



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POST GRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS  
**MENCIÓN:** ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

**TESIS:**  
LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LA  
CADENA PRODUCTIVA DE QUESOS EN EL DISTRITO DE  
BAMBAMARCA.

**POR:**  
MARY JHANINA LLAMO BURGA

**ASESOR:**  
M.Cs. Eco. HECTOR GAMARRA ORTIZ.

Cajamarca - Perú

Junio 2014-

## **DEDICATORIA**

**A:**

Dios Todopoderoso, por esa forma sobrenatural de manifestarse en mi vida como un todo..., por la fortaleza y la fe que me ha dado siempre de manera sobreabundante y en particular, en la realización de la presente tesis.

Mis padres, por ser mis principales ejemplos de perseverancia, unidad, integridad y humildad, por brindarme su inmenso amor, dos grandes pilares de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO:**

A Dios Todopoderoso, por permitirme vivir este momento, por llenarme de vida, sabiduría, amor y fortaleza al seguir adelante para lograr la culminación de mi tesis, y por enseñarme día a día que el tiempo es un gran maestro y que pone en su lugar muchas cosas.

A mis padres, por su constante preocupación y apoyo incondicional durante todo momento de mi vida y en especial para llegar a cumplir el anhelo propósito de ser profesional, y por su único e incomparable amor y cariño.

A mi asesor, M.Cs. Eco. Héctor Gamarra Ortiz, quien con mucho profesionalismo demostró preocupación por la calidad y buen resultado de mi investigación poniendo en manifiesto sus excelentes dotes profesionales e intelectuales durante el desarrollo de la presente tesis.

Quiero dejar constancia de profundo agradecimiento a las personas que con su espontánea y eficaz colaboración hicieron posible la realización del presente trabajo.

## **LISTA DE ABREVIACIONES**

**ADRA:** Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales.

**AMIPROLAC:** Asociación de Micro Productores Lácteos.

**AEO:** Agentes Económicamente Organizados

**SUNAT:** Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

## ÍNDICE

Ítem	página
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
LISTA DE ABREVIACIONES	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Justificación de la investigación	5
1.4. Delimitación del problema	7
1.5. Objetivo general	7
1.5.1. Objetivos específicos	7
1.6. Hipótesis	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 Generalidades	8
2.2 La cadena productiva	10
2.3 Antecedentes teóricos de la investigación	11
2.4 Teoría de Administración	20
2.5 Teoría General de la Administración	22
2.6 Teoría de la Competitividad	23
2.7 Bases teóricas	24

<b>CAPÍTULO III: CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b>	<b>28</b>
3.1 Definición operacional de variables	28
3.2 Metodología de investigación	29
3.3 Población, unidad de análisis y muestra	30
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>32</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES</b>	<b>95</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	<b>98</b>
<b>APÉNDICE</b>	<b>102</b>

## **RESUMEN**

La presente investigación permitió precisar la aplicación de las funciones de gestión empresarial y su influencia en la competitividad de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca, se analizó la cadena en base a información primaria se aplicó un cuestionario a proveedores de leche (30 encuestas), propietarios de plantas queseras (30 encuestas) y comercializadores de quesos (30 encuestas), estos eslabones se caracterizan por el uso de leche producida por hatos de ganado vacunos criollo y raza Holstein y Brown Swiss, con una alimentación en base a pastos naturales, pastos cultivados y residuos de cosecha. Además, no aplican calendario sanitario, factor que origina una baja calidad de la leche y quesos, mercados que comercializan los diferentes tipos de quesos. Se precisó que las diferentes funciones de gestión empresarial, en los eslabones de la cadena productiva, aplican el 23 % los propietarios de plantas queseras; existiendo escasa capacitación en temas de gestión empresarial, planificación, control, dirección, organización, originando una baja competitividad; se debe priorizar capacitaciones en gestión empresarial a los agentes involucrados que tiene la cadena productiva de quesos para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en diferentes mercados a través de la producción de quesos de calidad a precios competitivos, orientado a buscar un incremento económico, progreso social y una mejor calidad de vida de la familia de la zona rural en el distrito de Bambamarca.

## ABSTRACT

This research allowed clarifying the application of the functions of business management and its influence on the competitiveness of the productive chain of cheese in the district Bambamarca, the chain is analyzed on the basis of primary information a questionnaire was applied to milk suppliers (30 surveys), owners of cheese factories (30 surveys) and marketers of cheese (30 surveys), these links are characterized by the use of milk produced by herds of cattle and creole cattle raze Holstein and Brown Swiss, with a diet based on natural pastures cultivated pastures and crop residues. Also, do not apply health calendar, a factor that causes a low quality of milk and cheese markets that sell different types of cheeses. It precise que the different functions of business management in the links of the production chain, apply EL23% owners cheese plants; there little training in business management, planning, control, management, organization, resulting in a low competitiveness; priority should be given training in business management agents involved having the cheese production chain to maintain, expand and improve continuously and sustained participation in different markets through the production of quality cheeses at competitive prices, aimed at finding economic growth, social progress and a better quality of family life in the rural area in the district of Bambamarca.

## INTRODUCCIÓN

La cadena productiva como sistema, está conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto; cumple un rol fundamental en añadir valor agregado en el flujo del producto desde la producción hasta el consumidor, siendo necesario la aplicación de una gestión empresarial eficiente, orientado a lograr ventajas competitivas en base a calidad y precios del producto.

El trabajo de investigación “La gestión empresarial en la competitividad de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca”, pretende ser un avance al conocimiento de la gestión empresarial en el desarrollo de la cadena productiva de quesos, orientado a incrementar la competitividad y lograr mejorar la calidad de vida de las familias que se dedican a la producción del queso.

La investigación, se presenta como un todo organizado, para mayor comprensión didáctica se ha dividido en capítulos:

En el capítulo I, denominado: “Planteamiento de la investigación” se desarrolla el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación y delimitación de la investigación, objetivos y hipótesis.

En el capítulo II, denominado: “Marco teórico”, se desarrolla los antecedentes teóricos de la investigación y teorías de la gestión empresarial, competitividad.

En el capítulo III, denominado: “Contrastación de la hipótesis”, comprende la contrastación de la hipótesis y sus variables; en la realización de la investigación se

aplicó un cuestionario a productores de leche (30 encuestas), plantas queseras (30 encuestas) y comercializadores de quesos (30 encuestas).

En el capítulo IV, denominado: Resultados y discusión, se presentan los resultados de las encuestas, tanto de producción, transformación, comercialización, gestión empresarial y competitividad de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca.

Finalmente se presenta lista de referencias y apéndices.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

El queso por ser un alimento saludable, cumple convenientemente los requisitos nutritivos para un niño en cuanto a proteína, calcio, fósforo y energía; es uno de los derivados lácteos que más se consume en todo el mundo y con la mayor cantidad de variedades. Precisamente se ha determinado que en España se tiene registrado más de 80 variedades, en Estados Unidos más de 400 variedades, Francia uno de los países con mayor tradición y gusto por los quesos, se produce 365 variedades (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 2010).

Los productores de leche, carecen en gran parte de conocimientos técnicos para efectuar un manejo tecnificado de vacunos, más del 90 % de los vacunos de la zona de intervención son criollos, su crianza es netamente tradicional y presentan diversos problemas de sanidad, siendo alta la incidencia de enfermedades infecciosas y parasitarias, además se carece de control preventivo oportuno, disminuyendo de esta manera la calidad y cantidad de leche; la producción aproximada es de 5 a 10 litros por vaca/día, la alimentación del ganado está basada en pastos naturales, como el kikuyo, caracterizándose por su escaso aporte nutricional. Algunos productores de leche han sembrado rye grass, avena, trébol (blanco, rojo) pero desconocen su manejo técnico en la etapa de producción y mantenimiento de pastura, asimismo, no conocen el momento oportuno en que las leguminosas como

los tréboles, especialmente el rojo, deben ser aprovechados por los animales (Municipalidad Provincial de Hualgayoc- Bambamarca 2012).

Los derivados lácteos como el queso, son los productos de mayor importancia económica en el distrito de Bambamarca, siendo una de las principales actividades económicas que se desarrollan, con una producción de leche fresca de 60 litros aproximadamente por familia a la semana, de este total parte es acopiada por las empresas transnacionales Gloria y Nestlé y la otra parte es transformada en quesillo, queso fresco, queso tipo suizo y queso mantecoso. Existen un aproximación de 224 plantas queseras a nivel de distrito, con una producción aproximada de 180 a 200 Tm. de quesos que son comercializados semanalmente en los mercados de Cajamarca, Trujillo, Chimbote, Chiclayo y Lima, concentrándose la mayor cantidad de demandantes en la ciudad de Lima, caracterizándose estos quesos por su baja calidad. (Municipalidad Provincial de Hualgayoc- Bambamarca 2012).

El procesamiento de queso fresco, tipo suizo, andino y mantecoso en el distrito de Bambamarca, sus procesos no son adecuados, ya que el producto final carece de calidad, lo que afecta directamente a la comercialización del mismo. Los propietarios de las plantas queseras inician sus actividades productivas con capitales propios, siendo en la mayoría de los casos inversiones pequeñas. Así mismo poseen baja capacidad empresarial, lo que se puede comprobar en la forma como dirigen sus negocios basándose en su experiencia en el giro del negocio.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera influye la gestión empresarial en la competitividad de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca?

## **1.3 Justificación de la investigación**

Una buena gestión empresarial va a permitir que los negocios de queso, contribuyan al desarrollo económico del distrito de Bambamarca, generando fuentes de autoempleo y proyección a la sociedad, también permite minimizar costos y maximizar beneficios, obteniendo más ingresos tanto para los propietarios como para los empleados, sin descuidar la calidad de los productos, con precios competitivos. De igual manera permite obtener adecuadas fuentes de financiamiento y una mejor visión empresarial, como consecuencia se avocarán a tener una excelente asesoría técnica y profesional, teniendo constantemente la obligación de modernizarse y utilizar equipos que les permitirán estar acorde con los avances de la tecnología.

La presente investigación se realiza para que los propietarios de las plantas queseras, las instituciones locales en el distrito de Bambamarca y los investigadores, tengan una visión más amplia sobre la realidad en la que se encuentra la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca y así fomentar módulos de capacitación en gestión empresarial, la cual dará las pautas para que los propietarios de plantas queseras, puedan comprender que la gestión es una poderosa herramienta para sacar adelante su negocio, el

cual permitirá ser más competitivo y productivo, siempre que ésta se utilice adecuadamente.

Así mismo busca precisar los problemas de los eslabones de la cadena productiva de quesos en aquellos aspectos que pueden ser considerados como barreras para el desarrollo empresarial del sector, enfocándolos desde el punto vista en que es deficiente tomar decisiones sin contar con las funciones de gestión empresarial como: planeación, organización, dirección y control.

De ahí nace el interés de estudiar la gestión empresarial y la competitividad de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca, y se estudiará cada uno de los eslabones de la cadena productiva (proveedores de leche, transformación, comercialización) de los diferentes tipos de quesos y su influencia en la competitividad, orientado a incursionar en nuevos mercados a nivel local, regional y nacional.

#### **1.4 Delimitación del problema**

El estudio se basó en veinticuatro comunidades en el distrito de Bambamarca, aplicándose un cuestionario a proveedores de leche (30 encuestas), propietarios de plantas queseras (30 encuestas) y comercializadores de los diferentes tipos de quesos (30 encuestas), comprendiendo la zona rural y urbana en el distrito de Bambamarca.

## **1.5 Objetivo de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar y analizar de qué manera las funciones de la gestión empresarial influyen en la competitividad de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- ✓ Determinar y analizar las funciones de gestión empresarial en los eslabones de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca.
  
- ✓ Determinar y analizar la competitividad de la cadena productiva de quesos considerando las funciones de gestión empresarial en los eslabones de la cadena productiva de quesos.

## **1.6 Hipótesis**

Las funciones de gestión empresarial a través de la planeación, organización, dirección y control con una buena aplicación influyen en la competitividad de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Generalidades**

El enfoque de cadenas productivas ha sido utilizado desde los años 70 para mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios; en el Perú, este enfoque aparece sólo en el 2001 como una estrategia nacional impulsada principalmente por el Ministerio de Agricultura, ya que las diferentes instituciones, tanto públicas como privadas, carecen sobre la claridad de cadenas productivas, que es una mirada específica de desarrollo de competitividad de un producto.

El desarrollo de la competitividad local con resultados sostenibles en la dinamización de la economía de un territorio, como uno de los grandes desafíos nacionales, requiere no sólo conocer las condiciones y potencialidades productivas, las características del mercado, los procesos de agregación de valor, los costos involucrados en cada proceso, las transacciones, sino también requiere de una profunda comprensión de la cadena local: sus actores/as, empresas, organizaciones, dinámicas, procesos y sinergias, el cual implica desarrollar capacidades locales orientadas a generar condiciones de competitividad. (Salazar, 2010).

Anzola (2010), precisa que todo negocio busca crecer y desarrollarse, para ello, necesita ser lucrativo de manera sostenida y permanente, teniendo en cuenta que, las ganancias que se obtienen rápidamente, basadas en el

aumento abusivo de precios, desaparecen tan rápido como vienen. Para que esto no suceda, es necesario conquistar y mantener a los clientes, lo cual es posible si ofrecemos productos, servicios y precios mejores que los de la competencia, sin dejar de lado el margen de ganancia que garantiza la supervivencia, desarrollo y sostenibilidad permanente del negocio. Uno de los cambios para que esto suceda, es el aumento de la productividad, la mejora de calidad y la reducción de costos de sus procesos, sea ellos de producción, ventas, prestación de servicios o administrativos. Todo ello se realiza a través de cambios y mejoras que son realizadas por el mismo dueño y sus trabajadores que son de fácil implantación, de corto plazo y sobre todo de bajo costo.

Gómez Pesantes (2009), realizó una investigación denominada: “Gestión del conocimiento y gestión empresarial en pequeñas y medianas empresas”. Menciona que, una fuente de ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas, reside en la capacidad de estas organizaciones para adquirir, transmitir, y aplicar conocimiento. Para este efecto se llevó a cabo un estudio con una muestra de 78 empresas peruanas. Los resultados sugieren que la gestión del conocimiento y gestión empresarial es relevante para explicar la eficacia de las empresas; específicamente, el compartir y aplicar conocimiento, son las fases determinantes que impactan en la eficacia. Los altos directivos de las pequeñas y medianas empresas deben ser capaces de gestionar

adecuadamente el conocimiento organizacional, si pretenden alcanzar éxito en su labor.

## **2.2 La cadena productiva**

Es un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local. (Salazar, 2010).

- ✓ Sistema, actividades interrelacionadas e interdependientes: Las actividades que los actores/as desarrollan dentro de la cadena no son aisladas, sino que contribuyen unas al desarrollo de otras; las intervenciones en un eslabón tienen efectos en el resto de la cadena, por esta razón, la cadena busca una confianza entre los actores/as y el desarrollo del sistema en su conjunto.
  
- ✓ Actores/as con características y roles específicos: En este sistema se destaca la presencia de actores (hombres y mujeres) con particularidades en sus lógicas, en sus estrategias y funciones, lo que también contribuye a determinar su desempeño.

- ✓ Competitividad para el desarrollo local: El objetivo de desarrollo de la cadena supera la competitividad del sistema y se orienta al desarrollo local que alimenta a esta metodología.

### **2.3 Antecedentes teóricos de la investigación**

Nitlapan (2004), realizó un estudio en Centroamérica, lo cual menciona que el queso fresco es más consumido de los lácteos producidos que representa aproximadamente el 87 %. Uno de los procesos de cambio más generalizados en la cadena ganadera en los últimos diez años, ha sido la separación entre la producción de leche y la transformación quesera. Las queserías han surgido masivamente y se han consolidado como pequeñas y medianas empresas especializadas en la producción de queso. Actualmente, solo el 8 % de la leche acopiada en las queserías proviene de los propietarios de la quesería. Factores que han incidido en la cadena productiva de queso: mejora en la infraestructura de caminos en las zonas ganaderas; esto reduce los costos de acopio y de transporte, las queserías medianas y grandes se han concentrado en la producción para exportación, aumento de la demanda de quesos elaborados con tecnología moderna.

El Ministerio de Agricultura (2009), realizó un estudio denominado “Plan Estratégico de la Cadena de Productos Lácteos”, lo cual menciona que, el 40 % de la producción nacional de leche fresca cruda se destina a la industria artesanal y al consumo humano directo, el producto principal

de esta industria son principalmente los derivados lácteos, siendo el queso fresco el que alcanza volúmenes importantes. El departamento de Lima es el principal destino de la agroindustria artesanal en donde el 50 % de los quesos que se consumen son artesanales y provienen de diferentes regiones del país.

El Instituto de Investigación el Pacífico (2004), menciona que la gestión empresarial es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar y de las existencias. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control. La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse, para la previsión, establecer condiciones y suposiciones, seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos, establecer un plan de logros, establecer políticas, procedimientos, anticipar los problemas futuros posibles, modificar los planes a la luz de los resultados del control. La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias, subdividir el trabajo en tareas operativas, seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado, delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal. La ejecución, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la

decisión o el acto gerencial. El control de las actividades, se aplica para comparar los resultados con los planes en general, evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución empresarial.

La Asociación de Exportadores (2009), realizó un estudio denominado “La Cadena Productiva de Productos Lácteos”, este estudio se basó en:

**a. Productores de leche.** Conformado por grupos heterogéneos de unidades de producción, entre los que se encuentran:

✓ **Grandes productores.** Crianzas intensivas que aplican tecnologías modernas, buen nivel de educación, acceso a algún tipo de crédito y a información, pertenecen a alguna organización de productores. Se caracterizan por la venta de mayores volúmenes de producción.

✓ **Medianos productores.** Alto porcentaje de la población rural, nivel tecnológico bajo, carecen de un sistema de información, producción orientada principalmente al mercado regional y centros de acopio de la industria.

✓ **Pequeños productores.** Familias campesinas, de gran valor cultural, pero de educación limitada, con pequeñas propiedades como cabezas de ganado, la actividad ganadera es complementaria a la agricultura formando sistemas integrales de producción, orientada principalmente al autoconsumo y producción artesanal de derivados lácteos.

**b. Acopiador:**

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

✓ **Centro de acopio.** Agente formal, pueden ser de propiedad de la industria, intermediario o de los mismos productores, acopia leche para enfriarla y comercializarla a las plantas procesadoras ganando un plus por volumen y calidad de leche.

**c. Industria.**

✓ **Procesador artesanal o agroindustria rural.** Se dedica a la elaboración de derivados lácteos, principalmente quesos. En algunos casos vende directamente a algún intermediario y/o consumidor final, funciona principalmente a nivel regional, en cuencas lecheras poco desarrolladas.

✓ **Gran industria.** Constituye el mayor acopiador de leche a nivel nacional, tiene mayor capacidad instalada para el procesamiento de leche y domina el mercado nacional.

#### **d. Comercialización.**

En el departamento de Cajamarca la producción anual de derivados lácteos se estima en 160 Tm de queso mantecoso, 84 Tm de queso mozzarella, 57 Tm de queso tipo suizo, 16 Tm de queso fresco, 6.5 toneladas de quesillo, lo cual expresa la importancia que actualmente tiene la agroindustria rural para los productores en la búsqueda de dar y aumentar el valor agregado a la actividad ganadera y la mejora de ingresos económicos familiares (Panorama Económico Departamental 2010).

**e. Consumidores.** Adquieren los productos lácteos en los diferentes centros de venta. Este agente determina la permanencia y rentabilidad de la cadena. Los centros de venta son los lugares de expendio de los productos lácteos, que van desde los mayoristas hasta vendedores finales, pasando por distribuidores, intermediarios minoristas.

