

# Queserías Rurales en Cajamarca

François Boucher  
Marie Guégan



UNIÓN EUROPEA

# Queserías Rurales en Cajamarca

François Boucher  
Marie Guégan

Edición:  
Hernando Riveros S.

Proyecto SIAL – América Latina (Acuerdo CIRAD-CIAT-IICA)



UNIÓN EUROPEA

**Boucher, François; Guégan, Marie**

Queserías Rurales en Cajamarca / François Boucher, Marie Guégan.

Lima: ITDG LA, 2004

195 p.; ilus

ISBN: 9972-47-107-1

PRODUCTOS LÁCTEOS / QUESO / FABRICACIÓN DEL QUESO /  
ZONAS RURALES / PE/ PE: CAJAMARCA

536.23 / B77

Clasificación SATIS / Descriptores OCDE

ISBN de la presente edición: 9972-47-107-1

Hecho el depósito legal N°150122004-8513

Razón social: Intermediate Technology Development Group, ITDG - Perú

Domicilio: Av. Jorge Chávez 275, Miraflores Casilla Postal: 18-0620

Lima 18, Perú

Teléfonos: 444-7055, 446-7324, 447-5127

Fax: 446-6621

E-mail: [info@itdg.org.pe](mailto:info@itdg.org.pe)

<http://www.itdg.org.pe>

2004, Intermediate Technology Development Group, ITDG - Perú

Autor: François Bouche y Marie Guégan

Autor (Los quesillos de Chanta Alta) : Jorge Elliot

Editor: Hemando Rivero S.

Coordinación: Doris Mejía

Corrección de estilo: Omar Swayne

Diagramación y carátula: Giovanni Carrión

Supervisión gráfica y editorial: Leonardo Bonilla y Giannina Solari

Asistente de diagramación: Jhonny Sánchez

Fotografías: Archivo ITDG

Edición y producción: Lima, ITDG-LA, 2004

Impreso por: Forma e Imagen

Impreso en el Perú



## INDICE

Resumé/ Resumen	5
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
El tema de la globalización, en el corazón de las reflexiones	7
Del distrito industrial de Marshall al SIAL	7
El proyecto de investigación “SIAL productos lácteos” en el Perú	9
Los estudios realizados a la fecha	10
El sector lechero en el Perú: un sector importador, en crecimiento, dominado por dos grandes empresas	11
Un estudio centrado en el departamento de Cajamarca	12
<b>PRIMERA PARTE:</b>	
<b>LA CONSTRUCCIÓN DEL TERRITORIO QUESERO DE CAJAMARCA</b>	18
La trayectoria de constitución del territorio quesero	18
1550 - 1850: Las haciendas y la ganadería ovina de lana	18
1850 - 1947: Se desarrolla la ganadería Bovina	19
1947: La instalación de Nestlé, “momento clave” del desarrollo lechero de Cajamarca	20
1960 - 1970: La reforma agraria y el desmantelamiento de las haciendas	21
1975 - 1990: La aparición de las queserías rurales	21
A partir de 1990: Desarrollo sostenido de la producción quesera y reajustes	26
Espacios y territorios queseros	28
El departamento de Cajamarca, una de las principales cuencas lecheras del Perú	29
Territorios queseros articulados alrededor de espacios urbanos	29
Centros estratégicos que articulan territorios específicos	35
La ciudad de Cajamarca “punto neurálgico” y territorio específico del SIAL	35
Otro centro articulador importante, la ciudad de Bambamarca	38
Cuatro grandes territorios delimitados alrededor de estos lugares centrales	39
La articulación del territorio quesero con el mercado	42
Los productos de Cajamarca, destinados a la costa cercana	42
Los productos de Bambamarca, esencialmente destinados a Lima	42
La cuenca de Chota-Cutervo, articulada a las ciudades de Bambamarca y de Chiclayo	44
Los productos de Cajamarca: una construcción de identidad alrededor de la imagen y de la calidad	44
Conclusiones sobre los territorios	45
<b>SEGUNDA PARTE:</b>	
<b>LOS RECURSOS ESPECÍFICOS DEL SIAL</b>	47
Ventajas físicas y turísticas	47
Productos típicos, “saber-hacer” antiguos	49
El mantecoso, producto identificado con la región de Cajamarca	49
El queso andino tipo suizo, un queso que se ha vuelto típico	57
Los otros productos lácteos	58
Los “saber-hacer” queseros	58
Secretos de fabricación e innovación	58



La transmisión de los “saber-hacer” . . . . .	62
Actores interdependientes y articulados entre ellos . . . . .	65
Los productores de materia prima, leche y quesillo . . . . .	67
Los “quesilleros”, intermediarios entre los productores de quesillo y los queseros . . . . .	85
Los queseros - productores, negociantes, comerciantes - actores centrales del sistema . . . . .	88
“Hacia adelante”: venta local y venta en la costa . . . . .	97
Los consumidores: la parte de adelante del sistema . . . . .	107
Los actores que intervienen en apoyo al sector quesero artesanal . . . . .	112
Los demás profesionales esenciales para el funcionamiento del sistema . . . . .	115
Las relaciones entre los actores centrales del sistema . . . . .	117
Relaciones asimétricas entre productores de materia prima y queseros . . . . .	117
Las relaciones entre las tiendas queseras ¿complementariedad o competencia? . . . . .	124
Conclusiones sobre los recursos específicos . . . . .	125

**TERCERA PARTE:**

<b>MOVILIZACIÓN DE LOS RECURSOS TERRITORIALES Y DESARROLLO LOCAL . . . . .</b>	<b>127</b>
Activación de los recursos específicos a nivel de las estrategias individuales . . . . .	127
Los factores externos que influyen en cada empresa de la concentración . . . . .	128
Los factores internos a cada empresa . . . . .	136
Las externalidades pasivas de la concentración de actividades . . . . .	136
La respuesta de los actores a estos factores, y la activación individual de los recursos específicos . . . . .	137
La activación de los recursos a nivel colectivo . . . . .	148
La APDL: una forma de acción colectiva activable y potencialmente activante . . . . .	150
La calidad: un problema colectivo que genera acciones colectivas . . . . .	158

<b>CONCLUSIONES . . . . .</b>	<b>163</b>
Una primera reflexión sobre una guía de activación de los SIAL . . . . .	164
La elaboración de un método, el método SIAL . . . . .	166
Los resultados a nivel local . . . . .	166

Bibliografía . . . . .	169
Índice de siglas . . . . .	173
Mapa de las provincias y distritos de Cajamarca . . . . .	175

**LOS QUESILLOS DE CHANTA ALTA**

<b>(Una experiencia de cambio tecnológico en Cajamarca) . . . . .</b>	<b>177</b>
El proceso multiactores . . . . .	178
El proyecto integral Yachan . . . . .	178
El CODELAC . . . . .	187
El proyecto queso competitivo y el APDL . . . . .	189
Éxitos principales . . . . .	190
Limitaciones más saltantes . . . . .	192
Bibliografía . . . . .	192
Anexos . . . . .	193



## Résumé

Le mantecoso et le queso andino sont des fromages typiques de Cajamarca ayant une réputation nationale au Pérou. Ils sont fabriqués dans des petites fromageries rurales concentrées dans le sud de ce département. Des savoir-faire spécifiques et localisés, une concentration spatiale de petites entreprises reliées entre elles par des liens de complémentarité et de concurrence et des formes de coordination des acteurs en lien avec la qualité des produits caractérisent ce système de production fromager. Ce dossier montre dans une première partie comment s'est construit le territoire fromager de Cajamarca ; ensuite sont évaluées ses ressources spécifiques, comme des atouts importants pour les acteurs qui s'articulent autour d'elles ; enfin, dans la troisième partie, on s'interroge sur la pertinence d'une stratégie collective de mobilisation des ressources spécifiques liées à la qualité pour améliorer le niveau de compétitivité du territoire fromager de Cajamarca. La tentative de mise en place d'une telle stratégie par une association de fromagers ayant obtenu un label de marque collective rencontre aujourd'hui de grandes difficultés, mais permet aussi d'en voir les bien-fondés.

## Resumen

El mantecoso y el andino son quesos típicos de Cajamarca que cuentan con una buena reputación en el Perú. Son fabricados en pequeñas queserías rurales concentradas en el sur del departamento, que se caracterizan por su sistema de producción, basado en el "saber-hacer" específico y localizado, una concentración territorial de pequeñas empresas unidas entre sí por lazos de complementariedad y competencia y de coordinación de los actores vinculados a la calidad de los productos. En la primera parte, este documento presenta la construcción del territorio que sero de Cajamarca, después se aprecian sus recursos específicos como ventajas importantes para los actores que se articulan alrededor de ellos y, finalmente, nos interrogamos sobre la conveniencia de una estrategia colectiva que movilice sus recursos específicos relacionados con la calidad para mejorar su nivel de competitividad. La iniciativa puesta en marcha por una asociación de queseros que obtuvieron un sello de marca colectiva encuentra hoy grandes dificultades, pero permite también vislumbrar oportunidades a futuro.



## INTRODUCCIÓN

### **El tema de la globalización, en el corazón de las reflexiones**

En un contexto de globalización de la economía y de crisis del modelo agrícola productivista, se están constituyendo nuevos paradigmas de producción. Toman en cuenta las obligaciones actuales vinculadas con el medioambiente, con la seguridad alimentaria, las exigencias más recientes de calidad de los productos, la crisis del empleo y, de esta manera, se está más atento a la diversidad y a la calidad de los productos agrícolas y alimentarios, al mismo tiempo que hay más preocupación por los elementos principales del mundo rural y de las dinámicas locales de hoy.

En este contexto, un asunto importante es el de la viabilidad de las economías locales, encerradas en dinámicas que a la vez son locales y globales. Por un lado, la globalización por las recomposiciones que ésta suscita, hace más frágiles las economías locales y en particular las de los países en desarrollo. Por otro, estas economías son cada vez más «relacionales». Las interacciones entre empresas, empresas y clientes o empresas e instituciones, crean efectos positivos que favorecen su fortalecimiento.

### **Del distrito industrial de Marshall al SIAL**

A principios del siglo pasado, el economista inglés A. Marshall emitió el concepto de «distrito industrial» a partir de sus trabajos sobre las concentraciones industriales en el norte de Inglaterra. Para esto se basó en los efectos positivos vinculados con los fenómenos de proximidad que había identificado para estas industrias. En los años 70, dos investigadores italianos, Beccatini y Cappechi, retomaron el concepto de Marshall y trataron de explicar el crecimiento de algunas regiones del norte de Italia durante la gran depresión, por la presencia de concentraciones de pequeñas industrias muy especializadas, en particular industrias de confección cuyos mercados están fuera de la región de producción. En su análisis, movilizan el concepto de «distrito industrial» y lo aplican a redes locales de pequeñas empresas, tratando de demostrar, de esta manera, que



las relaciones de proximidad y el espíritu de «competencia-cooperación» son ventajas que permiten el desarrollo local. En Francia, estos conceptos fueron retomados por Courlet y Pecqueur, que señalan el concepto de territorialidad como recurso estratégico de los actores económicos (Requier-Desjardins, 1998). Cuatro elementos fundamentan este concepto: el sentimiento de pertenencia, la transmisión del saber-hacer, el efecto permanente y la importancia de los actores individuales. Esto les permite desarrollar el concepto de Sistema Productivo Localizado (SPL) asociado con una forma de desarrollo basado en dinámicas endógenas. Pecqueur subraya tres características para describir estos SPL: el «pequeño» por su capacidad de adaptación y de flexibilidad, el «cercano» por sus articulaciones directas y sus relaciones de confianza y el «intenso» por la densidad de las empresas.

La noción de territorio entendido como «un espacio construido histórica y socialmente, donde la eficiencia de las actividades económicas está condicionada de manera muy intensa por los vínculos de proximidad y de pertenencia a dicho espacio», (Muchnik, Sautier, 1998), permite entonces precisar y adaptar la noción de SPL e incorporar el concepto de «Sistema Agroalimentario Localizado» (SIAL). Los SIAL fueron definidos como «organizaciones de producción y de servicios (unidades de producción agrícolas, empresas agroalimentarias, comerciales, de servicio, de comida...) asociadas por sus características y su funcionamiento a un territorio específico» (Cirad-Sar, 1996).

Se podría emitir la hipótesis siguiente: las concentraciones de agroindustrias rurales, que serían asimiladas a SIAL, son SPL específicas por el hecho de:

- Sus relaciones hacia atrás con el sector agrícola: con el terruño y los recursos naturales;
- Sus relaciones hacia adelante: calificación de los productos y relaciones específicas de los consumidores respecto a los productos.

El territorio, a menudo ausente de las reflexiones anteriores, se vuelve pues un nuevo actor de las economías actuales y vuelve a estar en el corazón de numerosos cuestionamientos. Dos fuertes hipótesis guían la reflexión sobre los SIAL:





- Los sistemas agroalimentarios localizados tienen ventajas competitivas que están estrechamente asociadas con la activación de sus recursos específicos (productos, saber-hacer, redes de actores, instituciones...) y con su capacidad para combinarlas con redes externas al territorio;
- La eficiencia en la activación y combinación de los recursos específicos está fuertemente condicionada por las formas de aprendizaje y de coordinación territoriales entre actores individuales, colectivos y públicos y por la expresión de sus capacidades de acción colectiva.

### **El proyecto de investigación “SIAL productos lácteos” en el Perú**

En el marco del proyecto de investigación del CIRAD, Sistemas Agroalimentarios Localizados y Construcción de Territorios, estas hipótesis están probadas en tres países: Benin (África Occidental), Brasil y el Perú. En el caso del Perú se trata de una concentración de queserías rurales en el departamento de Cajamarca, ubicado en el la sierra norte del país. El interés del caso Perú proviene de la existencia del saber-hacer específicos para la producción y la transformación de la leche, de la identificación en esta zona de una concentración de pequeñas empresas unidas por vínculos de complementariedad y de competencia, pero también por la presencia reciente de formas de coordinación de los actores vinculadas con la calidad de los productos.

El estudio del territorio quesero del departamento de Cajamarca, en este contexto de investigación sobre los SIAL, tiene objetivos y una problemática específica:

- Aportar nuevos conocimientos sobre los SIAL y su funcionamiento y, en nuestro caso preciso, sobre las concentraciones de agroindustrias rurales encontradas en América Latina;
- Entender la evolución de los SIAL en función de factores endógenos vinculados a los mismos actores y sus articulaciones, y de factores exógenos de tipo crisis, ligados a problemas políticos, riesgos climáticos y la llegada a la zona de nuevos actores como CARNILAC, filial de la empresa Gloria;

- Evidenciar las posibles formas de activación de los SIAL, fortaleciendo la posibilidad de generar acción colectiva.

## **Los estudios realizados a la fecha**

La primera etapa del proyecto de investigación era esencialmente una fase de identificación del SIAL, es decir, sus características y dinámicas. El objetivo de la segunda etapa fue analizar sus recursos específicos. La tercera etapa, actualmente en curso, busca reforzar los sistemas localizados de producción y de innovación, acompañando el proceso de activación del SIAL.

En este informe presentaremos los resultados de las dos primeras etapas, así como los resultados parciales de la tercera. Estos resultados están basados en un trabajo de tres años realizado entre 1999 y 2001 a lo largo de cinco prácticas de estudiantes y de la fase inicial de una tesis de doctorado en economía:

- La tesis (F. Boucher) centra sus investigaciones en la definición y en las representaciones del territorio, en el conocimiento de los queseros de Cajamarca, de sus redes sociales, de las relaciones hacia atrás y hacia adelante y de sus acciones colectivas; el reto es encontrar la manera de activar el SIAL promoviendo y fortaleciendo capacidades de acción colectiva vinculadas con la calificación de los productos basadas en su origen;
- Una primera práctica (Hervet, 1999) ha permitido identificar y delimitar los sistemas agroalimentarios localizados del departamento de Cajamarca;
- Una segunda práctica (Grèzes, 2000) ha permitido evidenciar los productos, actores, saber-hacer del SIAL, así como todos sus activos y recursos específicos. Se enfatizó particularmente en las formas de organización colectiva;
- Una tercera práctica (Guégan, 2001) ha permitido entender mejor el funcionamiento hacia adelante del sistema lechero de Cajamarca, y en particular, todo lo que estaba vinculado con la producción y la comercialización del queso, materia prima de uno de los quesos importantes del SIAL;



- La cuarta práctica (Theeten, 2001), estuvo más centrada en la comercialización y en el consumo de productos de Cajamarca, localmente y hacia la costa cercana (en particular hacia las ciudades de Trujillo y Chiclayo);
- Una práctica local de finales de estudios (Del Pozo, 2000), ha permitido diagnosticar que la cuenca lechera de Bambamarca es la que produce la mayor parte del queso que se fabrica en el departamento de Cajamarca. Esta cuenca puede ser considerada como un SIAL propio con vínculos en las otras cuencas del departamento.

Presentemos ahora el contexto del estudio: el sector lechero del Perú y luego el departamento de Cajamarca.

### **El sector lechero en el Perú: un sector importador, en crecimiento, dominado por dos grandes empresas**

En 1999, la participación del sector agrícola nacional en el PBI era de 7% y el sector lechero contribuía a ese PBI agrícola con un 4,9%. Estas tasas son bajas si se comparan con las alcanzadas por otros países de América Latina, como Chile o Colombia. En América Latina, el 70% de los 50 millones de toneladas de leche producidas provienen de tres países: Brasil, Argentina y México. Hay que notar que esta producción está en alza: en los años 80, cuando la tendencia mundial estaba a la baja, la tasa de crecimiento en la zona fue de 1,8% y de 3,8% en los años 90.

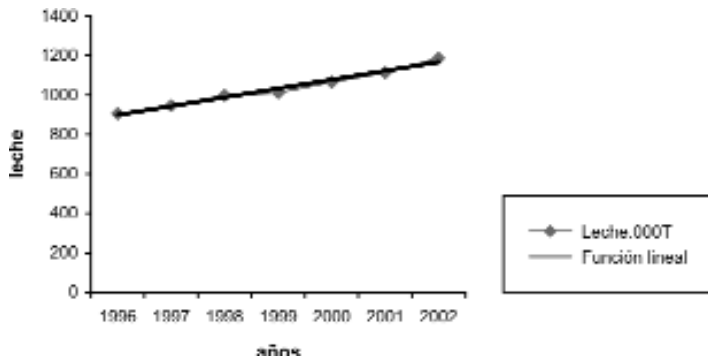
El sector lechero peruano es un importador neto. Estos últimos años (fuente: Ministerio de Agricultura), se produjo un millón de toneladas al año y al mismo tiempo se tuvo que importar unas 500.000 toneladas de leche. Hoy en día, el país cubre más o menos los dos tercios de sus necesidades. Los productos que más se importan son la leche en polvo y materias grasas de leche (butter-oil). Añadiendo las cifras de las importaciones a las de la producción, se alcanzaría, según las estimaciones basadas en informaciones de la Asociación de Industriales Lácteos (ADIL) y de Maximise, un total de 1'520.000 toneladas de leche al año.

El consumo de leche por habitante en el Perú no es muy importante: las cifras proporcionadas por la FAO para 1998 (FAOSTAT) señalan 59,8 Kg.



de leche por habitante en el Perú al año, contra los 120 Kg. recomendados. Comparando estas cifras con las de los países vecinos como Chile (120,1 Kg. de leche por habitante), Colombia (118,2 Kg. de leche por habitante) o Ecuador (110 Kg. de leche por habitante), se puede comprobar que el Perú se ubica en la cola del pelotón, antes de Bolivia que, para el mismo período, consumía 39,2 Kg. de leche por habitante. También hay que señalar la característica del modo de consumo de la leche en el Perú: el 80% del consumo se hace bajo la forma de leche evaporada enlatada, cuando en los países vecinos se consume sobre todo leche pasteurizada o reconstituida, entera o desgrasada.

A pesar de que la oferta sigue siendo insuficiente en el país, está en regular aumento: de unas 450.000 toneladas de leche al año en los años 60, se pasó a más de 1'000.000 de toneladas en el año 2000. El gráfico a continuación representa la evolución de la producción de leche entre 1996 y 2002, siendo estimado el valor del 2002.



**Figura 1: Producción de leche 1996 - 2002**

Se puede comprobar, en este período, un crecimiento lineal de 5% al año, muy superior al crecimiento latinoamericano que fue de 3% durante el mismo tiempo.

Hay que precisar también que el ganado bovino aumentó de manera significativa entre 1995 y 2000, pasando de 282.400 a 4'926.000 cabezas. El ganado lechero representa más o menos 1'300.000 vacas. La



producción lechera del Perú está repartida en tres zonas principales: las cuencas de Cajamarca, Arequipa y Lima. Las dos primeras fueron desarrolladas de manera extensiva con rendimientos muy reducidos y la tercera de manera intensiva. Hay que subrayar que el sector lechero tuvo un desarrollo muy contrastado, incluso perturbado por una reforma agraria mal hecha en los años 70, luego por el terrorismo en los años 80 y finalmente por el fenómeno climático de El Niño en 1998.



Figura 2 : Perú : producción de leche por departamento - 1999 (millares de toneladas)

La utilización de esta producción de leche es diferente para cada departamento y depende esencialmente de la presencia o no de lecherías industriales. Según el censo agropastoral nacional de 1993, el 62,4% de la leche del país fue utilizado para el autoconsumo, la alimentación de las terneras y en las unidades artesanales, el 21,2% por lecherías industriales y el 16,2% por porongueros (vendedores de leche al por menor).

Podemos notar en el cuadro 1 la importancia de las unidades industriales de Cajamarca y de Arequipa en comparación con los promedios nacionales. Finalmente, subrayemos que el consumo y la producción local están en alza

	AREQUIPA (%)	CAJAMARCA (%)	LIMA (%)
Al público (directo)	22.2	50.0	75.1
Porongueros	7.1	19.0	17.9
Unidades industriales	70.1	31.0	7.0

Fuente: Censo agropastoral, 1993

#### Cuadro 1: Utilización de la leche

regular, lo que abre pues buenas perspectivas de desarrollo para el sector lechero peruano.

### Un estudio centrado en el departamento de Cajamarca

Es en este contexto general del sector lechero que se ubica nuestro estudio. El territorio que nos interesa está ubicado en la zona andina del norte del Perú, y más precisamente en el departamento de Cajamarca, que tiene una superficie de 33.500 km<sup>2</sup> para una población de 1'362.300 habitantes. Es uno de los departamentos más poblados del país (INEI, 1993). Está conformado por 13 provincias, y tiene tres regiones naturales: la yunga marítima, entre 500 y 2.300 metros de altura (20% de la superficie) al oeste del departamento; la parte quechua, entre 2.300 y 4.200 metros que corresponde al altiplano en el centro del departamento (40% del territorio) y la yunga fluvial, entre 1.000 y 2.300 metros al oeste, que se reúne con la Amazonía (Coronado, 1995). El mapa a continuación permite ubicar el departamento y sus 13 provincias.





**Figura 3 : Mapa de las provincias de Cajamarca**

Este departamento se beneficia con una imagen positiva en el país. Cuando se pronuncia el nombre de Cajamarca, la respuesta surge « ¿Cajamarca? ¡Ah, una linda región del norte del país! [...] Allí fue donde asesinaron a Atahualpa, el último Inca [...]. ¡Y qué ricos quesos! [...]. ¡Allá hay oro, pero qué tal pobreza! ». Estas ideas simplistas son significativas e ilustran bien las características de la zona.

Es efectivamente un departamento conocido por sus lindos paisajes verdesos. Llegando a Cajamarca, uno queda sorprendido por las numerosas praderas que se encuentran en el fondo del valle, por los eucaliptos que forman arboledas. La agricultura y la ganadería son, en efecto, dos actividades importantes del departamento. En 1993, el 70% de la población activa trabajaba en este sector. Los cultivos más importantes son los cereales (maíz, trigo, cebada, avena) que ocupan el 43% de la

superficie cultivada (INEI, 1993). La papa ocupaba el 25% de las superficies. La ganadería también es muy importante en la zona, los pastizales naturales ocupaban el 54% de la superficie en 1993, para una población bovina estimada en 592.000 cabezas (Ministerio de Agricultura, 1998). Como ya lo hemos mencionado, este departamento es uno de los productores de leche más importantes del Perú.

Otra representación, esta vez de orden histórico, aparece a menudo en los discursos de los peruanos: la muerte del Inca. En 1532, el conquistador Francisco Pizarro, a la cabeza de 183 hombres, fue recibido amigablemente por el Inca Atahualpa quien lo creía enviado por el dios Viracocha. Traicionando su confianza, el español lo tomó como rehén y exigió, a cambio de su liberación, que los Incas llenen su celda con oro y plata. Estos trajeron entonces el fabuloso rescate lo que no le impidió a Pizarro mandar a degollar a Atahualpa el 29 de agosto de 1533, en la plaza de Cajamarca. Este hecho histórico, que puede parecer anodino, tuvo fuertes repercusiones culturales en la zona. Aquí, se quiso desaparecer el idioma quechua, el sistema socioeconómico pre colonial. Los españoles colonizaron ampliamente la región, hasta en las zonas más aisladas del departamento, pero esto no impidió que el espíritu colectivo siga activo en los medios rurales.

Dos elementos más son específicos del departamento: su pobreza y su condición rural. En 1990, Cajamarca tenía el tercer PBI más bajo de los departamentos del Perú (De la Cruz et al, 1999). En 1993, según el INEI, se estimaba que el 79,1% de los hogares tenían necesidades básicas insatisfechas, de los cuales el 47,5% pertenecía a la zona urbana y el 89,3% a la zona rural. Paralelamente, tiene el tejido rural más denso de todo el Perú, con más del 75% de la población que sigue viviendo en el campo.

La apertura de Yanacocha, mina de oro a tajo abierto extremadamente rentable, se transformó en un símbolo de Cajamarca. La vida, hoy en día, se mueve al ritmo de los vaivenes incesantes de las 4x4 de la mina, de los ómnibus de los trabajadores, de los bulldózer que hacen y deshacen rutas... Claro, el impacto es importante: aumento de las actividades hoteleras, de los restaurantes, del transporte, etc. Más de 7.500 empleos directos e indirectos habrían sido creados por la mina. Pero al lado de eso los habitantes se quejan de numerosos problemas causados: contaminación,



pérdida de los valores, plata fácil para algunos, alza de los precios, delincuencia, prostitución.

La identidad quesera también constituye una imagen fuerte del departamento. En esta actividad se centra nuestro estudio sobre los SIAL. En efecto, el territorio quesero está constituido por pequeñas cuencas lecheras articuladas a la ciudad de Cajamarca, capital del departamento. Estimamos la producción lechera, para el 2001, en 500,000 litros de leche por día, de los cuales más de la mitad es recolectada por la empresa Incalac, filial de Nestlé en el Perú, con más de 200.000 litros de leche diarios y por CARNILAC, filial de Gloria, con 80.000 litros de leche diarios. Estimamos que 138.000 litros de leche son transformados diariamente en derivados lácteos en las unidades artesanales. Nuestras estimaciones<sup>1</sup> están basadas en una encuesta a los queseros, complementada con entrevistas a especialistas del sector y a los responsables de las grandes empresas lecheras.

Los cuatro productos lácteos más importantes de las unidades artesanales son: el mantecoso, queso típico de la región; el queso andino tipo suizo, de tradición más reciente; el queso fresco y el manjarblanco. Después de nuestras encuestas, una primera estimación señala una producción, en las unidades artesanales, de 100 toneladas de queso fresco por semana, 38 toneladas de queso (mantecoso, queso andino tipo suizo, mozzarella, provolone y otros), 15 toneladas de manjarblanco y 7 toneladas de yogurt.

Este documento tiene tres partes:

- En la primera se delimita el SIAL, evidenciando primero su trayectoria de constitución, y luego estudiando la estructuración del territorio quesero;
- En la segunda se presentan los diferentes recursos específicos del SIAL: productos, saber-hacer, redes de actores;
- Finalmente, en la tercera se discute el nivel de activación del SIAL: ¿se puede evaluar la eficiencia individual y colectiva de los actores locales para mantener o restablecer la competitividad de los productos específicos en un contexto de competencia incrementada?

---

<sup>1</sup> Estas estimaciones demuestran que la cuenca lechera de Cajamarca es la más importante del Perú. Pudimos constatar que zonas lecheras importantes, muy enclavadas, no habían sido censadas correctamente.



## **Primera Parte:**

### **LA CONSTRUCCIÓN DEL TERRITORIO QUESERO DE CAJAMARCA**

El territorio, en la perspectiva de un nuevo modelo de producción basado en la calidad y en las dinámicas locales, no es un simple soporte de las actividades económicas o de localización de los agentes. Se trata de un espacio social e históricamente construido, donde la eficiencia de las actividades económicas está fuertemente condicionada por los vínculos de proximidad y de pertenencia a este espacio.

El territorio quesero de Cajamarca, tal como lo podemos percibir actualmente, es fruto de un proceso. En esta primera parte, trataremos entonces de determinar los momentos clave de su historia y los factores que han determinado su desarrollo. Luego trataremos de describirlo, analizando su funcionamiento y su estructuración.

### **La trayectoria de constitución del territorio quesero**

El desarrollo de la ganadería bovina lechera de Cajamarca encuentra su origen en la evolución de los sistemas agrarios hacia mitades del siglo XIX. Solo en la segunda mitad del siglo XX empezarán a aparecer las pequeñas unidades de fabricación de derivados lácteos, principal objeto de nuestra investigación.

### **1550-1850: las haciendas y la ganadería ovina de lana**

Hacia 1550, poco después de su llegada a la zona, los españoles destruyeron el equilibrio del sistema agrario creado por los Incas, basado en principios de redistribución y de intercambio entre los diferentes pisos ecológicos. Impusieron entonces una nueva repartición de las tierras en beneficio de los grandes terratenientes españoles, creando así las reglas de una economía de mercado. Así nacieron las grandes explotaciones, que podían alcanzar varios miles de hectáreas: las haciendas.

Estas grandes haciendas se dedicaban inicialmente al policultivo (cereales, tubérculos, legumbres, frutas y caña de azúcar en los valles cálidos) (Seifert,

1990), y más que todo a la ganadería ovina extensiva. A principios del siglo XIX, la región de Cajamarca contaba con unos 350.000 ovinos. Esta ganadería lanera, estimulada por la demanda de los talleres textiles, los obrajes, era la principal producción de renta de la zona.

### **1850-1947: se desarrolla la ganadería bovina**

En la primera mitad del siglo XIX, la introducción de textiles de mejor calidad procedentes de las industrias inglesas y francesas afectó mucho los talleres. Además, entre 1879 y 1893, la guerra con Chile tuvo repercusiones directas sobre la economía de la región. Esta fuerte crisis se tradujo en una caída espectacular del número total de ovinos en el departamento de Cajamarca.

La competencia internacional y el declive textil orientaron entonces el interés económico de los hacendados hacia los mercados en expansión de la costa peruana: éstos, en aquel entonces, solicitaban carne bovina y productos lácteos; la ganadería bovina se convirtió en una alternativa a la ganadería ovina en crisis. Algunos propietarios del valle de Cajamarca (haciendas La Colpa o Tres Molinos, por ejemplo) tuvieron una visión oportuna del futuro del mercado y empezaron a innovar y a especializarse en la producción lechera con el apoyo técnico de la estación agraria del Ministerio de Agricultura ubicada en Baños del Inca (años 20). Se empezó entonces la importación desde Europa de bovinos de raza lechera mejorada (Holstein y Brown Swiss), y la implantación de los primeros cultivos forrajeros que se extendieron rápidamente.

En aquella época, las haciendas fabricaban sobre todo mantequilla salada que enviaban a Lima y la costa. En efecto, era el único producto que podía aguantar varios días de viaje antes de llegar a su lugar de destino. Poco a poco se desarrolló la producción lechera y en los años 30, el departamento de Cajamarca se convirtió en la primera cuenca lechera del país. En aquel entonces la producción estaba esencialmente concentrada en el valle de Cajamarca. En las demás zonas del departamento, los animales eran destinados al engorde y, a veces, las haciendas, así como los campesinos todavía libres<sup>2</sup>, fabricaban quesillo (un tipo especial de cuajada) y queso

---

<sup>2</sup> El sistema agrario en la zona era un sistema de dos caras: por un lado, las grandes haciendas dominadas por los descendientes de españoles y basadas en el trabajo de obreros agrícolas más o menos avasallados (los peones) y, por otro lado, sobrevivían pequeñas explotaciones familiares limitadas por la tierra y por la disponibilidad de la única mano de obra familiar (Seifert, 90).

para el autoconsumo y a veces para la venta a la gente que estaba de paso. Este queso, fabricado a partir de quesillo, es el ancestro del mantecoso. Este queso era salado para asegurar una mejor conservación. En aquella época, las dificultades de transporte impedían la venta de leche fresca.

## **1947: la instalación de Nestlé, momento clave del desarrollo lechero de Cajamarca**

A principios del siglo XX, Cajamarca seguía siendo una zona muy aislada y, por lo tanto, no se podía abastecer los mercados alejados de la costa con productos lácteos frágiles. Entonces se empezó a importar leche evaporada en lata de la empresa Nestlé la cual, de esta manera, hizo su entrada en el mercado peruano en los años 40. Debido a las presiones de los ganaderos de Cajamarca, las negociaciones entre el Gobierno Peruano y la empresa Nestlé desembocaron en la instalación de su filial Perulac (luego Incalac) en Cajamarca en 1947. Fue un momento clave para el desarrollo de la producción de leche de la zona, que tuvo dos consecuencias principales:

- La empresa decidió producir leche evaporada en lata con la leche recolectada en Cajamarca y para eso tuvo que invertir mucho. Instaló una unidad de tratamiento que permite evaporar la mitad del agua contenida en la leche. La leche tratada de esta manera es transportada a su unidad de producción de leche evaporada enlatada en Chiclayo. Desde su implementación, Nestlé tuvo que recolectar cantidades importantes de leche y desarrolló de manera rápida las rutas de recolección. Estas rutas cubrieron pronto toda la cuenca de Cajamarca y se extendieron primero hacia Bambamarca y luego hacia Chanta. Hoy en día, Nestlé sigue desarrollándose (10% al año más o menos) y para eso tiene que abrir continuamente nuevas rutas, lo que contribuye al desarrollo de infraestructuras de transporte en la zona.
- Esta empresa multinacional estimuló mucho la ganadería lechera e impulsó a un gran número de agricultores de pequeña y mediana escala a especializarse en la ganadería: ingreso fijo asegurado, desarrollo de la recolección y sobre todo asistencia técnica eficiente, fueron elementos que permitieron a los ganaderos aumentar sus rendimientos y mejorar la calidad de su leche.



Hoy en día, Nestlé vuelve a centrar sus actividades en Lima, su principal mercado. Acaba de cerrar su planta de Chiclayo y su estrategia de desarrollo debería evolucionar de manera rápida después de la llegada a Cajamarca de la empresa Gloria, su principal competidor, pero también debido a la evolución del consumo de productos lácteos en el Perú.

Subrayemos dos puntos de esta etapa:

- A partir de los años 50, Nestlé se tornó en un motor de desarrollo de la ganadería lechera y paralelamente se afirmó como el primer recolector de leche del departamento;
- En aquella época, la ganadería era floreciente y los grandes ganaderos mejoraron su producción lechera cuando, paralelamente, en el campo los pequeños ganaderos seguían siendo muy pobres.

## **1960-1970: La reforma agraria y el desmantelamiento de las haciendas**

La mayoría de las haciendas de la zona fueron desmanteladas entre 1960 y 1970, luego de varios años de lucha entre campesinos y grandes terratenientes. Sin embargo, poco antes de ser promulgada la ley de reforma agraria por el gobierno del general Velasco, muchos grandes terratenientes vendieron sus tierras en pequeños lotes para evitar perderlas sin compensación. Los antiguos obreros de estas haciendas se vieron obligados a comprar estos pequeños lotes y desarrollaron sistemas de producción de tipo policultivo-ganadería, destinados a asegurar ante todo la subsistencia de la familia. Paralelamente, algunas explotaciones que lograron capitalizar tierras se especializaron en la ganadería. Fueron estas últimas las que, en aquella época, reforzaron la especialización lechera o de producción de ganado en las partes altas de la sierra.

## **1975-1990: La aparición de las queserías rurales**

### **La especialización de algunas familias en la fabricación de manjarblanco, de queso andino tipo suizo y de mantecoso**

Las primeras unidades de fabricación de productos lácteos aparecieron en los años 1950-1960, cuando Incalac se instaló en la zona. La primera de



ésta fue creada por un alemán después de la segunda guerra mundial que fabricaba manjarblanco para exportarlo a Lima (Grèzes, 2000). Luego aparecieron algunas nuevas unidades de las cuales dos todavía subsisten.

En los años 60, algunos ganaderos de la sierra empezaron a fabricar mantecoso que vendían a bodegas no especializadas en Cajamarca, junto con otros productos: en esas bodegas los quesos podrían entonces ser vendidos junto a semillas e incluso zapatos.

A partir de 1975, la actividad quesera se desarrolla a nivel comercial, desde las regiones de Chugur (para el queso andino tipo suizo, ver cuadro a continuación), Agua Blanca y Asunción (para el mantecoso), tres zonas rurales del departamento. En cada pueblo, una familia inicia la fabricación de un queso exclusivamente para la venta. No existe ningún vínculo entre estas familias.

**« EL CHUGURANO »**

En los años 70, un joven campesino de Chugur, Juvenal Díaz, hijo de un ganadero bovino, se fue a probar suerte en Lima. Sueña con el mar pero su tamaño le impide ingresar a la marina. Mozo en un bar, conoce a Joseph Dubach, «José», el suizo que inventó las queserías rurales. Creó queserías en Nepal, en el Perú y en Ecuador... ¡todas con éxito! En ese entonces, José había abierto una escuela quesera cerca de Lima, en San Pedro de Casta. Las ganas de triunfar de Juvenal impresionan a José, quien le ofrece una beca para capacitarse en el oficio de quesero. Alumno modelo, Juvenal muy pronto se vuelve el asistente de José y regresa a su tierra natal. Con la ayuda de José, Juvenal obtiene un pequeño crédito que le permite comprar los utensilios indispensables para arrancar la producción de queso. Así es como en noviembre de 1975, en la cocina materna, abre la primera quesería de queso andino tipo suizo (por no decir ¡tipo José Dubach!) del departamento de Cajamarca. Comienza su actividad transformando 60 litros de leche diarios producidos en la chacra familiar. Luego de unos meses construye una pequeña unidad de 300 litros diarios. Su ambición, su sed de éxito, su sentido empresarial lo incentivan a desarrollarse. Se da cuenta que un pueblo cercano, Tongod, reúne muy buenas condiciones para fabricar el queso andino,

entonces en 1980 decide abrir allí una quesería (que muy pronto abandonará) para responder mejor a la demanda de Lima; provee entonces 1,3 toneladas de queso a la semana. Sus ganas de emprender lo llevan más lejos. Ya que el gran mercado quesero se encuentra en la ciudad de Cajamarca, a unas diez horas de camino de Chugur y Tongod, Juvenal decide instalarse allí. Llega a Cajamarca en 1983. Instala su pequeña fábrica en un sótano, luego abrirá una primera tienda, luego una segunda... Construye entonces la mayor quesería en Baños del Inca, pequeña ciudad termal ubicada a 10 Km. de Cajamarca. Baños del Inca se encuentra en el centro de una zona lechera y brinda a sus habitantes agua caliente a muy bajo costo, ventaja considerable para una quesería. Juvenal se diversifica: empieza a producir mantecoso, mozzarella, mantequilla, y quesos más finos: tilsit, provolone, brick... Sigue expandiéndose, abre bodegas en la costa e incluso en Lima, y logra obtener grandes mercados con los supermercados SuperMaxi y una cadena de pizzerías. Transforma entonces hasta 4.000 litros de leche diarios, pero empiezan los reveses de la fortuna: SuperMaxi quiebra sin haberle cancelado una fuerte deuda, el tesoro público le reclama injustamente importantes sumas de dinero (acaba de ganarle un juicio a la implacable Sunat), su esposa tiene problemas de salud, y luego el fenómeno climático de El Niño le hace perder el mercado de las pizzerías. Finalmente, en 1988 está al borde de la quiebra. Reduce su producción, se concentra en Cajamarca, se reestructura, logra salir adelante. Personaje pintoresco, el Chugurano es un pionero en Cajamarca.

Salió adelante gracias a su perseverancia, a su sentido de los negocios y a la unión familiar (sus siete hijos y su esposa están muy dedicados al negocio), y hoy vuelve a rivalizar en el mercado, abre una tercera tienda en Cajamarca y vuelve a apuntar hacia Lima. Precursor, innovador, líder empresarial, está dejando huellas en Cajamarca: introdujo el queso andino tipo suizo en Chugur, en Perlamayo y en Tongod. En la actualidad son valles andinos prósperos gracias a unas veinte queserías que posee cada una. Supo imponer en el mercado peruano este queso que hoy por hoy debería llamarse queso andino cajamarquino. Fue el primero en entender la importancia de la

presentación de los quesos, de la marca, de las etiquetas. Diseña con pasión las etiquetas de sus productos, busca ideas en revistas, pregunta por etiquetas... Una sonrisa ilumina su rostro al enseñar su última creación: pastizales y en un medallón una niña, «¡La Chuguranita, es mi hija!» Supo individualizar el queso mantecoso hasta este entonces vendido a granel, creando paquetes de diferentes tamaños. «Sí, soy yo quien creó quesos mantecosos individualizados en pequeño, mediano y formato grande, y todos los demás queseros me siguieron». Su marca Chugur es hoy en día apreciada, respetada e incluso ¡copiada en Lima! Lo toma con filosofía «¡es el éxito, el reconocimiento, realmente me conocen!». Un domingo por la noche, son cerca de las 10, alguien toca su puerta. Abre y ve con preocupación cinco carros de policía parqueados delante de su casa. Un hombre se acerca, es el presidente del Perú, Alberto Fujimori: «quiero comprar queso». ¡Volverá!

De Chugur a Lima supo tejer una red social y comercial de gran envergadura. Para eso se apoyó en los miembros de su familia: su hermana; la alcaldesa de Chugur, administra la quesería de la localidad que fabrica los quesos andinos, un primo de Celendín le provee el chocolate que se vende al por menor en sus bodegas y las bodegas de la costa son administradas por primos. También tiene una red fiel de productores de leche que lo abastecen a domicilio. Es uno de los fundadores y es el vicepresidente de la Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Cajamarca, la APDL. Con los miembros de la asociación, hoy día intercambia servicios, les provee productos cuando hace falta, pero también se abastece de ellos para complementar su oferta. Son vínculos de amistad, de compañerismo, tejidos en el seno de la asociación. ¡Y sus hijos ya están listos para encargarse del negocio! Pero antes, a los 45 años, el Chugurano seguramente nos seguirá sorprendiendo...

Hasta ese entonces, el mantecoso era un queso fabricado para el consumo familiar. Solo se le llamaba “queso”. A partir del momento en que se empieza a vender, toma el nombre de mantecoso. Este nombre proviene de su semejanza con la grasa de chancho, la manteca –muy utilizada en aquella época-. Se puede entonces suponer que se pasó del “queso” al





«mante-queso» y luego al «mantecoso», su nombre actual. El mantecoso, fabricado desde hace décadas en los medios rurales del departamento y cuyo saber-hacer son familiares y propios a la zona, es entonces el queso típico de la región.

El queso andino tipo suizo tiene un origen muy diferente: en efecto, su tecnología es foránea. Sin embargo, se puede constatar que el saber-hacer de fabricación de este queso fue asimilado de manera rápida y personalizado por los queseros locales: adquirió pues, de manera progresiva, cierta tipicidad.

A partir del momento en que fabricar queso se vuelve una actividad comercial, asistimos a la expansión de las zonas iniciales de producción hacia zonas urbanas: las dos familias pioneras de Chugur y Asunción, que fabricaban respectivamente queso andino tipo suizo y mantecoso, después de algunos años se mudaron a Cajamarca para acercarse al mercado y aprovechar mejores condiciones de producción (electricidad, teléfono, acceso a la costa) y luego a unos 10 Km., en Baños del Inca, para beneficiarse con el agua caliente (el agua de las termas) y con un abastecimiento en leche más directo. En cuanto a la familia de Agua Blanca, permaneció en el lugar: más cerca de la costa, tiene un acceso privilegiado a este mercado y además se beneficia con un terruño específico y reconocido. La instalación de las primeras familias en la ciudad desempeña un papel de entrenamiento y, a finales de los años 70 se empiezan a desarrollar pequeñas queserías de mantecoso en Cajamarca, Baños del Inca, pero también en Bambamarca.

En los años 80, el aumento de la demanda de productos lácteos en la costa fortalece la tendencia al desarrollo de queserías en el departamento. El Perú atraviesa entonces una época muy difícil, marcada por los movimientos terroristas de Sendero Luminoso y del MRTA. El terrorismo provoca un éxodo rural masivo pero la región de Cajamarca no se ve muy afectada por estos fenómenos ya que su sistema de autodefensa, las rondas campesinas, es el mejor organizado del país y le impide el paso. El desarrollo de la actividad quesera pudo entonces seguir adelante y responder a la creciente demanda urbana.

