

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS**

Escuela Académico Profesional de Ingeniería en Agronegocios



**FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS  
PRODUCTORAS DE DERIVADOS LÁCTEOS EN EL DISTRITO DE BAMBAMARCA.**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

INGENIERO EN AGRONEGIOS

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

EDILBERTO GOICOCHEA SILVA

**ASESOR:**

ING. JOSÉ LIZANDRO SILVA MEGO

**COASESOR:**

M. Cs ELLARD ERIC VÁSQUEZ MONTENEGRO

CAJAMARCA – PERÚ

-2019-



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
Norte de la Universidad Peruana  
Fundada por Ley 14015 del 13 de febrero de 1962  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS



*Escuela Académico Profesional de Ingeniería en Agronegocios*

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Cajamarca, a los veinte días del mes de agosto del Año dos mil diecinueve, se reunieron en el ambiente 2A-201 de la Facultad de Ciencias Agrarias, los integrantes del Jurado designados por el Consejo de Facultad de Ciencias Agrarias, según Resolución de Consejo de Facultad N° 313 -2019-FCA-UNC, Fecha 11 de julio del 2018, con el objeto de Evaluar la sustentación del Trabajo de Tesis titulado: "FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE DERIVADOS LÁCTEOS EN EL DISTRITO DE BAMBAMARCA" del Bachiller: EDILBERTO GOICOCHEA SILVA en Cajamarca, para optar el Título Profesional de INGENIERO EN AGRONEGOCIOS.

A las once horas y diez minutos y de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento respectivo, el Presidente del Jurado dio por iniciado el acto. Después de la exposición del trabajo de Tesis, la formulación de preguntas y de la deliberación del Jurado, el Presidente anunció la **aprobación** por **unanimidad** con el calificativo de catorce (14)

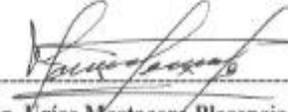
Por lo tanto, el graduando queda apto para que se le expida el **Título Profesional** correspondiente.

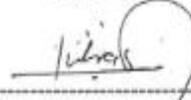
A las doce horas y cero minutos, el Presidente del Jurado dio por concluido el acto.

Cajamarca, 20 de agosto de 2019.

  
-----  
Dr. Marcial Hidelso Mendo Velásquez  
PRESIDENTE

  
-----  
Ing. M. Sc. Santos Teoladio Angulo Cabanillas  
SECRETARIO

  
-----  
Ing. Urias Mostacero Plasencia  
VOCAL

  
-----  
Ing. José Lizandro Silva Mego  
ASESOR

  
-----  
Ing. M. Sc. Ellard Eric Vásquez Montenegro  
COASESOR

## DEDICATORIA

A mis hijas Isabella y Dana, quienes posiblemente en este momento no entiendan mis palabras, pero cuando sean capaces, quiero que se den cuenta de lo que significan para mí, siendo la razón y motivo por lo que me levanté día a día, esforzándome por el presente y futuro.

## **AGRADICIMIENTO**

A Dios, por bendecirme para llegar hasta donde he llegado y porque hizo realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Nacional de Cajamarca, en especial a los docentes de la Escuela Académico Profesional de Ingeniería en Agronegocios, por sus enseñanzas durante mi vida universitaria.

A mi asesor de tesis: Ing. José Lizandro Silva Mego, por su asesoramiento y apoyo durante la ejecución, procesamiento de datos y presentación del presente trabajo de investigación.

A mi Coasesor de tesis: M. Cs Ellard Eric Vásquez Montenegro, por su asesoramiento y apoyo durante la ejecución, procesamiento de datos y presentación del presente trabajo de investigación.

A mis padres y hermanos, quienes con su apoyo incondicional y consejos han aportado y guiado para realizarme como profesional.

El Autor

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II .....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
2.1. Planteamiento del problema .....	3
2.2. Formulación del problema.....	4
2.3. Justificación de la investigación .....	4
2.4. Delimitación de la investigación.....	4
CAPÍTULO III.....	5
REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
3.1. Antecedentes teóricos de la investigación.....	5
3.2. Competitividad de las Microempresas .....	7
3.3. Innovación .....	11
3.4. El empresario como sujeto de innovación.....	12
3.5. Las microempresas en América Latina .....	12
3.6. Acceso al Crédito .....	13
3.7. Requerimiento de servicios financieros .....	15
3.8. Sistema financiero.....	16
3.9. Producción de Leche .....	17
3.10. Buenas Prácticas de Ordeño .....	19
3.11. Análisis del costo de producción de leche.....	21
3.12. Bases teóricas.....	23
Definición de términos básicos .....	23
CAPÍTULO IV.....	25
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	25
CAPÍTULO V .....	26
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	26
5.1. Objetivo general:.....	26
5.2. Objetivos específicos.....	26
CAPÍTULO VI.....	27
DISEÑO DE LA CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	27
6. 1. Unidad de análisis, universo y muestra .....	27
6.1.1. Unidad de análisis.....	27

6.1.2. Universo y muestra (zona rural y urbana).....	27
CAPÍTULO VII .....	29
MATERIALES Y MÉTODOS .....	29
7.1. Ubicación del trabajo de investigación .....	29
7.2. Metodología.....	30
7.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	30
7.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	30
7.5. Materiales .....	30
7.6. Diseño experimental.....	31
CAPÍTULO VIII .....	32
RESULTADOS Y DISCUSIONES .....	32
CAPÍTULO IX.....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
CAPÍTULO X.....	46
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	46
ANEXOS .....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

NÚMERO	PÁGINA
1. Edad y género de los productores de leche.....	32
2. Grado de instrucción de los productores de leche .....	33
3. Ocupación principal de los productores de leche .....	33
4. Causas por lo que los productores no utilizan equipos de ordeño .....	34
5. Cantidad de leche producida en litros por día .....	34
6. Equipos utilizados en la recepción y traslado de la leche .....	35
7. Tipo de material del depósito que utiliza el productor de leche .....	36
8. Precio de venta del litro de leche.....	36
9. Género del productor de derivados lácteos .....	37
10. Grado de instrucción del productor de derivados lácteos .....	38
11. Ocupación principal del productor de derivados lácteos.....	38
12. Equipos utilizados en la producción de derivados lácteos .....	39
13. Volumen de leche procesada para queso en litros por día .....	39
14. Tipos de quesos que procesan los productores de derivados lácteos .....	40
15. Precio de venta del kg de queso fresco .....	40
16. Precio de venta del kg de queso tipo suizo.....	41
17. Cuadro comparativo de las microempresas.....	44
18. Costo de producción de 01 litro de leche en el distrito de Bambamarca .....	55
19. Costo promedio de un litro de leche en el distrito de Bambamarca .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

NÚMERO	PÁGINA
1 Aplicación del diamante Porter en las Plantas queseras de Bambamarca.....	9
2 Diamante de Porter.....	10
3 Mapa Político de Bambamarca.....	29
4 Plantas de producción de derivados lácteos.....	58
5 Plantas de producción de derivados lácteos.....	58
6 Realización de la encuesta.....	58

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es determinar los factores que inciden en la competitividad de las microempresas productoras de derivados lácteos, en el distrito de Bambamarca. Las variables innovación tecnológica, grado de atención del gobierno, capital humano y acceso a crédito formal, permitieron caracterizar el entorno de las empresas, utilizando técnicas cualitativas basadas en entrevistas con productores de leche, productores de derivados lácteos y directivos de las empresas acopiadoras. La investigación fue exploratoria, descriptiva y de corte transversal. En el presente estudio de investigación se consideró una muestra 21 productores de derivados lácteos, 63 productores de leche y 02 empresas acopiadoras, (AMIPROLAC S.A.C. y CORELAC E.I.R.L.).

El método utilizado en la investigación es la observación, entrevista y la encuesta aplicada, eligiendo a los empresarios y/o gerentes de las organizaciones en estudio. El presente estudio concluye que las empresas evidencian una gran debilidad en cuanto a los procesos de actualización tecnológica, capacitación y formación del capital humano, así como necesidad de estandarizar procedimientos para obtener productos de mejor calidad. Factores como el crédito, los proveedores y la asistencia técnica son elementos del entorno que han influido de manera negativa en la competitividad de las microempresas.

Por lo tanto, se proponen acciones enmarcadas en la articulación con otros actores y la Promoción y acceso a recursos financieros, con la finalidad de solventar los problemas observados.

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad de las microempresas, Capacidades Directivas, Capacidades de Innovación.

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine the factors that affect the competitiveness of micro-enterprises producing dairy products, in the Bambamarca district. The variables technological innovation, degree of government attention, human capital and access to formal credit, allowed to characterize the environment of the companies, using qualitative techniques based on interviews with milk producers, producers of dairy products and managers of the collection companies. The research was exploratory, descriptive and cross-sectional. In the present research study, a sample of 21 producers of dairy products, 63 milk producers and 02 collection companies (AMIPROLAC S.A.C. and CORELAC E.I.R.L.) was considered.

The method used in the investigation is the observation, interview and the applied survey, choosing the entrepreneurs and / or managers of the organizations under study. The present study concludes that companies show a great weakness in the processes of technological updating, training and training of human capital, as well as the need to standardize procedures to obtain better quality products. Factors such as credit, suppliers and technical assistance are elements of the environment that have negatively influenced the competitiveness of micro-enterprises.

Therefore, actions are proposed framed in the articulation with other actors and the Promotion and access to financial resources, in order to solve the problems observed.

**KEY WORDS:** Competitiveness of micro-enterprises, Management Capabilities, Innovation Capabilities.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

En el distrito de Bambamarca, existen microempresas que se dedican a la elaboración de productos lácteos que es parte del sustento comercial en el mercado local y regional, y dado el movimiento preexistente se generan empleos y en parte disminución de la pobreza. En este sentido se dice que orientan conseguir niveles aceptables de producción y bienestar en la economía campesina, creación de nuevos núcleos para construir y desarrollar un mercado interno sólido y diversificado, conservar los recursos naturales y crear sistemas políticos para el desarrollo local y regional, con un carácter sustentable en el ámbito de producción láctea.

Teniendo en cuenta en lo que a competitividad se refiere, el presente trabajo de investigación está orientado a determinar los factores que inciden ya en el robustecimiento o la vulnerabilidad productiva de los derivados lácteos en la microempresa que se dedica a estas actividades comerciales en el ámbito del distrito de Bambamarca.

Para comprender el concepto de competitividad en las microempresas agropecuarias, primero es necesario entender a qué se refiere el término "Competitividad"; a pesar de que hoy se acepta ampliamente la superación del modelo tradicional por el de "Ventaja Competitiva Dinámica". No hay acuerdo sobre una definición clara; sin embargo, existe un alto nivel de consenso sobre la idea de competitividad como un concepto multidimensional que involucra "La habilidad para el uso eficiente de los factores de producción y recurso naturales, para el incremento de la productividad".

Así mismo, en términos de competitividad, se debe analizar el comportamiento de las microempresas agropecuarias, para identificar los factores que inciden en las capacidades competitivas como: innovación tecnológica, capital humano, infraestructura y financiación, globalización, generación de valor, mercado de demanda, calidad, creatividad, talento humano, gestión del conocimiento, y gestión para la productividad.

Debido a que el micro empresario no logra desplegar plenamente sus capacidades, generando así un bajo nivel de productividad, rentabilidad y competitividad del sector empresarial agropecuario, agravando aún más su precario nivel de vida.