Coordinadora de Derivados Lácteos Cajamarca (2010), realizó un estudio denominado “Análisis de la Cadena Productiva de Lácteos en Cajamarca”; en esta investigación se analizó los eslabones de la cadena productiva del departamento de Cajamarca, existen estados de sub-desarrollo en los diferentes eslabones, lo cual refleja un nivel de competitividad bajo. Esto es debido a la limitada inversión en investigación de tecnologías de producción, procesamiento, escasos niveles de gestión empresarial, así como al déficit de infraestructura

productiva. Estos aspectos tornan ineficiente a la cadena productiva y no le permiten aprovechar al máximo las ventajas comparativas, incidiendo más bien en la formación de obstáculos adicionales como son los altos costos de transacción y financiamiento.

Fernando y Sánchez (2010), realizaron una investigación denominada “Diagnóstico rápido de un sistema de información para las cadenas productivas de leche y lácteos de Cajamarca”. Mencionan que, el principal problema para la interrelación entre actores de forma vertical es la falta de confianza. El intermediario cree que el productor de quesillo le da un producto mucho más malo de lo que parece, el productor de quesillo sabe que le roban con el peso pero no tiene alternativa, el productor de queso mantecoso compra sabiendo que la calidad es mala. Sin embargo, no se puede generar confianza por decreto, pero lo que sí puede hacer el sistema es premiar y destacar la confianza entre ciertos actores. El sistema debe empezar por aquellos lugares o con aquellos actores en los que encuentra buenos niveles de confianza, lo demás vendrá por imitación.

Benavidez y López (2010), en su investigación mencionan que las familias dedicadas a la producción de quesillo han visto el deterioro de sus ingresos debido, principalmente, al bajo rendimiento, de 10 litros de leche por 1 kg de queso o quesillo, al engaño en el peso en el momento de la venta a los intermediarios y a la fluctuación drástica e improvisada

de precios en el mercado. El principal problema que encuentra la producción de queso mantecoso en la región es la falta de calidad y abastecimiento de materia prima. El queso mantecoso, el producto principal de los lácteos en Cajamarca tienen ofertas de compra de alrededor de 5 000 kg semanales.

Boucher y Gúegan (2009), realizó un estudio denominado “La Cadena Productiva de Calidad en Productos Lácteos”. Menciona que el sistema de información debe focalizarse en apoyar relaciones de confianza que promuevan la calidad, concentrarse en servir al desarrollo de relaciones comerciales que privilegien la calidad, debe recoger historias de éxito de integraciones horizontales o verticales basadas en la calidad del producto y la confianza entre actores, se debe recuperar y desarrollar la imagen de Cajamarca como productora de buenos quesos para lo que se necesita desarrollar la calidad de los insumos leche y quesillo, mejorar procesos productivos, controles de calidad y campañas de imagen. Esto es interés de instituciones que van más allá de los propios actores a las que se podría tratar de comprometer, el turismo de Cajamarca y el consumo de quesos están fuertemente asociados.

Añazco y Torres (2009), realizaron una investigación denominada: “Análisis de la Gestión Empresarial de las PYMES en el Sector Lácteo de la ciudad de Cajamarca”. Determinaron que, existen empresarios que por elevado costo de materia prima e insumos principales se ven en la

necesidad de comprarlos de pequeños productores del campo, sin preocuparse por la higiene y calidad del producto final, de igual manera, algunos empresarios compran productos lácteos (queso tipo suizo) para luego venderlos con su propia marca; estableciendo como un sistema de comercialización. Permite conseguir mejores mercados, mejores precios, mejores sistemas de comercialización, aceptación por parte de Entidades Financieras para otorgarles créditos y tener proveedores estables.

El Proyecto de Desarrollo Integral la Libertad Cajamarca (2005), menciona que en el mercado de Bambamarca se comercializa semanalmente 100 Tm de queso, de las cuales el 80 % es queso fresco, el 4 % es tipo suizo y el 16 % queso mantecoso. Trabajó con los distritos de Bambamarca, Hualgayoc, Chugur, Paccha, Chadín, Catillac, y Tongod con una población aproximadamente de 17,400 productores de leche fresca y 580 procesadores de queso fresco y mantecoso que apoyaron en el mejoramiento de la calidad de la leche y del queso fresco mantecoso; sin embargo, por razones de selección de usuarios del proyecto y escasez de recursos, se determinó atender a 900 proveedores de leche fresca y 30 procesadores de queso fresco y mantecoso, que representó a igual número de familias de siete distritos del corredor.

Zavala (2011), menciona que en el distrito de Bambamarca cuenta con 10,000 productores de leche, que abastecen a unas 600 plantas queseras, entre 60 a 120 litros de acopio de leche diario. Las queserías tienen un

rendimiento de 6 a 6.5 litros de leche para producir un kg de queso fresco tradicional, el pago a sus proveedores es semanal. Los precios pagados a los proveedores son estacionales S/. 1.00 a S/.1.10 en épocas de estiaje y S/.0.60 a S/. 0.70 en épocas de abundancia de pastos, algunos propietarios de plantas queseras pagan S/.1.00 todo el año pero exigen a los ganaderos tratamientos antimastóticos de sus animales y baja acidez de la leche. Así mismo el 80 % del queso fresco que consume semanalmente Lima Metropolitana (a través del ingreso terrestre del cono norte), es acopiado en la zona de Bambamarca: entre (90 a 100 Tm), 57 Tm de Cajamarca, 30 a 35 Tm de Chota, Cutervo y Agua Blanca. En total 130 a 150 Tm semanal que representa el 10 % de la producción de la agroindustria rural nacional.

La Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (2005), menciona que la materia prima “leche” para el abastecimiento a queserías artesanales, proviene de 4,555 pequeños ganaderos, ubicados en sus predios alrededor de la planta quesera, quienes carecen de conocimiento del manejo, alimentación, sanidad y reproducción del ganado; por lo que el 70 % de la leche producida está afectada por mastitis no siendo apta para la fabricación de quesos. Así mismo ADRA Perú con el proyecto de FONDO EMPLEO 2003-2004 se ha logrado constituir 34 plantas queseras, ubicadas en las partes altas alrededor de la ciudad de Bambamarca y Hualgayoc. Estas plantas queseras están en la capacidad de producir quesos pasteurizados, frescos y semi maduros

para abastecer a nuevos mercados en la región y al mercado nacional. Así mismo servirán como plantas pilotos de capacitación y plantas modelos para replicar el trabajo a microprocesadores que operen artesanalmente en las zonas propuestas. También han capacitado a 751 proveedores de leche que destinan su producción a las 34 plantas queseras, con la finalidad de garantizar una buena calidad de leche y apta para elaborar quesos competitivos y de óptima calidad.

#### **2.4 Teoría de Administración (Koontz 2007)**

La gestión empresarial está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa. La gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa. Es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

Las funciones de la administración proveen una estructura conveniente para organizar el conocimiento administrativo. No hay ideas, resultados de investigación ni técnicas que no encuentren fácilmente un lugar en la clasificación de la planificación, organización, dirección y control.

## **Planeación**

Consiste en elegir misiones y objetivos y encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas. No hay un plan concreto si no se ha tomado una decisión, esto es, si no se han empeñado recursos humanos o materiales.

## **Organización**

Quienes trabajan en grupos para alcanzar un objetivo deben cumplir ciertos roles, establecidos por los mismos empleados.

Rol, implica que los empleados realicen aquello que tiene un objetivo o propósito definido; saben cuál es la parte de su trabajo en el esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, herramientas e información que necesitan para terminar sus encargos.

La organización es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura deliberada de roles para que los desempeñen los miembros de una organización. Es deliberada en el sentido que ve que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos y que, se asignen a quienes mejor pueden ejecutarlos.

La finalidad de la estructura de una organización es crear un entorno apropiado para el desempeño humano. La estructura tiene que definir los trabajos que hay que hacer, pero también hay que diseñar los roles de acuerdo con las capacidades y motivación de los empleados reales.

## **Dirección**

Consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. Todos los administradores estarán de acuerdo con que los problemas más importantes tiene que ver con la gente: sus deseos y actitudes, su comportamiento como individuos y en grupo. Los buenos administradores también tienen que ser líderes eficaces. Como el liderazgo requiere seguidores y los empleados siguen a quienes les ofrecen un medio de satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es entendible que la dirección comprenda la motivación, estilos, métodos de liderazgo y comunicación.

## **Control**

Es medir y corregir el desempeño de los individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas. Posteriormente, las actividades se verifican para determinar si concuerdan con los planes.

Algunos mecanismos de control, como el presupuesto de gasto, registros de inspección, y bitácora de horas laborales perdidas, miden y muestran si los planes funcionan.

## **2.5 Teoría General de la Administración (Chiavenato 2006)**

La teoría de las organizaciones, es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y

por la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer.

Las organizaciones no solo evalúan sus conocimientos técnicos de administración, sino principalmente también su modo de actuar, sus actitudes, conocimientos, habilidades, competencias, personalidad y filosofía de trabajo. Para verificar esas cualidades se adaptan a la nueva cultura, a la competitividad de la empresa y personal que trabajará con él.

## **2.6 Teoría de la Competitividad (Porter 1998)**

### **2.6.1 Concepto de competitividad**

Es la capacidad dinámica que tiene una cadena productiva para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en los diferentes mercados (internacional, nacional, regional y local), a través de la producción, transformación, distribución y venta de bienes y servicios en

el tiempo, lugar y formas solicitadas, buscando un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida.

### **Productividad**

Depende de la calidad y singularidad de los bienes y servicios y de la eficiencia con la que ellos se producen.

### **Empresa**

La fuente primaria de creación de riqueza. Por ello, la competitividad se basa en la capacidad que sus empresas tienen que competir.

### **Localización**

Las empresas, conforme se internacionalizan, tienen que tomar decisiones respecto de la localización de sus mercados, sus plantas industriales laboratorios de investigación .

## **2.7 Bases teóricas**

### **2.7.1 Conceptos básicos**

**Actores.** Es el conjunto de agentes económicos interrelacionados y que añaden valor en el flujo del producto desde la producción primaria hasta el consumidor. Entre éstos están el productor lechero, los porongueros, los centros de acopio, la industria procesadora (artesanal y gran industria), las empresas comercializadoras y el consumidor de leche fresca y derivados lácteos. (Perulactea 2009).

**Cadenas productivas.** Es un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades

interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local (Damien et al. 2004).

**Calidad.** Es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (Perrone et al. 2006).

**Capacitación.** Es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, rendimientos y condiciones naturales de una persona; así como el desarrollo de sus carencias y valores que forman parte de sus conocimientos (Pérez 1990).

**Competitividad.** Es la capacidad dinámica que tiene una cadena productiva para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en los diferentes mercados (local, nacional, regional o internacional) a través de la producción, transformación, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y formas solicitadas, buscando un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida (León et al. 2007).

**Controlar.** Son las acciones de supervisión y evaluación que se realizan para comprobar el avance de las actividades, y que aportan información necesaria para que el empresario pueda tomar decisiones sobre como corregir los errores y dificultades, permitiendo que las cosas sucedan de la manera que se planeó que sucedieran (Chiavenato 2004).

**Decisión.** Facultad para resolver diversos aspectos de orden administrativo, político, económico y financiero (Panez 1998).

**Dirigir.** Son las acciones, principalmente de motivación, información y liderazgo que toma el empresario para lograr que las personas trabajen en conjunto para realizar las actividades planificadas y alcanzar los objetivos y metas planteadas (Chiavenato 2001).

**Eficacia.** Relación que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos (Alarco et al.2011).

**Eficiencia.** Principio que permite la relación optima entre los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen y que simultáneamente hace posible que el trabajador se sienta realizado mediante un sentimiento de logro y plena participación (Alarco et al.2011).

**Gestión.** Aptitudes para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor

económico añadido, y acto continuo) mediante decisiones que: efectúe el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados. Acción y efecto de gestionar, o sea, efectuar trámites o diligencias para realizar o concluir un asunto público o privado (Paneza 1998).

**Gestión empresarial.** Es el proceso de planear ,organizar, dirigir, ejecutar, integrar, controlar, evaluar las actividades de una empresa este proceso es comprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras con la finalidad de lograr resultado de calidad. Una adecuada gestión empresarial es importante porque permite a la empresa ser competitiva y productiva. (Gómez et al. 2005).

## CAPÍTULO III: DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 3.1 Definición operacional de variables

#### **Variable 1: Gestión empresarial**

**Planeación.** Pertenecen al dominio de esta variable los objetivos, las metas, los planes, el plan de producción, al mismo tiempo incluye los medios para alcanzarlos.

**Organización.** Pertenecen al dominio de esta variable la agrupación de actividades, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de medios de comunicación, procesos que consiste en crear la estructura de una organización.

**Dirección.** Pertenecen al dominio de esta variable, la motivación de toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares; liderazgo, proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen entusiastamente para lograr las metas del grupo.

**Control.** Es el proceso que consiste en supervisar las actividades, pertenecen al dominio de esta variable el proceso productivo, proveedores, clientes de tal manera que asegura que las actividades conduzcan al logro de los objetivos.

#### **Variable 2: Competitividad**

**Productividad.** Es la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; pertenecen al dominio de esta variable, la Calidad, singularidad de productos, eficiencia y la tecnología.

**Empresa.** Es una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo, por el que se obtengan beneficios; pertenecen al dominio de esta variable, la calidad de producción, la eficiencia operativa y el posicionamiento estratégico.

**Localización.** Pertenecen al dominio de esta variable, la localización geográfica, la característica de los ambientes de negocio, la calidad de obra, la infraestructura, la cantidad y calidad de proveedores, el nivel de satisfacción de los consumidores.

## **3.2 Metodología de investigación**

### **3.2.1 Método de la investigación**

**Hipotético- deductivo:** Para el diseño de la hipótesis se partió del análisis la gestión empresarial en la cadena productiva; y llegamos a estudiar cada uno de los eslabones de la cadena productiva de quesos.

### **3.2.2 Técnica de investigación**

**La encuesta:** Aplicada a (30) productores de leche que abastecen a las distintas plantas queseras, (30) propietarios de plantas queseras y a (30) comercializadores de los diferentes tipos de queso, relacionada a la gestión empresarial en la competitividad de la cadena productiva de queso en el distrito Bambamarca.

### **3.2.3 Tipo de investigación**

La presente investigación es descriptiva y explicativa, tomando como referencia las unidades de análisis que son tres eslabones de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca, centrándose el estudio en la aplicación de gestión empresarial.

A partir de las encuestas a profundidad se analiza y se explica la forma como la gestión empresarial influye en la competitividad de la cadena productiva de queso, esto nos sirve para idear métodos o herramientas que permitan complementar para lograr la competitividad en la cadena productiva.

### **3.2.4 Tipo de diseño**

El diseño de la investigación científica fue de tipo no experimental, porque no se manipuló ninguna variable de carácter causal.

## **3.3 Población, unidad de análisis y muestra**

Para calcular el tamaño de la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{Z^2 \times Q \times P \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times Q \times P}$$

Dónde:

Identificador	Descripción	Valor
Z:	Nivel de confiabilidad al 95%	1.96
P:	Probabilidad de éxitos	0.6
Q:	Probabilidad de fracasos	0.4
N:	Tamaño de la población	243
E:	Error Admisible	0.1

**En los proveedores de leche se ha tomado una muestra de 45.**

$$\frac{(1.96)^2 * 0.4 * 0.6 * 45}{(0.1)^2 * (45-1) + (1.96)^2 * 0.4 * 0.6} = \frac{41.48928}{1.361984} = 30$$

Aplicándose una encuesta a 30 proveedores de leche.

**En los propietarios de plantas queseras se ha tomado una muestra de 45.**

$$\frac{(1.96)^2 * 0.4 * 0.6 * 45}{(0.1)^2 * (45-1) + (1.96)^2 * 0.4 * 0.6} = \frac{41.48928}{1.361984} = 30$$

Aplicándose una encuesta a 30 propietarios de plantas queseras.

**En caso de los comercializadores se ha tomado una muestra de 45.**

$$\frac{(1.96)^2 * 0.4 * 0.6 * 45}{(0.1)^2 * (45-1) + (1.96)^2 * 0.4 * 0.6} = \frac{41.48928}{1.361984} = 30$$

Aplicándose una encuesta a 30 comercializadores de los diferentes tipos de quesos.

Se tomó en cuenta aquellas comunidades que han recibido apoyo por parte de las diferentes instituciones en la zona rural; con respecto a la comercialización se ha tomado la zona urbana específicamente en el mercado de Bambamarca.

Aplicándose un total de 90 encuestas en los tres eslabones.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Resultados**

El proceso de análisis de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca, está orientado a precisar las dificultades que tienen los actores, dentro de las diferentes etapas de procesamiento de los tipos de queso, orientado a rescatar las sinergias generadas por las interacciones entre actores y su entorno, y orientado a precisar los puntos críticos y fuentes de competitividad de los factores de gestión empresarial y cadena productiva.

#### **4.1. Actores de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca.**

Uno de los aspectos básicos del análisis con enfoque de cadenas productivas es la identificación y conocimiento de los actores en los diferentes eslabones de la cadena, tanto directo como indirecto. La diferencia entre ellos es que los primeros son dueños o toman decisiones sobre el producto, mientras que los segundos brindan servicios o son promotores de las actividades. El número, tipo y característica dependerá entre otros aspectos del tamaño, nivel de desarrollo y la variedad de productos de la cadena productiva. La clasificación más general de los actores es: productores, acopiadores, procesadores, comerciantes (distribuidores) y consumidores.

##### **a. Actores indirectos**

###### **❖ Las instituciones de apoyo**

Existen instituciones que trabajan con los productores de leche y los propietarios de plantas queseras, en la provisión de créditos, asistencia

técnica, capacitación y provisión de insumos para el mejoramiento de forrajes, entre las más reconocidas se tiene a la Municipalidad Provincial de Hualgayoc - Bambamarca.

❖ **Instituciones públicas**

Son diversas las instituciones del Estado vinculadas a la cadena de lácteos, entre las principales tenemos al Ministerio de Agricultura a través de la Dirección Regional Agraria – Promoción Agraria, Agencias y Sedes Agrarias, SENASA, INIA (en menor medida) y Municipalidad Provincia de Hualgayoc- Bambamarca.

❖ **Las empresas privadas.**

La empresa Gloria como Nestlé, brindan apoyo a los productores en capacitación, control sanitario y producción de forrajes. El mayor apoyo consiste en el respaldo al acceso a crédito, el record de ventas y la seguridad del mercado son sustentos para el acceso a créditos. Las cajas municipales, rural y de ahorro y crédito han multiplicado sucursales, existiendo en Bambamarca siete, con créditos de libre disponibilidad.

❖ **Proveedores de insumos y embalajes**

Entre los insumos necesarios que utilizan los productores y procesadores tenemos: cuajo, sal, conservantes. Los materiales que utilizan es bolsas de polietileno, bolsas de papel (bolsas de embalaje de azúcar), Estos proveedores están en la ciudad de Bambamarca.

❖ **Agro veterinarias.**

Las Agro veterinarias son las empresas privadas que más han crecido en número en los últimos años, y han ido modificando sus estrategias para

llegar a sus clientes, entre ellas, brindar asistencia técnica, distribuir en presentaciones pequeñas, propaganda llamativa. Se ubican en la ciudad de Bambamarca.

#### **b. Relaciones entre actores directos**

Los actores se relacionan entre ellos de diferente manera; la diferencia se establece de acuerdo al tipo de actor, a su ubicación en el territorio, el volumen de las transacciones que realizan y las actividades complementarias que ejecutan. Las relaciones de manera general son las siguientes:

- De negocios leales (entre queseros y revendedores, o entre queseros y comerciantes mayoristas).
- De complementariedad – competencia (entre queseros).
- Asimétricas de dependencia (entre productores de quesillo y queseros).
- De relaciones comerciales desleales (entre los que adulteran los productos lácteos y consumidores).