## **Pequeños agroganaderos se especializan en la fabricación del quesillo**

El desarrollo de pequeñas unidades de fabricación de mantecoso favorece la especialización de agro-ganaderos en la fabricación y la venta de quesillo, materia prima de este queso. En la zona de Chanta por ejemplo, los agroganaderos se especializan más en la producción y la venta de quesillo desde la apertura, en 1987, de una vía desde Cajamarca -- generalmente en muy mal estado- que permite alcanzar en dos horas el pequeño mercado local, reservado hasta entonces para los intercambios entre productores. Todos los sábados, el mercado de Chanta cobra entonces cierta amplitud, vienen muchos productores de la zona para vender su quesillo a intermediarios o a queseros y prefieren este mercado a los de Yanacancha y Combayo.

Con la apertura de una ruta de recolección Incalac en el pueblo en 1992, los agroganaderos podían elegir entre vender quesillo o vender leche fresca a Incalac. Pero la mayoría de los agroganaderos sigue fabricando quesillo ya que, como lo veremos luego, las condiciones exigidas por la empresa para ser proveedor de leche a menudo son muy exigentes.

A partir de 1992 los camiones ingresan al mercado de manera regular. Es el inicio de la venta regular de quesillo en el mercado. Este quesillo, que hasta entonces se utilizaba en su mayoría para fabricar queso para el autoconsumo de las familias campesinas, se vuelve para los productores de la zona una fuente primordial, e incluso única, de ingresos.

Tres factores importantes contribuyeron entonces al desarrollo de la ganadería lechera en la zona: las rutas de recolección abiertas por Incalac, la creación del mercado de Chanta y la aparición de queserías rurales de mantecoso y de queso andino tipo suizo.

## **A partir de 1990: desarrollo sostenido de la producción quesera y reajustes**

Los años 90 constituyen una etapa importante para el desarrollo de la producción quesera. Esta etapa comienza en el momento del plan de emergencia de ajuste económico decretado en agosto de 1990 por el



presidente Alberto Fujimori, para contrarrestar la crisis heredada de la administración de Alan García. Los efectos son terribles, en particular para los empleos y los salarios. La creación de una empresa artesanal de productos lácteos se vuelve entonces una alternativa interesante para algunos habitantes de Cajamarca. Es así como florecen en aquella época las tiendas queseras y las pequeñas queserías artesanales. A estos factores de orden macroeconómico se añaden factores exógenos: en efecto, en aquella época, las cooperaciones holandesas y japonesas, apoyan la creación en la región de centros de capacitación especializada en la fabricación de productos lácteos.

Según los queseros más antiguos, este aumento del número de las pequeñas empresas provoca una feroz competencia seguida por una pérdida de calidad de los productos. Paralelamente aparecen nuevos derivados lácteos como el provolone, la mozzarella y el yogurt, con el propósito de diversificar la gama, adaptarse a las nuevas demandas de consumo y conquistar así nuevos mercados.

Estos últimos años el sector quesero ha sufrido un nuevo proceso de reajuste vinculado con la instalación de la fábrica Gloria en Baños del Inca. En un primer momento su llegada perturbó los equilibrios establecidos entre leche y queso, hasta que se encontró un nuevo equilibrio. El punto de tensión era esencialmente la competencia con los precios de compra de la leche, ya que Gloria proponía, desde su llegada, un precio superior en 20% respecto del costo normal. Cuando Gloria alcanzó su objetivo de recolección: 80.000 litros de leche diarios, los precios volvieron a su nivel normal y se reequilibró la situación.

Por otra parte, la instalación de la mina de oro Yanacocha en el departamento tuvo un fuerte impacto en la producción de los derivados lácteos. En efecto, el consumo aumentó mucho durante estos últimos años, lo que ha contribuido a la estimulación del sector.

Recientemente, el sector lechero de Cajamarca ha tenido dificultades y para ello tuvo que adaptarse: se trata de perturbaciones debidas al fenómeno climático de El Niño. Cada 3 o 4 años este fenómeno afecta al Perú. En 1995 y sobre todo en 1999, muchas rutas estuvieron cortadas entre Cajamarca y la costa y la mayoría de los queseros perdieron sus mercados en la capital. Sobreponerse les costó un gran esfuerzo.

La constitución del territorio quesero de Cajamarca ha estado marcada por algunas grandes etapas. Un primer momento clave está constituido por el desarrollo de la ganadería lechera después de la crisis de la lana, a finales del siglo XIX. En los años 50, esta ganadería se incrementó de manera significativa gracias a la llegada de Nestlé en la zona. El sector lechero se estructuró entonces, desde finales del siglo XIX hasta alrededor de los años 70. A partir de esta fecha, asistimos al desarrollo de la fabricación de los productos lácteos artesanales, debido a factores endógenos (iniciativas locales) y exógenos (modelo alemán, cooperación suiza...). Este sector se estructura poco a poco, y el “fujishock” de los años 90 transforma el movimiento de manera importante, surgiendo un gran número de pequeñas empresas artesanales. Hoy en día se encontró cierto equilibrio entre Incalac (Nestlé) y CARNILAC (Gloria). Sin embargo, la menos favorecida ha sido la empresa Nestlé, que tenía proyectado crecer 15 % al año, lo cual no logró. El futuro es incierto puesto que Nestlé, por no haber otra alternativa, tiene que cambiar su política: la empresa abre rutas de recolección en Chiclayo, se vuelve a centrar en Lima... Paralelamente, Gloria, en plena expansión después de la compra de las empresas nacionales bolivianas PIL, trata hoy de racionalizar sus producciones en función de los costos, lo que podría llevarla a crear una gran unidad quesera en Santa Cruz, que cubriría a la vez el mercado boliviano y peruano y conduciría al cierre de la unidad de Cajamarca. El futuro del sector lechero es imprevisible.

## Espacios y territorios queseros

El territorio quesero de Cajamarca es complejo, pero su estudio es primordial para la comprensión del funcionamiento del SIAL. En esta parte, identificaremos las diferentes zonas donde se concentra la producción de derivados lácteos. Veremos en particular cómo se estructura el territorio: ¿Cuáles son las características de cada cuenca? ¿Cuál es el papel de las ciudades en estas zonas? ¿Cuáles son las articulaciones del territorio con el mercado, o sea con la costa?

## **El departamento de Cajamarca, una de las principales cuencas lecheras del Perú**

Como lo hemos señalado en la introducción, el departamento de Cajamarca es, según el Ministerio de Agricultura, la tercera región lechera del Perú, después de los departamentos de Arequipa y Lima (ver figura 2). Es un departamento a la vez lechero y quesero. Lechero por la presencia de las dos mayores empresas lecheras del país, Gloria (CARNILAC) y Nestlé (INCALAC) y quesero por la existencia de una concentración de actividades queseras de tipo artesanal.

### **Territorios queseros articulados alrededor de espacios urbanos**

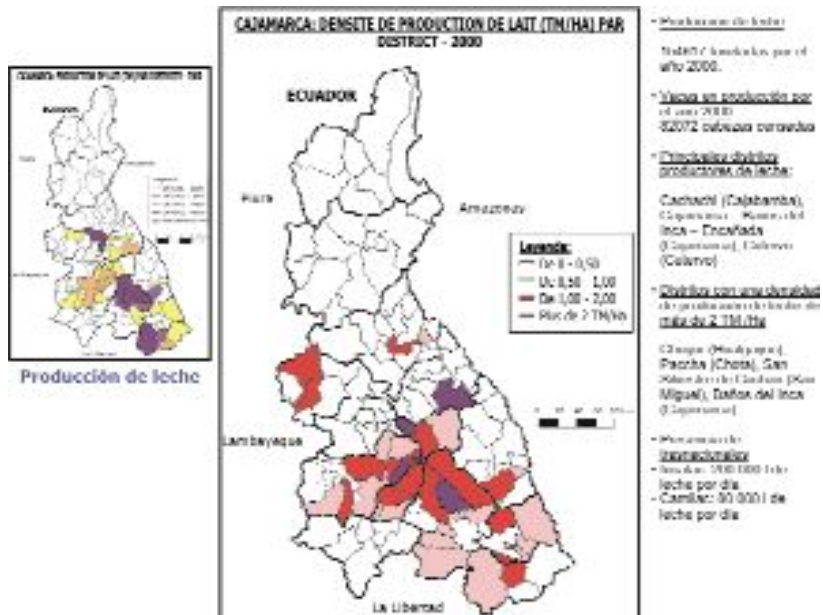
#### **Las cuencas de producción de leche y de queso**

##### **Los productores de leche**

Según nuestras propias estimaciones, treinta mil productores de leche están instalados en el departamento de Cajamarca. Sucintamente se puede decir que estos ganaderos tienen en promedio familias de cinco personas y poseen de cuatro a cinco vacas para la producción de leche. Según la información de la oficina regional del Ministerio de Agricultura, 82.972 vacas produjeron 154.617 toneladas de leche en la parte sur del departamento de Cajamarca durante el año 2000. Nuestras estimaciones muestran que esta cantidad está muy subestimada y que la cuenca lechera de Cajamarca está al mismo nivel que la de Arequipa con una producción de 500.000 litros de leche por día. Eso se puede explicar por las dificultades que encontró el Ministerio de Agricultura para hacer encuestas en las zonas más aisladas del departamento.

La producción de leche está concentrada en ciertas zonas del departamento. Cada una de estas «cuencas lecheras» está en realidad articulada alrededor de una ciudad, ya sea de la capital del departamento (Cajamarca) o de capitales de provincia o de distrito. Los mapas que se presentan en la figura 4 permiten apreciar las zonas de producción lechera más importantes del departamento de Cajamarca: un mapa representa las producciones cuantitativas por distrito y el otro las densidades de

producción lechera, es decir, tomando en cuenta las superficies de cada distrito ya que se calcularon estas densidades en relación con la Superficie Agrícola Útil (SAU).



**Figura 4: Producción de leche**

Podemos distinguir así cuatro zonas principales de producción lechera según los datos de Ministerio de Agricultura:

- Una ubicada en el centro del departamento, articulada alrededor de las ciudades de Cajamarca y Baños del Inca. Cuenta esencialmente con los distritos de la Encañada (11.070 toneladas), de Cajamarca y de Baños del Inca (9.828 toneladas);

- Una ubicada al sur, alrededor de la ciudad de Cajamarca: se trata esencialmente del distrito de Cachachi (7.105 toneladas);
- Al norte, en los alrededores de la ciudad de Cutervo (distrito de Cutervo, 6.804 toneladas);
- También al centro, el distrito de Bambamarca (6.480 toneladas) en los alrededores de la ciudad de Bambamarca.

En cuanto a las densidades, los distritos que han tenido una productividad superior a dos toneladas de leche por hectárea en 1999 son los siguientes: Chugur (Hualgayoc), Paccha (Chota), San Silvestre de Cochán (San Miguel) y Baños Del Inca (provincia de Cajamarca). El mapa de la densidad de la producción de leche, presentado en la figura 4, muestra un territorio específico muy marcado, con una densidad de producción de leche superior a 1 t/ha., articulado alrededor de la ciudad de Cajamarca, en su mismo centro.

### **Los productores de queso**

El queso es un producto campesino, materia prima del queso mantecoso, queso típico y famoso de Cajamarca. Generalmente, es elaborado por pequeños ganaderos de zonas alejadas, en la altura, con una tecnología tradicional y rústica.

Según nuestras encuestas, estimamos que hay unos 19 mil productores de queso en el departamento de Cajamarca, principalmente en las provincias de Cajamarca (6.000 productores), Chota (4.500), Hualgayoc (3.000), Celendín (2.200), San Miguel (1.300), Cutervo (1.100) y Cajabamba (500).

Estas zonas de producción de queso también están estrechamente vinculadas a ciudades, en particular Cajamarca y Bambamarca (provincia de Hualgayoc), donde se fabrica y se comercializa la mayoría del mantecoso de la región.

Los mapas presentados en la figura 5, permiten apreciar las zonas de producción de queso más importantes del departamento de Cajamarca:



en uno, la localización de los productores de quesillo por distrito y en otro, la densidad de presencia de estos productores en relación con la SAU. Se identifican de esta forma las zonas más importantes de producción de quesillo, Chanta, Yanacancha y Combayo, en el límite de las provincias de Cajamarca y de Celendín, y alrededores de Cajamarca y otra articulada a la ciudad de Bambamarca.

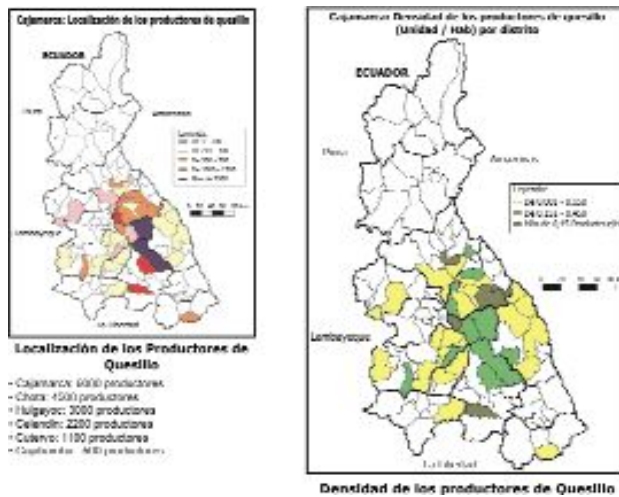


Figura 5 : Producción de quesillo en el departamento de Cajamarca

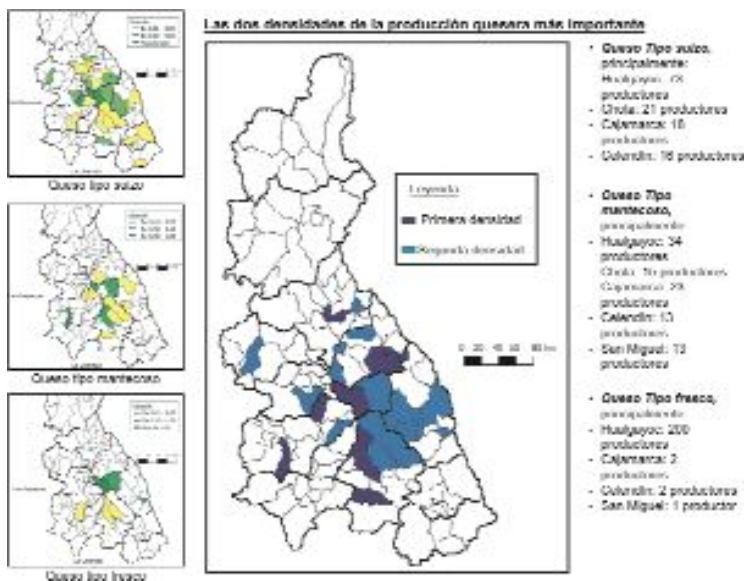
### Las zonas de producción quesera

En el departamento se fabrican tres importantes tipos de queso

- El queso andino tipo suizo, producido por 157 productores en el departamento, principalmente localizados en las provincias de Hualgayoc (73), Chota (21), San Miguel (18), Cajamarca (18) y Celendín (16). Se produce esencialmente en el medio rural. Su fabricación originalmente se encontraba en la micro-región de Perlamayo-Chugur-Tongod y luego se desarrolló en las provincias de Sorochuco-Celendín y Chanta;
- El queso fresco, producido por 205 productores, localizados principalmente en las zonas rurales de la provincia de Hualgayoc (200) y en los alrededores de su capital, Bambamarca.



- El mantecoso, elaborado por 98 productores, principalmente localizados en las zonas de Hualgayoc (34), Cajamarca (23), Chota (15), Celendín (13) y San Miguel (13). Este queso, cuya materia prima en su gran mayoría se produce en medio rural, se fabrica esencialmente en los centros urbanos: Cajamarca, Bambamarca, Chota y Cutervo. Sin embargo, hay una zona rural que fabrica mantecoso: se trata del sur de las provincias de San Miguel y San Pablo, famosas por su mantecoso, aunque su producción haya disminuido con la competencia de Incalac.



**Figura 6 : primer ensayo de representación del territorio quesero de Cajamarca**

La figura 6 es un primer ensayo de representación del territorio quesero de Cajamarca, resultado de un proceso de investigación. Se organizaron, en primer lugar, reuniones técnicas con agentes de desarrollo del sector de la quesería artesanal de Cajamarca, por lo tanto conocedores del terreno. Con ellos se establecieron listas de queseros y se discutieron estimaciones. Eso ha permitido cuantificar el número de queserías rurales por tipo de productos y por distrito. A partir de las informaciones, se elaboraron mapas de localización de queserías y luego mapas de densidad con relación a la SAU, como en los casos anteriores. Son mapas por producto, que se

pueden ver en la figura 6. Luego, y ahí está el objeto de nuestro ensayo de representación del territorio quesero de Cajamarca y desde luego del SIAL, hemos superpuesto las densidades más importantes de los tres tipos de quesos para constituir lo que hemos llamado la primera densidad y hemos superpuesto las densidades que llegan en segunda posición para constituir la segunda densidad. El mapa obtenido expresa bien la realidad quesera que hemos podido verificar en el terreno y constituye un ensayo interesante de representación cartográfica de un SIAL.

### **Las zonas de producción de los demás derivados lácteos**

Además de estos quesos, los siguientes derivados lácteos también se fabrican en la zona:

- El manjarblanco: se identificaron 27 productores, de los cuales hay 16 en la provincia de Cajamarca, cinco en la provincia de Celendín, cuatro en Hualgayoc, uno en Cajabamba y uno en San Miguel;
- El yogurt: se identificaron 27 productores, 17 en Cajamarca, tres en Chota, dos en Celendín, dos en Cutervo, uno en Hualgayoc, uno en San Miguel y uno en Cajabamba;
- La mantequilla: se identificaron 31 productores, 12 en Cajamarca, ocho en Hualgayoc, ocho en San Miguel, dos en Celendín y uno en Cajabamba;
- La mozzarella: se identificaron 10, seis en Cajamarca, uno en Chota, uno en Cutervo, uno en Hualgayoc y uno en San Miguel.

Hay que subrayar que dos de estos, la mantequilla y el manjarblanco, son en realidad productos muy tradicionales de Cajamarca, sobre los cuales, durante mucho tiempo, se asentó la reputación de la zona. Hoy su producción está concentrada en el distrito de Cajamarca y en cuanto a la mantequilla, en Bambamarca. El yogurt y la mozzarella, en cambio, son productos más recientes que responden a las nuevas demandas del mercado y cuya producción está concentrada en Cajamarca. Vemos bien de qué manera esta producción de derivados lácteos se concentra en la cuenca de Bambamarca al centro, y en la de Cajamarca al sur. El norte del departamento no está tan especializado en la producción de derivados lácteos.



## **“Centros estratégicos” que articulan territorios específicos**

Algunos lugares se distinguen por su especificidad y desempeñan el papel de «centros estratégicos» al nivel del funcionamiento del SIAL. Se trata sobre todo de la ciudad de Cajamarca, verdadero centro del sistema quesero, y de la ciudad de Bambamarca, centro articulador de la provincia de Hualgayoc para el queso fresco que proviene de la campiña de los alrededores y de las provincias de Chota y Cutervo y para el mantecoso producido en la ciudad. También tienen esta característica los mercados de quesillo de Chanta o de Yanacancha y a emblemática Agua Blanca, que dio su nombre a una variedad de queso mantecoso muy apreciada. Detallaremos aquí algunos aspectos de las ciudades de Cajamarca y Bambamarca como centros estratégicos del sistema.

### **La ciudad de Cajamarca, «punto neurálgico» y territorio específico del SIAL**

En primer lugar, entendemos por ciudad de Cajamarca el centro urbano que reagrupa las ciudades de Cajamarca y Baños del Inca, que conforman un conjunto social y económico coherente.

- Primeramente es un lugar de producción donde se fabrica, en pequeñas unidades artesanales, mantecoso, manjarblanco, mantequilla, yogurt, mozzarella y otra variedad de quesos. También es el lugar de localización de las empresas Incalac y CARNILAC;
- Luego es un lugar de comercio: se venden productos lácteos para el consumo local y para los turistas y, paralelamente, existe un comercio de exportación hacia la costa;
- También es un lugar de intercambio y de tránsito. Lugar de compra para los queseros o lecheros de queso andino tipo suizo producido en la sierra, lugar de tránsito para los quesos de Bambamarca que parten hacia la costa;
- Finalmente es un lugar de consumo para la población local y los turistas.

## **Cajamarca, lugar de producción de derivados lácteos**

Existen, en la misma ciudad de Cajamarca, gran cantidad de pequeñas unidades artesanales de fabricación de productos lácteos. A menudo, es una parte de la misma vivienda del quesero que se acondiciona como pequeña fábrica. Sin embargo, algunos pequeños queseros tienen construcciones exclusivamente reservadas a la fabricación de productos lácteos.

## **Cajamarca, lugar de comercio de los productos lácteos**

- Las bodegas: existen esencialmente dos tipos que venden productos lácteos en Cajamarca:

- Las tiendas queseras especializadas en el comercio de los productos lácteos: en su mayoría, están ubicadas cerca del centro histórico de la ciudad (Plaza de Armas, Cuarto del Rescate, iglesias y museos) y cerca de los locales de las empresas de transportes (buses). En particular, se encuentran a la altura de los jirones Amazonas (catorce tiendas queseras importantes), Amalia Puga (ocho importantes) y Dos de Mayo (cinco tiendas queseras importantes).

- Las bodegas de barrio: venden todo tipo de productos alimenticios entre los cuales están los quesos, generalmente pequeñas cantidades con una gama poco diversificada (esencialmente mantecoso). Estas bodegas están ubicadas alrededor del centro de la ciudad y en diferentes barrios. Según las entrevistas, pueden vender queso solamente si cumplen con dos requisitos: estar suficientemente alejadas del centro de la ciudad para evitar la competencia, y poseer una refrigeradora, indispensable para la conservación del mantecoso.

Además de estas bodegas, existen otros modos de venta de los productos lácteos en Cajamarca:

- Los mercados: de los tres mercados que existen en Cajamarca, dos ofrecen productos lácteos: el mercado central y el de San Sebastián. En el primero, se encuentran cinco pequeñas bodegas fijas (que tienen los mismos productos que las bodegas especializadas y cuyos precios son similares), y entre cinco y diez vendedores sin tienda de los cuales uno vende exclusivamente la marca El Bosque.



- Las panaderías: hay pocas panaderías que venden productos lácteos en Cajamarca (más o menos una docena). Este fenómeno se explica por un mercado ya saturado y en manos de profesionales, y porque los precios son razonables. No es el caso en la costa donde las panaderías desempeñan un papel importante en el comercio quesero.
- Los supermercados: hay dos supermercados en Cajamarca, el más importante es el «Super San Francisco». Este vende las marcas de los fabricantes que vienen a ofrecerles directamente sus productos y trabaja desde hace 15 años con menos de cinco marcas de la zona.
- Los restaurantes y pizzerías: e stos últimos años, con el aumento del turismo y la llegada de la mina Yanacocha, el número de restaurantes y pizzerías creció bastante. Son clientes importantes de los queseros: los restaurantes utilizan los quesos para los sándwiches y para la elaboración de algunas salsas muy típicas y apreciadas como la salsa a la huancaína; las pizzerías utilizan mozzarella, producto básico para las pizzas.
- El mercado informal: se desarrolló un circuito informal de comercialización al margen de los formales y empezó a tomar cierta importancia para convertirse en verdadero problema tanto para los queseros como para las autoridades municipales.

Esta venta informal se concentró en cuatro lugares: en las entradas de los tres mercados de la ciudad y alrededor de las agencias de transporte. En general, son mujeres las que venden en la calle productos que ellas mismas o sus familiares elaboran. En toda la ciudad, unas cincuenta mujeres se dedican a este comercio:

- Las que se encuentran a la entrada del mercado central y del mercado de San Sebastián venden quesos mantecosos etiquetados, fabricados por su familia, y también pequeñas placas de chocolate fabricado en Celendín. Están al lado de las pequeñas productoras de quesillo fresco y a las que venden pan, muy a menudo hasta el atardecer, después del cierre de los mercados.

- Cerca del mercado modelo se encuentran productores-vendedores de quesos mantecoso, andino tipo suizo y fresco. Estos productores venden diariamente la producción familiar.

Los queseros consideran que los vendedores informales son para ellos una competencia desleal ya que no pagan impuestos y no tienen que asumir los gastos propios de una tienda. Para algunos, la competencia es directa ya que se ponen a vender delante de las tiendas o a la entrada del mercado, ofreciendo precios inferiores. La calidad, así como su presentación, es muy dudosa, lo que desvaloriza la imagen de marca de Cajamarca de «ciudad del buen queso». Además, algunos queseros aprovechadores sacan ventajas de esta situación y contratan vendedoras ambulantes para complementar la venta de la tienda.

Para las autoridades municipales, el rompecabezas no es menor: todos estos vendedores ambulantes y sus familias son electores... y así como lo dice un funcionario municipal «ellos también tienen el derecho de trabajar para darle de comer a sus hijos». Bajo la presión de los queseros, la municipalidad organiza algunos controles pero, al cabo de algunas horas, los vendedores ya están reubicados, muchas veces después de haber pagado una propina.

## **Otro centro articulador importante, la ciudad de Bambamarca**

Bambamarca es la capital de la provincia de Hualgayoc. Constituye un centro articulador de la producción quesera de esta región. En efecto, está vinculada con las pequeñas cuencas rurales de producción de queso fresco que la rodean y los domingos se convierte en un gran mercado regional donde se concentra la oferta quesera (principalmente queso fresco pero también queso andino tipo suizo y mantecoso), enviados luego por camión hacia la costa. Estos camiones salen los lunes por la mañana, paran en unos lugares de recolección rurales, transitan por Cajamarca y luego, siguen su camino hacia la costa para descargar muy temprano, los lunes por la mañana, en el mercado Chicago en Trujillo, después de 12 o 14 horas de camino y sobre todo en el mercado Zarumilla en Lima, después de 20 o 22 horas de camino.

En cuanto a las ciudades de Chota y Cutervo, se encuentran al centro de pequeñas cuencas articuladas entre ellas, en donde se producen esencialmente queso fresco, queso andino tipo suizo y mantecoso barato que salen con destino a la costa.



## Cuatro grandes territorios delimitados alrededor de estos lugares centrales

El territorio quesero de Cajamarca es entonces un espacio construido alrededor de estos «centros estratégicos» articuladores que acabamos de describir:

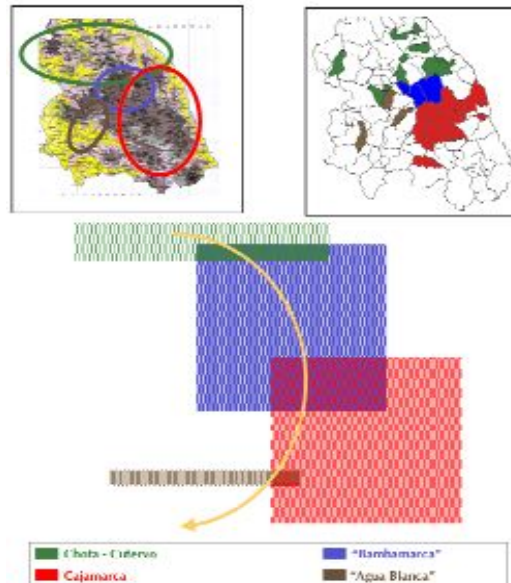


Figura 7 : el territorio quesero de Cajamarca

- **Al norte, las zonas de Chota y Cutervo** tienen pequeñas cuencas lecheras muy enclavadas de las cuales una parte (los distritos de Paccha y de Lajas) está estrechamente vinculada con la cuenca de Bambamarca y forma con ella una especie de continuación. Producen quesos muy baratos: queso fresco y variedades de mantecoso menos grasoso como el queso sobado, muy apetecido en Chiclayo y Piura. El volumen de producción es de unas 35 a 40 toneladas por semana del cual la mitad es comercializada directamente en Chiclayo y en Piura por un camino muy malo que une Chota y Chiclayo y la otra mitad es canalizada en Bambamarca y luego vendida en Trujillo y en Lima. Hay que subrayar el vínculo muy fuerte entre esta cuenca, Chota-Cutervo, y la de Bambamarca;

- **Al centro, la cuenca de Bambamarca** cubre tres distritos principales en la provincia de Hualgayoc (Bambamarca, Hualgayoc, Chugur). Sería la cuenca de producción de quesos más importante del departamento puesto que produciría de 90 a 100 toneladas de queso fresco por semana «exportado» hacia Trujillo y Lima. Esta producción se realiza esencialmente en los distritos de Bambamarca y de Hualgayoc ya que la cuenca lechera de Chugur-Perlamayo, articulada alrededor de la ciudad de Chugur, se caracteriza por una producción de queso andino tipo suizo famoso y de calidad que se vende a los queseros de Cajamarca. Bambamarca se caracteriza por su carácter rural, su pobreza, su aislamiento y depende completamente de Cajamarca, tanto desde el punto de vista administrativo como del transporte, ya que su única ruta de acceso a la costa, en muy mal estado, pasa por esta ciudad, donde los viajeros tienen la obligación de cambiar de compañía de transporte. Además, como Bambamarca no se beneficia del turismo y tiene una población más pobre que la de Cajamarca, la única alternativa de esta cuenca lechera fue la producción de queso artesanal barato, esencialmente destinado a la exportación, particularmente hacia Lima, donde sus precios competitivos le aseguran un mercado importante;
- **Al sur, la cuenca de Cajamarca** se extiende principalmente en cuatro distritos de la provincia: Cajamarca, Baños del Inca, Encañada, Asunción y una parte de la provincia de Celendín. Las empresas lecheras industriales recolectan la mayor parte de su producción en esta cuenca. La competencia es importante para los queseros y los precios, para los productores de materia prima, son más remuneradores. Los precios de venta de los quesos también son más altos. Esta cuenca se diferencia de las demás por la presencia de un mercado de consumo local importante y por la existencia de una gama de productos también más amplia. Se estima la producción en 57 toneladas de productos lácteos de origen artesanal por semana. Esta cuenca está fuertemente articulada alrededor de la ciudad de Cajamarca;
- **Al oeste, la zona de producción de la provincia de San Miguel, llamada cuenca de Agua Blanca**, se extiende en los distritos de Tongod, San Silvestre de Cochán y de Agua Blanca. El distrito de Tongod produce sobre todo queso andino tipo suizo de muy buena calidad que se vende en Cajamarca. Cochán y Agua Blanca, producen



además una variedad de mantecoso llamada de Cochán o de Agua Blanca muy apreciada. Con una red vial directa a la costa, los queseros venden su mantecoso en todas las bodegas de los pueblos ubicados en el valle del río Jequetepeque entre Chilette y Pacasmayo. Es interesante constatar que varias tiendas queseras de Cajamarca ofrecen queso llamado de Cochán o de Agua Blanca, pero en realidad tratan de sacar provecho de la fama de estas variedades, siendo estos quesos generalmente fabricados en Chanta o con quesillo de Chanta.

La figura 7 es una triple representación del territorio o de los territorios quesero(s) de Cajamarca:

- La primera representación es de orden geográfico y muestra los aspectos físicos de las cuatro cuencas, en particular el relieve. El territorio cubre regiones muy accidentadas, con alturas comprendidas entre 2.000 y más de 4.000 m.s.n.m., atravesado por un altiplano central desértico. Está recortado por pequeños valles verdosos que forman las cuencas lecheras;
- La segunda es de orden administrativo ya que representa los distritos y provincias que pertenecen al territorio quesero;
- Finalmente, la tercera es una representación de orden simbólico que trata de valorizar varios elementos clave de estos territorios: su importancia, sus articulaciones e imbricaciones y el sentido principal de los flujos. Bambamarca es importante por el tonelaje fabricado, Cajamarca por la calidad, como plaza de mercado y por sus articulaciones comerciales, administrativas, institucionales y de comunicación, y Agua Blanca por el nombre. Las conexiones entre estas cuencas son más o menos fuertes: Chota vende la mitad de su producción a los mayoristas de la ciudad de Bambamarca, la producción de queso andino tipo suizo de la provincia de Hualgayoc es comprada por los queseros de Cajamarca para completar su gama de producción. La cuenca de Agua Blanca produce quesos andinos tipo suizo en Tongod, que se venden en Cajamarca y algunos queseros de Cajamarca utilizan el nombre de Cochán y Agua Blanca como símbolo de calidad de sus productos. Eso muestra de qué manera estas cuencas están bien articuladas entre ellas e incluso entrelazadas las unas con las otras; todas están vinculadas con la misma ciudad de Cajamarca, que aparece como el punto central del sistema. Forman entonces un territorio quesero único, aun si cada cuenca que lo

forma posee una identidad fuerte, especificidades e incluso dinámicas territoriales propias que no deben ser ocultadas. Estos territorios, como lo vamos a ver, no son aislados y presentan articulaciones con otros espacios, en particular con las ciudades de la costa.

## **La articulación del territorio queso con el mercado**

El estudio del territorio de un SIAL se centra sobre la relación territorio-actores-productos. Entonces, para entender bien el funcionamiento de este sistema, parece importante saber de qué manera este territorio está articulado al mercado e interesarnos pues en la comercialización y en el consumo de los productos.

Los productos del departamento de Cajamarca se comercializan, en su mayoría, en las ciudades de la costa. Los principales lugares de destino son las ciudades de Lima, Trujillo, Chiclayo y, de manera menos significativa, Piura, Chimbote, Tumbes, Pacasmayo. Estos corresponden más bien a extensiones del SIAL pero no forman directamente parte de su territorio. Hay que subrayar que las diferentes cuencas de producción no están articuladas de la misma manera al mercado.

## **Los productos de Cajamarca, destinados a la costa cercana**

La mayoría de los productos lácteos de la cuenca de Cajamarca (se estima unas 57 toneladas semanales) se destina al mercado de la costa, siendo el consumo local calculado de seis toneladas por semana. Las articulaciones con la costa son, por lo tanto, muy fuertes.

Es obvio que el destino más importante de las exportaciones de quesos artesanales de Cajamarca es la ciudad de Lima. Las cifras proporcionadas por diferentes instituciones son muy contradictorias, pero cruzándolas con nuestros datos se puede estimar en 25 toneladas por semana.

La exportación hacia Trujillo sería de unas 10 toneladas por semana (Theeten, 2001), la mayor parte es transportada por camión y se destina al mercado mayorista de Chiclayo (Trujillo) y el 15% es transportado por los servicios regulares de buses. Una tonelada de rosquitas, galletas secas típicas de Cajamarca completa este negocio.



Las ventas en Chiclayo son reducidas e irregulares, unas dos toneladas por semana. Finalmente, según la Cámara de Comercio, las otras ciudades de la costa (Piura, Tumbes, Chicbote, Pacasmayo) atraerían el 25% de los volúmenes de los productos lácteos artesanales de Cajamarca, lo que representa unas 15 toneladas de productos por semana.

### Los productos de Bambamarca, destinados esencialmente a Lima

La cuenca lechera de Bambamarca no está articulada al mercado de la misma manera que la de Cajamarca. Aquí, la mayor parte de la producción sale hacia Lima. Según las últimas estimaciones del proyecto PRA, la producción de lácteos artesanales en la cuenca de Bambamarca correspondería a unas 90 o 95 toneladas por semana, a las cuales se añaden entre 15 y 20 toneladas procedentes de Chota-Cutervo. De esta oferta agregada, unas 90 toneladas irían a Lima, 14 a Trujillo y seis a Chiclayo. Localmente, solo se consumiría entre 2% y 4% de esta producción (más o menos 1,5 toneladas). En efecto, los productos lácteos artesanales no se venden mucho localmente puesto que el aislamiento de esta ciudad no permite desarrollar el turismo.

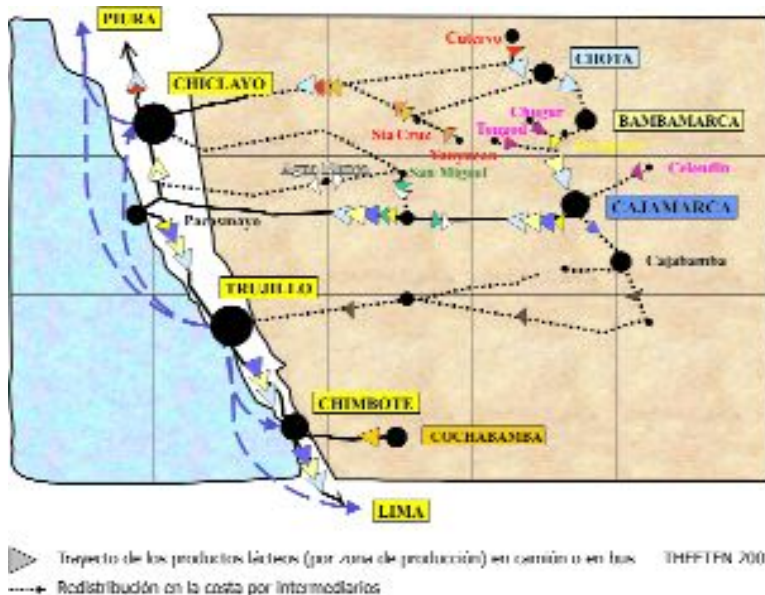


Figura 8 : Flujos de comercialización entre el departamento de Cajamarca y la costa cercana

El esquema de la figura 8 ilustra bien la complejidad de los circuitos de exportación de los productos lácteos desde el departamento de Cajamarca hacia la costa, y permite comprender mejor los destinos.

### **La cuenca de Chota-Cutervo, articulada a las ciudades de Bambamarca y de Chiclayo**

La cuenca lechera de Chota-Cutervo sigue la misma estrategia de comercialización que la de Bambamarca, es decir, vende exclusivamente en la costa. Como lo hemos visto en un párrafo anterior, esta cuenca produciría entre 35 y 40 toneladas de productos lácteos a la semana, de las cuales la mitad es vendida en Lima por los mayoristas de Bambamarca y la otra mitad se destina al mercado de Moshoqueque, en Chiclayo y a la costa norte (Piura). Hay que recordar que esta cuenca distribuye un queso adaptado al gusto local, el queso sobado, un mantecoso menos grasoso y más barato.

Los territorios queseros de Cajamarca están muy vinculados con la costa que constituye, de alguna forma, una suerte de extensión. Sin embargo, cada uno tiene sus especificidades, en particular sus propias lógicas de producción y de comercialización. Estos territorios están históricamente contruidos, pero también socialmente, como lo veremos luego.

### **Los productos de Cajamarca: una construcción de identidad alrededor de la imagen y de la calidad**

Un territorio, como lo vimos, es una construcción basada en una historia y lógicas de producción y de comercialización. Pero estos elementos no son los únicos que contribuyen a la creación del territorio: las representaciones que los actores tienen de un espacio también tienen sentido, y son a la vez causas y consecuencias de la territorialización. Se sabe hoy que Cajamarca es un departamento quesero ya que, efectivamente, se fabrica mucho queso. Pero el decir que es un territorio quesero crea un sentimiento de identificación del hombre con su medio y eso conduce a la creación del territorio.

Según la encuesta sobre el consumo de lácteos hecha en la costa y en Cajamarca (Theeten, 2001), el 91% de las personas interrogadas consume



productos de Cajamarca. Para el 57% de ellos, Cajamarca es ante todo un departamento de productos lácteos. Para el 22%, es un lugar donde la calidad de vida es buena, y para el 17% es una zona ganadera. Se puede suponer entonces que para los consumidores, la calidad de vida está asociada a la calidad de los productos. Cuando preguntamos a los consumidores cuales son las principales características de los productos de Cajamarca, el 67% contesta el sabor y el 33% su pureza.

Se puede considerar entonces que los productos de Cajamarca se benefician con una buena imagen de marca en la costa. Es ante todo una región famosa por sus productos lácteos y su patrimonio histórico y cultural (el carnaval). Los consumidores piensan (o saben por experiencias comparativas) que sus productos son de calidad superior, muy rara vez mezclados con harina como ocurre en la costa. La imagen «naturaleza» del departamento y la reputación de la calidad de sus quesos son pues vectores de identidad y de apropiación de un espacio por actores locales importantes. Existe pues, en el sentido social del término, un territorio quesero. Sin embargo, hay que contrastar estas afirmaciones ya que el sentido específico de la producción de queso fresco de Bambamarca contradice estas afirmaciones. En efecto, el queso fresco es un producto genérico, fabricado en malas condiciones de higiene y además, con productos químicos muy poco controlados. Se puede explicar esto por el posicionamiento del producto en el mercado periférico de Lima, donde se concentra una población pobre que busca ante todo productos baratos.

## **Conclusión sobre los territorios**

El territorio quesero de Cajamarca aparece entonces muy estructurado. Se organiza alrededor de la ciudad de Cajamarca y también de ciudades intermedias, que pueden ser capitales provinciales o de distrito. Este territorio responde bien a la clasificación de tipo “Sistema de Producción Localizado” (lo pequeño, lo cercano, lo intenso): en efecto, las actividades queseras son muy localizadas, bien articuladas y concentradas, aunque estén desparramadas en un vasto territorio de más o menos 20.000 km<sup>2</sup>.

Este territorio quesero está compuesto por cuatro territorios específicos, interdependientes y superpuestos, que tienen articulaciones hacia atrás con

los productores de leche y de queso, quienes están localizados, y articulaciones hacia adelante con el mercado, esencialmente Lima, y las demás ciudades de la costa norte, de Chimbote a Piura. El territorio más extenso es el de Cajamarca. Se distingue por la diversidad de los productos que se fabrican allí y por la imagen de calidad que los caracteriza. El segundo territorio específico es el de Bambamarca, que produce la cantidad más importante. Está directamente vinculado con la costa, transitando por Cajamarca, con productos más rústicos, de calidad inferior, sin verdadera identidad y destinados sobre todo al mercado de Zarumilla para la periferia de Lima (pueblos jóvenes). El territorio de Agua Blanca también es un territorio específico, con un producto típico y apreciado, el mantecoso de Agua Blanca y el de Cochán. Finalmente, el territorio de Chota-Cutervo, con un mercado en la costa y relaciones con Bambamarca, constituye el cuarto territorio específico. Algunos de esos territorios sufren un aislamiento mucho más importante que otros: todo el valle de Cajamarca cuenta con buenos caminos, mientras que las zonas de Bambamarca o San Miguel están realmente aisladas. Además, la competencia entre las dos grandes empresas Nestlé y Gloria no es la misma en todas las zonas, siendo su presencia mucho mayor en la cuenca lechera de Cajamarca.

En el territorio quesero, la ciudad de Cajamarca desempeña un papel particular y es el principal centro articulador del sistema. En efecto, este territorio se caracteriza por la existencia de «nudos» que desempeñan papeles específicos al nivel de la coordinación y de su articulación. En general corresponden a lugares de fuertes identidades socio-culturales y de localización de productos del terruño. De esta manera, hemos visto que la ciudad de Cajamarca es a la vez un lugar de producción, de consumo, de intercambios, de tránsito y que la ciudad de Bambamarca desempeña el papel de articulador de la provincia quesera de Hualgayoc.



## Segunda Parte:

### **LOS RECURSOS ESPECÍFICOS DEL SIAL**

---

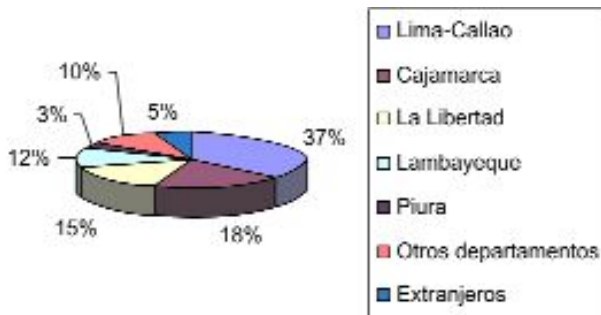
Un recurso específico, por oposición a un recurso genérico, corresponde a una ventaja vinculada con un lugar o un sector. En realidad es un potencial que permanece en el estado de recurso si no es utilizado por los actores. Si, por el contrario, se lo aprovecha, es activado y se vuelve un activo específico. En esta parte, trataremos de ver cuáles son las diferentes ventajas que posee el sector quesero de Cajamarca.

#### **Ventajas físicas y turísticas**

El primer recurso específico del departamento está vinculado con sus ventajas físicas. En efecto, algunas zonas de la región se benefician con un buen clima y buenos suelos, lo que favorece el crecimiento de pastizales de calidad. Desde entonces, la leche, particularmente rica en materias grasas, permite elaborar productos lácteos de calidad bastante excepcional.

