

SOLUCIONES PRÁCTICAS
I T D G



Proyecto Productos de Montañas

Estudio Sub-Regional

Subsector

Quesos Madurados Tipo Suizo

Distrito de Tongod y Catilluc

Cajamarca

Análisis Subsectorial

Donante: FAO

Elaborado por ITDG con el apoyo de Agro Marketing

Lima, Febrero del 2006

PRESENTACIÓN

El presente documento presenta el análisis de la situación del subsector queso tipo suizo en los distritos de Tongod y Catilluc, ubicados en la provincia de San Miguel, del departamento de Cajamarca, Perú. El objetivo central del estudio ha sido la identificación de las condiciones actuales y perspectivas del negocio del queso tipo suizo, con el propósito de obtener información para elaborar un proyecto de desarrollo que permita desarrollar este subsector y las condiciones de vida de los pequeños productores dedicados a la producción y transformación de leche.

La investigación se realizó en tres momentos claves: En un primer momento entre productores de queso tipo suizo, ganaderos productores de leche y, fabricantes de quesillo, utilizando técnicas diferentes (focus groups y entrevistas en profundidad respectivamente). En un segundo momento se realizó un taller participativo, donde se validaron resultados y sobre todo se analizaron de manera colectiva cuatro áreas fundamentales de la actividad quesera: la organización, la comercialización, la economía y la tecnología. En un tercer momento se realizó un estudio de mercado para identificar con mayor precisión la demanda potencial de los derivados lácteos de la zona y las características específicas de los productos demandados.

El contenido del documento inicialmente presenta la discusión y análisis del subsector queso tipo suizo, las características y la relación entre los diferentes actores a lo largo de la cadena, los roles de los actores públicos y probados, las necesidades y cuellos de botella en el subsector, las acciones sugeridas para las necesidades identificadas.

CONTENIDO

1. El sector lechero en Perú
2. Características del Subsector quesos en Tongod-Catilluc
3. Mapa de actores y sus relaciones en la cadena
4. El Mercado
5. Los roles de los actores públicos y privados en apoyo al subsector.
6. Necesidades y cuellos de botella en el subsector.
7. Propuesta de medidas de intervención para los problemas identificados.
8. Referencias
9. Acrónimos

1. EL SECTOR LECHERO EN EL PERU

El abastecimiento de leche para la demanda en el Perú se cubre con producción nacional y a través de las importaciones. En los últimos años en promedio se produjo cerca de un millón de toneladas anuales y se importó media tonelada anual de leche.

Actualmente el Perú importa cerca de la tercera parte de su consumo anual de leche que se estima en 1'520,000 toneladas de leche anuales.

Los departamentos de Cajamarca , Arequipa y Lima son los mayores productores de leche en el Perú y existen empresas grandes que dominan el mercado nacional como la Nestlé y Gloria.

.El departamento de Cajamarca está ubicado en la sierra norte del Perú y cuenta con una superficie de 33,500 Km² para una población de 1'411,000 habitantes de la cual cerca del 80% es netamente rural. Cajamarca está considerado como uno de los departamentos mas pobres del Perú.

En Cajamarca predomina la ganadería extensiva y con una productividad de leche bastante baja.

Existen alrededor de 10,000 pequeños productores de leche en Cajamarca de los cuales el 95% produce por debajo de los 100 litros/día. La producción promedio de los pequeños productores oscila entre 3.5 a 6 litros por vaca por día.

El 60% de la producción de leche es acopiada por la grandes empresas (45% Nestlé y 15% Gloria). 11 % es acopiada por procesadores informales ; 5% por productores formales que producen quesos de buena calidad y el resto es colectado por acopiadores locales.

Cajamarca es de las tres cuencas lecheras la que menos produce pero es la que mayor identidad quesera posee. A nivel nacional los quesos de Cajamarca son los gozan de la mayor reputación en cuanto a gusto y calidad.

De los derivados lácteos producidos artesanalmente en Cajamarca destacan el queso mantecoso (típico de la región), el queso maduro tipo suizo, el queso fresco y el manjar blanco.

Según Boucher y Guegan (2004), el queso andino tipo suizo es elaborado por 157 productores localizados en las provincias de Hualgayoc (73), Chota (21), San Miguel (18), Cajamarca (18) y Celendín (16). Este queso es elaborado principalmente en le medio rural. Su fabricación en Cajamarca empezó en la micro-región de Perlamayo-Chugur-Tongod.

Cajamarca entonces cuenta con un territorio quesero estructurado y organizado principalmente alrededor de la ciudad de Cajamarca y de las ciudades denominadas intermedias (op.cit).

Esta estructuración está compuesta por cuatro ejes territoriales que se eslabonan con los productores de materia prima (leche) y queso (para el caso del queso mantecoso) y con el mercado de las ciudades principalmente de Cajamarca, Chiclayo, Lima y Piura.

2. CARACTERÍSTICAS DEL SUBSECTOR QUESOS EN TONGOD-CATILLUC, CAJAMARCA

Los distritos de Tongod y Catilluc, cuentan con una población de 7,145 (INEI 1993) de los cuales cerca del 90% es netamente rural. Son distritos de la provincia de San Miguel en Cajamarca, donde se inició la producción del queso tipo suizo y que posteriormente se ha ido extendiendo a otras zonas. El queso tipo suizo comienza en Cajamarca a partir de un programa de la cooperación suiza (Queserías Rurales) que entrenó a algunas familias en un inicio y que luego con la aparición del terrorismo el programa fue suspendido. Como resultado de esta cooperación, algunas familias rurales en San Miguel que fueron entrenadas aún permanecen como productores de escala pequeña. El conocimiento del saber hacer en todo caso se ha ido transmitiendo desde entonces de padres a hijos.

En la zona de estudio, la venta de leche es sin lugar a dudas el principal componente en el ingreso familiar y principal fuente de empleo. El ingreso anual promedio de una familia dedicada a la ganadería es de S/.485.64¹

La altitud del ámbito varía de 1200 msnm (Tongod) a 2750 msnm (Catilluc) la que favorece la ganadería lechera.