El estudio se divide en capítulos para una mejor comprensión. El capítulo II se denomina Problema de Investigación; presenta el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación y delimitación de la investigación; el capítulo III titulado Revisión de Literatura que comprende los Antecedentes Teóricos de la Investigación y Bases Teóricas; que se convierte en el sustento teórico que delinea a la investigación; el capítulo IV denominado Hipótesis de Investigación, formulado en el conocimiento de las funciones de los microempresarios; capítulo V denominado Objetivos de Investigación, orientado a determinar el conocimiento de la competitividad de los microempresarios productores de derivados lácteos; capítulo VI denominado Contrastación de la Hipótesis, comprende la contrastación de la hipótesis y sus variables; capítulo VII denominado Materiales y Métodos, en el que se encuentra la ubicación del área en estudio, materiales, metodología utilizada, y la realización del trabajo, en la cual se indica que se han aplicado cuestionarios a 63 productores de leche, 21 cuestionarios a productores de derivados lácteos y 2 gerentes de las empresas acopiadoras de derivados lácteos; capítulo VIII titulado Resultados y Discusión, lo cual está representado en tablas, las que nos ilustran los resultados obtenidos en la encuesta a los actores y la discusión en la nota de las tablas; finalmente se realizó el capítulo IX denominado Conclusiones y Recomendaciones.

## CAPÍTULO II

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Planteamiento del problema

El problema que se presenta es la escasa competitividad en la cadena productiva de derivados lácteos en el distrito de Bambamarca de la provincia de Hualgayoc – Cajamarca-2019, esto a causa de los bajos niveles de productividad por la escasa innovación tecnológica, que a la vez es generado por la deficiente capacidad de gestión empresarial, dando lugar a una baja rentabilidad en los diferentes eslabones de la cadena productiva y una limitada participación en el mercado de derivados lácteos.

En la actualidad la cadena productiva de derivados lácteos ubicado en el distrito de Bambamarca, tienen bajos niveles de competitividad a consecuencia del bajo nivel de productividad de los factores productivos, es decir incurren en costos mayores en el proceso de producción por la escasa innovación tecnológica (innovación de equipos tecnológicos e innovación en el proceso de producción, por falta de mano de obra especializada, bajos niveles de estandarización de materias primas, uso de equipos y herramientas tradicionales), asociado con el deficiente nivel de capacidad en gestión empresarial de los agentes de la cadena productiva de lácteos (productores de leche, acopiadores/industrializadores y comercializadores), ya que tienen bajos niveles de instrucción que oscilan entre primaria y secundaria, con economías familiares aún de subsistencia. A consecuencia de lo anterior estos productos lácteos, tienen precios no competitivos que sus competidores en el mercado.

Si en los próximos años la cadena productiva de derivados lácteos del distrito de Bambamarca mantiene bajos niveles de competitividad sin mejorar la gestión empresarial (capacidades en gestión comercial, gestión productiva, gestión financiera y gestión gerencial), seguirán teniendo una escasa innovación tecnológica en los equipos y herramientas que se emplean en el proceso productivo y en la distribución de los productos finales, conduciendo así cada vez más una productividad decreciente de los factores productivos. Los márgenes en la cadena de valor serán cada vez

menores, que repercutirán en las utilidades paupérrimas de la actividad ganadera y plantas procesadoras de derivados lácteos.

Mejorar las capacidades de los agentes de la cadena productiva de lácteos en gestión empresarial (gestión gerencial, gestión productiva, gestión financiera y gestión comercial), para incrementar la innovación tecnológica en el producto y en el proceso productivo, para incrementar la productividad de los factores productivos e incrementar los márgenes de la cadena de valor para ofrecer en precios competitivos a los consumidores finales.

## **2.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de las microempresas productoras de derivados lácteos del distrito de Bambamarca?

## **2.3. Justificación de la investigación**

Siendo los derivados lácteos uno de los insumos muy aceptables en el consumo familiar y diversos establecimientos comerciales tanto a nivel local, regional y nacional, como una inquietud de una performance de investigación, con el presente trabajo se ha contemplado determinar los factores que inciden en la competitividad de las microempresas productoras de derivados lácteos en el mercado del distrito de Bambamarca; asimismo, dar propuestas o estrategias que puedan aliviar en parte la realidad competitiva de las microempresas existentes en el ámbito de dicho mercado.

## **2.4. Delimitación de la investigación**

El estudio está comprendido en 63 productores de leche, 21 productores de derivados lácteos (queseros) proveedores a las 2 microempresas acopiadoras de derivados lácteos también en estudio; en el distrito de Bambamarca.

Los factores que inciden en la competitividad de las microempresas productoras de derivados lácteos, comprende la zona rural y urbana del distrito de Bambamarca.

## CAPÍTULO III

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 3.1. Antecedentes teóricos de la investigación

Ibarra y Rosario (2008), afirman que en el trabajo de investigación que realizaron en la ciudad de México con el título de: COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA EN MÉXICO, lograron llegar a la conclusión de que, dentro del enfoque sistémico de competitividad, el conocimiento y su gestión cobran relevancia. Los conocimientos generados mediante los procesos de transformación del conocimiento, interactúan entre ellos en una espiral o círculo virtuoso de creación de conocimiento organizacional; ésta genera una nueva espiral, y así sucesivamente (Yoguel 2001). Menciona que, es fundamental construir una estrategia nacional de innovación sobre bases sólidas de educación, capacitación e infraestructura científica y tecnológica.

Jiménez y Ramírez (2006), aseguran que en su trabajo de investigación titulado: MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, llegó a la conclusión de que, el nivel de competitividad de una organización está en función de varios factores dentro de los cuales es preponderante la gestión desarrollada por la gerencia, específicamente de su capacidad de decisión y de la forma de afrontar el riesgo. Toda decisión conlleva un riesgo, y para obtener grandes resultados también se deben correr grandes riesgos. El saber evaluar y medir estos aspectos, se constituye en todo un arte que muy pocos dominan en el mundo empresarial. Estos pocos constituyen la elite de los gerentes exitosos que hacen que sus empresas sobresalgan y se distancien de los demás competidores.

Así mismo para Sousa (2009), las concepciones de desarrollo han venido modificándose a lo largo de medio siglo, de acuerdo a los retos que plantea la economía, los procesos sociales y políticos mundiales y la propia reflexión intelectual sobre este fenómeno social.

Según, Vázquez (1988), pueden distinguirse las siguientes dimensiones de desarrollo económico local:

- Económica; donde los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en el mercado.
- Formación de recursos humanos; donde los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.
- Socio-cultural e institucional; donde los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- Político-administrativa; donde la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de "entornos innovadores" favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- Ambiental; que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo ambiental sustentable.

Rojas (2006), precisa que el desarrollo local es integral porque incorpora en el diseño de sus planes, al conjunto de dimensiones presentes en el territorio social, económico, ambiental, etc. Por ello, iniciar un proceso de desarrollo local debe permitir favorecer el crecimiento económico de las microempresas, la democracia política y el progreso social, de modo que se alcance el desarrollo humano sostenible. El desafío para el desarrollo local de las sociedades está en insertarse en el mercado globalizado de manera competitiva, capitalizando al máximo sus capacidades y estrategias con los diferentes actores.

Gallicchio (2004), afirma que para hablar sobre desarrollo local se debe de considerarse algunos aspectos claves como: es un enfoque multidimensional e integrador, es un

enfoque definido por su capacidad de articular lo local con lo global, y es un proceso que requiere actores de desarrollo, orientado a la cooperación y negociación entre tales actores.

Así mismo, Tello (2008), sostiene que el desarrollo económico local es el proceso de la dinámica económica, social y política de un área geográfica específica, resultante del comportamiento e interacciones de los agentes que residen en dicha área, con la finalidad de incrementar la calidad de vida de los habitantes de manera sostenida.

### **3.2. Competitividad de las Microempresas**

Sánchez (2002), describía la competitividad así: “capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado tanto local como internacional”. Personalmente esta última definición es la más clarificadora de lo que solemos entender como “competitividad”; pero como he anticipado, hay varias formas de entender el concepto. Por otra parte, la competitividad empresarial puede ser interna y externa, ya que no siempre se trata de cómo se sitúa una empresa en el mercado, sino también de la propia percepción acerca del funcionamiento.

Si bien para Arriaga, Conde y Estrada (1996), el término “competitividad” nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial, sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores. Para Fernández (1995), este hecho es debido a que “mejorar el conocimiento sobre el comportamiento de las empresas nunca ha sido prioridad de los economistas”. La consecuencia directa es que cuando se han tenido que identificar las bases de la competitividad, se ha dirigido la atención hacia niveles superiores, como los países y regiones, o las industrias.

Haque (1991), considera que las empresas más competitivas son aquellas que logran permanecer en el mercado, por lo cual es necesario conocer las etapas del ciclo de vida empresarial.

Daft (2005), menciona que cada vez que una organización ingresa a una etapa en el ciclo de vida, se modifica su funcionalidad. El entorno interno genera nuevas necesidades de cambio en todos los sentidos: estructura, procesos, estrategias, etc., así como las demandas del entorno externo. Cada etapa del desarrollo de las

organizaciones conlleva nuevas necesidades y, por lo tanto, se modifica también la influencia del ambiente externo. Para distinguir el desarrollo de las organizaciones, se sugieren cuatro etapas: etapa empresarial, etapa de colectividad, etapa de formalización y etapa de elaboración.

Cano y Céspedes (2003), mencionan que la gestión en microempresas permite a las organizaciones ser competitivas globalmente en los sectores agropecuario, manufacturero e industrial. A continuación, se muestran los factores de competitividad que afectan a la gestión empresarial, que son puntos críticos y determinantes de la competitividad en diferentes niveles:

- La capacidad de gestión, estrategia empresarial, gestión e innovación, prácticas en el ciclo de la producción, capacidad de integración en redes de cooperación, logística empresarial e interacción entre proveedores, productores y compradores.
- La política de infraestructura, educacional, tecnológica, de infraestructura industrial, ambiental, regional y de comercio exterior.

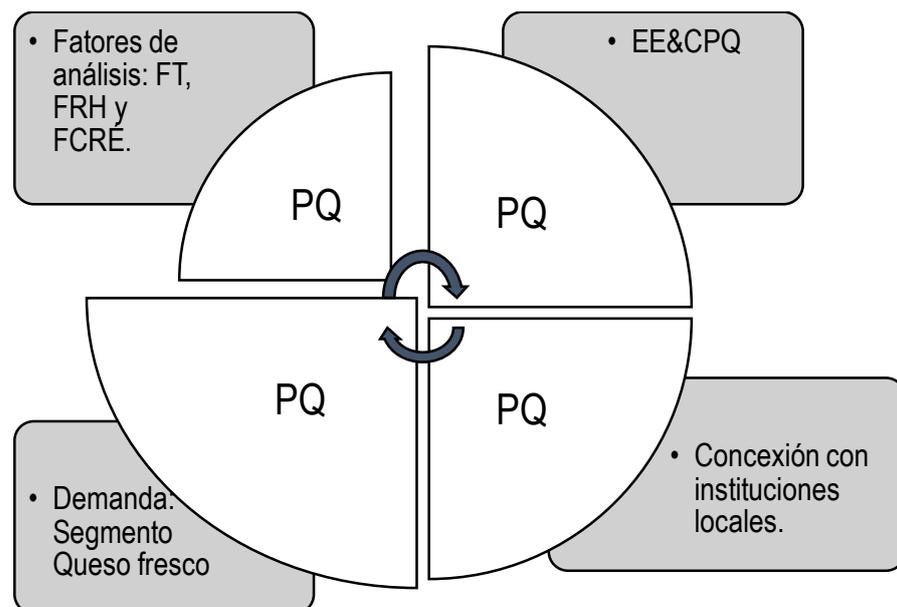
La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad de innovación del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

Porter (1980), afirma que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, se tendría que identificar cuáles son los factores que determinan a que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. De otro lado el autor menciona que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo, depende de las empresas aprovechar o no la oportunidad creando un entorno donde alcancen una

ventaja competitiva internacional así mismo menciona la administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores industriales sostiene la clave de la ventaja competitiva.

