE VALORES TE GUSTARÍA QUE SE PROMOVIERAN EN LAS PLANTAS DE DERIVADOS LÁCTEOS?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Honestidad
- Solidaridad
- Servicio
- Respeto

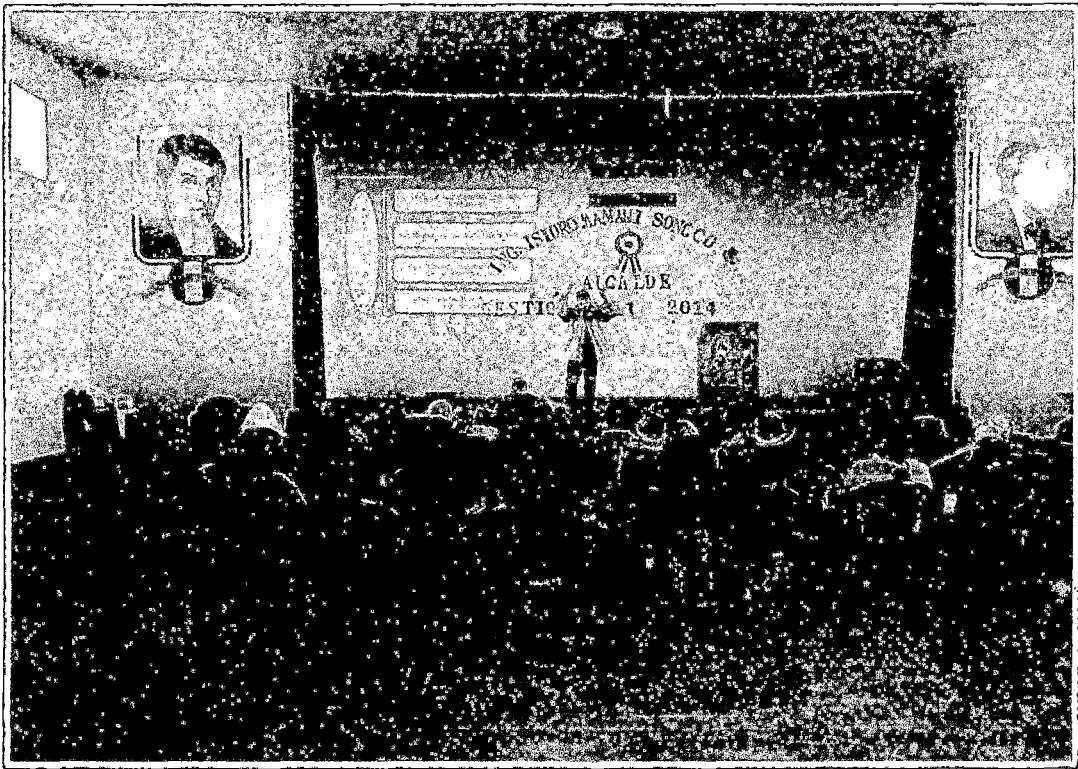
27. **¿SU PLANTA PRODUCTORA DE DERIVADOS LÁCTEOS ES FORMAL?**

a) Si

b) No

POR SU PARTICIPACIÓN MUCHAS GRACIAS.....