Los sistemas productivos son predominantemente ganaderos, sin embargo los campesinos lo combinan con otros componentes como cultivos (papa, leguminosas y cereales). Se observa además la presencia de bosques naturales de árboles (saucecillos).

Una de las principales actividades de transacción comercial que se da en el distrito de Tongod es el de la feria semanal, que se realiza al costado de la Plaza de Armas.

La feria es un espacio de transacción e intercambio comercial, típico en los pueblos de Cajamarca, donde confluyen pobladores de las diferentes comunidades ubicadas en diferentes pisos ecológicos y dan lugar a intercambios que complementan las necesidades de los campesinos. En el mercado de Tongod curiosamente no hay venta de quesos, si no principalmente productos de pan llevar y de animales menores como cuyes y gallinas.

¹ Estudio de Línea de Base de Cajamarca, 2003. SASE.

MAPA DE UBICACIÓN DE LA ZONA DEL ESTUDIO



3. MAPA DE ACTORES Y SUS RELACIONES EN LA CADENA

Las características de los diferentes actores presentes en el subsector en estudio son las siguientes:

- Pequeños productores individuales y asociaciones.-

En el ámbito del estudio (distritos de Tongod y Catilluc), los pequeños productores de leche, totalizan 2,600 campesinos que actualmente manejan ganado de raza holstein en su mayoría (80%), su producción diaria por vaca se encuentra en un promedio de 6.6 lt. El promedio nacional 5.7 lt/vaca/día². Estos productores semanalmente venden alrededor de 127.4 TM de litros de leche, a las empresas GLORIA, NESTLE y a las queserías rurales.

La venta de leche es el principal componente en el ingreso familiar y principal fuente de empleo. El ingreso anual promedio de una familia dedicada a la ganadería es de S/.485.643

La altitud del ámbito varía de 1200 msnm (Tongod) a 2750 msnm (Catilluc) del proyecto favorece la ganadería lechera y el potencial de agua para riego es determinante para la productividad.

El nivel de manejo de su producción es extensiva, la alimentación de su ganado lechero es mayoritariamente con pasto natural. No hay aplicación o prácticas en sanidad animal y si lo realizan lo hacen priorizando a las vacas que dan mayor producción.

² Revista Agraria N° 43, 2002 Universidad La Molina..

³ Estudio de Línea de Base de Cajamarca, 2003. SASE.

La calidad de la leche es supervisada por los técnicos de los lugares de acopio de las empresas grandes, mencionadas anteriormente. La escasa disponibilidad de agua potable en los domicilios, dificulta la higiene necesaria en las labores de ordeño y transporte de la leche.

La distancia de sus predios a los puntos de recepción o venta de leche se estima en una hora de camino. Es decir, que los predios están dispersos y los medios de transporte son escasos.

Existe una asociación de pequeños productores integrados por 20 miembros, los que reciben asistencia técnica pecuaria de las grandes empresas.

Algunos de los procesadores, tienen entre sus familiares cercanos ganaderos netos, que se encargan de proveerles de leche habitualmente para asegurar la continuidad del negocio.

- Productores medianos

Los medianos productores para los fines de este estudio son los que sobrepasan la tenencia de ganado de 15 cabezas, de las cuales el 30% son vacas en producción. Estos productores cuentan con ganado mejorado y su producción se destina a los centros de acopio de las grandes empresas.

- Productores quesilleros/ pequeños ganaderos de altura.-

En las zonas altas de la zona de estudio están asentadas de manera dispersa un promedio de 100 familias que manejan ganado principalmente de la raza Hostein, con una producción de 6 lt/día y criollo mejorado, cuya producción lechera individual está entre 4 lt/día.

Algunos de estos productores para conservar la leche y ofrecer a los acopiadores que se encuentran en la ciudad de Tongod elaboran el denominado "quesillo" El *quesillo*, también llamado *cuajada* o *queso fresco*, es el insumo más importante para producir el *queso mantecoso*. Se requieren 10 litros de leche para 1 Kg. de quesillo. Para su elaboración se requiere únicamente de leche y de *cuajo*. El producto suele ser de mala calidad debido a las pobres condiciones de higiene con que se fabrica. La producción de quesillo es sin embargo muy pequeña.

- Queserías rurales (tipo suizo).-

El ámbito del estudio es reconocido por la producción de derivados lácteos en especial del queso tipo suizo. Actualmente existen 31 queserías rurales de tipo suizo, que son proveedores de las principales empresas de la ciudad de Cajamarca. Se estima que diariamente procesan 7000 litros de leche, cada quesería rural cuenta con un promedio de 10 proveedores de leche. Las queserías rurales se encuentran dispersas, algunas muy alejadas del centro poblado. Los rendimientos son de aproximadamente 11 litros por un kilo de

queso tipo suizo.

Las queserías devuelven el suero del queso a sus proveedores para alimentación de cerdos y perros, lo que no ocurre con las grandes empresas como Nestlé y Gloria.

Las plantas o lugares de producción de queso tienden a estar contruidos con materiales del lugar (barro, paja, agua, piedras) y carecen de agua potable. La mayoría de los establecimientos cuentan con energía eléctrica, pero ésta no suele ser usada durante el acopio, probablemente para disminuir los costos de producción. Las queserías rurales artesanales son procesadores informales, que producen y comercializan sin registro sanitario ni documentos de compra/venta.