**Cuadro 01. Relaciones entre actores de la cadena productiva de quesos.**

Relaciones de los productores	Acopiadores	Acopiadores transformadores de derivados	Acopiadores transformadores grandes (Nestlé y Gloria)	Instituciones
Frecuencia de la transacción	Entrega diaria del producto	Entrega diaria	Entrega diaria	Según el servicio de apoyo.
Formalidad de la transacción	Relaciones de confianza cuando se trata de acopiadores	Relaciones de confianza, no se suscribe contrato formal.	Contrato formal.	Informalidad. No hay relación de clientes sino más bien de beneficiarios.
Poder de negociación	El acopiador. Son los dueños de la planta quesera, pues es quien controla la calidad.	El acopiador transformador de manera relativa paga un poco más que Nestlé y Gloria en algunas épocas.	La gran empresa en su calidad de acopiador monopólico. Pone el precio y controla la calidad.	La institución, pone las condiciones para ser beneficiario del servicio.
Modalidad de pago	Contra entrega o semanal.	Pago diferido de una semana o quincena.	Cada quince días en el banco	Generalmente no hay pago.
Equidad	Acopio de su producción	Oportunidad de pago	Desconocimiento del control de calidad de productores. Trata según la capacidad de producción.	De acuerdo a su posibilidad de aporte y participación en las actividades, cercanía y capacidad productiva.
Afinidades y conflictos	Son conocidos.	Demora en el pago y rechazo por control de calidad o adulteración del producto.	Conflicto por el control de calidad que se refleja en el precio. Descontento del productor por el precio	Paternalismo.
Semejanzas y diferentes culturas	Pobladores de una misma localidad, distrito, misma cultura.	Diferencia entre productor rural – urbano. El productor ubicado en la ciudad establece otras relaciones.	Mínima semejanza (transnacional), cultura vinculada al mercado mientras que el productor a la supervivencia.	Dependen de los promotores
Alianzas	Organizar la oferta entre acopiadores y acceder a mejor precio	No se percibe alianza alguna.	No hay alianza, pero se la promueve para organizar la oferta.	En algunos casos para implementar acciones de promoción.
Gestión empresarial	Asociarse de manera formal para poder entrar a nuevos mercados.	Asociarse para constituirse como empresa y no tener restricciones de ingreso al mercado para ofertar sus productos y poder competir	Motivación a cada uno de los productores.	Capacitaciones en gestión empresarial e implementación de una estrategia principal para incrementar las utilidades de las familias.

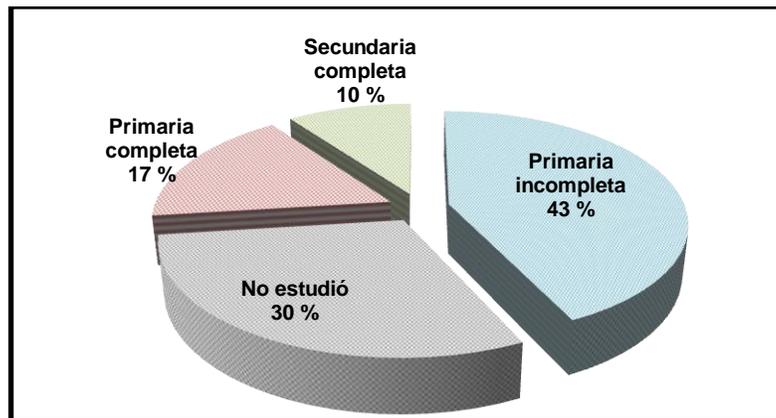
**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

## PRIMER ESLABÓN: PRODUCTORES DE LECHE

### a. Nivel educativo de los productores de leche

En el gráfico 1, se observa que el nivel educativo de los productores de leche es el siguiente: primaria incompleta 43 %, primaria completa 17 %, secundaria completa el 10 %, No estudió 30 %. La mayoría de los proveedores de leche tienen primaria incompleta, lo cual no tienen un buen nivel de educación.

**Gráfico 1. Nivel educativo**



**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche. Setiembre – Noviembre 2013

### b. Tipos de productores agropecuarios

#### Tipo A.

Poseen chacras diversificadas, en diferentes alturas, de tamaño mediano de 3 a 10 ha.; manejan entre 1 ha a 7 ha de pastos cultivados, pastos naturales

(10 %), rye grass asociado con trébol (67 %), trébol rojo (13 %) y avena forrajera (10 %); predomina el manejo de raza criolla mejorado; conducen de 8 a 15 vacas lecheras. Venden leche fresca a las empresas Nestlé, Gloria, plantas queseras, vaso de leche. Pero no aplican la crianza intensiva, lo cual les permitiría aplicar tecnologías modernas, no tienen un buen nivel de educación, acceso a algún tipo de crédito y a información, no pertenecen a alguna organización de productores.

### **Tipo B.**

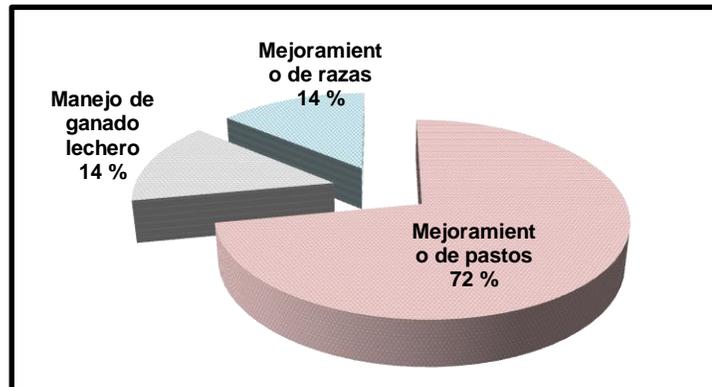
Poseen chacras diversificadas, de tamaño pequeño de 2 a 3 ha, manejan pastos naturales (55 %), algunos rye grass asociado con trébol (35 %) y centeno (5 %) y avena (5 %) en pequeñas áreas; predomina el manejo de raza criolla; conducen de 1 a 3 vacas lecheras, tratan de especializarse en la ganadería. La mayoría de productores no cuentan con una alimentación adecuada para su ganado lechero y por ende una baja producción de leche. De acuerdo a su ubicación comercializan leche fresca a las empresas Nestlé y Gloria, plantas queseras. Son familias de gran valor cultural, pero de educación limitada, con pequeñas propiedades como cabezas de ganado, la actividad ganadera es complementaria a la agricultura.

### **c. Capacitaciones técnicas de productores de leche**

Los productores de leche han sido capacitados por ONGs como ADRA y PRODIA; en temas de manejo de ganado lechero (14 %), mejoramiento de

razas de ganado (14 %) y mejoramiento de pastos (72 %). Lo cual no lo aplican porque tienen una limitada educación.

**Gráfico 2. capacitación a productores**

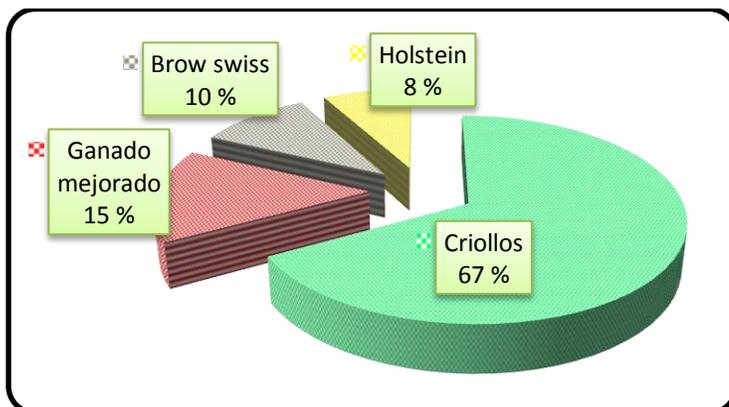


**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche. Setiembre – Noviembre 2013.

#### **d. Razas de ganado lechero**

Las principales razas de ganado lechero que son criados en el área de estudio son: 67 % vacas criollas, 10 % la raza Bronw swiss, 8 % la raza Holstein, 15 % razas mejoradas o cruces entre Holstein y Brown swiss, cruce entre Santa y Criolla; existiendo preocupación por parte de los encuestados por la falta del servicio de inseminación artificial, lo mejoraría la calidad del ganado vacuno en el mediano plazo.

**Gráfico 3. Raza de ganado de leche**

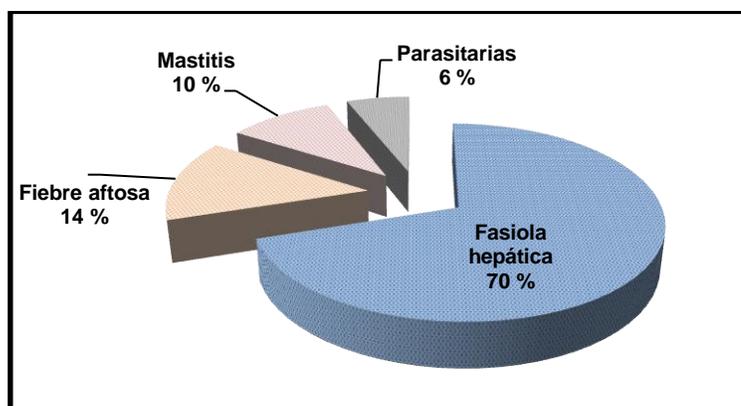


**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche Setiembre – Noviembre 2013

**e. Enfermedades más comunes de ganado lechero.**

Según el Gráfico 4, observamos que las enfermedades más comunes es: el 70 % Fasiola hepática, el 14 % Fiebre aftosa, el 10 % Mastitis y el 6 % enfermedades parasitarias, existiendo preocupación por parte de los entrevistados, por la falta de un calendario sanitario, requiriendo capacitación en dicho rubro.

**Gráfico 4. Enfermedades de ganado lechero**

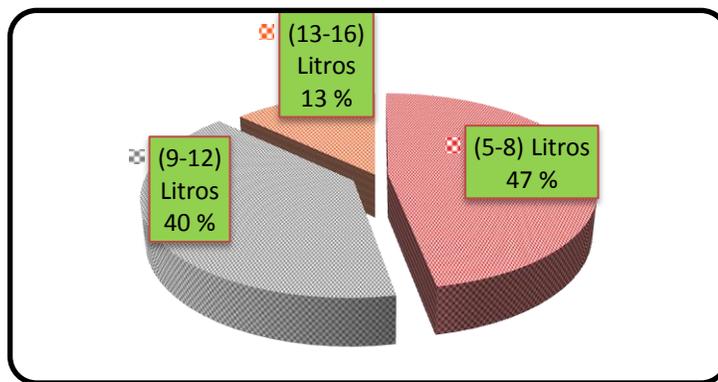


**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche Setiembre – Noviembre 2013

#### f. Producción de leche día/vaca

En el Gráfico 5, observamos la producción de leche día/vaca con mayor porcentaje se encuentra en los intervalos: el 47 % de 5 a 8 litros, el 40 % de 9 a 12 litros, el 13 % de 13 a 16 litros. El promedio aproximado es de 6.5 litros día, lo cual se tiene bajos ingresos para los proveedores de leche.

**Gráfico 5. Producción de leche.**

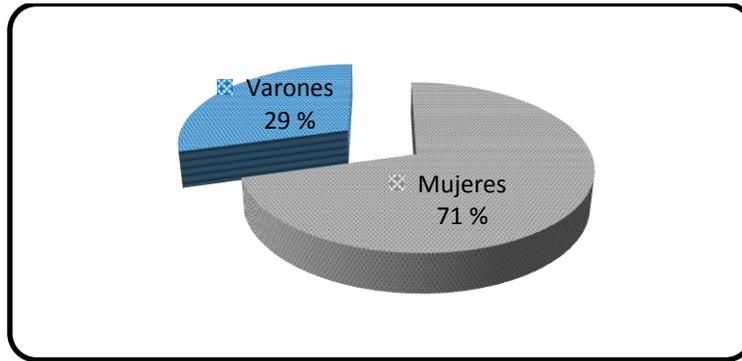


**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche Setiembre – Noviembre 2013

#### g. Personal encargado del ordeño

En el gráfico 6, el personal encargado del ordeño es el siguiente: participación de mujeres el 71 %, la participación de los varones el 29 %, por lo tanto las capacitaciones se debe priorizar en las mujeres.

**Gráfico 6. Personal encargado de ordeño**

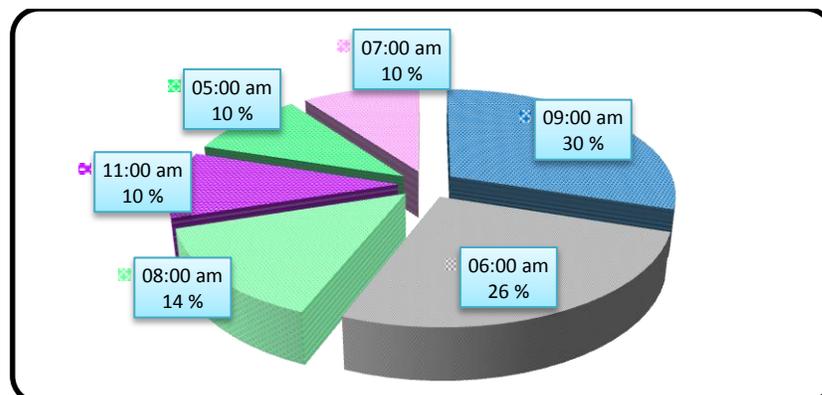


**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche Setiembre – Noviembre 2013.

**h. Diferentes horarios de ordeño.**

En el gráfico 7, observamos que el ordeño se realiza en los siguientes horarios: el 10 % ordeñan a las 5:00 am, el 26 % ordeñan a las 6:00 am, 10 % ordeñan a las 7:00 am, el 14 % ordeñan a las 8:00 am, el 30 % ordeñan a las 9:00 am, 10 % ordeñan a las 11:00 am. Se atribuye las diferencias de horarios de ordeños, adaptándose a la hora de acopio de leche por las empresas Nestlé y Gloria y horario de acopio de las plantas queseras que vienen trabajando en el área de estudio.

**Gráfico 7. Horario de ordeño.**

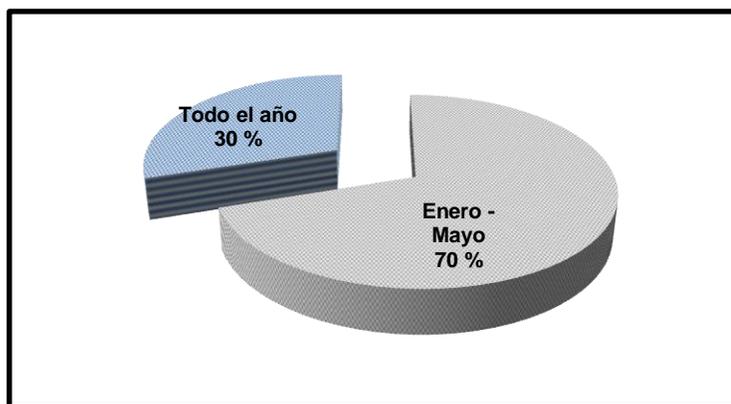


**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche Setiembre – Noviembre 2013.

**i. Época de variación de la producción de leche.**

Según el gráfico 8, los meses donde existe una alta producción de leche es los meses de Enero-Mayo que representan 70 %, atribuida a la época de lluvia en la zona, el 30 % de Diciembre- Junio, se mantiene la producción de leche todo el año, es debido que los productores tienen riego en sus parcelas, no tienen escasez de pastos.

**Gráfico 8. Meses de producción de leche.**

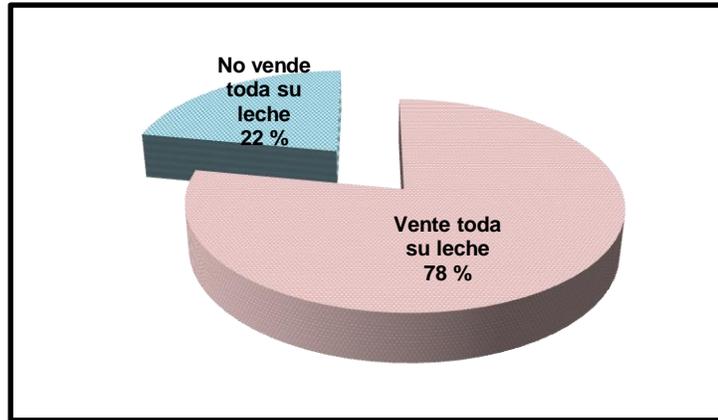


**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche Setiembre – Noviembre 2013.

**j. Venta de leche**

En el gráfico 9, se detalla que las ventas es: el 78 % de los proveedores de leche lo venden todo su producto a las empresas de Nestlé, Gloria y propietarios de plantas queseras, el 22 % no venden todo su producto, producen quesillo y/o queso.

**Gráfico 9. Venta de leche**

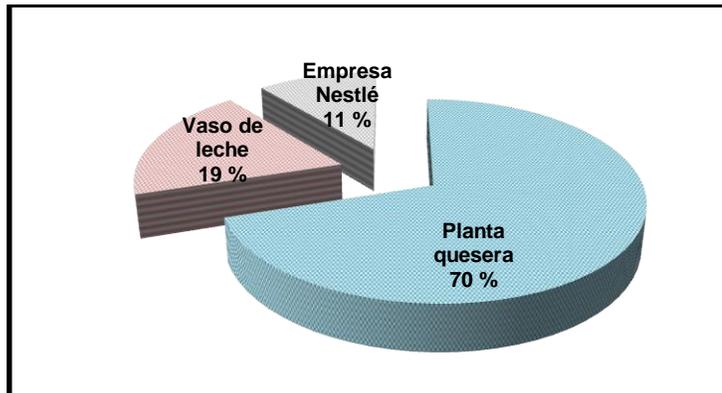


**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche Setiembre – Noviembre 2013.

**k. Distribución de leche.**

Según el gráfico 10, observamos que la distribución de leche es: el 70 % a planta quesera, 19 % vaso de leche, 11 % a la empresa Nestlé y Gloria.

**Gráfico 10. Distribución de leche**

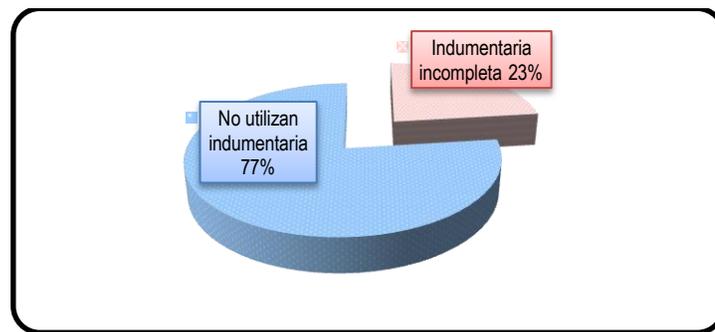


**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche. Setiembre – Noviembre 2013.

### 1. Indumentaria del personal encargado de ordeño.

En el gráfico 11, se detalla el personal encargado del ordeño: el 77 % no utilizan indumentaria, el 23 % utilizan indumentaria pero incompleta (mandil y gorra), lo que origina contaminación a la leche en el momento del ordeño y por ende una baja calidad.

**Gráfico 11. Indumentaria en el ordeño.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche Setiembre – Noviembre 2013.

## **SEGUNDO ESLABÓN: ELABORACIÓN QUESO.**

### **a. Plantas queseras en el área de estudio.**

#### **❖ Estado actual en infraestructura de plantas queseras.**

- **Piso**, el 93,7% es de cemento, el 6,3 % es tierra.
- **Paredes**, el 62,5 % es tapial blanqueadas con diferentes tipos de pintura, el 37,5 % blanqueadas con cal.
- **Techo**. el 81,3 % es de calamina, el 18,7 % teja.
- **Cielo raso**, el 3,1 % Triplay, 28,1 % Plásticos, el 3,1 % Quincha, 67,7 % descubierto.
- **Puerta y ventanas**, el 15,5 % tienen puertas y ventanas adecuadas, el 84,5 % no son adecuadas.