De otro lado según Porter (1999) indica que la educación de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

Haciendo el análisis de las plantas procesadoras de lácteos en del distrito de Bambamarca. Directamente relacionado con las ventajas competitivas del diamante de Porter esquematizamos en la siguiente figura:

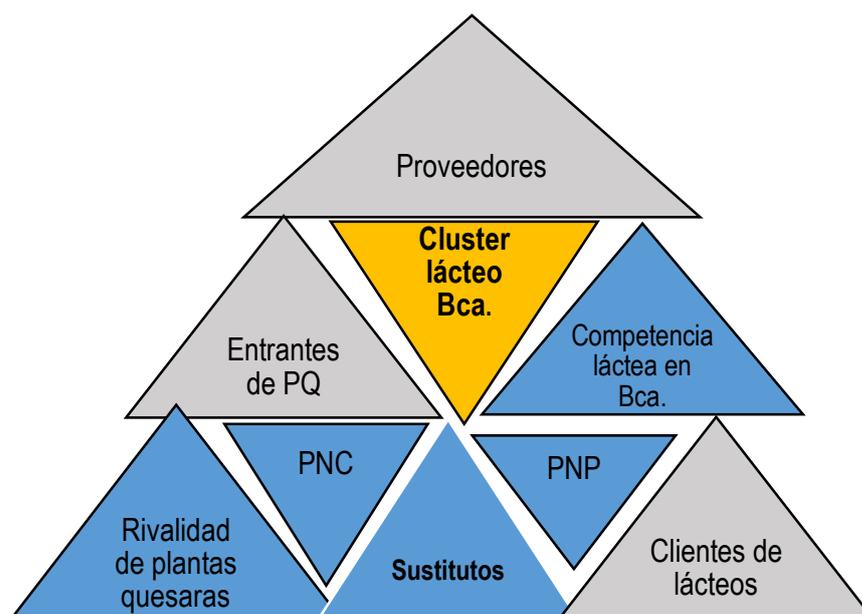


**Figura 1 Aplicación del Diamante de Porter en las Plantas queseras de Bambamarca.**

El gráfico que presentamos se analiza; el mayor desarrollo es en nuestra demanda cuyo producto favorito es el queso que se encuentra en los mercados, nuestra semejanza en la misma proporción esta entre: nuestras plantas queseras (PQ) y su estrategia estructural y su competencia entre plantas queseras (EE&CPQ) y conexión con las instituciones locales.

Nuestra mayor debilidad esta entre la PQ y sus factores; factor tecnológico (FT), factor recurso humano (FRH) y factor crediticio (FCRÉ). Este análisis explica que donde se encuentra amenazado es en el uso de tecnologías innovadoras, incapacidad de manejo en tanto en gestión láctea y la inaccesibilidad al sistema crediticio.

Por otro lado, las ventajas competitivas de las plantas queseras en Bambamarca. Que explicamos con el Diamante de Porter se muestra en la siguiente figura.



**Figura 2 Diamante de Porter**

Considerando el Diamante de Porter para el análisis del sector lácteo en el distrito, el mercado de queso en Bambamarca se ha convertido en un clúster lo que ha desencadenado una vulnerabilidad estando en constante amenaza de nuevas plantas queseras. Frente a esta rivalidad lo que se necesita aplicar una reciprocidad entre el poder de negociación entre clientes y proveedores (PNC y PNP).

Según Galán y Vecino (1997), es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece y los que tienen su origen en la propia empresa.

Dunning (1995), señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados. Para alcanzar el objetivo las empresas necesitan adoptar las siguientes estrategias:

- Sensibilización para generar ventajas mutuas, fundamentada en redes de conocimiento que faciliten la proyección hacia el exterior.
- Estimulación del intercambio de información y conocimientos entre administraciones que contribuyan a incrementar la competitividad.
- Fortalecer las economías de las empresas a través de los recursos humanos, cada vez más especializados.

### **3.3. Innovación**

Según Schumpeter (1941), asegura que la innovación es en esencia una nueva combinación de factores productivos. La innovación no involucra necesariamente un problema de naturaleza técnica. Su concepto de innovación cubre los siguientes cinco casos:

- Introducción de un nuevo bien, esto es, de uno con el que no se hayan familiarizado los consumidores de una nueva calidad del bien.
- Introducción de un nuevo método de producción, esto es, de no probado por la experiencia en la rama de la manufactura de que se trate, que no precisa fundarse en un descubrimiento nuevo desde el punto de vista científico, y que puede consistir simplemente en una forma nueva de manejar comercialmente una mercancía.
- Apertura de un nuevo mercado, esto es, un mercado en el cual no haya entrado la rama especial de la manufactura del país de que se trate, a pesar de que existiera anteriormente dicho mercado.

- Conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semi manufacturados, haya o no existido antes, como en los demás casos.

Creación de una nueva organización de cualquier industria, como la de una posición de monopolio o bien la anulación de una posición de monopolio existente con anterioridad.

### **3.4. El empresario como sujeto de innovación**

Schumpeter (1944), define la empresa como “La realización de nuevas combinaciones”, y a los empresarios como “Los individuos encargados de dirigir dicha realización”. Solo se es empresario cuando se llevan efectivamente a la práctica nuevas combinaciones, es decir, cuando se producen innovaciones exitosas; y se pierde este carácter en cuanto se pone en marcha el negocio; cuando se empieza a explotar igual que los demás explotan el suyo. Además, si existe innovación, es porque existen empresarios, que son definidos como persona con una voluntad y energías muy superiores a lo normal y que son capaces de generar desequilibrios.

### **3.5. Las microempresas en América Latina**

Las pequeñas y medianas empresas son agentes importantes en la estructura económica de los países de la región, no sólo por su participación en el total de firmas sino también por su aporte al empleo y, en menor medida, al producto. Sin embargo, la presencia de las microempresas en las exportaciones de los países de la región es baja. La información cuantitativa sobre las microempresas en América Latina es bastante escasa y, a menudo, de mala calidad. Por esta razón es difícil analizar la evolución del desempeño de estas empresas y, a veces, existen problemas para estimar correctamente su peso en la producción y el empleo. Este segundo aspecto se debe al hecho de que, en los países de la región, se utilizan por lo menos, dos definiciones distintas de microempresas. En términos generales se puede decir que existe una definición basada en la cantidad de ocupados por empresa y otra que utiliza las ventas

como criterio para identificar el tamaño económico de las empresas. El primer criterio ignora las diferencias sectoriales y entre ramas dentro de los sectores que, en general, son muy relevantes. Si se considera que las ventas representan en general un mejor indicador del real tamaño económico de una empresa, el primer criterio puede llevar a una sobrestimación de la participación de las microempresas (OIT 2015).

### **3.6. Acceso al Crédito**

Portocarrero y Villanueva (2002), mencionan los usos del crédito Con relación a la demanda de crédito por la microempresa, opinan que esta «es de naturaleza derivada, dependiendo del ciclo económico y de las condiciones a escala agregada, que determinan los requerimientos de capital de trabajo de las microempresas y condicionan sus oportunidades de negocio e inversión». Adicionalmente, de acuerdo a las entrevistas realizadas a expertos, existe consenso entre los entrevistados al decir que la demanda de créditos por parte de las microempresas es para cubrir sus necesidades de capital de trabajo.

Calderón (2005), afirma que los programas de apoyo crediticio para las MYPE han estado presentes desde hace muchos años en la agenda de las instituciones de fomento. Esto se debe a la reconocida dificultad que enfrentan estas empresas en la región para acceder a los mercados financieros.

Trivelli et ál. (2002), menciona que a lo largo de los años noventa se difundieron en la región enfoques basados en instrumentos de “segundo piso”. Esto significa que, en lugar de que sean los bancos públicos los que otorgan el crédito de forma directa como había ocurrido en los años setenta y ochenta, en los enfoques de segundo piso, las instituciones públicas de fomento licitan fondos destinados al crédito para las MYPE, para que sean administrados por bancos privados que se encargan de otorgar los créditos a las empresas. Por lo tanto, en ese esquema, los bancos privados asumen el riesgo de que las empresas beneficiarias no puedan devolver los fondos obtenidos. Consecuentemente, las instituciones públicas se liberan de ese riesgo.

Álvarez, Falcón y César (2010), aseguran que en el Perú en su trabajo de investigación titulado: CRECIMIENTO, INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN PAÍSES

LATINOAMERICANOS: EL CASO DEL PERÚ, concluyo de la forma siguiente: La innovación es importante porque favorece la competitividad, pero esto solo se consigue de forma satisfactoria cuando se dispone de un Sistema Nacional de Innovación lo suficientemente integrado, que sea capaz de coordinar las políticas públicas y crear incentivos para la colaboración sistémica entre todos los agentes representativos de la economía, el estado y la sociedad.

Mauricio, Zavala y Pope (2010), precisan en su investigación realizada en el Perú titulado: "ANÁLISIS DEL SECTOR LÁCTEO PERUANO", concluye de la siguiente forma: el sistema lácteo peruano, es un sector industrial altamente atractivo para las empresas de porte, con una serie de características estructurales, que determinan una altísima barrera de entrada, falta de competitividad de la actividad primaria, asimetría en el poder relativo de los actores e inequidad en el reparto del valor generado: el Estado no ha logrado implementar una asociatividad efectiva entre los ganaderos que consiga economías de escala y no pone orden en el mercado simulando una situación de eficiencia económica, lo que origina una rentabilidad supra normal para la industria formal, sub normal a los productores primarios, precios elevados para productos de baja calidad (sobre todo sanitaria) destinado a los consumidores y un foco continuo de problemas sociales en el agro.

Peñaloza y Marlene (2007), mencionan en su trabajo de investigación titulado: TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN FACTORES CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD, tuvo como resultado que, en definitiva, cualquier país o en su defecto una empresa, puede construir la competitividad y propender al crecimiento, mediante la adquisición permanente de conocimientos sobre productos y procesos y su aplicación práctica; invertir en investigación y desarrollo, desarrollar un sistema de innovación nacional, poderosos medios tele informáticos para difundir la información y el conocimiento junto a una gestión adecuada de la innovación. Todo ello, aunado a una adecuada y eficiente gerencia del proceso, asignación de recursos para desarrollar laboratorios, generación de patentes, capacitación del talento humano, adopción y/o adaptación de tecnología, conducirá a proveer mejores productos, mayores rentas y mejores niveles de bienestar social.

### 3.7. Requerimiento de servicios financieros

Según INEI (2013), la mayoría de las MIPYME, especialmente las informales, no cuenta con acceso garantizado al sistema financiero ni a productos financieros adecuados. En términos conceptuales, dos aspectos importantes de la demanda financiera de las empresas son: por un lado, que la actividad empresarial (a corto o largo plazo) demande más financiamiento que el usual, y por el otro que los recursos propios sean insuficientes. Es muy probable que las MIPYME (en especial las ME) inclusive requieran financiamiento para sus actividades de corto plazo, y que sus recursos propios sean insuficientes. En la medida que el acceso a recursos financieros formales sea limitado, esta demanda parece haber sido satisfecha rápidamente por canales informales de financiamiento.

La información estadística disponible reporta una respuesta negativa persistente de las MIPYME sobre sus requerimientos de servicios financieros. Tal es así, que, en el 2012, menos del 50% de conductores de MYPE había llenado alguna solicitud de préstamos en el sistema financiero regulado.

León *et al.* (2016), realizaron un estudio más detallado sobre las MYPE y su demanda financiera concluye que:

- Existen importantes diferencias entre las MYPE en cuanto a sus requerimientos por servicios financieros.
- Uno de cada dos MYPR declara no requerir servicios financieros formales.
- Las PE tienen mayor probabilidad de obtener un crédito formal que las ME.
- Las diferencias en la demanda financiera entre MYPE están asociadas al tipo de conductor, la productividad y localización de su empresa.
- Proporcionalmente hay más ME que pequeña y mediana empresa sin financiamiento formal.