ANEXO 2: PANEL FOTOGRÁFICO



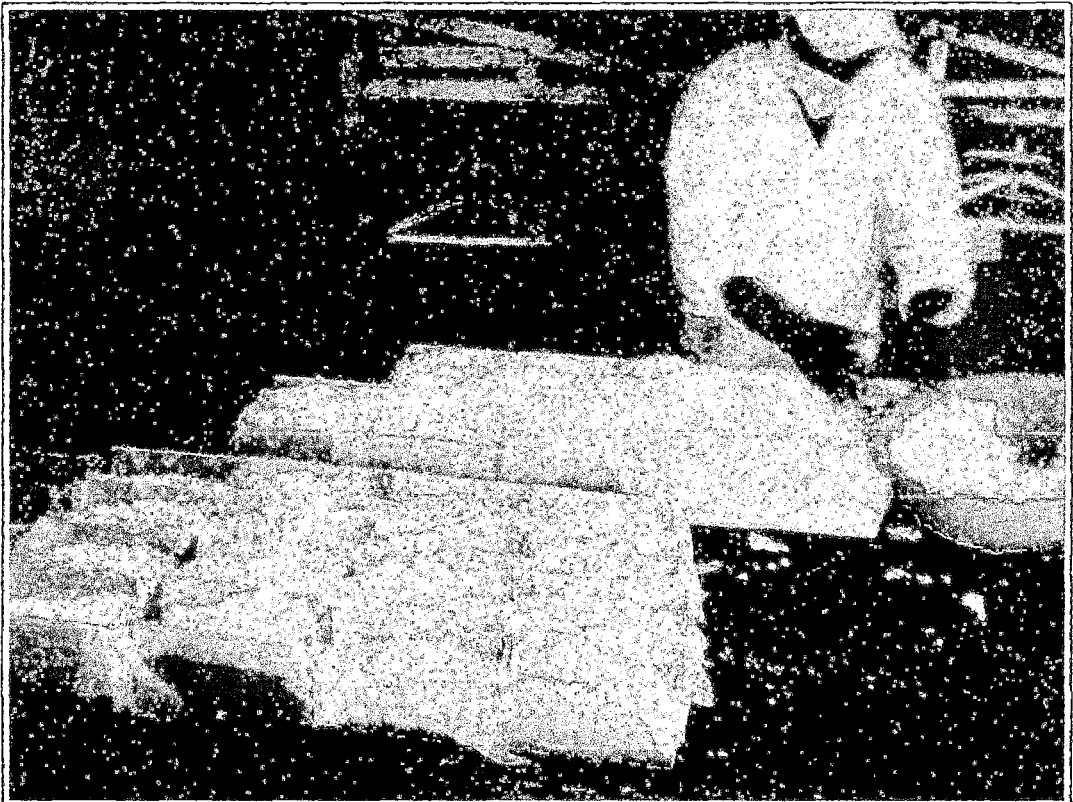
Reunión con productores de derivados lácteos en el distrito de Umachiri



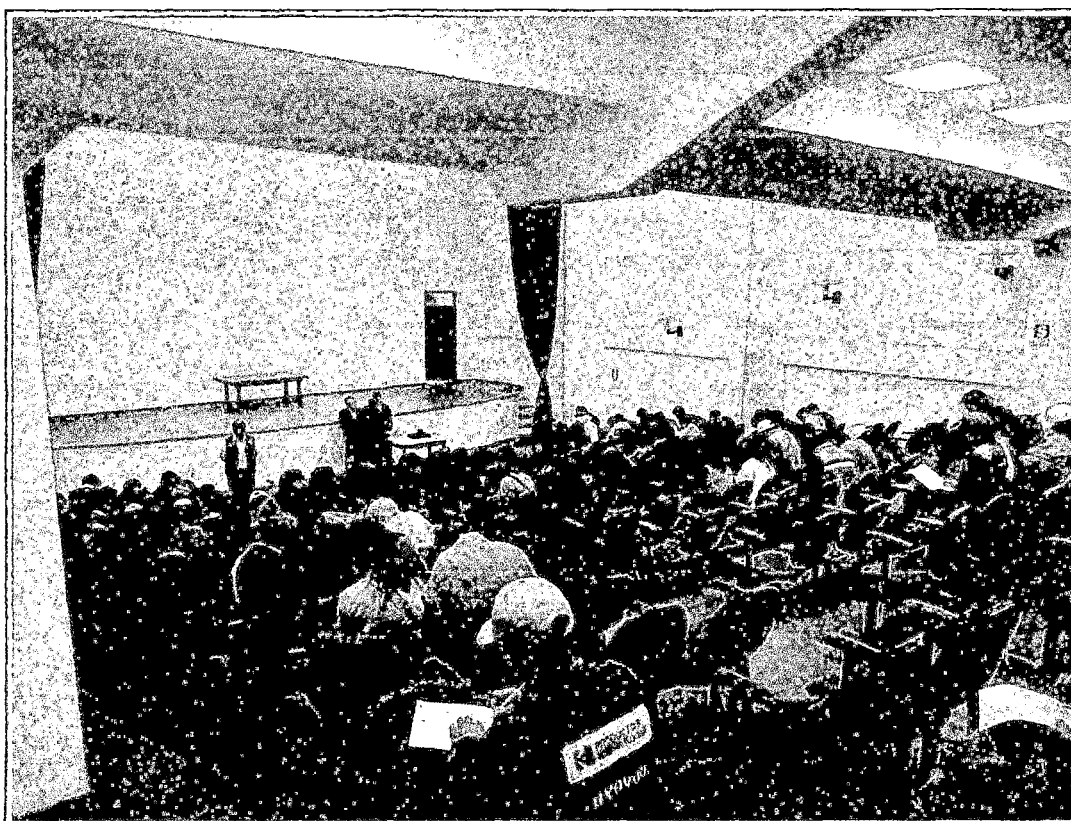
Reunión con productores de derivados lácteos en el distrito Azángaro