#### **❖ Áreas con diferentes ambientes en las plantas queseras.**

Las áreas con diferentes ambientes, es un factor determinante porque va a facilitar el desplazamiento del personal y el orden de los materiales, equipos de planta y la distribución correspondiente de las áreas. Las plantas queseras tiene los siguientes cuartos con diferentes ambientes: el 53,1 % sala de recepción, el 46,9 % no tienen sala de recepción, el 96,9 % sala de proceso, el 3,1 % no tienen sala de proceso, el 90,6 % sala de maduración, el 9,4 %; no tienen sala de maduración, 9,4% tienen almacén / bodega, 90,6 % no cuentan con almacén /bodega.

**Cuadro 2. Cuartos con diferentes ambientes de plantas queseras.**

<b>Ambientes de la plantas</b>	<b>Si (%)</b>	<b>No (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Sala de recepción	53,1	46,9	100
Sala de proceso	96,9	3,1	100
Sala de maduración	90,6	9,4	100
Almacén /Bodega	9,4	90,6	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**b. Equipo en plantas queseras.**

La implementación de las plantas queseras con equipos, se detalla en el cuadro 3, los equipos de elaboración del queso no están colocados en orden, de tal manera que el procesador tiene que caminar demasiado por el desorden de los equipos, perdiendo horas efectivas de trabajo. Por ejemplo, la mesa de moldeo no está cerca de la paila. La puerta que comunica la sala de elaboración con la sala de maduración está cerca de la puerta de ingreso a la quesería.

**Cuadro 3. Equipos en plantas queseras**

<b>Equipo</b>	<b>Si (%)</b>	<b>No (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Paila simple	96,9	3,1	100
Paila pasteurizadora	96,9	3,1	100
Termómetro	96,9	3,1	100
Lactodensímetro	96,9	3,1	100
Acidómetro	96,9	3,1	100
Refractómetro	53	47	100
Lira	100	0	100
Batidor	96,9	3,1	100
Cocina gas	60	40	100
Quemador gas	50	50	100
Agua entubada	96,9	3,1	100
Manguera	96,9	3,1	100
Botiquín	6	94	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

**c. Recepción de la Materia Prima**

**❖ Volumen diario de acopio de leche.**

Según el cuadro 4, observamos el volumen diario promedio de acopio de leche por planta quesera; se encuentran en los siguientes intervalos: el 30 % de 200 a 250 litros/leche, 20 % de 160 a 190 litros/leche, el 17 % de 90 a 150 litros/leche, el 13 % de 260 a 340 litros/leche, el 10 % de 350 a 480 litros/leche y el 10 % de 390 a 480 litros/leche.

**Cuadro 4. Volumen día de acopio de leche**

<b>Volumen</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Porcentaje</b>
(90-150 )	5	17
(160-190)	6	20
(200-250)	9	30
(260-340)	4	13
(350- 380)	3	10
(390- 480)	3	10
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. **Setiembre – Noviembre 2013.**

**❖ Número de proveedores por planta quesera**

El cuadro 5, nos detalla la cantidad de proveedores que tiene cada una de las plantas queseras; actualmente se encuentran en los siguientes intervalos: el 37 % de 12 a 20 proveedores, el 30 % de 21 a 30 proveedores, el 20 % de 31 a 40 proveedores, el 13 % de 41 a 50 proveedores.

### Cuadro 5. Número de proveedores

Proveedores	Total (Fr)	Total (%)
(12- 20)	11	37
(21- 30)	9	30
(31-40)	6	20
(41-50)	4	13
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### d. Análisis de leche antes de procesar

El cuadro 6, observamos lo siguiente: el 53 % siempre analiza la leche, el 27 % de vez en cuando, el 3 % muy escasa vez y 17 % no analiza. Los propietarios de plantas queseras que analizan la leche antes de procesar obtienen un producto de calidad y manteniéndose su precio en el mercado.

### Cuadro 6. Análisis de leche

Análisis de leche	Total (Fr)	Total (%)
Siempre	16	53
De vez en cuando	8	27
Muy escasa vez	1	3
No analiza	5	17
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### e. Pasteurización de la leche.

El cuadro 7, observamos que: el 43 % realizan pasteurización de leche, el 57 % no realizan pasteurización de leche. Pasteurizan la leche para quesos frescos, tipo suizo, andino.

**Cuadro 7. Pasteurización de leche.**

<b>Pasteurización</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Si	13	43
No	17	57
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### ❖ Número de días a la semana que pasteurizan

Según el cuadro 8, se detalla el número de días que se realiza pasteurización: el 46 % siete días, el 15 % cinco días, el 15 % tres días, 23 % dos días. Los propietarios de plantas queseras que están pasteurizando la leche para la producción de quesos son 13.

**Cuadro 8. Número de días de pasteurización**

<b>Días</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
7 días	6	46
5 días	2	15
3 días	2	15
2 días	3	23
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**f. Insumos en la producción de queso.**

El cuadro 9, nos detalla los insumos que utilizan en la producción de queso: el 100 % utilizan cuajo, el 56,3 utilizan cultivo láctico, el 43,7 % no utilizan cultivos lácticos, el 100 % utilizan sal, el 100 % utilizan cloruro de calcio, el 43,7 % utilizan Benzoato, el 56,3 % no utilizan benzoato, el 30 % utilizan nitrato y 70 % no utilizan nitrato.

**Cuadro 9. Insumos en la producción de queso**

<b>Insumos</b>	<b>Si (%)</b>	<b>No (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Cuajo	100	0	100
Cultivo láctico	56,3	43,7	100
Sal	100	0	100
Cloruro de Calcio	100	0	100
Benzoato	43,7	56,3	100
Nitrato	30	70	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

**g. Tipo de molde.**

En el cuadro 10, se detalla el tipo de molde que se utiliza en los diferentes tipos quesos observando que: el 67 % utilizan molde PVC, el 20 % utilizan molde de panera, el 7 % utilizan molde de acero inoxidable y el 7 % utilizan molde de madera.

### Cuadro 10. Tipo de molde.

Tipo de molde	Total (Fr)	Total (%)
Madera	2	7
PVC	20	67
Panera	6	20
Acero	2	7
Total	30	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### ❖ Capacidad por molde.

Según el cuadro 11, observamos la capacidad de molde en kilogramo: el 43,3 % utilizan molde (2 kg), el 33,3 % utilizan molde de (1/2 kg -1 kg), el 13,3 % utilizan molde de 4 kg, el 10 % utilizan molde (1- 2 kg).

### Cuadro 11.Tipo de molde

Capacidad de molde	Total (Fr)	Total (%)
1 kg-1/2	10	33,3
4 kg	4	13,3
2 kg	13	43,3
1-2kg	3	10
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### ❖ Clasificación plantas queseras

##### - Pequeña

Producen tipo de queso: fresco tradicional (40 kg - 200 kg), queso fresco a base de leche pasteurizada (50 kg-100 kg), tipo suizo tradicional (15 kg- 60 kg), tipo suizo a base de leche pasteurizada (30 kg-40 kg), queso mantecoso

(50 kg) semana. Venden en el mercado de Bambamarca, los días domingos, a mayoristas. El número de trabajadores que cuentan es uno, con un salario de S/ 250.00 al mes.

- **Mediana**

De producción diversa: queso mantecoso 200 kg, fresco tradicional (190 kg a 450 kg), fresco a base de leche pasteurizada (150 a 400 kg), tipo suizo tradicional (100 a 250 kg), tipo suizo a base de leche pasteurizada (50 kg a 100 kg) y andino 50 kg, por semana. Venden en el mercado de Bambamarca, días domingos y miércoles. El número de trabajadores que cuentan es de 2 a 4 trabajadores, con un salario de S/ 400 mensual.

## TERCER ESLABÓN: COMERCIALIZACIÓN

### a. Traslado del queso desde planta quesera- mercado.

En el cuadro 12, observamos que la persona encargada en el traslado del producto (queso) desde planta quesera hasta el mercado es: el 93 % dueño, 7 % la esposa. Siendo el dueño la persona que lo lleva el producto hasta el mercado, lo cual las capacitaciones se tienen que priorizar en él.

**Cuadro 12. Traslado de queso desde planta quesera hasta mercado.**

Encargado	Total (Fr)	Total (%)
Dueño	28	93
Esposa	2	7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

### b. Tiempo

Según el cuadro 13, el tiempo desde la planta quesera hasta el mercado donde se vende el producto es el siguiente: el 40,6 % dos horas, el 31,3 % una hora, el 12,5 % una hora y media, el 9,4 % tres horas, el 3,1 % dos horas y media y el 3,1 % media hora.

### **Cuadro 13. Tiempo desde planta quesera - mercado**

<b>Tiempo en horas</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Media hora	1	3,1
1 hora	9	31,3
1 hora y media	4	12,5
2 horas	12	40,6
2 horas y media	1	3,1
Tres horas	3	9,4
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

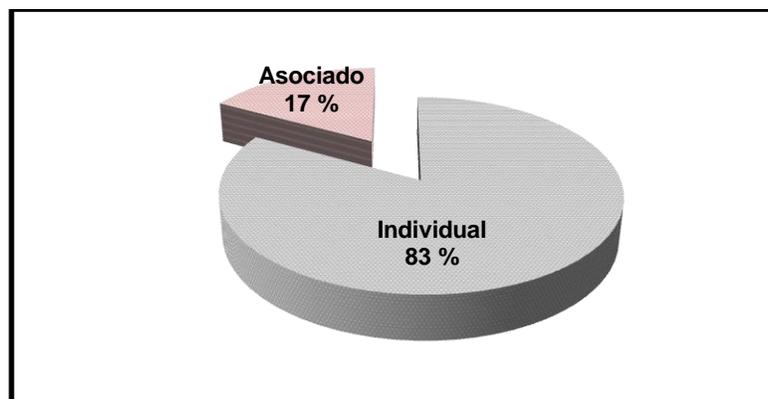
## **Mercado**

### **1. Oferta.**

#### **a. Organización del mercado desde el punto de vista de la oferta.**

Según el gráfico 12, observamos que la comercialización del queso se realiza de la siguiente forma: el 83 % es individual, 17 % asociado; observándose la falta de organización en la venta de sus productos y por ende la escasa información que disponen de la comercialización para tomar decisiones en el tipo de queso a producir y del comportamiento de los precios en los mercados de costa.

**Gráfico 12. Comercialización de queso**



**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**b. Cantidad de la oferta.**

❖ **Queso fresco tradicional.**

Actualmente 24 propietarios de plantas queseras ofrecen queso fresco tradicional que oscila entre las cantidades: máxima de 450 kg y mínima de 40 kg semana. Vendiendo directamente en el mercado de Bambamarca, no tienen una mayor capacidad instalada para el procesamiento de leche y no tienen la oportunidad de ingresar al mercado nacional directamente.

**Cuadro 14. Producción de queso fresco tradicional (kg por semana).**

<b>Fresco tradicional (kg/semana)</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
40	1	3,1
60	2	6,3
100	1	3,1
120	3	9,4
130	1	3,1
150	2	6,3
190	1	3,1

200	2	6,3
220	1	3,1
225	1	3,1
230	2	6,3
250	1	3,1
260	1	3,1
300	1	3,1
350	2	6,3
430	1	3,1
450	1	3,1
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>75</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre– Noviembre 2013.

#### ❖ Queso fresco a base de leche pasteurizada.

La producción aproximada de queso fresco a base de leche pasteurizada oscila entre 400 kg máxima y 50 kg mínimo. Como se puede apreciar en el cuadro 15. Donde solamente catorce propietarios de plantas queseras procesan queso fresco a base de leche pasteurizada.

#### Cuadro 15. Producción de queso fresco a base de leche pasteurizado

Queso Fresco a base de leche pasteurizado( kg/semana)	Total (Fr)	Total (%)
50	2	6,3
70	1	3,1
80	2	6,3
90	1	3,1
100	1	3,1
130	1	3,1
150	1	3,1
180	1	3,1
200	1	3,1
250	1	3,1
300	1	3,1
400	1	3,1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>43,8</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

❖ **Queso tipo suizo tradicional.**

Según el cuadro 16, la producción aproximada de queso tipo suizo tradicional oscila entre 230 kg máximo y 20 kg mínimo, produciendo solamente cinco propietarios de plantas queseras.

**Cuadro 16. Producción de queso tipo suizo tradicional (Kg por semana)**

<b>Tipo Suizo Tradicional (Kg/semanal).</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
20	1	3,1
60	1	3,1
70	1	3,1
100	1	3,1
230	1	3,1
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>15,6</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

❖ **Queso tipo suizo a base de leche pasteurizada.**

Según el cuadro 17, la producción aproximada de queso tipo suizo a base de leche pasteurizada oscila entre 100 kg máximo y 50 kg mínimo, produciendo solamente cinco propietarios de plantas queseras.

**Cuadro 17. Producción de queso tipo suizo a base de leche pasteurizada (Kg por semana)**

<b>Tipo Suizo a base de leche Pasteurizado (kg/semanal)</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
50	1	3,1
60	1	3,1
65	2	6,3
100	1	3,1
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>15,6</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

#### ❖ Queso Andino.

Según el cuadro 18, la producción aproximada de queso andino oscila entre 50 kg máximo y 20 kg mínimo, produciendo solamente seis propietarios de plantas queseras.

**Cuadro 18. Producción de queso andino (Kg por semana)**

Queso Andino (kg/semana)	Total (Fr)	Total (%)
20	2	6,2
50	4	12,4
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>18,6</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

#### ❖ Queso mantecoso.

Según el cuadro 19, la producción aproximada de queso mantecoso oscila entre 350 kg máximo y 100 kg mínimo, produciendo solamente ocho propietarios de plantas queseras.

**Cuadro 19. Producción queso mantecoso (Kg por semana)**

Queso Mantecoso (kg/semana)	Total (Fr)	Total (%)
100	3	9,3
150	2	6,3
200	2	6,3
350	1	3,1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

**c. Costos, precios de venta.**

❖ **Costos**

Los costos son variables de acuerdo al tipo de queso, por el volumen de producción y tipo de queso. Los que producen queso tipo suizo tienen mayor margen de utilidad (20 %), los que producen quesos frescos (10 %). En la estructura de costos, no se considera beneficios sociales de los trabajadores, no tienen un contrato, trabajan de 4 a 5 horas diarias y por periodos de 3 días a la semana.

A continuación se presentan los presupuestos de costos de producción de los diferentes tipos de quesos que se producen en el área de estudio.

**Cuadro 20. Comparativo de costos de producción del queso fresco pasteurizado y queso tradicional.**

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario (s/.)	Costo comparativo (s/.)	
				Pasteurizado	Tradicional
<b>A. Costos variables</b>					
<b>Mano de obra</b>					
Operador de planta	Jornal	0.25	20	5	5
Traslado de leche/ 100L	Jornal	0.25	10	2.5	2.5
<b>Insumos</b>					
Leche fresca	Litro	100	1	100	100
Cloruro de calcio	Kilo	0.02	6	0.12	0.12
Fermento lácteo	Sobre/ 10gr	0.02	35	0.7	
Cuajo	Pastilla	1	0.8	0.8	0.8
Benzoato de sodio	Kilo	0	9	0	0
Sal Yodada	Kilo	1.5	0.6	0.9	0.9
Gas	Libras	1.5	3.08	4.62	
<b>Análisis de calidad – leche</b>					
Acides (OHNa)	Litro	0.01	25	0.25	
Acides (fenolftaleína)	Litro	0.001	150	0.15	
Mastitis (CMT)	Litro	0.02	45.73	0.91	
<b>Sub Total</b>				115.95	109.32
<b>Costos fijos</b>					
Depreciación de planta quesera	Año	15	4000	0.11	
Depreciación Equipo Queserías	Año	5	1438.5	0.79	
Depreciación Equipo Laboratorio	Año	3	439	0.41	
<b>Sub total</b>				<b>1.31</b>	0
<b>TOTAL</b>				<b>117.26</b>	109.32
Rendimiento en Kg. (después de 72 horas) 6.51 lit = 1Kg.				15.36	18.18
Costo de producción por Kg de queso.				7.63	6
Costo del empaque por Kg.				0.5	0.05
Costo unitario total				8.13	6.05
Utilidad				0.81	0.60
Precio de venta por Kg. de queso fresco pasteurizado y tradicional				<b>8.84</b>	<b>6.65</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

**Cuadro 21. Comparativo de costos de producción del queso suizo tradicional y pasteurizado.**

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Costo comparativo (s/.)	
				Pasteurizado	Tradicional
<b>A. Costos variables</b>					
<b>Mano de obra</b>					
Operador de planta	Jornal	0.25	20	5	5
Traslado de leche/ 100L	Jornal	0.25	10	2.5	2.5
<b>Insumos</b>					
Leche fresca	Litro	100	1	100	100
Cloruro de calcio	Kilo	0.02	6	0.12	0.12
Fermento lácteo	Sobre/ 10 gr	0.02	35	0.7	0
Cuajo	Pastilla	1	0.8	0.8	0.8
Benzoato de sodio	Kilo	0	9	0	0
Sal Yodada	Kilo	1.5	0.6	0.9	0.9
Gas	Libras	1.5	3.08	4.62	
<b>Análisis de calidad – leche</b>					
Acides (OHNa)	Litro	0.01	25	0.25	
Acides (fenoltaleína)	Litro	0.001	150	0.15	
Mastitis (CMT)	Litro	0.02	45.73	0.91	
<b>Sub Total</b>				115.95	109.32
<b>Costos fijos</b>					
Depreciación de planta quesera	Año	15	4000	0.11	
Depreciación Equip Queserías	Año	5	1438.5	0.79	
Depreciación Equip Laboratorio	Año	3	439	0.41	
<b>Sub total</b>				<b>1.31</b>	0
<b>TOTAL</b>				<b>117.26</b>	109.32
Rendimiento en Kg. (después de 72 horas) 10 lit = 1Kg.				10	12.5
Costo de producción por Kg de queso.				11.72	8.74
Costo del empaque por Kg.				0.5	0.05
Costo unitario total				12.22	8.79
Utilidad				1.22	0.87
Precio de venta por Kg. de queso suizo pasteurizado y tradicional				<b>13.44</b>	<b>9.66</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

**Cuadro 22. Costos de producción del queso andino.**

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario (s/.)	Costo (s/.)
				Andino
<b>A. Costos variables</b>				
<b>Mano de obra</b>				
Operador de planta	Jornal	0.25	20	5
Traslado de leche/ 100L	Jornal	0.25	10	2.5
<b>Insumos</b>				
Leche fresca	Litro	100	1	100
Cloruro de calcio	Kilo	0.02	6	0.12
Fermento lácteo	Sobre/ 10 gr	0.02	35	0.7
Cuajo	Pastilla	1	0.8	0.8
Benzoato de sodio	Kilo	0	9	0
Sal Yodada	Kilo	1.5	0.6	0.9
Gas	Libras	1.5	3.08	4.62
<b>Análisis de calidad – leche</b>				
Acides (OHNa)	Litro	0.01	25	0.25
Acides (fenolftaleína)	Litro	0.001	150	0.15
Mastitis (CMT)	Litro	0.02	45.73	0.91
<b>Sub Total</b>				115.95
<b>Costos fijos</b>				
Depreciación de planta quesera	Año	15	4000	0.11
Depreciación Equipo Quesería	Año	5	1438.5	0.79
Depreciación Equipo Laboratorio	Año	3	439	0.41
<b>Sub total</b>				<b>1.31</b>
<b>TOTAL</b>				<b>117.26</b>
Rendimiento en Kg. (después de 72 horas) 10 lit = 1Kg.				10
Costo de producción por Kg de queso.				11.72
Costo del empaque por Kg.				0.5
Costo unitario total				12.4
Utilidad				<b>1.24</b>
Precio de venta por Kg. de queso andino				<b>13.64</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

**Cuadro 23. Costos de producción del queso mantecoso.**

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario (s/.)	Costo (s/.)
				Mantecoso
<b>A. Costos variables</b>				
<b>Mano de obra</b>				
Operador de planta	Jornal	0.25	25	6.25
Traslado del 100 litros	Jornal	0.25	10	2.5
<b>Insumos</b>				
Leche fresca	Litro	100	1	100
Sal Yodada	Kilo	2	1	2
<b>Análisis de calidad – leche</b>				
Acides (OHNa)	Litro	0.01	25	0.25
Acides (fenolftaleína)	Litro	0.001	150	0.15
Mastitis (CMT)	Litro	0.02	45.73	0.91
<b>Sub Total</b>				112.06
<b>Costos fijos</b>				
Depreciación de planta quesera	Año	15	4000	0.11
Depreciación Equipo Queserías	Año	5	1438.5	0.79
Depreciación Equipo Laboratorio	Año	3	439	0.41
<b>Sub total</b>				<b>1.31</b>
<b>TOTAL</b>				<b>113.37</b>
Rendimiento en Kg. (después de 72 horas) 9 lit = 1Kg.				11.11
Costo de producción por Kg de queso.				10.2
Costo del empaque por Kg.				0.5
Costo unitario total				10.7
Utilidad				<b>1.07</b>
Precio de venta por Kg. de queso mantecoso				<b>11.14</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013

### ❖ Precios de venta.

Según el cuadro 24, observamos los diferentes tipos de quesos que se ofrece en diferentes precios, existiendo diferenciación de precios en diferentes épocas del año atribuido a la baja oferta.