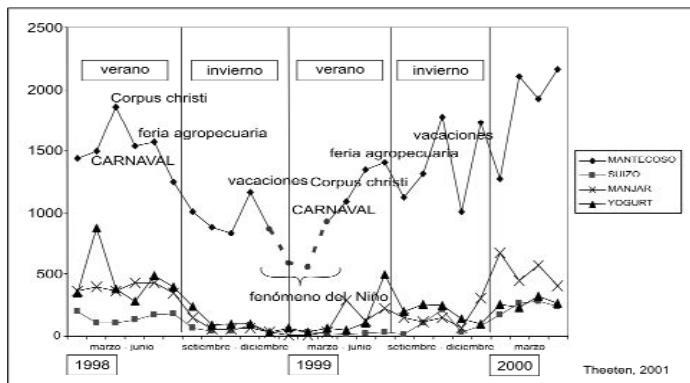
Paralelamente, Cajamarca se beneficia con un potencial turístico evidente: existen varias modalidades aunque a menudo no estén bien explotadas. El turismo arqueológico constituye la motivación principal de los visitantes (Ventanillas de Otuzco, necrópolis de Combemayo, Combayo, Layzon), (Pereira, 2000). Por otro lado, las calles bordeadas de casas coloniales con balcones de madera muy trabajados, cubiertas con tejas planas y con monumentos coloniales como las iglesias de Belén y de San Francisco, presentan a Cajamarca como la ciudad más «española» del Perú y ofrece muchas posibilidades para el turismo histórico. El ecoturismo también es una gran oportunidad: la campiña de los alrededores con sus colinas verdes, «tranquila, silenciosa, con degradé de verde en invierno» invita al contacto directo con la naturaleza. El turismo festivo también atrae cada año a numerosos visitantes durante su carnaval: ¡brillante, desenfrenado y colorido! La fiesta dura 9 días. Es el carnaval más famoso del Perú. Las procesiones son imponentes, seguidas con mucho fervor religioso y solemnidad. De allí que mucha gente acuda a las dos fiestas religiosas más tradicionales: Semana Santa y el Corpus Christi. Otro atractivo son los Baños del Inca, famosos por sus aguas termales.

A diferencia del sur de Perú que recibe muchos turistas extranjeros, Cajamarca atrae esencialmente visitantes nacionales. Según los datos del Ministerio de la Industria y del Turismo de Cajamarca (2001), el 37% de los turistas de la ciudad proviene del departamento de Lima-Callao y el 18% del mismo departamento de Cajamarca (ver figura 9).



**Figura 9 : Origen de los turistas de la ciudad de Cajamarca**

Los turistas peruanos aprovechan su visita para comprar grandes cantidades de quesos para su consumo personal pero también para venderlos a sus familiares y amigos. Estos turistas compran principalmente mantecoso, manjar blanco y rosquitas. Lo constatamos haciendo el seguimiento de las ventas de uno de los principales queseros (ver figura 10) que muestra picos de venta que corresponden a los picos turísticos.



**Figura 10 : El ciclo de venta de Huacariz entre 1998 y 2000**



Los queseros más reconocidos (Los Alpes, Chugur y Huacariz) afirman que sus ingresos dependen del turismo en un 40% y 50%. En cuanto al consumo local, permanece constante. Desde luego, el turismo puede ser considerado como un recurso específico importante de Cajamarca y corresponde a una ventaja mayor para el sector quesero.

## **Productos típicos, saber-hacer antiguos**

El sector quesero artesanal de Cajamarca se basa en la fabricación de algunos productos muy específicos, cuyos saber-hacer, aunque muchas veces exógenos, fueron apropiados desde hace varios años por los actores locales. El primer derivado lácteo en ser comercializado en la costa fue la mantequilla salada y originó así la fama de Cajamarca por sus productos. Luego viene el manjarblanco que en cierta época logró fama. Por otra parte, dos productos han adquirido fuerte tipicidad y se han convertido en los productos faros de la gama de derivados lácteos fabricados en Cajamarca: el mantecoso y el queso andino tipo suizo. Al igual que todos los quesos, son alimentos obtenidos por bio-reacción, es decir por reacciones físico-químicas y bacteriológicas muy complejas que, con el tiempo, permiten obtener derivados con características particulares. La fabricación de estos dos productos generan sistemas bio-culturales organizados, con actores, materias primas, saber-hacer, costumbres y modos de consumo. Vamos a detallar aquí dichos productos y sus procedimientos de fabricación.

### **El mantecoso, producto identificado con la región de Cajamarca**

El mantecoso es un producto típico de Cajamarca; es un queso semi-fresco cuya producción se hace en dos etapas: primero se elabora una cuajada, el quesillo o premantecoso, y luego se elabora el mantecoso propiamente dicho, en unidades artesanales. Como ya se ha mencionado, el quesillo es fabricado por pequeños ganaderos que viven en zonas rurales aisladas. Estas condiciones de aislamiento de los hombres y mujeres fueron muy favorables para el nacimiento del mantecoso. Los campesinos, o mejor dicho las campesinas, buscaban extender el tiempo de conservación de la leche. Al no tener acceso a información alguna, su propia creatividad las llevó a inventar primero el quesillo y luego el mantecoso. Este queso, que solo se encuentra en Cajamarca, tiene una larga historia (por lo menos 200 años) y se explica por las condiciones de vida muy particulares de estos

campesinos del altiplano. El quesillo permitía aumentar a siete días la conservación de la leche y luego, para mejorar su sabor muy insípido, se le echó sal y finalmente las mujeres, acostumbradas a moler y a triturar sobre una piedra (el batán) se dieron cuenta de que podían mejorar el sabor, la textura y la conservación del queso triturando el quesillo sobre este batán (ver la historia del saber-hacer del mantecoso en el recuadro). El quesillo y el mantecoso fueron la respuesta local al problema planteado para la conservación de la leche.

Existe entonces una verdadera tipicidad del quesillo-mantecoso: estos productos nacieron en un contexto de aislamiento, con la finalidad de prolongar la vida útil de la leche. Se trata de productos sencillos, ligados a un terruño, y la calidad del mantecoso está estrechamente vinculada con los suelos, con el clima, factores que determinan las características de los pastizales. Los productos tendrían pues todas las condiciones requeridas para recibir una Denominación de Origen Controlada (DOC), que «sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio oriundo de tal región, de un lugar determinado o de tal país, cuya calidad o características se deben esencial o exclusivamente al medio geográfico que comprende factores naturales y humanos y cuya producción, transformación y elaboración tienen lugar en la zona geográfica delimitada», (según la definición en uso en la Unión Europea especificada en el reglamento acordado el 14 de julio de 1992). La DOC solo se aplica cuando las cualidades sustanciales de un producto resultan a la vez de las virtudes del terruño y de las condiciones tradicionales de fabricación, según «las costumbres locales, leales y constantes». El queso mantecoso de Cajamarca se inscribe en esta línea de los productos vinculados al terruño y cuyas condiciones de fabricación son tradicionales.

Originalmente, eran las mujeres quienes producían el queso y machacaban el quesillo en una piedra llamada batán. Hoy en día, aun cuando, los procedimientos siguen siendo caseros y sencillos, se han modificado, observándose pequeñas innovaciones muy individualizadas.



## **El proceso de fabricación del mantecoso**

Hoy, la fabricación del mantecoso se efectúa básicamente en dos etapas muy distintas en términos de actores, de lugar de producción y de finalidad. La primera consiste en preparar una cuajada, el quesillo, que es un producto campesino, fabricado al pie de la vaca, en la sierra. La cuajada sirve luego de materia prima para fabricar el mantecoso en unidades artesanales que más bien están implementadas en las ciudades, cerca de los centros de consumo.

## **La fabricación del quesillo, un procedimiento rústico y sencillo**

El quesillo es un queso fresco que se obtiene por coagulación de la leche gracias al cuajo. El material necesario es sencillo: un balde y uno o dos trapos. El ordeño se realiza en el mismo campo, se atan las dos patas traseras de la vaca durante la operación. Una vez realizado el ordeño se incorpora directamente el cuajo en el balde de ordeño cuando la leche todavía está tibia. Tradicionalmente, el cuajo es un pedazo de cuajar de ternero comprado en el mercado y se mezcla con suero que se obtiene al fabricar los quesillos anteriores, sal y muy a menudo trozos de frutas (manzana, piña, limón) para, según se dice, darle sabor. Para 10 litros de leche, los productores añaden unas dos tazas de cuajo, entre 400 y 500 ml. A veces, se fabrica este cuajo con pastillas industriales, que son más higiénicas. Después de haber añadido el cuajo, se deja cuajar entre 10 y 30 minutos, según el tipo de cuajo (las pastillas permiten un cuajado más rápido). Generalmente se corta con la mano la leche cuajada, lo que provoca un fraccionamiento irregular; luego se separan los pequeños cubos de cuajado del suero y, al mismo tiempo, se estrujan para retirar la mayor cantidad de suero. Posteriormente, se moldean manualmente los pedazos de cuajado, lo que da formas y tamaños diferentes, que se parecen a semi-bolas de una textura relativamente elástica, siendo esta una señal de calidad. Luego se colocan estos quesillos en bolsas de plástico y se cuelgan fuera de la casa, ya sea en pequeñas jaulas de junco, o en pequeñas bolsas de hierbas trenzadas (las «chingas»). El quesillo, conservado en bolsas de plástico, pierde menos humedad que si se dejara secar al aire libre. Este procedimiento le evita perder peso, y permite a los campesinos venderlo más barato.

El rendimiento promedio del quesillo tradicional es de nueve a diez litros de leche para un Kg. de quesillo. Sin embargo, este rendimiento varía en función del contenido de materia grasa de la leche y del saber-hacer.

### **Pero un quesillo a veces impropio para el consumo**

Varios elementos generan una mala calidad del quesillo tradicional:

- La calidad de la leche: No se eliminan las leches contaminadas por mastitis o que provienen de animales tratados con antibióticos que dan un quesillo impropio para el consumo. De la misma manera, algunos productores utilizan el calostro para elaborar quesillo. Se obtiene entonces un quesillo poco sabroso que se reconoce por su color amarillento;
- El manejo del ordeño: Primeramente, el ordeño se realiza en pleno campo y, muy a menudo, caen polvo y hierbas en la leche. Además, en la mayoría de los casos, los productores ordeñan las vacas sin haber previamente limpiado la ubre y, a veces, durante el ordeño, pedazos de tierra o también de excrementos caen en la leche y esta no se filtra. Finalmente, pocas personas se lavan las manos antes de ordeñar lo que puede provocar contaminar la leche. Sin embargo, se puede constatar cierta evolución de los saber-hacer en este campo y algunas personas, quienes siguieron capacitación sobre el manejo del ordeño, tienen más cuidado en el proceso, se lavan las manos antes, limpian los pezones y, finalmente, filtran la leche. Pero estas personas son una minoría;
- La preparación del cuajo y del quesillo: El cuajo llamado natural, a partir de trozos de cuajar de ternero es comprado en el mercado, en condiciones poco higiénicas: los trozos de cuajar caen al suelo, se llenan de polvo y luego son utilizados directamente, sin ser limpiados. Por esta razón, los organismos de capacitación incentivan hoy el uso exclusivo de cuajo industrial, acondicionado en pequeños tubos de plástico. Hoy, muchos campesinos lo utilizan porque son mucho más eficientes que el cuajo tradicional: la leche cuaja mucho mejor y más rápido. Sin embargo, se instauró un verdadero debate en torno a este cuajo: algunos queseros, prefieren que el quesillo sea elaborado con cuajo natural, ya que según ellos, «el sabor es incomparable», «la textura es mucho mejor». Desde luego, ¿qué se necesita promover? ¿conservar una calidad



organoléptica superior posiblemente en detrimento de la higiene o darle menos importancia al sabor, reduciendo los riesgos de contaminación? Es un verdadero debate entre el sistema industrial y el sistema artesanal, entre los antiguos y los modernos;

- La fabricación del quesillo propiamente dicha: Algunas veces los campesinos utilizan recipientes mal limpiados o solamente enjuagados con el agua del río. Además, al separar el quesillo del suero, los productores, muy a menudo, meten las manos en el balde sin antes haberlas lavado. Algunas personas utilizan recipientes que también son usados para su propia cocina, sin previa limpieza.

Estos defectos en el proceso de fabricación hacen que el quesillo no siempre se encuentre apto para el consumo. Los análisis efectuados por JP Grèzes en el 2000 permitieron identificar la presencia de gérmenes patógenos o de residuos farmacológicos: todos los quesillos analizados presentan cargas microbianas (escherichia coli, estafilococos dorados, estreptococos, salmonelosis), incompatibles con el consumo humano. Además, muy a menudo, la textura es friable y el color varía mucho en función de la leche utilizada. Finalmente, se puede notar la presencia de impurezas múltiples (cabellos, polvo o paja).

### **La fabricación del mantecoso**

Primeramente, se limpia el quesillo: el quesero corta en trozos, con cuchillo, los bloques de quesillo y saca todas las impurezas (pajas, pelos, piedritas, salpicaduras de excrementos). Esta operación se realiza apenas el fabricante recibe la materia prima. Luego, empieza el trabajo de exudación del suero: esta operación necesita el empleo de bolsas de tela y de grandes barreños, se colocan los cubos de quesillo en las bolsas (entre 20 y 25 Kg. por bolsa) y luego se sumergen en una tina. Permanece allí entre 24 y 48 horas y el productor cambia el agua dos o tres veces durante este lapso. La finalidad de esta operación es doble: disminuir la acidez de los quesillos más antiguos y terminar con la eliminación del suero de los más jóvenes. Esto corresponde en realidad a la limpieza del quesillo. Luego empieza la operación del prensado: se amontonan las bolsas unas encima de las otras durante toda una noche o se prensan con una tabla con bloques de hormigón encima para extraer el agua del quesillo. La siguiente fase



consiste en salar el quesillo, para poder alargar el tiempo de conservación del queso en ciudades donde el clima es más cálido. La sal contribuye al desarrollo de aromas que le dan al queso su sabor característico reconocido por los consumidores. Para el salado, se coloca el quesillo en tinas pequeñas donde el productor lo mezcla con sal yodada (entre 1,5% y 3% de sal). Luego se tritura el quesillo en un molino de granos modificado, con el fin de transformar los cubos de quesillo en una masa homogénea. La molienda asegura también una mejor repartición de la sal. Hoy día, los productores más pequeños utilizan pequeños molinos manuales. Los más importantes utilizan molinos eléctricos o de kerosene. Luego se trabaja la masa con la mano, en un verdadero amasamiento, para completar la acción del molino y evitar que la textura del queso sea muy arenosa. Es este “tour de main”, o saber-hacer local el que le dio la reputación al mantecoso de Agua Blanca. La última operación es compactar la masa en bloques de bola, que luego se pesan, se moldea y se encaja en moldes de madera para darle la forma paralelepípeda correcta. Finalmente, se empaqueta y se etiqueta el bloque.



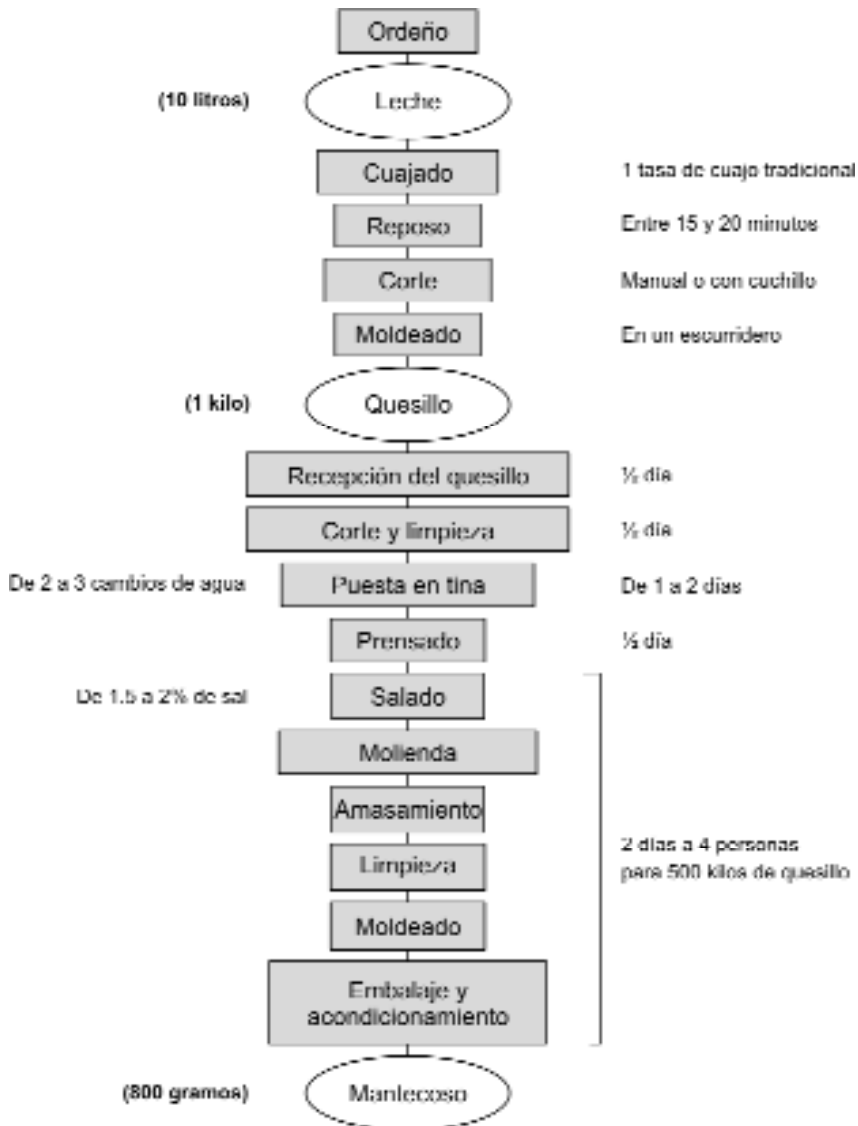


Figura 11 : Procedimiento de fabricación del quesillo - manchecoso

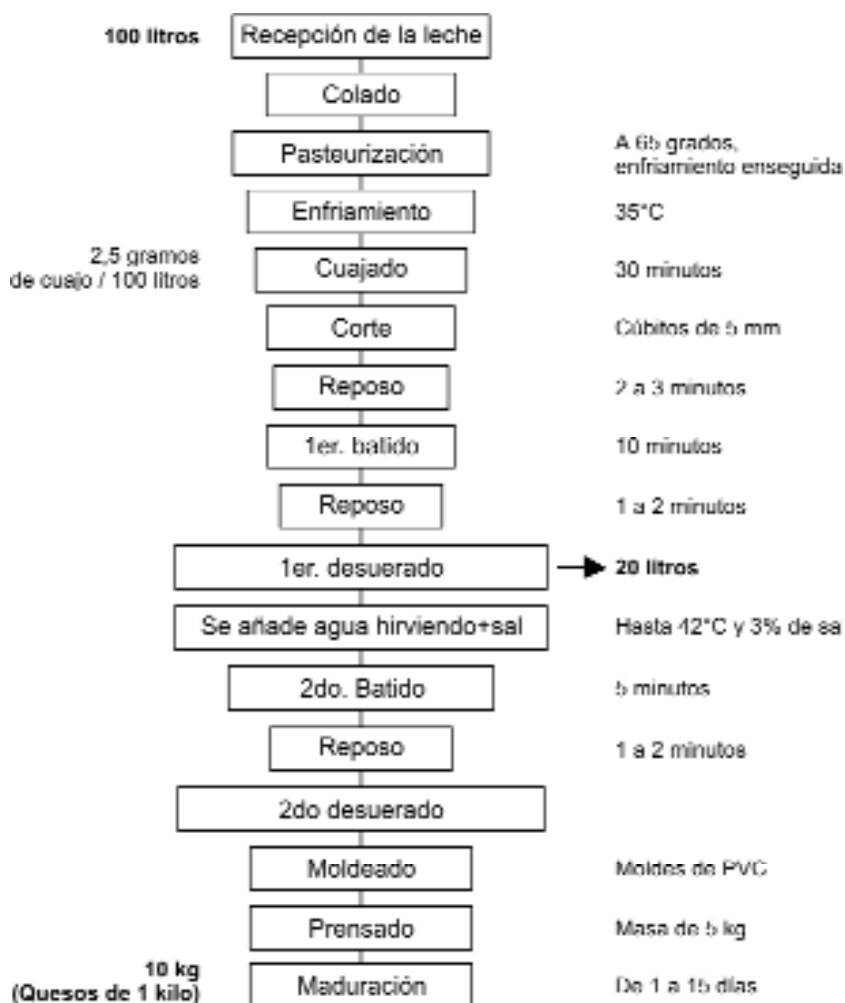


Figura 12: Procedimiento de fabricación del queso andino tipo suizo





## **El queso andino tipo suizo, un queso que se ha vuelto típico**

El queso andino tipo suizo es un queso con “costra” que tiene una madurez de 1 a 15 días. Como ya lo hemos precisado, fue introducido en la zona en 1975, bajo el impulso de extranjeros (de allí su nombre «queso andino tipo suizo»). Sin embargo, hoy es un producto muy típico de la zona, aunque de origen extranjero. Su modo de fabricación, como lo vamos a ver, difiere del modo de fabricación del mantecoso.

El quesero recibe la leche una vez al día. Apenas llega, se filtra y se coloca en la tina de pasteurización. Luego se calienta a una temperatura entre 35° C y 36° C; muy rara vez se pasteuriza. En el mejor de los casos se calienta a 65° C y se enfría enseguida. Luego se coagula con cuajo. El tiempo de coagulación es de más o menos 30 minutos. Después de haber verificado que el queso ha cuajado bien, el quesero utiliza una lira muy a menudo artesanal (madera e hilo de pescar), para cortar la cuajada en pequeños cubos que se dejan reposar entre dos y tres minutos. Posteriormente, con una espátula de madera con bordes redondeados, el productor mueve constantemente, en todos los sentidos, el contenido de la tina durante unos diez minutos. Esta operación, cuya finalidad es eliminar el suero, condiciona la firmeza y la tasa de humedad del queso, o sea su conservación. Después de haber movido el contenido de la tina, se elimina más o menos un tercio del suero que luego será devuelto a los proveedores. Luego añade agua hirviendo y sal (el 2% de la cantidad de leche del principio) para obtener una temperatura de 42° C, se vuelve a mover durante cinco o diez minutos antes de retirar el suero que queda. Luego se moldea la cuajada. La mayoría de los queseros utiliza moldes de PVC agujereados de 8 o 16 cm. de diámetro, para obtener queso de 500 gramos y de 1 Kg. Sin embargo, pudimos constatar que, a pedido de dueños de restaurantes, aparecieron moldes rectangulares: los quesos rectangulares son más fáciles de cortar en tajadas, lo cual facilita la preparación de sándwiches. Para moldear, el quesero vierte la cuajada y el suero que queda en moldes dispuestos en la mesa. Se escurre el suero que se recoge en un balde. Luego se presan los quesos con pesos de cemento de 3 a 5 kilos y se colocan a madurar en estantes de madera. Un quesero se demora unas seis horas diarias para elaborar sus quesos. El tiempo de maduración no está claramente definido: los productores entregan sus quesos, que enseguida se ponen a la venta una vez por semana, en promedio.

## Los otros productos lácteos

Las pequeñas queserías de la región de Cajamarca también producen otros productos lácteos, en particular el manjarblanco, el queso fresco y la mantequilla. Algunas queserías producen, desde hace algunos años, quesos afinados (brick, edam, tilsit, provolone, etc.) No detallaremos aquí sus procedimientos de fabricación.

## El “saber-hacer” quesero

### Secretos de fabricación e innovaciones

El quesillo, el mantecoso, el queso andino tipo suizo, el manjarblanco... ¡Todos estos productos difieren de un productor a otro, y para cada uno existen secretos de fabricación, saber-hacer propios de los cuales están orgullosos! Y como no existen normas de fabricación, el productor es libre en lo que se refiere a la fabricación de su producto, lo que le permite introducir las innovaciones que le parecen convenientes. Estas son las que muchas veces hacen la reputación de un quesero. De hecho, muchos parámetros pueden variar durante la fabricación, que se trate del tiempo de reposo, del tipo de prensado de la materia prima, de la taza de sal añadida, de la manera de amasar, del tiempo de madurez en el caso del queso andino tipo suizo.

En el caso del mantecoso, el cambio al molino fue una gran innovación para el procedimiento de fabricación: es así como esta etapa de mecanización ha marcado el paso del “queso” al mantecoso, del producto de consumo familiar y campesino al producto comercial, del queso preparado por las mujeres al queso elaborado por los hombres. Cuando se visita a un quesero, siempre está orgulloso de hablar de su molino, de cómo lo ha mejorado y explica de qué manera trabajó con el artesano metalúrgico que lo fabrica: es así como uno enseña de qué manera mejoró la salida del quesillo triturado, el otro de qué manera su quesillo se vuelve mantecoso listo para ser embalado sin necesidad de ser amasado... Si hoy en día todos los queseros utilizan un molino considerado como el elemento estratégico de la fabricación, ¡las diferentes mejoras realizadas son secretos bien guardados!



***HISTORIA DE UNA INNOVACIÓN: EL MOLINO DE MANTECOSO***

Fue en la región de Asunción, a unos cuarenta kilómetros de Cajamarca, en dirección de la costa, donde nació el queso mantecoso. Las mujeres del pueblo empezaron, hace unos 200 años, a fabricar el queso, a partir de una cuajada, el quesillo, previamente lavado de manera cuidadosa. Sobre el batán, piedra utilizada para moler granos, se aplanaba el quesillo con un movimiento lateral (el sobado) con un «chungo», rodillo de piedra corto de unos 10 cm. de diámetro. Había que tener mucho cuidado en no hacer girar la rueda sobre el quesillo. Este movimiento de sobado era entonces la clave de la fabricación del queso, un saber-hacer artesanal que mejoró con el tiempo y que transmiten las mujeres. Este quesillo mejorado tomó cuerpo de manera progresiva con una consistencia que daba cierta semejanza con la manteca. Hace unos cincuenta años, los habitantes del pueblo empezaron a decir, hablando de un buen queso, «¡está bien mantecoso tu queso, está bien bueno!». Así es como de manteca a mantecoso se bautizó el queso mantecoso. En aquella época, las mujeres seguían siendo las productoras, ellas empezaron a vender los quesos a la gente de paso y luego fueron a venderlo al mercado del pueblo vecino. Trataban entonces de mejorar el proceso, dándose cuenta que no era práctico trabajar el quesillo en el batán y fue así como inventaron la batea, una suerte de caja de madera baja en forma de amasadera. Mejoró el proceso, ahora eran dos mujeres quienes, frente a frente, en los pequeños costados de la batea, alternaban el sobado del quesillo en una suerte de laminado. En los años cincuenta, el molino de grano Corona apareció en esta región y una mujer de Asunción, Delia Angulo, se dio cuenta de que podía utilizarlo para fabricar mantecoso. Este descubrimiento dio la vuelta al pueblo en un dos por tres: «¡Oigan, Delia tiene una máquina para hacer queso!» Era una máquina providencial para los lugareños, quienes adoptaron su uso de manera muy rápida. Sin embargo, tuvieron que hacer ciertas modificaciones e introducir, después del paso por el molino, una suerte de amasamiento del quesillo antes de darle forma. La molienda y el amasamiento son dos operaciones esenciales para la

calidad del queso ya que el cuerpo que se obtiene después del paso por el molino va a influir en una textura más o menos untuosa y el amasamiento, en su capacidad de ligar bien la masa, facilitando un buen moldeado. La incorporación del molino fue un momento muy importante en el desarrollo de la actividad quesera ya que marcó el paso de lo manual a lo mecánico, pero sobre todo de una actividad doméstica a una artesanal y comercial. El resultado inmediato es que son los hombres los que se vuelven los protagonistas, particularmente los de la familia Vigo, Alberto y Hernán. Ellos también van a contribuir a mejorar el proceso introduciendo un molino mecánico de mayor capacidad, el Belken, adaptándose al sistema de molienda discos copiados del molino Corona. Se pasa así de equipos de 30 Kg./h a 100 Kg./h. Hoy en día, los equipos utilizados son copiados de este molino «Belken-Vigo» con capacidades de 200 a 250 Kg./h. El proceso siguió mejorando, pero el interés apuntó más bien a la presentación de los quesos: la elaboración de porciones con diferentes tamaños, el embalaje y las etiquetas. Fue Juvenal Díaz, quien inventó el moldeado de los mantecosos en pequeños formatos. Hoy, todos los queseros de la ciudad de Cajamarca y de los alrededores lo utilizan con los mismos formatos de presentación del mantecoso. Sin embargo, cada quesero afirma tener su secreto de fabricación. Algunos lograron ciertas mejoras con los molinos y todos tienen su saber-hacer bien guardado para amasar el quesillo molido. La difusión rápida del uso del molino verifica el hecho de que la proximidad favorece la difusión de las innovaciones cercanas. Por otra parte, se puede subrayar que en las regiones más alejadas de Bambamarca, Agua Blanca y Cochán, estas innovaciones no fueron difundidas de la misma manera. Los quesos todavía se presentan a granel o en bloques grandes. Un quesero acaba de inventar una máquina para amasar y darle forma al mantecoso, lo que complementaría el proceso de mecanización en la fabricación del mantecoso. Habrá que seguir pues la difusión de esta innovación.

Información obtenida en entrevista con el señor Alberto Vigo.





- Siglo XIX;
- Método familiar de preparación del **queso**;
- Utilización del **batán** y del **chungo**;
- Movimiento lateral del **chungo**;

Producción familiar: **del queso**



- Principios del siglo XIX: utilización de la **batisa**, dos personas trabajan el **quesillo**. Es el mismo movimiento que en el caso del **batán** pero en dos tiempos.



- Años 50: utilización del molino **Corona**;
- El **queso** se transforma en **mantecoso**;
- Molino **Corona**, de tipo manual, capacidad de 30kg/h.

Producción comercial: **... al mantecoso**



- Finales de los años 50, adaptación de un triturador mecánico;
- Triturador mecánico: marca **Belken**, con motor, capacidad de 100 kg/hora.



- Finales de los años 80, utilización de trituradores modificados por los **queseros**;
- Modificación de la tolva y de las muelas;
- Capacidad: de 200 a 250 kg/hora.

Lo mismo se repite para los otros productos lácteos: en el caso del queso andino tipo suizo, el elemento principal es la olla de pasteurización y de coagulación. Todas las innovaciones y secretos de fabricación giran alrededor de ella. En cuanto al manjarblanco, se puede mencionar la bomba y el inyector de kerosene para calentar la olla de cocción de la leche: esta innovación se difundió rápidamente y permite evitar el empleo de leña, generalmente difícil de conseguir. Sin embargo, los defensores del manjarblanco tradicional siguen utilizando leña de eucalipto que según ellos es una garantía de la calidad del producto. Un inventor local, el señor Arístides Camacho, acaba de ganar el premio nacional de la innovación con la creación de una máquina artesanal, pero automática, para fabricar manjarblanco tradicional con leña. La máquina está hecha con piezas de recuperación, lo que permite ahorrar leña, tiempo, mano de obra y dinero.

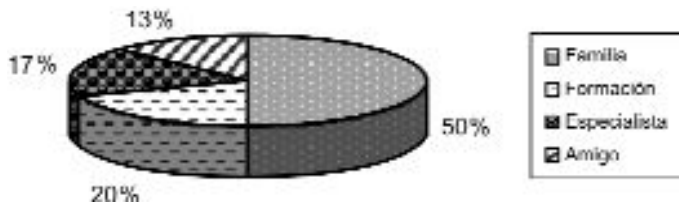
## **La transmisión del saber-hacer**

Originalmente, el saber-hacer técnico de fabricación del queso se transmitía en las familias campesinas de madre a hija. Sin embargo, con la aparición del mantecoso, del desarrollo de su comercialización y su fabricación en dos etapas (un producto campesino, el quesillo, y luego un producto artesanal, el mantecoso), la producción de este queso se ha expandido a lugares diferentes. Hoy en día, el quesillo sigue siendo elaborado en medio rural por mujeres y, por lo tanto, su saber-hacer sigue dependiendo de la transmisión familiar. En cambio, el saber-hacer de fabricación del mantecoso (al igual que para el queso andino tipo suizo) se adquiere de diferentes maneras:

- Cada vez más, de manera inducida, es decir, con la ayuda de organismos especializados (proyectos de cooperación extranjera, organismos de capacitación de profesionales);
- La transmisión familiar y el aprendizaje en las mismas queserías artesanales siguen siendo, sin embargo, los métodos más comunes. Subrayemos una transmisión particularmente interesante que se realiza a lo largo de la cadena: un productor de quesillo o un intermediario aprende junto con uno de sus clientes quien se hizo amigo de él.



La encuesta a los queseros de Cajamarca confirma que adquirieron su saber-hacer sobre todo en su misma familia (50% de los casos), padres, tíos, primos), siguiendo cursos localmente (20%) hay que señalar aquí el papel clave del SENATI; contratando a un especialista o a un muy buen obrero quesero (17%) y finalmente con la ayuda de un amigo (13%) (ver figura 14).



**Figura 14 : Modos de aprendizaje de los saber-hacer**

### **La transmisión familiar**

Hemos podido encontrar, en la ciudad de Cajamarca, verdaderas familias queseras, suerte de redes familiares donde los hermanos se transmiten su saber-hacer tanto técnico como comercial y se ayudan el uno al otro para crear su pequeña unidad de fabricación. De esta manera, pudimos constatar que existen redes familiares de tiendas queseras (ver recuadro más abajo). Sí, según JP Grèzes (2000), solo nueve familias tendrían en su posesión más o menos el 60% de las tiendas queseras (o sea 25). El recuadro a continuación ilustra esta noción de redes familiares.

Tres hermanos son queseros en Cajamarca. El mayor tiene su propia tienda y fabrica mantecoso. Compra los demás productos lácteos a diferentes productores de la ciudad. El segundo, también fabrica mantecoso pero no tiene tienda. Lo vende a distintas tiendas queseras de la ciudad. Estos dos hermanos se ayudan mutuamente para fabricar mantecoso: en particular, compran el queso para los dos en el mercado de Chanta. La hermana tiene su propia tienda y fabrica mantecoso y queso andino tipo suizo. Generalmente sus

hermanos le proporcionan el quesillo. Fue uno de los hermanos quien aprendió a fabricar mantecoso, durante las sesiones de capacitación del SENATI. Luego le enseñó a sus hermanos a fabricarlo. Hoy, cada uno tiene su secretito de fabricación.

### **Las relaciones patrón-obrero o productor-proveedor**

El saber-hacer técnico también puede adquirirse al contacto con el productor (sea dueño de la quesería o comerciante), quien puede incentivar al obrero o al proveedor a instalarse por su cuenta, y en algunos casos, con su apoyo.

La encuesta hecha a los queseros muestra que el 87% de los obreros están formados en la misma quesería. Por un lado, el quesero piensa que de esta manera puede controlar mejor la fabricación y su empresa y, por otro lado, no ve el interés en invertir en cursos de capacitación para sus empleados, actitud común de varios patrones de micro y pequeñas empresas. Hay que precisar que el 81% de las queserías emplea entre uno y tres obreros. Algunos obreros llegan a especializarse y a ser reconocidos como «maestros» en la fabricación del queso o del manjar blanco y son buscados por su saber-hacer: son los nuevos queseros quienes los emplean o los que han crecido y buscan por lo tanto un jefe de producción. El recuadro a continuación da un ejemplo de transmisión del saber-hacer entre productor y proveedor.

Se puede citar el caso de un productor de mantecoso de Chanta Alta. Antes era acopiador, es decir, que se iba a caballo a recolectar el quesillo de varios pueblos de los alrededores. Luego llevaba su cargamento hasta Cajamarca (unas seis horas a caballo y luego dos horas en bus) para venderlo a los queseros de la ciudad. Tenía más contacto con uno de los queseros, que se hizo amigo de él, y que lo capacitó en las técnicas de producción del mantecoso. Al cabo de varios años, con la ayuda de un pequeño capital y después de haber adquirido el saber-hacer técnicos necesarios, se instaló por su cuenta en 1990. Hoy día vende su producción a varios queseros de la ciudad que los revenden.

Para concluir, se puede subrayar el hecho de que el quesillo, el mantecoso y el queso andino tipo suizo son productos artesanales fuertemente





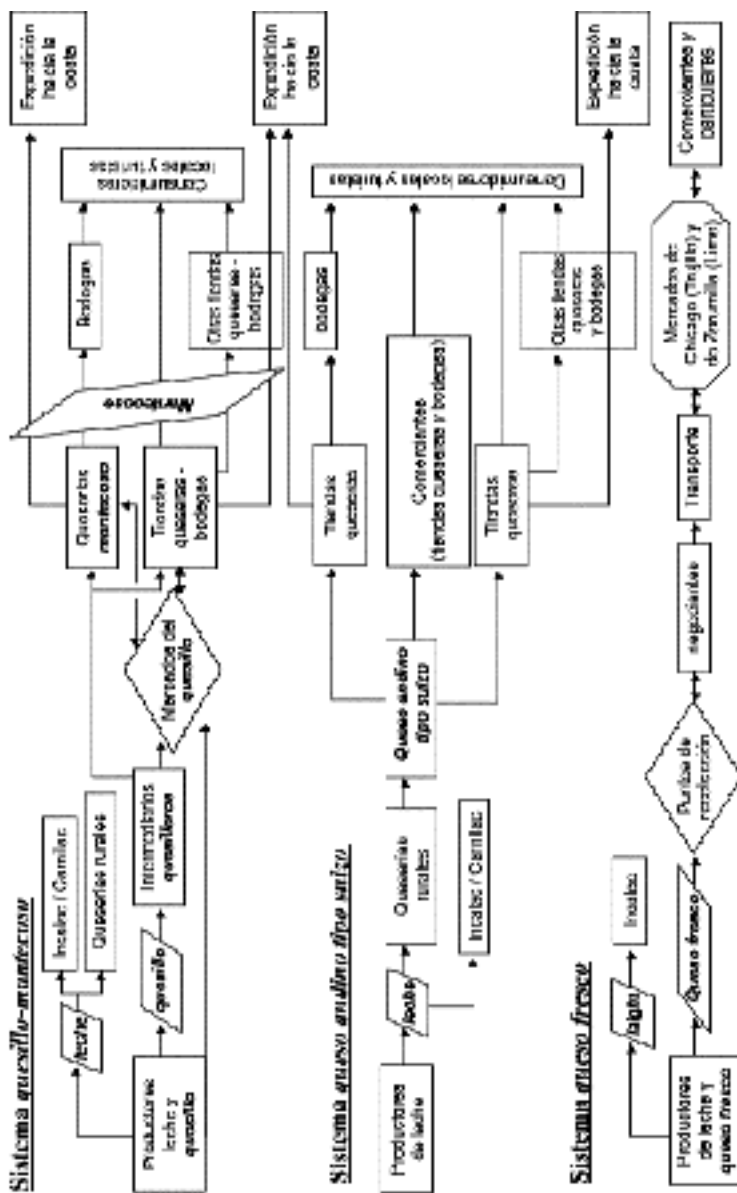
arraigados en un terruño: cada pequeña zona de producción tiene su especificidad, vinculada con elementos tanto climáticos como edafológicos. Los queseros se apropian los saber-hacer asociados a estos productos y después cada uno desarrolla lo suyo para darles su toque personal. Estos productos y el saber-hacer aparecen entonces como recursos específicos importantes que podrían ser ventajosamente aprovechados por los queseros para desarrollar su actividad.

## **Actores interdependientes y articulados entre ellos**

Todos los actores del territorio quesero están articulados los unos con los otros por relaciones específicas, por el hecho mismo del aspecto concentrado y localizado del sistema agroalimentario. Esta red relacional y sus características vinculadas a la proximidad de los actores también constituyen un recurso específico importante del territorio quesero de Cajamarca.

Breve recuento metodológico: el enfoque SIAL es una visión sistemática que se ubica en el cruce de la cadena y del territorio, conformando así una ortogonalidad cadena-territorio de articulaciones con los actores hacia atrás y hacia adelante. En el caso de Cajamarca, estamos en presencia de la cadena de la leche, compuesta ella misma por varias subcadenas (mantecoso, queso andino tipo suizo, queso fresco, manjar blanco, mantequilla, etc.) especializadas en su territorio quesero pero con algunos actores ubicados fuera de éste (los distribuidores, los comerciantes y los consumidores de la costa). En esta parte, presentaremos los diferentes tipos de actores que intervienen directamente en el funcionamiento del sistema agroalimentario localizado (productores, intermediarios, comerciantes, instituciones, etc.) y estudiaremos sus estrategias y articulaciones entre ellos. Luego, presentaremos los actores exteriores al SIAL pero articulados a él: los revendedores y los consumidores de productos lácteos cajamarquinos en la costa y las relaciones entre actores, para mostrar de qué manera un recurso como la concentración de actividades tiene sus ventajas y sus desventajas.

La figura 15 presenta las tres principales cadenas queseras de Cajamarca y muestra la complejidad del sistema y el número importante de actores que intervienen en el mismo. En este informe, el estudio de los actores se limitará a los queseros de Cajamarca y a las personas que los abastecen de leche y de queso andino tipo suizo.



## **Los productores de materia prima, leche y quesillo**

Los productores de leche y de quesillo representan el primer eslabón del sistema.

El abastecimiento de leche fresca: Generalmente, los queseros de la ciudad de Cajamarca tienen sus proveedores regulares de leche. Estos ganaderos viven en el valle de Cajamarca y abastecen a los queseros diariamente o cada dos días. La mayoría de las veces reciben el dinero cada quince días, en este caso, no hay intermediario. La leche fresca es utilizada para la fabricación del queso andino tipo suizo, mantequilla, manjar blanco, mozzarella y de quesos más elaborados.

El abastecimiento de quesillo: Como lo hemos visto, la producción de quesillo está esencialmente localizada en el centro del departamento de Cajamarca, y particularmente en dos distritos: Bambamarca y la Encañada. En cada uno de estos hay más de 6.000 productores, diseminados en las zonas rurales.

Dos mercados principales articulan la venta de quesillo: el de Chanta y el de Yanacancha, ubicados al norte de Cajamarca. El estudio de los productores de estas zonas permite caracterizarlos (perfil, localización, ubicación del quesillo en sus sistemas de producción), y establecer una tipología de los ganaderos en general para entender mejor su estrategia de valorización de la producción de leche.

## **Perfil y localización de los productores de quesillo**

Los pueblos de Chanta y Yanacancha están ubicados a 3.550 y 3.200 metros de altura sobre el nivel del mar, respectivamente, y a dos o tres horas en bus de Cajamarca. Cada uno tiene un pequeño mercado semanal donde los comerciantes de la ciudad venden sus productos de consumo corriente (arroz, fideos, aceite, azúcar, cuadernos, telas, etc.) y los productores de la región ofrecen su quesillo.

## **Un espíritu comunitario fuerte**

Los productores de quesillo pertenecen a comunidades rurales unidas por un fuerte espíritu de complementación, a pesar de la destrucción de los mecanismos de reciprocidad y redistribución durante el siglo XVI. Esto les ha permitido organizarse contra los robos y la llegada del terrorismo



gracias a su sistema de autodefensa (las rondas campesinas) y para realizar las mingas, que son trabajos comunitarios de beneficio mutuo: caminos comunales, escuelas, canales de riego.

Los individuos no viven aislados; todo el mundo se conoce, son vecinos, primos, compadres. Forman parte de numerosas redes sociales que pueden movilizar cuando lo necesitan. Estas relaciones enlazadas entre los individuos existen en organizaciones campesinas muy estructuradas que desempeñan el papel de cimiento. Entre las más importantes están las rondas campesinas y los clubes de madres. Las rondas campesinas, compuestas únicamente por hombres, y dirigidas por un comité director elegido por los hombres del pueblo, correspondía antes a una de las organizaciones más fuertes del campesinado peruano, cuya función siempre fue la vigilancia de los campos y del ganado para evitar robos, particularmente de animales, en la época de Sendero Luminoso, que amplió su acción para proteger las comunidades rurales contra la infiltración terrorista. Paralelamente, las rondas se encargaban de los litigios entre lugareños, desempeñando el papel de instancia judicial. Hoy, a pesar de un cierto debilitamiento, debido esencialmente a la falta de reconocimiento por parte del Estado, siguen desempeñando un papel de vigilancia y de control de la comunidad rural. Al lado de esto, los clubes de madres agrupan a las madres de familia de un pueblo. Estos clubes organizan actividades entre mujeres: huerta comunitaria de la cual se comparte la cosecha, taller de tejido y venta colectiva de ropa y, por supuesto, sirven como espacio de encuentro e intercambio. Muchas informaciones transitan por este canal. También existe otra asociación de mujeres, el Vaso de Leche, cuya finalidad es recibir los alimentos proporcionados cada dos meses por los gobiernos locales, particularmente leche en polvo para los niños y las mujeres embarazadas. El hecho de no acudir a los productores de leche locales sino a redes de abastecimiento externas es muy paradójico. Esta asociación también facilita las reuniones de las mujeres y, por lo tanto, el intercambio de informaciones.

Todas estas redes constituyen lo que se puede llamar el «capital social»<sup>3</sup> de la comunidad. Este capital refuerza las capacidades de las personas para asociarse e intercambiar informaciones. A menudo representa un instrumento importante de desarrollo.