- Las ME de servicios tienen menor probabilidad de acceder al crédito solicitado.
- Las PE en manufactura son las que más requieren y tienen mayor probabilidad de acceso a crédito.
- Las MYPE de servicios personales parecen tener menor demanda financiera, su acceso es el menor, lo cual está asociado a la volatilidad de sus ingresos, lo que puede inducirlas a un proceso de autoselección para no demandar porque se saben que no son sujetas de crédito.
- Una variable importante en el acceso financiero es la educación financiera.

En síntesis, las MIPYME muestran significativas diferencias económicas, que condicionan también su acceso a los servicios financieros y de asistencia técnica, más allá de sus diferentes requerimientos (magnitud, tipos de productos financieros, instituciones adecuadas, instrumentos de política pública, etc.).

### **3.8. Sistema financiero**

SBS (2012), Agrobanco es el banco Agropecuario creado a fines del 2001 mediante la Ley 27603, y relanzado en el 2007 mediante la Ley 29064, estableciendo sus actuales normas de funcionamiento. Agrobanco se define como el principal instrumento de apoyo financiero del Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario y de sus actividades agrícolas, ganaderas, forestales, acuícolas, agroindustriales, y los procesos de transformación, comercialización y exportación de productos naturales y derivados de dichas actividades. Además, tiene una cartera actual de activos superior a US\$700 millones, siendo sus colocaciones el componente más importante.

Aunque con información disponible limitada, se puede inferir que su nivel total de activos se ha mantenido similar entre 2015 y 2016. Sobre los servicios financieros que brinda Agrobanco, es conveniente tener en consideración que según la Ley General N° 26702 del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la SBS, Agrobanco está autorizado para realizar todas las actividades financieras de cualquier banco. Sin embargo, en la práctica no está movilizandando depósitos, si no que sus recursos provienen de recursos públicos, asignados a través del Ministerio de Agricultura y de otros pliegos.

Es decir, sólo coloca créditos, y lo hace casi enteramente en base a recursos del tesoro público, contrario a las demás instituciones financieras del sector financiero. Sobre los servicios crediticios que brinda Agrobanco, el cuadro 1 resume bien estos productos diversos, todos orientados a la actividad agrícola y pecuaria, para gastos productivos e inversión.

Un producto financiero que Agrobanco está impulsando actualmente es el de la Profundización Financiera, un modelo crediticio de corto plazo, orientado a pequeños productores agrarios de zonas sin oferta financiera formal, y cuenta con bajas tasas de interés. Este producto se ha venido ofreciendo en los últimos cinco años, con resultados promisorios y bajas tasas de morosidad. El producto crediticio va acompañado de asistencia técnica, donde sus mayores desafíos incluyen los costos de transacción asociados a la lejanía, así como la falta de información (SBS, 2012).

### **3.9. Producción de Leche**

Fernández, Sánchez y Pezo (2006), quienes realizaron un estudio en Cajamarca y en su informe final de CODELAC que titula: "ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LÁCTEOS CAJAMARCA", plantean lo siguiente:

El indicador de competitividad de un productor es el costo unitario con el que ingresa su producto al mercado, bajo condiciones estandarizadas de calidad y en un momento dado del año, a fin de obtener utilidad de acuerdo al precio del momento. Al respecto, la principal limitante que afecta el desarrollo de la cadena es el enfoque hacia el precio y no a los costos. El precio es una variable no controlada por los productores, más aún si es un producto de connotación internacional como la leche, descuidando la atención a los costos que si es un factor controlable por los actores locales. Es generalizado el poco conocimiento de sus costos en los diferentes eslabones; son reducidas las prácticas de registro, valoración y menos análisis de costos, de allí que se dificulta la toma de decisiones para su reducción. En esta mirada equivocada han contribuido las diferentes instituciones vinculadas a los productores, generando un enfrentamiento con los siguientes eslabones, no promoviendo redes de colaboración.

La mayoría de productores y actores locales de la cadena señalan que el principal problema que enfrentan es el bajo precio de sus productos y que hasta ahora no se han encontrado mecanismos para superarlo”. En los últimos siete años, no se ha observado variación en el precio de la leche fresca ni de sus derivados, salvo las que ocurre coyunturalmente por reducción de la oferta (escasez temporal), por lo tanto, el reto que se enfrenta es en función a los negocios existentes y potenciales, modificar las cadenas productivas para que los productores y actores que trabajan a escalas reducidas, obtengan beneficios. La mirada, debería estar en mejorar la eficiencia productiva reduciendo costos de producción y transacción y entre los diferentes eslabones o, agregar el valor final de los productos y servicios generados en la cadena productiva que permita incrementar el precio de venta al consumidor.

Referente a la producción Tinti (2017), menciona que la producción individual de leche de una vaca, normalmente se considera la producción y el tiempo, la producción de leche aumentará durante los primeros meses tras el parto, a lo que seguirá un largo período en constante descenso. La forma de la curva de lactancia variará en cada vaca y en cada raza. La alimentación y la administración de los recursos también influyen en la forma de la curva y tienen un fuerte impacto en la cantidad total de leche producida. La lactancia teóricamente dura 305 días, pero en la práctica dura normalmente más, y va seguida de un período seco de meses hasta el siguiente parto. Así mismo indica que el pico de producción es el punto en el que la vaca alcanza el nivel de producción de leche más alto. Normalmente el mismo se logra entre las 4 y las 10 semanas después del parto. El tiempo que necesita para obtener esta cumbre varía por muchos factores, como ser la raza, la nutrición, el potencial de producción, etc. Los animales con alta producción suelen conseguir este pico más tarde en relación a los animales de baja producción. Alcanzar un pico alto requiere un programa de alimentación muy equilibrado y bien gestionado. También manifiesta que el pico en la producción de leche, esta empieza a descender aproximadamente un 7 o 10 % por mes. El índice de descenso es lo que se conoce como persistencia de la vaca. Si la producción de una vaca desciende un 7 % mensual. Normalmente un pico más alto conlleva una menor persistencia. Como el pico, la persistencia depende de la alimentación y se puede, hasta cierto punto, modificar. La persistencia varía en cada vaca, pero normalmente en la primera lactancia la vaca es más persistente que en la segunda o la tercera. También indica que es importante recordar que una vaca lechera no tiene una producción de leche estable. La producción de leche cambia de un día a otro y la variación puede ser de hasta un 6 u

8%. Las vacas que son ordeñadas tres o cuatro veces al día, normalmente sufren menos variaciones que las que sólo son ordeñadas dos veces.

### **3.10. Buenas prácticas de ordeño**

Tinti (2017), menciona que la implementación de las buenas prácticas de ordeño permite lograr los requisitos mínimos para obtener leche apta para el consumo humano para luego procesarla adecuadamente al elaborar productos lácteos; la forma para el tratamiento de la leche se tienen en cuenta antes de iniciar el ordeño los siguientes pasos, que incluyen en la preparación del ganado, de la persona que va a ordeñar y de los utensilios que se van a utilizar durante el ordeño, además agrega otras prácticas como la limpieza del local de ordeño, el piso y las paredes del local de ordeño deben limpiarse todos los días antes de ordeñar con agua y detergente, retirando residuos de estiércol, tierra, alimentos o basura.

- Arreado de la vaca, Es importante arrear a la vaca con tranquilidad y buen trato, proporcionándole un ambiente tranquilo antes de ordeñarla. Esto estimula la salida de la leche de la ubre. Las personas que cuidan a las vacas deben tratarlas de manera tranquila y con seguridad. Cuando las vacas estén en el corral, proporcionarles alimento y agua y, sobre todo, descanso y tranquilidad antes de iniciar el ordeño.
- Horario fijo de ordeño, El ordeño deberá efectuarse una vez al día en horarios fijos. Dependiendo de la condición de la vaca, se puede ordeñar hasta dos veces diarias.
- Amarrado de la vaca, La inmovilización de la vaca durante el ordeño se realiza con un lazo, que debidamente amarrado a las patas y cola de la vaca, permite sujetarla, dando seguridad a la persona que va a ordeñar y previniendo algún accidente (como patadas de la vaca al ordeñador, o que la vaca tire el balde o recipiente de la leche recién ordeñada).

- Lavado de manos y brazos del ordeñador, Una vez que está asegurada la vaca, la persona que va a ordeñar tiene que lavarse las manos y los brazos, utilizando agua y jabón. De esta manera se elimina la suciedad de manos, dedos y uñas.
- Preparación y lavado de los utensilios de ordeño, Los utensilios de trabajo a utilizar son: baldes plásticos tanto para el traslado de agua y el lavado de pezones como para la recogida de la leche, mantas y cubetas. Los utensilios de ordeño deben ser lavados con agua y jabón antes del ordeño. Aunque sabemos que estos utensilios se lavan correctamente después del ordeño, lo mejor es revisarlos antes de usarlos para eliminar la presencia de residuos, suciedad acumulada o malos olores que puedan contaminar la leche.
- Después del ordeño, asegúrese de realizar las siguientes prácticas y recomendaciones para cuidar los utensilios que utilizó, limpiar el área de trabajo y mantener un registro de la leche luego del ordeño.
- Lavado de los utensilios de ordeño: Los baldes y recipientes que se usaron durante el ordeño se deben lavar con abundante agua y jabón. El lavado de los utensilios debe efectuarse tanto por dentro como por fuera, revisando el fondo de los recipientes, de manera que no queden residuos de leche.
- Limpieza del local de ordeño: El piso y las paredes del local de ordeño se deben limpiar con agua y detergente todos los días después de ordeñar, retirando residuos de estiércol, tierra, leche, alimentos o basura. Se recomienda realizar la desinfección del local de ordeño cada 15 días, utilizando lechada de cal. Con este producto se desinfectan las paredes, piso, lazos, comederos, bebederos y canales de desagüe.
- Destino del estiércol y la orina: El estiércol y la orina del ganado se destinan al compostaje de la materia orgánica. Se elabora una mezcla de estiércol, orina, broza de bosque y tierra, la cual se introduce en fosas tipo trinchera o se acumula en pilas superficiales cubiertas con nylon negro. Se deja así durante tres meses para provocar la descomposición de la materia orgánica, la cual se incorpora luego al suelo donde están los cultivos.

- Registros de producción de leche: Los registros de producción brindan información para el control de la producción de cada animal y los alimentos que consume, de manera que el productor o productora pueda calcular los beneficios que se obtienen; para garantizar la producción de leche, todos los productores y productoras deben llevar un registro de la producción diaria de leche de cada una de las vacas. Esto facilita efectuar un análisis periódico que permite lo siguiente:
  - Establecer metas que aseguren la sobrevivencia a largo plazo de su actividad lechera.
  - Desarrollar un plan para alcanzar las metas de acuerdo con los recursos disponibles.
  - Tomar las acciones necesarias para alcanzar las metas.
  - Analizar constantemente los resultados de las acciones tomadas.
  - Disponer de información para prevenir complicaciones con la presencia de enfermedades en los animales.