**Cuadro 24. Precios de venta (por kg) de queso.**

Tipo de Queso	Mes de Precio Bajo (S/.) (kg)	Mes de Precio Alto (S/.) (kg)
	Noviembre – Abril	Mayo – Octubre
Q. fresco tradicional	7.50	8
Q. fresco de leche pasteurizado	9	10
Tipo Suizo	8.50	9
Tipo Suizo de leche pasteurizada	14	14
Andino	14	14
Mantecoso	9.50	10

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

## 2. Demanda.

### a. Agentes económicos que intervienen en la comercialización.

#### • Mayorista

En la ciudad de Bambamarca, existen comerciantes mayoristas el (73 %), acopian los productos los días domingos, que abastecen a mercados de Cajamarca, Chiclayo, Trujillo y Lima. Según la encuesta aplicada, la cantidad de quesos que se comercializan semanal: 700 kg mínimo y 4 000 kg máximo.

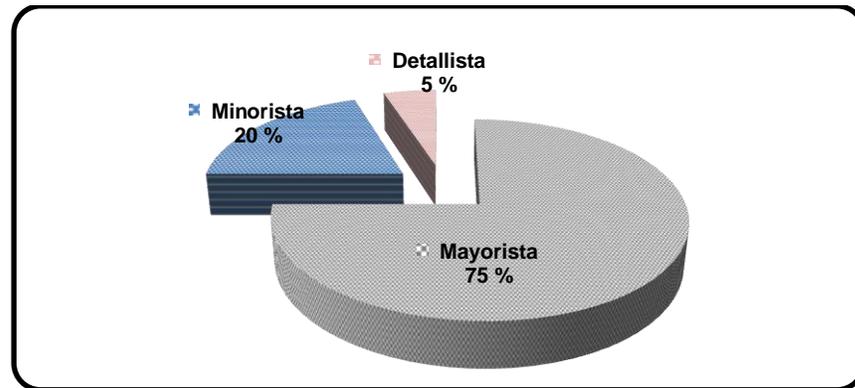
- **Minorista**

Son agentes económicos que intervienen en la comercialización de los diferentes tipos de quesos, cuya labor es la compra en las plantas queseras ubicadas en las comunidades y venta de quesos en el mercado de Bambamarca, el 20 % de los comerciantes se consideran minoristas.

- **Detallista**

Son los que se dedican a la venta por menor del producto, ya sea en bodegas, tiendas o en mercado, el 5 % de los comerciantes se consideran detallistas.

**Gráfico 13. Actores que intervienen en el mercado.**

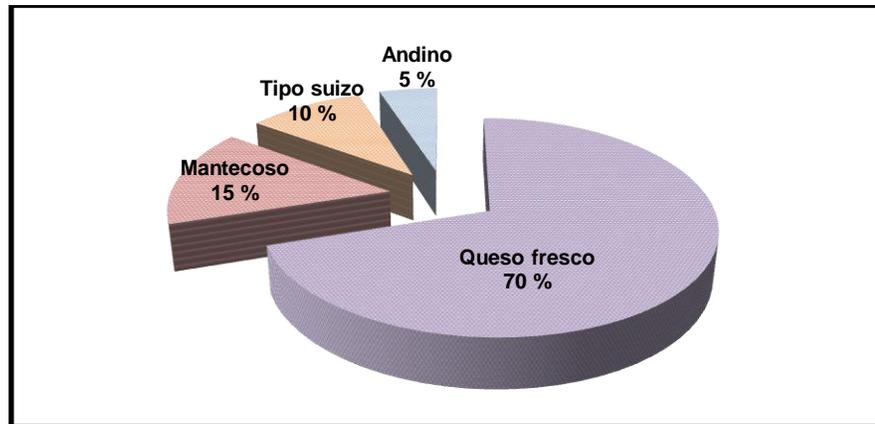


**Fuente:** Encuesta aplicada a comercializadores quesos. Setiembre – Noviembre 2013.

**b. Tipos de quesos que se comercializan en el mercado de Bambamarca.**

Según el gráfico 14, observamos los tipos de quesos que se comercializa en el mercado de Bambamarca: el 70 % queso fresco, el 15 % queso mantecoso, el 10 % queso tipo suizo, 5 % queso andino.

**Gráfico 14. Tipos de quesos que se comercializan en el mercado de Bambamarca.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a comercializadores quesos. Setiembre – Noviembre 2013.

**c. Mercado objetivo**

En el cuadro 25, el mercado objetivo del queso Bambamarquino es: el 70 % mercado de Lima, el 20 % Trujillo, el 6 % Chiclayo, 4 % Cajamarca.

**Cuadro 25. Mercados objetivos de tipos de queso**

<b>Mercado objetivo</b>	<b>Total ( Fr)</b>	<b>Porcentaje</b>
Cajamarca	1	3
Chiclayo	2	7
Trujillo	4	13
Lima	23	77
Total	30	100

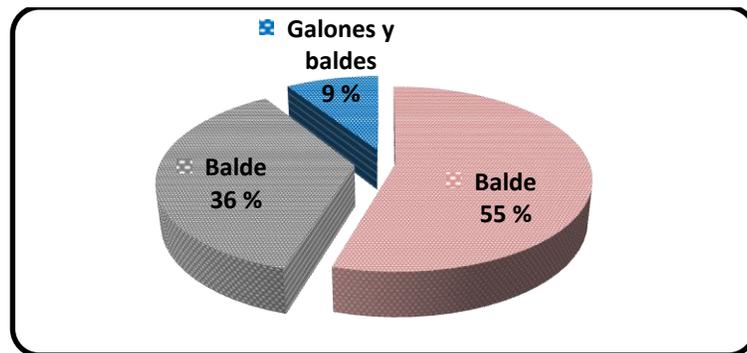
**Fuente:** Encuesta aplicada a comercializadores quesos. Setiembre Noviembre 2013.

#### d. Transporte.

##### - Envases y transporte de la materia prima

En el área de estudio los envases que se utilizan para el transporte de la leche es: 55 % balde , el 36 % galones, el 9 % baldes y galones. Por el cual no son los envases adecuados para el transporte de la materia prima.

**Gráfico 15. Envases y transporte de la materia prima**

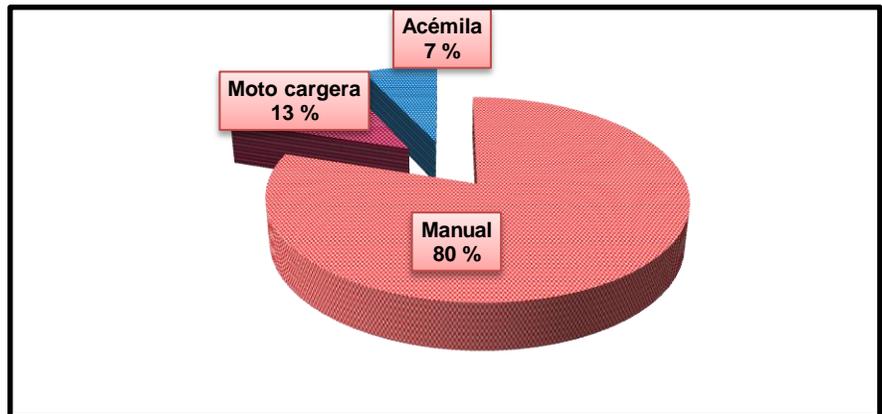


**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche. Setiembre – Noviembre 2013.

##### - Transporte que es utilizado para la materia prima

Según el gráfico 16, el transporte que se utiliza para el traslado de la leche es el siguiente: el 80 % manual, el 13 % moto carguera, 7 % acémila.

**Gráfico 16. Transporte utilizado para la materia prima.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a productores de leche. Setiembre – Noviembre 2013.

**- Transporte de queso desde el centro de producción**

Según el cuadro 26, el tipo de transporte que mayormente se utiliza es: el 77 % camioneta, el 20 % camión, el 3 % acémila.

**Cuadro 26, Tipo de transporte de queso desde centro de producción**

Transporte	Total (Fr)	Total (%)
	6	20
Camioneta	23	77
Acémilas	1	3
Total	30	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a propietarios de planta queseras. Setiembre–Noviembre 2013.

**- Transporte a los mercados de (Cajamarca, Chiclayo, Trujillo, Lima).**

Según el cuadro 27, observamos el transporte que se utiliza a los diferentes mercados objetivos: el 77 % Tráiler (Lima), el 13 % Tráiler (Trujillo), el 7 % camión (Chiclayo) y el 3 % camión al mercado de Cajamarca.

**Cuadro 27. Transporte a mercados de (Cajamarca, Chiclayo, Trujillo, Lima).**

<b>Mercado</b>	<b>Tipo de transporte</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Cajamarca	Camión	1	3
Chiclayo	Camión	2	7
Trujillo	Tráiler	4	13
Lima	Tráiler	23	77
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a comercializadores de queso. Setiembre – Noviembre 2013.

**e. Embalaje**

Según el cuadro 28, el embalaje que se utiliza en el traslado del queso es el siguiente: 70 % cubetas, el 17 % cooler, el 13 % sacos.

**Cuadro 28. Embalaje utilizado en el transporte del queso**

<b>Embalaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total (%)</b>
Sacos	4	13
Cubetas	21	70
Cooler	5	17
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a comercializadores de queso. Setiembre – Noviembre 2013.

## GESTIÓN EMPRESARIAL EN PLANTAS QUESERAS

La evaluación de las plantas queseras en el área de estudio se basa en la información obtenida mediante la aplicación de una encuesta específica, obteniendo información en el área de producción (indicadores de producción, productividad, eficiencia y calidad), área de mercado, (producto, precio, promoción y comercialización), área de dirección (capital humano, manejo de la información, toma de decisiones), área de finanzas (capital propio, crédito).

### 1. Planificación

#### - Plan de producción

El 23 % de los propietarios de las plantas queseras entrevistados manifestaron que realizan plan de producción por considerarlo de mucha utilidad en la gestión de su negocio y atribuida a la capacitación recibida por instituciones como ADRA, PRODIA y Municipalidad Provincial de Hualgayoc – Bambamarca y el 77 % no realizan plan de producción por considerarlo de poca importancia en su gestión.

**Cuadro 29. Plan de producción**

<b>Plan de producción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	23
No	23	77
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**- Cumplimiento de objetivos y metas de los propietarios de plantas queseras.**

Las organizaciones tienen una función esencial es el cumplimiento de objetivos, debido a que estos superan las limitaciones que como individuos nos permiten conseguir metas que de lo contrario nos resultaría imposible realizar; según el cuadro 30, observamos que los negocios que poseen objetivos y lo cumplen es (23 %), los que no cumplen sus objetivos (77 %), se atribuye al incumplimiento de los proveedores con la materia prima, no se dedican específicamente a su negocio, diversificando sus actividades.

**Cuadro 30. Objetivos y metas propuestos**

<b>Objetivos /metas</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Si	7	23
No	23	77
Total	30	100.00

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**- Capital financiero.**

Según el cuadro 31, observamos el capital con el que trabaja el propietario de las plantas queseras: el 87 % trabajan con dinero propio, el 13 % dinero prestado, a prestamista informales, contribuyendo a los altos costos de producción.

### Cuadro 31. Capital financiero

Capital	Total (Fr)	Total (%)
Propio	26	87
Prestado	4	13
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### - **Compra de insumos.**

Los propietarios del negocio realizan cada uno sus compras de sus insumos, con anticipación (97 %), no realizan sus compras con anticipación (3 %).

### Cuadro 32. Sistemas de compras de materia prima

Compras oportunas	Total (Fr)	Total (%)
Si	29	97
No	1	3
Total	30	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### - **Registro de producción**

Las plantas queseras que manejan registro de producción es el 60 % tienen en cuenta la cantidad de materia prima que ingresa, control de la materia prima, cantidad de litros de leche que es empleado para cada tipo de queso, cantidad de insumos que utilizan, cantidad del producto final, los negocios que no poseen con registro de producción es el 40 %, el motivo de cada uno de ellos es que tienen una limitada educación.

### Cuadro 33. Registros de producción

Registro de producción	Total (Fr)	Total (%)
Si	18	60
No	12	40
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### - Fases de proceso productivo.

El proceso productivo que se realiza en las plantas queseras del área en estudio, se lleva a cabo con muchas deficiencias, en cuanto a tiempo y temperaturas, debido a que las diferentes fases se llevan a cabo en un solo ambiente de trabajo, infraestructura inadecuada, con algunas excepciones que cuentan con su equipo e infraestructura adecuada; poca ventilación, falta de sistema de drenaje, inadecuada iluminación; el equipo que utilizan no es el adecuado y en algunos casos es obsoleto, el personal que participa en dicho proceso no cuenta con los implementos necesarios para realizar este tipo de trabajo y muchas veces se pone en riesgo la integridad física de los mismos.

Según el cuadro 34, observamos que los propietarios de plantas queseras cuentan con un flujo de procesos productivos para cada tipo de quesos, los cuales son aplicados por los trabajadores en un 23 %, como resultado obtienen calidad de sus productos y 77 % no cuentan con dichos flujos de procesamiento.

**Cuadro 34. Seguimiento de flujo de procesos productivos de quesos**

<b>Tiempo en proceso de producción</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Si	7	23
No	23	77
Total	30	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**- Toma de decisiones**

La toma de decisiones lo realiza tomando en cuenta la asignación de sus recursos y decide como asignarlos de una manera eficiente para obtener sus objetivos y metas con más eficacia: el 77 % por experiencia en el giro del negocio, el 13 % consejos de terceros, el 10 % toma sus decisiones en información recogida del negocio.

**Cuadro 35. Factores que utilizan en la toma de decisiones en plantas.**

<b>Toma decisiones</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Información recogida del negocio	3	10
Por experiencia en el giro del negocio	23	77
Por consejo de terceros	4	13
Total	30	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**- Uso de la información contable.**

Los propietarios de las plantas queseras, el uso que le dan a la información contable es para informarse sobre los ingresos y gastos de su negocio (66 %), en función de la unidades producidas (34 %).

**Cuadro 36. Uso de la información contable.**

<b>Información contable</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Para informarse sobre los ingresos y gastos	19	66
En función de las unidades producidas	10	34
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**- Utilidad de los cursos de capacitación**

Según el estudio realizado las capacitaciones que debe priorizarse a cada uno de los propietarios de las plantas queseras es: Mejoramiento en la producción de queso (34 %), mejoramiento en calidad de queso (60 %), formalización de plantas queseras (3 %), diversificación de productos de lácteos (3 %).

**Cuadro 37. Áreas prioritarias de capacitación**

<b>Áreas de capacitación</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Mejoramiento en la producción de queso	10	34
Mejoramiento en calidad de queso	18	60
formalización de plantas queseras	1	3
Diversificación de productos de lácteos	1	3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

## 2. Organización

### - Licencia de funcionamiento.

Representa un grado de formalidad y garantiza la calidad del producto, sin embargo en el área de estudio de un total de 30 plantas queseras sólo 13 plantas queseras cuentan con licencia de funcionamiento, que representan el 43 %; el 57 % no cuentan con licencia de funcionamiento es atribuida a desconocimiento de la formalidad empresarial, porque la SUNAT son exigentes en el pago de impuestos.

**Cuadro 38. Licencia de funcionamiento**

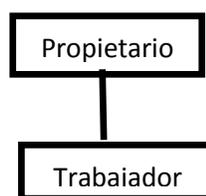
<b>Licencia funcionamiento</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Si	13	43
No	17	57
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

### - El organigrama.

Es la representación gráfica de una estructura de la empresa en forma estática en un momento determinado, según el estudio realizado las plantas queseras cuentan con organigramas de tipo familiar ( 30 %), no tiene (70 %).

**Figura 01. Organigrama planta quesera**



**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

### 3. Dirección

#### - Desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal

Este indicador mide la capacidad de las plantas queseras para fomentar el desarrollo humano. Tomando como punto de partida la experiencia y conocimiento con que cuenta el personal, estos cuentan con experiencia más no con los conocimientos adecuados para ejecutar sus actividades en las plantas queseras, o en algunos casos se cuenta con conocimientos pero no con experiencia, esto nos muestra que el nivel de inversión en capacitación es muy bajo; siempre los cursos que han asistido son gratuitos, impartidos por ONGs o instituciones del Estado.

#### - Liderazgo

Según el cuadro 39, observamos el liderazgo que tienen los propietarios de plantas queseras en la toma de decisiones. El 93 % son líderes autocráticos, centralizan el poder y toma decisiones en sí mismos, el 7 % tienen liderazgo democrático, consideran la opinión de sus trabajadores.

**Cuadro 39. Liderazgo de propietarios de plantas queseras.**

<b>Liderazgo</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Líderes autocráticos	28	93
Líderes democráticos	2	7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

- **Motivación en plantas queseras**

En el cuadro 40, observamos la motivación que realiza los propietarios de la planta queseras es el siguiente: el 67 % motivan a sus trabajadores, el 33 % no motivan a sus trabajadores.

**Cuadro 40. Motivación en plantas queseras**

<b>Motivación</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Si	20	67
No	10	33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**4. Control.**

- **Proceso de elaboración**

Según el cuadro 41, observamos el control que se realiza en el proceso de elaboración de queso por parte de cada uno de los dueños es. La indumentaria del personal (40 %), es la parte principal del trabajador encargado de utilizar su indumentaria completa de tal manera que el producto no sufra contaminación. Higiene y ordenamiento de materiales (53 %), la infraestructura y los materiales se deben mantener limpios en el proceso de elaboración, insumos (7 %) deben estar completos.

#### **Cuadro 41. Labores de Control en plantas queseras**

<b>Proceso de control</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Indumentaria personal	12	40
Higiene y ordenamiento de materiales	16	53
Insumos completos	2	7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### **- Proveedores**

La selección de proveedores en una empresa está orientada al abastecimiento oportuno y a la calidad de materia prima, que se requiere en los diferentes tipos de quesos que se producen en el área de estudio, lo cual se observa en el cuadro 42: el 53,3 % de las plantas queseras que realizan control de materia prima y el 26,7 % mantienen con higiene los envases, el 10 % mantienen la calidad de la leche, el 10 % son puntuales en entregar su producto a las empresas Nestlé, Gloria y propietarios de plantas queseras.

#### **Cuadro 42. Factores de Control de Proveedores**

<b>Control proveedores</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Control de materia prima	16	53,3
Puntualidad	3	10
Higiene en envases	8	26,7
calidad de materia prima	3	10
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

## COMPETITIVIDAD

### a. Tecnología

#### - Tipo de tecnología en plantas queseras.

La competitividad está relacionada con la tecnología que se utiliza en los procesos productivos de los diferentes tipos de quesos y por ende la calidad y los precios. En el área de estudio se caracteriza por que las plantas queseras trabajan con tecnología tradicional el 60 % y solo un 40 % utilizan tecnología mejorada, especialmente en tipo de queso fresco y suizo pasteurizado.