---

3 Coleman (1990) : «El capital social [...] es el recurso individual y colectivo que supone la integración de un individuo a una red social tanto como miembro de asociaciones verticales como horizontales. De esta manera, el capital social es una herramienta que da beneficios tanto a nivel privado como colectivo»

## **Agroganaderos ubicados en pisos agroecológicos distintos**

La zona de producción del queso, en Chanta y en Yanacancha, se extiende en dos pisos agroecológicos que se distinguen por el medio físico y por la historia. Estos elementos explican hoy la existencia de dos sistemas de producción:

- **El sistema de la zona jalca.** Este piso está ubicado a una altura superior a los 3.450 m.s.n.m. Se caracteriza por un clima bastante frío (de 2°C a 15°C en promedio), con frecuentes heladas durante la temporada seca. Al nivel edafológico, sus suelos poco profundos son sensibles a la erosión (Gundel et al., 1998). La producción agrícola se limita a los tubérculos (papas, tubérculos andinos), habas, cebada. Se puede practicar la ganadería (ovina y bovina), de manera extensiva.

Esta zona, desde hace varias generaciones, estaba en gran parte ocupada por las tierras altas de las haciendas. En los años 60, justo antes de la promulgación de la ley de reforma agraria, los campesinos se apropiaron las tierras y compartieron el espacio, sin compensación para los antiguos hacendados. Hoy, las propiedades de los campesinos son muy extensas, con un promedio de 20,7 ha. por explotación (Guégan, 2001). Esta superficie bastante importante tiene sus ventajas: cada campesino puede dedicarse a la vez a la agricultura para el autoconsumo en una o dos hectáreas y a la ganadería extensiva lechera en el resto de la explotación. En estos sistemas de producción no hay mucho excedente agrícola. El hecho de que la venta de queso represente la única fuente de ingresos es muy común;

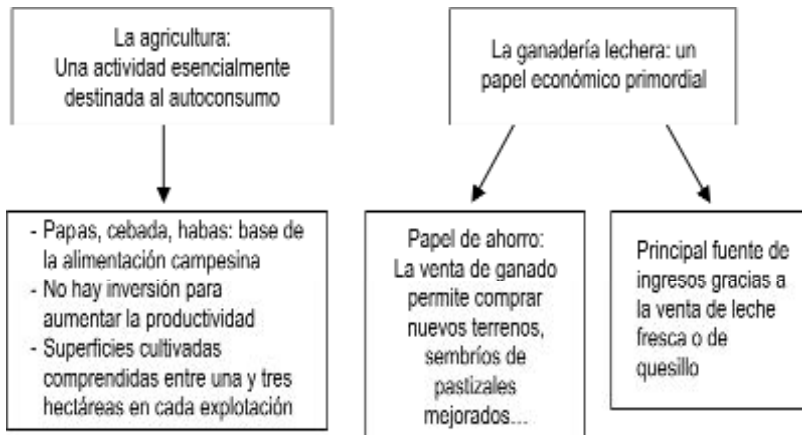
- **El piso quechua** está ubicado a una altura comprendida entre 2.200 y 3.450 m.s.n.m. Es más templado que el piso Jalca, con temperaturas que varían entre 10° C y 17° C o 18° C. durante el año (Gundel et al., 1998). En el aspecto edafológico, los suelos, limono-arcillosos, son un poco más espesos. Por lo tanto, esta zona es más favorable a la agricultura y a la ganadería que la anterior: Todos los campesinos cultivan especies variadas (maíz, trigo, tubérculos, habas) y los pastizales son más ricos. Además, es más poblada que la zona jalca por su clima

más templado y porque su historia fue diferente. En efecto, hasta los años 60, las casas hacienda estaban ubicadas en esta zona al igual que la mayoría de los cultivos. En ese momento, presintiendo la reforma agraria, los hacendados quisieron prevenir la pérdida total del valor de sus tierras. Las vendieron por lotes a antiguos trabajadores o a campesinos independientes antes de las leyes de reforma. Esto se puede constatar hoy en la estructura territorial: las explotaciones son mucho más pequeñas (3,3 ha en promedio) y al igual que en la zona Jalca, una buena parte de ella (entre una y dos hectáreas) está generalmente reservada para la agricultura, para el autoconsumo (Guégan, 2001). La ganadería, que aquí representa la casi única fuente de ingresos, es entonces más limitada y es más intensiva: los campesinos, en función de sus medios, siembran pastizales mejorados (ray-grass en su mayoría) para aumentar sus capacidades de carga: con estos pastizales mejorados se pueden alimentar a 2,3 unidades bovinas por hectárea en promedio, contra 0,3 en los pastizales pobres de las zonas altas.

### **Las estrategias de producción centradas en la ganadería**

Los sistemas de producción de cada zona son bastante diferentes ya que el medio físico y la historia generaron obligaciones diferentes. Así, la ganadería es más extensiva en la zona jalca que en la quechua. Hay que notar un hecho importante: en ambas, todos los campesinos se dedican a la vez a la ganadería y a la agricultura, esta última esencialmente destinada al autoconsumo, lo que explica porqué los campesinos escogen una gama de producción bastante diversificada, en pequeños lotes. La ganadería, en ambos casos, desempeña un papel primordial. Primero en términos de ahorro, lo que está vinculado con perspectivas de evolución de la explotación (compra de nuevos terrenos, de ganado, razas mejoradas). Luego en términos de ingresos, lo que es capital. Se puede resumir la situación en el esquema siguiente (ver figura 16).





**Figura 16 : Estrategia de los ganaderos**

### **¿Vender leche o quesillo?**

La leche puede ser valorizada en estado fresco o bajo la forma de quesillo:

- Fresca: Para esta vía hay tres opciones: la primera venderla a Incalac (filial de Nestlé). Pero no es fácil llegar a ser cliente de la empresa: hay que cumplir con cierto número de condiciones, que luego detallaremos. La segunda, venderla a queserías rurales vecinas, que no son tan exigentes y uno puede hacerse cliente muy fácilmente. La tercera posibilidad es venderla a otros productores para que puedan alcanzar el mínimo exigido por INCALAC;
- Bajo la forma de quesillo: se vende bien a intermediarios que la compran en el sitio de producción o en los mercados de Chanta y Yanacancha.

### **Las ventajas e inconvenientes del quesillo**

Un producto fácil de fabricar, que se conserva más tiempo que la leche fresca.

La fabricación del quesillo no requiere conocimientos particulares. Para su producción de manera tradicional, no se necesita mucho tiempo: de 15 a 20 minutos para el ordeño y luego 30 minutos para hacer cuajar la leche. Otra ventaja del quesillo es que puede ser obtenido a partir de cualquier cantidad de leche y se conserva más tiempo que ésta (una semana para el quesillo, contra dos días para la leche fresca...).

### **Se adapta a la situación de aislamiento de los productores.**

El quesillo se vende a domicilio, o en el mercado una vez a la semana: esto permite a las personas que viven en zonas alejadas comercializarlo sin problema. Además, el pago es directo cuando se vende una o dos veces por semana. Este elemento es importante para los productores puesto que, con este dinero, pueden comprar en el mercado, de manera regular, los productos que necesitan (arroz, aceite).

### **Pero precios inestables...**

El problema principal es el precio del quesillo que fluctúa mucho durante el año y que puede llegar a alcanzar niveles muy bajos. Por ejemplo, puede pasar de 7 soles el kilo durante la temporada seca a 2 soles el kilo<sup>4</sup> durante la temporada de lluvias.

### **...y problemas de confianza con los compradores**

Luego trataremos este aspecto de manera más detallada. Para resumir, podemos decir que existe una asimetría de poder de negociación y de información importante en beneficio de los compradores. Muy a menudo, los productores de quesillo son víctimas de estafas en cuanto a los precios o al peso y no tienen cómo probarlas o contrarrestarlas. De hecho tampoco les interesa saber lo que luego pasa con el quesillo: no se sienten responsables por la calidad que ofrecen.

### **Las ventajas e inconvenientes de la venta de leche fresca a Incalac**

*Un modo de venta no asequible para el total de los productores*

Dos factores esenciales limitan el número de proveedores: primero, el enclave. Por ejemplo, en Yanacancha la empresa recoge los porongos de

---

<sup>4</sup> En el año 2000, 3,50 soles equivalían a US\$1.





leche cada día a las 7 de la mañana. De hecho, los productores que viven lejos están en desventaja, como lo dicen algunos: «no es fácil llevar la leche cuando uno tiene que caminar dos horas. Y cuando uno está solo con su mujer, uno no siempre tiene el tiempo».

En Chanta la recolección se hace cada dos días, lo que facilita la llegada de personas que viven lejos y que quieren vender su leche a Incalac.

La empresa exige también 10 litros diarios en Yanacancha y 15 litros cada dos días en Chanta, por lo que los productores más pequeños están excluidos: En ciertas épocas del año, sus vacas no producen leche... Se entiende entonces porqué en Yanacancha, una aldea donde el 78% de los productores tiene menos de dos vacas (Lewis, Ágreda, Vargas, 1998), la venta de leche a Incalac es reducida, aunque ciertos productores agrupan su leche con la de sus vecinos para alcanzar los 10 litros exigidos. Según ITDG, el 90% de los productores de la aldea fabrica quesillo.

### **Problemas de orden práctico y problemas de confianza entre proveedores y empresa**

El problema de orden práctico más importante es el pago: se hace cada 15 días en Cajamarca, lo que es un poco apremiante para los productores (plazo muy largo, necesidad de ir hasta Cajamarca). Otro problema señalado por ellos concierne a las relaciones de confianza entre los proveedores y la empresa: muy a menudo, Incalac es criticada por sus numerosos descuentos, supuestamente, por la calidad deficiente de la leche. Para muchos, estos descuentos no son justificados. Luego hablaremos de la imagen que tienen los productores de la empresa Incalac.

### **Pero precios más estables y más altos...**

La venta a Incalac también tiene sus ventajas, esencialmente económicas. Los precios garantizados por la empresa son más altos y más estables que el precio del quesillo tradicional. Con Incalac, el valor del litro de leche estaba comprendido entre 0,49 y 0,60 soles en el año 97. Pero si se estima que en promedio se necesitan entre 8 y 10 litros de leche para un kilo de quesillo, y si se considera que el precio del quesillo está comprendido entre 3 y 5 soles durante el año, el litro de leche para la fabricación del quesillo está valorizado entre 0,3 y 0,62 soles. La situación está más bien alrededor de 0,30 soles si se toman en cuenta las estafas en cuanto al peso



efectuadas por los compradores de queso. Podemos ver, en el gráfico de la figura 17, la comparación de los precios queso/leche (se ha estimado que se necesitan 10 litros de leche para fabricar un kilo de queso).

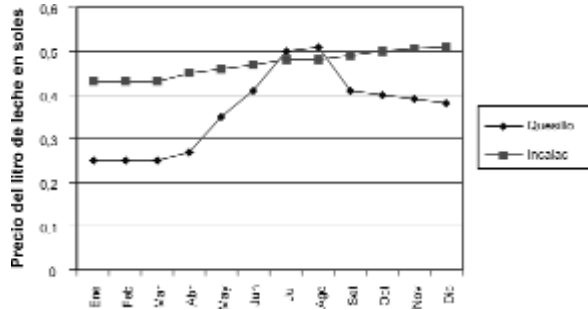


Figura 17: Evolución temporal del precio de la leche y su equivalente en queso (1997)

La figura 17 muestra que el precio equivalente de leche en forma de queso solo sobrepasó, en 1997, al de INCALAC durante dos meses: esta evolución es temporal, y ocurre todos los años, en verano.

Y ventajas para los productores

INCALAC es uno de los principales proveedores de semillas mejoradas para los pastizales, pero solo abastece a sus proveedores de leche. Además, la empresa organiza regularmente cursos de capacitación sobre ganadería bovina lechera.

El cuadro 2 resume las ventajas y los inconvenientes comparados de la venta a INCALAC y de la fabricación de queso.

	VENTA INCALAC	FABRICACIÓN DE QUESO
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios fijos todo el año</li> <li>- Precios más elevados que para el queso tradicional (en equivalente a leche)</li> <li>- Acceso a los servicios y recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservación de la leche</li> <li>- Mercos de venta adaptados al aislamiento</li> <li>- Pago al cobedo, cada semana</li> </ul>
INCONVENIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de una producción mínima de 10 litros diarios (5-15 litros cada día, día)</li> <li>- Recolección en un lugar alejado del domicilio</li> <li>- Pago en Cajerosca cada 15 días</li> <li>- Falta de confianza en las semanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios muy variables durante el año</li> <li>- Problemas de confianza en las relaciones con los compradores</li> </ul>

Cuadro 2: Estrategias sobre la utilización de la leche

La venta de leche a INCALAC es entonces ventajosa en varios niveles (precios estables y más altos, acceso a innovaciones y consejos técnicos) pero está reservada a ciertas categorías de agroganaderos: los que pueden producir más de 10 litros diarios (o 15 litros cada dos días). Pero es la lógica del ganadero y su superficie de pastizales los factores que van a determinar directamente el número de vacas lecheras y, por lo tanto, la elección del modo de venta de la leche. Otro elemento que limita la venta a INCALAC: el alejamiento de los puntos de recolección. Cuando se vive lejos de las plantas, a menudo es difícil encontrar a alguien que pueda llevar la leche diariamente o cada dos días. Entonces, algunos ganaderos prefieren vender queso una vez por semana en el mercado. Combinando estos diferentes puntos, hemos elaborado una tipología de los agroganaderos que permite entender bien el vínculo entre sistema de producción y modo de valorización de la leche.

### **Diferentes tipos de agroganaderos**

Se identificaron siete tipos de ganaderos en la zona de Chanta-Yanacancha (Guégan, 2001). La determinación de estos diferentes tipos, basada en tres criterios (zona, número de vacas lecheras, lógica del ganadero), permite entender el comportamiento de estos actores: ¿Quién vende su leche a Incalac? ¿Quién fabrica queso?



**Casa Campesina**



**Altiplano de Cajamarca**



**Embalaje del queso fresco de  
Bambamarca**



**Transporte del queso fresco desde  
Bambamarca**



**Mercado del quesillo**



**Mercado de Chanta**



**Quesería Huacariz**



**Quesería Chugur**



**Procesamiento del manjarblanco**



**Taller rural de manjarblanco**



**Una innovación: "la paila" automatizada**



**Venta en la calle**



**Tienda quesera de Cajamarca**



**Tienda quesera de Cajamarca**



**Sello de marca colectiva**



**Reunión de queseros**



**Queseros evalúan sus productos**



**Mercado mayorista de Chicago - Trujillo**

## Etapas de la fabricación del mantecoso



1. El «quesillo», materia prima del mantecoso



2. «Quesillo» cortado en cubitos



3. Lavado del Quesillo



4. Premolienda



5. Molienda



6. Amasado



7. Molteado



8. Fliquetado

## **En la zona jalca**

Tipo A1: Los agroganaderos importantes que privilegian sistemas de ganadería extensivos.

Estos ganaderos poseen en promedio entre 10 y 15 vacas lecheras. Sus tierras tienen una superficie comprendida entre 60 y 120 hectáreas; en su mayoría formada por pastizales naturales (entre 50 y 100 hectáreas). Su objetivo principal es la perennidad de la explotación. Entonces no buscan la productividad a toda costa. Optan por modos tradicionales de manejo del ganado: los animales son de raza criolla, hay poco cuidado preventivo y no se cultivan muchos pastizales mejorados. A pesar de la tecnología empleada, la mayoría vende su leche a INCALAC ya que dispone de una buena producción y de mano de obra suficiente. Esta categoría de ganadero encuentra entonces una lógica extensiva y, en ciertos casos, acumulativa.

Tipo A2: Los agroganaderos importantes en lógica de acumulación seguida de la estabilización y de la consolidación de su chacra.

El número de vacas lecheras de estos agroganaderos evoluciona con el tiempo, pero generalmente se ubica entre 8 y 15. Por lo general, tienen varios terrenos a diferentes alturas (en promedio, en fase de estabilización, 20 has. en zona jalca y entre 2 y 5 has. en zona quechua) y poseen algunos pastizales mejorados (entre 1 y 2 hectáreas).

Su objetivo es hacer crecer regularmente su ganado aumentando, por una parte, las superficies de sus pastizales, y por otra, maximizando la rentabilidad de sus pastizales. En los 20 o 30 primeros años de su instalación encuentran en una lógica de acumulación y luego pasan a una de estabilización y de consolidación de su explotación. No es raro que un familiar de estos ganaderos haya hecho estudios veterinarios o zootécnicos.

Por lo general, estos ganaderos, a partir de un cierto nivel de producción, venden su leche a INCALAC. En todos los casos, son particularmente receptivos a todo tipo de innovaciones para aumentar la productividad y mejorar la calidad del queso con la finalidad de lograr más beneficios.





Tipo B: Los agroganaderos medianos (entre cinco y ocho vacas lecheras) en una lógica de acumulación.

Este tipo de productor, que no tiene mucho capital (tierras, dinero, ganado) trata de aumentar sus capacidades de carga y los rendimientos lecheros y, a través de ellos los ingresos de la explotación. Para esto alquilan pastizales durante parte del año. En una perspectiva de gestión máxima de los riesgos y de la diversidad de sus parcelas, también están comprometidos en una lógica de adquisición de nuevos terrenos (acumulación progresiva). En este tipo, solo hemos encontrado a dos personas que venden su leche a INCALAC: esto se explica por el hecho de que el volumen de leche que obtienen es reducido. Además, algunos tienen relaciones privilegiadas con intermediarios, lo cual facilita la venta de su quesillo, que vienen a buscar directamente a la chacra.

### **En la zona quechua**

En todos los casos encontrados, estos ganaderos poseen varios terrenos, ubicados a diferentes alturas, con tamaños entre dos y tres hectáreas. El tipo “B”, que se ubica entre ambas zonas, también está presente en la zona quechua. No volveremos sobre sus características.

Tipo C: Los pequeños ganaderos (menos de cinco vacas lecheras)

- C1: Los productores que tienen pequeñas explotaciones (entre una y dos hectáreas) con o sin una vaca, y realizan doble actividad.

Estos, ante todo pluriactivos, producen quesillo para obtener un ingreso complementario. De manera general, la mayoría de las parcelas está destinada a los cultivos de autoconsumo y solo se deja una pequeña parte como pastizal. Pudimos constatar que estos agroganaderos no buscan particularmente mejorar su sistema de producción ni la calidad de su quesillo, pues la ganadería lechera es para ellos un ingreso complementario del cual no dependen y, por esta razón, invierten lo mínimo en cuanto a dinero y tiempo. Se puede prever que sus hijos, a la edad adulta, dejarán definitivamente la agroganadería.

- C2: Las pequeñas chacras diversificadas, con dos vacas, sin doble actividad regular.



Estos productores, quienes muy a menudo están en situación económica precaria, tratan de diversificar al máximo sus actividades agrícolas para su autoconsumo y crían numerosas especies animales como fuente de ingresos. Dedicarse exclusivamente a la ganadería bovina es para ellos o imposible (sin capital inicial ni tierra suficiente) o representaría un riesgo y una ruptura importante en relación con su sistema de producción (con endeudamiento evidente). En la mayoría de los casos fabrican y venden queso a falta de poder vender la leche fresca (producción muy reducida).

- C3: Los productores más especializados que poseen chacras de tamaño mediano, entre tres y cinco vacas.

Este tipo, a diferencia del anterior, trata de especializarse más en la ganadería sin multiplicar sus fuentes de ingresos. Siendo más especializados en la ganadería bovina, son más receptivos a todo lo que puede incrementar sus ingresos en este campo. También venden queso porque su producción de leche es bastante reducida.

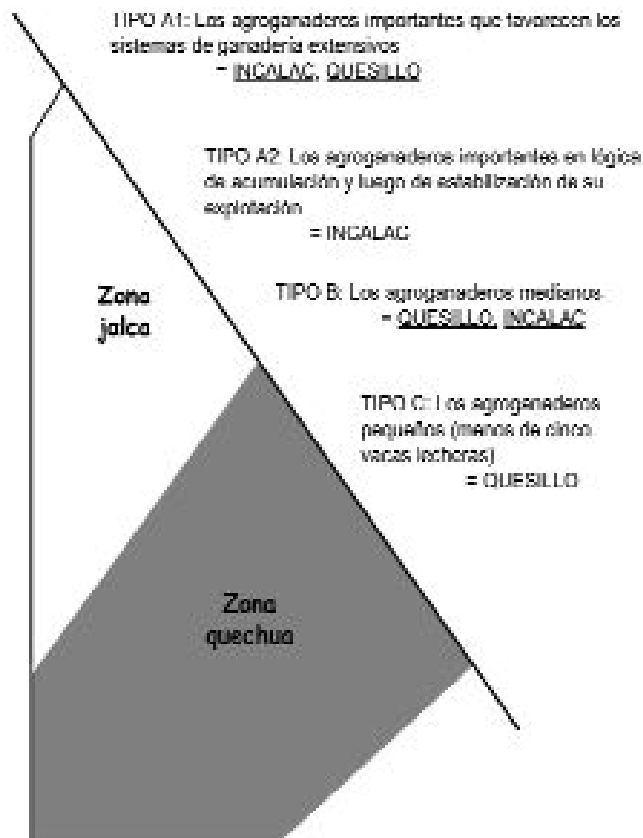
Al final, se puede suponer que estos tres tipos se acercarán todos al C1, es decir, que tratarán de complementar sus ingresos con otra actividad. Año tras año las parcelas se dividen entre varios herederos, y el manejo de un hato ganadero se vuelve cada vez más difícil.

Tipo D: Los grandes terratenientes ausentistas con sistema de ganadería intensivo.

Estos ganaderos tienen entre 20 y 40 vacas lecheras y sus terrenos tienen entre 20 y 40 hectáreas, de los cuales el 95% son pastizales mejorados (ray-grass en su mayoría).

Varias características los diferencian de los demás: Tienen un sistema de ganadería intensiva, con pastizales mejorados y razas lecheras. Están en una lógica de especialización y una ínfima parte de su terreno es destinada a la agricultura. Este tipo de ganadero es productivista y busca la rentabilidad, por consiguiente, venden su leche a INCALAC (precio por litro más interesante, producción diaria y mano de obra suficientes).

La figura 18 permite resumir estas informaciones: localizar los diferentes tipos de ganaderos mostrando sus principales características y los modos de valorización de los productos lácteos.



**Figura 18 : Tipología de los agroganaderos**

El cuadro 3 resume las diferentes obligaciones, ventajas y estrategias de venta de cada uno de los tipos de agroganaderos.

Tipo	Zona	Ventajas	Obligaciones	Estrategia de comercialización	Futuro
A1: agroganaderos importantes que privilegian los sistemas de ganadería extensivos	Jalca	Grandes superficies de pastizales; 10-15 vacas lecheras. Presencia de mano de obra familiar en la chacra	Sistemas de ganadería tradicionales; pocas innovaciones	Incalco; a veces quesillo por simple "rutina"	Simple reproducción de la chacra
A2: agroganaderos importantes en lógica de acumulación y luego de estabilización de su chacra	Jalca	Superficies de pastizales de medianas a grandes; ganaderos innovadores, búsqueda de mejoramiento de los sistemas de producción	No necesariamente mano de obra; disponible en la chacra	Incalco si hay mano de obra; si no: quesillo	Acumulación de tierras a mediano término; estabilización de la chacra
B: los agroganaderos medianos (de cinco a ocho vacas lecheras) en una lógica de acumulación	Jalca	Chacras innovadoras; Gestión de los terrenos en familia = mano de obra	Superficies de pastizales medianas; pocas vacas	Quesillo porque hay muy poca leche	Acumulación de tierras a mediano término. Paso posible a la venta de leche fresca
C1: Agroganaderos pequeños con una doble actividad	quechua		Pequeños terrenos; una a dos vacas. Se da la prioridad a la diversificación	Quesillo porque hay muy poca leche; la ganadería para ellos solo es un ingreso complementario	A mediano término: principio de la explotación agrícola
C2: pequeñas chacras diversificadas sin doble actividad regular	quechua		Pocos pastizales, dos vacas; poca inversión en la ganadería porque es arriesgado	Quesillo porque hay muy poca leche	Prontas a la diversificación de la chacra
C3: productores más especializados que poseen chacras de tamaño mediano	quechua	Inversiones en la ganadería porque se busca mejorar la productividad	De tres a cinco vacas	Quesillo porque hay muy poca leche	Búsqueda de la especialización en la ganadería; lógica de acumulación
D: Los terratenientes importantes suscritos de sistema de ganadería intensivo	quechua	Muy innovadores; ganadería intensiva; mano de obra asalariada. Ganado importante; superficies de pastizales importantes		Leche para incalco porque se busca la maximización del beneficio	Lógica de especialización importante; Mejoramiento constante de las técnicas de producción

Guégan, 2001

**Cuadro 3: características de los tipos de agroganaderos**

Los productores de leche, al igual que los de quesillo, son los primeros eslabones de la cadena. La venta de leche a INCALAC, muy exigente, sigue siendo una ventaja reservada a los ganaderos medianos e importantes, ubicados cerca de las rutas de recolección; los otros, más modestos o más aislados, venden su leche a pequeñas unidades de transformación rurales o su quesillo a intermediarios. Se trata, en la mayoría de los casos, de ganaderos para los cuales la venta de leche o de quesillo constituye la única fuente de ingresos. Son, como lo vamos a desarrollar a continuación, fácilmente dependientes de sus compradores, y su poder de negociación al realizar transacciones es reducido.

### **Los «quesilleros», intermediarios entre los productores de quesillo y los queseros**

Son actores indispensables para el abastecimiento del mercado de quesillo y en un grado menor de leche y quesos (queso andino tipo suizo y fresco). Sus estrategias son muy diversas y evolucionaron con el desarrollo del mercado. Hoy día, la mayor parte del abastecimiento de quesillo para los quesos de Cajamarca se hace en los mercados de Chanta y Yanacancha.

Se identificaron dos tipos de intermediarios en el mercado de Chanta que pueden servir de base para entender el funcionamiento general de los sistemas de intermediación entre productores de quesillo y queseros (Grèzes, 2000; Guégan, 2001).

### **Los intermediarios «hacia arriba»**

Ellos recolectan el quesillo en la chacra y lo revenden en el mercado. Por lo general, son personas que viven en medio rural. Ellos mismos producen quesillo o queso (fresco o queso andino tipo suizo) y a veces tienen una tienda en su pueblo. Esta actividad de intermediario a menudo es reciente y está vinculada con la venta de quesillo. La compra en la chacra (generalmente se trata de chacras alejadas del mercado) tiene ventajas tanto para el recolector como para el campesino. El recolector aprovecha la falta de información del campesino, quien no conoce con precisión los precios del mercado. Para el campesino, la venta a domicilio evita desplazarse y asegura la venta de la totalidad de su producto. Por lo general, el recolector y los productores de quesillo trabajan juntos desde

hace tiempo, en un clima de confianza mediocre ya que los segundos saben muy bien que siempre pierden un poco, tanto a nivel de precios como de peso. Pero, como lo dicen ellos, «no tenemos alternativa, estamos muy alejados del mercado».

Los intermediarios, o trabajan por su cuenta y luego venden su quesillo en el mercado, o intermedian para un quesero determinado.

- Los recolectores que trabajan por su cuenta tienen que buscar en el mercado compradores para su mercancía y la venden al que más ofrece. Su margen, a menudo, solo se obtiene gracias a las ganancias de peso obtenidas sobre los productores de quesillo utilizando romanas falseadas.
- En el caso de los recolectores que trabajan para alguien, el cliente precisa las cantidades deseadas una semana antes. Como tiene proveedores regulares, espera generalmente la mercancía fuera del mercado. A menudo, el recolector y el productor de quesillo trabajan juntos y en confianza y el quesero le da un pequeño margen a su recolector, entre 0,20 y 0,30 Nuevos Soles por kilo.

El recolector que va a la chacra desempeña un papel importante en dos niveles: por una parte, permite juntar en el mercado grandes cantidades de quesillo que provienen a menudo de zonas alejadas; por otra, desempeña un papel en la transmisión de informaciones: el intermediario puede, por ejemplo, proporcionar consejos al productor hablándole de innovaciones técnicas que presencié durante su recolección. El productor puede informar al recolector acerca de las tendencias de la producción lechera: sequía, falta de pastizales, baja de los rendimientos lecheros, etc. Muy rápido, estos datos pueden ser transmitidos a nivel de los queseros que pueden entonces adaptarse al contexto, modificando los precios o las cantidades compradas. El aspecto localizado y concentrado del sistema tiene entonces efectos mayores en término de potencial de comunicación y, desde luego, en materia de adaptación y de flexibilidad de los actores.

### **Los intermediarios «hacia adelante»**

Estos intermediarios compran quesillo en los mercados de Chanta y de Yanacancha y lo revenden en Cajamarca. En la mayoría de los casos, son

urbanos y, por lo general, tienen otra actividad comercial. Compran el quesillo directamente a los productores en el mercado y no son queseros.

Pueden tener dos estrategias de reventa: o buscan a los queseros de Cajamarca, o tienen una clientela asegurada que les hizo pedidos. En este último caso, los vínculos entre ambos actores son orales y se basan en un sistema de confianza recíproco, facilitado por un contacto personalizado. Estos «mayoristas» son remunerados por los queseros, quienes les dan un margen de entre 0,30 y 0,50 Nuevos Soles. De esta manera, no viven solo a costas del productor, aunque también manejan el peso a su favor.

**Existen otros dos tipos de intermediarios cuya especificidad tenemos que subrayar:**

*Los intermediarios «mixtos»*

Compran en la chacra y revenden en Cajamarca; por lo general trabajan para un quesero. Algunos de estos queseros, en busca de calidad, autorizan al intermediario a pagar un precio superior al del mercado para fidelizar a los productores e incentivarlos a fabricar un buen quesillo. En cambio, otros bajan los precios al máximo y falsean las balanzas para ganar peso.

*Los intermediarios «parásitos»*

Compran pequeñas cantidades a productores en el mercado y lo revenden en el mismo mercado a queseros o a intermediarios. Compran y revenden el quesillo al mismo precio y obtienen su margen a costas del productor, pesando en balanzas manipuladas.

De manera general, los queseros se abastecen de intermediarios que desempeñan el papel de recolectores de grandes cantidades de quesillo. Algunos intermediarios están vinculados con queseros por un contrato oral basado en la confianza, les dan un pequeño margen. Otros trabajan por su cuenta y buscan a los queseros para realizar sus ventas. Todos estos intermediarios son actores importantes para el funcionamiento del sistema: aseguran el paso entre productores de materia prima y queseros, y potencialmente son vectores importantes de información. Sin embargo, la confianza entre los productores de quesillo y los intermediarios es muy frágil ya que estos últimos no dudan, para incrementar su margen, en

falsear los pesos y disminuir la remuneración de los productores. ¡Y qué decir de los intermediarios «parásitos» que solo existen gracias a su habilidad para obtener un margen a costas del productor! El aspecto localizado de la producción y de las transacciones no presenta pues ventajas para todo el mundo.

## **Los queseros -productores, negociantes, comerciantes- actores centrales del sistema**

Como lo hemos visto, la ciudad de Cajamarca se transformó durante los 10 últimos años en un gran mercado quesero, principal centro de articulación lechera del departamento de Cajamarca. Sus queseros, por su dinamismo, creatividad y habilidad para los negocios han transformado esta ciudad en un sitio comercial importante. Son a la vez queseros-productores, negociantes y comerciantes y podemos estimar su número en más o menos cincuenta.

El artesano-quesero de Cajamarca desempeña pues papeles en todas las dimensiones queseras de la ciudad de Cajamarca. También es la razón por la cual las fronteras que existen entre queseros-productores, queseros-negociantes y comerciantes-queseros son muy difíciles de establecer tanto temporal como territorialmente. ¿Pero, quiénes son? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Cuáles son sus aspiraciones? Una encuesta a unos 42 de ellos ha permitido conocerlos mejor.

### **Perfil del quesero**

En su mayoría (86%), son oriundos del departamento de Cajamarca y descendientes de padres agricultores o ganaderos (64%). Son hombres de edad mediana, más bien jóvenes (un promedio de 41 años), por lo general casados (76%) y con un promedio de tres hijos. Hay que notar que entre los empresarios, cuatro son mujeres. El 69% de los cónyuges desempeñan un papel en la empresa, pero solo el 27% está totalmente asociado a las actividades de la empresa, mientras los demás desempeñan un papel de apoyo, casi siempre en cuanto a la gestión y la venta en bodegas. Las esposas de los queseros son profesoras, maestras de escuela, enfermeras y empleadas del Estado o de instituciones locales.

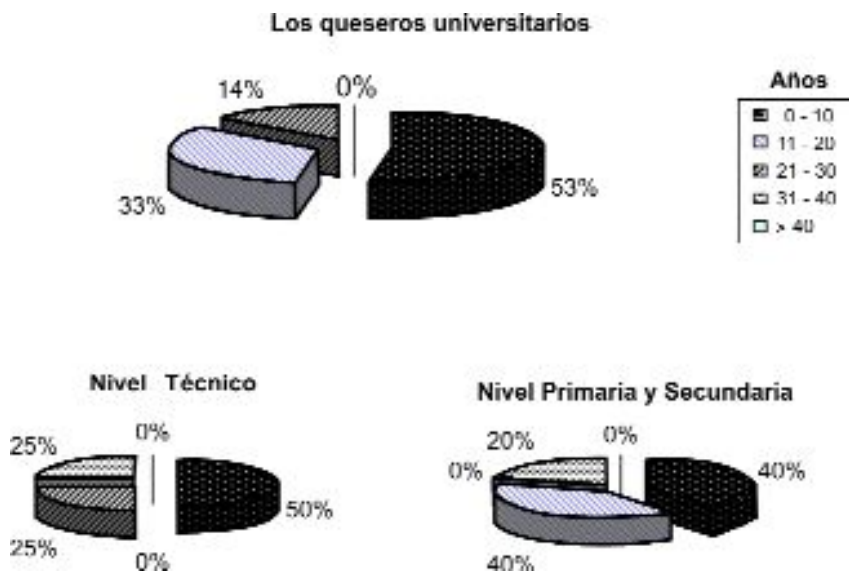




Hay que subrayar que el 50% de los queseros ha tenido una formación superior de tipo universitaria. Esto explica en parte el hecho de que la mitad de ellos tiene ingresos adicionales que provienen de una actividad totalmente diferente de la quesera.

Su integración al sector de derivados lácteos es relativamente reciente ya que el 43% empezó su actividad hace menos de 10 años. En particular, son los universitarios los que se incorporaron al sector en los últimos años (53%), buscando nuevas fuentes de ingreso después de los reajustes del “fujishock”.

Si se cruzan los datos entre el nivel educativo y la antigüedad en el oficio, podemos apreciar una tendencia que muestra que los más educados empezaron a desplazar a los demás en el oficio de queseros en Cajamarca, que se vuelve entonces un trabajo más elitista (ver figura 19). Esto corresponde a la tendencia general del país que, perseguido por las crisis, vio aumentar el desempleo de manera rápida. Frente a esta situación, los universitarios empezaron a aceptar empleos que no corresponden con su calificación.



**Figura 19 : Relación entre nivel educativo y antigüedad**

¿De qué manera se puede definir el comportamiento de los queseros de Cajamarca? Preguntándoles cuáles fueron las principales motivaciones al escoger la quesería artesanal como actividad profesional, manifestaron querer:

- Mantener cierto nivel de vida para la familia (28%);
- Tener un trabajo satisfactorio e independiente (24%);
- Buscar nuevos modos de fabricación, hacer cambios e innovaciones (19%).

La búsqueda de beneficio no aparece del todo como una prioridad para los queseros. La respuesta «ganar dinero» llega en última posición de las motivaciones, con el 4%. Esto confirma las hipótesis de Julien y Marchesnay (1988), que contradicen el paradigma neoclásico que afirma que el beneficio es el último fin de todo negocio capitalista: «Es preferible razonar como si los empresarios de la pequeña empresa tuvieran sus propias metas personales, hasta si éstas los alejan de la posibilidad de maximizar su beneficio obtenido de los capitales invertidos, exponiéndose a ser acusado de crimen de lesa-racionalidad económica». Ambos autores prefieren entonces razonar en términos de «canasta de utilidad» para establecer una tipología de los dirigentes de las pequeñas empresas quienes, según ellos, se fijan un conjunto de metas jerarquizado, lo que hemos podido verificar para los queseros de Cajamarca. De esta manera, determinan dos grandes tipos de empresarios: los PIC (perennidad-independencia-crecimiento) y los CAP (crecimiento-autonomía-perennidad). Sin extendernos en esta tipología, notaremos que nuestros queseros son más bien del tipo PIC. Sus respuestas confortan la impresión que dan estos queseros de ser un tipo que llamaremos «buenos padres de familia»: quieren mantener el nivel de vida de su familia y, sobre todo, no tomar riesgos que podrían comprometer el equilibrio familiar, en particular la educación de los hijos. Solo cuatro o cinco de ellos pueden ser considerados como verdaderos empresarios, capaces de tomar riesgos, buscando invertir hoy, esperando obtener beneficios mañana: son los queseros CAP. Las estrategias de los queseros integran perfectamente este comportamiento de buenos padres de familia, lo que explica a menudo su falta de dinamismo y un desarrollo muy lento de su empresa. El temor de tomar riesgos les impide, por ejemplo, endeudarse, aumentar sus compras de queso e incluso, responder a demandas de compra importantes. Estos «buenos padres de familia» son muy conservadores, comprometidos con un ritmo de vida tranquilo y poco propenso a los cambios. Finalmente, se puede subrayar su modo de gestión



extremadamente centralizador: generalmente toman todas las decisiones (es cierto que algunos afirman consultar con su cónyuge), administran los abastecimientos, producción, promoción, ventas, recursos humanos, relaciones exteriores, control de calidad y no delegan nada antes de dejar todo en manos de sus hijos. También son ellos los que asisten a las reuniones, seminarios y sesiones de capacitación.

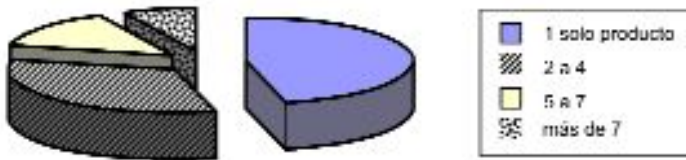
### **Perfil y estrategias de la empresa de fabricación de productos lácteos**

Por lo general, estas empresas queseras nacieron en las cocinas familiares. Juvenal Díaz cuenta, por ejemplo, cómo se inició en el oficio en la cocina de su madre, en su pueblo natal de Chugur, antes de crear su primera pequeña planta, con una capacidad de 300 litros diarios. Todavía hoy, el 64% de las queserías forman parte de la casa y, en su mayoría, están instaladas en una o dos habitaciones. Sin embargo, constatamos una evolución rápida de la infraestructura: las dos queserías más importantes, instaladas en Baños del Inca para beneficiarse con la proximidad del abastecimiento de leche y con las aguas termales muy calientes distribuidas con condiciones excepcionales por la Municipalidad, ya construyeron verdaderas instalaciones de quesería y las siguientes lo están haciendo. Además, son unidades de producción relativamente importantes que pueden tratar diariamente entre 5.000 y 7.000 litros de leche. Hay que notar que más o menos el 60% de la capacidad de producción de las queserías de Cajamarca no se utiliza. Finalmente, el 71% de las empresas ha abierto por lo menos una tienda en el centro de la ciudad. Volveremos a hablar de esto en la presentación de la comercialización.

Según la clasificación de las empresas, establecida en función del número de empleados por Julien y Marchesnay (88), tres de las empresas queseras deberían ser consideradas como pequeñas empresas (tienen entre 10 y 49 empleados), el resto forma parte de la categoría de la microempresa (entre uno y nueve empleados).

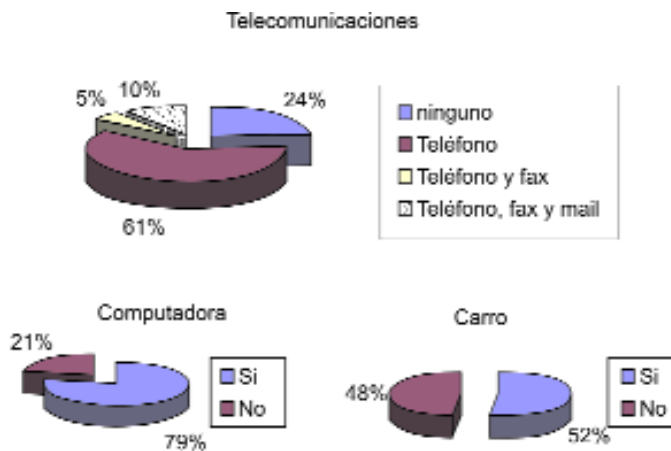
Sin embargo, en las condiciones específicas de Cajamarca, dos grandes tipos de empresas queseras pueden ser definidas, según el número de productos lácteos fabricados (ver figura 20):





**Figura 20 : Número de productos lácteos fabricados**

- Las pequeñas empresas: Elaboran un solo tipo de producto (46%), por lo general queso mantecoso. Estas pequeñas unidades tienen un mercado restringido a nivel local y en contacto directo con sus clientes, ya que sus medios de comunicación son muy limitados (el 12% no tiene teléfono).



**Figura 21 : Medios de comunicación**

Entre las pequeñas empresas, se puede distinguir a los productores rurales y los urbanos. Los primeros generalmente fabrican queso andino tipo suizo o fresco y a veces mantecoso. Recientemente pudimos constatar en la región de Chanta-Yanacancha la emergencia de algunos productores rurales de manjarblanco. Estos venden su producto en la ciudad, ya sea a tiendas queseras (que de esta manera complementan su

gama), directamente en el mercado o en la calle. Los urbanos fabrican principalmente mantecoso que venden en su propia tienda, a otras, en el mercado y/o en la calle;

- Las empresas de tamaño mediano: Tienen una producción diversificada (el 33% fabrica entre dos y cuatro productos lácteos y el 21% por lo menos cinco). Estas unidades tienen clientes locales y nacionales y, muy a menudo, su propia tienda. Además, por lo general tienen medios de comunicación más desarrollados que las anteriores (teléfono, fax o incluso correo electrónico). Compran leche todos los días (entre 300 y 3,000 litros) y los intermediarios les venden queso una o dos veces por semana. Detallaremos las estrategias comerciales de los queseros que son dueños de una tienda en el párrafo referente a los actores de la comercialización en Cajamarca.

Las empresas queseras, sean pequeñas o medianas, tienen pocos trabajadores (el 81% emplea entre una y tres personas), generalmente capacitados en la misma unidad. La producción se efectúa con poco equipamiento (el 48% tiene entre una y dos máquinas) y un espacio de trabajo muy reducido (el 76% cuenta con menos de 100m<sup>2</sup>). Las inversiones realizadas en las empresas son relativamente reducidas: el 27% invirtió menos de US\$5.000, principalmente los pequeños fabricantes de mantecoso, y el 51% invirtió menos de US\$20.000.

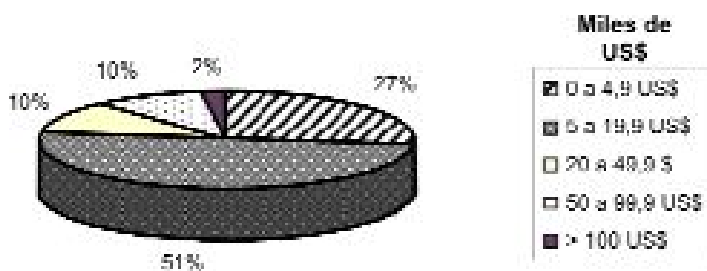


Figura 22 : Nivel de inversión en miles de dólares americanos

## Diferentes grados de formalización

Todas las empresas encuestadas se consideran parte de la economía formal. Para ser reconocidos como formales por todas las autoridades, los queseros tienen que estar inscritos en los diferentes registros de las instituciones públicas que administran las actividades industriales y comerciales del rubro alimenticio: el de la Sunat (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria), de la municipalidad, de los ministerios de Industria y de Salud y del Indecopi, encargado de las marcas. Además, deben haber abierto una cuenta en un banco local y conseguido el sistema de código de barras. Comprobamos entonces una gran diversidad de situaciones, pero se perciben también dificultades muy importantes encontradas por estos queseros para obtener sus registros, el de las marcas en particular y, muy a menudo, el poco interés para realizar estos trámites administrativos cuyas ventajas no siempre se ven, pero sí los costos y el tiempo invertido. Sin embargo, son aspectos importantes que muchas veces condicionan el acceso a los diferentes circuitos de venta y marcan las relaciones con los consumidores. Se identificaron cuatro tipos de empresas, en función de sus vínculos con las diferentes autoridades:

- Grupo 1: Empresas cuyo grado de formalización es reducido. El 81% se encuentra en este grupo. Cumplen con las condiciones mínimas de formalización para el funcionamiento de una empresa al haber obtenido el RUC (Registro Único de Contribuyente) de la SUNAT. El RUC o su versión simplificada el RUS, permite emitir recibos y facturas y también los obliga a pagar impuestos;
- Grupo 2: Empresas que cumplen con las condiciones que permiten dar cierta confianza al consumidor. Se trata más que todo del registro sanitario y de la licencia municipal que les autoriza a vender directamente. El 36% de las empresas forma parte de este grupo;
- Grupo 3: Empresas vinculadas con el sector financiero. Son las que tienen por lo menos una cuenta bancaria. El 26% está en este caso. Dichas empresas pueden mejorar sus relaciones comerciales y, particularmente, abrir mercados en la costa;

- Grupo 4: Finalmente, las empresas industriales que tienen una marca registrada y que están inscritas en el registro de producción industrial. Estas comienzan a utilizar los códigos de barra, indispensables para vender en los supermercados.

