

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
PARAGRADUADOS ESAN**



**ESTRATEGIA DE LA EMPRESA NESTLÉ PERÚ S.A. PARA
GENERAR VALOR COMPARTIDO EN EL DISTRITO DE CHETILLA**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magister en Administración por:

Joe Charly Mantilla Oliva

Carlos Enrique Vera Sagastegui

Angel Eduardo Ibarguren Buendia

Jamis Alfredo Sánchez Gonzales

Programa de Maestría en Administración (MBA)

Tiempo Parcial TRUJILLO - XI

Trujillo, octubre de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El “Valor Compartido” se manifiesta como políticas y prácticas que mejoran la competitividad empresarial, acrecentando las condiciones socio económicas de los aliados estratégicos. Nestlé es un referente en la puesta en marcha de procesos de valor compartido. En ese sentido, esta empresa ha puesto énfasis en la cadena de valor y en el desarrollo del clúster lácteo, atendiendo necesidades, ganando mayor eficiencia, creando diferenciación y expandiendo mercados. En éste contexto se generó el presente trabajo, planteándose como objetivo general: **Evaluar el impacto generado por el proyecto Chetilla en el marco de “Creación de Valor Compartido,” y proponer los ajustes que posibiliten el perfeccionamiento del modelo propuesto por Nestlé Perú SAC.**

De igual manera, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar la situación actual de los ganaderos participantes del Proyecto Chetilla, tomando en consideración la estrategia de “Creación de Valor Compartido”.
- b) Describir la cadena de valor del sector lechero del departamento de Cajamarca, precisando cómo se articulan a la misma los 36 ganaderos de los caseríos de Quinuayoc, Mahuaypampa y Chonta Baja del distrito de Chetilla, Provincia de Cajamarca.
- c) Ponderar la generación de valor a partir de los impactos generados a la fecha por el Proyecto Chetilla.
- d) Proponer mejoras en el modelo de “Creación de Valor Compartido” de Nestlé Perú S.A. para beneficio de la empresa y sus proveedores.

Esta investigación se basó en el programa que Nestlé desarrolló, desde el año 2013, para beneficio de treinta y seis familias ganaderas del distrito de Chetilla, provincia de Cajamarca, instaurando variables referidas al desarrollo asociativo, desarrollo ganadero, crecimiento económico, desarrollo social, ambiental y, por consiguiente, a la generación de valor compartido.

El presente informe evidencia, cómo, Nestlé, a través de sus políticas internas e incluso por medio de su plan maestro operacional, fija como Indicadores claves de performance (KPI) a la generación de valor compartido en las comunidades rurales, con la intención de generar negocios sostenibles en el largo plazo, propiciando “salud, nutrición y bienestar”. Así, el impacto de la ganadería en el entorno social de Chetilla es estratégico y clave, más aún si consideramos que el 85% de su población es rural y que el 98% de

la misma se dedica, básicamente, a la ganadería. El programa Chetilla consistió en el fortalecimiento de las capacidades de los ganaderos para mejorar: calidad de leche, pasturas, riego presurizado, manejo del ganado bovino y permitió la construcción de un centro de frío. Los logros fueron: incremento de la producción de leche de 5.3 litros/vaca/día a 8.0 litros/vaca/día; al mismo tiempo, el precio de la leche alcanzó los S/0.9047 (3.5% incremento). Los beneficios logrados fueron: S/580,376.95, con una relación beneficio/costo de 1.46; sin embargo, consideramos que existe un valor cualitativo de tipo social muy importante que propició puestos de trabajo, calidad de vida, aspiraciones y generando oportunidades.

Se concluyó que es factible desarrollar una segunda propuesta tecnológicamente más emprendedora (Chetilla II), la cual demandaría una inversión de S/565,000, la misma que sería viable y atractiva ($VAN=S/63,611.64$, $TIR=12\%$), ésta aporta beneficios valorados sólo en semovientes del orden de los S/690,000.

La recomendación final fue continuar con el programa de valor compartido, generar mayor impacto; al mismo tiempo, Nestlé debe fomentar la creación de nuevas líneas de productos más competitivos, con base en la reconcepción de productos y mercados.