Visita a las plantas de derivados lácteos en el distrito de Orurillo



Visita a las plantas de derivados lácteos en el distrito de Paucarcolla



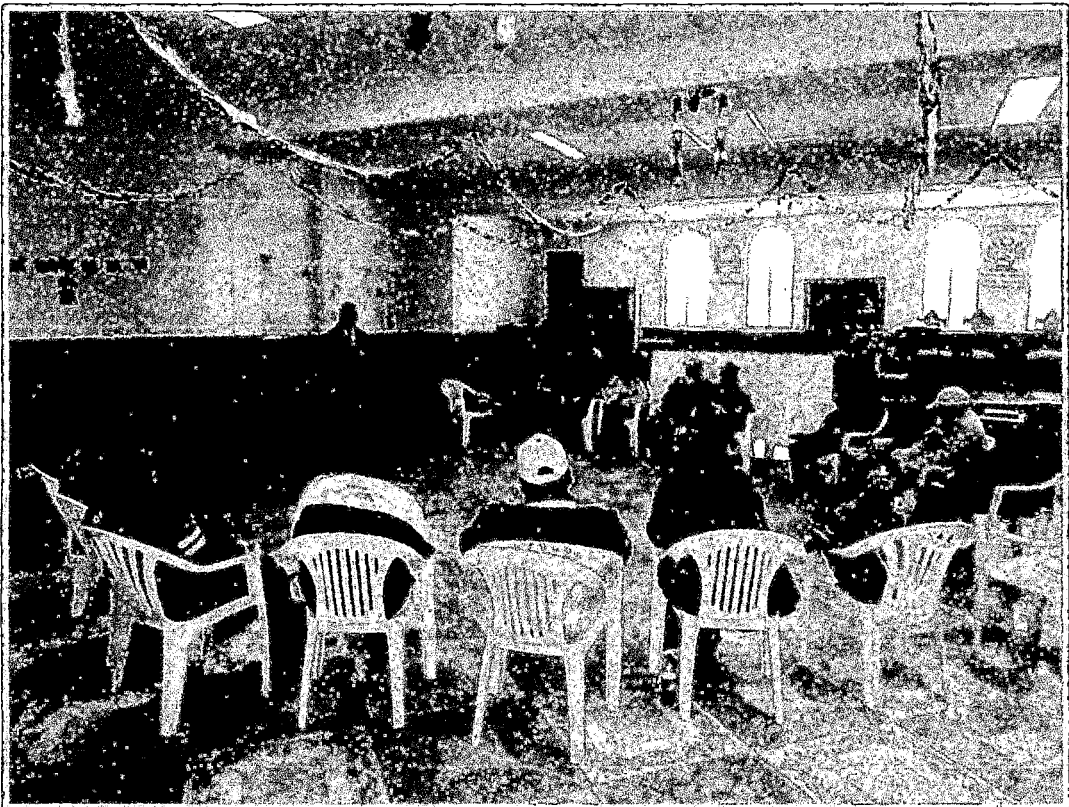
Reunión con productores de derivados lácteos en el distrito de Ayaviri



Visita a las plantas de derivados lácteos en el distrito de Taraco



Visita a las plantas de derivados lácteos en el distrito de Macari



Reunión con la Mesa Técnica de Lácteos de la región Puno