### **3.11. Análisis del costo de producción de leche**

Respecto a los costos de producción Tinti (2017), dice que en el Perú, hay una gran diferencia entre los costos unitarios de producción, las empresas o unidades ganaderas son muy heterogéneas con relación al tamaño de hato, rendimientos de leche, calidad del producto, disponibilidad y precios del agua, calidad y disponibilidad de forraje, formas de manejo del ganado y de la unidad familiar, entre otras, sumando la variada y difícil geografía, lo que introduce factores adicionales en la variación de las productividades, precio de insumos y de los servicios, particularmente el transporte. Los rendimientos promedio por vaca son muy bajos, del orden de 5 litros por día. Sin embargo, en zonas especializadas existen establos con rendimientos superiores de 15 litros, también aclara en dicho proceso considerar los aspectos siguientes:

- Los costos de producción en las cuencas lecheras, varían de acuerdo a los sistemas de producción y van desde s/. 1.00 a s/.1.30 por litro. Así mismo la estructura de costos varía de acuerdo a los criterios anteriormente descritos.
- Los ganaderos lecheros se enfrentan a un futuro difícil y crítico en el aspecto económico. El incremento nunca antes visto de los costos, la falta de leche a nivel internacional y la resistencia de la industria en subir los precios al ganadero hacen que hoy más que nunca el manejo eficiente se convierta en un requerimiento para la supervivencia.
- Ante esta situación todo ganadero debe establecer objetivos para su hato, en términos de producción, mejoramiento genético, tamaño y eficiencia reproductiva. Es importante revisar periódicamente cada animal del hato y analizar si cumple las expectativas en corto y largo plazo. Todos aquellos animales que no cumplen las metas deben ser descartados.
- Los objetivos fijados de tamaño y eficiencia reproductiva son fáciles de analizar si llevamos registros adecuados. Los de mejoramiento genético especialmente en cuanto a producción lechera se refiere, requieren de mayor análisis. Recordemos que “El ato más rentable no es el que tiene mayor producción por vaca sino el que tiene mayor utilidad por vaca”.
- El cumplimiento de estos objetivos radica en el conocimiento de la performance del hato y de cada vaca individualmente y en poder descartar aquellos animales que han dejado de ser económicamente rentables en base a cifras confiables. ¿Cómo decidir que vacas descartar por baja producción?, ¿Cuál es el límite de descarte? una hoja de cálculo en Excel nos ayuda mucho para determinar la producción por campaña y en 305 días de cada vaca, y para comparar cada vaca con el promedio del hato. Sin embargo, aún nos falta saber a partir de qué nivel de producción una vaca deja de ser rentable.
- Es importante recalcar que cada establo tendrá una línea de decisión diferente, en función de sus costos y de la producción de sus vacas. Todos sabemos

cuánto nos pagan por nuestra leche, pero ¿Cuántos saben el costo de producir cada litro de leche?

### **3.12. Definición de términos básicos**

Microempresa: Tiene de 1 a 10 trabajadores. Tiene un nivel de ventas anuales hasta un monto máximo de 150 UIT (SUNAT, 2015).

Pequeña Empresa: Tiene de 10 a 100 trabajadores. Tiene un nivel de ventas anuales a partir de 150 UIT hasta 1,700 UIT (SUNAT, 2015).

Comercialización: Es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta) (Dunning, 1995)

Competitividad: Es la capacidad para mantener y expandir su participación en el mercado local, regional e internacional con alta condición rentable y crecimiento en el largo plazo en el entorno socioeconómico (Porter, 1995).

Innovación: Aplicación de nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad del mismo y asimismo para que los potenciales usuarios o consumidores se vean más atraídos para adquirir esos productos (Yguel, 2001).

Tecnología: Conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad (Peñaloza, 2007).

Formalización: Es el parámetro de diseño según el cual se establecen comportamientos estándar dentro de la organización. El comportamiento se puede formalizar según el puesto de trabajo en el caso de producción rígida (Vásquez, 1988).

Ventaja competitiva: Es la combinación de recursos con los que dispone la empresa y las aptitudes de empresarios y trabajadores, de tal forma que la estrategia conlleve un análisis interno de las fortalezas y debilidades, y externo de las oportunidades y amenazas, con el fin de garantizar la sobrevivencia, crecimiento y rentabilidad del negocio o actividad (Porter, 1995).

Estrategia empresarial: También gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

Crédito formal: Crédito otorgado por entidades especializadas en créditos y que es supervisado por la Superintendencia de Banca y Seguros, y AFP de forma directa e indirecta (SBSAFP, 2016)

Según el (INEI), Cajamarca se mantiene como el departamento con mayor incidencia de pobreza monetaria en el Perú ya que se encuentra en el rango de 37,4 % a 46,3 %, este resultado es diez veces superior al nivel de pobreza en Ica y Madre de Dios, donde este indicador se ubica entre 1.8 % y 4.4, según datos del INEI, desde el 2011 Cajamarca se ubica en el grupo de regiones con el más alto nivel de pobreza y desde el 2017 se ha quedado en solitario con este mayor indicador, la población pobre significa que en el 2018 gastó menos de S/ 344 al mes por persona. Este es el monto definido por el INEI que permitiría cubrir las necesidades básicas alimenticias y no alimenticias este monto de referencia subió respecto a los S/ 338 fijados para el 2017, si bien la pobreza bajó el 2018, esta condición (20.5 %) todavía afecta a 6 millones 593,000 personas, reportó el INEI, en el caso de la pobreza extrema, este indicador en Cajamarca (entre 8.5% y 13.9%) también es diez veces mayor respecto a las regiones con un menor índice de pobreza extrema (0.3 % y 0.7 %), para el caso de la pobreza extrema, la línea de gasto mínimo para cubrir las necesidades alimentarias fue de S/ 183 al mes por persona. Es decir, los pobres extremos registraron gastos menores a esta cifra.

## CAPÍTULO IV

### HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Hipótesis general

La competitividad de las microempresas productoras de derivados lácteos en el distrito de Bambamarca está relacionada con el bajo nivel tecnológico, bajo capital de inversión y escaso o nulo financiamiento.

##### 4.1.1. Hipótesis específicas

- Diagnosticar la competitividad de las microempresas lácteas en el distrito identifica cuales son los factores que interviene en el proceso de producción y comercialización de derivados lácteos.
- La determinación de factores, competitivos constituyen al crecimiento y desarrollo de las microempresas productoras de derivados lácteos en el distrito de Bambamarca.
- Las propuestas estrategias de mejora alivian parte de la realidad competitiva en las microempresas existentes en el mercado lácteo distrital, provincial y regional.

## CAPÍTULO V

### OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

#### 5.1. Objetivo general:

Determinar los factores que inciden en la competitividad de las microempresas productoras de derivados lácteos, en el distrito de Bambamarca. Para cumplir dicho objetivo se planteó.

#### 5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de competitividad de las microempresas productoras de derivados lácteos.
- Determinar los factores, que constituyen un obstáculo al crecimiento y desarrollo de las microempresas productoras de derivados lácteos del distrito de Bambamarca.
- Dar propuestas o estrategias que puedan aliviar en parte la realidad competitiva de las microempresas existentes en el ámbito de dicho mercado.

## CAPÍTULO VI

### DISEÑO DE LA CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

#### 6. 1. Unidad de análisis, universo y muestra

##### 6.1.1. Unidad de análisis

Las unidades de análisis consideradas en el presente estudio son las siguientes, las dos empresas acopiadoras se encuentran en la zona urbana, para AMIPROLAC S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada) se consideró 8 proveedores de derivados lácteos y 24 productores de leche, para CORELAC E.I.R.L. (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) se consideró 13 proveedores de derivados lácteos y 39 productores de leche; los productores de derivados lácteos y productores de leche se encuentran en la zona rural.

##### 6.1.2. Universo y muestra (zona rural y urbana)

El tamaño de la población específica de productores de derivados lácteos que proveen a las 2 empresas acopiadoras en estudio son 27 de los cuales utilizando la fórmula se determinó que se realizará el estudio a 21 productor de derivados lácteos y los productores de leche se determinó a criterio del autor, para obtener la muestra se utilizó la siguiente fórmula.

Cálculo del tamaño de la muestra

Fórmula: Cálculo del tamaño de La muestra

$$n = \frac{Z^2(p) * (q) * (N)}{E^2(N - 1) + Z^2(p) * (q)}$$

Dónde:

Z: Nivel de confiabilidad 1.96

P: Probabilidad éxitos 0,5

Q: Probabilidad fracasos 0,5

N: Tamaño de la población 2

E: Error admisible 0,10

n: Tamaño de la muestra

Reemplazando en la Fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (27)}{(0.10)^2 * (27 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{25.9308}{0.26 + 0.9604}$$

$n = 21$  productores de derivados lácteos

La fórmula anterior se utilizó para determinar el tamaño de la muestra de los productores de derivados lácteos en la encuesta correspondiente; el número de productores de leche se determinó haciendo uso de la técnica al azar que fueron 63 para las dos empresas acopiadoras de queso AMIPROLAC S.A.C. Y CORELAC E.I.R.L.

## CAPÍTULO VII

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 7.1. Ubicación del trabajo de investigación

El presente trabajo de investigación se realizó a las dos microempresas acopiadoras de derivados lácteos AMIPROLAC S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada) y CORELAC E.I.R.L.(Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) de la zona urbana, 21 microempresas productoras de derivados lácteos y 63 productores de leche en la zona rural del distrito de Bambamarca, que se ubica en la provincia de Hualgayoc, departamento Cajamarca a una altitud media de 2,532 m con las coordenadas 6°40'46"S 78°31'09"O, su clima es templado con una temperatura máxima de 18.8°C y mínima de 5.3°C, cuenta con una población de 40,100 habitantes y una precipitación promedio de 792mm anuales. Este estudio se llevó a cabo de enero a junio del 2019.

Ubicación del distrito de Bambamarca.



Figura 3 Mapa Político de Bambamarca

## **7.2. Metodología**

Se desarrolló en las siguientes fases:

Análisis documental

La selección de la técnica de la encuesta, aplicadas en producción de leche, transformación a productos lácteos, y acopio.

La elaboración de base de datos en Excel y el análisis de la información.

## **7.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se empleó la encuesta para recabar información de los microempresarios productores de derivados lácteos proveedores a las empresas AMIPROLAC S.A.C., CORELAC E.I.R.L.; se aplicó 63 encuestas a productores de leche, 21 encuestas a productores de quesos y 2 encuestas a los gerentes de las empresas acopiadoras de queso antes mencionadas.

## **7.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

La información recopilada en las encuestas fue ordenada para cada ítem y discutida en cuadros que se analizan en el capítulo de resultados y discusiones.

## **7.5. Materiales**

Cuaderno

Lapiceros

Folder

USB

Laptop

Impresora

Fotocopias

## **7.6. Diseño experimental**

El presente trabajo de investigación por la naturaleza de la información requerida para el análisis correspondiente se ha hecho en base a datos obtenidos mediante encuestas a dos microempresas acopiadoras de derivados lácteos AMIPROLAC S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada) y CORELAC E.I.R.L. (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) de la zona urbana, 21 productores de derivados lácteos y 63 productores de leche en la zona rural del distrito de Bambamarca integrada por los caseríos La Colpa, Enterador, Quillinshacucho, Huangamarca, Moranlirio, Arascorgue, Tandalpata, Chalapampa y tambo Alto que conforman parte de la cuenca baja del Rio Llaucano; es decir la investigación no se ajusta a un análisis o diseño estadístico alguno.

## CAPÍTULO VIII

### RESULTADOS

En el presente capítulo se indican los resultados obtenidos según las encuestas aplicadas y las discusiones pertinentes.

**Tabla 1. Edad y género de los productores de leche**

<i>Edad/años</i>	<i>AMIPROLAC S.A.C.</i>				<i>CORELAC E.I.R.L.</i>			
	Masculino	Femenino	Total	%	Masculino	Femenino	Total	%
20-30	1	2	3	13 %		4	4	10 %
31-40		5	5	21 %	1	8	9	23 %
41-50	1	8	9	38 %		13	13	33 %
51-60		2	2	8 %		6	6	15 %
61-70		3	3	13 %		5	5	13 %
71-90		2	2	8 %		2	2	5 %
TOTAL %	2= 8 %	22=92 %	24	100 %	1=2 %	38=98 %	39	100 %

En la tabla 1 se puede observar en lo que edad y género de los productores de leche se refiere, participan mayormente damas y un mínimo de varones, y la mayoría se encuentran entre 41 y 50 años de edad. Esta diferencia entre otras puede deberse a que en la zona la producción de leche es baja y no satisface sus necesidades, en una zona de pobreza extrema (INEI 2018) por lo tanto, los varones dedican su tiempo a otras actividades: Carpintería, artesanía, agricultura etc.