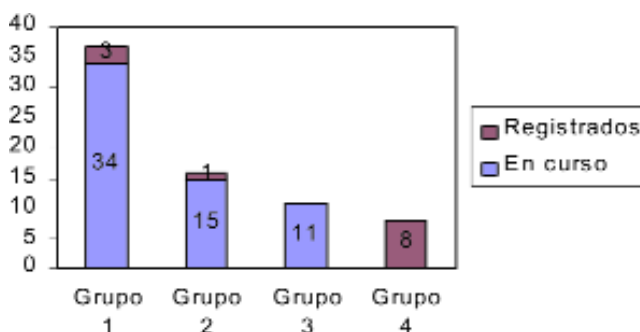


Figura 23 : Grados de formalización

Subrayemos la correlación entre el nivel de comunicación y el acceso al mercado: los queseros que no tienen teléfono son los que venden únicamente en el mercado local.

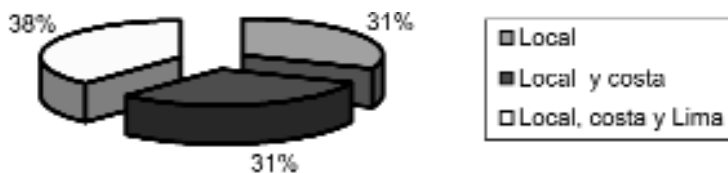


Figura 24 : Tipos de mercado

Finalmente, cruzando los datos con el número de productos fabricados, la cantidad de leche transformada y el nombre del principal producto, vemos aparecer una primera tipología de las queserías que complementa la presentada anteriormente (ver figura 25). Las empresas medianas son las tres subrayadas con la flecha morada, se caracterizan por tener una gama importante de productos, muy diversificada y de cierto volumen (quesos de varios tipos, pero principalmente mantecoso y queso andino tipo suizo, mantequilla y productos lácteos como el manjarblanco y el yogurt).

Las pequeñas o microempresas se caracterizan por su especialización en un producto y forman tres subgrupos:

- Las pequeñas y microqueserías de mantecoso: solo se especializan en este producto con tamaños muy diferentes. Las más pequeñas tratan un volumen de leche entre 200 y 300 litros diarios, las medianas entre 500 y 700 litros y las más grandes cerca de 1.500 litros;
- Las microempresas de manjarblanco: tratan de diversificarse un poco y, generalmente, complementan su producción de manjarblanco con uno o dos productos, mantecoso o yogurt, y transforman entre 250 y 550 litros de leche diarios;
- Finalmente, los productores de queso andino tipo suizo: en realidad son empresas instaladas recientemente en Cajamarca y que, por lo general, tienen su unidad de producción en Tongod o en Chugur y la tienda en la ciudad. Es un proceso reciente de migración de las actividades queseras hacia el centro de comercialización y de consumo. Podemos subrayar que dos de las empresas queseras más importantes también empezaron de esta manera pero migraron en los años 80.

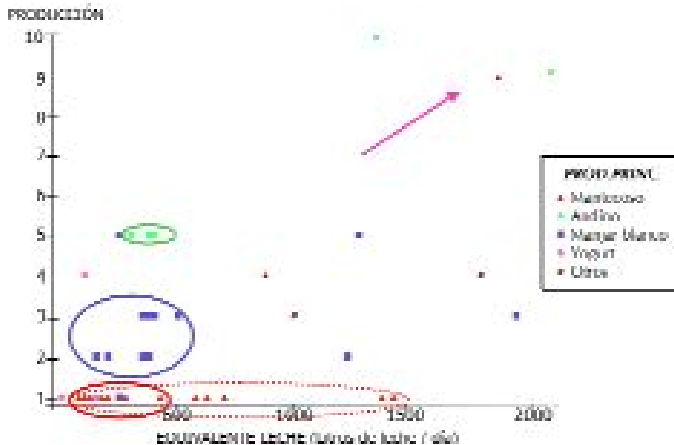


Figura 25 : Tipología de las queserías



Los queseros, actores centrales de nuestro sistema localizado son, por lo general, pequeños artesanos recientes en el sector. Su principal objetivo, lejos del «espíritu de empresa», en el sentido “Shumpeteriano” del término, es ante todo la perennidad de la empresa familiar y la independencia. Están en contacto directo con los ganaderos o con los intermediarios, así como con las instituciones. Son muy prudentes y más bien pesimistas en cuanto a su porvenir. Tienen la impresión de que el mantecoso y el queso están en retroceso; sin embargo, confían en el porvenir del yogurt, pero también en el de la mozzarella.

## «Hacia adelante»: venta local y venta en la costa

### La venta local

Los queseros tienen varias alternativas para vender sus productos en Cajamarca: pueden tener una tienda propia (lo que se da en la mayoría de los casos) o vender sus productos en el mercado (directamente al consumidor o a revendedores) o, finalmente, vender sus quesos a otros comerciantes (bodegas, tiendas queseras, restaurantes, etc.). Detallaremos más la venta en las tiendas queseras ya que se trata del modo de venta dominante. En Cajamarca el 71% de los queseros tiene su propia tienda y en algunas calles se encuentran a veces, una al lado de la otra, una decena de tiendas especializadas en productos lácteos.

### La venta en las tiendas queseras, modo de venta directa del productor al consumidor

Por lo general, las tiendas queseras son pequeñas y sus mostradores están colmados de diversos productos lácteos: mantecoso de varios tamaños, queso andino tipo suizo redondo vendido tal cual, yogurt líquido en botellas de un litro, mantequilla empaquetada en pequeñas cajas de cartón, manjarblanco en frascos de plástico de volúmenes diferentes, etc.

En estas tiendas queseras, el mantecoso y el manjarblanco son los productos atractivos. El queso andino tipo suizo y la mantequilla también



están muy presentes aunque, en volumen, se venden menos que los anteriores. El yogurt artesanal, lanzado hace unos tres años por los productores de lácteos de Cajamarca, tiene mucho éxito. Hoy, aunque los industriales tratan de ingresar al mercado, el yogurt artesanal sigue siendo muy apreciado por los conocedores. Solo algunas tiendas queseras venden quesos más elaborados (Brick, Edam, Tilsit) porque son más caros y atraen a las personas cuyos ingresos son bastante altos (Theeten, 2001).

### **Tipología de las tiendas queseras, en función de los cuatro componentes del «marketing mix» (Theeten, 2001)**

Las tiendas queseras de Cajamarca tienen estrategias variadas de comercialización. Sin embargo, fue posible estudiarlas según cuatro criterios, las cuatro “P” del «marketing mix»: el producto, el precio, la promoción, y la plaza de venta. Para cada uno de estos criterios se atribuyó una nota, lo que permitió agrupar las lecherías que obtuvieron notas cercanas y distinguir así tres tipos importantes:

- Las empresas del primer grupo fabrican ellas mismas un número limitado de productos (mantecoso y algunas veces manjarblanco) y complementan su gama (fresco, queso andino tipo suizo, mantequilla...) comprando a otras tiendas queseras o a pequeños productores. Están entonces encajadas en fuertes sistemas de interrelación y son dependientes de los abastecimientos exteriores. Generalmente, los productos son de calidad mediana y son vendidos relativamente baratos al consumidor. A nivel de la estrategia comercial, no recurren casi nunca a la promoción ya que esto representaría gastos muy elevados en un sistema donde los márgenes son reducidos...
- El segundo grupo, que podríamos llamar intermedio, ofrece una gama de productos lácteos de mediana a importante, de bastante buena calidad. Hacen muy poca promoción pero exportan una importante cantidad de su producción hacia la costa gracias a, por lo general, una buena fama basada en la antigüedad. El recuadro a continuación da una visión general del modo de venta de estos comerciantes en la costa:



Soy quesero en Cajamarca y mi casa me sirve de tienda [...] Solo fabrico mantecoso y trato de ofrecer la mejor calidad posible, con quesillo de buena calidad que compro en la sierra [...] En mi casa vendo sobre todo mantecoso y un poco de quesillo. Pero produzco sobre todo para la costa; he creado poco a poco mi propia red de clientes. Como fabrico queso de buena calidad, la gente se pasa la voz.

Fuente: Theeten, 2001

- El tercer grupo ofrece una gama importante de productos lácteos. Estos queseros solo venden sus propios productos. Se distinguen por una calidad superior e incluso por tener productos de lujo y una búsqueda constante de innovaciones. La mayoría de estas empresas tiene precios muy altos y una gestión dinámica. Exporta entre 60% y 80% de su producción. Aquí solo entran de tres a cuatro tiendas queseras, las más importantes de Cajamarca.

### **Los productos no lácteos vendidos en las tiendas queseras**

Toda una gama de productos acompaña la venta de quesos en las tiendas queseras y forman una especie de «canasta de bienes», como lo habíamos anticipado (Lacroix, Mollard, Pecqueur, 98). Las rosquitas y el chocolate son esencialmente indisociables del queso, particularmente del mantecoso.

- Las rosquitas: Son pequeñas galletas fabricadas a partir de harina de trigo y grasa vegetal. Son especialidades de Cajamarca. La competencia, es «salvaje» y existen unas 10 marcas de las cuales las más importantes son, en orden de importancia, San Francisco, Campos, Trigo de Oro, Mendoza y La Chuguranita. Los precios son casi iguales, cualquiera sea la marca o la tienda; varían entre 4 y 5 soles el kilo. El 83% de las tiendas queseras vende rosquitas.
- El chocolate: Proviene de las zonas más cálidas del este de Cajamarca. Las provincias que fabrican este producto de manera artesanal son Celendín y Jaén, que cubren la demanda a nivel regional. En Celendín, las semillas de cacao provienen del departamento de Amazonas. Este producto es muy apreciado en el mercado.



- Las mermeladas: En Cajamarca se están desarrollando microempresas especializadas en la fabricación de mermeladas, con frutas que provienen, en su mayoría, de la región (saúco, moras, fresa, naranja). Por lo general, las mermeladas se venden en frascos de plástico de 1/4 y 1/2 kilo. La marca más conocida es Colinas Verdes, que fabrica mermelada de saúco, la cual se vende en el 60% de las tiendas queseras. Otras dos le hacen mucha competencia, una de Lima y la otra de Cajamarca.
- La miel y el polen: El 55% de las tiendas queseras vende miel y el 31% polen. Muy pocas venden ambos productos juntos. Estos productos provienen esencialmente de Cajamarca, San Marcos y Bambamarca y, en menor cantidad, de Cajabamba, Jesús, Perlamayo y San Juan. El precio de la miel varía entre 12 y 20 Nuevos Soles el Kg., con un promedio de 15,5 Nuevos Soles. El 80% es vendido sin marca. Es miel de eucalipto, con virtudes medicinales, pero cuyo sabor no es muy apreciado en la costa. El polen se vende entre 40 y 60 Nuevos Soles el kilo, con un promedio de 47 Nuevos Soles.
- Los vinos: En el 50% de las tiendas queseras se encuentra vino de Cascas o de la marca Frunac (vino de saúco) a 8 Nuevos Soles el litro. La presencia de mermeladas está normalmente ligada con la del vino.
- La artesanía local: Hecho reciente. Los quesos de Cajamarca, que atraen numerosos turistas, permiten vender al mismo tiempo productos de artesanía local tales como textiles, sombreros, piedras esculpidas, joyas, objetos de cuero o de madera, cerámicas, etc. Cuatro lecherías se lanzaron en este negocio original: Los Alpes, El Favorito, La Colpa, Huacariz.

Los queseros tienen la posibilidad de vender sus productos en tiendas especializadas que por lo general les pertenecen. Los que no tienen los medios como para tener su propio punto de venta tienen otras posibilidades para la comercialización local.

### **La venta de quesos a otros comercios**

Cuando no poseen su propio lugar de venta, los queseros buscan otros canales. Ya hemos hablado del mercado y de la venta en la calle. Pero los queseros también transan sus productos con otros comerciantes, quienes se encargan de la distribución final. Existe así una serie de estrategias de



reventa de los productos lácteos, los queseros venden sus productos a tiendas queseras, bodegas, panaderías, restaurantes y pizzerías.

### **La venta a las bodegas, generalmente basada en la confianza**

Las bodegas, en el Perú, son pequeños supermercados locales. Ofrecen en una superficie reducida toda clase de artículos, desde el detergente hasta el arroz, pasando por las verduras frescas o la leche en polvo. En Cajamarca, unas 150 bodegas venden quesos, por lo general en pequeñas cantidades con una gama poco diversificada (esencialmente mantecoso). Los queseros que venden sus productos a las bodegas se pueden dividir en:

- Los pequeños queseros rurales que no poseen su propio punto de venta y venden a varias bodegas y/o en el mercado. Generalmente, las relaciones entre el quesero y la bodega se basan en la confianza, una bodega siempre es abastecida por el(los) mismo(s) quesero(s);
- Los que tienen una tienda y, muy a menudo, una marca reconocida. En tal caso, los dueños de las bodegas se abastecen directamente donde los queseros (en su fábrica o en su tienda) y obtienen precios mayoristas al comprar cantidades importantes. Se trata entonces de una red de reventa entre bodegas.

En las bodegas, el mantecoso se vende más barato que en las tiendas queseras. ¿Por qué? En primer lugar, porque en la mayoría de los casos, las bodegas compran el queso al por mayor y, por consiguiente, obtienen descuentos. Además, muy a menudo, las bodegas venden el mantecoso de pequeños productores comprado más barato. Finalmente, la clientela de las tiendas queseras es diferente, se trata generalmente de turistas quienes aceptan pagar los productos más caros.

### **La venta a restaurantes y pizzerías, una exigencia de calidad**

Los queseros que venden sus productos a los restaurantes y pizzerías son generalmente artesanos reconocidos por la calidad de sus productos. A menudo trabajan con un restaurante después de un período durante el cual «se prueba» el producto con los clientes. Si éstos están satisfechos, el restaurante se vuelve un canal de venta privilegiado, los precios son altos, se asegura la venta mientras se respeta la calidad y mientras funciona el restaurante.

## **La venta en la costa**

Si una cantidad relativamente importante de productos lácteos se vende localmente, la mayor parte se envía a la costa. Más del 95% de los productos de Bambamarca y el 75% de los productos de Cajamarca parten hacia las ciudades costeñas. Los principales puntos de partida de las redes son las ciudades de Cajamarca, Bambamarca y Chota, otras más pequeñas como San Miguel, Cutervo o Santa Cruz y pueblos como Agua Blanca, Cochán o Asunción.

Para simplificar, solo describiremos aquí los vínculos entre la ciudad de Cajamarca y la costa cercana, en particular la ciudad de Trujillo. Esta conexión está esencialmente asegurada por revendedores, quienes compran numerosos productos lácteos en Cajamarca y los comercializan en los mercados de la costa. La articulación también puede hacerse por intermedio de los mismos queseros, quienes utilizan el sistema de “la expedición”. La ciudad de Cajamarca, verdadero nudo estratégico, aparece entonces simultáneamente como lugar de venta-consumo al paso de los productos lácteos.

### **Los revendedores, eslabón entre el «territorio del SIAL» y el «territorio articulado con el SIAL»**

Los revendedores son actores importantes del SIAL. Desempeñan el papel de interfase entre el territorio quesero propiamente dicho y el territorio articulado con el SIAL, es decir, el mercado de la costa. Por lo general son personas oriundas de la misma ciudad de Cajamarca quienes preparan, antes de bajar a la costa, canastas de bienes con productos variados (mantequilla, mantecoso, fresco, queso andino tipo suizo, manjarblanco, rosquitas) de tres o cuatro queseros cajamarquinos. No mantienen ninguna relación de fidelidad con los proveedores ya que buscan las mejores oportunidades del momento y hacen bajar los precios comprando cantidades importantes (50 Kg.). Estos revendedores transportan en promedio entre 200 y 250 kilos cada uno, teniendo que cubrir un costo de transporte entre Cajamarca y Trujillo de entre 10 y 15 soles por 100 kilos. Los revendedores acompañan su mercancía en el mismo camión o toman un bus que los hace llegar al mercado al mismo tiempo.



El mercado quesero de Trujillo tiene lugar los martes y los viernes; el revendedor puede estar durante un día, o se queda para los dos días. En el primer caso, cuando no vende toda su producción, trata de vender lo que queda en la ciudad y se va la misma noche. También puede hablar con un amigo para que le venda el sobrante el viernes. En el segundo caso, el revendedor se queda en Trujillo entre el martes y el viernes, conservando los productos lácteos en una refrigeradora. Esto supone el hecho de que tenga familia allí mismo (ver recuadro a continuación).

### **Las estrategias de comercialización en la costa de un quesero de Hualgayoc**

Durante el fin de semana yo hablo por teléfono con vendedores de Cajamarca para pedirles galletas de maíz, rosquitas, manjarblanco y mantequilla. Coloco mis quesos (mantecoso, queso andino tipo suizo) en un camión que viene de Bambamarca y que va hacia la costa. Luego, tomo un bus que va a Cajamarca para recuperar los productos que pedí y durante el fin de semana salgo en bus para Trujillo. El martes por la mañana voy al mercado Chicago para buscar mis quesos. No vendo allí, pero sí en los tres otros mercados mayoristas. En total vendo entre 180 y 200 Kg. de mantecoso, 50 Kg. de manjarblanco, entre 30 y 40 Kg. de rosquitas, 10 Kg. de mantequilla y 20 Kg. de galletas de maíz. A veces me quedo hasta el viernes donde mi primo para vender lo que me queda y que guardo en la congeladora. Después del mercado, tomo un camión que va a Bambamarca y que me deja en mi casa.

### **“La expedición directa”: otro medio para unir Cajamarca con la costa**

Algunos queseros están directamente en contacto con sus clientes de la costa pero solo una minoría se desplaza personalmente hasta allí. La mayoría de los queseros comercializa sus productos gracias al sistema de “la expedición”, que consiste en hacer llegar a la costa, por bus o por camión, la mercancía pedida por teléfono. Cada vez más el cliente paga con giro bancario antes de que el quesero haya enviado la mercancía, de esta manera, los queseros se evitan malas sorpresas. Por lo general, el cliente paga el transporte.



Este sistema está muy desarrollado y, regularmente, se utilizan algunas empresas específicas para efectuar el transporte. La compañía Línea, por ejemplo, transportaría, según las entrevistas, mercancías de todo tipo entre las cuales, un 25% o 30% son productos lácteos (quesos, manjarblanco y también rosquitas) con picos cercanos al 60% durante las fiestas (julio, diciembre); 15% de los productos irían a Trujillo (0,50 Nuevos Soles/Kg.), 10% a Chiclayo (0,40 Nuevos Soles/Kg.), 5% hacia Lima (0,60 Nuevos Soles/Kg.), (Theeten, 2001). Actualmente, la compañía tendría entre 40 y 50 clientes de los cuales 20 y 25 son fijos, lo que muestra el éxito de este modo de venta. Los dos más importantes son Huacariz y Chugur, que representa más o menos el 50% de los volúmenes; estos dos productores establecieron relaciones de confianza con la compañía, trabajan con ella desde hace cinco o seis años y se benefician con ventajas preferenciales (precio por kilo, precio de los transportes, de los pasajes, etc.). El recuadro a continuación da una visión global del sistema de “la expedición”.

Por lo general, los clientes me llaman el lunes para hacer un pedido: me encargan la cantidad deseada en función de lo que tengo [...]. Me cancelan con giro bancario; el día en que me llaman, verifico que el giro sí se hizo y en la noche, como a las 7 p.m., mando mi mercancía con un transportista que asegura la buena entrega del producto. El problema es que no tengo seguro de transporte... ¡Es un riesgo, pero vale la pena!

Fuente: Entrevista con un quesero, Theeten, 2001

Los queseros aparecen pues como los actores centrales del sistema localizado. Están relacionados con los productores de materia prima, con los intermediarios, con varias instituciones y mantienen redes de distribución en la costa. De esta manera, consiguen un mercado donde intervienen varios actores, articulados al SIAL: los comerciantes de las ciudades de la costa.

### **Los comerciantes de la costa, actores articulados al SIAL**

Una vez en las ciudades de la costa (mediante sistema de “la expedición” o de los revendedores), otros actores se encargan de los productos lácteos.



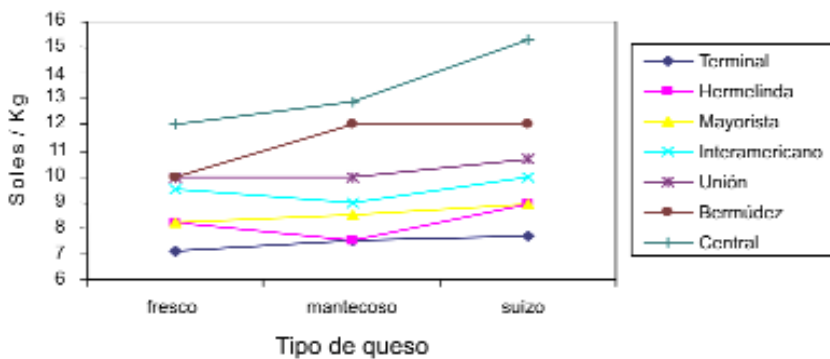
Son los mayoristas o comerciantes de la costa, quienes no forman parte del SIAL pero están estrechamente vinculados con él. De alguna forma constituyen su prolongación. Veremos a continuación, de manera sucinta, las estrategias de algunos actores, tomando como ejemplo la ciudad de Trujillo.

La gran mayoría de la venta de productos lácteos en la costa se hace en los mercados: a partir de los mayoristas, los productos son repartidos entre semi-mayoristas y minoristas. Lo que queda es para los supermercados, las bodegas o las panaderías que venden muy pocos productos lácteos artesanales procedentes de Cajamarca. En Trujillo existen cuatro tipos de espacios de venta:

- El mercado mayorista Chicago: Solo funciona dos mañanas por semana pero centraliza casi todas las actividades de los productos lácteos que llegan a Trujillo. Los compradores del mercado de Chicago son consumidores directos o, la mayoría, intermediarios y comerciantes que revenden en Trujillo mismo (en otros mercados, a bodegas especializadas, a panaderías, etc.), o en otras ciudades de la costa (Lima, Chimbote, Piura). En este mercado, los precios de los productos son casi siempre los mismos, cualquiera sea el vendedor ya que todos están en competencia. Sin embargo, podemos notar una pequeña diferencia de precio entre los productos de Cajamarca y los de Bambamarca, los primeros son más caros debido a los costos de producción más elevados y a su mejor calidad (Theeten, 2001);
- Tres mercados mayoristas: Interamericano, Mayorista y Hermelinda, que funcionan durante toda la semana y que reciben quesos procedentes del mercado de Chicago o directamente proveídos por los productores de Bambamarca y de Cajamarca;
- Mercados semi-mayoristas: Venden en cantidades más reducidas que los anteriores, o sea a precios no tan altos. Reciben quesos de los mayoristas: se trata de los mercados Bermúdez, Unión y Central;
- Bodegas, supermercados y panaderías: Se abastecen en los mercados anteriores y venden directamente a los consumidores. Aparte del CEFOP, que abrió una tienda especializada, no existen tiendas queseras en Trujillo. Las ventas que no se hacen en el mercado se hacen en las bodegas, supermercados o panaderías. Hay que notar que los

supermercados de Trujillo, para diferenciarse, apuntan particularmente a los productos industriales. Los únicos productos artesanales vendidos en estos canales son el queso fresco, el mantecoso, el queso andino tipo suizo y la mantequilla. En las panaderías se encuentran los mismos productos que en los supermercados, pero con precios más altos (entre uno y dos soles más por kilo). Por ejemplo, el mantecoso de la marca Coimolache se vende a 11,2 Nuevos Soles el kilo mientras en el mercado Chicago cuesta 8 Nuevos Soles el kilo. Los precios en las bodegas son intermedios entre los de los supermercados y los de las panaderías.

Los precios de los productos dependen del número de intermediarios que intervienen. El gráfico a continuación permite comparar los precios de tres quesos (mantecoso, queso andino tipo suizo y fresco) en los diferentes mercados de Trujillo:



**Figura 26: Precio de los quesos en el mercado de Trujillo**

Se puede ver entonces que la variación de precios entre el mercado de Chicago, el más barato, y el mercado Central, el más caro (más aún cuando está ubicado cerca del centro de la ciudad) alcanza unos 5 Nuevos Soles para el fresco y el mantecoso (70% de variación) y 7,5 Nuevos Soles para el queso andino tipo suizo, o sea una variación cercana al 100%.

Los productos de Cajamarca pasan por manos de un gran número de actores antes de llegar al consumidor final. Ahora estudiaremos a estos consumidores.

## Los consumidores: La parte de adelante del sistema

Los consumidores son el último eslabón de la cadena de los productos lácteos. Se distinguen dos grandes tipos: los de Cajamarca, que forman parte del SIAL, ya que están localizados en el territorio de producción, y los que están en la costa, actores articulados con el SIAL.

El objetivo del estudio sobre el consumo era entender las costumbres alimenticias, los comportamientos de compra, las percepciones de los consumidores así como sus expectativas según su zona de vivienda. Se escogieron tres ciudades para efectuar las encuestas: Piura y Trujillo en la costa y Cajamarca en la sierra. La encuesta se hizo con un muestreo de 80 personas: 40 en Cajamarca, 25 en Trujillo y 15 en Piura (Theeten, 2001).

### Costa, sierra: costumbres alimenticias distintas

Los productos lácteos, en la sierra al igual que en la costa, se consumen en el desayuno pero también en el almuerzo (bajo la forma de salsas o en las entradas) y durante el “lonche”. Siempre se consumen acompañados, ya sea de pan, rosquitas, miel e incluso chocolate.

El gráfico de la figura 27 representa, para los diferentes productos lácteos, las cantidades promedio consumidas por persona y por mes, diferenciando entre los consumidores de la costa y los de la sierra. Un simple vistazo permite ver que las cantidades consumidas en ambos lugares son relativamente iguales pero esconden, para algunos productos, lógicas de consumo diferentes.

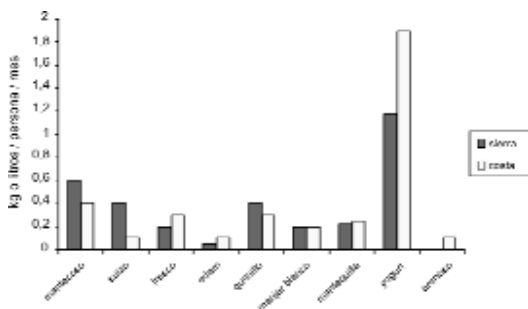


Figura 27 : Consumo de productos lácteos en la costa y en la sierra

**El mantecoso:** En ambas zonas es el queso más consumido, con un promedio de 600 gramos por persona al mes en la sierra y 400 gramos en la costa. Esta diferencia se explica sobre todo por el hecho de que en la costa se reemplaza el mantecoso por el arenoso (o granulado), considerado menos grasoso. Este tipo de queso se consume en casa y es utilizado en los restaurantes: se usa en sándwiches o en platos como papa a la huancaína o el choclo con queso.

**El yogurt para beber:** Es un producto muy consumido, tanto en la costa como en la sierra. En promedio se toma 1,9 litros por persona al mes en la primera, y 1,2 litros en la segunda (Theeten, 2001). En la costa muy a menudo reemplaza las bebidas gaseosas. Se vende en botellas de uno o medio litro o en unidades individuales de 125ml. El yogurt es muy apreciado por los niños, y se consume a cualquier hora del día.

**El queso andino tipo suizo:** Es un producto que se consume esencialmente en la sierra (370 gramos por persona al mes, contra 100 gramos en la costa). En algunas ciudades es muy difícil conseguirlo, como en Piura. En la costa es reemplazado, muy a menudo, por el queso fresco que, según los consumidores, contiene menos materias grasas. No es muy utilizado en los restaurantes.

**El Edam:** Junto con otros quesos de lujo, que se fabrican en Lima de manera industrial, se consumen mucho más en la costa.

**El quesillo:** Producto de la sierra, se consume más bien en esta misma zona (370 gramos por persona al mes, contra 270 gramos en la costa) ya que su conservación es reducida y se presentan dificultades para su transporte. Se utiliza en diversas ocasiones, a menudo acompañado de miel o de mermelada.

**El manjarblanco:** Parece que se consume de igual manera en ambas zonas. Se utiliza sobre todo en la elaboración de las tortas.

**La mantequilla:** Es un poco más consumida en la costa, donde se produce de manera industrial.

## **Diferencias de consumo importante en función de las clases sociales**

La clase social de los encuestados fue evaluada según sus ingresos (Theeten, 2001). Se identificaron tres:

- A: Alta (médicos, abogados, empresarios, personas extranjeras que trabajan para una ONG, etc.).
- B: Media superior (empleados de empresas, propietarios de queserías, profesores, etc.).
- C y D: Medias y relativamente pobres (vendedores en el mercado, agricultores, obreros, etc.).

### ***En la costa***

En la costa hemos podido constatar diferencias de consumo entre las clases sociales. La clase A consume tres veces más quesos que la clase B. Las diferencias no son tan significativas entre las clases B y C. Algunos productos son más consumidos por ciertas clases: el mantecoso, por ejemplo, se consume más en la clase alta. Sin embargo, no podemos decir que sea un producto de lujo, pero se puede pensar que estas familias pudientes pueden consumir más por persona. El queso fresco se consume en cantidades equivalentes en las diferentes clases, sin embargo, no se trata forzosamente del mismo queso fresco: las clases altas lo compran pasteurizado en el supermercado, mientras los demás lo compran artesanal en el mercado. El manjarblanco se consume sobre todo en las clases B y C. Se lo considera un producto popular y, según ciertas personas, como la «mermelada de los pobres». Las personas de la clase A no lo compran tan a menudo y lo utilizan sobre todo bajo la forma industrial, para preparar tortas. Se utiliza la mantequilla para cocinar y para el desayuno, se consume sobre todo en las clases altas; las clases pobres compran margarina, que es más barata.

### ***En la sierra***

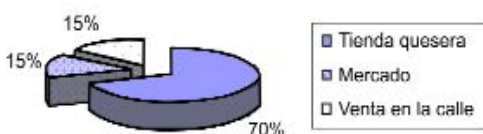
Al igual que en la costa, hay grandes diferencias de consumo entre la clase A y la B y C. El mantecoso y el queso andino tipo suizo se consumen más

en las clases altas, esencialmente por una cuestión de precio, en cambio, el queso tiene una connotación social; se considera este producto como popular porque, generalmente, se vende en la calle. Las clases altas lo consumen menos y, por lo general, lo compran en las pocas tiendas que ofrecen queso de muy buena calidad. Al igual que en la costa, se considera el manjar blanco como la «mermelada de los pobres», pero de una manera menos acentuada.

## La compra de productos lácteos

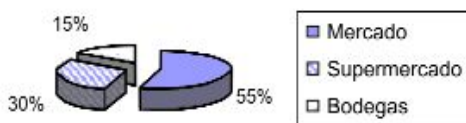
### *El lugar de compra, variable en función de la ciudad*

Al observar los principales lugares de compra de los consumidores (ver figuras 28 y 29), notamos que las costumbres varían mucho, entre la sierra y la costa.



- En Cajamarca, 70% de las personas compran en las tiendas queseras, 15% en el mercado y 15% en la calle.

Figura 28 : Lugar de compra de los consumidores en Cajamarca



- En Trujillo, el 55% compra sus productos principalmente en los mercados, el 30% en los supermercados y el 15% en las bodegas.

Figura 29 : Principal lugar de compra de los consumidores de Trujillo

Estos comportamientos están directamente vinculados con los tipos de puntos de venta que existen en cada ciudad. Cajamarca es la única ciudad que tiene tantas tiendas queseras y tan pocos supermercados y mercados. En cambio, en las ciudades de la costa hay muy pocas tiendas queseras pero sí un gran número de supermercados y mercados.

Cruzando el lugar de compra con la clase, constatamos que el nivel A compra exclusivamente en las tiendas queseras y supermercados. Aún cuando los precios son más elevados, su meta es asegurar la calidad del producto que compra. El nivel B sigue las mismas tendencias del A, pero también compra en los mercados porque los precios son más bajos. La clase C compra sobre todo en los mercados pero también, a veces, en las tiendas queseras ya que les parece que la calidad es mejor. Los criterios de selección del lugar de compra varían: la clase A privilegia sobre todo la higiene y acepta pagar más; para la C, la prioridad es el precio, muy a menudo en detrimento de la higiene y de la calidad.

### **Productos comprados con poca frecuencia pero en cantidades importantes**

Juntando costa y sierra, solo el 14% de los consumidores compra productos lácteos varias veces por semana. El 55% lo adquiere una vez por semana y el 31 %, dos o tres veces al mes. Hay una tendencia a la compra agrupada que se nota con fuerza en Cajamarca donde las personas compran a la vez un kilo de quesos en promedio. En la costa, en cambio, los consumidores compran más seguido pero en cantidades más reducidas (1/2 Kg. en promedio por compra).

Parece que las compras de productos lácteos han bajado bastante debido a la recesión económica que azota el Perú desde más o menos 1995. En la sierra como en la costa, la clase A dice que su consumo disminuyó en 20% en promedio desde hace 5 años; las clases B y C afirman que su consumo sufrió una caída de más o menos 40%.

### **Las percepciones de la calidad por el comprador**

Entre las personas interrogadas, el 56% dice que los quesos son de buena calidad; el 33% dice no estar seguro del origen de los quesos de la sierra y, sobre todo, el 93% de los consumidores sabe que ciertos quesos son mezclados con harina. La gente no es para nada ingenua en lo que se refiere a los fraudes en el sector quesero. Por otra parte, las encuestas mostraron que muchos consumidores estarían de acuerdo con pagar un poco más para tener un buen queso: entre 6 y 8 soles por un kilo de queso en la clase C, entre 10 y 12 en la B y más de 12 soles en la A.



Al momento de la compra, la incertidumbre de los consumidores referente a la calidad de los productos se reduce por convenciones de tipo doméstico, es decir, por el interconocimiento y la confianza entre el vendedor y el comprador. Al lado de eso, la presentación de los productos no desempeña un papel muy importante; un lindo empaque no significa forzosamente un buen queso. Podemos suponer que esto está esencialmente vinculado con la importancia de la adulteración: en efecto, muchos quesos son mezclados con harina y sobre sus empaques se coloca etiquetas falsas. Las formas de convención llamadas «industriales» no están muy desarrolladas en el sector de los productos lácteos. Sin embargo, hemos podido constatar ciertas formas originales de estimación de la calidad de los productos: en efecto, algunos consumidores han desarrollado el sistema de ir a visitar directamente las fábricas para darse cuenta de las condiciones en las cuales se producen los quesos. Uniendo lo útil con lo agradable, hay que poner esta práctica en relación con el turismo ya que las agencias de Cajamarca ofrecen circuitos que incluyen visitas a queserías rurales y antiguas haciendas.

## **Los actores que intervienen para apoyar al sector quesero artesanal**

El funcionamiento del sector quesero de Cajamarca es de tipo sistémico: al lado de los actores de la ramificación propiamente dicha, existen instituciones públicas, empresas privadas, ONG, y otros que desempeñan un papel en el funcionamiento del sistema. Estas instituciones ofrecen una gama variada de servicios.

### **El apoyo de las ONG**

Varias ONG apoyan actualmente o han apoyado el sector quesero, en varios campos:

- En cuanto al crédito: La mayoría de los queseros de Cajamarca, al instalarse, obtuvieron créditos de diferentes ONG (CARE, CIPDER, FONDER). Actualmente, solo este tipo de instituciones ofrecen crédito accesible para los pequeños empresarios. Por lo general, estos créditos no son muy importantes (unos 5.000 Nuevos Soles) y no son necesariamente invertidos por los beneficiarios en la actividad quesera.





- En cuanto a la capacitación: Una buena parte del presupuesto de varias ONG está destinado a la capacitación de los diferentes actores del sector quesero. ITDG, el CEDEPAS, el SNV, el Centro Ideas, además del SENATI, organizan con frecuencia sesiones de capacitación. Actualmente, la mayoría de los productores que tienen importancia en el mercado siguieron una formación técnica. El SENATI, por ejemplo, desempeña un papel muy importante a nivel del mejoramiento de las técnicas de fabricación de los productos lácteos. Unas 1.500 personas fueron capacitadas por esta institución en el departamento.
- En cuanto al consejo técnico: Todas las ONG citadas anteriormente, además del SENATI, también tienen funciones de asesoría técnica para los agroganaderos de la región. En el caso del sector quesero, estas ONG apoyan a los productores de quesillo dándoles recomendaciones sobre los modos de crianza, ordeño, y preparación y conservación del quesillo. Al final, todos estos elementos favorecen el mejoramiento de la calidad de la materia prima.

### **El apoyo de las empresas privadas**

Existen esencialmente dos tipos de empresas privadas que dan su apoyo al sector: los bancos e INCALAC (filial de Nestlé).

Los bancos desempeñan su papel en el otorgamiento de préstamos a los queseros. Sin embargo, muy a menudo no pueden acceder a estos ya que las condiciones que hay que cumplir, particularmente las garantías, son demasiado exigentes.

En cuanto a INCALAC, es un actor singular. Su presencia permitió el desarrollo de la producción lechera en la región. En efecto, la empresa desempeñó un papel considerable en varios niveles:

- Producción de bienes públicos: Nestlé desarrolló una importante red vial en todo el sur del departamento, mejorando así netamente las condiciones de comercialización de los actores del sector quesero;
- Regulación del mercado: En primer lugar, por su presencia, ofrece una alternativa a los productores y evita la proliferación de las empresas

queseras. Además, en período de consumo reducido de quesos, donde hay riesgo de sobreproducción, permite a los queseros dejar temporalmente su actividad para vender su leche fresca a la empresa;

- El crédito: INCALAC es uno de los pocos organismos que otorga préstamos a los campesinos que trabajan para la empresa.
- La capacitación: La empresa capacita a todos los ganaderos que trabajan para ella. Estas capacitaciones, muy a menudo, desempeñan un papel de entrenamiento en el medio rural y, a partir de las personas capacitadas, se extienden las innovaciones.

En razón de la desvinculación del producto de las reformas del plan de ajuste estructural, ciertas empresas privadas (INCALAC es un ejemplo importante) tomaron el relevo, asegurando ciertas funciones que, hasta entonces, eran de incumbencia del Gobierno, tales como la producción de bienes públicos o la regulación del mercado. Pero todas estas funciones no son siempre muy bien realizadas y todavía quedan vacíos donde no interviene ningún actor institucional.

### **Las instituciones públicas**

Las agroindustria rural no goza de mucha consideración y de apoyo por parte de las instituciones públicas (Boucher, 98), tanto en el ámbito nacional como local. El sistema quesero de Cajamarca no es una excepción a la regla. Los soportes otorgados al sector son muy reducidos por parte de los servicios públicos: hoy en día, para los profesionales de la transformación lechera de Cajamarca, las instituciones públicas son sinónimo de impuestos, de aranceles, de multas, de corrupción... (Grèzes, 2001)

El tejido institucional alrededor del sector lechero es denso, esencialmente constituido por ONG y empresas privadas. Estas instituciones prestan apoyos financieros, técnicos, comerciales y desempeñan un papel importante en su evolución. Sin embargo, lejos de presentar un cuadro idílico, hay que subrayar también los obstáculos generados por las instituciones que a veces subevalúan la importancia del sistema y favorecen lo informal gravando fuertemente las empresas formales.

## **Los demás profesionales esenciales para el funcionamiento del sistema**

### **Los transportistas y estrategias alrededor del transporte**

Pocos productores y revendedores disponen de su propio medio de transporte para llevar la materia prima hasta Cajamarca. De la misma manera, pocos tienen camiones para hacer llegar los productos terminados hasta la costa. El papel de las empresas de transporte es entonces primordial para el funcionamiento del sistema. En muchos casos, el modo de transporte de la mercancía es el camión. Por lo general, el transportista y el quesoero o revendedor trabajan juntos desde hace muchos años y su relación está basada en la confianza.

En cuanto al transporte de la materia prima hasta Cajamarca, tomaremos el caso del mercado de quesoillo de Chanta. El transporte del producto se hace principalmente en dos camiones. Los propietarios de estos camiones viven en Chanta y empezaron esta actividad cuando comenzó a desarrollarse la venta de quesoillo en el mercado. Generalmente tienen otra actividad, como por ejemplo una pequeña explotación agrícola. Cada camión transporta entre 20 y 40 bolsas de unos 80 Kg. El precio del transporte es de 5 Nuevos Soles por bolsa de 80 Kg. Después de cargar el camión, todos los compradores de quesoillo suben con su mercancía. Una vez en Cajamarca, cada uno le avisa al chofer el lugar de descarga.

En cuanto al transporte de los productos lácteos hacia la costa, los revendedores o los quesoeros tienen dos posibilidades:

- o el revendedor sigue la mercancía en un bus que llega al mismo tiempo que la carga
- o acompaña la mercancía en el camión.

En ambos casos, el revendedor (menos seguido el quesoero) se encarga de descargar y de comercializar la producción en el lugar de destino.

A veces, el modo de transporte escogido es el bus. Como ya se mencionó,



la compañía más utilizada es Línea, que une Cajamarca con todas las ciudades de la costa. Algunas tiendas queseras siguen utilizando otras compañías menos costosas pero que no ofrecen el mismo servicio (Tepsa, Atahualpa, Palacios, Civa y Cial).

### **Los pequeños talleres de construcción mecánica**

Estos pequeños talleres fabrican los equipos indispensables para las queserías como, por ejemplo, los molinos que se utilizan para el mantecoso, los inyectores de kerosene para calentar las ollas,... Hay que precisar que ciertos equipos utilizados solo se compran en la costa, como las ollas de bronce que provienen de Chiclayo y los congeladores de Lima.

### **Los proveedores de ingredientes y de embalajes**

Son ellos quienes aseguran el abastecimiento de sal, cuajo y otros ingredientes necesarios para la fabricación del queso (cloruro de calcio, bicarbonato de sodio). Los farmacéuticos veterinarios locales desempeñan un papel determinante en la difusión del cuajo industrial por su presencia en los mercados semanales. Los tres o cuatro vendedores presentes el sábado en Chanta afirman vender entre 50 y 80 tubos cada uno por semana. Cada tubo contiene una cantidad de cuajo que permite tratar 300 litros. Los farmacéuticos interrogados en Cajamarca afirman vender más o menos la misma cantidad.

El problema esencial en Cajamarca es que no se encuentra todo. Por ejemplo, los queseros pueden comprar en la plaza el papel de embalaje más común para el queso mantecoso, así como los frascos de plástico para el manjar blanco, pero si quieren utilizar embalajes que aseguren una mejor protección higiénica o que lo diferencie de la competencia, deben abastecerse en Lima. Para las etiquetas es el mismo problema: la mayoría de los queseros las mandan a hacer en Cajamarca donde se fotocopian. Algunos queseros se distinguen por la originalidad de sus dibujos y por la calidad del papel pero estas etiquetas tienen que ser trabajadas en papel especial, en una imprenta y solo se puede hacer en Lima. Muy a menudo, estas etiquetas hacen referencia a antiguos nombres de haciendas, apellidos, etc. Este problema de mercadeo, hoy, es un punto sensible puesto que varios queseros recibieron capacitaciones en marketing que les hacen ver la importancia de una presentación original y atractiva de los productos.

Hemos visto que el sector quesero es «jalonado» por numerosos actores que tienen estrategias propias y que funcionan en relaciones estrechas los unos con los otros. En efecto, la proximidad y el aspecto localizado de la producción determinan ciertos tipos de relaciones específicas y constituyen un recurso específico del Sistema Agroalimentario Localizado de Cajamarca. Estas relaciones son reveladoras de la utilización que los actores hacen del recurso «concentración». En la sección siguiente, tomaremos como ejemplo dos tipos de relaciones características.