Los productores de queso tienen una producción de 90 a 120 Kgs de queso semanal dedicados a la elaboración de quesos, revelaron tener las siguientes características:

- Principal actividad económica. Algunos de ellos incurren ocasionalmente en la venta directa de sus productos a los comerciantes de Cajamarca, aunque por lo general han establecido lazos comerciales con un acopiador del lugar, quien se encarga de su distribución en la capital del departamento (Cajamarca).
- No existe un parámetro básico para la elaboración de este tipo de quesos; cada productor realiza el proceso de acuerdo a su criterio: i) empleando distintas temperaturas, ii) diferentes cantidades de cuajo y, sal, iii) pasteurizando o no la leche y iv) cortándola y dejando que salga el suero en periodos distintos.
- Los responsables de la producción y del negocio son varones, ellos han aprendido el oficio también de otro productor varón, quien pudo haber sido un familiar cercano, un amigo o un empleador, que enseñó los "secretos" de la preparación del queso tipo suizo.
- Las mujeres generalmente intervienen en el proceso de preparación, principalmente durante el acopio de la leche y en el cuajado. La tarea de elaborar el queso, prensarlo y ponerlo a secar, corresponde exclusivamente a los varones de la casa.
- La mayoría de productores de queso no tienen cabezas de ganado, han vendido las reses para implementar su negocio, habiendo sido la venta en forma paulatina.
- Cabe destacar que los productores de queso son personas que han salido pocas veces de viaje y que si bien conocen personalmente o por terceros de los problemas que existen en las grandes urbes, algunos prefieren mantenerse en sus localidades, porque Lima les resulta caótica y complicada. Sus salidas hacia esta ciudad han sido ocasionales y siempre han llegado a la vivienda de un familiar cercano para poder ofertar sus productos entre los vecinos y amigos del familiar. La mayoría de ellos no han visitado los principales mercados y supermercados de las grandes ciudades, tipo Lima.

- Las grandes empresas acopiadoras de leche

En la zona de Tongod vienen trabajando dos grandes empresas lecheras: la Nestlé y el Grupo Gloria, quienes tienen interés en lograr la mayor cantidad posible de acopio de leche, buscando fidelizar a los productores de leche, quienes a su vez son los propios productores de quesos. El primer acercamiento con la gran empresa permite ver cierto conflicto de intereses, pues consideran que los productores de quesos son sus principales competidores en lo que se refiere a la utilización de la leche. Por eso los productores de queso necesitan estar organizados y en capacidad de poder negociar de igual a igual (salvando las distancias).

Sin embargo, debemos tomar en consideración que los segmentos a los que se dirigirán los productores de quesos de Tongod y las industrias lecheras (que también producen quesos) son diferentes, los productos que generan unos y otros son diferentes en lo que se refiere a grupos metas de mercado. Mientras los productores de quesos de Tongod van, inicialmente, a un segmento medio inferior y popular, las grandes industrias van a un segmento medio típico, medio superior y alto. Mientras los primeros comercializarán a través de puestos de mercado y panaderías, los segundos venderán a través de los supermercados. Por otro lado, hay diferencias cuantitativas muy claras entre la capacidad productiva de los quesos de Tongod y la capacidad productiva de la gran empresa.

- Acopiadores o intermediarios

Los intermediarios viven en la ciudad de Tongod quienes acopian el queso tipo suizo, que es vendido a empresas ubicadas en ciudades como Cajamarca, Trujillo y Lima. En menor grado acopian quesillo de acuerdo al pedido, siendo de volumen pequeño.

- Formas de transacción

Algunos productores venden directamente a las tiendas queseras de Cajamarca, por ejemplo “Comercial Vicke”, “Productos Lácteos Celendín”, “Productos Tongod”. Otros venden a los acopiadores quienes venden a Lima como es el caso del “Comercial Hidroandina”. O envían a familiares quienes se encargan de la venta en sus propias tiendas en Cajamarca. También, están los compradores de Trujillo, Chimbote y Lima.

Se cumple la ley de la oferta y la demanda: la escasez del producto incrementa el precio. Sin embargo, ya existe un precio por encima de los 9 soles para moldes de 1 kg aprox. y son quesos con un mínimo de 4 días de maduración, a los que lo denominan “quesos tipo suizo fresco”. En este mercado, también se realizan los sistemas de pagos adelantados y los pendientes, que permiten a la vez la adquisición de insumos.

Finalmente, existen productores que cuentan con tiendas en la misma ciudad de Cajamarca donde comercializan sus productos e igualmente son miembros de la Asociación de Productores de Derivados Lácteos (APDL) localizada en la ciudad de Cajamarca y con un puesto de ventas en el aeropuerto.

- Relación entre los diferentes actores

La relación entre los diferentes actores y/o eslabones de la cadena se da a partir de las negociaciones entre cada uno de ellos y de sus objetivos económicos. En algunos la relación de parentesco se refuerza con la relación comercial productiva de proveedor a procesador.

La elaboración de los quesos es percibida por los fabricantes, como un paso adelante en la escala social del lugar. Del mismo modo, el acopiador de quesos y el comerciante son vistos por la mayoría como personas con mayores habilidades que el promedio, pues saben *hacer negocios* y mantienen a sus familias *con una actividad económica de mayor status*. Estas percepciones juegan un papel *relativamente importante en las relaciones de negociación que establecen desde sus lugares en la cadena*.

Los roles que realizan en determinados momentos como procesador y recolector, contribuye en cierta forma a la fidelización de proveedores de materia prima, en algunos casos la leche es trasladada por los propios ganaderos y, en algunos casos, son los productores de queso quienes se dirigen hasta las viviendas de sus proveedores habituales, realizando el papel de recolector o acopiador para asegurar una cantidad mínima del producto por día.

En algunos casos los lazos de parentesco, contribuye en la relación de productores y procesadores principalmente en los volúmenes de acopiado que es variable y que además depende de diversos factores, tales como el número de proveedores habituales de leche del fabricante, el precio de compra por litro, la existencia de un convenio de trabajo entre el ganadero y las empresas lecheras que operan en la zona como Nestlé y Gloria.

Otra de las relaciones comerciales encontradas es la del procesador con proveedores de insumos para la elaboración del queso tipo suizo, esta es netamente comercial que se realiza en la ciudad de Cajamarca, llevándola a cabo casi mensualmente y con pago en efectivo al momento de la compra, no se ha encontrado un aprovisionamiento previo si no la compra de lo necesario de este insumo para el periodo mencionado.

4. EL MERCADO

El queso es un producto de consumo universal, es decir, se consume en la mayoría de los hogares de Lima y de las ciudades de Chiclayo, Piura y Cajamarca, se consume de manera frecuente y en diversas ocasiones. Se compra en los supermercados, en los puestos de los mercados tradicionales, en las panaderías, en las bodegas y en los vendedores ambulantes. Conforme podemos apreciar tiene una amplia cobertura comercial.