**Cuadro 43. Tipo de tecnología utilizan las plantas queseras**

<b>Tipo tecnología</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Tecnología tradicional	18	60
Tecnología mejorada	12	40
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### - Procedencia tecnológicas

La tecnología que se viene practicando en el área de estudio, han sido facilitado por instituciones que vienen trabajando en la provincia de Hualgayoc- Bambamarca, desde 2005 a la fecha, utilizando técnicas participativas en temas de manejo de pastos y hato ganadero, procesos productivos de diferentes tipos y comercialización.

#### **Cuadro 44. Procedencia de la tecnología que se viene utilizando**

<b>Tecnología de queso</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
ADRA	2	7
PRODIA	3	10
MPHB	6	20
ADRA-MPHB	15	50
ADRA –PRODIA	4	13
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### **- Factores que atribuyen a la calidad de tipos de quesos**

La calidad de los productos lácteos son las características organolépticas que presenta un producto para la satisfacción de necesidades de los consumidores, según el estudio realizado la calidad del producto atribuye a precios altos (67 %), ventas rápidas (23 %), más competencia en el mercado el (10 %).

#### **Cuadro 45. Factores que atribuyen a la calidad de tipos de quesos**

<b>Calidad de producto</b>	<b>Total (Fr)</b>	<b>Total (%)</b>
Ventas rápidas	7	23
Precios altos	20	67
Más competencia	3	10
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

#### **b. Productividad**

##### **- Número de trabajadores**

Según el cuadro 46, observamos el número de trabajadores que tienen cada una de las plantas queseras. 73, 3 % (2) trabajadores, el 13,3 % (1)

trabajador, el 10 % (3) trabajadores y el 3.3 % (4) trabajadores. Teniendo mayormente 2 trabajadores por planta quesera.

**Cuadro 46. Número de trabajadores en planta quesera.**

Número de trabajadores	Total (Fr)	Total (%)
1	4	13,3
2	22	73,3
3	3	10
4	1	3,3
Total	30	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**- Rendimiento por trabajador.**

Según el cuadro 47, observamos que el rendimiento de los trabajadores es el siguiente: el 40 % bueno, el 36,7 % Muy bueno, el 23,3 % regular.

**Cuadro 47. Rendimiento por trabajador.**

Rendimiento	(Fr)	Total (%)
Muy bueno	11	36,7
Bueno	12	40
Regular	7	23,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a plantas queseras. Setiembre – Noviembre 2013.

**- Condición laboral del trabajador**

Según el estudio realizado el 100 % de los trabajadores que laboran en las plantas queseras no tiene un contrato, existiendo una diferencia marcada entre los salarios que percibe un encargado del procesamiento de quesos, con

un mínimo de S/. 300/mes y máximo S/. 1 200/mes y un acopiador de leche mínimo S/. 40/mes y máximo S/.200/mes, atribuido a la responsabilidad en las labores diarias

- **Eficiencia de los procesos productivos**

Esta información es muy importante para las plantas queseras, ya que incide en forma directa e indirecta sobre la estructura de costos de dichas plantas. Se ha observado que en la mayoría de plantas queseras, los desperdicios son muchos aunque ellos manifiestan que la cantidad es mínima y cuando se les habla de calidad, manifiestan que su producto es de excelente calidad, basado en la pasteurización de la leche que realizan en el proceso productivo de tipo de queso fresco y tipo suizo pasteurizado, pero, también saben que no hacen ningún análisis bromatológico.

- **Eficiencia del ambiente de trabajo interno**

Dentro de las plantas queseras se realizan actividades, las cuales se analizaron y determinaron si reúnen las condiciones necesarias para facilitar el desempeño eficiente del proceso productivo. La observación realizada al momento de encuestar nos damos cuenta que el ambiente de trabajo es totalmente inadecuado, en la gran mayoría de plantas queseras.

- **Eficiencia del ambiente del trabajo en general**

Este indicador nos permite medir la eficiencia de los procesos productivos de las plantas queseras, es decir, mide el impacto que tienen las actividades

productivas realizadas por las plantas queseras sobre el ambiente que los rodea.

Las plantas queseras en su mayoría, no tienen ningún aspecto indeseable para el ambiente en general, con la excepción de la infraestructura y equipo mal distribuido, originando algunos problemas en los procesos productivos. Se puede observar que todas las plantas queseras no cuentan con un sistema de drenaje de aguas servidas, ocasionando proliferación de insectos lo que causa molestia a los vecinos.

### **c. Precio**

#### **- Determinación de los precios**

Este indicador permite analizar la capacidad que tienen las plantas queseras para determinar el precio de los tipos de quesos a través de factores que lo condicionan o que tienen en cuenta para este propósito. Lo cual indica que las plantas queseras (pequeñas y medianas) no tienen la capacidad para determinar el precio de sus productos porque estos dependen de factores tales como: oferta y demanda (bajos volúmenes), lo cual no les permite controlar sus precios.

## **DISCUSIÓN**

**El primer eslabón de la cadena productiva, proveedores de leche;** se conduce una unidad agropecuaria, caracterizada por un área entre 1 ha a 3 ha pequeños productores y 3 a 10 ha medianos productores; con un hato de ganado vacuno compuesto por criollo, raza Holstein y Brown swis cruzado, con una alimentación en base a pastos naturales, cultivados (rye gras, trébol blanco y rojo) y residuos de cosecha; no practican un calendario sanitario (dosificaciones y tratamientos); las crianzas no son intensivas, lo cual no permite aplicar tecnologías modernas, teniendo por consecuente baja calidad de leche; y accesoriamente bajo nivel de educación, acceso restringido a la obtención del crédito financiero. Los proveedores ya descritos no pertenecen a algún tipo de organización de productores de leche, lo que trae consigo bajos volúmenes de producción; su producción está orientada principalmente al mercado local.

**El segundo eslabón de la cadena productiva, elaboración de quesos;** es la producción de los diferentes tipos de quesos (mantecoso, fresco tradicional, fresco con leche pasteurizada, suizo tradicional y leche pasteurizada, andino), producidos en base al seguimiento de su respectivo proceso productivo, deficiente en el control de tiempos y aplicación de insumos en las cantidades adecuadas; escaso control de la materia prima e insumos, originando que la producción de los quesos sea de baja calidad. Los propietarios de las plantas queseras no manejan información de los mercados objetivos; tienen bajo nivel de educación, cuencas lecheras no desarrolladas. Se constituyen como pequeños acopiadores de leche, los cuales tienen una limitada capacidad instalada para el procesamiento de leche.

**El tercer eslabón de la cadena, la comercialización;** Es caracterizada por la intervención de agentes económicos: mayoristas, minoristas y detallistas, siendo los mayoristas los que manejan la información de mercado objetivo: Cajamarca, Trujillo, Chiclayo y Lima.

Los propietarios de las plantas queseras, no se encuentran organizados (solo 13 propietarios que conforman AMIPROLAC), lo que les hace ineficientes en la compra de materia prima e insumos; así mismo, al no encontrarse organizados, no tienen acceso a capacitaciones que les benefician, ya sean organizadas por entidades públicas o privadas perdiendo oportunidades que se presentan con la apertura, por ejemplo de supermercados METRO, WONG, TOTTUS, entre otros, en este caso exigirán a los propietarios, que tienen interés de trabajar con los supermercados mencionados, formalizar sus plantas en micro y pequeñas empresas y cumplir con los estándares de calidad.

**Las funciones de gestión empresarial en la cadena productiva**, son deficientes, debido a la falta de capacitación, informalidad y diversificación de sus actividades productivas, que realizan los propietarios de las plantas queseras en el área de estudio.

**La función de planificación**, el 23 % de los propietarios de plantas queseras realizan un plan de producción, debido a que han recibido capacitación en temas de gestión empresarial por parte de ADRRA, PRODIA y Municipalidad Provincial de Bambamarca. Además evalúan el cumplimiento de sus objetivos y metas, en base a los registros de producción, seguimiento del flujo de procesos, utilización de capital propio y de la información contable para precisar sus ingresos y egresos, más no para tomar decisiones; dicha función la realizan en base a su experiencia en el negocio de quesos solo un 10 %. Los propietarios de plantas queseras no tienen una misión definida, un plan concreto de acción o actividad que tiene que desarrollarse.

**La función de Organización**, se caracteriza por la informalidad y por ende no cuentan con un organigrama funcional y/o de personal de la planta quesera, no pertenece a ninguna organización de productores de lácteos (sólo 13 conforman AMIPROLAC), debilitando el funcionamiento de la cadena productiva de quesos y por ende trabajando en forma individual, desaprovechando las oportunidades que el gobierno central está brindando a las micro y pequeñas empresas a nivel de país.

**La Dirección,** función ejecutada por el propietario de la planta quesera y en algunos casos es encargada al personal responsable de los procesos productivos de los diferentes tipos de quesos, sin embargo la falta de capacitación de éste, produce escasa motivación y deficiente comunicación con el personal que interviene directamente en el procesamiento. Sentido contrario, si la persona encargada, estaría capacitado respecto a las funciones que tiene que cumplir, lograría una influencia positiva en los trabajadores, permitiendo mejorar la calidad del producto. Sin embargo se ha llegado a determinar que los propietarios de las plantas queseras no influyen positivamente en sus trabajadores, ni logran concretizar las metas del negocio.

**La función de Control,** solo el 40 % es realizada por los propietarios de la planta quesera, especialmente en la aplicación del flujo de procesos productivos y en el uso de indumentaria, limpieza de equipo e infraestructura, para evitar la contaminación, orientada a producir productos de calidad. Por lo tanto no toman la importancia del desempeño del trabajador, por no existir un plan de todas las actividades que se tiene que desarrollar. No cuentan con algunos mecanismos de control como el presupuesto de gasto, registro de inspección y bitácora de horas laborales perdidas, donde miden y muestran si los planes funcionan.

**Competitividad,** La cadena productiva no tiene una capacidad de dinamismo para mantener, ampliar, y mejorar de manera continua y sostenida su participación en los diferentes mercados, tanto local, regional, nacional e internacional; a través de la producción, transformación y comercialización, se tiene baja calidad de los

diferentes tipos de quesos que se produce en la cadena productiva en estudio, se atribuye a la baja tecnología utilizada en los diferentes procesos productivos y por ende baja productividad; los propietarios de plantas queseras no tienen la capacidad de influir en los precios, por su bajo volumen de comercialización, no consideran la estrategia de promoción; estacionalidad de las ventas, no existe estacionalidad en la demanda de los diferentes tipos de quesos, factores que contribuyen a precisar que la competitividad que tiene la cadena productiva en estudio es baja, atribuida al abastecimiento de mercados poco exigentes, no han incursionado las cadenas de los supermercados METRO, WONG, TOTTUS, que son exigentes en calidad y precios competitivos, con lo cual obtendrían un incremento económicos, progreso social y un mejor nivel de vida.

**Cuadro 48. Problemática, causas y alternativas de solución de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca.**

<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>
<b>GANADEROS DESORGANIZADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de atención e interés de las entidades del estado (MINAG) para atender las necesidades de este sector.</li> <li>- Poco interés de los productores por organizarse (productores desunidos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación permanente a los actores involucrados.</li> <li>- Formar asociaciones de productores de leche.</li> <li>- Elegir autoridades con capacidad de gestión organizacional.</li> </ul>
<b>ANIMALES DE MALA CALIDAD GENÉTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un programa de mejoramiento genético</li> <li>- Falta de recursos económicos.</li> <li>- Falta de entidades financieras que brinden apoyo al sector pecuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalación e implementación de un programa de mejoramiento genético.</li> <li>- Introducción de vientres mejorados (inseminación artificial).</li> <li>- Accesibilidad a créditos pecuarios.</li> <li>- Capacitación a todos los agentes involucrados (productores, ganaderos, técnicos).</li> </ul>

<p><b>ANIMALES CON ALTO ÍNDICE DE PARASITISMO Y ENFERMEDADES INFECCIOSAS.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal uso de un calendario sanitario.</li> <li>- Falta disponibilidad de recursos económicos para la adquisición de productos veterinarios.</li> <li>- Falta de capacitación a los ganaderos.</li> <li>- Mala atención por parte de algunos promotores agropecuarios capacitados y ganaderos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización adecuadamente del calendario sanitario de acuerdo a la zona.</li> <li>- Promover el uso de plantas medicinales</li> <li>- Organización y difusión de eventos de capacitación en manejo ganadero.</li> <li>- Formar productores agropecuarios eficientes.</li> </ul>
<p><b>PASTOS DE BAJO RENDIMIENTO Y DE MALA CALIDAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada utilización de abonos orgánicos en la producción de pastos</li> <li>- Inadecuado manejo de pastos y poca utilización de semillas mejoradas.</li> <li>- El sobre pastoreo.</li> <li>- Falta de capacitación a los ganaderos.</li> <li>- Falta de interés de los ganaderos.</li> <li>- Los ganaderos no utilizan las técnicas recibidas en las capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción y utilización de abonos orgánicos (compost humus).</li> <li>- Capacitación a los ganaderos.</li> <li>- Construcción de sistemas de riego tecnificado.</li> <li>- Introducción de semillas mejoradas.</li> </ul>

<p><b>LECHE DE BAJA CALIDAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo excesivo que se demora en el traslado de leche para el procesamiento</li> <li>- Mala higiene en el ordeño</li> <li>- Envases no adecuados para el transporte de la leche.</li> <li>- Ganado mal alimentado.</li> <li>- Presencia de enfermedades que afecta la producción de la leche: MASTITIS</li> <li>- Adulteración de la leche (agua, suero, agua con arroz, antibióticos).</li> <li>- Falta de equipos para determinar la calidad de la leche.</li> <li>- Falta de mayor capacitación a productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar a productores, para hacer un ordeño programado (misma hora todos los días ).</li> <li>- Productores de leche deben entregar la materia prima en planta y en un horario establecido.</li> <li>- Utilizar porongos de aluminio para transporte de la leche hasta la planta.</li> <li>- Realizar pruebas diagnósticos permanentes, sobre mastitis sub clínica.</li> <li>- Concientizar a los productores para que no adulteren la leche.</li> <li>- Tener un equipo básico para determinar la calidad de la leche.</li> <li>- Capacitación a productores sobre ordeño higiénico alimentación y sanidad.</li> </ul>
-------------------------------------	---	---

<p style="text-align: center;"><b>INADECUADO PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS LACTEOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura inadecuada: falta de estructuras adecuadas iluminación y distribución.</li> <li>- Uso excesivo de conservantes y sal.</li> <li>- Falta de higiene durante el procesamiento.</li> <li>- Equipos inadecuados y materiales para el procesamiento.</li> <li>- Falta de diversificación de derivados lácteos.</li> <li>- Falta de mayor capacitación a los propietarios de plantas queseras.</li> <li>- Falta de capital de trabajo (crédito).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción y acondicionamiento de instalaciones mínimas, que debe tener una planta quesera y ser independiente de casa.</li> <li>- Reducir al mínimo el uso de conservantes.</li> <li>- La higiene de la planta debe hacerse todos los días después del proceso.</li> <li>- Implementación de plantas con equipos adecuados para analizar, pasteurizar, proceso y maduración.</li> <li>- Gestión ante entidades financieras que apoyen con créditos.</li> <li>- Capacitación y asesoramiento técnico permanente, para mejorar la calidad y diversificar la producción.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FALTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE LOS PROPIETARIOS DE LAS PLANTAS QUESERAS.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo individual de los propietarios de las plantas queseras los cuales ellos mismos se hacen la competencia.</li> <li>- Falta de promoción de los derivados lácteos: local, regional.</li> <li>- Falta de equipos y unidades de transporte (carros con cámaras).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover una organización de propietarios de plantas queseras, para la producción y comercialización.</li> <li>- Promover ferias de degustación a nivel local y regional (Marketing).</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.</b></p>	<p>de frío) adecuados, que permita la comercialización en condiciones higiénicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de manuales de gestión empresarial.</li> <li>- Falta de estudios de mercados.</li> <li>- Falta de capacitación en gestión empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión para la adquisición de equipos y unidades para la comercialización.</li> <li>- Crear centros de capacitación en gestión empresarial.</li> <li>- Realizar estudio de mercado.</li> <li>- Contar a nivel provincial con un sistema de información de precios y mercado.</li> </ul>
--	--	---

## V. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Los eslabones de la Cadena Productiva de quesos que se viene desarrollando en el distrito de Bambamarca, se caracteriza por el uso de leche producida por hatos de ganado vacuno compuesto por criollo, raza Holstein y Brown swis cruzado, con una alimentación en base a pastos naturales, cultivados (rye gras, trébol blanco y rojo) y residuos de cosecha, no practican un calendario sanitario (dosificaciones y tratamientos).
- La crianza es extensiva, no existe innovación tecnológica, existe un bajo nivel de educación, no tienen acceso a créditos financieros, no pertenecen a alguna organización de productores, la producción de leche es aproximada de 6.5 l/leche/vaca/día, un solo ordeño con falta de higiene, factores que originan la baja calidad de la leche, para la elaboración de los diferentes tipos de quesos (mantecoso, fresco y suizo tradicional, fresco y suizo a base de leche pasteurizada y andino).
- En la comercialización de los diferentes tipos de quesos, interviene agentes económicos: mayoristas, minoristas y detallistas, siendo los mayoristas los que manejan la información y precios de los mercados abastecidos Cajamarca, Trujillo, Chiclayo y Lima.
- Las funciones de gestión empresarial en la cadena productiva, son deficientes, atribuidas a la falta de capacitación, informalidad y diversificación de sus actividades productivas, que realizan los propietarios de las plantas queseras en el área de estudio.

- La función de planificación, solo es ejecutada por el 23 % de los propietarios de plantas queseras; la organización, se caracteriza por la informalidad, no pertenecen a ninguna organización de productores de lácteos (sólo 13 conforman AMIPROLAC), debilitando el funcionamiento de la cadena productiva de quesos y por ende trabajando en forma individual; la función dirección, ejecutada por el propietario de la planta quesera y en algunos casos encargada al personal responsable de los procesos productivos; la función de control, solo el 40 % es realizada por los propietarios de la planta quesera, especialmente en la aplicación del flujo de procesos productivos.
  
- La competitividad que tiene la cadena productiva en estudio, es baja, atribuida al abastecimiento de mercados pocos exigentes en calidad, caso de Trujillo, Chiclayo, Lima, los actores involucrados en la cadena productiva de quesos no tienen una capacidad dinámica para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en los diferentes mercados; mediante la comercialización de quesos, por la baja productividad, donde no permite buscar un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- La Escuela Académico Profesional de Ingeniería en Agronegocios de Bambamarca, debe crear centros de servicios empresariales, en los cuales los alumnos participen directamente de la problemática por la que atraviesa la cadena productiva de lácteos.
- Es necesario desarrollar una cultura empresarial competitiva con visión empresarial, que utilice la información a que pueda tener acceso los propietarios de las plantas queseras, orientado a mejorar la competitividad de sus plantas queseras.
- El Ministerio de Agricultura debe enfocarse más en esta cadena productiva de quesos, ejecutando proyectos en mejoramiento de pastos e inseminación artificial para el mejoramiento genético del ganado vacuno.

## LISTA DE REFERENCIAS

Asociación de Exportadores. 2009. Cadena Productiva de Lácteos y el Mercado Internacional. Perú, Edición Línea Andina.

Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales. 2005. Proyecto Generación y Consolidación de Empleo Sostenible en Microprocesadores y Micro productores Lecheros. Bambamarca.

Alvarado, M y Zelada. 2001. Tesis: Gestión Empresarial en las Pequeñas y Microempresas del sector lácteo en el Distrito de Cajamarca. Bach. Econ. Cajamarca.

Alarco, Figueroa y Benzaquen J. Indacochea. 2011. Competitividad y Desarrollo y Perspectivas Recientes. México.

Anzola Rojas. 2010. Administración de pequeñas empresas. 3ed. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Añazco y Linares G Torres. 2009. Tesis: “Análisis de gestión Empresarial de las PYMES en el Sector Lácteo, en la Ciudad de Cajamarca”.