## **Las relaciones entre los actores centrales del sistema**

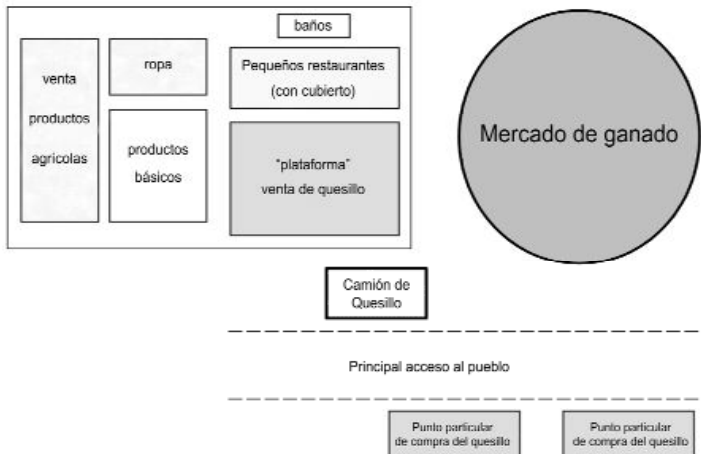
Los diferentes actores de la ramificación mantienen, los unos con los otros, relaciones de diferentes tipos: de negocios leales (entre queseros y revendedores por ejemplo, o entre queseros y consumidores de Cajamarca), de complementariedad-competencia (entre queseros), asimétricas de dependencia (entre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

## **Relaciones asimétricas entre productores de materia prima y queseros**

Cada cuenca quesera tiene mercados donde los compradores de la ciudad (intermediarios o queseros) van al encuentro de los productores de quesillo para comprarles su producción semanal. Los queseros de Bambamarca, por ejemplo, se abastecen el sábado en el mercado El Entrenador, que reúne a los productores de unas 60 aldeas de los alrededores. Para Cajamarca, el abastecimiento se efectúa principalmente en tres mercados: el de Yanacancha, el viernes, el de Chanta, los sábados, y el de Combayo, los domingos. Hemos estudiado principalmente los mercados de Chanta y

Yanacancha. En el mercado de Chanta, unos treinta compradores (intermediarios y queseros) adquieren en total entre cuatro y siete toneladas de queso cada semana, en función del período del año. El mercado de Yanacancha es más chico: unos diez intermediarios o queseros compran allí unas dos toneladas de queso por semana.

Antes producto de autoconsumo, el queso representa hoy para la mayoría de los productores de la zona, su única fuente de ingresos. En efecto, como lo hemos visto anteriormente, la apertura en 1993-1994 de la ruta que une Chanta con Cajamarca, facilitó su comercialización. Hoy en día se vende a intermediarios que vienen a buscarlo a domicilio o directamente en el mercado.



**Figura 30 : Plano del mercado de Chanta**

### Historial del mercado

En los años 60, recolectores a caballo se encargaban de recoger el queso. En aquel entonces, el producto a la venta no era muy importante y el ganado servía esencialmente para el engorde. En la zona de Chanta, las ancianas recuerdan que solo pasaba un recolector. Muchos campesinos no ordeñaban sus animales ya que éstos eran esencialmente destinados al engorde. «Los terneros, en este entonces, eran gordos y bien alimentados». La demanda de queso aumentó progresivamente. En 1975, los lugareños

organizaron la construcción de un mercado. La apertura en 1992 de la ruta que une la Shoclla con Chanta, por la misión bautista, permitió la llegada de camiones al mercado y, por consiguiente, el aumento de los intercambios comerciales. Esta ruta modificó las estrategias de comercialización del queso: algunos productores de aldeas lejanas que antes miraban hacia Bambamarca miraron después a Chanta. Hoy, con la mina de oro, Yanacocha construyó una ruta de mejor calidad, el mercado de Chanta confortó su imagen de lugar de venta privilegiado del queso. Es un mercado de productos agrícolas y de ganado en pie. Los productores de las aldeas de la zona venden allí sus animales y sus quesos (queso andino tipo suizo, queso fresco). También vienen a comprar alimentos básicos que no se producen localmente (arroz, fideos, aceite, azúcar, lana...). Según un estudio realizado por ITDG en 1995 participan cada semana, de una u otra forma, 1.650 personas de unas veinte aldeas.

Hemos estimado en base a las encuestas que el volumen de queso intercambiado cada semana en el mercado de Chanta puede alcanzar entre cuatro toneladas durante la temporada seca y seis o siete toneladas durante la época de lluvias, cuando la producción es importante. En la plataforma central, de 9:30 a.m. a 12 m. se encuentran unos 30 compradores (queseros e intermediarios) que pesan y compran la producción de varios centenares de productores. Desde hace poco (más o menos 1998), se empezaron a encontrar también cantidades relativamente importantes de quesos: queso andino tipo suizo y fresco procedentes de aldeas más alejadas (Grèzes, 2001).

### **El negocio del queso: una relación asimétrica entre los actores**

Recordemos brevemente quienes son los actores que intervienen en la comercialización del queso: los mismos productores de queso, los intermediarios («hacia adelante», «hacia atrás» o «parásitos»), y los queseros.

En el mercado de Chanta, se distinguen tres tipos de relaciones comerciales entre productores y compradores (Lundy, Boucher, et al., 2000):

- Una relación estrictamente comercial donde la confianza es reducida. El



productor trata de vender de la manera más interesante, según el precio o el peso ofrecidos por los compradores presentes. En este caso, el productor no tiene comprador regular. Se da la vuelta al mercado preguntando por el precio. Al mismo tiempo, mira el tipo de romana que tiene el comprador. Luego elige: o va hacia un comprador que ofrece un precio elevado pero que juega con el peso, o escoge un precio más bajo pero con un peso más exacto. Sabe que en cualquiera de los casos su poder de negociación es muy limitado: siempre se impone el comprador. Esta relación, pues, no está a favor del productor de queso quien perderá en cuanto al precio o el peso;

- Una relación de confianza mediana. El productor vende generalmente al mismo comprador, lo que al final abre una posibilidad para mejorar la calidad, para negociar un mejor precio y para ponerse de acuerdo sobre las balanzas;
- Una relación de confianza elevada. En este caso, la transacción está basada en la calidad, un precio adaptado a esta calidad y un peso justo.

La confianza entre los actores se fundamenta en tres elementos: la calidad del queso, el precio propuesto por los compradores y el peso señalado por la balanza. Si estos tres elementos están reunidos, la transacción alcanza un grado de confianza elevado. Si se carece de uno de los elementos, se deteriora el grado de confianza. Esto es lo que ocurre en la mayoría de los casos. En efecto, el primer tipo de relación (grado de confianza reducida) es el más común. Esto evidencia una asimetría en el poder de negociación y de la información de los actores. Generalmente, los productores de queso no tienen el poder de negociar con los compradores, ya sean locales o que vengan de la ciudad. Además, los consideran como superiores a nivel social. La relación de dependencia comercial involucrada con un sentimiento de inferioridad de los productores es particularmente fuerte durante las transacciones. En efecto, no es muy común ver a los productores de queso protestar cuando se producen estafas sobre el peso. Paralelamente, los productores no disponen de información sobre la fijación de los precios. Son directamente dependientes de la que le suministran los compradores, nunca se discute el precio, se les impone a los campesinos.





Apreciemos ahora los principales mecanismos de fijación de precios del queso y los problemas planteados por las maneras de pesar durante las transacciones. Estos dos elementos ilustran bien la asimetría de las relaciones entre los actores y explican por qué los productores no están interesados en mejorar la calidad de su producto.

### **La fijación de precios en el mercado y las maneras de pesar queso**

Todos los actores, productores de queso, recolectores y queseros son unánimes en decir que el precio es fijado por los últimos. Ellos explican que el precio es fijado por el comprador que más demanda tiene por parte de sus clientes. Pero, de manera global, aumenta el consumo de queso en la costa al igual que en Cajamarca desde el mes de julio hasta el mes de octubre. Durante este período, los queseros necesitan más materia prima y de esta manera elevan el precio de compra. Paralelamente, durante este período es cuando menos queso se consigue, ya que los pastizales están secos. El precio que puede alcanzar el queso en verano (junio, julio, agosto) es entonces más elevado que durante la temporada de lluvias.

A priori, todos dicen que para un día dado el precio del queso es el mismo en el mercado cualquiera sea el comprador. Pero en realidad, los compradores saben reconocer el queso malo, mal escurrido, a veces de color amarillo y que se desmenuza. Generalmente lo compran a un precio inferior (entre 20 y 50 céntimos menos por Kg.) o lo compran a un peso inferior al que se pesó. De la misma manera, compradores y productores de queso están de acuerdo en opinar que el queso de muy buena calidad (bien firme, blanco) se compra un poco más caro (entre 20 y 50 céntimos más). En efecto, este queso da mejores rendimientos cuando se transforma en mantecoso (entre 10 y 15% de ganancia). Algunos compradores hasta pagan un precio fijo al año por un queso de «lujo» (amoldado, firme, limpio,...) que será destinado al consumo. En este caso, el comprador y el productor tienen un «contrato» oral: el productor se compromete a ofrecer una calidad constante a cambio de un precio regular y de un peso justo. La calidad del queso es entonces un elemento que influye en la actitud del comprador durante la transacción y en el nivel de confianza entre ambas partes: ¡Mejor es la calidad, mejor será el precio!



El peso es el tercer elemento que entra en la determinación del nivel de confianza. Se pueden distinguir tres casos:

- Los compradores que aceptan utilizar la balanza del productor de queso. En este caso, el precio de compra del queso es ligeramente inferior al precio del mercado. Solo un comprador, entre los que hemos encontrado, tiene esta estrategia. Se trata de un intermediario que revende el queso al precio del mercado a los queseros de Cajamarca. Entonces sigue siendo competitivo respecto a los demás intermediarios;
- Los compradores mayoritarios, quienes se rehúsan a utilizar la balanza del productor y prefieren utilizar su propia balanza, muy a menudo falseada. Estos intermediarios compran el queso y lo revenden al mismo precio. Todo su margen se hace entonces gracias a una estafa en cuanto al peso, permitida por la falta de poder de negociación de los productores de queso. Así, muchas balanzas tienen el resorte amarrado por una pita para que la tensión sea más fuerte y que el peso indicado sea subvaluado. Este tipo de transacción es mayoritario en el mercado: volvemos aquí a las relaciones de confianza reducida entre comprador y productor. Estos últimos saben muy bien que se les roba peso pero «no pueden cambiar las cosas». Podemos tener una idea del beneficio ilegal que logran por el solo falseo del peso, con el ejemplo de un intermediario que compra 250 kilos a un productor de queso en tres bolsas de 80 kilos. Estimamos que compra y revende un kilo de queso al mismo precio: 3,80 Nuevos Soles.

Cuadro 4: ejemplo de beneficio de un intermediario

	Peso real	Peso trizado	Precio total de compra
Compra 8,3 kilos a 30 productores	250 Kg.	220 Kg. (error de 1 a 1,5 kilos por pesada)	$220 \times 3,80 = 836$ soles
Venta a un quesoero 3 bolsas de 83 kilos	250 Kg.	244 Kg. (error de 2 a 3 kilos por pesada)	$244 \times 3,80 = 927,2$ soles
Beneficio del intermediario :			$927,2 - 836 = 91,2$ soles

Fuente: encuestas, Guégan, 2001



De esta manera, el intermediario puede, comprando 250 kilos al mismo precio unitario, ganar cerca de 100 Nuevos Soles. Cuando son los queseros los que utilizan esta estrategia, les permite aumentar su propio margen.

- El tercer caso está representado por los compradores que no juegan ni con el peso, ni con el precio. En el mercado de Chanta son los queseros, en una lógica de calidad, los que operan de esta forma. Tienen su propia balanza pero los productores de quesillo saben que es exacta. Mantienen una relación de confianza con sus proveedores. A cambio de esta lealtad durante la transacción, exigen permanentemente un quesillo de buena calidad.

El desarrollo de la ramificación quesillo-mantecoso está dominado, mayoritariamente, por relaciones de dependencia de los productores y de asimetría de poder y de información. El primer problema es la voluntad de los queseros de ganar el mayor dinero posible con la materia prima. En efecto, pocos están en una lógica de calidad en lo que se refiere al mantecoso. Esto perjudica mucho el mejoramiento de la calidad de la materia prima. Por otra parte, con el desarrollo de la cadena local quesillo-mantecoso, surgieron pequeños oficios asociados. Entre ellos, la intermediación es muy importante. Para muchos intermediarios, y en particular para los recolectores que quedan en el mercado, la única posibilidad de obtener un margen es exprimiendo al productor de quesillo, aprovechando su poder de negociación reducida así como su falta de información. Nos encontramos entonces en presencia de formas de parasitaje de una actividad en pleno crecimiento. Esta configuración no favorece el desarrollo de la calidad del quesillo: el comprador compensa la mala calidad estafando en el peso, lo que por el contrario no incentiva al productor a mejorar su calidad. En efecto, sin lealtad en la transacción, el productor no tiene motivación real para fabricar un producto de buena calidad pues sabe que no se le pagará de manera justa. Solo un tipo de relación, en este sistema, favorece la calidad: es aquella en la cual los intermediarios recolectores son «saltados» y en la cual el quesero exige cierta calidad de producto. Negocia entonces directamente con el productor o con un mayorista que él mismo acepta pagar. Entonces, el productor de quesillo está personalmente comprometido en un tipo de relación contractual. Los actores de cada lado se comprometen.

## Las relaciones entre las tiendas queseras: ¿complementariedad o competencia?

Según las encuestas realizadas (Theeten, 2001), unas cuarenta tiendas queseras de Cajamarca mantienen entre ellas redes de reventa de los productos. Así, las marcas de productos lácteos renombradas (Huacariz, La Cajamarquina, Chugur) venden en algunas otras tiendas queseras, lo que estas últimas no producen, ya sea el mantecoso, el queso andino tipo suizo, la mantequilla, el manjarblanco, el yogurt e incluso las rosquitas.

Las alianzas comerciales solo existen entre tiendas queseras de tipo diferentes: las pequeñas son dependientes de las mayores, las cuales juegan más con la calidad y con la variedad de productos. Son alianzas a menudo antiguas, basadas en una confianza en cuanto a la calidad: una marca siempre trabaja con otra marca, obteniendo así precios interesantes. Las más dependientes de las demás forman generalmente parte de las tiendas queseras más recientes de Cajamarca. Estas interrelaciones son bastante notables y existen gracias al aspecto localizado de la producción y de la venta en Cajamarca. El esquema de la figura 31 da una visión general de las relaciones entre algunas tiendas queseras de Cajamarca. Hemos señalado con amarillo las dos que desempeñan el papel de puntos centrales (Huacariz y Chugur).

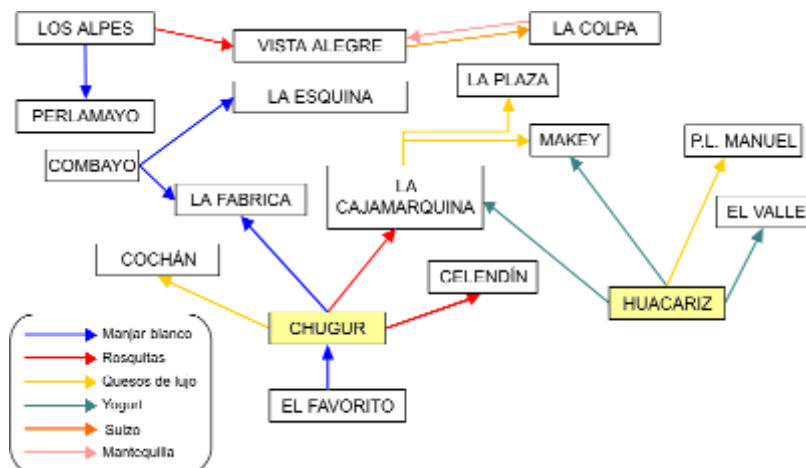


Figura 31 : Relaciones entre queseros

Junto con estas relaciones de complementariedad, existen otras de competencia entre tiendas queseras del mismo nivel. Por ejemplo, cuando uno se pasea por la calle Amazonas encuentra tiendas queseras cada 10 metros más o menos. Los precios en cada una son prácticamente similares con productos de calidad igualmente equivalentes. No mantienen entre ellas ninguna relación de complementariedad: más bien están en competencia pasiva, ya que ninguna tiene estrategia realmente ofensiva ni tampoco innovadora para captar el mercado. En cambio, la competencia es mucho más agresiva frente a las de nivel superior que tienen una gama variada y productos de calidad. El objetivo es robarles clientes a las demás y ganar cada vez más dinero. La lógica de éstas es muy diferente a la de las otras, cuyo objetivo es la perennidad de la empresa.

## **Conclusiones sobre los recursos específicos**

El sistema agroalimentario localizado de las queserías rurales de Cajamarca tiene una serie de recursos específicos notables:

- Externalidades interesantes (ventajas físicas, potencial turístico);
- Productos con fuerte identidad y de calidad reconocida;
- Saber-hacer, hoy día, perfectamente apropiados por los actores y que son objetos de constantes innovaciones;
- Actores estrechamente vinculados los unos con los otros, agrupados en un mismo territorio y que pueden comunicarse fácilmente, crear alianzas, ayudarse mutuamente, adaptarse a las evoluciones del entorno, etc.

Sin embargo, como lo hemos podido observar durante el estudio de los actores, estos recursos no son fácilmente activables o a veces, cuando lo están, solo beneficia a algunos actores, desarrollando así fenómenos de dependencia y de asimetría de información. Entonces es importante interrogarse sobre el nivel de activación de los recursos específicos en nuestro SIAL. Esto será objeto de la tercera parte de este informe.



### Tercera Parte:

## MOVILIZACIÓN DE LOS RECURSOS TERRITORIALES Y DESARROLLO LOCAL

---

Como hemos visto en las partes anteriores, un SIAL tiene recursos específicos definidos como elementos potencialmente utilizables por los diferentes actores para desarrollar su actividad (Colletis, Pecqueur, 1993). Los activos, a diferencia de los recursos, son elementos puestos en actividad. Son específicos cuando están estrechamente asociados con las características de un territorio dado.

Desde luego, ¿son los actores del sector quesero los que activan individual o colectivamente los recursos turísticos y físicos, la tipicidad de los productos, la especificidad del saber-hacer, la originalidad de las relaciones?

En un contexto de competencia creciente, de evolución de las demandas en calidad y en cantidad, ¿qué recursos son aprovechados por los productores para adaptarse?

En esta tercera y última parte, nos interesaremos primeramente por las estrategias individuales de activación de los recursos específicos. Para esto, veremos cuáles son los factores internos y externos que influyen en cada empresa y luego cuáles son los tipos de reacción individuales importantes de los pequeños empresarios frente a estos elementos. Luego veremos las estrategias colectivas de activación de los recursos específicos, en particular las que conciernen a la calidad de los productos.

### **Activación de los recursos específicos en las estrategias individuales**

Las pequeñas empresas de productos lácteos de Cajamarca son entidades complejas insertadas en un entorno donde las interrelaciones son fuertes. En sus encadenamientos hacia atrás, están vinculadas con proveedores de materia prima, de ingredientes y de embalaje, con intermediarios, proveedores de equipos. Al lado, están vinculadas con otras empresas

queseras, asociaciones profesionales, instituciones de servicios públicos o privados y están insertadas en un entorno socio-cultural (conocimientos tácitos, redes de información, mecanismos de regulación, relaciones sociales). Finalmente, en sus encadenamientos hacia adelante, están vinculadas con comerciantes, agentes exportadores, consumidores. Por otra parte, están sometidas a factores de coacción o a oportunidades externas y ellas mismas tienen fuerzas o debilidades internas que las posicionan las unas con relación a las otras y determinan su nivel de competitividad.

Frente a todos estos factores internos y externos ¿cuáles pueden ser las estrategias adoptadas por los queseros? ¿En qué medida los recursos específicos del territorio son utilizados en beneficio de la empresa?

## **Los factores externos que influyen en cada empresa de la concentración**

Las queserías artesanales del departamento de Cajamarca se enfrentan a las evoluciones del mercado actual, tanto en términos de competencia (competencia-cooperación con las transnacionales, competencia de los productores informales y de los productos adulterados), como en términos de desarrollo de nuevas oportunidades (crecimiento del turismo y de la imagen de marca de Cajamarca).

### **La competencia-cooperación entre el sistema artesanal y el industrial**

Al estudiar el SIAL de Cajamarca se impone una pregunta: ¿de qué manera «cohabitan» los pequeños queseros artesanales con las dos grandes empresas INCALAC y CARNILAC?

INCALAC, que fabrica esencialmente leche evaporada, recolecta 200.000 litros de leche al día (cifra del 2001), procedentes de unos 5.000 productores del departamento. Esta leche es transportada en porongos por camiones hasta la fábrica de Baños del Inca, cerca de Cajamarca, que es en realidad una unidad de pasteurización y evaporación. La leche, en parte evaporada, es transportada en camión-cisterna hasta Chiclayo donde se encuentra la unidad de enlatado. El nivel de recolección de INCALAC está en crecimiento constante, actualmente de 10% al año. Sin embargo,

para responder a la demanda, debería aumentar a por lo menos 15% al año. La llegada de Gloria a la región ha perturbado los equilibrios, lo que obliga INCALAC a recolectar cada vez más lejos, en zonas de producción más aisladas, cuyo acceso es más difícil, abriendo nuevas rutas, tanto en el departamento de Cajamarca (en las provincias de Chota y de Cutervo), como en las regiones vecinas, particularmente en los alrededores de Chiclayo. Paralelamente, la empresa apoya técnicamente a los productores para que mejoren su productividad y calidad. El costo de este apoyo técnico se deduce del precio que se paga al productor. En el 2001 el precio del litro de leche pagado por la empresa, calculado en función del precio de leche importada, era alrededor de 0,60 soles.

La segunda empresa lechera importante del departamento es CARNILAC (grupo peruano Gloria) que se instaló en 1998. Hay que precisar que el grupo Gloria es la primera empresa lechera del Perú con una recolección diaria de más o menos 500.000 litros de leche, principalmente captada en el sur del país, en la cuenca de Arequipa. Al instalarse en Cajamarca, Gloria rompió el acuerdo tácito con Nestlé sobre las áreas de influencia de cada uno. Esto responde a la voluntad del Grupo de desarrollarse rápidamente: acaba de comprar la empresa lechera nacional boliviana PIL y está tratando de organizarse alrededor de cuatro polos, Santa Cruz de Bolivia, Arequipa, Cajamarca y Lima.

Este grupo también está empezando a exportar latas de leche evaporada Gloria, principalmente a Haití. La empresa recolecta en el valle de Cajamarca unos 80.000 litros de leche al día, de los cuales la mitad se transforma en el sitio mismo en quesos (Edam, parmesano, queso fundido, etc.), manjar blanco y mantequilla, y la otra parte es transportada a Lima para ser convertida en leche evaporada. A su llegada a Cajamarca y con la meta de recolectar rápidamente 80.000 litros de leche diarios, CARNILAC ofrecía 0,80 soles por litro, o sea un precio muy superior al del mercado; así, en dos años, pudo recolectar la cantidad deseada y luego empezó a bajar su precio de compra (todavía un poco superior al de INCALAC).

Existe pues una coexistencia, en una misma zona geográfica, de dos sistemas radicalmente diferentes: el sistema artesanal y el sistema industrial. La competencia entre ambos se da esencialmente en dos niveles.



- Abastecimiento de materia prima: INCALAC y CARNILAC desarrollan rutas y recolectan cada vez más lejos, lo que incentiva a algunos productores de queso a dejar su actividad para vender su leche a una de las dos empresas. De esta manera, ya no están confrontados con las estafas sobre el peso, con las variaciones del precio del queso. Sin embargo, todavía queda bastante camino por recorrer antes que ambas empresas capturen la totalidad del mercado de la leche, ya que muchos ganaderos no entran todavía en los criterios de selección de las empresas que exigen un mínimo de 10 o 15 litros de leche por día. Además, la reputación de INCALAC en el campo es muy negativa: de manera bastante generalizada, los ganaderos no quieren a esta empresa. Critican mucho los descuentos hechos debidos a la calidad de la leche, el precio variable en función de los proveedores, etc. El sistema de queso es más aceptado socialmente, aún si los ganaderos saben que en la mayoría de los casos los intermediarios y los queseros los están estafando. Muchos productores de queso dicen no estar listos para ser proveedores de leche de una de las dos empresas. En realidad, y como lo hemos presentado en la parte referente a los actores, cada productor define su propia estrategia en función de su interés pero sobre todo de una serie de criterios vinculados con el precio de la leche y del queso, con la facilidad (por ejemplo, proximidad de un punto de recolección, de una quesería rural o de un mercado), con los factores de coacción (impuestos por las empresas, pero también calidad exigida por las queserías rurales o por los queseros) y con la seguridad para mantener el mercado durante todo el año con buenos precios.
- A nivel de algunos productos como el yogurt: el sector industrial de productos lácteos se lanzó recientemente en la distribución de yogurt en Cajamarca, imitando así al sector artesanal que, desde hace tres años, había desarrollado un mercado interesante en esta ciudad. Hoy, ambos sistemas compiten fuertemente en los mostradores de la ciudad, aunque los productos artesanales sean de mejor calidad. En cambio, en la costa, los productos industriales se imponen puesto que el yogurt artesanal se conserva menos tiempo y su zona de distribución se limita a menudo al territorio quesero.
- El caso del manjar blanco es diferente: la empresa Gloria instaló en su

fábrica de Baños del Inca una línea de producción industrial (equipos importados de Argentina) de manjarblanco que se vende con la marca Bonlé y que se puede encontrar en todos los supermercados de la costa. Sin embargo, esta marca no logra entrar al mercado de Cajamarca, donde los compradores son muy fieles al manjarblanco artesanal.

A Gloria no le interesaba hasta ahora el mantecoso, producto posicionado en un segmento tradicional y artesanal muy diferente al de la marca Bonlé, pero dos empleados de Gloria participaron hace poco en sesiones de capacitación sobre el mantecoso. Los queseros se hacen preguntas acerca de las intenciones de la empresa. Están preocupados y se sienten amenazados. En período de crisis, todos los mercados se vuelven interesantes para las grandes empresas.

Paralelamente a estas relaciones de competencia, el sistema industrial constituye un apoyo para el sector artesanal. Recolectando cada vez más lejos, Gloria y Nestlé mejoran la accesibilidad de los queseros a los productores de quesillo. Además, haciendo participar a sus proveedores en sesiones de capacitación, las empresas favorecen la difusión de innovaciones que tienen impacto en todos los ganaderos.

La competencia entre el sistema industrial y el de los artesanos es importante y concierne al abastecimiento de leche marcado por el precio de compra y la venta de productos. Pero las relaciones entre ambos sistemas no se limitan a relaciones de simple competencia: existen formas de cooperación indirectas que constituyen un apoyo para el sector artesanal.

### **La competencia de los productores informales**

La venta informal puede aparecer como una práctica de competencia desleal. Sin alquiler de tienda, sin pagar impuestos, los pequeños vendedores tienen menos costos que repercutir en los consumidores y pueden vender sus quesos más baratos. En efecto, ser queso informal en Cajamarca tiene ventajas, particularmente a nivel administrativo y fiscal, ya que la legislación actual no favorece realmente a los queseros formales. Para ellos, la Municipalidad y el Ministerio de la Industria y del Turismo han

creado una legislación muy estricta y hacen controles regularmente. En el aspecto fiscal, los impuestos son fuertes para los artesanos: ¡Entre 10% y 15% de los ingresos totales! Luego, en la parte administrativa los queseros formales tienen más obligaciones: informe mensual a la SUNAT, obligación de contratar a un contador, trámites periódicos para mantener la licencia municipal. Finalmente, los productos de los comerciantes registrados son controlados sanitariamente cada quince días o cada mes.

### **La competencia de los productos adulterados**

La adulteración es una práctica bastante común en la costa, en cambio en Cajamarca es muy poco desarrollada. La adulteración se desarrolló mucho en los años 90 a consecuencia del “fujishock”. Para muchos representaba una manera de ganar dinero en un período de recesión económica. Hoy esta práctica es una amenaza importante para los que fabrican buen queso.

Adulterar un queso consiste en cortarlo con harina para aumentar la cantidad de producto obtenido. La tasa de harina añadida puede ser muy variable y puede alcanzar el 50% del producto terminado. El producto que más se adultera es el mantecoso. De esta manera, se obtienen quesos de apariencia bastante similar a la del verdadero mantecoso pero cuya textura es radicalmente diferente: son menos compactos y mucho más chiclosos al tacto.

Existen dos modos de venta de este producto. En el primero, el queso no tiene etiqueta y se esconde debajo de los mostradores para evitar los controles sanitarios. El cliente puede comprarlo preguntando por «queso corriente para crema». En efecto, estos quesos son utilizados sobre todo para cocinar, como en el caso de la típica salsa a la huancaína. Los compradores saben que están comprando un queso cortado con harina y el precio refleja su utilización para salsas: se vende a 5 Nuevos Soles el kilo en promedio, o sea a la mitad del precio de un buen mantecoso. La venta de este tipo de productos nunca se menciona en los informes oficiales. Sin embargo, este tipo de comercio existe, como lo puede atestiguar esta vendedora del mercado mayorista de Trujillo, quien vende este tipo de queso:



Soy vendedora desde 1995. Antes vivía en España. Me fui a estudiar allá unos años [...] Aquí vendo mantecoso, queso fresco y arenoso de Bambamarca. También vendo jamón de La Libertad. Tengo unos cincuenta clientes diarios pero apenas me alcanza para pagar mis clases de derecho. Quiero ser abogada... [...]. Me venden mantecoso cortado con harina. Me lo vende un ambulante de El Porvenir: vende en todos los mercados mayoristas de la ciudad [...] Le compro este queso a 2 soles el Kg. Lo revendo a 4 soles. Durante la semana vendo unos 10 Kg. ¡No es, y de lejos, el producto que más dinero me da! Mi hermano también suele hacer mantecoso cortado a partir de quesos de Bambamarca; logra elaborar dos quesos con uno solo pero prefiere no etiquetarlos. Se venden a pedido. Bueno, no se enseñan mucho, se colocan debajo del mostrador para que no nos sorprenda el controlador sanitario...

Testimonio recogido por L. Theeten, 2001

Pero existe otro caso vinculado con la disminución del poder adquisitivo de los consumidores que generó en los últimos años, según las encuestas, una baja importante del consumo de queso por persona. Desde entonces, los consumidores se conforman con productos de baja calidad e incluso ligeramente cortados con harina. Muchos de estos quesos cortados tienen una etiqueta que a menudo imita la de los buenos productos. Estos mantecosos se venden entre 7 y 9 Nuevos Soles el kilo en promedio (un buen mantecoso cuesta más o menos 10 Nuevos Soles el kilo). El precio demuestra a los consumidores que se trata de un mantecoso de baja calidad, pero no específicamente que se trata de un queso cortado. Pero los consumidores no se dejan engañar y saben perfectamente que los quesos cortados existen. Los lugares de fabricación de estos quesos son, para la costa cercana, pequeños pueblos ubicados en la periferia de Trujillo. Luego son distribuidos en varios mercados de las ciudades de la costa (Theeten, 2001)

Este tipo de falsificación plantea múltiples problemas y cuestionamientos. En primer lugar, se trata de una competencia desleal. Estos productos más baratos pueden ser preferidos por compradores que están más atentos al

precio que a la calidad. Además, esto perjudica mucho la imagen de calidad de los productos de Cajamarca porque los consumidores pueden pensar que estos quesos provienen directamente de la región, ya que tienen etiquetas falsas. Este problema de etiquetas está vinculado con el problema del registro en el Indecopi. Muy pocos queseros registraron su marca: si lo hubiesen hecho, estarían mejor protegidos contra este tipo de falsificación. Finalmente, a una escala mayor, podemos interrogarnos sobre los modos de protección y de mejoramiento de los productos locales de fuerte tipicidad: ¿De qué ventajas dispone el sistema quesero de Cajamarca para ser más competitivo en el mercado nacional y para evitar problemas como los de la falsificación?

### **La evolución del mercado y las esperas del consumidor**

Varios elementos constituyen el origen de la evolución de la demanda en productos lácteos en Cajamarca. La instalación de la empresa minera Yanacocha, por ejemplo, desempeñó un papel importante en este crecimiento. En efecto, la presencia de esta empresa transformó la economía urbana de la región: ¡La mina pagaría en sueldos 9,6 millones de dólares al año! El crecimiento del nivel de vida de los peruanos que trabajan allí y el nivel, ya elevado, de los extranjeros que llegaron a Cajamarca para trabajar, tuvo un papel importante en la demanda de productos lácteos. Ha dinamizado mucho la actividad comercial en Cajamarca, particularmente la de las tiendas queseras, como lo confirma un estudio de ITDG (Alemán Urteaga et al, 1998).

Las exigencias en cuanto a la calidad también se han acentuado y hoy cada vez más consumidores quieren buenos productos y saludables. Por otra parte, los nuevos ciudadanos tienen modos de consumo un poco diferentes: aprecian más los quesos afinados como el brick, el tilsit o el edam. Esto tiene repercusiones en la gama de productos que se ofrecen en las tiendas queseras, que hoy es más amplia.

Los modos de consumo se transforman, lo que confirma el éxito de productos como el yogurt y la mozzarella. La primera pizzería de Cajamarca abrió sus puertas hace cinco años, y hoy en día acaba de abrir la séptima.

## **El crecimiento del turismo y el desarrollo de la imagen de calidad de los productos lácteos**

Según el MITINCI, el turismo en Cajamarca está en pleno crecimiento desde 1992, después de una baja a partir de 1980. De esta manera pasaron de 40.000 turistas en 1992 a 85.000 en el 2000 y casi todos son peruanos. Este crecimiento turístico tuvo repercusiones directas en el sector lechero artesanal: la demanda en cuanto a la calidad y a la cantidad aumenta constantemente.

Paralelamente, se desarrolla la imagen de calidad de los productos de Cajamarca. Los turistas compran cada vez más productos lácteos reconocidos por su calidad. La mayoría de las tiendas que seras de marca renombrada afirman que sus ingresos dependen del turismo en el orden de 40% a 50%. Sin esta afluencia exterior, el consumo local sería más o menos constante.

Existe pues una relación directa entre el turismo y el sector de los productos lácteos artesanales, entre la imagen turística de Cajamarca y la de sus buenos quesos. Los que seros entendieron bien su importancia y tratan de organizar campañas publicitarias valorizando este vínculo.

Podríamos citar otros factores externos ya evocados a lo largo de este estudio: por ejemplo, la situación política y económica del país, los fenómenos climáticos desfavorables, los problemas de contaminación de la mina, las importaciones de productos lácteos, las exigencias de los supermercados de difícil acceso, etc. Cada queso debe conocer todos los factores externos, juzgar su importancia y saber tomarlos en cuenta en su estrategia de desarrollo. Las encuestas realizadas muestran de qué manera los más dinámicos se adaptan a las nuevas condiciones, diversifican su gama de productos, mejoran su presentación, organizan campañas publicitarias, se protegen registrando su marca, mejoran la calidad y saben aprovechar el turismo.

## **Los factores internos de cada empresa**

Las estrategias de los empresarios provienen de factores externos pero también de un cierto número de factores internos, como la personalidad del empresario, sus objetivos, su saber-hacer, la organización interna de la empresa, el modo de gestión. Estos elementos fueron analizados en la parte referente a los actores. Recordemos que la mayoría de los queseros han sido considerados como «buenos padres de familia», que no toman muchos riesgos, que administran su empresa de manera muy personalizada y centralizadora y no delegan nada. Los factores que provienen de estas actitudes constituyen más bien frenos al desarrollo. Los más dinámicos, solamente cuatro o cinco queseros, no forman parte de este tipo y supieron crear en su empresa condiciones favorables a su desarrollo.

## **Las externalidades pasivas de la concentración de actividades**

La localización de la producción quesera genera numerosas externalidades pasivas que pueden ser activadas por los queseros.

En efecto, la concentración de actividades en un lugar dado produce efectos positivos de proximidad.

Esto nos llevó a establecer un primer cuadro de análisis de estos efectos positivos de proximidad (ver Requier-Desjardins, 1998-1; y Ramos; 2001):

- La búsqueda de soluciones técnicas y organizacionales se efectúa en prioridad a la proximidad, lo que explica la rápida difusión de los saber-hacer locales dentro de una concentración;
- La proximidad favorece el crecimiento endógeno basado en las externalidades de capital humano;
- La proximidad de los actores genera una confianza mayor y una mejor reputación, lo que permite minimizar los costos de transacción;
- La proximidad de las empresas favorece relaciones de competencia-cooperación entre ellas;

- Permite desarrollar competencias colectivas en un sector determinado;
- La concentración de empresas en una región atrae más clientes: de esta manera, el mercado se amplía;
- Se da una fuerte competencia en la concentración por la especialización, la división del trabajo, generando una mayor productividad;
- La fuerte interacción entre los actores facilita e induce un aprendizaje productivo, tecnológico y comercial más importante;
- La existencia de la concentración facilita la acción colectiva para el logro de objetivos comunes.

Para resumir, podemos afirmar entonces que la proximidad genera externalidades favorables al conjunto de las unidades de Agroindustria Rural (AIR), formando una concentración, lo que permite decir que el crecimiento de una empresa se debe a sus propios esfuerzos pero también a las externalidades creadas por las demás. En una palabra: el impacto del conjunto de las empresas es aumentado por las externalidades producidas por cada una de ellas en las demás.

En el caso de las actividades queseras de Cajamarca, hemos podido verificar este sistema. Sobre este asunto, los elementos de discusión ya fueron presentados en la parte de los recursos específicos.

### **La respuesta de los actores a estos factores y la activación individual de los recursos específicos**

Los diferentes factores que acabamos de ver: externos, internos y externalidades pasivas de aglomeración influyen en las estrategias de los actores y particularmente en su nivel de activación de los recursos específicos. Encontramos dos niveles de activación que pueden complementarse pero a la vez oponerse: las estrategias individuales y las estrategias colectivas. Hoy apreciamos esta confrontación en Cajamarca en la medida en que todos los queseros tuvieron un desarrollo individual, pero se dan cuenta de sus límites y quieren organizarse. Para entender mejor la



situación, presentaremos aquí cuatro estrategias representativas de los posibles modos de valorización de las potencialidades del territorio en el plano individual.

### **El pionero: el Chugurano**

En la primera parte contamos la historia del Chugurano que tiene una trayectoria muy original entre los queseros de Cajamarca. Es un quesero muy dinámico, siempre está innovando, desarrollando nuevos productos, nuevas estrategias comerciales. En especial difundió la fabricación del queso andino tipo suizo en la zona y desarrolló las presentaciones individuales del mantecoso. Este fabricante de productos lácteos supo activar, en beneficio propio, varios recursos específicos del territorio. De esta manera, entendió perfectamente las ventajas generadas por la concentración de las actividades queseras en el departamento y creó una red de relaciones bien articuladas hacia adelante y hacia atrás. La figura 32 ilustra la amplitud de la red de este quesero a principios del año 2002 y su dinamismo en términos de búsqueda de mercados. Aprovechando los efectos de proximidad y de ocupación del territorio, su estrategia de desarrollo comercial se basó en la apertura de varias tiendas queseras que compiten entre ellas mismas. Hace algunos años, su estrategia también era basada en la apertura de tiendas queseras, pero en ciudades diferentes. Hoy están todas concentradas en el centro histórico de Cajamarca. Acaba de abrir su cuarta tienda, a medio camino de dos de las otras. Esta cuarta tienda fue abierta con un nombre diferente, con el letrero «para los viajeros»; distribuye sus productos con una marca diferente de la marca tradicional, conocida y respetada de la empresa. Esta estrategia, a pesar de sus costos, parece sembrar frutos y le permite a la empresa Chugur desarrollarse nuevamente después de algunos años de dificultades.



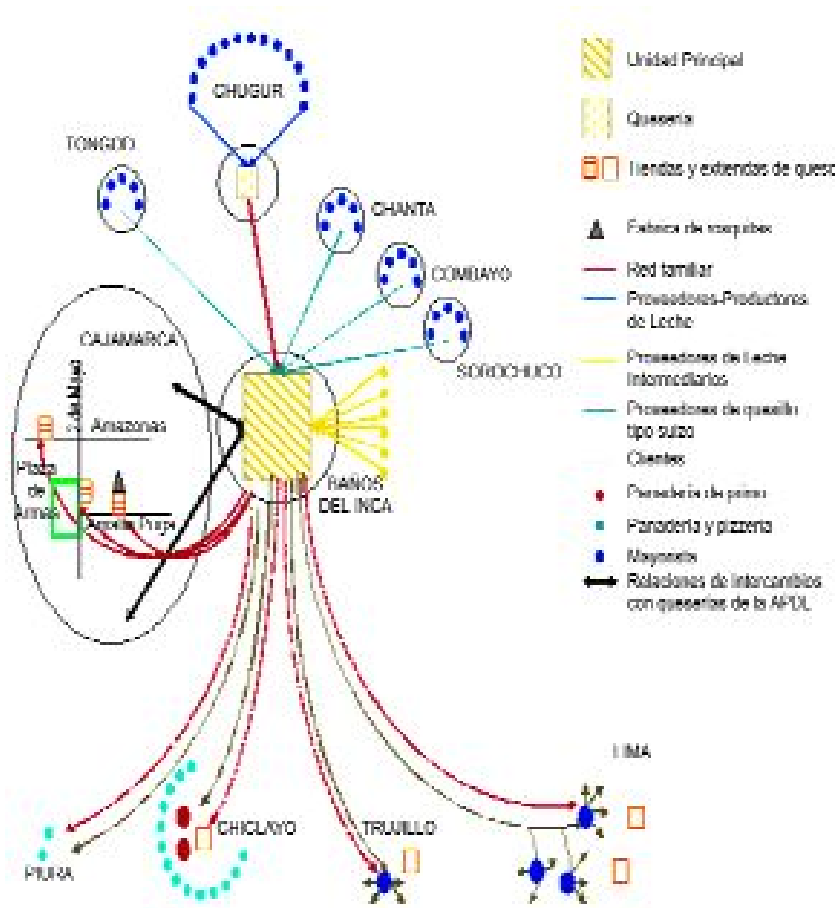


Figura 32 : La red « Chugurano »

### El grupo familiar: Los Vigo

El grupo de los Vigo también es original. Se trata de dos hermanos oriundos de un pequeño pueblo del valle de Jequetepeque, que se especializaron progresivamente en la fabricación de productos lácteos, después de haber aprendido a fabricar mantecoso con su madre y su abuela, uno de los hermanos creó su empresa en Lima y el otro en Cajamarca. Este último se apoya mucho en los recursos del territorio para desarrollar redes con los productores y con el mercado (restaurantes,

tiendas queseras, supermercados) y para diversificar su producción y desarrollar su empresa.

El recuadro a continuación detalla el recorrido de estos dos hermanos y evidencia la originalidad de su recorrido y su dinamismo.

Asunción y su aldea Ogoriz, a una hora de Cajamarca, bajando el valle de Jequetepeque es con Agua Blanca la cuna del queso mantecoso. Hace 80 años atrás, la bisabuela Vigo fabricaba de manera muy artesanal un queso untuoso, cremoso, parecido a la mantequilla a granel: el queso. Las mujeres machacaban entonces un quesillo previamente lavado en una piedra (el batán) con un rodillo grande de madera (el chungo). Se necesitaba tener una habilidad manual para saber machacar y estirar el quesillo a la vez. Vendían su queso en Magdalena, la aldea vecina, en la ruta que va desde Cajamarca hasta la costa. El queso fue apreciado muy rápidamente y gente de la costa venía a comprarlo. ¡Por su parecido con la grasa de choncho, lo llamaron mantequeso y luego mantecoso! Ambos hermanos, Hernán y Alberto, observaban a su abuela y luego a su madre, y después empezaron a dar una mano por lo que rápidamente aprendieron el arte de preparar un buen mantecoso. Emprendedores, muy pronto se dan cuenta del provecho que se podía sacar. En 1945 empezaron con un pequeño negocio en Ogoriz con un amigo: compraban queso a sus vecinos, unos 200 Kg. por semana, y lo vendían en Casagrande, un próspero complejo azucarero de la costa, en La Libertad. Luego, a medio camino entre Asunción y Cajamarca, en Yumanal (distrito de San Juan), crearon una pequeña quesería donde fabricaban 300 Kg. de mantecoso por semana que vendían localmente. Deciden entonces ir a la ciudad para probar suerte. Serían los primeros en abrir una quesería de mantecoso en Cajamarca. Muy rápidamente otros los imitaron. En los años 70 produjeron entre 3.000 y 3.500 Kg. de mantecoso que se vendía en Lima. Sin embargo, en 1990 el país entra en crisis, cierran supermercados en Lima, los Vigo pierden sus mercados y empiezan las dificultades para su empresa. Los hermanos deciden separarse y cada uno crea su propio negocio. Alberto crea PROVILAC en Baños del Inca y Hernán, más emprendedor, decide crear una unidad de fabricación de mantecoso en Lima, para estar presente en el principal mercado del Perú. Ambos

hermanos se organizaron de manera diferente. Alberto prefirió quedarse cerca de los productores de leche y de queso y diversificarse, con una estrategia comercial que puede definirse como «un producto, un mercado». Ataca entonces tres mercados con un producto para cada uno: mantequilla a pedido para las tiendas que seras de Cajamarca, mantecoso para los supermercados de Lima y mozzarella para las pizzerías de Lima. Abrió una oficina comercial en Lima. El negocio prosperó, lo cual le permitió criar a sus ocho hijos en las mejores condiciones. Estudiaron en reconocidas universidades de Lima y se graduaron de abogado, médico, ingeniero, administrador, profesor... ¡Pero hoy, todos participan en el negocio familiar!