En Lima, ciudad capital, se consume una mayor variedad de quesos que en los otros lugares, pero en todas las ciudades, el tipo de queso que tiene una mayor demanda es el queso "fresco". En un segundo nivel de preferencia figura el queso mantecoso y en un tercer nivel el queso tipo suizo. En todas las ciudades, la cantidad de compra fluctúa entre uno y dos kilogramos al mes, incluyendo todas las variedades porque en muchos hogares se complementa una variedad con otra (por ejemplo queso fresco y queso tipo suizo).

Respecto al queso tipo (que se produce de manera predominante en Tongod), esta variedad se consume con menor frecuencia y cantidad que otras variedades. En comparación al queso fresco y al queso mantecoso, su consumo es mucho menor

En este sentido, la producción quesera de Tongod debe responder a las tendencias de demanda predominantes en el mercado, es decir, se debe considerar la posibilidad de **introducir y/o promocionar la producción de queso fresco** en Tongod, para ampliar la cartera de productos y complementar los ingresos provenientes de la comercialización de quesos tipo suizo.

En lo que respecta a los quesos tipo suizo, la investigación de mercado permitió observar que se deben hacer ajustes a los productos ofertados, respondiendo también a los requerimientos y exigencias de los demandantes. Intermedios (comerciantes mayoristas y/o minoristas). Estos ajustes están relacionados con el aspecto técnico comercial, entre los que podemos señalar los siguientes:

- Mejorar el punto de sal, para satisfacer los gustos de los consumidores.
- Hacer moldes cuadrados o rectangulares y no redondos, que facilite el corte, para la venta al por menor.
- Hacer moldes grandes, no pequeños, para que permita su venta fraccionada.

También se piden innovaciones de tipo institucional, como la formalización de las empresas, para que puedan otorgar comprobantes de pago; también se demanda la modernización de la venta, como reposición de la mercadería, créditos y la realización de publicidad y promociones para incentivar la demanda.

5 LOS ROLES DE LOS ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS EN APOYO AL SUBSECTOR. ESPACIOS DE CONCERTACIÓN

- **La Dirección Regional de Agricultura** del Gobierno Regional de Cajamarca, a través de su programa de extensión, ha venido promoviendo en la zona de Tongod la formación de la Asociación de productores de queso, los que se han integrado a la Coordinadora del Sector Lácteo del Departamento de Cajamarca (CODELAC) en Cajamarca. Esta asociación es aún incipiente pero es una base

que debe reforzarse para el desarrollo de la cadena. La Agencia Agraria de San Miguel tiene como objetivo responder a las necesidades y demandas de los productores agrícolas a través del manejo eficiente de los servicios que brindan.

La agencia agraria es un ente que articula no solo la oferta y demanda de servicios agrarios, sino también las políticas nacionales del sector con la gestión pública rural a nivel local y regional. A través de este mecanismo se generan organismos eficientes que ejecutan planes para contribuir con el desarrollo agrario nacional en el marco de la estrategia de descentralización del Ministerio de Agricultura

- **El Gobierno Regional de Cajamarca** realizó en el 2004 el Diagnóstico interinstitucional de la ganadería lechera en Cajamarca, confirmando la escasa competitividad del sector lácteo por problemas y causas identificados en diferentes escenarios y actores de la cadena de leche y de lácteos en la misma región. Es en este entorno que actualmente, diferentes actores públicos y privados se encuentran conformando el Consejo Regional para el Desarrollo de la Ganadería Lechera (conformados básicamente por la Mesa de Producción de Leche y CODELAC) cuyo propósito es mejorar los niveles de productividad y calidad de la leche en la pequeña ganadería a fin de incrementar los niveles de ingreso de las familias ganaderas que se encuentran en situación socioeconómica de vulnerabilidad.

- **ITDG, IICA, MITINCI, SENATI y ASO COSUDE** han invertido esfuerzos junto a otras instituciones como el, para promover el desarrollo de la pequeña agroindustria en distintas partes del país. Con dichas instituciones, se han estudiado los sistemas productivos campesinos y las cadenas de valor de los productos más importantes en la economía rural de Cajamarca: los derivados lácteos. Asimismo, se han desarrollado tecnologías para mejorar la calidad de los productos. ITDG ha publicado incluso un manual para la producción de queso mejorado y el SENATI ha dictado numerosos cursos de capacitación para los pequeños empresarios y productores de queso y otros productos lácteos en la provincia de Cajamarca.

- **La Asociación de Productores de Derivados Lácteos (APDL), se formó** como fruto de la concertación interinstitucional de apoyo al sector hace cerca de 5 años. A pesar de sus problemas, aún se encuentra vigente y es la única organización de productores agroindustriales de la provincia. Uno de los queseros de Tongod es miembro activo de la APDL y mediante la asociación comercializa queso tipo suizo en la ciudad de Cajamarca.

- **La Coordinadora del Sector Lácteo del Departamento de Cajamarca (CODELAC)** es el espacio de concertación entre instituciones públicas y privadas, empresarios y productores del sector lácteo, con el objetivo de lograr un plan de acción a través de actividades concertadas entre los agentes involucrados en el sector lácteo.

CODELAC en los últimos años ha tomado presencia y reconocimiento por su labor y trabajo técnico en la mejora de la Competitividad del sector lácteo, además muchos de los diferentes integrantes ubicados en otros distritos y provincias de Cajamarca consideran la importancia en participar. Ello ha contribuido que actores públicos con acciones limitadas en el distrito de Tongod como la oficina de extensión agraria del Ministerio de Agricultura, se propusiera la

conformación de la primera Asociación de productores integrada por 25 miembros de mas de 6 comunidades del distrito, cuyas actividades son las de procesadores productores e intermediarios. La reciente asociación conformada, se ha inscrito para formar parte del CODELAC. La Asociación conformada esta recientemente en el proceso de plantear acciones conjuntas y concertadas para lograr la integración de sus miembros..

6. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y CUELLOS DE BOTELLA EN EL SUBSECTOR.

Los principales problemas en el subsector de quesos identificados a través de los diferentes actores son los siguientes:

Tecnología e Infraestructura:

- Poca tecnificación en los primeros eslabones de la cadena

Existe muy poco conocimiento del manejo adecuado de los suelos. Su producción de pastos es de baja calidad y rendimiento debido a que no hacen un manejo adecuado y carecen de riego.

- Calidad de la leche/ control de calidad

Los procesadores de quesos tienen problemas con la calidad de la leche, porque muchas veces los proveedores la adulteran con agua y en algunos casos han encontrado presencia de harina y leche en polvo, entre las muestras analizadas. Además no cuentan con instrumental que les permita medir la calidad de la leche y su temperatura.

Los diferentes integrantes de la cadena son conscientes de las deficiencias que tienen para lograr un producto de buena calidad y que está basada en la calidad de la leche como insumo del queso tipo suizo. El control debe darse desde la recepción de la leche la que puede estar adulterada o contaminada porque proviene de vacas enfermas con mastitis o por la deficiencia en el proceso del ordeño y en el traslado de la leche hasta los puntos de acopio.

- Inadecuado diseño de plantas

Los queseros no manejan el concepto de diseño de plantas y esto repercute directamente en el tema de la higiene. No se tiene conocimiento de las patrones necesarios a nivel sanitario.

- No existen estándares de producción en cuanto al proceso (parámetros básicos de elaboración). Cada uno usa su propio criterio y esto es una barrera para una comercialización tipo asociada para llegar con mayores volúmenes a mercados de mayor valor.

Organización :

Limitada organización y capital social

El único medio de comunicación al que pueden acceder con mayor frecuencia los productores, procesadores del distrito y alrededores es la radio, seguida del teléfono comunitario que existe en la ciudad. Hay poca experiencia de organización salvo los casos de las dos asociaciones mencionadas líneas arriba. La mayoría de los productores se conoce "solo de vista", "cuando bajan a la feria" o "cuando se cruzan en el camino".

- No acostumbran reunirse, probablemente debido a la distancia existente entre un caserío y otro, o al poco interés por conocerse. Se comunican básicamente entre familiares o vecinos.
- Constituyen un grupo social de organización incipiente, que requiere una intervención inmediata, cuyo objetivo sea crear lazos de confianza y empatía entre los miembros. Forman parte de una comunidad poco integrada, donde sólo algunos han dialogado y en la que la desconfianza y el temor a los demás son temas a resolver en futuras intervenciones.

Comercialización:

Bajo precio del producto (quesos):

El precio por kilo de queso tipo suizo es bajo y no permite a los productores obtener un margen de ganancia, sino sólo recuperar la inversión. De acuerdo a lo registrado, durante el estudio, la mayoría de productores de queso de Quilcate, Tongod y Quillahorco, entre otros poblados, venden el queso entre ocho y nueve soles el kilo, sin embargo no conocen cuáles son sus costos de producción, lo que hace que tengan menor capacidad de negociación.

El precio anteriormente mencionado es la cotización más alta que obtienen, porque en los meses de enero a marzo, el precio es aún más bajo, llegando a cotizarse en siete o seis soles el kilo, debido al incremento en la oferta y no cuentan con otras opciones de mercado para ser distribuido.

Al ser sus precios bajos, no les permite hacer mejoras en las plantas y menos tener capacidad de ahorro.

Mercado poco solvente:

Los mercados a los que acceden los productores de quesos son de bajo poder adquisitivo debido a la baja calidad de sus quesos. Es muy difícil poder competir en mejores mercados por el tema de la calidad y formalización y sobre todo por la competencia..

Poco conocimiento de otros mercados:

El mercado habitual de la mayor parte de la producción es la ciudad de Cajamarca. Los productores perciben que este mercado en cierta medida se está copando y que resulta necesario incursionar en otros lugares, que actualmente no están siendo abastecidos con los quesos de Tongod.

Competencia con las empresas lecheras:

NESTLÉ y GLORIA compiten actualmente con los fabricantes de queso, por la leche que se produce en la zona. Si bien no todos los ganaderos son sus proveedores habituales, durante el último año se habría incrementado el número de los mismos. La razón está basada en el precio que pagan los productores de leche (de 0.80 céntimo de nuevo sol por litro) y que actualmente es muy cercano al que ofrecen las grandes empresas (entre 0.70 y 0.75 céntimos de nuevo sol por litro). Además, el tiempo de pago también es semejante (15 días calendario), aunque algunos productores de queso facilitan un adelanto al proveedor, cuando lo solicita, como una forma de fidelizarlo.

Acceso a Crédito

La mejora de la calidad del producto, genera las necesidades de mejoras de condiciones de salubridad, mejoras en tecnificación e implementos de proceso, así como de un capital de trabajo para garantizar y responder a los requerimientos del mercado.

En el taller participativo se identificaron las necesidades de crédito para garantizar las mejoras de producción infraestructura y equipamiento de los pequeños negocios queseros de Tongod.

Actualmente los transformadores de la zona, no cuentan con crédito debido a que no existe un programa o sistema financiero que responda a su situación actual (altas tasas de interés, falta de garantías, montos de crédito), además de no existir operadores de crédito en la zona..

7. PROPUESTA DE MEDIDAS DE INTERVENCIÓN PARA LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.

En base a la información del análisis cualitativo y del taller participativo, realizado en Agosto del 2006, Soluciones Prácticas ITDG diseñó un proyecto de intervención y con el apoyo de Agro Marketing se realizó un estudio de mercado en Enero del 2006 tal como se acordó con los participantes del estudio.

El estudio de mercado, no sólo se definen cuáles son los nuevos mercados donde incursionar (la ciudad de Lima se presenta como una opción interesante, otra opción esta conformada por el segmento de las pizzerías) y se detectaron los cambios y mejoras que hay que hacer a los productos (por ejemplo en la presentación y tamaño de los quesos tipo suizo), sino que ha permitido identificar con datos exactos (nombres, direcciones y teléfonos) a los otros actores de la cadena de quesos en las ciudades de Lima, Chiclayo, Piura y Cajamarca, entre los que figuran comerciantes mayoristas y minoristas, panaderías y pizzerías.