Boucher, y Gúegan M. 2009. Queserías Rurales en Cajamarca (en línea). Lima. Consultado 01 de Abril, 2014. Disponible en:

<http://www.itdg.org.pe/publicaciones/pdf/queserias.pdf>

Benavidez, Malaver, y López S.2010. De la Asistencia Técnica a los Negocios Sostenibles. Experiencia de Formación de Promotores Agropecuarios y Agroindustriales en Cajamarca. Cajamarca.

Coordinadora de Derivados Lácteos Cajamarca. 2010. Análisis de la Cadena Productiva de Lácteos Cajamarca.

Chiavenato Edilberto. 2004. Introducción a la teoría general de la administración; Edit. Mc. Graw Hill. México.

Chiavenato, I. 2004. 2001. Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc. Graw. Hill. México.

Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Morovejo.2007. Gestión Empresarial para Agronegocios.330p. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007\\_c/318](http://www.eumed.net/libros/2007_c/318).

Fernando, y Sánchez. 2010. Diagnóstico rápido para un sistema de información para las cadenas productivas de leche y lácteos Cajamarca .Lima.

Ganoza, Cerna, y Ibáñez. A. 2004.Manual de Gestión Empresarial.

Gómez, Yachi P. y Pesantes.2005. Gerencia Empresarial Agraria. Universidad Nacional Agraria La Molina.

Instituto de Investigación El Pacífico. 2004. Dirección y Gestión Financiera. Lima. Pacífico Editores.

Instituto Internacional de Investigaciones Empresa y Cambio.1998. “Diccionario Económico y Empresarial” .Lima –Perú.

Ministerio de Agricultura. 2009. Plan Estratégico de la Cadena de productos Lácteos. Cajamarca.

Municipalidad Provincial de Hualgayoc-Bambamarca. 2012. Proyecto. “Mejoramiento de la calidad del queso mediante la implementación de las Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 2013. Estadística de Productos Lácteos. Lima.

Nitlapan.2004. Microfinanzas, Cadena Ganadera, y reducción de la pobreza. Consultoría para PROMIFIN-COSUDE. Documento en fase de publicación.

Panorama Económico Departamental. 2010. Elaborado por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), está sustentado la productividad del ganado lechero producción de leche en Cajamarca.

Perrone, y Ludeña F. Febres. 2006. Manual de Tecnologías Limpias para PYMES del Sector Agroindustrial Lácteos. Lima.

Perulactea. 2009. Cadena Productiva de Productos lácteos en el Perú. Perú.

Proyecto de Desarrollo Integral la Libertad Cajamarca. 2005. Proyecto: “Mejoramiento de la Producción y Comercialización del Queso Fresco en la Provincia de Hualgayoc - Bambamarca”. Está localizados es el distritos de Bambamarca, Hualgayoc, Chugur, Paccha, Chadin, Catilluc y Tongot.

Koonz, y Weihrich H. 1996. Administración una perspectiva global. Décima edición.

Salazar, y Van Der D. 2010. Metodología de Análisis de Cadenas Productivas con Equidad para la Promoción del Desarrollo Local. Perú.

Zavala, Pope. 2011. El Conglomerado Quesero de Bambamarca. Bambamarca.

**APÉNDICE 1: OPERACIONALIZACION DE HIPÓTESIS, VARIABLES E  
INDICADORES**

<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
<b>PLANEACION</b>	Proceso que se inicia con la determinación de objetivos y metas, al mismo tiempo incluye los medios para alcanzarlos, como los planes son documentos en los que se explica cómo se van alcanzar las metas.	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- corto plazo (menor a 6 meses).</li> <li>- mediano plazo (6 meses).</li> <li>- largo plazo (1 año).</li> </ul>
		Meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados deseados para individuos.</li> <li>- Resultados deseados para grupos.</li> <li>- Resultados deseados organizaciones.</li> </ul>
		planes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos para alcanzar las metas.</li> <li>- Asignación de recursos</li> <li>- Calendarios y acciones para concretar las metas.</li> </ul>
		Plan de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detallan aspectos técnicos</li> <li>- Detallan aspectos organizativos.</li> <li>- Detallan aspectos en la fabricación de los productos.</li> <li>- Detallan aspectos en la prestación del servicio.</li> </ul>

VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES	ITEMS
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Es la agrupación de actividades, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de medios de comunicación, Proceso que consiste en crear la estructura de una organización.	Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de responsabilidades</li> <li>- Establecimiento de medios de comunicación.</li> <li>- Estructura de organización</li> </ul>

VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES	ITEMS
<b>Dirección</b>	Es el proceso sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, <b>factores humanos</b> función de dirección los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades, <b>motivación</b> toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. <b>Liderazgo</b> proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen entusiastamente para lograr las metas del grupo.	Factores humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dignidad de la persona</li> <li>- satisfacción de sus propias necesidades de los trabajadores.</li> </ul>
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinero</li> <li>- Participación</li> <li>- Calidad de vida en el trabajo</li> <li>- Incentivos</li> </ul>
		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para usar el poder con eficacia y de modo responsable.</li> <li>- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferente fuerzas de motivación.</li> </ul>

VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES	ITEMS
<b>Control</b>	Proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado, de tal manera asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos.	Proceso	- Supervisión en proceso productivo.
		Proveedores	- Calidad de materia prima de los proveedores.
		Clientes	- Cumplimiento de pago

VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES	ITEMS
<b>COMPETITIVIDAD</b>	Es la productividad que pueden alcanzar las empresas ubicadas en ese lugar, capacidad que tiene la empresa para competir en su medio económico.	productividad	- Uso de recursos - Calidad - Singularidad de bienes y servicios - Eficiencia - Tecnología
		Empresa	- Capacidad de producción - Eficiencia operativa - Posicionamiento estratégico
		Localización	- Localización geográfica - Características de los ambientes de negocio. - Calidad de mano de obra - Infraestructura - Cantidad y calidad de proveedores - Nivel de satisfacción de los consumidores.

<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
<b>Producción</b>	Es un conjunto de operaciones que sirvan para mejorar e incrementar la utilidad y capacidad de generar satisfacción a través de un producto, bienes y servicios mediante distintos modos de producción.	Materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de la materia prima.</li> <li>- Precio</li> <li>- Cantidad</li> <li>- Personal</li> <li>- Transporte</li> </ul>
<b>Transformación</b>	Es el resultado de un proceso de cambio de forma, es cuando un producto se convierte en otro.	Proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de materia prima</li> <li>- Análisis materia prima</li> <li>- Adición de insumos</li> <li>- Corte</li> <li>- Desuerado</li> <li>- Salado</li> <li>- Moldeado</li> <li>- Pesado</li> <li>- Empaque</li> <li>- Almacenado</li> </ul>
<b>Comercialización</b>	Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una mercancía, producto o servicio es decir, se ocupa de aquello que los clientes desean.	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad</li> <li>- Precio</li> <li>- Transporte</li> </ul>
		Agentes económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayoristas</li> <li>- Minoristas</li> <li>- Detallistas</li> <li>- Mercado</li> </ul>

**APÉNDICE 2: CUESTIONARIO DIRIGIDO A PRODUCTORES DE LECHE.**

<b>Fecha de la encuesta</b>		

<b>N° de la encuesta</b>

**INFORMANTES: PRODUCTORES DE LECHE**

<p><b>1. Lugar:</b></p> <p><b>2. Sexo</b></p> <p>1 Hombre ( )</p> <p>2 Mujer ( )</p> <p><b>3. Nivel educativo</b></p> <p>a. Primaria incompleta ( )</p> <p>b. Primaria completa ( )</p> <p>c. Secundaria incompleta ( )</p> <p>d. Secundaria completa ( )</p> <p>e. No estudiado ( )</p> <p><b>4. ¿Qué área de pasto tiene instalado?</b></p> <p>.....</p> <p><b>5. Ha recibido asistencia técnica de parte de alguna institución sobre instalación, manejo, conservación de pastos?</b></p> <p>a. Si ( )</p> <p>b. No ( ) respuesta Si ( ) ¿Cuáles son los beneficios?</p> <p>.....</p> <p><b>6. ¿tipo de pastos que tiene sembrado?</b></p> <p>a. Trébol blanco ( )</p> <p>b. Avena forrajera ( )</p> <p>c. Trébol rojo ( )</p> <p>d. Pasto natural ( )</p> <p>e. Rye gras ( )</p> <p>f. Alfalfa ( )</p> <p><b>7. ¿Cuáles son las enfermedades más comunes en la zona?</b></p> <p>a. Parasitarias ( )</p> <p>b. Fasiola hepática ( )</p> <p>c. Fiebre aftosa ( )</p> <p>d. Mastitis ( )</p>	<p><b>8. ¿El área instalada de pasturas le alcanza para la alimentación de su ganado?</b></p> <p>1. Si ( ) 2. No ( ) si la respuesta es “NO” ¿qué hace usted?</p> <p>a. Arrienda pastos ( )</p> <p>b. vende su ganado ( )</p> <p>c. Compra concentrados ( )</p> <p>d. Otros ( ) Especifique:.....</p> <p><b>9. ¿Cuántas vacas en producción tiene usted?.....</b></p> <p><b>10. ¿Cuál es la cantidad de leche que produce vaca /día?</b></p> <p>.....</p> <p><b>11. ¿Qué raza de ganado lechero tiene usted?</b></p> <p>a. Holstein ( )</p> <p>b. Bronw Swiss ( )</p> <p>c. Ganado mejorado ( )</p> <p>d. Criollos ( )</p> <p>e. Otros ( ) Especifique.....</p> <p><b>12. ¿Quiénes participan en el ordeño?</b></p> <p>a. Mujeres ( )</p> <p>b. Varones ( )</p> <p><b>13. ¿Cuántas veces al día ordeña y a qué hora?</b></p> <p>a. 1 vez ( )</p> <p>b. 2 veces ( ) Hora.....</p> <p><b>18. ¿El personal encargado del ordeño utiliza indumentaria?</b></p> <p>a. Completa ( )</p> <p>b. Incompleta ( )</p> <p>c. No utiliza ( )</p>
---	---

<p><b>14. ¿Cuáles son los meses de más producción de Leche?</b> .....</p> <p><b>15. Usted vende toda su leche:</b> 1. SI ( ) 2. No ( ) si la respuesta es No ¿Qué hace con la leche que no vende? .....</p> <p><b>16. ¿A quién vende su leche?</b></p> <p>a. Planta quesera ( ) b. vaso de leche ( ) c. Desayunos escolares ( ) d. Empresas Gloria y/o Nestlé ( )</p> <p><b>17. ¿Cuánto le pagan por el litro de leche?</b> .....</p>	<p><b>19. ¿Qué tipo de envase utiliza para el transporte de la leche?.....</b></p> <p><b>20. ¿Qué tipo de transporte utiliza para el traslado de la leche?.....</b></p>
---	---

**Encuestador:.....Día / Hora:.....**

**APÉNDICE 3: CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS DE PLANTA QUESERA.**

Fecha de la encuesta		

N° de la encuesta

**1. ¿cuenta con licencia de funcionamiento su planta quesera?**

a. SI ( )

b. No ( )

c. tramite ( )

Si la respuesta es No ¿Por qué?.....

**2. Estado actual de la infraestructura de la planta quesera**

Descripción	Condición		
	Bueno	Regular	Malo
Paredes			
Techo			
Piso			
Cielo raso			
Veredas			

**3. Ambientes que cuenta su planta quesera**

Sala de recepción	
Sala de proceso	
Sala de maduración	
Almacén /bodega	

**4. Implementación de la planta quesera**

MATERIALES	SI	NO
Paila simple		
Paila pasteurizadora		
Termómetro		
Lactodensímetro		
Acidómetro		
Refractómetro		
Lira		
Batidor		
Concina de gas		
Quemador de gas		
Servicio de agua		
Manguera		
Botiquín		

5. **¿Cuántos proveedores de leche tiene actualmente?**

.....

6. **¿Cuánto es el precio que paga por litro de leche?**

.....

7. **Volumen diario promedio de acopio de leche.**

.....

8. **¿Cuál es su sistema de pago?**

a. Semanal ( )

b. Quincenal ( )

c. Mensual ( )

d. Otros ( ) Especifique:.....

9. **¿Quién es el que participa en el acopio de la leche?**

a. Dueño ( )

b. Esposa ( )

c. Hijos ( )

d. Otros ( ) especifique: .....

10. **¿A qué hora inicia y termina su actividad en la recepción de la leche?**

.....

11. **¿Usted analiza la leche antes de procesar?**

a. Siempre ( )

b. De vez en cuando ( )

c. Muy escasa vez ( )

d. No analiza ( )

12. **¿Cuántas personas participan en el proceso de elaboración de queso?**

.....

13. **¿Quién es el que participa mayormente en le elaboración de queso?**

a. Esposo ( )

b. Esposa ( )

c. Hijos ( )

d. Otros ( ) Especificar.....

14. **¿Utiliza indumentaria el personal encargado en la elaboración de queso?**

a. Completo ( )

b. Incompleta ( )

c. No utiliza ( )

15. **¿Usted pasteuriza la leche?**

a. Si ( ) b. No ( )

16. ¿Cuántos días a la semana pasteuriza la leche? ¿Para qué tipo de queso?

.....

17. ¿Qué insumos utiliza en la producción de queso (para 100 litros de leche) ?

INSUMOS	1.Si/2.No
Cuajo	
Cultivo Láctico	
Sal	
Cloruro de Calcio	
Benzoato	
Nitrato	
Otros	

18. Para 100 litros de leche, la cantidad de insumos que utiliza

.....

19. ¿Qué tipos de queso produce semanalmente? y ¿En qué cantidad?

TIPOS DE QUESO	SI	NO	CANTIDAD/KG
Fresco tradicional			
Fresco pasteurizado			
Suizo tradicional			
Suizo pasteurizado			
Andino			
Iowa			
Mozzarella			
Mantecoso			
Dambo			

20. ¿Qué tipo de moldes utiliza y cuál es su capacidad en kg?

- a. Madera ( ) peso kg( )
- b. PVC ( ) peso kg( )
- c. Panera ( ) peso kg( )
- d. Petate ( ) peso kg( )
- e. Acero ( ) peso kg( )

21. ¿Cuánto es el salario que se destina al procesador del queso?

.....

22. ¿Cuál es salario que brinda al acopiador de leche mensualmente?

.....

Encuestador:.....Día / Hora:.....

## APÉNDICE 4 : CUESTIONARIO DIRIGIDO A COMERCIANTES DE QUESO

Fecha de la encuesta		

N° de la encuesta

**1. ¿Usted vende su queso en?**

- a. Planta quesera ( )
- b. Mercado ( )
- c. Otros ( ) Especifique: .....

**¿Cuál es la diferencia de precio de queso vendido en planta y puesto en mercado?** .....

**2. ¿Cuándo usted vende su queso le pagan?**

- a. Semanal ( )
- b. Quincenal ( )
- c. Mensual ( )
- d. al contado ( )
- e. Otros (Especificar).....

**3. ¿Mayormente quién es el que participa en el traslado del queso desde la planta quesera hasta la entrega al primer comprador (cliente)?**

- a. Dueño ( )
- b. Esposa ( )
- c. Hijos ( )
- d. Otros ( ) Especifique.....

**4. ¿A quien vende principalmente su producto?**

- a. Mayorista ( )
- b. Minorista ( )
- c. Acopiador local ( )
- d. Detallista ( )

**¿Qué día de la semana?**.....

**5. ¿Qué tiempo hay desde su planta quesera al mercado donde vende su queso?**.....

**6. ¿Cuál es el precio de venta por kg de queso?**

TIPOS DE QUESO	PRECIOS ALTOS	PRECIOS BAJOS	MESES
Fresco tradicional			
Fresco pasteurizado			
Suizo tradicional			
Suizo pasteurizado			
Andino			
Iowa			
Mantecoso			

7. ¿A fin de año hay producción de palta? Afecta la demanda y precio de queso?

.....

8. ¿Cuáles son los meses que baja la producción de queso?

.....

9. ¿Cuáles son los meses que se incrementa la producción de queso?

.....

10. ¿El tipo de envase que mayormente utiliza para la venta de queso, es?

- a. Bolsa de plástico ( )
- b. bolsa de doble densidad ( )
- c. Bolsa sellado al vacío ( )
- d. Papel peligrosa ( )

11. Para el transporte del queso el embalaje utilizado es mayormente ( desde el centro de producción):

- a. Cubetas ( )
- b. Cajas de madera ( )
- c. Cartones ( )
- d. Cooler ( )
- e. Otros ( ) Especifique.....

12. ¿El tipo de transporte que utiliza mayormente para el traslado de su producto es?

- a. Camión ( )
- b. Camioneta ( )
- c. Acémilas ( )
- d. Otros ( ) Especifique:.....

13. ¿Cuál es la presentación de venta de su producto?

- a. Embolsado ( )
- b. Empacado al vacío ( )
- c. Suelto ( )
- d. Empacado ( )
- e. Marca ( )

14. ¿El destino del queso es al mercado objetivo?

.....

15. ¿Ustedes realizan promoción de los derivados lácteos a nivel local regional?

1. SI ( ) 2.NO ( )

¿Qué tipo de promoción?.....

**MERCADO**

<p><b>16. Actualmente usted comercializa queso fresco de manera:</b></p> <p>a. Asociada     ( )</p> <p>b. Individual    ( )</p> <p><b>17. En la comercialización de queso usted como intermediario se considera:</b></p> <p>a. Mayorista    ( )</p> <p>b. Minorista     ( )</p> <p>c. Detallista    ( )</p> <p><b>18. Usted, en la comercialización de queso, viene obteniendo utilidades satisfactorias debido a que el nivel de sus ventas es:</b></p> <p>a. Al por mayor ( )</p> <p>b. Al por menor ( )</p> <p>c. Al detalle     ( )</p> <p><b>19. ¿Cuál es el precio que paga por kg de queso en el mercado de Bambamarca?</b></p> <p>.....</p> <p><b>20. ¿Existe una estacionalidad de queso durante todo el año?</b></p> <p>a. Si    ( )</p> <p>b. No    ( )</p> <p><b>21. ¿Cuál es la merma que tiene el queso?</b></p> <p>.....</p> <p><b>22. ¿Cuáles son los meses del año que baja la demanda?</b></p> <p>.....</p>	<p><b>23. ¿Cuáles son los meses que bajan la producción queso?</b></p> <p>.....</p> <p><b>24. ¿Cuáles son los tipos de queso que usted compra?</b></p> <p>.....</p> <p><b>25. ¿Qué cantidad de queso lleva semanalmente?</b></p> <p>.....</p> <p><b>26. De los diferentes tipos de queso que se produce en Bambamarca. ¿Cuál es el que tiene mayor demanda o aceptación en los diferentes mercado?</b></p> <p>.....</p> <p><b>27. ¿Cuál es la utilidad que usted obtiene por kg de queso fresco después de realizar sus ventas?</b></p> <p>.....</p> <p><b>28. ¿A qué mercado lleva usted su producto?</b></p> <p>.....</p> <p><b>29. El distrito Bambamarca por qué tipo de queso es reconocido?</b></p> <p>.....</p> <p><b>30. Usted abastecen de quesos a la minera</b></p> <p>a. Si    ( )</p> <p>b. No    ( ) Porque.....</p>
---	--

**Encuestador:.....Día/Lugar:.....Hora**

**APÉNDICE 5 CUESTIONARIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL DIRIGIDO A PRODUCTORES DE LECHE, PROPIETARIOS DE PLANTA QUESERA, COMERCIALIZADORES.**

<b>Fecha de la encuesta</b>		

<b>N° de la encuesta</b>

**I. PLANEACION**

1. **¿Usted cuenta con un plan de producción?**  
 2. SI ( ) 2. NO ( ) porqué.....
  
2. **¿usted tiene un registro de producción?**  
 1. SI ( ) 2. NO ( ) porqué.....
  
3. **¿Cuántas personas trabajan en su negocio?..... ¿Cuál es su rendimiento 0 trabajo?.....**
  
4. **¿En su negocio se cumple objetivos y metas propuesto por usted?**  
 .....
  