Por otro lado, Hernán también logró especializarse en la venta de mantecoso en los supermercados Santa Isabel, mercado en el cual ambos hermanos están actualmente en competencia. Él se organiza de manera diferente y se abastece de uno de sus sobrinos que se quedó en Cajamarca y le provee queso.

Bajo el impulso de los hijos de Alberto, PROVILAC mejora su herramienta de producción, se diversifica nuevamente, propone ahora yogurt, aumenta sus volúmenes de producción y podría volverse el negocio que sero más importante de Cajamarca si logra superar algunos problemas administrativos y financieros. Hoy, Provilac se interesa más por la calidad de sus productos, por su presentación, por lanzar una nueva marca. Richard, el abogado, trata de obtener una Apelación de Origen Controlada para el mantecoso de Cajamarca. ¡En el Perú, solo el pisco obtuvo este sello de origen!

La historia de los Vigo es notable por más de una razón. El camino recorrido desde Ogoriz, pequeña aldea de los andes, hasta Lima; la constitución de un grupo familiar Vigo, grupo informal pero con fuertes relaciones de familia... Los diferentes actores aprendieron en un primer tiempo el oficio con un familiar y luego se especializaron para contribuir de manera eficiente a la buena marcha del grupo. Los conflictos generaron nuevas actividades, nuevas empresas. Este grupo tiene todas las ventajas para poder dominar la actividad que sero de Cajamarca, sin embargo, las dificultades crónicas de tesorería los debilita...

### **La red calidad: El Quesero J.V.**

Este quesero, señor J.V. valoriza a la calidad de sus productos y toda su red está organizada alrededor de la búsqueda de garantías de calidad. Con sus proveedores mantiene relaciones comerciales estrechas, fieles, basadas en la confianza ya que, según él, la relación directa con el proveedor es una manera de asegurarse su lealtad. Muchos queseros cuando quieren una materia prima de buena calidad desarrollan relaciones de este tipo. El recuadro a continuación resume el modo de abastecimiento de este quesero:

Todos los sábados voy al mercado de Chanta para comprar mi quesillo. Para ir y transportar la mercancía alquilo el pequeño camión de un amigo mío, quien pasa a recogerme a las seis de la mañana. Llegamos al mercado como a las nueve. Parquemos el camión a la entrada del pueblo, cerca a la plaza del mercado, y esperamos la llegada de los proveedores. Mientras tanto, voy a desayunar donde Reyna... Como a las 9:30 llegan los proveedores. Uno me trae queso fresco. Yo le enseñé a hacerlo. Me trae los quesos en tubos de PVC para que permanezcan bien amoldados [...]. También tengo un proveedor que me vende un quesillo de muy buena calidad, siguió cursos de capacitación para aprender a fabricarlo. Vendo este quesillo en Lima a 8 soles el kilo. Es para el consumo directo, no para fabricar mantecoso. Al proveedor le pago 5 soles el kilo durante todo el año. De esta manera estoy seguro de que me va a proveer regularmente y que el quesillo siempre será de buena calidad [...] Los otros proveedores me venden un buen quesillo que recolectaron para mí en su aldea. Siempre pago 50 céntimos más que los otros queseros que se encuentran en la plataforma. ¡Y mi balanza muestra el peso exacto! Mis proveedores ya lo saben, por esta razón trabajamos juntos desde hace varios años... Actuando así es como se consigue buena calidad. Si uno va a la plataforma con una balanza falsa siempre conseguirá quesillo de mala calidad.

Algunas veces este quesero adelanta dinero a sus proveedores e incluso apoyó el inicio de uno de sus recolectores, quien creó su propia fábrica de mantecoso. Vende su producción en Cajamarca a una tienda especializada

en productos lácteos y a un pequeño comerciante a quien un amigo había recomendado su producto. Estas entregas se hacen en taxi y se pagan a la semana siguiente. La cantidad varía en función de las necesidades del cliente y no hay contrato fijo. También tiene una red importante de clientes en las ciudades de la costa (Pacasmayo, Chiclayo, Trujillo) que se constituyó poco a poco pasando la voz y gracias a la seriedad de su trabajo. Tampoco hay contrato escrito: los clientes llaman el lunes para hacer sus pedidos. Durante el día verifica si se hizo la transferencia de dinero a su cuenta y en la noche, a las siete, entrega la mercancía a un transportista que la lleva a su lugar de destino.

La utilización de quesillo mejorado es un buen indicador del posicionamiento de este quesero en un sistema de calidad. En efecto, de ahora en adelante exige de sus proveedores una cierta calidad de la materia prima. El quesillo mejorado corresponde a un proceso de fabricación del quesillo introducido por el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) e ITDG (Intermediate Technology Development Group), en la zona rural cercana de Cajamarca, desde hace unos tres años. ITDG organiza así capacitaciones en diferentes aldeas de la zona, en función de las demandas de los ganaderos.

El recuadro a continuación detalla el proceso de fabricación de este quesillo mejorado, tal como lo hacen ciertos ganaderos de la zona de Chanta:

Previamente, los productores se lavan las manos antes del ordeño y luego limpian la ubre de la vaca con agua y jabón y después la secan con un trapo. Luego ordeñan recolectando la leche en un balde limpio. Cuando se termina el ordeño, vierten la leche en una olla limpia filtrándola con un trapo para sacar todas las impurezas que se colaron durante el ordeño. A la leche recién ordeñada se le agrega directamente el cuajo, sin calentamiento previo. En cambio, después de que se enfría la leche, se calienta al fuego hasta alcanzar una temperatura de 37-38 grados (se verifica la temperatura de la misma manera que se verifica la temperatura de un biberón) y se le añade el cuajo industrial mezclado con agua hervida y sal. Los productores utilizan en promedio una tasa de cuajo para 10 litros de leche (unos

250 ml). Se espera unos 15 minutos que cuaje la leche, calentándola progresivamente al fuego. El hecho de calentar permite cuajar más rápido y, aparentemente, separar mejor la caseína del suero. Cuando la leche está cuajada se saca del fuego y se corta en cubitos cuidadosamente con un cuchillo para separar el suero del cuajo. Luego se saca el suero con una taza limpia y se amolda la cuajada en una panera, prensando el quesillo para que salga todo el suero. La totalidad del proceso toma más o menos una hora y media, desde el ordeño hasta el amoldamiento.

El proceso teórico, es decir, tal como se enseña en ITDG o en el S, implica ciertas etapas que los productores no siguen de manera sistemática. Por ejemplo, se aconseja pasar todos los utensilios por agua caliente antes de su utilización y hacer pruebas de alcohol con la leche para ver si no está infectada, pero pocos ganaderos desinfectan sus utensilios antes de utilizarlos porque, según ellos, quita mucho tiempo. En cuanto a la prueba de alcohol, los productores solo la hacen de manera esporádica ya que, según ellos, *«no sirve para nada hacerla cada vez»*.

Este quesillo mejorado tiene varias ventajas:

- Para el productor de mantecoso que se interesa por la calidad de su queso, este quesillo estará generalmente exento de gérmenes patógenos y tendrá menos cuerpos extraños como polvo o pelos de animales que el quesillo tradicional. La calidad sanitaria del mantecoso será entonces mejor y su fabricación menos larga (los queseros se demoran mucho tiempo limpiando el quesillo y quitándole sus impurezas antes de la fabricación del mantecoso). Además, este quesillo tiene menos agua (es más compacto, menos deleznable), lo que es importante para su tiempo de conservación. Finalmente, el mantecoso preparado con quesillo mejorado es apreciado por los consumidores: el 81% de las personas interrogadas lo encuentran «más sabroso que los demás» (Guégan, Theeten, 2001), «más cremosos», «de mejor textura» y de «color irreprochable»;

- Para el mismo productor de queso, las ventajas son sobre todo de tipo económico. En efecto, para fabricar un Kg. de queso mejorado, los productores necesitan menos leche que para un queso tradicional: entre 6 y 8 litros de leche para un Kg. de queso mejorado, contra 9 a 10 litros para el tradicional. Esta diferencia proviene de la mejor separación entre caseína y suero en el caso del mejorado. Además, se vende generalmente mejor que el queso tradicional (entre 20 y 50 céntimos más por kilo).

A pesar de las numerosas ventajas, pocos ganaderos fabrican queso mejorado. ¿Por qué? Se dieron varios elementos de respuesta durante las encuestas:

- Primeramente, las capacitaciones todavía son recientes en la región. Muchas personas no han oído hablar de esta técnica;
- La segunda razón invocada es de orden práctico. Como el ordeño se efectúa en el campo, a menudo lejos del domicilio, los ganaderos prefieren cortar la leche en el mismo lugar. En efecto, es más fácil llevar a casa dos Kg. de queso que 20 litros de leche...
- La tercera razón, que es determinante, está vinculada con las relaciones comerciales entre productores de queso y compradores (intermediarios o queseros). En efecto, es raro que estos últimos valoricen realmente la calidad. Si el precio por Kg. es a veces superior, el peso siempre está subestimado. Este clima de desconfianza no incentiva a los productores de queso a cambiar sus costumbres.

Este tipo de queso aprovecha entonces, de manera activa, algunos recursos específicos del territorio. Primeramente, juega con la imagen de calidad de los productos lácteos del departamento y se posicionan en este sistema. También aprovecha la concentración de las actividades queseras, de esta manera puede desarrollar relaciones cortas y fidelizadas con sus proveedores y saca provecho de las capacitaciones que ha recibido por parte de los productores de queso para mejorar la calidad de su materia prima y, por lo tanto, de su producto terminado, el mantecoso. Aprovecha entonces la presencia de las diferentes instituciones de capacitación de la zona.



## **La diversificación y la búsqueda de mercados en la costa: Huacariz**

La empresa Huacariz tiene una estrategia diferente que las anteriores. En efecto, se distingue por la diversidad de los productos que ofrece, su constante deseo de innovación en los procesos, su organización comercial local y su búsqueda activa de nuevos mercados en la costa. Su meta es posicionarse en nuevos segmentos con productos de buena e incluso de muy buena calidad e incrementar permanentemente sus partes de mercado. Cuando uno visita la empresa, entiende rápidamente la situación: un crecimiento muy rápido, difícil de controlar. Apenas egresado de la universidad y queriendo valorizar la leche producida en la chacra familiar, el señor C.V. se lanzó en el negocio de la quesería artesanal y en algunos años se convirtió en uno de los queseros más importantes de Cajamarca. Instaló su unidad en la casa familiar, una gran mansión colonial. Al principio producía en la cocina y luego necesitó una habitación entera; ahora utiliza casi la totalidad del espacio, ¡incluso, en el patio fabrica el manjarblanco! Entonces, la visita a la empresa es también a la de una linda casa colonial. Hoy construye una verdadera fábrica que debería empezar a funcionar a final de este año, después de varios retrasos debidos a dificultades de financiamiento. Las llaves del éxito pueden resumirse en tres conceptos: una gama de productos importante, innovación constante y organización comercial adaptada.

La gama de productos: «¡Hay que responder a la demanda de los consumidores y proponerles entonces todos los productos tradicionales de Cajamarca, pero también hay que saber lanzar nuevos productos en el momento preciso!» Esta fórmula del empresario fue bien aplicada: Huacariz, de manera progresiva, se organizó para poder proponer toda la gama de productos lácteos artesanales de la región, particularmente del quesillo mejorado pasteurizado, del mantecoso, del queso andino tipo suizo, de la mantequilla, del manjarblanco y de los quesos más finos. Pero, sobre todo, fue C.V. quien introdujo el yogurt en Cajamarca, fue un verdadero éxito y lo sigue siendo hoy, a pesar de la competencia; sigue siendo el yogurt más apreciado y más vendido en Cajamarca.

La innovación constante: C.V. siempre está buscando nuevos productos, nuevas técnicas, nuevos equipos. Como pertenece a la sociedad intelectual Nueva Acrópolis, viaja mucho y aprovecha para documentarse y hacer

nuevos contactos. Pionero para la elaboración del yogurt, también fue el primero en ofrecer el yogurt de saúco (*Sambucus peruvianis*) cuya utilización se desarrolló mucho durante estos últimos años. Ahora hasta Gloria lo ofrece. También está tratando de lanzar queso fresco con hierbas y diferentes plantas aromáticas. En cuanto a mejorar el proceso, acaba de firmar un contrato con Aristides Camacho, el inventor de la «máquina automática», para fabricar manjarblanco, que acaba de ganar el premio nacional de la innovación.

La organización comercial: Su estrategia es ocupar terreno, estando presente en el mayor número de puntos de venta posible. Actualmente está llevando una gran ofensiva tanto en Cajamarca como en la costa. En Cajamarca abrió una tienda en la casa de sus padres, junto a la unidad de producción. Es su centro de venta al por menor, al por mayor y para la expedición. Distribuye en casi todos los puntos de venta de productos alimenticios de la ciudad, «hay que estar presente donde la competencia está presente», y de esta manera C.V. espera poder competir con Gloria, que se instaló con la misma estrategia hace dos años solamente. En complemento, Huacariz realiza campañas de degustación a través de pequeños kioscos instalados en la entrada de los negocios más importantes. En Cajamarca es más que todo el yogurt, su producto estrella, que se distribuye así. En la costa, Huacariz trata de hacer lo mismo con distribuidores especializados encargados de abarrotar el mercado, pero en este caso con mantecoso.

Imitando a Huacariz, otros fabricantes de productos lácteos se lanzaron en la fabricación del yogurt que, en menos de cinco años, se convirtió en un producto muy popular y muy apreciado por los niños. El yogurt se convirtió en un producto de moda. En 1993 su consumo era casi nulo pero hoy es uno de los productos estrella. El proceso del yogurt ha sido objeto de varias sesiones de capacitación por parte de organismos especializados en Cajamarca, lo que demuestra su importancia. En el sector artesanal existen cuatro sabores diferentes: fresa (50% de las ganancias), piña, durazno y saúco. Aunque para su fabricación se necesita leche de muy buena calidad, y por lo tanto más cara, es el producto que da mayor valor agregado a la leche. Cada día, el yogurt se vuelve más asequible para la gente de bajos recursos porque se presenta de diferentes formas: se puede comprar en envase individual, en botellas de medio litro o de un litro.

Vendido en envases individuales representa pues un gasto reducido para el consumidor cuando para el quesero es la forma de venta más rentable. Este producto demuestra la capacidad de los queseros para adaptarse a modas y a evoluciones del gusto del consumidor. Hoy, aunque no lo fabriquen, todos los queseros lo venden en sus tiendas, buscando ampliar su gama para alcanzar más clientela.

Estamos pues, en presencia de una zona al sur del departamento de Cajamarca que tiene recursos específicos originales (pastizales de calidad, paisajes, turismo, saber-hacer...) que han permitido el desarrollo del sector queserías rurales por parte de actores entre los cuales se han distinguido algunos, ya que entendieron la importancia estratégica de este territorio y supieron utilizar los recursos para su beneficio. Otros actores, al ver el éxito de los primeros y sin haber entendido necesariamente la importancia de los recursos específicos del territorio, también se lanzaron en este sector. Ellos aprovechan las externalidades pasivas de aglomeración de las empresas ya implementadas y muchos solo se conforman con una actividad que asegura los ingresos diarios de la familia. Sin embargo, algunos se dan cuenta del potencial del territorio y de las externalidades de la concentración entonces empiezan, a su vez, a desarrollar estrategias interesantes en cuanto a la calidad, el turismo, etc. Luego, la concentración se autoalimenta y crea sus propios activos específicos o ventajas pasivas: la mano de obra calificada, la imagen del buen queso, los saber-hacer técnicos y comerciales, etc.

## **La activación de los recursos a nivel colectivo**

El sector quesero de Cajamarca alcanzó un nivel de estructuración importante, vinculado con la activación, a nivel individual, de las externalidades del territorio. En efecto, muchos queseros aprovecharon, activa o pasivamente, las ventajas del territorio y de esta manera desarrollaron su actividad. Este nivel de estructuración importante ha permitido el desarrollo de un cierto número de acciones colectivas definidas como «la acción de un grupo, motivado por un objetivo común, para

producir un bien colectivo o un bien común» (Olson, 1992). La acción colectiva, según Nadvi y Schmitz (1994), es el elemento que permite el paso de las ventajas pasivas a las ventajas activas a nivel de una concentración de empresas. Se hacen entonces varias preguntas referentes a la creación de bienes colectivos o de bienes de clubes durante este proceso que también implica exclusiones. El proceso de evolución de una concentración de AIR que la hace pasar de un estado caracterizado por ventajas pasivas al estado caracterizado por ventajas activas, lo que llamamos activación, es largo y difícil ya que es la puesta en común de estrategias individuales en una estrategia colectiva. A todo esto se añade el hecho de que las concentraciones de AIR son grupos de bajo nivel que se caracterizan sobre todo por efectos de externalidades pasivas (Nadvi, Schmitz, 1994). Esto plantea una serie de problemas: ¿Qué se puede, qué se quiere mutualizar? ¿Qué tiempo, qué energía, qué dinero está uno dispuesto a invertir? ¿De qué manera se pueden coordinar las acciones? ¿Cómo se pueden controlar los “free riders”, es decir, los pasajeros clandestinos? ¿Cómo administrar los fenómenos de exclusión, los conflictos? La acción colectiva, para ser realmente funcional, tiene que estar basada sobre todo en la confianza entre los actores. Esta confianza es una base importante del capital social (Coleman, 1990). En Cajamarca, este capital social se encuentra en varios niveles: las relaciones solidarias de los campesinos de Chanta, el tejido social creado por las rondas campesinas en Bambamarca y las relaciones comerciales y de amistades entre los queseros de Cajamarca. Podemos interrogarnos entonces sobre la importancia de estas relaciones y desde luego del capital social como base para crear acciones colectivas que activan las ventajas pasivas del territorio. Nos hemos interesado, desde este punto de vista, en tres dinámicas existentes o en gestación: la Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Cajamarca (APDL), la de Bambamarca, APL «Los campesinos» y la idea de creación de un comité de productores de queso mejorado. Presentaremos la APDL, la cual fue particularmente estudiada durante las prácticas y luego haremos algunas referencias a las otras dos.

## **La APDL: una forma de acción colectiva “activable” y potencialmente “activante”**

### **Historial de la asociación**

La APDL (Asociación de Productores de Derivados Lácteos), que agrupa a la mayoría de los productores de derivados lácteos de Cajamarca, es de creación muy reciente. Nació en setiembre de 1999 gracias a la ayuda de una técnica del SENATI de un doctor veterinario quien es director de un laboratorio de análisis, y al apoyo logístico de la Cámara de Comercio de Cajamarca. Los orígenes de esta asociación se remontan a julio de 1997 (Grèzes, 2000). En aquella época, ITDG, junto con diversas instituciones, había organizado un curso-taller sobre la fabricación y la comercialización de los productos lácteos. Durante esta sesión de capacitación, una comisión se reunió y se formalizó dentro de una mesa de concertación, grupo de reflexión que reunió a varias instituciones de Cajamarca y a 11 queseros (Grèzes, 2001). Este grupo había definido los siguientes ejes de reflexión:

- La exigencia, cada vez más importante, de productos de calidad en el mercado;
- La falta de calidad de la leche;
- La amenaza del mercado informal y de las queserías de la costa;
- La falta de información referente al control de calidad de los productos.

Este grupo se reunió durante dos años de manera más o menos regular, hasta constituirse en asociación en 1999. El 27 de setiembre de 1999 participaron 39 personas en la reunión donde se elaboró el acta de constitución de la asociación. Según el artículo 8, sólo se aceptaban a los productores de derivados lácteos y a los comerciantes. Se excluía de la asociación a los intermediarios y, de hecho, a los queseros informales al igual que a los vendedores de la calle. En el segundo artículo del acta se definían 11 objetivos ambiciosos que mostraban el camino recorrido en la reflexión durante estos dos años de existencia informal. El principal aspecto que resaltaba de estos objetivos era la preocupación por mejorar la calidad



de los productos lácteos de los asociados y eso en diferentes niveles (Grèzes, 2000):

- Por el control y la certificación de los productos;
- Por la participación de la asociación en la elaboración de normas técnicas, en colaboración con los servicios competentes (SENATI, INDECOPI);
- Por la estimulación de la investigación científica para mejorar las técnicas;
- Por la oferta, a los queseros, de capacitaciones correspondientes a las diversas fases de la actividad quesera.

Al lado de estos objetivos indicados estaban los objetivos muchos más pragmáticos que buscaba cada uno de los asociados:

- Luchar contra la competencia (competencia informal en la calle, competencia de los quesos adulterados, competencia extranjera);
- Tratar de ganar más dinero gracias a una marca colectiva;
- Tener mayor acceso a formas de crédito o a diversas ayudas;
- Recibir las informaciones e invitaciones que, de ahora en adelante, transitarán por la asociación.

Esta asociación tuvo problemas para iniciar sus actividades porque al principio no había relaciones fuertes entre los miembros y, por consiguiente, no había la confianza suficiente entre ellos para garantizar el éxito de una acción colectiva. Para la mayoría era la primera vez que participaba en un esfuerzo común de organización; tenían muchas esperanzas pero muy poca experiencia. La mayoría de los miembros se comportaban entonces como “free rider”, es decir, como pasajero clandestino, esperando sacar provecho sin aportar realmente una contribución a la construcción colectiva. Además, y por falta de experiencia, la presidencia y los miembros del comité directivo no desempeñaban bien su papel de coordinación, necesario para el buen

desarrollo de la asociación. Sin embargo, en junio del 2000 la APDL obtiene una marca de certificación colectiva de la oficina de signos distintivos del Indecopi que le permite comercializar, certificando su calidad, los diversos productos lácteos fabricados o vendidos por los asociados. Es la APDL la encargada de controlar las normas de calidad higiénica y organoléptica que habrá definido para sus productos.

En ese entonces, para organizarse alrededor de esta marca colectiva, la APDL se propuso formar dos grupos: en primer lugar, una comisión independiente encargada de controlar los locales y el personal de producción. Esta comisión tenía que estar compuesta por varios especialistas de organismos exteriores. En segundo lugar, un colegio de expertos encargados de la evaluación sensorial de los productos. Estos expertos tenían que ser o asociados, o personas exteriores a la asociación o una mezcla de ambos. Desde entonces, se planteó el problema de la definición de normas (normas de fabricación, normas higiénicas (locales, personal, productos), normas organolépticas), más especialmente en un contexto donde todo productor tiene un saber-hacer diferente y tiene obligaciones y esperanzas propias. ¡La falta de medios, pero sobre todo la deficiencia hacia este sistema de la mayoría de los miembros, enterró este proyecto!

En aquel entonces, la APDL se encontraba frente a un reto importante: crear en el Perú una asociación que, entre otras cosas, sea capaz de luchar contra la competencia desleal, de encontrar nuevos mercados para los productos, de darse a conocer, de crear reglas y normas de calidad en un dominio donde no se había hecho nada o casi nada.

### **Los primeros resultados**

Después de tres años de existencia, se pudo hacer un primer balance de las actividades de la APDL (Boucher, 2001). Las actividades realizadas hasta noviembre del 2001 sumaban un total de 24 (sin tomar en cuenta las actividades de funcionamiento de la asociación) que fueron divididas en ocho categorías:

- Actividades vinculadas con el funcionamiento de la APDL. Se trata de actividades realizadas por el consejo y la asamblea y que tienen un carácter interno (reuniones mensuales, sesiones del consejo directivo, asambleas);

- Actividades de capacitación, a iniciativa de la APDL, solamente para los miembros de la asociación. Solo se realizó una capacitación de este tipo, se trataba de un curso sobre el mejoramiento de la calidad dictado por el doctor Hemán Torres, responsable técnico del proyecto de las queserías rurales de Salinas en Ecuador;
- Actividades de formación para los microempresarios de Cajamarca. Son actividades de capacitación organizadas por instituciones diferentes de la APDL, a las cuales fueron invitados los miembros de la asociación. De esta manera se realizaron capacitaciones sobre el mejoramiento de la calidad, comercialización, elaboración de proyectos, embalajes, seguridad industrial, gestión, microbiología de los alimentos, el método Haccp, etc.;
- Actividades de promoción de la actividad quesera de los miembros de la APDL. Se trata de actividades a través de las cuales buscó promoverse y hacer conocer los productos de sus miembros. Por ejemplo, se puede notar su participación en la feria de la ganadería (Fongal) en Cajamarca y en la feria de proveedores de tiendas y de puntos de venta en Lima, así como la realización de afiches promocionales para la marca colectiva;
- Actividades de apertura hacia nuevos mercados. La APDL, por ejemplo, trató de participar en el programa del Vaso de leche de Foncodes y presentó un proyecto de venta a supermercados, etc.;
- Actividades de consejo técnico para que los miembros de la APDL mejoren su producción y desarrollen sus conocimientos con el apoyo de entidades exteriores. En este caso, el Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe (PRODAR) promovió un método de autoevaluación de la calidad de los quesos y un proceso de mejoramiento de la calidad;
- Actividades alrededor de la calidad y de la marca colectiva;
- Actividades corporativas. Promoción de la APDL, representación de la corporación, negociación con las autoridades, con los organismos que apoyan a la asociación y con las otras corporaciones. De esta manera, la APDL realizó reuniones con ciertas autoridades como CTAR, Promperú,



la empresa minera Yanacocha. También se ha previsto organizar un intercambio con el proyecto de las queserías rurales de Salinas, en Ecuador.

Haciendo un análisis de las actividades realizadas con los miembros de la asociación, se obtuvieron algunas conclusiones (Boucher, 2001):

- Las actividades de mayor éxito fueron las capacitaciones;
- A pesar del éxito, su impacto fue cuestionado porque consideraron que ciertas actividades de capacitación, impuestas por las instituciones organizadoras, no fueron adaptadas a las necesidades de los queseros;
- Hubo una tasa de ausentismo importante durante las actividades. Las encuestas mostraron que el 38% de los miembros no participó en ninguna actividad de capacitación y el 33%, en ninguna de las actividades.

Las encuestas hechas a los queseros también indican que la mayoría de ellos son muy críticos en lo que se refiere a las actividades de la asociación y no tomaron conciencia de los resultados obtenidos. Es claro que esperaban resultados concretos, rápidos y que se puedan medir en términos de impacto sobre sus propios negocios.

Dos ejemplos ilustran las actividades llevadas a cabo por la APDL durante estos dos últimos años, así como los problemas encontrados:

- En Julio del 2000, con el apoyo del proyecto SIAL, los queseros elaboraron un modelo de evaluación para sus productos. El modelo, una vez aprobado, fue utilizado para calificar el mantecoso en la feria de la ganadería que tiene lugar todos los años, a finales del mes de julio, por Fiestas Patrias, pues llega gran número de turistas de todo el país. Fue una oportunidad para promover la imagen de la APDL y de sus productos. Se presentaron dos problemas durante el certamen. En primer lugar, los miembros más importantes de la asociación expusieron sus productos con su nombre, sin mencionar a la APDL (Grèzes, 2000). La actitud generó fuertes tensiones en el grupo. Por otro lado, el nombre de la APDL y el logo asociado a su marca colectiva fueron impresos en volantes de expositores no miembros. Ambas situaciones remiten a

problemas profundos en la organización. Primero que todos los miembros no saben lo que realmente están buscando en una asociación y se presentan más bien como oportunistas. además, no todos tienen reconocimiento legal y son reacios para invertir en las operaciones públicas por temor a los controles de parte de las autoridades.

- Otro ejemplo de los proyectos de la APDL muestra que la apertura de nuevos mercados y la venta de quesos de origen artesanal de calidad no siempre es fácil. En efecto, los intentos en los supermercados Santa Isabel de Lima no pudieron ser llevados a cabo a pesar del apoyo de una ONG local. Estos supermercados, acostumbrados a tratar con empresas proveedoras de productos de tipo industrial de calidad estándar, exigen calidad y precios baratos y con condiciones de entrada y de funcionamiento muy fuertes, son de acceso muy difícil para artesanos como los queseros de Cajamarca.

#### **Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) de la APDL**

El análisis del funcionamiento y de las actividades llevadas a cabo por la APDL dio lugar a una evaluación por parte de los mismos miembros, de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la asociación (análisis FODA). Se hizo esta evaluación durante un taller que duró tres días, en octubre del 2001, realizado por iniciativa del Proyecto SIAL (Boucher, 2001). Los resultados obtenidos son los siguientes y muestran muy bien cómo los queseros perciben su asociación y entienden sus mecanismos de desarrollo:

- Las fortalezas encontradas: El poder de concertación y de negociación de la asociación, el número de actividades realizadas, la obtención de la marca colectiva, la mayor parte de sus miembros están legalizados, el mantenimiento del grupo a pesar de las dificultades, la reputación de sus miembros, el interés común por el cambio;
- Las debilidades encontradas: El egoísmo de los miembros y su falta de compromiso, el ausentismo, la falta de puntualidad en las reuniones, los objetivos no alcanzados, la falta de trabajo del comité directivo, la falta de responsabilidad por parte de todos los miembros, no hay acuerdos en las reglas, falta de un plan de acción, no hay presupuesto para el funcionamiento y no hay secretario ejecutivo ni local propio;

- Las amenazas encontradas: La falta de apoyo concreto por parte de las autoridades, la falta de concertación de las autoridades para apoyar el sector y la asociación, el riesgo de desintegración por el conformismo y la caída en el letargo, la falta de planificación, la falta de motivación puede hacer desaparecer la APDL, la amenaza de los productos adulterados y del comercio informal y la competencia en los precios más que en la calidad;
- Las oportunidades encontradas: El reconocimiento por parte de las autoridades de la asociación, las actividades de formación y la participación en varios eventos, la participación de ciertos miembros en cursos de capacitación, la elección de un nuevo comité directivo y los proyectos de las ONG locales, a menudo en relación con el sector quesero.

A pesar de las dificultades para empezar, parece que actualmente cambiaron las condiciones. A lo largo de estos tres años de funcionamiento se tejieron fuertes relaciones entre los miembros, lo que hoy les permite intercambiar servicios comerciales. Por ejemplo, un quesero, cuando acaba su stock, puede contar con los otros miembros de la asociación para recibir ayuda. Parece que tomaron conciencia de la importancia que significa unirse. Eligieron a un nuevo presidente y un nuevo comité y empezaron a organizarse mejor.

Se reunieron para redefinir los objetivos de la asociación y preparar un plan de acción. Podemos mencionar algunos resultados de sus discusiones:

Definieron la misión de la asociación: “Agrupar a los productores y/o comercializadores de productos lácteos de Cajamarca con la finalidad de capacitarse, informarse, investigar, conocer y abrir nuevos mercados, mejorar su calidad y para defender y promover el origen de sus productos”.

También definieron una visión ambiciosa de lo que debería ser la asociación en algunos años: “La APDL será reconocida a nivel nacional e internacional como una institución sólida y confiable, agrupando a la mayoría de productores formales de lácteos de Cajamarca, garantizando la calidad y el origen de sus productos mediante el sello de calidad”.

Limitaron el número de objetivos a cuatro:

- Consolidar la institucionalidad de la asociación reforzando los mecanismos existentes y creando nuevos.
- Poner en marcha un programa de capacitación y pasantías, investigación, información y asesoría técnica para ayudar a los asociados a mejorar sus actividades queseras.
- Buscar y coordinar acciones con todos los agentes del circuito productivo (autoridades, productores, intermediarios y otros nexos).
- Promocionar a nivel nacional el buen queso y los productos lácteos de Cajamarca, mediante campañas publicitarias, ferias, festivales y otros medios convenientes.

Ya establecieron una primera lista de actividades por realizar para alcanzar los objetivos fijados y se organizaron para esto. Sin embargo, la estructura es frágil y sin duda se necesitará todavía mucho tiempo para que esta asociación se consolide. Si bien supieron convertir la imagen de calidad del mantecoso en recurso territorializado gracias a la obtención de la marca colectiva, todavía tienen que activar este recurso para la puesta en marcha de un sistema de control de la misma. También piensan obtener una Denominación de Origen para el queso mantecoso.

La APDL nació de la activación de varios recursos específicos del territorio, en particular del recurso «concentración» de las pequeñas empresas de fabricación de productos lácteos y por consiguiente de las externalidades pasivas creadas por éstas. Sin embargo, esta asociación tiene dificultades para transformar las ventajas pasivas del territorio en ventajas activas, principalmente por el hecho de la falta de confianza entre los actores mismos y por la ausencia de factores importantes realmente movilizados. Hoy, esta misma asociación aparece entonces como un recurso específico que puede ser activado y que podrá, cuando sea eficiente, sacar provecho de los recursos específicos del territorio.

## **La calidad: un problema colectivo que genera acciones colectivas**

Los productores de derivados lácteos están actualmente enfrentados a una demanda cada vez más fuerte de productos de calidad por parte de los consumidores. Por otra parte, es importante mantener la imagen de calidad de los productos de Cajamarca. Desde luego, este asunto involucra a todos los actores del sector: productores de materia prima, transportistas, queseros, instituciones. Volvamos a hablar del sistema queso-mantecoso, articulado a la ciudad de Cajamarca, que habíamos desarrollado en la segunda parte, ya que es rico en enseñanza.

Tres tipos de actores están presentes en este sistema: los productores de queso, los productores de mantecoso y los intermediarios. Los productores de queso son campesinos que viven en la sierra, bien arraigados en su cultura ancestral donde la solidaridad es un valor importante. Sin embargo, todavía no están organizados para producir queso. Sus difíciles condiciones de vida, poco propicias para la higiene, así como su bajo nivel de educación, no los prepara para producir queso de calidad. Además, el queso, como simple cuajada, no es concebido como un producto con identidad propia del cual uno se siente orgulloso fabricar. Tampoco se sienten preocupados por lo que ocurre después de la venta del queso. Para ellos es un bien cuya finalidad principal es que les proporciona su única fuente de ingresos.

En cuanto a los productores de mantecoso, ellos están instalados en la ciudad y miran hacia el mercado que representa su gran preocupación. A diferencia de los productores de queso, se sienten identificados con el producto, por su calidad, por su identidad. Tratan entonces de producir un mantecoso de buena calidad, bien presentado, atractivo. Han creado un doble sistema comercial que valoriza los recursos específicos de la ciudad de Cajamarca: por un lado las expediciones en bus hacia las ciudades de la costa, aprovechando el único camino asfaltado del departamento y servicios de transporte de buena calidad y, por otro, la apertura de varias tiendas queseras para aprovechar la afluencia de los turistas.

La relación entre productores de queso y queseros puede ser directa, y en tal caso en lugares específicos: los mercados de Chanta y de Yanacancha según la regla de la oferta y de la demanda. Como ya lo hemos visto, no se toma mucho en cuenta la calidad, ya que los dos factores importantes son el precio y el peso. Además, la venta se concluye después de haber llegado a un acuerdo sobre el peso; en efecto, tanto el que ofrece como el que compra tienen una balanza no muy precisa que siempre se inclina hacia el propio interés. Esta configuración no favorece el desarrollo de la calidad del queso: es un verdadero círculo vicioso. ¡La calidad juega en el precio y el menor peso que registra la balanza influye en la calidad...! También habíamos subrayado que, sin lealtad comercial, el productor no tiene una verdadera motivación para fabricar un producto de buena calidad pues no le será remunerado a su debido valor.

En este sistema vemos bien que el principal problema es la calidad del producto debido a una serie de factores endógenos: calidad de la leche, calidad del queso, buen conocimiento del procedimiento de fabricación del mantecoso, conservación y transporte, pero sobre todo relaciones entre los productores, los intermediarios y los queseros. Se añaden factores exógenos como la competencia desleal, los fraudes y las adulteraciones y, por supuesto, la percepción del producto por los consumidores.

El quesoero aparece como una suerte de prescriptor de la calidad: es la persona sensible y consciente del conjunto de las variables que afectan la calidad del producto. Trata entonces de mejorar lo que está a su alcance y está listo para movilizarse en toda acción que podría significar un mejoramiento del mismo.

En el plano individual los quesoeros tratan de mejorar su saber-hacer, su "arte personal". Transforman poco a poco el sistema de molienda del queso, buscan la mejor manera de amasar el queso, las mejores condiciones de temperatura, de tiempo, etc. Luego se interesan mucho en la presentación. La organización del abastecimiento también es un factor clave y algunos empiezan a buscar a los mejores productores de queso, precisándoles la calidad que están buscando y les dan consejos, les proveen pastillas de cuajo de buena calidad... Sin embargo, se dan cuenta de los límites de estas acciones individuales y se sienten impotentes para luchar contra los fraudes o la pérdida de la imagen del buen queso de

Cajamarca. Los queseros de Cajamarca decidieron entonces formar la asociación APDL para proteger la reputación de sus productos y para abrir nuevos mercados.

Por su lado, las ONG trataron de ayudar a los productores de queso capacitándolos con técnicas mejoradas de producción de queso, pensando que de esta manera los iban a ayudar a progresar. Parece que no lo lograron, ya que los productores no se sienten atraídos por esta calidad de la cual no sacan ningún provecho como ya lo hemos explicado.

Sin embargo, la situación podría evolucionar de manera favorable ya que actualmente aparecen señales alentadoras: La importancia de la calidad empieza a ser reconocida y asistimos a iniciativas privadas interesantes.

Ya presentamos la estrategia de J.V., quien ha constituido una red de abastecimiento basada en la calidad. Esto significa que compra queso al peso exacto con una prima en el precio final en función de la calidad. Organizó y formó un grupo de queseros encargados de ir a recolectar en las chacras queso de buena calidad, dando un sostén técnico y logístico a los productores.

Uno de los intermediarios instalado en Chanta, D.A. también empieza a producir queso y, para ello, creó su propia quesería. Organizó un grupo de productores de queso mejorado y ayudó a tres productores de queso para crear su propia quesería en los alrededores de Chanta. Con su hermano se encarga de vender en Cajamarca. Ya está pensando en la siguiente etapa que será la apertura de una tienda en Cajamarca.

Algunos productores de Chanta se organizan alrededor de este queso dinámico. Las ONG no se quedan atrás y tratan de fomentar la creación de un comité de productores de queso mejorado para crear una dinámica de producción de calidad. Ambas dinámicas están a punto de dar resultado, lo que generará en Chanta una acción colectiva basada en la calidad del queso.

Vemos bien de qué manera se puso en marcha un proceso de creación de grupos en este sistema queso-mantecoso, alrededor de la calidad. Por un lado, la asociación APDL con su marca colectiva y sus proyectos de



Denominación de Origen y, por otro, una dinámica de producción de queso mejorado que puede culminar en un comité de productores. En realidad, cada grupo trata de crear un bien común: la reputación de un queso mejorado y la imagen de un mantecoso de calidad de Cajamarca. Entonces tienen que organizarse alrededor de este producto, ponerse de acuerdo en cuanto a la calidad, a las reglas de funcionamiento, a la coordinación, a los controles, etc. Se puede suponer que esto provocará exclusiones ya que el grupo funcionará rápidamente como un club.

En Chanta y en Cajamarca vemos bien de qué manera se ponen en marcha relaciones horizontales de competencia-cooperación. Ahora queda el punto muy delicado de las articulaciones horizontales, es decir entre los productores de queso y los de mantecoso, allí donde las asimetrías y, por consiguiente las relaciones de dependencia, son las más fuertes. Ambos bienes, queso y mantecoso, están fuertemente relacionados y, de hecho, forman un bien común a ambos grupos que hoy empiezan a darse cuenta de ello. Son actores interdependientes cuyo éxito de unos depende del éxito de los demás. Hay que recordar que las relaciones existentes son difíciles y la confianza no siempre está presente. Es la razón principal del fracaso de los primeros intentos por parte de las ONG de mejorar la calidad del queso.

Si J.V. y D.A. supieron encontrar la clave de la articulación vertical del sistema, su solución no permite resolver el complejo problema de la reputación del queso y de la imagen del buen mantecoso. Sin embargo, las iniciativas actuales de la APDL y la creación de un comité queso podrían abrir nuevas perspectivas alrededor de un mismo bien común territorializado, la imagen de calidad del mantecoso de Cajamarca, hecho con queso mejorado.

El porvenir del sistema dependerá de la capacidad de ambos grupos de actores para establecer una verdadera relación de proximidad basada en la confianza entre ellos y, por consiguiente, de su capacidad para negociar acuerdos de calidad que debería beneficiar a todos. Debería abrirse un proceso de concertación y de negociación entre ambos grupos alrededor de un bien común: mantecoso elaborado con queso mejorado. Otros aspectos tendrían que ser profundizados, en particular los problemas de coordinación y de mediación en caso de conflicto. De esta manera, podemos hablar de los fenómenos de activación a escala de un SIAL. En



efecto, el de los productos lácteos de Cajamarca es muy complejo, por su territorio con cuatro subterritorios articulados a una gran ciudad, por sus productos o por sus actores. Hemos podido analizar los fenómenos de activación de los recursos de las estrategias individuales y luego al nivel de las estrategias colectivas, es decir, entre grupos que están en relación dentro del SIAL y que tienen intereses comunes como en el caso del sistema quesillo-mantecoso, entre los productores de quesillo y los de mantecoso. En este documento simplemente planteamos el problema ya que actualmente se están llevando a cabo investigaciones referentes al tema.

## CONCLUSIONES

---

El caso de la concentración de las actividades queseras de Cajamarca, en el norte del Perú, es interesante por varios motivos. Su estudio nos ha permitido entender los mecanismos de funcionamiento y desarrollo de un SIAL muy complejo y de analizar los fenómenos de activación. El proyecto de investigación SIAL, a iniciativa del CIRAD y en colaboración con el CIAT, el IICA, el PRODAR, la Universidad de Versailles Saint-Quentin, el Cnearc e instituciones locales ha permitido los conocimientos sobre los SIAL, sobre el establecimiento de una red de análisis de la activación, la creación de un método de acompañamiento de los actores de un SIAL y fue un catalizador para reforzar el SIAL de Cajamarca.

Como ya lo hemos mostrado, el SIAL de las queserías rurales de Cajamarca es muy complejo en términos de territorio, actores, de la presencia de una canasta de bienes y servicios, de las dinámicas de redes, de las articulaciones de cooperación-competencia, pero sobre todo por la presencia de fuertes asimetrías entre grupos de actores muy dependientes los unos de los otros. Hay que subrayar que los queseros de esta región supieron identificar y valorizar los recursos específicos del territorio en un primer momento en estrategias individuales. Por ejemplo los pastizales, los recursos vinculados con el turismo, la imagen antigua del buen queso de Cajamarca y sus productos reconocidos en la costa, el acceso a las ciudades de la costa, las aguas termales de Baños del Inca, etc. Esta valorización les ha permitido, en primer lugar, concentrar en Cajamarca actividades de producción, negocio, venta local y expedición, y convertir esta ciudad en un verdadero recurso específico. Desde hace cinco años, y después de una competencia feroz de los vendedores de la calle, de los productores informales, del fraude y de las adulteraciones, se sintieron amenazados. Su bien común: la imagen de buen queso, también está amenazada. Esto fue lo que los unió y los condujo a organizarse.

El estudio de este SIAL ha permitido avanzar en los conocimientos sobre el funcionamiento de las articulaciones hacia adelante, de las articulaciones hacia atrás, de lo que hemos llamado la ortogonalidad cadena-territorio y

sobre todo, sobre la activación de los recursos específicos por acciones colectivas y, finalmente, saber sobre las articulaciones entre las mismas acciones colectivas.

### **Una primera reflexión sobre una guía de activación de los SIAL**

Con el estudio de la asociación APDL de Cajamarca, pero también la de Bambamarca, aparecieron una serie de elementos importantes que permiten poner en perspectiva la activación de los SIAL que presentaremos en conclusión como base de reflexión sobre la activación:

- Necesidad de un grupo o de grupos que tienen cierto capital social: el comité de los productores de queso mejorado de Chanta y la asociación APL «los campesinos» se han formado en una base sólida de capital social originada por sistemas solidarios de autodefensa como las rondas campesinas o trabajos comunitarios tipo mingas. En cambio, la APDL, cuyos miembros fundadores tenían muy poco capital social entre ellos, solamente algunas relaciones comerciales y familiares, se demoró en arrancar. Esta situación se puede explicar por la necesidad de que se haya tejido previamente a la puesta en marcha de una acción colectiva, vínculos de confianza entre los futuros miembros, base de capital social tal como lo ha definido Coleman (1990). Hoy, este proceso está casi terminado y parece que la APDL está en condiciones de volver a arrancar con fuerza;
- Necesidad para cada uno de los grupos de uno o varios temas de unión (lo que a veces crea fenómenos de exclusión). El gran tema de unión para los diferentes grupos es crear una imagen de producto de excelente calidad para aumentar las partes de mercado y abrir otros. Esta imagen de producto de excelente calidad puede volverse un verdadero bien del club. Por definición de este tipo de bien, la aparición va junto con la de las exclusiones. Una de las metas anunciadas de la APDL es luchar contra los queseros informales y los que cometen fraudes, queriendo crear una fuerza de presión capaz de cortarles el paso, es decir, buscando excluir del mercado ciertas categorías de agentes que destruyen la imagen de calidad, pero sobre todo los intereses particulares;
- Actividades colectivas, integradas, concertadas y aceptadas por todos. Durante talleres participativos, cada uno de los grupos empezó a definir

las actividades sobre las cuales los miembros están de acuerdo para participar, las modalidades de puesta en marcha, y constituyó planes de activación con actividades priorizadas;

- Relaciones entre sector público, sociedad civil, sector productivo e investigación-capacitación. La APDL, la APL y el comité queso en particular nos pueden ayudar a entender muchas cosas referentes a las formas de concertación que se pueden establecer entre estos grupos y su entorno institucional. Todas las actividades pudieron ser realizadas gracias al apoyo de instituciones como la Cámara de Comercio, el SENATI, el Ministerio de Industria y ONG como ITDG, CEDEPAS y su proyecto PRA, el Programa de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (Prompyme), etc. Se pueden constatar beneficios importantes obtenidos para los grupos en término de capacitación, apoyo técnico, informaciones técnicas y comerciales y un gran problema vinculado con el hecho de que no existe coordinación entre los diferentes programas de ayuda. Las asociaciones no tienen todavía las capacidades suficientes para discernir las buenas intervenciones y tampoco el poder de negociación suficiente, lo que genera una disfunción importante y cierta debilidad y pasividad por parte de los asociados;
- Formas reales de coordinación tanto a nivel de cada grupo como del mismo SIAL. Retomando el caso anterior que explica las dificultades de coordinación de las actividades con las instituciones de apoyo, la necesidad de una coordinación a nivel de cada asociación capaz de movilizar, levantar los ánimos, organizar, concertar y negociar aparece claramente. Pero, en el caso de un SIAL complejo como el de Cajamarca, no es suficiente. También hay que crear, como lo hemos visto, un mecanismo de concertación que tiene que ser coordinado, en este caso, alrededor de la calidad del mantecoso, ya que se trata de todo el sistema queso-mantecoso;
- También hay que pensar en otros elementos, como la elaboración de una planificación estratégica de las actividades, un sistema de mediación para la resolución de los conflictos como lo propone Schmitz (1999).