**Tabla 2. Grado de instrucción de los productores de leche**

Nivel Educativo	AMIPROLAC S.A.C.		CORELAC E.I.R.L.	
	Productor	%	Productor	%
Primaria incompleta	5	21 %	6	15 %
Primaria completa	16	67 %	23	59 %
Secundaria incompleta	0	0 %	6	15 %
Secundaria completa	3	13 %	2	5 %
Superior incompleta	0	0 %	2	5 %
Superior completa	0	0 %	0	0 %
Total	24	100 %	39	100 %

Observando la tabla 2 los productores de leche, cuentan con bajo nivel educativo, la mayoría solo tiene primaria completa, la falta de educación hace más difícil el acceso a los conocimientos y uso de tecnología, se resisten al cambio, y no saben el manejo adecuado de salud animal, y mucho menos saben que existe normas técnicas para la producción y manipulación de la leche; lo contrario a lo manifestado por (Tinti 2017).

**Tabla 3. Ocupación principal de los productores de leche**

Ocupación del productor	AMIPROLAC S.A.C.		CORELAC E.I.R.L.	
	Productor	%	Productor	%
Agricultor	2	8 %	1	3 %
Ama de casa	18	75 %	26	67 %
Artesano (a)	4	17 %	8	20 %
Otra ocupación	0	0 %	4	10 %
Total	24	100 %	39	100 %

La tabla 3 nos muestra que los productores no se dedican exclusivamente a la producción de leche, si no que generalmente se dedican a los quehaceres domésticos de su casa (75 % y 67 %).

**Tabla 4. Causas por lo que los productores no utilizan equipos de ordeño**

Causas del no uso	AMIPROLAC S.A.C.		CORELAC E.I.R.L.	
	Productor	%	Productor	%
Muy costosas	0	0 %	0	0 %
Desconocimiento	0	0 %	25	64 %
Falta asistencia Técnica	1	4 %	2	5 %
Poca producción de leche	23	96 %	12	31 %
Total	24	100 %	39	100 %

Observando la tabla 4 se ve que la causa principal por lo que los productores no utilizan equipos de ordeño, en su mayoría indica que es por desconocimiento y la poca producción de leche, deduciendo la falta de asistencia técnica.

**Tabla 5. Cantidad de leche producida en litros por día**

Cantidad litros día	AMIPROLAC S.A.C.			CORELAC E.I.R.L.		
	Productor	%	Promedio litros día	Productor	%	Promedio litros día
01 a 10 l	0	0 %	0	5	13 %	7
10 a 20 l	17	71 %	14	26	67 %	15
20 a 30 l	3	13 %	24	4	10 %	22
30 a 40 l	4	17 %	37	2	5 %	35
40 a mas	0	0 %	0	2	5 %	47
Total	24	100 %	454	39	100 %	703

En la tabla 5 se puede observar que la mayoría de productores de leche solo alcanzan a producir un promedio de 14.5 litros, de esta manera se confirma que en la zona donde se realizó el presente trabajo, la producción de lácteos es muy baja.

## Equipos de ordeño.

El éxito en la recepción de la leche que se ordeña, está en la utilización de equipos sépticos y de garantía (Tinti, 2017). De un total de 24 productores de leche en AMIPROLAC S.A.C. y 39 productores de leche en CORELAC E.I.R.L., en la tabla 6 se indican los equipos que usan los productores de leche en el área de estudio.

**Tabla 6. Equipos utilizados en la recepción y traslado de la leche**

Equipos en el ordeño de leche	AMIPROLAC S.A.C.	CORELAC E.I.R.L.
	Productor	Productor
Termómetro	0	0
Balde plástico	24	37
Balde de acero inoxidable	0	2
Jabón para lavar la ubre	8	4
Manteles	16	35
Total	24	39

La tabla 6 muestra los equipos utilizados para la recepción y transporte de leche de los productores; mayormente en el ordeño utilizan baldes plásticos, cuyo lavado se practica solo en agua de caño; en la empresa CORELAC E.I.R.L., solo un 5 % utilizan balde de acero inoxidable. También indica que la mayoría utilizan manteles para limpiar la ubre de la vaca y en menor cantidad utilizan jabón para lavar la ubre, así como afirma Tinti, la higiene en el proceso del ordeño es muy importante tanto el lugar donde se realiza la actividad como también la ubre de la vaca, de esta manera obtendremos un producto inocuo y de calidad. Esto refleja lo mencionado en los datos de la tabla 2 y tabla 4.

**Tabla 7. Tipo de material del depósito que utiliza el productor de leche**

Material de depósito	AMIPROLAS S.A.C.		CORELAC E.I.R.L.	
	Productor	%	Productor	%
Porongo de plástico	20	83 %	34	87 %
Porongo de aluminio	3	13 %	2	5 %
Porongo de acero inoxidable	0	0 %	0	0 %
Ollas	1	4 %	3	8 %
Total	24	100 %	39	100 %

Observando la tabla 7 nos indica que la mayoría de productores de leche utilizan porongos de plástico para el almacenado de la leche; son muy pocos los que utilizan porongos de aluminio; los porongos o galoneras de plástico son difíciles de lavar contribuyendo a la mala higiene y por ende a la acidez de la leche. El material adecuado es el aluminio y acero inoxidable de boca ancha.

**Tabla 8. Precio de venta del litro de leche**

Precio de venta por litro de leche (s/.)	AMIPROLAC S.A.C		CORELAC E.I.R.L.	
	Productor	%	Productor	%
0.80	0	0 %	0	0 %
1.00	0	0 %	7	18 %
1.10	14	58 %	23	59 %
1.20	10	42 %	9	23 %
1.30	0	0 %	0	0 %
Total	24	100 %	39	100 %

La tabla 8 nos muestra la variación de precios del litro de leche que existe en el distrito de Bambamarca, la mayoría venden a s/. 1.10 soles. Los datos fueron tomados de abril a junio del 2019, pero existe una variación de precios durante el año, baja en los meses de octubre a diciembre esto se debe a la abundancia de palta ya en parte es un producto sustituto de los derivados lácteos.

## Los productores de derivados lácteos

**Tabla 9. Género del productor de derivados lácteos**

AMIPROLAC S.A.C.				CORELAC E.I.R.L.			
Masculino	Femenino	Total	%	Masculino	Femenino	Total	%
2		2	25 %	1		1	8 %
1	2	3	38 %	6		6	46 %
2		2	25 %	3	1	4	31 %
1		1	13 %	2		2	15 %
0		0	0 %	0		0	0 %
0		0	0 %	0		0	0 %
6 =75 %	2 =25 %	8	100%	12=92 %	1 =8 %	13	100%

Observando la tabla 9 indica que la gran mayoría de los productores de derivados lácteos son varones y un porcentaje muy pequeño son damas, contrariamente a lo indicado en la tabla 1 que aún no satisfacen sus necesidades con mínimas excepciones asocian la actividad láctea con otras actividades agricultura, artesanía, etc. Esta actividad mayormente es asumida por los varones debido a que los productores de derivados lácteos para preparar altos volúmenes de leche realizan un trabajo forzado, debido a que en la zona no se cuenta con equipos mecánicos para este tipo de procedimiento.

**Tabla 10. Grado de instrucción del productor de derivados lácteos**

Nivel Educativo del productor	AMIPROLAC S.A.C.		CORELAC E.I.R.L.	
	Productor	%	Productor	%
Primaria incompleta	1	13 %	2	15 %
Primaria completa	6	75 %	8	62 %
Secundaria incompleta	1	13 %	2	15 %
Secundaria completa	0	0 %	1	8 %
Superior incompleta	0	0 %	0	0 %
Superior completa	0	0 %	0	0 %
Total	8	100 %	13	100 %

La tabla 10 nos muestra que la mayoría de los productores de derivados lácteos cuentan con un bajo nivel educativo, redundando y analizando que la producción de quesos es un reflejo del nivel educativo no tienen un buen proceso en la elaboración del producto; es decir la calidad de los volúmenes de queso producido es baja.

**Tabla 11. Ocupación principal del productor de derivados lácteos**

Ocupación del productor	AMIPROLAC S.A.C.		CORELAC E.I.R.L.	
	Productor	%	Productor	%
Agricultor	2	25 %	2	15 %
Ama de casa	2	25 %	1	8 %
Artesano (a)	0	0 %	3	23 %
Productor de queso	4	50 %	7	54 %
Otra	0		0	0 %
Total	8	100 %	13	100 %

Observando la tabla 11 muestra que el 50 % y 54 % están inmersos exclusivamente a la producción de quesos, pero no cuentan con equipos y el nivel educativo adecuado como se observa en la tabla 10.

**Tabla 12. Equipos utilizados en la producción de derivados lácteos**

Equipos	AMIPROLAC S.A.C		CORELAC E.I.R.L.	
	Productor	%	Productor	%
Pailas de acero inoxidable	1	13 %	2	15 %
Pailas de hoja lata	5	63 %	10	77 %
Ollas	2	25 %	1	8 %
Total	8	100 %	13	100 %

La tabla 12 muestra que la mayoría de productores utilizan pailas de hojalata para la elaboración de los derivados lácteos, pero desconocen que la hojalata no es recomendable; según la Norma Técnica Peruana para Leche y Productos Lácteos. Leche Cruda. Los requisitos, encontramos en su cuarta edición, aprobada el 10 de abril del 2003 – INDECOPI, indica que el material adecuado para producción de lácteos son las marmitas (olla de acero quirúrgico) que llevan incorporado su calentador; las pailas de hojalata no garantizan la calidad.

**Tabla 13. Volumen de leche procesada, recepcionada**

Litros de leche	AMIPROLAC S.A.C.		Kg queso/día	CORELAC E.I.R.L.		Kg queso
	Productor	%		Productor	%	
51 a 100 lts.	4	50 %	10	2	15 %	9
101 a 150 lts.	2	25 %	18	8	62 %	17
151 a 200 lts	1	13 %	22	0	0 %	
201 a 250 lts.	1	12 %	30	2	15 %	25
250 a más lts.	0	0 %		1	8 %	23

Observando la tabla 13 indica que la mayoría de productores solo procesan de entre 100 l a 200 l por día, la producción si amerita a la raza de ganado criollo existente, y el régimen de pasturas de la zona.

**Tabla 14. Tipos de quesos**

Tipo de queso	AMIPROLAC S.A.C		CORELAC E.I.R.L	
	Total	%	Total	%
Fresco	6	75 %	11	85 %
Suizo	2	25 %	2	15 %
Mozarela	0	0 %	0	0 %
Mantecoso	0	0 %	0	0 %
Otros	0	0 %	0	0 %

La tabla 14 indica que en ambas empresas los productores mayormente procesan queso fresco y pocos procesan queso tipo suizo, en este sentido la rentabilidad de los productos lácteos juega la oferta y la demanda.

**Tabla 15. Precio de venta por kg de queso fresco**

Precio de venta por kilogramo de queso (s/.)	AMIPROLAC S.A.C.		CORELAC E.I.R.L.	
	Productor	%	Productor	%
8.00	0	0 %	0	0 %
9.00	0	0 %	0	0 %
10.00	8	100 %	13	100 %
11.00	0	0 %	0	0 %
Total	8	100 %	13	100 %

La tabla 15 muestra que los productores de derivados lácteos venden el kg de queso fresco a s/. 10.00 soles. Ambas empresas acopiadoras compran el queso fresco al mismo precio.