5. **En su negocio trabaja con dinero propio o dinero prestado ¿A quién?.....y ¿Cuánto paga por interés ?.....**

**PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS**

6. **¿Establece los pasos a seguir y el tiempo a emplear en el proceso de producción?**  
 1. SI ( ) 2. NO ( )
  
7. **¿Sus compras son previstas con anticipación, buscando un abastecimiento oportuno?**  
 1. SI ( ) 2. NO ( )
  
8. **¿Sus operaciones previstas de producción, de personal y/o comercialización están esquematizadas para conocimiento de sus futuros clientes y clientes finales?**  
 1. SI ( ) 2. NO ( )

## TOMA DE DECISIONES

9. ¿Quién toma las decisiones?

- 1.El propietario ( )
- 2.Gerente General ( )
- 3.El gerente ( )
- 4.El propietario ( )
- 5.Otros (Especifique).....

10. ¿En base a que toman sus decisiones?

- 1.Información recogida del negocio o Servicio. ( )
- 2.Por experiencia en el giro del negocio ( )
- 3.Por consejo de terceros ( )

11. ¿Cuál es el uso que le da a la información contable? (Marque una o más alternativas)

- 1. Para pagar impuestos ( )
- 2. Para informarse sobre los ingresos y gastos ( )
- 3. En función de las unidades producidas ( )
- 4. Por exigencias de la SUNAT ( )
- 5. Otros (especifique).....

12. Dentro de sus recursos humanos ¿Cuenta Ud. con un responsable de manejo de dinero ya sea a tiempo parcial o a tiempo completo?

- 1.Propietario ( )
- 2.Trabajador ( )
- 3.Hijos ( )

Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué papel cumple en la empresa? (Marque una o más alternativas).

- 1. Registración de libros contables ( )
- 2. Sólo para impuestos ( )
- 3. Asesora a la labor administrativa ( )
- 4. Participa en la toma de decisiones ( )
- 5. Otros (especifique).....

## PLANES

13. ¿Si su empresa o institución cuenta con planes previamente determinados?

- 1. SI ( )
- 2. NO ( )



**7. ¿Cuáles son las exigencias hacia los clientes para realizar una venta al crédito?**

- 1. Firma de letras ( )
- 2. Pagarés ( )
- 3. Garantía prendaria ( )
- 4. Al crédito y al contado ( )
- 5. Otros (especifique).....

**8. ¿Cuáles son las condiciones que establece cuando realiza ventas al crédito?**

- 1. A 8 días.....
- 2. A 15 días.....
- 3. A 30 días.....
- 4. A 40 días.....
- 5. A 60 días.....
- 6. Otros (especifique).....

**III. DIRECCION**

**1. ¿A qué atribuye la preferencia de sus derivados lácteos?**

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Envoltura
- d. Empaque

**2. ¿Cómo busca sus clientes usted?**

.....

**IV. CONTROL**

**1. ¿Qué labores de control realiza en su planta quesera?**

- 1. Proceso: .....
- 2. Proveedores:.....
- 3. Clientes:.....

**V. COMPETITIVIDAD**

**1. ¿En su negocio que tipo de tecnología utiliza?**

.....

**2. ¿De dónde consigue usted tecnología de queso?**

.....

**3. ¿A que le atribuye la calidad de sus derivados lácteos que produce?**

.....

**4. ¿A qué le atribuye los bajos costos producción que obtiene en su negocio?**

.....

**5. ¿usted cumple con los pedidos en la fecha indicada con sus clientes?**

.....

**6. En las características de su producto porque lo prefieren sus clientes**

1. Sabor ( )
2. Olor ( )
3. Color ( )

**Encuestador:.....Día /Lugar:.....Hora:.....**

**APÉNDICE 6 : RELACIÓN DE PLANTAS QUESERAS EN EL DISTRITO DE  
BAMBAMARCA**

<b>CENTRO POBLADO</b>	<b>CASERIO</b>	<b>PLANTA QUESERA</b>	<b>PROPIETARIO</b>
<b>EL ALUMBRE</b>	Quengo Rio	“QUENGO RIO”	Jacinto Choroco Díaz
	Quengo Rio	.....	Gumersindo Garay Chávez
	Quengo Rio	.....	Saúl Idrogo Jambo
	Totoracocha	.....	Damián Sánchez Chaves
	Namococha	.....	Mari Luz Huamán Idrogo
	El Alumbre	.....	Elías Guerra García
	El Alumbre	.....	Segundo Garcia Guaguá
	Jadibamba	“BUEN AMIGO”	Apolinar Eugenio Tocas
	Polonia	.....	Celso Garay Briones
	Polonia	“GARAY”	Luis Garay Huamán
	S.J.Corralpampa	“SAN JUAN”	Abel Cerdán Vargas
	S.J.Corralpampa	“HERAS”	Aníbal Heras Ortiz
	S.J.Corralpampa	“SAN JUAN”	Alamiro Vargas Ortiz
	S.J.Corralpampa	.....	Robert Diane Vargas Chaves
	Lirio Linda Flor	.....	Emeterio Garcia Chiza
	Lirio Linda Flor	.....	Ernesto García Chiza
	Lirio Linda Flor	.....	Eduar Rodríguez Ramírez
	La Huaylla	.....	Juan Chuquimango Huamán
	La Florida	.....	Sixto Garcia Cruzado
<b>TAMBO</b>	Totora mayo	.....	Santiago Miranda Huamán
	Totora mayo	.....	Nilo Córdor Carrasco
	Totora mayo	.....	Wilmer Córdor Acuña
	Hierba Buena	.....	Augusto Tocas Ramos
	Hierba Buena	.....	Alfredo Ramos Huamán
	Hierba Buena	“NUEVO AMIGO”	Jesús Espinosa Ramos
	Hierba Buena	.....	José Roberto Lucano Chaves
	Hierba Buena	“HUAMAN”	Saúl Huamán Espinosa
	Hierba Buena	.....	Edilberto Zafra Cotrina
	Hierba Buena	.....	Joel Ríos Lucano
	Patahuasi	.....	Ciro Choroco Llamoctanta
	Patahuasi	.....	Neiser Choroco Tocas
	Patahuasi	.....	Rosalía Huamán Choroco
	Patahuasi	.....	Fernando Palma Llamoctanta
	Pororo	“EL BUEN SABOR”	Ismael Bustamante Córdor
	Pororo	.....	Noé Huamán Lucano
	Tambo Bajo	.....	Alejandro Tocas Acuña
	Tambo Bajo	“EL VALLE”	María Eugenia Vásquez
	Tambo Alto	.....	Aladino Tocas Acuña
	Tambo Alto	.....	Walter Hugo Acuña Tirado
	Lanche cucho	“LANCHECUCHO”	Orlando Chaves Escobar

	Lanche cucho	.....	Orlando Luna Huamán
	ÑumÑum	“LARA”	Leonardo Eulogio Lara Zamora
	ÑumÑum	.....	Clodomiro Idrogo Herrera
	ÑumÑum	.....	Irene Días Herrera
	Chicolon Bajo	.....	Irma Escobar Huamán
	Chicolon Bajo	.....	Javier Escobar Ramos
	Chicolon Bajo	.....	Roxana Escobar Hilas
	Chicolon Alto	.....	Leopoldo Saavedra Cubas
	Tambo	“EL AVENTURERO”	Gido Murga Bustamante
	Tambo	.....	Edith Marleny Eugenio Carrillo
	Tambo	.....	Roger Luis Idrogo Mejía
	Tambo	“HUAYAC”	Teresa Huayac Lara
	Alcaparrosa	.....	Sabina Rojas Díaz
	Alcaparrosa	.....	Felicita Caruajulca López
	Enterador	.....	Darío Ramos Bautista
	Enterador	.....	Wilmer Chávez Escobar
	Enterador	.....	Alfonso Vásquez Chuguden
	Enterador Bajo	.....	Saúl Luna Briones
	Batancucho	.....	Aureliano Vásquez Saavedra
	Batancucho	.....	Walter Jambo Palma
	Chorro Blanco	.....	Elmer Jambo Palma
	Chorro Blanco	.....	Vitaliza Jambo Palma
	Chanchiloma	.....	Noé Huamán Lucano
	Chanchiloma	.....	Ismael Bustamante Cóndor
	Chanchiloma	.....	Napo Murga Bustamante
	Miraflores	.....	Martha Chávez Durán
	Miraflores	.....	Napoleón Cóndor Acuña
	Miraflores	.....	Reinaldo Tacilla Quispe
	Miraflores	“MEGIA”	Luis Mejía Quispe
	Alto Perú	.....	Segundo Aguilar Fuentes
	Nueva Unión	“CONDOR”	Macario Cóndor Cotrina
	Nueva Unión	.....	Clodomiro Murga Llamoctanta
	Nueva Unión	“BUSTAMANTE”	Walter Murga Bustamante
	Nueva Unión	.....	Hermelinda Murga Bustamante
<b>LLAUCAN</b>	Ahijadero	.....	Edith Ramírez Guevara
	Maraipampa	.....	Segundo Lázaro Lozano Tongo
	Porvenir	“MARIN”	Eduardo Marín Huamán
	Quinua Alta	.....	Inés Garcia Rodríguez
	Quinua Alta	.....	Néstor Garcia Rodríguez
	La Huaylla	.....	CastinaldoGarcia Eugenio
	La Huaylla	.....	Marco Acuña Cotrina
	La Huaylla	“FLOR DEL CAMPO “	Daniel Chuquimango Huamán
	La Huaylla	“ROCIO DEL CAMPO”	Andrés Cruzado Huamán
	La Huaylla	“LOS ANDES”	Andrés Cruzado Huamán
	La Huaylla	“LA HUAYLLA”	Britaldo Carrasco Lucano

	Pomagon Alto	.....	Leydig Luna Miranda
	Cuña calés Bajo	.....	Irma Sempertegui Acuña
	Nogal pampa	“NOEMI”	Rosa Marina Cruzado Córdor
<b>HUALANGA</b>	Hualanga Alta	.....	David Rojas Lara
	Hualanga Alta	.....	Aldubar Huamán Chingay
	Hualanga Alta	“EL AVENTURERO”	Orfecinda Rojas Fuentes
	Hualanga	.....	Isaías Fuentes Guevara
	Pasaumaca	.....	Fredesvinda Fuentes Lara
<b>ARASCORGUE</b>	Arascorgue	.....	Jorge Goicochea Vásquez
	Arascorgue	“EL INGENIO”	Victoria Gloria Vásquez Mendoza
<b>SAN ANTONIO</b>	Miraflores	“MIRAFLORES”	Gloria Idelsa Hazañero Ruiz
	San Antonio	.....	Martha Sánchez Lozano
	San Antonio Alto	.....	Elba Burga Guevara
	San Antonio Alto	.....	Víctor Mejía Vásquez
	San Antonio Alto	.....	Salatiel Idrogo Tirado
	San Antonio Alto	.....	Uvelcer Gálvez Caruajulca
	Pampa grande	.....	Marilú Vásquez Cubas
	Porvenir	.....	Angélica Núñez Tocas
	El Timbo	.....	Victoriano Tongo Díaz
	La Unión	.....	Elba Noemí Mejía Leyva
	Porvenir	.....	Carlos Leiva Díaz
	Frutillo pampa	.....	Elmer Idrogo Guevara
	Timbo	.....	José Adenias Idrogo Días
	Miraflores	.....	Jorge Caruajulca López
	El Lirio	“LOS ANDES”	Saúl Edilberto Llamo García
<b>LA CAMACA</b>	Tuco pampa	.....	Alfredo Sambrano Ruiz
	San Juan	.....	Videlmo Garcia Vásquez
	San Juan	.....	Telesforo Medina Cercado
	San Juan	.....	Joel Caruajulca García
<b>CHALA</b>	Chala pampa	“EL PAN DE AZUCAR”	Estefanía Soto Saavedra
	chal pampa	.....	María Saavedra Briones
	chala pampa	“EL TREBOL “	Rosendo Saavedra Rojas
	Progreso Pampa	“EL CHOTANITO”	Amado Rubio Marín
	chala Pampa Alto	.....	Javier Cotrina Saavedra
	chala pampa Alto	“NUEVO HORIZONTE”	Casilda Aguirre Sánchez
	El Granero	.....	Aureliano Manosalva Campos
	chala pampa	.....	Guilo Rojas Vásquez
	Chachacoma	.....	Edgar Huamán Rojas
<b>PUSOC</b>	Púsoc	.....	Maribel Bazán Marín
	Púsoc	.....	Luis Tapia Goicochea
	Púsoc	“ALTO VALLE”	Héctor Bazán Marín
<b>EL ROMERO</b>	El Romero	.....	Susana Marín Vásquez
	El Romero	.....	Ormeño Romero Huacal
	El Romero	.....	Aladino Marín Aguilar
	Nuevo Belén	.....	Angélica Montenegro Núñez

	El Romero	.....	Lidia Torres Palacios
	El Romero	.....	Elena Bances Julca
	El Romero	“NUÑES”	Andrea Montenegro Núñez
	Tallamac	.....	Luis Ruiz Vásquez
<b>APAN</b>	Apan Bajo	.....	Cruceña Acuña Gallardo
	Apan Bajo	.....	Aníbal Acuña Gallardo
	Apan Bajo	.....	Humberto Núñez Bautista
<b>CUMBE</b>	Cumbe Lirio	.....	Imelda Acuña Marrufo
	Cumbe Lirio	.....	Eusebio Vallejos Medina
	Chontabamba	.....	Zulema Núñez Aguilar
	Chontabamba	.....	Franklin Núñez Aguilar
	Chontabamba	.....	José Dolores Campos Edquén
	Cumbe San José	.....	Carmela Uriarte Saucedo
<b>COLPA</b>	Tandalpata	“NUEVA ESPERANZA”	Marcial Yacupaico Pérez
	Tandalpata	.....	Priscila Luna Chuguden
	Tandalpata	.....	Marleny Luna Garay
	Colpa	“EL AMANTE”	Benjamín Yacupaico Becerra
	Colpa	“LA FORTALAZA”	Aureliano Soberon Aguilar
	Colpa	“CHUGUDEN”	Leoncio Chuguden Huamán
	Colpa	P.Q “LA COLPEÑITA”	Fermín Córdor Huamán
	Colpa	.....	Javier Chuguden Luna
	Colpa	“COLPA”	Catalina Saya verde Ramírez
	Colpa	.....	Maximiliano Gonzales Campos
	Colpa	.....	Marina Vera Caruajulca
	Colpa	“TARRILLO”	Emilio Tarrillo Lucano
	Vizcacha	.....	Leoncio Llamoctanta Leiva
	Vizcacha	“LA FORTALAZA”	Aureliano Soberon Aguilar
	Carachabamba	.....	Jorge Luna Gonzales
	Carachabamba	.....	Robert Yacupaico Lucano
	Marcopata	.....	Jorge Tongo Chuguden
	Marcopata	.....	Leoncio Chuguden Vásquez
	Marcopata	.....	Pepe Yacupaico Becerra
<b>ATOSHAICO</b>	Atoshaico	“EL SABROSON”	Marina llamoctanta Campos
	Atoshaico	“LOS ANDES”	Napoleón Salazar Manosalva
	Atoshaico	“EL BUEN AMIGO”	Orlando Zambrano Chuguden
	Paraguran	.....	Julio Bigo Vásquez
	Paraguran	.....	José Santos Vargas Cieza
	Oxapampa	“EL BUEN AMIGO”	Orlando Zambrano Chuguden
	Oxapampa	“DIOS ES AMOR”	Gonzalo Estonitas Lozano
	Oxapampa	.....	Orlando Vásquez Benavides
	Oxapampa	P.Q “VASQUEZ”	Gimer Vásquez Villanueva
	Oxapampa	.....	Francisco Uriarte Muños
<b>LUCMACUCHO</b>	Lucmacucho	.....	Armando Caruajulca López
	Lucmacucho	.....	Rogelio Benavides Tocas
	Lucmacucho	.....	Rosa Benavides Marrufo

	Quinuamayo	.....	Robert EdquenAzañero
<b>QUILINSACUCHO</b>	Quilinsacucho	“EL ROCIO”	Juan Saavedra Arévalo
	Quilinsacucho	“SAAVEDRA”	Jorge Saavedra Cruzado
	Quilinsacucho	“EL LUCERO”	Enemecio Saavedra Hoyos
	Quilinsacucho	“EL BUEN AMIGO”	Fermín Caruajulca Cóndor
<b>HUANGAMARCA</b>	Liclipampa	.....	Idelfonso Fernández Núñez
	Huilcate	“VALLEJOS”	Teófilo Vallejos Carranza
	Huilcate	.....	Daniel Núñez Rojas
	Huilcate	“MARIN”	Heriberto Marín Aguilar
	Huilcate	“MARIN”	Emiliano Marín Aguilar
	Huilcate	.....	Humberto Molocho Silva
	Huilcate	.....	Agustín Aguilar Figueroa
	Huilcate	.....	Edilberto Fernández Acuña
	Huilcate	.....	Wilmer Fernández Núñez
	28 de Julio	.....	Orlando Díaz Delgado
	Huilcate	.....	Eliseo Fernández Núñez
	Ahijadero	.....	Briceño Molocho Silva
	Huangamarca	“HUANGAMARCA”	Javier Marín Molocho
	Huangamarca	“LA CATOLICA”	Orfelinda Leiva Núñez
	Chacapampa	.....	Matías Carranza Acuña
	Chacapampa	“EL BUEN AMIGO”	Juan del Carmen Marín Vásquez
	El Zuque	“ROJAS”	Elías Marín Bustamante
	Chacapampa	“ROJAS”	Segundino Rojas Rojas
	Chacapampa	.....	Segundo Rojas Chaves
	El Lirio	.....	José Carranza Chingay
	El Lirio	P.Q “VASQUEZ”	Marino Vásquez Vásquez
	El Lirio	.....	Robert Alvitás Castro
<b>LA LLICA</b>	La Llica	“BECERRA”	Telmo Becerra Salcedo
	La Llica	“LA LLICA”	Gerardo Salcedo Arévalo
	La Llica	.....	Mario Pérez Terrones
	La Llica	.....	Mario Pérez Novoa
	La Llica	.....	Eladio Muños Idrogo
<b>SHAHUAC</b>	Shahuac	“EL BUN SABOR”	Miguel Blanco Campos
	Shahuac	“MIRAFLORES”	Miguel Rojas Leiva
<b>AUQUE</b>	Auqui El Mirador	“GONZALES”	Briseida Gonzales Goicochea
	Auqui El Mirador	“EL CAMPESINO”	Leoncio Ruiz Vásquez
	Auqui El Mirador	.....	Antenor Gonzales Díaz
	Auqui El Mirador	“EL AUQUE”	Edilberto Uriarte Tarrillo
	Auqui El Mirador	.....	Lorenzo Cabrera Uriarte
	Auqui El Mirador	.....	Ubelis Acuña Bautista
	Auqui El Mirador	.....	Rosa Díaz Goicochea

	Auqui El Mirador	.....	MelañoQuinguas Muños
	Auqui Alto	“RUIZ”	Rodrigo Ruiz Ruiz
	Auqui Alto	.....	Juana Terrones Ruiz
	Auqui El Mirador	.....	Gladis Uriarte Tarrillo
<b>MACHAIPUNGO</b>	Machaipungo	“EL BUEN SABOR”	Diana Soberon Bautista
<b>SUGARMAYO</b>	Sugarmayo	“EL SOL NACIENTE”	Alamiro García Vargas
	Sugarmayo	.....	Gilberto Ruiz Mejía
	Sugarmayo	“COTRINA”	RomadierCotrina Ruiz

## APÉNDICE 7: FOTOS

### Anexo 9. Fotos.



**Ordeño**



**Recepción de la Materia Prima**



**Plantas Queseras Tradicionales**



**Quesos Tradicionales**



**Plantas queseras de Queso Pasteurizado**



**Procesamiento del Queso Pasteurizado**



**Queso fresco pasteurizado**



**Queso Suizo Pasteurizado**