Esta guía es un primer ensayo que puede servir de base para la reflexión sobre la activación de los SIAL pero tiene que ser profundizado y



completado. Actualmente se está llevando a cabo un estudio de varios casos de concentraciones de AIR para determinar con más precisión los criterios de activación de los SIAL, establecer una tipología y definir las metodologías de acompañamiento.

## **La elaboración de un método, el método SIAL**

Sobre las bases del método utilizado en el proyecto de investigación del Cirad sobre los SIAL y con la experiencia del caso de Cajamarca, se pudo establecer un primer esbozo de un método SIAL. Tiene tres fases distintas: una primera fase de diagnóstico seguida por una fase de diálogo con los actores para definir el plan de activación y, finalmente, la fase de acompañamiento de la activación del SIAL.

## **Los resultados a nivel local**

El proyecto SIAL, que utilizó métodos de investigación participativa llevada a cabo, tuvo efectos sobre los diferentes actores del sistema.

Gracias a la participación en las actividades participativas de investigación que se han realizado, la integración de los actores en el proceso de investigación, la entrega de los resultados de investigación a los actores con su efecto espejo, los miembros de la APDL han podido darse cuenta de su realidad pero también de sus potencialidades y los incentivó a movilizarse y organizarse mejor. Una investigación participativa llevada junto con los actores desempeña un verdadero papel catalizador. También se transmitieron lecciones. Aparecieron iniciativas de acciones colectivas en varios de los nudos que hemos descrito, como la asociación APL recientemente creada en Bambamarca. En efecto, en Bambamarca se produjo exactamente lo contrario a lo que ocurrió en Cajamarca: pérdida de identidad de los productos, posicionamiento de los productos que pueden satisfacer los apetitos lucrativos de los negociantes pero que no generan beneficio para los queseros rurales. Hoy se perfila una reacción muy fuerte con la creación de una asociación que quiere revalorizar el producto gracias a la calidad. Todavía no podemos afirmar que obtendrá los resultados previstos, pero se puede decir que nos encontramos frente a la puesta en marcha de una acción colectiva prometedora por el hecho del

entusiasmo de sus líderes bien capacitados en la organización, la animación y la gestión de asociación.

La APDL se moviliza alrededor de la denominación de origen del mantecoso y se creó en Chanta una dinámica de calidad del quesillo.

Gracias a los talleres participativos, las instituciones entienden mejor los problemas reales de la región que son, ante todo, los de las asimetrías entre los actores, y hoy se organizan para poder intervenir de manera más global a escala del SIAL. Actualmente se están negociando dos proyectos de apoyo, uno es presentado por ITDG en Fondoempleo, con el apoyo técnico de SNV y el apoyo científico del Cirad. El proyecto presentado en Fondoempleo con el enfoque SIAL fue ganado por ITDG y será pues el primer proyecto implementado en la región con este enfoque. Hoy en día, varios otros proyectos están en negociación y la creación de una coordinación (CODELAC) de todos los actores involucrados en el sector de los lácteos artesanales del departamento está en discusión y podría ser el mecanismo de concertación de información, integración y articulación de todo el sector.

Lima, mayo del 2004



---

## BIBLIOGRAFÍA

---

AKERLOF, G. 1970 The market for "Lemons": quality uncertainty and the market mechanism in *Quarterly Journal Economics*. Volume 84. USA. Pág. 488 a 500.

BOUCHER, F. 2001. Informe del taller: Futuro de la quesería rural de Cajamarca, del 16 al 18 de octubre del 2001. Serie de Documentos de Trabajo SIAL No. 10. Proyecto Sistemas Agroalimentarios Locales IICA/CIRAD/CIAT. Lima, Perú. 47p.

BOUCHER, F. 1998. Agroindustria rural en el horizonte 2000. Fascículo Técnico No. 11. IICA-CreA, Lima, Peru. 4p.

COLEMAN J. 1990. Social capital in the creation of human capital in *American Journal of Sociology*, 120p.

COLLETIS, G., PECQUEUR, B., 1993. Intégration des espaces et quasi intégration des firmes: vers de nouvelles rencontres productives?. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* No 3. France. 19p.

DEL POZO M. 2002. La producción y comercio de quesos en Bambamarca con el enfoque de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL), tesis para la obtención del título de licenciatura en Ciencias Económicas de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

DIRVEN M., (ED.), 2001. Apertura económica y (des)encadenamientos productivos, reflexiones sobre el complejo lácteo en América Latina. Santiago du Chili, CEPAL, Naciones Unidas, Chili. 396p.

GREZES J.P. 2000. La production fromagère à Cajamarca (Pérou): un exemple de Sial . mémoire du diplôme ITA des régions chaudes, Montpellier, CNEARC, France.111p.

GUEGAN M. 2001. Diagnostic agro-pastoral orienté vers la valorisation des produits laitiers. Zone de Chanta et Yanacancha, Nord Pérou. Mémoire

en vue de l'obtention du Diplôme d'Agronomie Tropicale. CNEARC, Montpellier, France. 119 p. + annexes

GUNDELS S., PEZO S., BAZAN V., HERNANDEZ W. 1998.: Estudio sobre categorías de productores agropecuarios y sus sistemas de producción en Chanta Baja y Chanta Alta, distrito de La Encañada, Cajamarca, ITDG, Cajamarca, Perú 74p. +annexes

HERVET H. 1999. Identification et délimitation des systèmes agrolimentaires localisés du secteur laitier de Cajamarca, DESS Économie Rurale et Gestion des Entreprises Agro-alimentaires, Université de Montpellier. France.

JULIEN, P.; MARCHESNAY, M. 1988. La petite entreprise, principes d'économie et de gestion. Collection Vuibert gestion. Librairie Vuibert, Paris, France. 287p.

LACROIX, A., MOLLARD, A., PECQUEUR, B., 1998. A meeting between quality and territorialism, paper presented at the 2nd ESEE conference « Ecological Economics and Development », Geneva, March 1998.

LEWIS V., ÁGREDA V., VARGAS M. 1998. Evaluación de la producción, comercialización y demanda de leche y derivados: problemas y oportunidades para aumentar los ingresos de los productores de leche y derivados de Yanacancha y Chanta, Cajamarca. ITDG, Cajamarca, Perú 46 p.

LUNDY, M., BOUCHERF, ET AL., 2000. Informe Primer taller SIAL Cajamarca. Mercado de Chanta, Serie de trabajo SIAL, PRODAR N°, Lima, Perú.

MARINOZZI, G. , 2000. Stratégies collectives et dispositifs de commercialisation: l'essor de la fruticulture irriguée à Juazeiro Petrolina (Nordeste du Brésil). Thèse en économie agricole, INP Toulouse. France. 290p.

MCCORMICK, D., 1999. African enterprise clusters and industrialization: theory and reality. World Development Vol. 27 No. 9, pp. 1531-1551, 1999. Londres, Angleterre.





MUCHNICK, J.; SAUTIER, D. , 1998. Systèmes agro-alimentaires localisés et construction de territoires. Proposition d'action thématique programmée. CIRAD. Paris, France. 46p.

NADVI, K.; SCHMITZ, H. , 1994. Industrial clusters in less developed countries: Review of experiences and research agenda. Discussion paper N° 339. Institute of Development Studies. Angleterre. 101p.

OLSON, M. , 1992. La lógica de la acción colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos. Limusa, Grupo Noriega Editores. México. 199p.

PORTER, M. , 1998. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, USA. Nov-Dec 1998. pp. 77-90.

RAMOS J., 2001. Complejos productivos en torno a los recursos naturales: una estrategia prometedora? In DIRVEN M., (ED.), 2001. Apertura económica y (des)encadenamientos productivos, reflexiones sobre el complejo lácteo en América Latina. Santiago du Chili, CEPAL, Nations Unis, Chili. p. 29-60.

REQUIER-DESJARDINS, D., BOUCHER F, CERDAN C., 2003. Globalization competitive advantages and the evolution of production systems : Rural food-processing and localised agri-Food systems in Latin-American countries, accepté à entrepreneurship and regional development review, London UK. February 2003

REQUIER-DESJARDINS, D., 1998-1. El concepto económico de proximidad: impacto para el desarrollo sustentable. In Web dea Destin-C3ED/ UVSQ. Saint Quentin en Yvelines, France.

REQUIER-DESJARDINS, D. ,1998-2. Globalización y evolución de la agro-industria rural en los países andinos: un enfoque sobre los sistemas agroalimentarios localizados. Web D.E.A. Destin-C3ED/ UVSQ. Saint Quentin en Yvelines, France.

REQUIER-DESJARDINS, D. , 1999. Agro-industria rural y sistemas agroalimentarios localizados: Cuales puestas. In www.prodar.org – X Aniversario. PRODAR. 17p.

SCHIMTZ, H. , 1999. Responding to global pressure: The role of private partnership and public agencies in the Sinos Valley, Brazil. Paper for Conference of the Inter-American Development Bank “Building a Modern and Effective Business Development Services Industry in Latin America and the Caribbean”. Rio de Janeiro. Institute of Development Studies. Angleterre. 12p.

SCHIMTZ, H. , 1997. Collective efficiency and increasing returns. Discussion paper n° 50. Institute of Development Studies. Angleterre. 28p.

STIGLITZ J. 1998. La información imperfecta en el mercado de productos In chapitre 18 du manuel « Microeconomía (de la segunda edición inglesa) ». Editorial Ariel, S.A., Barcelona, Espagne. pp 439 à 459.

SEIFERT R. 1990. Vía campesina y cuenca lechera. CONCYTEC, Capleca, Lima, Perú 352p.

THEETEN L. 2001. Étude de la commercialisation des produits laitiers de Cajamarca sur la côte proche (Chiclayo et Trujillo). Mémoire en vue de l’obtention du diplôme d’Ingénieur en Agronomie Tropicale. Cnearc, Montpellier, France. 112 p. + annexes

TORRE A., 2000. Economie de la proximité et activités agricoles et agro-alimentaires. Elements d’un programme de recherche. In Revue d’Economie Régionale et Urbaine. N° 3: 407-426.

## Índice de siglas

ADIL	:	Asociación de Industriales Lácteos
AIR	:	Agroindustria Rural
APDL	:	Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Cajamarca
CEPAL	:	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
CIAT	:	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CTAR	:	Consejo Transitorio de Administración Regional.
CIRAD	:	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
CUPROHB	:	Central Unica de Rondas Campesinas de Hualgayoc–Bambamarca
FAO	:	Food and Agriculture Organization
IICA	:	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INCALAC	:	Industria Cajamarquina de Lácteos Filial peruana del grupo Nestlé
INDECOPI	:	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual
INEI	:	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
ITDG	:	Intermediate Technology Development Group
MINAGRI	:	Ministerio de Agricultura
MITINCI	:	Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales
MRTA	:	Movimiento Revolucionario Túpac Amaru
ONG	:	Organismo no Gubernamental
PEA	:	Población Económicamente Activa
PRODAR	:	Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y del Caribe
RUC	:	Registro Unificado del Contribuyente
RUS	:	Registro Unificado Simplificado
SAU	:	Superficie Agrícola Útil
SENATI	:	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
SPL	:	Sistema de Producción Localizado
SIAL	:	Sistema Agro-alimenticio Localizado
SUNAT	:	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria



## **Los quesillos de Chanta Alta (Una experiencia de cambio tecnológico en Cajamarca)**

---

*JORGE ELLIOT, Jefe del proyecto integral para la promoción de medios de vida sostenibles y alivio a la pobreza en la naciente del Llaucano, Cajamarca (Yachan - ITDG).*

El Alto Llaucano, y en particular el centro poblado denominado Chanta Alta, es la principal fuente de abastecimiento del denominado quesillo (materia prima del queso mantecoso) que utilizan las queserías de la ciudad de Cajamarca. Cada semana se comercializa cerca de diez mil kilogramos de este producto. No obstante, la calidad deficiente de este quesillo ha hecho de que el queso mantecoso final muchas veces no sea apto para el consumo humano, perdiendo de esta forma oportunidades comerciales para todo el sector y para los pequeños productores en particular. Luego de cerca de dos años ITDG ha logrado revertir el proceso, logrando que pequeños ganaderos, transformadores, comercializadores, autoridades e instituciones locales inviertan tiempo y capital en mejorar los productos lácteos locales.

No ha sido la primera vez que se ha buscado cambiar la situación de los productores de quesillo. Anteriormente hubo un primer esfuerzo del mismo ITDG por capacitar a las mujeres tecnólogas de Chanta Alta. Dicha capacitación se realizó a fines de la década de los noventa y trató diversos procesos técnicos relacionados con los derivados lácteos. Sin embargo, debido a la ausencia de una clara estrategia de inserción comercial, los esfuerzos de capacitación no rindieron los frutos esperados. A su vez diversas instituciones trataron de lograr el cambio desde las queserías de la ciudad de Cajamarca, pero la falta de control de la materia prima hizo que no se cumplieran los objetivos planteados.

En esta ocasión se logró superar la mayoría de las deficiencias de las anteriores experiencias, este hecho se debió a la participación plena de productores, empresarios, instituciones y autoridades, así como a un adecuado planteamiento del trabajo que se basó en los siguientes enfoques de desarrollo:

- Medios de vida sostenibles.
- Cadenas de producción.
- Corredores económicos.
- Capacitación de campesino a campesino.

El enfoque de medios de vida sostenibles ha sido particularmente útil para integrar aspectos humanos, sociales, tecnológicos y financieros en el desarrollo de las actividades colaterales a la mera transformación de la leche en quesillo y de quesillo en queso tipo mantecoso. Tal es el caso del manejo ganadero, del agua, pastos y de las organizaciones de productores, etc.

Los enfoques de encadenamiento y corredores económicos han sido utilizados para un adecuado método de la capacitación (dirigida a un mercado), la comercialización, la transformación secundaria, la provisión de insumos, la institucionalidad etc.

El enfoque de capacitación de campesino a campesino ha sido, asimismo, un instrumento muy valioso para transferir la capacitación a grupos grandes de productores de la cadena de derivados lácteos.

### **El proceso multiactores**

El proceso, aún en marcha, ha involucrado a varios actores y se ha ido construyendo a partir de proyectos e iniciativas de instituciones y organizaciones de productores. En dicho proceso hemos reconocido varias etapas, las mismas que no siempre han sido consecutivas en el tiempo, sino que más bien se traslapan y complementan.

### **El proyecto integral Yachan**

El “Proyecto integral para la promoción de los medios de vida sostenibles y reducción de la pobreza en la naciente de la cuenca del Llaucano, Cajamarca, Perú”<sup>1</sup> se inicia en abril del 2002. Este proyecto desarrolla actividades a lo largo de la cadena de producción de derivados lácteos en la zona rural de diversos caseríos (entre ellos Chanta Alta). Su importancia en el proceso es que ha sido la base financiera sobre la cual se han ido

---

<sup>1</sup> El proyecto en mención ha sido principalmente financiado por la Comisión Europea y Fondoempleo.

insertando nuevas propuestas. Es, asimismo, clave en la medida que articula la mayoría de los eslabones de la cadena productiva.

Agua de riego: La sierra del Perú es una región que se caracteriza no solo por su abrupta topografía, sino también por su notable falta de agua. Dicha escasez se agudiza entre los meses de junio y setiembre. El resultado es que hay también escasez de pastos frescos y, por ende, disminución de la producción de leche y sus derivados. Resulta curioso pero es precisamente en los meses de escasez en que la demanda de derivados lácteos aumenta en el Perú. Estos hechos explican la subida del precio del quesillo, que en esta época supera largamente a los ofrecidos por Nestlé y Gloria por leche fresca.

1 Kg. de quesillo tradicional = 10 lt leche = 7 Nuevos Soles

1 Kg. de quesillo mejorado = 7 lt de leche = 7 Nuevos Soles

Por esos mismos 7 lt Nestlé y Gloria pagan S/.4,2, mientras que en el mejor de los casos pagan S/.6 al cabo de dos semanas y en un banco de Cajamarca.

Como se ha indicado, debido a la baja productividad de los animales, los campesinos no llegan a percibir una mejora sustancial de ingresos por su trabajo, a pesar del incremento de precios.

A través del proyecto Yachan se han irrigado 755 Ha de 780 familias, lo cual incrementa el número de cortes de pasto para la alimentación de los animales. En este momento se están logrando cinco cortes al año, lo que implica un incremento del 150% en la productividad de hectárea/año.

Sistemas de Riego por Sector	Familias Beneficiadas	Área Bajo Riego	Caudal l/s (estiaje)	Pastos Instalados con el Proyecto (Ha)	
				Bajo Riego	Secano
<b>Riego Tecnificado:</b>					
<b>Yanacancha Grande</b>	<b>160</b>	<b>140</b>	<b>64</b>	<b>13.88</b>	<b>14.38</b>
Piedra Tendida	15	10	4		
Yanacancha Grande(c)	135	130	60		
<b>Yanacancha Alta</b>	<b>83</b>	<b>72</b>	<b>19</b>	<b>13.28</b>	<b>18.05</b>
Pirata Rume	23	12	4		
Ibatan río	28	30	9		
Coshuro Carbón	32	30	6		
<b>Chanta Alta</b>	<b>140</b>	<b>116</b>	<b>49</b>	<b>3.93</b>	<b>2.9</b>
Chanta Alta	30	26	9		
Nueva Unión (e)	40	30	8		
San Antonio (e)	70	60	32	<b>60.00</b>	<b>30.00</b>
<b>Bambamarca</b>	<b>110</b>	<b>95</b>	<b>29</b>	<b>0.26</b>	<b>2.47</b>
Corralpampa	80	80	25		
La Llonca (e)	30	15	4		
Totoramayo (*)					
<b>Negritos</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>9</b>		
Negritos Bajo	50	40	9		
<b>Canales de Riego</b>					
<b>Yanacancha Baja</b>	<b>108</b>	<b>212</b>	<b>214</b>	<b>6.33</b>	<b>4.43</b>
El Ingenio	43	120	100		
Santa Isabel	15	12	6		
Los Romero (e)	8	20	8		
Baños Chanta	43	60	100		
<b>Bambamarca</b>	<b>138</b>	<b>80</b>	<b>20</b>		<b>0.25</b>
La Quinua Baja (c)	138	80	20		
<b>TOTALES</b>	<b>780</b>	<b>756</b>	<b>404</b>	<b>97.68</b>	<b>72.48</b>

Manejo de pastos: De acuerdo al cuadro, el proyecto Yachan ha instalado 170 hectáreas de pastos hasta abril del 2004, de las cuales 97 están en zonas bajo riego y 72 en secano. Este hecho ha significado un incremento adicional de producción de leche. De acuerdo al cuadro, se ha tenido incrementos por corte de hasta 250%, este hecho se fundamenta en que la instalación de pastos ha incluido el manejo del suelo: arado, encalado y abonado. En suma, si antes tenían dos cortes de 15 TM cada uno, ahora con riego y el pasto de la variedad raygrass obtienen cinco cortes de 52,5 TM cada uno, es decir, un incremento en forraje de 232,5 TM por hectárea al año.



PARCELA	RIEGO	PRODUCCIÓN (TN/Ha)	INCREMENTO PRODUCCIÓN SOBRE TESTIGO
Yanacancha Grande	Riego por Aspersión	52.5	250%
Yanacancha Alla	Riego por Aspersión	33.7	124%
Testigo	Secano	15.0	

Instalación y seguimiento del manejo de pastos: el proyecto Yachan ha formado a 15 promotores campesinos, los mismos que ven recompensados sus esfuerzos mediante la recuperación de las semillas que reinvierten y en parte venden para cubrir su trabajo.

Sanidad y manejo animal: En el campo del servicio de sanidad animal, el proyecto Yachan formó promotores pecuarios (17 en la zona de la Encañada y 13 en Bambamarca), los mismos que brindan asesoría técnica y venta de productos veterinarios a los productores beneficiarios del proyecto. El principal tipo de productos lo constituyen los antiparasitarios (50%), vitaminas (30%), reconstituyentes (10%), otros (10%). Se han reportado 19.911 atenciones anuales para 14.249 animales, con un ingreso de S/.85.639 anuales.

Mejoramiento del procesamiento quesero rural: Existen diversos factores que impedían este mejoramiento, como la falta de capacitación, la inadecuada infraestructura de comercialización y productiva y la falta de servicios básicos (agua). Para enfrentar estos problemas se trabajó con el enfoque de capacitación de campesino a campesino, mediante la formación de promotores de negocios agroindustriales. El concepto de estos ha ido variando en el tiempo. Inicialmente se conceptualizaba como promotor a un intermediario acopiador de quesillo que vivía en la comunidad y que generalmente producía quesillo de sus vacas. El papel de este acopiador era el de liderar y capacitar a grupos de productores en su comunidad y lograr volúmenes de producto de mayor calidad que puedan ser comercializados en mejores condiciones. Durante el proceso del proyecto los promotores empezaron efectivamente a liderar, capacitar y acopiar en sus comunidades, pero los pequeños productores de quesillo comenzaron a proveer de leche a los promotores en vez de quesillo y los promotores se convirtieron entonces en promotores-queseros. Los mejores rendimientos, producto de la capacitación, se notaban al trabajar con

mayores volúmenes de leche, con esto el promotor se vio recompensado. El mejor ingreso se traspasó a los productores de leche que incrementaron sus precios por venta de leche.

El proyecto ha formado a 15 promotores, la mayoría eran comerciantes o procesadores de leche y la relación tiene una doble entrada. Por un lado, en la oferta de ambos servicios de capacitación y asistencia técnica en calidad de leche y ordeño; por otro lado, en su condición más comercial de proveedores, los promotores están exigiendo la aplicación de las innovaciones para continuar la recepción dado que la mala calidad de una pequeña parte de la materia prima puede deteriorar toda la producción de un día. Hay casos de rechazos y devoluciones que pasan a integrar el sistema de motivación favorable a la aplicación de las técnicas que apuntan a mejorar la calidad de la leche y todos los productos derivados. Se han registrado importantes avances en este tema. Se observan actitudes y cambios concretos en los procedimientos de elaboración de quesillos, que son apreciados incluso desde las plantas de producción de queso mantecoso, concretados en mejoras de la relación comercial. Los participantes de ambos géneros, aunque en mayor medida los varones, expresan su satisfacción por los progresos que ellos ya empiezan a percibir en términos económicos, con mayores volúmenes de leche recibida cotidianamente y, en algunos casos, con mayores precios logrados.

La mayoría de estos promotores-procesadores de leche mantienen sus plantas en un razonable nivel de orden y limpieza interna, hecho que no se veía tiempo atrás. Prácticamente todos utilizan cuajo comercial para hacer el “corte” de la leche. El proyecto los ha apoyado asimismo para acceder a servicios de agua y a encementar pisos.

***Testimonio: Luis de la Cruz Vallejos (promotor agroindustrial de Negritos Bajo)***

*La Comunidad Campesina de Negritos Bajo, asentada en la sierra altoandina norte del Perú a unos 3.600 m.s.n.m., pertenece al centro poblado de Yanacancha Grande, distrito de la Encañada (Cajamarca), y dista de ésta unos 40 minutos a pie. El camino que nos conduce a esta comunidad es uno de los más bellos escenarios naturales que existen en el ámbito del Proyecto Yachan. Es una zona productora de leche, la cual es vendida por los pequeños productores a las grandes empresas acopiadoras Nestlé y Gloria, o en algunos casos, las señoras elaboran quesillo para comercializarlo los viernes en el mercado de Yanacancha.*

*En noviembre del 2002 el Proyecto Yachan (consorcio de ITDG con Solidaridad Internacional, y financiado principalmente por la Comunidad Europea) que trabaja de manera integral en todos los aspectos de la cadena láctea dentro de la cuenca alta del río Llaucano en 24 caseríos, dentro de sus actividades convoca al primer Curso para Formación de Promotores Agroindustriales, (sería la primera promoción). En ese contexto se eligen a 30 candidatos, dos por cada caserío, y finalmente quedan seleccionados 15 futuros promotores. En el caso de Negritos Bajo, la designación recae en un hombre joven, pero con muchos deseos de trabajar para su comunidad y también por el progreso personal y por tanto el de su familia. Este joven es nada menos que Luis de la Cruz Vallejos, más conocido en su caserío como don Germán.*

*Durante el curso de capacitación los quesilleros promotores tuvieron la oportunidad de contactarse y dialogar con los empresarios queseros de APDL (Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Cajamarca), conocieron las fábricas cajamarquinas de lácteos como Huacariz, Los Alpes, el CEFOP (Centro de Formación Profesional en la cadena láctea) y otras plantas queseras pequeñas.*

*La currícula de capacitación incluyó temas técnicos referentes a la elaboración de quesillo mejorado, temas de carácter organizacional, de gestión empresarial, liderazgo y autoestima, y contactos comerciales con algunas empresas de Cajamarca y con la APDL.*

*Tras la capacitación, Luis de la Cruz regresa muy motivado a su comunidad y empieza a mejorar su proceso de elaboración de quesillo. Ahora sabe que calentar la leche a una temperatura adecuada, utilizar la lira (instrumento para cortar la cuajada) y un buen cuajo en la dosis precisa es de gran importancia para lograr mejores rendimientos y se convence de que la calidad está ligada a la higiene desde el ordeño y durante todo el proceso de elaboración. Una vez que ha logrado obtener un mejor quesillo, es decir, limpio, compacto y mucho más oreado que antes, lleva una muestra a don Pedro, un próspero quesero de un caserío local quien les ha ofrecido comprar quesillo a buen precio.*

*Empieza a comercializar 30 Kg. semanales de quesillo mejorado, pero el negocio no prospera porque los arreglos son de palabra y el quesero incumple con el pago por dos y tres semanas consecutivas y, en vista de que el quesero se niega a pagar, Luis le hace una demanda ante la Policía Nacional. Finalmente el quesero paga y Luis abandona a este cliente.*

*Luego de esta mala experiencia, Luis decide traer una muestra a una empresa de Cajamarca, que en un primer momento le dice que este quesillo mejorado y con cuajo artificial no le servirá mucho para su queso mantecoso. Luis de la Cruz regresa triste, pero no desanimado. Hace unas cuantas visitas más a la fábrica, siempre llevando la muestra de su producción, hasta que finalmente logra producir el tipo de quesillo que necesita la fábrica (un quesillo limpio, oreado y compacto, calentado a una temperatura muy baja, para mantener el sabor y la consistencia que requiere el queso mantecoso).*

*El compromiso inicial es por 50 Kg. de quesillo para mantecoso en forma semanal a un precio fijo de S/4,80 el Kg. El compromiso nuevamente es verbal.*

*Luis de la Cruz empieza así su carrera como promotor-quesillero que, dejando a intermediarios en el camino, comercializa su producción en forma directa, a un precio fijo por todo el año y con una de las empresas más grandes de Cajamarca. “La capacitación me está sirviendo bastante porque ahora saco de menos litros de leche 1 Kg. de quesillo (debido al mayor rendimiento)”, dice Luis de la Cruz, “y he conseguido un buen cliente, que aunque me hace sufrir... Finalmente me paga, porque sabe que este quesillo es de buena calidad”, agrega.*

*A partir de abril del 2003 Luis de la Cruz (don Germán, el de Negritos), empieza a crecer en el plano de los negocios. Ya no vende 50 Kg., ¡Ha subido a 80 Kg. semanales en menos de un mes! Sus vecinos le ofrecen más leche, en el siguiente mes su acopio de leche aumenta y ya está produciendo 120 Kg. de quesillo, todo para Huacariz. Pasa otro mes y su producción de quesillo alcanza ahora 150 Kg.*

*Los vecinos, al ver su progreso económico y las ventajas adicionales, le ofrecen más leche, pues el quesillero no solo paga buen precio, sino que además devuelve el suero, paga al momento, a veces adelanta y no “castiga” como lo hacen Gloria o Nestlé.*

*A mediados del 2003 Luis de la Cruz ya se encuentra comercializando 200 Kg. de quesillo para la empresa de Cajamarca a S/5 el Kg. Es indudable que ha crecido; ha puesto un pequeño negocio en su casa con productos de primera necesidad que sus proveedoras de leche compran, o intercambian con la venta de la leche. Tiene ahora 12 proveedoras de leche a quienes, ejerciendo sus funciones de promotor, capacita en ordeño, calidad de leche y mastitis, según el plan de capacitación que tienen los promotores agroindustriales.*

*Conforme crece el negocio también crecen los problemas colaterales, como la capacidad instalada de su planta y la dificultad de transporte. Para Luis de la Cruz ya le es complicado elaborar 200 kg de quesillo (ahora necesita una paila más grande) por lo que ha comprado una de 120 litros y fabrica dos tandas al día. Trasladar*

*200 kilos de quesillo de su planta a la carretera y de Cajamarca a la fábrica también se ha convertido en un problema. El transporte lo hace utilizando el único medio disponible: la combi, o algún camión de carga que transporta todo lo que se le ofrece (personas, animales, quesillo, queso, etc.), con todos los problemas de higiene que esta forma de transporte conlleva. Pero no habiendo otra alternativa, Luis tiene que utilizar este servicio.*

*En resumen, a pesar de todo esto, parece irle bien dentro de lo posible... pero como siempre “el infortunio”, envidioso de la prosperidad de este hombre, le juega una mala pasada.... El lunes 9 de junio del 2003, regresando de dejar el quesillo en la fábrica Huacariz y trayendo los productos de primera necesidad, él y su compañera sufren un accidente. El camión en el que viajaba (el más barato por cierto, sin ningún tipo de seguro) se voltea a la altura de una quebrada llamada Campanario donde mueren seis personas. Dicen que la falla fue mecánica y también se comenta que el conductor no tenía licencia y era inexperto; en suma, ilegalidad, informalidad y falta de respeto a las normas... lo más ‘normal’ en este país y más crítico aún en la zona rural.*

*Luis y su compañera casi pierden la vida.... se salvan solo de milagro, terminaron en el hospital. Estuvieron ocho días sin producir un solo kilo de quesillo... y sin productos de primera necesidad para su tienda. “Fue un tiempo muy triste, pero al ver que el señor Luchito (dueño de la empresa de Cajamarca) siempre necesitaba mi quesillo, con la ayuda de mi hija de 11 años continuamos produciendo”, dice Luis.*

*En este periodo difícil algunos proveedores descontentos, a pesar de la supuesta ventaja comercial de proveer a Nestlé y Gloria, le vienen a ofrecer más leche y Luis acepta. “En esos días me costaba mucho trabajo hacer quesillo. Mi mujer no podía ayudarme porque había quedado muy mal del accidente, pero sacando valor no sé de dónde recibí más leche y he llegado a producir hasta 250 Kg. de quesillo y con 18 proveedoras de leche”, dice con emoción Luis de la Cruz.*

*Por Sara Lopez Chegne*

## EL CODELAC

La coordinadora interinstitucional del sector de derivados lácteos de Cajamarca nace en el 2002 como iniciativa del doctor Francois Boucher, quien invita a las instituciones ITDG, CEDEPAS y SNV a organizar un espacio de concertación que impulse las ideas surgidas de los diagnósticos desarrollados por el doctor Boucher durante varios años. Su nacimiento se justificó por el hecho de la necesidad de un espacio de diálogo y concertación entre las diferentes instituciones y asociaciones de productores. El CODELAC se reúne cada dos meses, aunque tiene comisiones de trabajo que desarrollan actividades en forma permanente.

- Comisión de capacitación.
- Comisión de calidad.
- Comisión de comercialización.

Si bien todas las instituciones del sector han participado alguna vez de este espacio de concertación, aquellas que tienen un accionar permanente son:

ITDG (Intermediate Technology Development Group)	NKAP
SNV (servicio holandés de cooperación al desarrollo)	CEDEPAS (Centro Ecuarrúnicico de Promoción y Acción Social)
CAMARA DE COMERCIO DE CAJAMARCA	MINISTERIO DE LA PRODUCCION
LABRENOR (Laboratorio regional del Norte)	DIRECCION REGIONAL DE AGRICULTURA
SI NAITI (Servicio Nacional de Ajustamiento en Trabajo Industrial)	GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
APDL (Asociación de productores de derivados lácteos de Cajamarca)	TECHNOSERVE
ANDELAC (Asociación de productores de derivados lácteos del Alto Jaicano)	IFC (Internacional Finance Corporation)
ASODEL (Asociación para el desarrollo local)	ADRA
CAJARI	MUNICIPIO LOCAL DE CAJAMARCA
CEFOP	

De acuerdo con Enrique Nolte<sup>2</sup>, durante su gestión en la presidencia del CODELAC, ITDG ha promovido la identificación de problemas en sus diversos planos (cultural, tecnológico, comercial, normativo, institucional, etc.) en concertación con más de 17 instituciones que incluyen organizaciones de productores y comerciantes, industriales, gobiernos regionales y locales, autoridades del gobierno central, entidades académicas y la cooperación internacional. Los problemas que se encaran son sumamente complejos, porque abarcan desde cuestiones muy subjetivas que parten de la cultura y la idiosincrasia, no solo de los productores sino también de los consumidores de lácteos; y cuestiones completamente objetivas, como la legislación y toda la normatividad pertinente, la tecnología en uso y la disponible, los aspectos comerciales y financieros, etc.

El CODELAC es reconocido tanto interna como externamente con los siguientes temas de importancia:

- Un mecanismo para tratar el tema de informalidad con criterios educativos.
- Un espacio de apoyo institucional para el acuerdo de calidad y competitividad.
- Un espacio de intercambio de información sobre temas relacionados.
- Un espacio donde se construye la visión de la actividad quesera.
- Un círculo respetable de instituciones con acuerdos y compromisos serios.

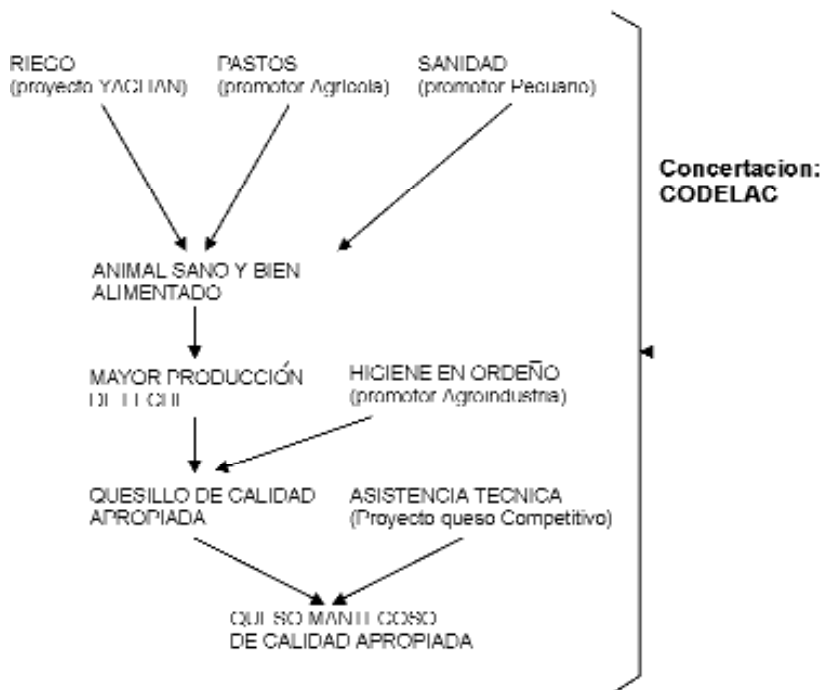
Dentro del CODELAC se han articulado no solo el proyecto Yachan arriba indicado, sino otras iniciativas del gobierno regional (capacitaciones), gobierno local (proyecto de cadenas de derivados lácteos en la provincia de Cajamarca), así como de instituciones privadas (proyecto de redes empresariales (Minka-CIPDER), etc.

---

<sup>2</sup> Evaluador de Fondoempleo para el proyecto asistencia técnica y negocios sostenibles para la mejora de los ingresos y empleos en Cajamarca.



**Flujograma de concertación en calidad del sector lácteo de Cajamarca  
(caso del queso mantecoso)**



**El proyecto queso competitivo y el APDL**

Si bien el proyecto integral Yachan ha cumplido y cumple una misión muy importante en las zonas rurales, tuvo la debilidad de no contar con actividades que cierren la cadena productiva. Con el propósito de cubrir este vacío, el SNV y el PRODAR diseñaron con la Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Cajamarca un proyecto que logre cerrar esta cadena. A fin de poner operativo este proyecto complementario convocaron a CEDEPAS e ITDG para la implementación y a Prodelica como socio financista. Luego de un año de actividades, se verificaron diversos resultados, resaltando los siguientes:

El resurgimiento de la APDL como un agente importante de la cadena con capacidad de insertarse en mercados nacionales y el interés manifiesto de más empresarios locales por integrarla (más de 12). La confianza entre ellos ha mejorado y sobre todo se ha restablecido la credibilidad de dichos pequeños empresarios en las instituciones.

Se ha desarrollado un trabajo de posicionamiento de un distintivo común. La idea era brindar al consumidor una identificación de un producto que garantice ciertas características de calidad de empresas organizadas alrededor de la APDL. En ésta campaña, el efecto o impacto en el consumidor de los diferentes elementos del plan de promoción y publicidad (módulo del aeropuerto, afiches, trípticos, spots radiales y televisivos) efectuados han logrado el posicionamiento del distintivo “El Poronguito” en el 33% de la población de sectores medios a altos; sin embargo, entre los encuestados que consumen o compran quesos tipo Mantecoso (83%), el 75% de ellos consume otras marcas que no participaron del proyecto.

En cuanto a calidad, subsiste una controversia sobre la introducción de la pasteurización, que es un componente esencial para elevar la calidad bromatológica de los quesillos y quesos. La forma de realizarla, en forma lenta (la forma rápida requiere equipamiento sofisticado y costoso) origina cambios en las características organolépticas del producto final, motivando su rechazo por la mayor parte del mercado. Por ese motivo y por causa de algunas pérdidas importantes, debido a lotes rechazados, los procesadores y comerciantes se rehúsan a continuar aplicando la pasteurización.

### **Éxitos Principales**

Hasta la fecha, y de acuerdo a los empresarios cajamarquinos, hay una mejora evidente del quesillo que proviene de Chanta Alta.

Para los productores rurales esta experiencia ha tenido beneficios palpables.

Se ha incrementado el ingreso por venta de lácteos de más de 150 familias en un 60%.

Las ventas de transformadores rurales han subido de S/.1.544 semanales a más de S/.10.000 semanales por efecto de mayor rendimiento y precios debido a la calidad.

Existe una menor incidencia de enfermedades y muerte de ganado bovino.



**Cuadro: Crecimiento en ventas de derivados lácteos (Venta semanal promedio por mes en nuevos soles para 16 promotores)**

**Venta total queso (en nuevos soles)**

TIPOS DE PROMOTOR		BASE	FEBRERO 03	MARZO 03
1. Diversificado	Quesillo	153.13	0.00	750.00
	Fresco	87.50	0.00	1000.00
Total diversificado		240.63	0.00	1750.00
2. Solo quesillo		1303.75	3099.72	1478.57
3. Solo fresco		0.00	0.00	1999.29
TOTAL		1544.38	3899.72	5227.86

**Venta total queso (en nuevos soles)**

TIPOS DE PROMOTOR		ABRIL 03	MAYO 03	JUNIO 03
1. Diversificado	Quesillo	1633.56	1463.06	1594.29
	Fresco	1950.00	2501.67	1121.43
Total diversificado		3583.56	3964.72	2715.71
2. Solo quesillo		1237.50	575.17	1936.00
3. Solo fresco		817.16	0.00	533.57
TOTAL		5638.22	4539.89	5184.29

**Venta total queso (en nuevos soles)**

TIPOS DE PROMOTOR		JULIO 03	AGOSTO 03	SEPTIEMBRE 03
1. Diversificado	Quesillo	832.50	742.86	861.71
	Fresco	1252.50	3036.00	1829.29
Total diversificado		2085.00	3778.86	2691.00
2. Solo quesillo		3751.88	2800.00	3397.14
3. Solo fresco		93.75	0.00	15.71
TOTAL		6930.63	6578.86	6103.86

**Venta total queso (en nuevos soles)**

TIPOS DE PROMOTOR		OCTUBRE 03	NOVIEMBRE 03	DICIEMBRE 03
1. Diversificado	Quesillo	2229.73	1470.00	2648.00
	Fresco	1701.82	1018.50	3186.33
Total diversificado		3931.55	2488.50	5834.33
2. Solo quesillo		3809.02	5967.00	3714.00
3. Solo fresco		0.00	660.00	490.00
TOTAL		7740.57	9115.50	10048.33

**Venta total queso (en nuevos soles)**

TIPOS DE PROMOTOR		ENERO 04	FEBRERO 04	MARZO 04
1. Diversificado	Quesillo	915.14	1715.71	2713.86
	Fresco	1185.56	2537.14	3220.46
Total diversificado		2100.72	4252.86	5934.31
2. Solo quesillo		2580.58	2184.29	2516.31
3. Solo fresco		1194.23	586.29	1005.23
TOTAL		5875.53	7023.43	9455.86

**Venta total queso (en nuevos soles)**

TIPOS DE PROMOTOR		ABRIL 04	MAYO 04	JUNIO 04
1. Diversificado	Quesillo	3659.33	2403.43	2342.40
	Fresco	3040.00	3853.57	3978.00
Total diversificado		6699.33	6257.00	6320.40
2. Solo quesillo		1127.87	2569.71	2491.20
3. Solo fresco		1043.20	1038.14	2007.20
TOTAL		8870.40	9864.86	10818.80

## **Limitaciones más saltantes**

La comercialización de quesillo entre el promotor y su núcleo es ya un avance pero falta la integración de una oferta de quesillo más grande en grupo.

Las zonas productoras con limitaciones de agua y altitud requieren subvenciones para hacer sostenible la ganadería.

Se requiere mayor inversión para superar los problemas de almacenamiento y transporte (implementación de línea de frío).

A pesar de su reciente reorganización, la APDL de Cajamarca se encuentra en un estadio de organización que requiere mayor participación y desprendimiento de sus miembros.

Los productores rurales organizados requieren aún mayor seguimiento y acompañamiento.

## **Bibliografía**

NOLTEE. (2003) Informe de monitoreo al proyecto “Asistencia técnica y negocios sostenibles para la mejora de empleo e ingresos en Cajamarca” 8 p.

MONTERO, R. (2004) Evaluación anual del proyecto queso cajamarquino competitivo 41 p.

FUERTES, N. (2004) Impacto del riego por aspersión en el cultivo de pastos en Cajamarca. 8p.

SANTISTEBAN, A. (2002) Plan de Negocio para la Asociación Nuevo Progreso Ganadero Chanta Yanacancha “Venta de medicamentos veterinarios y prestación de servicios pecuarios”. 21 p.

ELLIOT, E. (2004) Informe Trimestral (abril-junio 2004) del proyecto “Asistencia técnica y negocios sostenibles para la mejora de empleo e ingresos en Cajamarca”

LÓPEZ, S. (2004) Testimonio de impacto “Luis de la Cruz” promotor agroindustrial de Negritos Bajo 4p.

PEZO, S. (2004) Improving dairy products and market links, Leisa Magazine, September 2004 p (10-12).

### **Anexos**

Gráficos de Ventas de productos lácteos de Chanta Alta:

- \* Ventas semanales por tipo de quesero
- \* Ventas semanales por tipo de queso



VENTAS SEMANALES DE PROMOTORES AGROINDUSTRIALES