**Tabla 16. Precio de venta del kg de queso tipo suizo**

Precio de venta (s/.)	AMIPROLAC S.A.C.		CORELAC E.I.R.L.	
	Productor	%	Productor	%
15.00	0	0 %	0	0 %
16.00c	0	0 %	13	100 %
17.00	8	100 %	0	0 %
18.00	0	0 %	0	0 %

Observando la tabla 16 muestra que la mayoría de productores de derivados lácteos venden el kg de queso tipo suizo a s/. 16.00 y los demás venden a s/. 17.00 soles, estas variaciones de precios circunstancialmente se debe a la oferta y la demanda y la época de producción de leche.

#### **Análisis al interior del sector lácteo en el distrito de Bambamarca.**

Las ventajas de los competidores definen su poder relativo al interior del sector. Esquematizando la competencia ampliada en el sector lácteo primario de acuerdo al enfoque de Porter se tiene cinco grupos: compradores, proveedores, los productos sustitutos, competidores potenciales y los productores, constituyen cinco fuerzas competitivas que pugnan por las utilidades del sector, cada uno de ellos trata de incrementar su rentabilidad a costa de los restantes.

#### **Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter en la producción de derivados lácteos en el distrito de Bambamarca.**

##### **Poder de negociación de los clientes.**

En tres meses de duración del estudio la producción de 63 productores de leche, alcanzó una producción mensual de 34,710 litros, derivando un promedio de 18 litros diarios por productor; siendo los clientes de la agroindustria rural dedicadas a la producción referente al queso fresco y queso tipo suizo; por lo tanto, la importancia de esta fuerza puede ser calificada como “baja” porque las compras están concentradas en un solo agente.

Poder de negociación de los proveedores.

En el área de estudio se identificó a 63 productores de leche, los cuales son proveedores de 21 microempresas productoras de derivados lácteos, haciendo un promedio de 3 productores de leche para cada productor de queso.

El poder de negociación de los productores de leche para negociar precios es sumamente débil debido a la atomización de la producción y el precio fijado por las agroindustrias rurales dedicadas a la producción de queso fresco y queso tipo suizo. En el mercado de leche para las pequeñas plantas queseras del ámbito de estudio, el poder de los compradores está atomizado, así como el poder de los vendedores. Por lo tanto, esta fuerza puede ser considerada como “baja”.

### **Bienes sustitutos.**

En el periodo de estudio la producción de queso mensual fue de 4,500 kg mensuales haciendo un promedio diario de 7kg de producción diaria por productor de derivados lácteos.

La leche y el queso hacen parte de la canasta familiar básica y mantienen una participación importante dentro del consumo de las familias en sus diferentes presentaciones. Debido a la inobservancia del Codex Alimentarius en Bambamarca en lo concerniente a los productos lácteos y la inexistencia de estándares mínimos de calidad sobre la leche y productos lácteos de cumplimiento obligatorio. Durante el año existe temporadas de algunos alimentos sustitutos a los productos de derivados lácteos, así como la palta, pero no suman mucha relevancia.

En tal sentido la importancia de esta fuerza es también considerada como “baja”.

### **Potencial entrada de competidores.**

Uno de los principales requisitos para poder ingresar al mercado lácteo lo constituyen las economías de escala. Las empresas dedicadas a la producción de leche, como las agroindustrias productoras de derivados lácteos, con mayor capacidad de producción y mayor integración vertical, son las que pueden obtener mayores beneficios de su escala, para lo cual se requieren considerables inversiones. Así mismo, el elevado grado de posicionamiento que tienen las marcas de los productos lácteos agroindustriales, crea una fuerte barrera de ingreso a otras marcas, adicionalmente, el movimiento de grandes

volúmenes de productos sumamente perecibles en medio de deficiencias en vías de comunicación y cadena de frío, obstaculiza el ingreso de nuevos competidores.

Otra barrera de entrada importante lo constituye el pequeño tamaño del mercado local.

Al menos en el corto plazo, considero que la importancia de esta fuerza como “baja”.

### **Rivalidad interna**

En el ámbito de estudio se consideró a 21 microempresarios productores de derivados lácteos los cuales son proveedores a dos empresas acopiadoras de queso fresco y queso tipo suizo denominadas AMIPROLAC S.A.C. y CORELAC E.I.R.L. ubicadas en la zona urbana del distrito de Bambamarca; los productores de lácteos casi no compiten entre sí a pesar de estar sumamente atomizados, debido a que la demanda todavía no está cubierta. La estrategia del Estado para combatir la atomización por medio de la promoción de la asociatividad, durante los últimos 15 años, no ha logrado el efecto deseado.

El sector agroalimentario y lácteo nacional se ha caracterizado por la existencia de pocas empresas industriales que comparten el mismo mercado.

Existe una limitada competencia al interior de la gran industria, cada empresa tiene delimitado su mercado y tratan de no invadir los otros territorios comerciales. Las empresas pequeñas que pretenden escalar participación en el mercado poniendo en peligro el equilibrio y rentabilidad de las grandes han sido neutralizadas y obligadas a vender o quebrar.

La rivalidad interna se da entre el acopio de la leche destinada a las microempresas productoras de derivados lácteos mas no en el abastecimiento de las microempresas acopiadoras.

En tal sentido, esta fuerza es clasificada como “baja”.

## Acopiadoras de derivados lácteos.

**Tabla 17. Cuadro comparativo de las microempresas**

Ítem	CORELAC E.I.R.L.	AMIPROLAC S.A.C.
Genero	M	M
Grado de instrucción	Superior incompleta	Secundaria completa
Estado civil	Soltero	Soltero
Ocupación principal	Comerciante	Comerciante
Inscripción en registros públicos	Si	Si
kg Queso fresco que acopia x semana	2500 x 10.00 = 25,000.00	1,000 x 10.00 = 10,000.00
kg Queso tipo suizo que acopia x semana	250 x 16.00 = 4,000.00	500 x 17.00 = 8,500.00
Tipo de empaque	Bolsa	Bolsa
Ciudades a donde vende el producto	Bambamarca, Cajamarca, Chiclayo, Trujillo, Lima, Piura, Huaura y Huacho	Bambamarca, Lima, Piura
Nº de proveedores	17	10
Utiliza EPP	Si	Si
Vestuario	No	Si
Precio de compra queso tipo suizo	S/. 16.00	S/. 17.00
Precio de venta queso tipo suizo	S/. 17.00	S/. 19.00

La tabla 17 muestra las diferencias que existe entre ambas empresas en estudio, el grado de instrucción de los gerentes es muy importante en actividades de capacitación y asistencias técnicas, lo cual acelera el aprendizaje de los directivos de los derivados de lácteo. La microempresa CORELAC E.I.R.L. maneja un capital semanal en promedio de s/. 29,000.00 soles Y la microempresa CORELAC S.A.C. maneja un capital semanal en promedio de s/. 18,500.00.

## **CAPÍTULO IX**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- ✓ Entre los principales factores que inciden en la competitividad de las microempresas seleccionadas para el estudio, se encuentra la dificultad de carácter económico y no existe asistencia técnica tanto productores de leche como productores de derivados lácteos, lo que permite que los productores de queso obtengan la producción en forma deficiente.
- ✓ Las empresas consideradas en el estudio, AMIPROLAC S.A.C. y CORELAC E.I.R.L., si cuentan con equipos y cámaras de refrigeración suficientes que garantiza la calidad del producto.
- ✓ Sin embargo, los pequeños productores de lácteos adolecen de equipos de refrigeración y otros que permitan darles una buena conservación a los productos lácteos en cuestión.
- ✓ Se recomienda el diseño de planes de formación para microempresas especializadas en la producción de derivados lácteos. Estos planes de formación podrían estar orientados a las mejoras del sistema productivo y a la competitividad del producto en la región.
- ✓ El distrito de Bambamarca presenta las condiciones físico ambientales que de una u otra manera puede implementarse productos y microempresas para la producción de derivados lácteos de carácter sustentable y rentable a la vez.
- ✓ Es importante considerar a futuro la implementación de planes de capacitación por parte de las autoridades locales y regionales; así mismo generar una corriente de créditos a nivel de la zona.

## CAPÍTULO X

### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Agalep. (2015). Informe del sector lácteo Perú. Lima: Agalep.
- Bernal torres, c. A. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson.
- Banco Central de Reserva del Perú (2015). Memoria Anual 2015 Ministerio de Agricultura y Riego. Lima-Perú. Pág. 24.
- CEMTRUM (Católica Business School, PE). s.f. Factores que limitan el crecimiento de las Micro y pequeñas empresas en el Perú.
- Carrasco Díaz, s. (2015). Metodología de la Investigación Científica. Lima: San Marcos.
- Cartier, j. E. (2004). Tambero.com. Recuperado el 19 de abril de 2017, de <https://www.tambero.com/posts/541-el-ciclo-productivo-de-la-vaca>
- César, á. F. (2010). Crecimiento, Innovación y Sostenibilidad en Países latinoamericanos: el caso del Perú. Cuadernos de investigación epg, 1 - 43.
- Chávez, i. L. (2002). La teoría Evolucionista y el Comercio Internacional en Teorías económicas de la Innovación Tecnológica. México: Instituto Politécnico.
- Consejo Nacional de Competitividad. (2014 - 2018). Agenda de Competitividad Rumbo al Bicentenario. Lima.
- David Ritchie, César Neves, Támara Alfonso, Omar Begazo, Igor Luna Victoria y Juan Uribe. (2013). Ganadería de Doble Propósito: Propuesta para Pequeños productores colombianos. lima: universidad ESAN.

- Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial. MYPE (2012). Estadísticas de la micro y pequeña empresa. Lima.
- Eddy, c. P. (2010). Sistematización de Experiencias caso: la Cadena Productiva de Lácteos en la municipalidad del "Hatun Mayo" Anta y los Procesos de Concertación en Chumbivilcas y Anta. Remupe, 1 - 34.
- Garcia, j. (2006). Ventaja Competitiva a través del Desarrollo de Clusters Empresariales. Contabilidad y Negocios - Pucp, i, 30-35.
- Gustavo Villapalos Salas, Fernando Fernández Tapias y Francisco José Rubia Vila. (2000). La Innovación: Un Factor Clave Para la Competitividad de las Empresas. Madrid: Innovatec.
- Gonzales, E. *et al.* (2001). "El Financiamiento Informal en el Perú".
- Gonzales de Olarte, E. (1994). En las fronteras del mercado. IEP. Lima. Pág. 331.
- Jiménez Ramírez y Manuel Humberto. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. Umbral Científico, 1 - 12.
- INEI (2013). Resultados de Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013". Lima-Perú. Pág. 14.
- INFOLACTEA. (2016). INFOLACTEA. Recuperado el 12 de 06 de 2019, de <http://infolactea.com/productos/la-industria-de-leche-y-derivadoslacteos-en-el-peru/>
- Jiménez Ramírez y Manuel Humberto. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. Umbral Científico, 1 - 12.
- MINAGRI (2016): Boletín estadístico de Producción Agroindustrial Alimentaria 2016. Lima-Perú. Pág. 07.

- MINAGRI-DGESEP-DEA (2015). Boletín Estadístico Agrario, diciembre 2015.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2004). Enfoque de desarrollo económico local.
- Paredes Gordon, t. (2008). Metodología de la Investigación. Cusco: El Antoniano.
- Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las MYPE 2011-2021. (s.f.).
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2015). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE)". Lima – Perú.
- Porter, m. (1999). Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones. (c. H. Press, ed.) Madrid: Deusto.
- Porter, m. E. (2009). Ser Competitivo. España - Barcelona: Deusto.
- Porter, m. E. (2013). Estrategia Competitiva. México: Patria.
- PRODUCE (2015). Informe del Ministerio de la Producción: Anuario Estadístico Industrial, MIPYME y Comercio Interno 2015. Lima-Perú. Pág. 115-116.
- Rojas-Morán, L. (2006). "Manual para la gestión Municipal del Desarrollo Económico Local". Lima- Perú. Pág. 14.
- Santa Cruz Fernández Víctor, Sánchez Dejo Marita y Sonia Peso. (2006). Análisis de la Cadena Productiva de Lácteos Cajamarca. Cajamarca: CODELAC.
- Sousa-Silva, J. (2009). La Farsa del Desarrollo. Brasil. Págs. 1- 33.
- Sunkel, O. y Paz, P. (1970): El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo, Siglo XXI. México.