Además de la información lograda en los agentes productivos (grupo objetivo del proyecto) y comerciales (eventuales socios o aliados), mediante el estudio de mercado se ha podido recoger las percepciones y preferencias de los consumidores, de manera que los productos finales se ajusten a los requerimientos de la demanda para que puedan lograr una efectiva presencia comercial, es decir, para que puedan competir en el mercado y alcanzar el éxito comercial.

Las medidas de intervención recogen los resultados de ambos estudios y se resumen en los componentes o resultados de la propuesta de proyecto que a continuación describimos:

Componente 1. Pequeños productores acceden a servicios de Promotores

El proyecto propone fortalecer las capacidades técnicas productivas y de organización de pequeños productores de leche a través de promotores. La formación de los promotores es una de las actividades principales del proyecto en los primeros meses del primer año.

La convocatoria para la selección de promotores se realizara en forma participativa con las autoridades de los caseríos y de la población quienes identificarán a los candidatos y seleccionarán en base a criterios como : liderazgo , experiencia en la actividad, lectoescritura, sean productores innovadores. Los promotores serán uno de los principales medios de los productores para contar con un sistema de asistencia técnica apropiada y accesible.

La formación de promotores se realizará en dos etapas. La primera se refiere a una capacitación intensiva, en el que se desarrollan cursos de capacitación técnico productivos, serán desarrollados módulos pecuarios y de negocios, siendo los temas principales: sanidad animal, manejo ganadero, manejo de

pastos y forrajes, control de calidad de leche (desde la alimentación, ordeño y transporte a planta). El otro módulo está referido a temas de organización; que serán desarrollados con metodologías participativas, con casos o experiencias exitosas del sector.

La segunda etapa se refiere a las capacitaciones de reforzamiento en el mismo ámbito del proyecto. Los temas de reforzamiento serán propuestos por los promotores, quienes en el transcurso de sus actividades se encontrarán con algunas interrogantes y demandas propias de la población.

Para los servicios de los promotores, el proyecto entregará equipos básicos de atención en sanidad animal, equipos básicos para control de calidad de leche y materiales de capacitación adecuados para difundir técnicas mejoradas de producción agropecuaria.

Los instrumentos básicos para mejorar la calidad de leche y quesos son los siguientes:

Instrumentos de evaluación de calidad de leche	Equipos de elaboración de quesos de calidad
Termómetro(Temperatura de la leche) Lactodensímetro (densidad de la leche) Refractómetro (concentración de sólidos) Acidómetro (Grado de acidez)	Ph metro (PH del queso) Higrómetro (mide humedad de sala de maduración) Tanque de enfriamiento Cuba acero inoxidable Moldes de acero inoxidable Prensas de acero inoxidable Mesa de trabajo de acero inoxidable

Componente 2. Pequeños productores de leche han fortalecido sus capacidades de organización y técnico productivas .

El proyecto ha considerado a 350 familias de productores de leche, quienes a través de los servicios de los promotores accederán a múltiples cursos de capacitación con el propósito de lograr el incremento en la producción y productividad de leche para un mercado insatisfecho regional a través de las grandes empresas NESTLE Y GLORIA así como a los requerimientos de las queserías . El proyecto facilitará materiales de capacitación para los productores, se espera que a través de ellos se logre capacitar a 350 productores, que participaran en 80 cursos de capacitación.

Los productores accederán al servicio de asistencia técnica de los promotores en forma permanente para resolver los problemas específicos de producción y de organización de los pequeños productores de leche. Estimamos que entre los 15 promotores otorgarán además al menos 200 asistencias técnicas por año.

El proyecto impulsará 4 viajes de intercambio de experiencias de los pequeños productores a diferentes zonas de la región donde existen experiencias exitosas sobre organización y niveles altos de productividad; para que intercambien conocimientos en temas organizativos y tecnológicos .

Los materiales de capacitación para productores, cartillas, afiches y otros, serán reimpresos de la producción que el equipo de ITDG realizó en una experiencia anterior con Fondoempleo.

Componente 3. Se han mejorado las condiciones tecnológicas de producción de leche y quesos de pequeños productores y microempresarios.

Para mejorar productividad, diversificación y calidad en la actividad quesera no es suficiente la capacitación sino es necesario mejorar las condiciones tecnológicas de la producción.

Para el incremento de la productividad de leche, es necesario mejorar la alimentación de ganado lechero. Para la instalación de pastos cultivados se debe asegurar la disponibilidad agua para riego.

Instalación de 80 has de pastos cultivados, El Proyecto permitirá a los agricultores diversificar las variedades de pastos y seleccionar asociaciones para incrementar el contenido de proteína y fibra, con cultivos de rye grass (ecotipo cajamarquino), avena, dactylis, trébol rojo, trébol blanco y asociaciones de dactylis y trébol rojo así como de rye grass y trébol rojo. Además se aplicará un paquete tecnológico con uso de semilla certificada, encalado, abonamiento, manejo de pastoreo, asociaciones de pastos, control de malezas y enfermedades, cambio de sistema de manejo del ganado a semiestabulado y estabulado.

La Asociación de productores de leche creará un Fondo Capital Semilla en base a la devolución de un % del paquete de insumos para la instalación de pastos. Este fondo servirá para que la organización resuelva futuras demandas por mejoras técnicas o servicios comunes como : insumos agrícolas.

Instalación de 80 has de riego tecnificado, Para implementar estos sistemas se formarán comités de riego. El riego a instalarse permitirá un aprovechamiento seguro de las fuentes de agua de manantiales o quebradas, a través de la construcción de captaciones y en algunos casos regulación mediante pequeños represamientos o construcción del canal de conducción de concreto o entubado desde la captación hasta las zonas de riego, distribución del agua mediante un sistema de tuberías hasta las parcelas y entrega de agua a través de hidrantes, aprovechando la presión originada por el desnivel de las laderas y riego mediante equipo móvil que comprende mangueras, aspersores y accesorios.