- Tello, MD. (2008). Desarrollo Económico Local, Descentralización y Clusters: Teoría, Evidencia y aplicaciones. CENTRUM-Católica, Lima-Perú. Pág. 40.
- Tinti, m. (2017). Buenas Prácticas Antes y Después del Ordeño. Tambero.com.
- Tinti, m. (19 de 02 de 2017). Tambero.com. Recuperado el 19 de 06 de 2019, de <https://www.tambero.com/posts/981-entender-la-produccion-de-leche>
- Trivelli, C., Revesz, B. y Escobal, J. (2006). Alternativas para la pequeña agricultura comercial. Red de Desarrollo Rural. IEP, CIPCA y GRADE. Lima-Perú.
- Vásquez-Barquero, A. (1988). Desarrollo Local. Una Estrategia de Creación de Empleo. Edit. Pirámide. Madrid-España.
- Valdivia, M. y Silva, JP. (1997): Acceso al Crédito en la Economías Rurales: Diferencias entre
- El sector formal e informal en el Perú. SEPIA. Lima-Perú.

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta o entrevista

#### ENCUESTA-ENTREVISTA: “FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE DERIVADOS LÁCTEOS EN EL DISTRITO DE BAMBAMARCA

Finalidad: Determinar los factores que inciden en la competitividad de las microempresas AMIPROLAC S.A.C. y CORELAC E.I.R.L. productoras de leche en el distrito de Bambamarca.

#### I. Aspectos generales del productor de leche, productor de derivados lácteos y gerentes de las empresas acopiadoras.

1. Edad del entrevistado (años): .....
2. sexo
  - a. Masculino ( )
  - b. Femenino ( )
3. Grado de Instrucción.
  - a. Primaria incompleta ( )
  - b. Primaria completa ( )
  - c. Secundaria incompleta ( )
  - d. Secundaria completa ( )
  - e. Superior incompleta ( )
4. Ocupación principal.
  - a. Agricultor ( )
  - b. Ama de casa ( )
  - c. Artesano (a) ( )
  - d. Otra ocupación ..... ( )
5. ¿Quién toma las decisiones en el negocio?
  - a. Hombre ( )
  - b. Mujer ( )
  - c. Ambos ( )
  - d. Otros ( )

## II. NIVEL TECNOLÓGICO DEL PRODUCTOR

6. ¿Ha tenido o tiene actualmente asistencia especializada de parte de alguna organización, en el tratamiento de productos lácteos?

Sí ( ) ¿De quién?:

No ( )

- a. Municipalidad provincial (o distrital) ( )
- b. ONG's ( )
- c. Programas nacionales (PROCOMPITE) ( )
- d. Otros ..... ( )

7. En el ordeño ¿Emplea usted equipos de ordeño u otros?

Sí ( )

No ( ) ¿por qué? Causas

- a. Muy costosa ( )
- b. Desconocimiento ( )
- c. Por falta de asistencia técnica ( )
- d. No se adecuan al medio de producción ( )

8. La leche producida ¿cuál es su destino?

- a. Venta ( )
- b. Producción de queso ( )
- c. Producción de mantequilla ( )
- d. Otros ..... ( )

9. ¿Cuánto es la producción de leche?

- a. De 1 l a 10 ( )
- b. De 10 l a 20 l ( )
- c. De 20 l a 30 l ( )
- d. De 30 l a 40 l ( )
- e. De 40 l a más ( )

10. ¿Utiliza para el cuidado de la leche equipos auxiliares?

Si ( ) No ( ) ¿por qué?

- a. Termómetros ( )
- b. Baldes plásticos ( )
- c. Baldes de material inoxidable ( )
- d. Manteles ( )
- e. Jabón para lavar la ubre ( )

11. Transporte. ¿Qué medio utiliza?
- a. Acémila
  - b. Camioneta
  - c. Moto car
  - d. Carguío personal
12. ¿De qué material es el deposito que utiliza?
- a. Porongo de plástico
  - b. Porongo de aluminio
  - c. Porongo de acero inoxidable
  - d. Ollas
13. ¿Cuál es el precio de venta por litro?
- a. S/. 0.80
  - b. S/. 1.00
  - c. S/. 1.10
  - d. S/. 1.20
  - e. S/. 1.30
14. ¿Qué equipos utiliza en la elaboración del queso?
- a. Termómetro
  - b. Peachimetro
  - c. Pailas de acero galvanizado
  - d. Pailas de acero inoxidable
  - e. Ollas
15. ¿Cuántos litros de leche procesa diariamente?
- a. De 100 l a 150 l
  - b. De 150 l a 200 l
  - c. De 200 l a 250 l
  - d. De 250 l a 300 l
  - e. De 300 l a ms
16. ¿Qué tipo de queso procesa?
- a. Fresco
  - b. Tipo suizo
  - c. Mozarela
  - d. Mantecoso
  - e. Otros .....

17. ¿Cuál es el costo de producción de queso fresco en litros de leche por kg?
- a. De 6 l un kg de queso ( )
  - b. De 7 l un kg de queso ( )
  - c. De 8 l un kg de queso ( )
  - d. De 9 l un kg de queso ( )
  - e. De 19 l un kg de queso ( )
18. ¿Cuál es el costo de producción de queso tipo suizo en l de leche por kg?
- a. De 6 l un kg de queso ( )
  - b. De 7 l un kg de queso ( )
  - c. De 8 l un kg de queso ( )
  - d. De 9 l un kg de queso ( )
  - e. De 19 l un kg de queso ( )
19. ¿Cuántos kilogramos de queso produce diario?
- a. De 1 kg a 20 kg ( )
  - b. De 21 kg a 30 kg ( )
  - c. De 31 kg a 40 kg ( )
  - d. De 41 kg a mas ( )
20. ¿Destino de la producción?
- a. Mercado local ( )
  - b. Mercado regional ( )
  - c. Mercado nacional ( )
  - d. Mercado internacional ( )
21. ¿El queso que usted vende es con empaque?
- a. Si ( )
  - b. No ( )
22. ¿Precio de venta del queso fresco y tipo suizo en soles?
- a. 8.00 ( )
  - b. 9.00 ( )
  - c. 10.00 ( )
- Queso tipo suizo
- a. 16.00 ( )
  - b. 17.00 ( )
  - c. 18.00 ( )

### III. Aspectos generales del gerente

23. ¿Su empresa actualmente está registrada en registros públicos (SUNARP)?
- a. Sí ( )
  - b. No ( )
24. ¿Cuántos kilogramos de queso fresco acopia semanalmente)?  
.....
25. ¿Cuántos kilogramos de queso tipo suizo acopia semanalmente)?  
.....
26. ¿Qué tipo de empaque utiliza?
- a. Papel ( )
  - b. Papel aluminio ( )
  - c. Bolsa ( )
  - d. Hoja vegetal ( )
27. ¿En qué ciudades vende su producto?
- a. Bambamarca ( )
  - b. Cajamarca ( )
  - c. Chiclayo ( )
  - d. Trujillo ( )
  - e. Lima ( )
  - f. Piura ( )
  - g. Huara y Huacho ( )
28. ¿Con cuántos proveedores de queso fresco y queso tipo suizo cuenta en la actualidad?  
Fresco.....tipo suizo.....
29. ¿A cuánto compra el queso?  
Fresco.....suizo .....
30. ¿A cuánto vende el queso?  
Fresco.....suizo .....

¡Muchas gracias!

**Tabla 18. Costo de producción de un litro de leche en el distrito de Bambamarca.**

<b>Costos</b>			
Peso promedio de 01 vaca			412 Kg.
Producción de leche por vaca al día			8.5 lts.
Prod. por campaña (8.5lts * 305 días)		3102.5	3012.5
Vida útil de una vaca (años)			4.5
Valor de un Kg de forraje (S/)			0.052
Jornal de un obrero			30
Hato ganadero			4
Vacas en producción			3
C.R=	422.2		
Costo de alimentación			0.62
Forrajes	0.072		
CV/día %	0.1		
CF/V/día	50		
Pérdida 10 %	5.00	45.00	
Por año	1,182.60		
Costo de mano de obra			0.05
Manejo			
	365.00		
Ordeño			
M.O	(4horas*ordeñadora*305)/10		
Pago. Destajo	152.5		
Materiales otros			0.0
			4
1 balde	85/5 años/10 vacas		1.7
1 colador	65/4.5 años/ 4 vacas		0.5
			5
Detergente	78		78
Paño	12/10 vacas		1.2
Maneas	6/ 10 vacas		0.6
Desinfectantes	15		15
			97.
			35
Sanidad			0.1
			1
Vacunaciones			
Dosificaciones			
Distomatosis	4/año	5	
Gastrointestinales	3/año	5	
Tta.post parto			
Calcio		9	
Vitaminas		0.5	
Mastitis		2	

		9.5	
Atención Médico veterinario	150		
TOTAL, SANIDAD		23.5	
Costo/l		0.11	
Costo de mortalidad			0.05
Valor inicial	4500		
Alimentación	693.5		
Mano de obra	152.5		
Sanidad	323.5		
I.A	241.11		
Valor final	1350		
TOTAL	7260.61		
C.M=	145.2122		
Costo por l	0.05		
DEPRECIACIONES			0.00020317
Instalaciones			
Valor inicial	42000		
Valor residual	10%		
valor residual	4200		
Duración	20	Años	
D.l	1890		
Costo por vaca	0.62		
Instalaciones	10%	el Vi	
Costo por vaca	1.38		
Costo por l	0.00045149		
Interés al capital	12.5%		0.09
Capital fijo			
Semovientes	562.5		
Costo por l	0.18		
Instalaciones	5250		
Costo por vaca	62.50		
Costo de remplazo			0.002
Costo de alimentación			0.33
Costo de mano de obra			0.08
Costo de materiales y otros			0.01
Costo de sanidad			0.25
Costo de mortalidad			0.05
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	S/.		1.15

Plantas queseras en el distrito Bambamarca.

**Tabla 19. Costo promedio de un l de leche en el distrito de Bambamarca**

Concepto	s/.
<b>1.- Costo de reemplazo</b>	<b>0.06</b>
CR= (VI-VR)/N° campañas	
<b>2.- Mano de obra</b>	0.05
Pastoreo	
<b>3.- Alimentación</b>	0.45
Pastos (35 kg/día)	
<b>4.- Sanidad animal</b>	0.11
Dosificaciones	
Curaciones	
Monta natural	
<b>Costo variable total</b>	<b>0.67</b>
<b>Costo fijo</b>	
<b>1.- Depreciación</b>	0.06
Equipo	
<b>2.- Gastos generales</b>	0.04
<b>3.- Gastos administrativos</b>	0.04
<b>Total gastos fijos</b>	<b>0.14</b>
<b>Costo total</b>	<b>0.81</b>
<b>Costos variables</b>	0.67
<b>Costos Fijos</b>	0.14
<b>Total costos</b>	<b>0.81</b>
<b>Costo de producción de un l de leche</b>	0.81
<b>Margen de utilidad del Productor (42 %)</b>	0.24
<b>Precio de un litro de leche (S/.)</b>	<b>1.05</b>

Fuente: Elaboración propia agosto 2019

## Anexo B. Fotografías



Figura 4 Plantas de producción de derivados lácteos.



Figura 5 Plantas de producción de derivados lácteos.



Figura 6 Realización de la encuesta