Se desarrollará un curso de capacitación con cada comité de riego y se cuenta para ello con una guía de capacitación y un video en gestión de riego desarrollados por ITDG que comprende 6 módulos: organizaciones de riego, manejo y conservación del agua, intercambio de experiencias en riego, manejo

técnico de los sistemas de riego, herramientas de gestión, y normatividad Legal.

Los beneficiarios aportarán con los materiales locales (hormigón, piedra), la mano de obra no calificada y los equipos móviles, el cual representa un 30% de la inversión en infraestructura de riego

Mejoramiento de 10 queserías e implementación de equipos, Este mejoramiento comprende, según casos, la instalación de agua potable, lavaderos, sumideros; pisos y enlucido de paredes con cemento aspectos que mejorarán las condiciones higiénicas y del proceso .

Los beneficiarios aportarán con los materiales locales (hormigón, piedra), la mano de obra no calificada, el cual representa un 30% de la inversión en estos locales. Mientras que en equipos se prevé introducir equipos apropiados que mejoren la productividad y la diversificación de la cartera de productos especialmente en ítems como pailas , liras, moldes, mesas , prensas , estantería y equipos de frío de materiales y diseños adecuados. Los productores aportaran un 20% del costo total del equipamiento.

En base a la contribución del proyecto en el valor del equipamiento, la Asociación constituirá un fondo al cual en un plazo a establecer los miembros que hayan recibido este aporte en equipos realizarán las devoluciones.

Componente 4. Microempresarios queseros han fortalecido su organización y desarrollan su capacidad tecnológica, productiva y de negociacion.

La experticia en la actividad quesera de los microempresarios de la zona esta alrededor de ocho años, aun cuando el conocimiento haya sido transmitido de padres a hijos. La especialidad en la producción de quesos tipo suizo en forma artesanal es bastante conocido a nivel regional. Ante lo cual el proyecto propone la capacitación de éstos microempresarios con 20 cursos técnico productivos para el incremento de la productividad , la calidad y la diversificación de sus carteras de productos. Estos curso incidirán en las técnicas de Buenas prácticas de higiene PH y de manufactura BPM, en mejora de los procesos de elaboración de quesos, uso de insumos, controles, etc y esperamos que al segundo año del proyecto ésta técnicas se adopten totalmente.⁴

Se promoverá la asociatividad de los microempresarios, para resolver los problemas derivados de la microproducción orientándolos hacia una escala apropiada, la estandarización de procesos y productos y reunir los volúmenes que demandan los clientes. Para ello se reforzará la organización de la Asociación de Productores de Derivados Lácteos (APDL) tanto en el manejo de instrumentos de organización y gestión como la elaboración y ejecución de planes empresariales.

⁴ Se tomará como referencia la norma técnica peruana de INDECOPI para la elaboración según el tipo de quesos y el D.S. 007-98-SA “Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas”

El fortalecimiento de las capacidades se realizará a través de 3 pasantías a experiencias más avanzadas tecnológicamente como a otras organizaciones asociativas de queserías rurales que ya existen en otras regiones del país, como es el caso de Arequipa.

Para este grupo de beneficiarios será necesario la producción de al menos una cartilla en temas referidos a comercialización asociativa.

Componente 5. Microempresarios se articulan a nuevos mercados que generan mayor rentabilidad.

Sin duda la cadena de derivados lácteos es dinamizada por el mercado, cuya demanda propicia los cambios y las innovaciones que el proyecto esta proponiendo. El proyecto implementará una estrategia que permita articular a los productores con los demás agentes de la cadena, conformando alianzas y/o plataformas productivas-comerciales, que permita la innovación comercial y tecnológica desde una visión de demanda, en forma inclusiva, creativa y colaborativa. Para llevar a cabo este propósito de utilizará la metodología del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP).

Esta metodología consiste en reunir a los actores de la cadena (ya identificados) para que de manera conjunta puedan desarrollar iniciativas comerciales y los cambios o mejoramientos tecnológicos necesarios.

Como parte de la metodología EPCP se desarrollará un evento de devolución a los productores y demás actores de la cadena de los hallazgos encontrados en los estudios cualitativos, taller participativo y estudio de mercado. En este evento se procederá a conformar grupos de trabajo en función a objetivos comerciales concretos, estableciendo tareas, plazos y responsables. También se invitará al evento a las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en la zona para que puedan apoyar las iniciativas. La cantidad de grupos conformados dependerá del interés y voluntad de los participantes, formando parte de la ejecución del proyecto. Posterior a esta etapa se realizará una fase de **análisis** en la que se estudiará de manera mas específica las propuestas de negocios que los grupos han propuesto. Se llevarán a cabo estudios mas específicos de mercado y de factibilidad económica de cada una de las iniciativas.

Esta etapa contempla la realización periódica de reuniones de intercambio de información y aprendizaje mutuo entre los distintos actores de la cadena lo que promoverá mejorar los vínculos de confianza. Para la realización de negocios en forma conjunta.

La última etapa del EPCP es la de **implementación** que consiste en llevar a la práctica los negocios. Supone hacer o mejorar los productos, sus empaques, sus logotipos, implementar el sistema de distribución, entre otros aspectos, jugando un rol importante el apoyo tecnológico, publicitario y logístico. Esta fase culmina con un gran evento de cierre donde los grupos de trabajo lanzan al mercado sus nuevos productos o sus productos mejorados. Se invita a este evento de cierre a los diversos participantes, a las instituciones, a las

autoridades locales y sobre todo a la prensa, para que puedan mediante su cobertura periodística facilitar la visibilidad de los productos y del trabajo realizado.

Una de las actividades que trascenderá y que será resultado del fortalecimiento de las capacidades, técnico productivo, de organización y negociación; es el desarrollo de la Marca de la Asociación y la inscripción de registro sanitario. Los costos de esta actividad serán compartidos con la Asociación, quienes darán un aporte del 20%.

Se prevé realizar 4 encuentros de éstos microempresarios con empresas lácteas importantes de la región para apoyar al fortalecimiento de sus capacidades de negociación y el mejoramiento de conocimientos sobre exigencias del mercado.

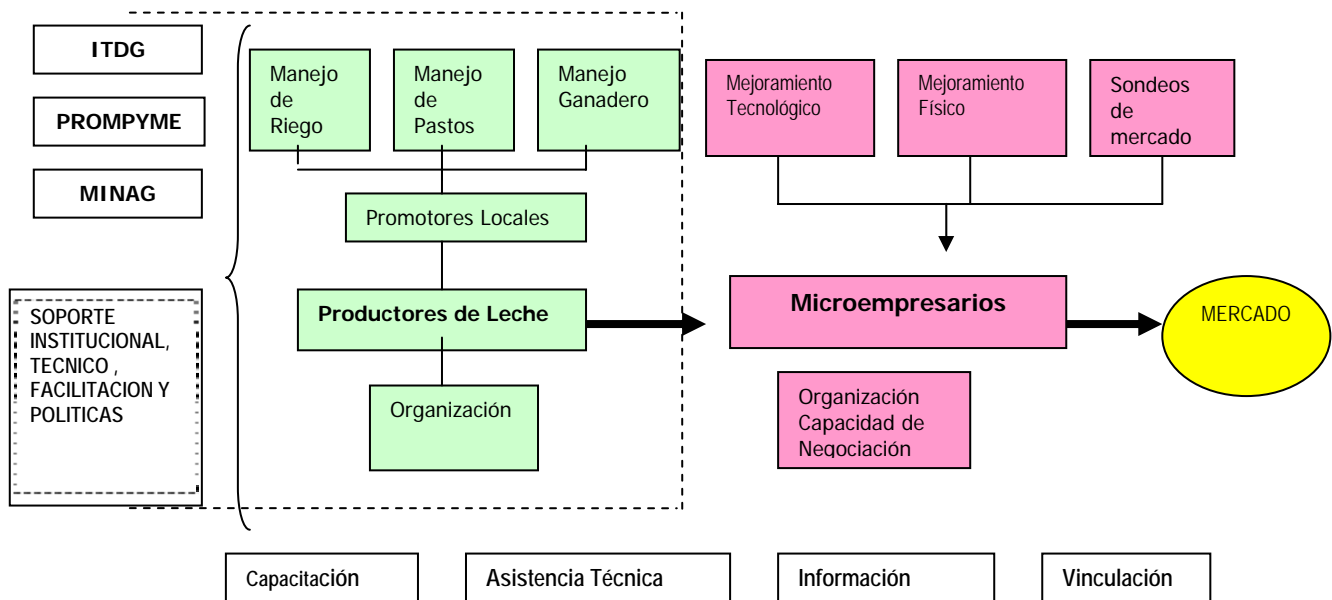
Se desarrollaran 6 eventos de promoción comercial de productos lácteos a nivel regional y nacional, que lograrán resultados concretos de nuevos contactos y de articulación comercial .

El proyecto replicara la experiencia del espacio de concertación del sector de derivados lácteos en Cajamarca CODELAC para consolidar una plataforma de concertación provincial y se vinculará a la asociación de microempresarios a éste espacio y a las instituciones públicas y privadas que brindan servicios a la actividad. Este tipo de espacio genera aportes concretos para la solución de la problemática del sector. ITDG lideró el CODELAC a nivel provincial de Cajamarca. En esta plataforma se realizarán igualmente reuniones periódicas para identificar y solucionar problemas productivos concretos, empezando con la técnica de Ofertas (que brindo) y Demandas (que necesito), donde se buscan y llegan a detectar los puntos de encuentro entre las O y D de los diferentes actores públicos y privados que intervienen. En este proceso el Proyecto facilitará el encuentro entre estos actores, intervendrá de manera protagónica en determinados aspectos que le competen, pero buscará complementariedad con otras instituciones especializadas en determinadas actividades.

Mediante este proceso se busca que la plataforma tenga una visión de desarrollo estratégico a largo plazo, pero partirá de satisfacer necesidades concretas de organización, tecnología y comercialización en el corto y mediano plazo. Por otro lado, el proceso permitirá que los productores estén debidamente capacitados y organizados para que puedan negociar con las grandes empresas lecheras que se encuentran trabajando en el sector. Con la gran empresa se llevará a cabo una estrategia de segmentación de mercado, buscando lazos de colaboración, acudiendo a la Responsabilidad Social que debe tener la gran empresa, pues el pequeño productor de queso es también productor de leche y en muchos casos les abastece de leche, lo cual le resulta conveniente para lograr una mayor cantidad de proveedores fieles a sus respectivas marcas.

En el siguiente gráfico se presenta el esquema de funcionamiento de la propuesta de intervención.

ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL PROYECTO



8. REFERENCIAS

- CEPES, RURAL. Boletines Electrónico. No.29 - agosto-septiembre 2005.
<http://www.cepes.org.pe>
- Lazo Gallardo, Elton; Informe del Sector Lácteo en distrito de Tongod, Provincia San Miguel Cajamarca, Diciembre 2, 004.
- Boucher, Francois y Guegan Marie; Queserías Rurales en Cajamarca, IICA, CIAT, CIRAD, ITDG. Lima 2004
- Proyecto Papa Andina, Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y Plataformas de Concertación. CIP- COSUDE, Lima 2004
- Portal Agrario del Ministerio de Agricultura
<http://www.minag.gob.pe/faa/pfaa.shtml>
- Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI)
<http://www.inei.gob.pe/>

9. ACRÓNIMOS

- CEDEPAS. Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social.
- PRODELICA. Proyecto de Desarrollo Integral La Libertad-Cajamarca
- APDL. Asociación de Productores de Derivados Lácteos.
- CODELAC, Coordinadora del Sector Lácteo del Departamento de Cajamarca.
- IICA, Instituto Interamericano para la Cooperación de la Agricultura.
- CIRAD, Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo
- MITINCI, Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales
- SENATI Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
- ASO COSUDE, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación

