

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y**  
**TURISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA PRODUCTIVA EN LAS**  
**QUESERIAS DEL DISTRITO DE POMACANCHI.**

**Presentado por:**

Bach. MARQUEZ QUISPE, GABRIELA

**Para optar al título profesional de**

Licenciada en Administración.

**Asesor:**

Dr. VENERO GIBAJA, ROGER

CUSCO – PERU

2019

## **PRESENTACION**

Señora Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo. Dra. Merida M. Alatriza Gironzini

Sr. Director de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.

Distinguidos Señores integrantes del Jurado.

De conformidad a lo establecido en el reglamento de grados y títulos vigentes de la facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presento el trabajo de tesis intitulado: “VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA PRODUCTIVA EN LAS QUESERIAS DEL DISTRITO DE POMACANCHI”, para optar al título profesional de Licenciada en Administración.

El presente trabajo de investigación ha sido realizado en base a la información obtenida de manera Teórica – Práctica, con los conocimientos adquiridos durante los años de formación profesional, aplicada la metodología de investigación para este tema.

La tesista.

## **DEDICATORIA**

*Dedico a toda mi familia en especial a  
los amores de mi vida, mis padres,  
Felix y Julia.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso gratitud muy especial:

*A Dios, por haberme permitido cumplir una meta más en mi vida,*

*A mis padres Felix Marquez y Julia Quispe por haber hecho de mí la persona que  
soy*

*A mis hermanos Wilbert, Juan Abel, Liset y Saul Manuel por la confianza y apoyo  
incondicional en todos estos años.*

*A mis tíos Juan, Wilfredo, Alcira, Aleja y Leondina.*

*A mi Asesor, Jefe y amigo Dr. Roger Venero Gibaja, por su apoyo académico y  
moral en el guiado de la tesis.*

*A los docentes Dictaminantes de la tesis por su apoyo académico y disposición de  
tiempo.*

*A las autoridades de turno de la municipalidad distrital de Pomacanchi, a los  
especialistas y conocedores de la Dirección Regional de Agricultura del Cusco.*

*A los productores de queso del distrito de Pomacanchi por brindarme la  
información.*

*A todas las personas que contribuyeron con la realización de este trabajo.*

*Gracias por su apoyo.*

## **INTRODUCCION**

Las plantas queseras del distrito de Pomacanchi representan la mejor alternativa de generación de valor agregado, siendo efectiva la inclusión productiva.

En los últimos años ha tenido un crecimiento positivo en el distrito, logrando posicionar el queso en los mercados de la región del Cusco, por su calidad y sabor.

Es por ello que estas plantas queseras deben mantenerse en el mercado desarrollando las ventajas competitivas y una eficiente cadena productiva.

El presente trabajo tiene como objetivo describir la ventaja competitiva e identificar las características de la cadena productiva en las queserías del distrito de Pomacanchi, la cual está compuesta por los siguientes capítulos:

**CAPITULO I:** Este contiene el planteamiento del problema de la investigación, donde se desarrolla la descripción y formulación del problema, formulación de los objetivos, hipótesis de la investigación, la variable de estudio, la operacionalización de variables, justificación de la investigación, delimitación de la investigación.

**CAPITULO II:** Abarca el marco referencial, legal, teórico y conceptual, donde se puntualizan los antecedentes de la investigación, bases legales, bases teóricas y conceptuales de la ventaja competitiva y cadena productiva tomando para ello el uso de información de distintos autores que puntualizan estos temas.

**CAPITULO III:** Este capítulo contiene la metodología de la investigación, tipo, nivel, diseño, enfoque de investigación, las técnicas e instrumentos, las fuentes, población y muestra.

CAPITULO IV: Puntualiza la caracterización del distrito de Pomacanchi, tomando en cuenta su reseña histórica, naturaleza, denominación y jurisdicción, aspecto Social y Económico.

CAPITULO V: Contiene el procesamiento, interpretación y análisis de los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los propietarios de las plantas queseras y aplicación de las entrevistas.

CAPITULO VI: En este capítulo se presenta la propuesta de mejoras que contribuyen a la ventaja competitiva y cadena productiva en las queserías del distrito de Pomacanchi.

Finalmente se da a conocer las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos correspondientes de la investigación.

## INDICE

PRESENTACION.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INTRODUCCION.....	v
INDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.    DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1.    Problema General.....	5
1.2.2.    Problemas Específicos.....	5
1.3.    OBJETIVOS.....	5
1.3.1.    Objetivo General.....	5
1.3.2.    Objetivos Específicos.....	6
1.4.    FORMULACION DE HIPOTESIS.....	6
1.4.1.    Hipótesis General.....	6
1.4.2.    Hipótesis Específica.....	6
1.5.    VARIABLES DE ESTUDIO.....	6
1.5.1.    Variables.....	6
1.6.    OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	7
1.7.    JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	8
1.8.    DELIMITACION DE ESTUDIO.....	9
1.8.1.    Delimitación espacial.....	9
1.8.2.    Delimitación temporal.....	9
1.8.3.    Unidades de análisis.....	9
1.8.4.    Unidades de observación.....	10
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL</b>	
2.1.    ESTADO DE ARTE DE LA INVESTIGACION.....	11
2.1.1.    A nivel Nacional.....	11

2.1.2.	A nivel Local.....	11
2.2.	MARCO LEGAL	13
2.2.1.	Ley de Reforma Constitucional (Ley N° 27680).....	13
2.2.2.	Ley de bases de la Descentralización (Ley N° 27783) .....	14
2.2.3.	Ley organización de las Municipalidades (Ley N° 27972) .....	14
2.2.4.	Ley N° 28846, Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados. ....	15
2.2.5.	Ley N° 29337, ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva – PROCOMPITE .....	16
2.2.6.	Plan Nacional de Competitividad del Perú. ....	16
2.3.	MARCO TEORICO .....	17
2.3.1.	Ventaja Competitiva .....	17
2.3.2.	Cadena Productiva .....	22
2.4.	MARCO CONCEPTUAL.....	37
2.4.1.	Ventaja Competitiva .....	37
2.4.2.	Competitividad.....	37
2.4.3.	Habilidades Distintivas .....	37
2.4.4.	Recursos y capacidades.....	37
2.4.5.	Cadena Productiva .....	38
2.4.6.	Queserías.....	38
2.4.7.	Agentes económicos organizados (AEOS).....	38
2.4.8.	Eslabones .....	38
2.4.9.	Producción .....	39
2.4.10.	Transformación .....	39
2.4.11.	Comercialización .....	39

### CAPITULO III

#### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1.	TIPO DE INVESTIGACION.....	40
3.2.	NIVEL DE INVESTIGACION.....	40
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	41
3.4.	ENFOQUE DE INVESTIGACION.....	41
3.5.	FUENTE DE DATOS.....	41
3.5.1.	Fuentes primarias .....	41
3.5.2.	Fuentes secundarias .....	42



3.6.	TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	42
3.6.1.	Técnicas .....	42
3.6.2.	Instrumentos.....	42
3.7.	POBLACION DE ESTUDIO.....	43
3.8.	MUESTRA.....	44

#### CAPITULO IV

##### DESCRIPCION DEL DISTRITO DE POMACANCHI

4.1.	CARACTERIZACION DE LA ZONA DE INVESTIGACION.....	47
4.1.1.	Ubicación .....	48
4.1.2.	Limites .....	48
4.1.3.	Altitud .....	49
4.1.4.	Extensión.....	49
4.1.5.	Clima.....	49
4.1.6.	Pisos ecológicos .....	49
4.2.	ASPECTO SOCIAL	50
4.2.1.	Población.....	50
4.2.2.	Población del distrito .....	50
4.2.3.	Nivel de pobreza .....	51
4.2.4.	Educación.....	51
4.2.5.	Salud .....	52
4.2.6.	Infraestructura .....	53
4.3.	ASPECTO ECONOMICO	55
4.3.1.	Agricultura .....	55
4.3.2.	Comercio.....	56
4.3.3.	Ganadería .....	56
4.3.4.	Ganado Lechero .....	61
4.3.5.	Mercado .....	61
4.3.6.	El queso fresco.....	63
4.3.7.	Tipos de queso .....	68

#### CAPITULO V

##### PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACION

5.1.	ANÁLISIS DE ENCUESTAS	69
5.1.1.	Aspectos generales.....	69

5.1.2.	Ventaja competitiva .....	75
4.1.3.	Cadena productiva .....	87
5.2.	ENTREVISTAS APLICADA A FUNCIONARIOS	105
5.2.1.	Entrevista realizada al alcalde de la municipalidad distrital de Pomacanchi...	105
5.2.2.	Entrevista realizada al jefe del proyecto: “Mejoramiento de las capacidades productivas y competitivas de criadores de ganado vacuno de la provincia de Acomayo” .....	106
5.2.3.	Entrevista realizada al quesero representativo del distrito de Pomacanchi. ....	107

## CAPITULO VI

### PROPUESTA DE MEJORAS QUE CONTRIBUYAN A LA VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA PRODUCTIVA EN LAS QUESERIAS DEL DISTRITO DE POMACANCHI.

6.1.	Ventaja Competitiva.....	110
6.1.1.	Eficiencia .....	110
6.1.2.	Innovación.....	110
6.1.3.	Calidad .....	110
6.1.4.	Satisfacción al cliente .....	111
6.2.	Cadena Productiva	111
6.2.1.	Producción .....	111
6.2.2.	Transformación .....	112
6.2.3.	Comercialización o Distribución .....	114
6.3.	Aspecto Legal	115
CONCLUSIONES .....		118
RECOMENDACIONES.....		121
BIBLIOGRAFIA .....		123
ANEXOS .....		133

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	7
TABLA 2: TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA VENTAJA COMPETITIVA.....	35
TABLA 3: TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA CADENA PRODUCTIVA.....	36
TABLA 4: POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	44
TABLA 5: POBLACIÓN DEL DISTRITO.....	51
TABLA 6: POBLACIÓN DEL DISTRITO – EDUCACIÓN.....	52
TABLA 7: ESTABLECIMIENTOS DE SALUD.....	53
TABLA 8: CAUSAS DE MORBILIDAD 2014.....	53
TABLA 9: POBLACIÓN DE CABEZAS DE VACUNOS A NIVEL DE DEPARTAMENTO CUSCO.....	57
TABLA 10: VACAS EN ORDEÑO Y PRODUCCIÓN DE LECHE AÑO 2015.....	58
TABLA 11: POBLACIÓN DE CABEZAS DE VACUNOS SEGÚN SITUACIÓN – RAZA - REGIÓN CUSCO .....	59
TABLA 12: PROMEDIO DE CABEZAS DE GANADO VACUNO/UNIDAD AGROPECUARIA EN LA REGIÓN CUSCO.....	59
TABLA 13: TIPOS DE QUESOS PRINCIPALES.....	68
TABLA 14: NIVEL DE PARTICIPACIÓN.....	69
TABLA 15: GRADO DE INSTRUCCIÓN.....	70
TABLA 16: ZONA DE UBICACIÓN DE LAS PLANTAS QUESERAS.....	71
TABLA 17: SU PLANTA QUESERA CUENTA CON RUC.....	72
TABLA 18: SITUACIÓN DE LOCAL.....	73
TABLA 19: NÚMERO DE TRABAJADORES.....	74
TABLA 20: PARTICIPACIÓN EN PLANES DE NEGOCIO.....	75
TABLA 21: TEMAS DE CAPACITACIÓN.....	76
TABLA 22: INSTITUCIONES QUE CAPACITAN.....	77
TABLA 23: FRECUENCIA DE CAPACITACIONES.....	78
TABLA 24: CUENTA CON APOYO TÉCNICO DE UN ESPECIALISTA.....	79
TABLA 25: INNOVACIONES EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS.....	80
TABLA 26: CERTIFICACIÓN DE SANIDAD.....	82
TABLA 27: ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.....	83

TABLA 28: ANÁLISIS DE ACIDEZ Y DENSIDAD DE LA LECHE .....	84
TABLA 29: FRECUENCIA DE ANÁLISIS DE LECHE .....	85
TABLA 30: PROBLEMAS CON LA ENTREGA DE PRODUCTOS .....	86
TABLA 31: CAPACIDAD DE ACOPIA DE LECHE AL DÍA .....	87
TABLA 32: TRANSPORTE QUE UTILIZA PARA ACOPIAR LECHE.....	88
TABLA 33: RECIPIENTES QUE SE UTILIZAN PARA TRANSPORTAR LA LECHE .....	89
TABLA 34: TIPO DE CUAJO QUE SE UTILIZA .....	90
TABLA 35: PROCESO DE PRODUCCIÓN QUE EMPLEAN.....	91
TABLA 36: PRODUCCIÓN AL DÍA.....	92
TABLA 37: INVERSIÓN TOTAL PARA LA ACTIVIDAD .....	93
TABLA 38: EQUIPOS CON QUE CUENTA .....	94
TABLA 39: CANAL DE COMERCIALIZACIÓN QUE UTILIZA .....	95
TABLA 40: LUGAR DE COMERCIALIZACIÓN DEL QUESO .....	97
TABLA 41: MEDIO QUE UTILIZA PARA PROMOCIONAR EL QUESO.....	98
TABLA 42: PRODUCCIÓN PARA LA VENTA DIRECTA .....	100
TABLA 43: PRODUCCIÓN QUE DESTINA A LA VENTA DE INTERMEDIARIOS .....	101
TABLA 44: PRECIO DEL QUESO EN LA VENTA DIRECTA .....	102
TABLA 45: PRECIO DEL QUESO EN LA VENTA A INTERMEDIARIOS .....	103
TABLA 46: ASPECTO LEGAL .....	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA .....	21
FIGURA 2: CADENA PRODUCTIVA .....	23
FIGURA 3: ESQUEMA DE UNA CADENA PRODUCTIVA .....	24
FIGURA 4: CADENA DE VALOR.....	30
FIGURA 5: MAPA DE UBICACIÓN DEL DISTRITO DE POMACANCHI CON RELACIÓN A LA PROVINCIA DE ACOMAYO .....	48
FIGURA 6: POBLACIÓN POR GÉNERO - POMACANCHI.....	51
FIGURA 7: PROCESO DE ELABORACIÓN DEL QUESO.....	64
FIGURA 8: NIVEL DE PARTICIPACIÓN .....	69
FIGURA 9: GRADO DE INSTRUCCIÓN .....	70
FIGURA 10: ZONA DE UBICACIÓN DE LAS PLANTAS QUESERAS.....	71
FIGURA 11: SU PLANTA QUESERA CUENTA CON RUC.....	72
FIGURA 12: SITUACIÓN DE LOCAL .....	73
FIGURA 13: NÚMERO DE TRABAJADORES .....	74
FIGURA 14: PARTICIPACIÓN EN PLANES DE NEGOCIO.....	75
FIGURA 15: CAPACITACIÓN.....	76
FIGURA 16: INSTITUCIONES QUE CAPACITAN.....	77
FIGURA 17: FRECUENCIA DE CAPACITACIONES .....	78
FIGURA 18: CUENTA CON APOYO TÉCNICO DE UN ESPECIALISTA .....	79
FIGURA 19: INNOVACIONES EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS .....	81
FIGURA 20: CERTIFICACIÓN DE SANIDAD .....	82
FIGURA 21: ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.....	83
FIGURA 22: ANÁLISIS DE ACIDEZ Y DENSIDAD DE LA LECHE.....	84
FIGURA 23: FRECUENCIA DE ANÁLISIS DE LECHE.....	85
FIGURA 24: PROBLEMAS CON LA ENTREGA DE PRODUCTOS .....	86
FIGURA 25: CAPACIDAD DE ACOPIA DE LECHE AL DÍA.....	87
FIGURA 26: TRANSPORTE QUE UTILIZA PARA ACOPIAR LECHE.....	88
FIGURA 27: RECIPIENTES QUE SE UTILIZAN PARA TRANSPORTAR LA LECHE.....	89
FIGURA 28: TIPO DE CUAJO QUE SE UTILIZA.....	90

FIGURA 29: PROCESO DE PRODUCCIÓN QUE EMPLEAN .....	91
FIGURA 30: PRODUCCIÓN AL DÍA .....	92
FIGURA 31: INVERSIÓN TOTAL PARA LA ACTIVIDAD.....	93
FIGURA 32: EQUIPOS CON QUE CUENTA.....	94
FIGURA 33: CANAL DE COMERCIALIZACIÓN QUE UTILIZA.....	96
FIGURA 34: LUGAR DE COMERCIALIZACIÓN DEL QUESO.....	97
FIGURA 35: MEDIO QUE UTILIZA PARA PROMOCIONAR EL QUESO. ....	99
FIGURA 36: PRODUCCIÓN PARA LA VENTA DIRECTA.....	100
FIGURA 37: PRODUCCIÓN QUE DESTINA A LA VENTA DE INTERMEDIARIOS.....	101
FIGURA 38: PRECIO DEL QUESO EN LA VENTA DIRECTA.....	102
FIGURA 39: PRECIO DEL QUESO EN LA VENTA A INTERMEDIARIOS.....	103

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

ILUSTRACIÓN 1: CADENA PRODUCTIVA EN LAS QUESERÍAS DEL DISTRITO DE POMACANCHI .....	111
---	-----

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Vivimos en una economía de mercado globalizado, el mundo económico en todas sus vertientes se ha impregnado de una actitud integradora que tiene su reflejo, especialmente en el ámbito de la dirección y gestión empresarial. Así mismo, la importancia singular y creciente que adquiere la información valiosa en el mundo industrial radica, en su capacidad para generar ventajas competitivas dentro del ambiente donde se desenvuelven.

El enfoque de cadena es pertinente en el contexto actual de evolución de la economía mundial, competitividad, globalización, innovación tecnológica y complejos sistemas agroalimentarios. En esta realidad, la agricultura y la ganadería ya no se pueden considerar como elementos separados del resto de la economía. Este enfoque nos permite dar una mirada sistemática a las actividades productivas.

En la última década, el mercado de leche y sus derivados ha experimentado una evolución creciente importante. En los últimos años, el consumo per cápita de leche ha pasado de 45 a 65 litros. Sin embargo, la tendencia sigue en aumento, ya que este consumo aún es bajo comparado con otros países sudamericanos como Argentina, que pasa los 218 litros, o Colombia, que pasa los 140 litros al año.

El Perú, durante los últimos años, ha demostrado un crecimiento económico estable que propicia un ambiente favorable para la producción del queso y su comercialización hacia el mercado interno, así como al exterior. Actualmente la producción total de leche es de 1.70 millones de TM y se exporta el equivalente a 300 mil TM, a ello se debe añadir que la firma

de Tratados de Libre Comercio (TLC) con diferentes países, que facilitan el intercambio y el comercio de diferentes productos, bajo condiciones óptimas de negociación. (Diana Espinoza A., 2012)

El destino de la producción nacional de leche depende de la zona de producción: mientras que, en las cuencas lecheras (Arequipa, Cajamarca y Lima), se destina más del 80% a la industria formal; en las zonas de producción no especializada, el 100% tiene como destino la industria artesanal de derivados y el consumo humano directo.

La producción de leche en el Perú tiene tres destinos específicos:

- Leche para consumo (autoconsumo y terneraje),
- Leche cruda (venta directa al porongueo) y
- Leche para procesamiento artesanal e industrial.

En la producción pecuaria de la región Cusco, destaca la cadena productiva: de lácteos, que se desarrolla en 10 provincias de la región, trabajando con 75 asociaciones productivas que se ubican en zonas entre los 3 mil y 4 mil msnm, que busca la estandarización de productos como el queso, yogurt y mantequillas, a fin de poder destinarlo a mercados como el brasileño.

La provincia de Acomayo tiene una diversidad de actividades productivas en el sector agropecuario, en el distrito de Pomacanchi una de las actividades que ha ido incrementando muy rápidamente en los últimos años es la producción de quesos frescos cuyas características son diferenciadas, de gran demanda y aceptación en el mercado local, provincial y regional.

En la actualidad existe plantas queseras y unidades económicas familiares, que se dedican a la producción tecnificada por la antigüedad y otros de manera artesanal que aún tiene limitada disponibilidad de tecnologías de producción, organización y acceso al



mercado, es por ello que se pretende conocer la ventaja competitiva y cadenas productivas de la situación actual y aspectos críticos.

Realizando un análisis, se encuentran deficiencias que se detallan a continuación:

A. En la producción

- El promedio de recepción de leche fresca en las plantas queseras del distrito de Pomacanchi es de 6800 litros al día, se entiende que cada planta recibe un promedio de 340 litros al día. La producción de leche en el año es variable, por el tiempo de secas y lluvias en el año.
- Las plantas queseras del distrito de Pomacanchi deben poseer condiciones adecuadas en cuanto a instalaciones, recepción y almacenamiento de materia prima.

B. En la transformación

- El queso de Pomacanchi inicio con elaborar de manera artesanal sin el uso de maquinarias de tecnología. Con paso de los años algunos productores han visto la necesidad de implementar sus plantas queseras con equipos y herramientas de tecnología que reduzcan los costos de producción.
- Las plantas queseras del distrito de Pomacanchi cuentan con personal de la localidad, existe deficiencias en políticas de higiene y limpieza. Como es el uso de gorras, botas, mandil y tapaboca en la transformación. Así mismo es importante que el personal cuente con certificado de sanidad.
- Los productores y personal que manipula los insumos deben contar con conocimientos especializados en la elaboración de quesos o

transformación de productos lácteos. En el distrito de Pomacanchi se observa que la mayor parte del personal que se encarga de la transformación lo realiza con la experiencia adquirida durante su labor en otros centros de producción de queso.

- Existe plantas queseras que cuentan con alto monto de inversión y por otro lado observamos que hay plantas queseras que inician con baja inversión, todas ofertan su producto y compiten en el mismo mercado.

#### C. En la comercialización

- La mayoría de los productores expenden el queso en los centros de producción y no cuentan con un local exclusivo de ventas en el distrito.
- Algunos productores expenden su producto en bodegas de la localidad de Pomacanchi.
- En el mercado de abastos del distrito de Pomacanchi existe solo un puesto de ventas de queso, el cual pertenece a un solo productor, evidenciándose el limitado acceso al mercado.
- Los productores de queso, tienen una participación escasa en las ferias de productores, llevadas a cabo en diferentes provincias de la región, donde puedan dar las bondades de su producto.
- En la ciudad del Cusco ofertan los quesos a intermediarios de los mercados de Vinocanchon, Wanchaq, Ttio, Huancaro y otros a un precio bajo.

Todas las deficiencias mencionadas de la producción, transformación y comercialización se deben al poco capital que se invierte en la actividad económica.

Así mismo hay poco interés por parte de las autoridades, quienes son los llamados para apoyar al desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología a los agentes económicos organizados en zonas donde la inversión privada sea insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenible (MEF, LEY N° 29337, PROCOMPITE , 2009), como es el caso de los productores de queso del distrito de Pomacanchi.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la ventaja competitiva y cuáles son las características de la cadena productiva de las queserías del distrito de Pomacanchi?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

PE1. ¿Cuál es la Ventaja Competitiva de la empresa APROLAP frente a las queserías del distrito de Pomacanchi?

PE2. ¿Cuál es la situación actual de la cadena productiva de las queserías del distrito de Pomacanchi?

PE3. ¿Cómo mejorar la ventaja competitiva y cadena productiva en las queserías del distrito de Pomacanchi?

## **1.3.OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Describir la Ventaja Competitiva e identificar las características de la cadena productiva en las queserías del distrito de Pomacanchi.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- OE1. Describir la Ventaja Competitiva de la empresa APROLAP frente a las queserías del distrito de Pomacanchi.
- OE2. Describir la situación actual de la cadena productiva de las queserías del distrito de Pomacanchi
- OE3. Proponer mejoras que contribuyan a la ventaja competitiva y cadena productiva en las queserías del distrito de Pomacanchi.

## **1.4. FORMULACION DE HIPOTESIS**

### **1.4.1. Hipótesis General**

La Ventaja Competitiva es baja, mantiene la producción tradicional sin cambios ni mejoras y la cadena productiva mala en las queserías del distrito de Pomacanchi.

### **1.4.2. Hipótesis Específica**

- HE1. Existe una ventaja competitiva alta de la empresa APROLAP frente a las demás queserías del distrito de Pomacanchi.
- HE2. La situación actual de la cadena productiva en las queserías del distrito de Pomacanchi es mala.
- HE3. Proponer mejoras que contribuyan a la ventaja competitiva y cadena productiva para las queserías del distrito de Pomacanchi.

## **1.5. VARIABLES DE ESTUDIO**

### **1.5.1. Variables**

- a) Ventaja competitiva
- b) Cadena productiva

## 1.6. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tabla 1: Operacionalización de variables.

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSION	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Ventaja Competitiva</b>	Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando capaz de conservar la rentabilidad durante varios años. El principal objetivo de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual a su vez resultara en una rentabilidad superior y un incremento en las utilidades. (R.JONES, 2001)	Eficiencia	Capacitaciones	-Participación en planes de negocio. -Temas de capacitación. -Instituciones que capacitan. -Frecuencia de Capacitaciones
			Asistencia Técnica	-Cuenta con Especialista en la elaboración de quesos.
		Innovación	Innovación de Procesos	-Innovaciones que realizo los últimos años.
		Calidad	Registro Sanitario	-Certificaciones de sanidad y salubridad.
			Atributos	-Atributos de materia prima. -Análisis de densidad de la leche. -Frecuencia de análisis.
		Satisfacción al cliente	Entrega de productos.	-Problemas con la entrega de productos.
<b>Cadena Productiva</b>	El concepto de cadenas productivas, es un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y el traslado hacia el mercado de un mismo producto. (ONUFI, Manual de mini cadenas productivas, 2004)	Producción	Materia Prima	-Cantidad de acopio de leche al día. -Transporte que se utiliza para el acopio de leche.
			Equipos	-Registro de recepción de leche por proveedor. -Cuenta con Balanza eléctrica.
		Transformación	Insumos	-Tipo de cuajo que se utiliza. -Proceso de producción.
			Equipos	-Monto de inversión para la producción. -Equipos y materiales con los que cuenta.
			Cantidad de producción	-Cantidad de quesos producidos al día por planta.
		Comercialización	Canal de Comercialización	-Canal de comercialización que utiliza. -Lugar de Comercialización -Producción que destina a la venta directa. -Producción que destina a la venta de intermediarios
			Promoción	-Medio que utiliza para promocionar el queso.
			Precio	-Precio del queso en venta directa. -Precio del queso en venta de intermediarios.

Fuente: *Elaboración propia a base de la teoría.*

En la tabla N°1, se detalla las variables que se toman en la presente investigación, como son la cadena productiva y la ventaja competitiva, cada una con su definición, dimensiones e indicadores respectivamente.

### **1.7. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

La actividad agropecuaria es la principal actividad económica del distrito, este sector es muy importante ya que genera ingresos económicos a las familias que se dedica a la producción del queso, así mismo a las familias que se dedican a la crianza de ganado lechero que ofertan la leche fresca a un precio de mercado en el distrito.

El queso además de ser un producto de mucha importancia en el distrito, representa la mejor alternativa de conservación mediante la transformación productiva y posterior generación de valor agregado, siendo efectiva inclusión productiva que va desde el pequeño agricultor que siembra pastos y forrajes, pasando por los criadores de ganado lechero, las plantas transformadoras de queso e inclusive las micro unidades adaptadas para procesar quesos, que inicialmente utilizaron viviendas y que luego, se transformaron en “plantas”, siendo esta la principal actividad económica rentable. Así mismo hay un cambio en el estilo de vida de las personas que participan directa o indirecto en la cadena productiva del queso.

Busca contribuir como una herramienta de apoyo a los productores de queso que les permita aprovechar sus recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

La investigación busca generar un importante aporte para las futuras investigaciones que pretendan desarrollarse en el sector.

Además de analizar el funcionamiento de la cadena, busca fortalecer las capacidades de los diferentes actores locales para comprender este funcionamiento y a partir de este análisis, construir propuestas concertadas de intervención que permitan impulsar el desarrollo económico local.

La investigación será útil para:

- Todos los involucrados en la cadena productiva conozcan con claridad cuál es la situación y poner en acción la propuesta de soluciones.
- Promover y participar en ferias de carácter local, provincial y regional donde se expenda, se dé a conocer las bondades del queso.
- Permitir el acceso a créditos a los productores de queso para el incremento de las cantidades y mejora en los procesos de producción.

## **1.8. DELIMITACION DE ESTUDIO**

### **1.8.1. Delimitación espacial**

El trabajo se desarrolló en las queserías del distrito de Pomacanchi, provincia de Acomayo, departamento del Cusco.

### **1.8.2. Delimitación temporal**

La investigación se desarrolló en el siguiente periodo: iniciando en el año 2016 - 2017, en la que se desarrolló la investigación de campo, obtención, análisis de información y el procesamiento de datos.

### **1.8.3. Unidades de análisis**

El objeto de investigación empresa APROLAP frente a las 19 plantas queseras del distrito de Pomacanchi.

#### **1.8.4. Unidades de observación**

La unidad de observación es: Ventaja Competitiva y Cadena Productiva.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1. ESTADO DE ARTE DE LA INVESTIGACION**

##### **2.1.1. A nivel Nacional**

(Jauregui&Espinoza, 2012), realizaron el trabajo de investigación “Plan estratégico del sector lácteo de Cajamarca”. Para obtener el grado de Magister en Administración otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Entre las conclusiones más relevantes se puede resaltar las siguientes:

- La industria láctea en el país, concentra básicamente su producción en las grandes industrias, lo que hace que la producción artesanal no tenga las mismas oportunidades, lo que genera baja producción de derivados lácteos lo cual ocasiona la importación de un porcentaje para atender la demanda.
- Para posicionarse en el mercado, es necesario elaborar una planificación estratégica que propicie la mejora de la producción, identificando alianzas que convengan a las partes involucradas, incluyendo a las autoridades y a las entidades que apoyan programas de actividad empresarial.

##### **2.1.2. A nivel Local**

- A. (Puelles Arias, 2015), quien realizo el trabajo de investigación con el tema “Ventaja Competitiva para la exportación de las empresas de bebidas exóticas en la región del Cusco”. Para optar el título profesional de Lic. en Administración en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco de facultad de ciencias administrativas y turismo de la carrera profesional de Ciencias Administrativas. El objetivo principal del presente trabajo es

describir los elementos de ventajas competitivas que desarrollan las empresas para la exportación de bebidas exóticas y proponer planes acción que permitirá la formación de consorcios de exportación en la región del Cusco. Entre las conclusiones más relevantes se puede mencionar.

- Los elementos de las ventajas competitivas enfocadas en el presente trabajo son: eficiencia, calidad, innovación, capacidad de satisfacción al cliente. Las empresas de bebidas exóticas que desarrollan son la innovación y la capacidad de satisfacción al cliente; es decir, que tienen la capacidad de diversificar sus productos. El segundo elemento de satisfacción al cliente se genera por medio de la capacidad de respuesta que tiene en el cumplimiento de sus obligaciones con terceros.
  - Las características que explican más las ventajas competitivas en las empresas de bebidas exóticas en la región del Cusco, poseen cada una de las empresas sus respectivos recursos y capacidades enfocando como elemento más importante la innovación y satisfacción al cliente. El primer elemento presenta como factor principal el proceso de producción, creación de nuevos productos y así mismo, mejora de productos para el mercado. El segundo elemento es conducente en la capacidad de cumplimiento de las necesidades de los clientes con las entregas oportunas y la consecución con sus compromisos.
- B. (Cansaya, 2012). Quienes realizaron la tesis optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, carrera profesional de Ciencias Administrativas, con el tema, “cadena productiva y plan de exportación de prendas de vestir de la asociación de comunidades campesinas criadoras de vicuña región - Cusco”,

el objetivo principal de esta investigación fue identificar la contribución de la cadena productiva de fibra de vicuña en un plan de exportación de prendas de vestir de vicuña de la asociación de Comunidades campesinas criadores de vicuña de la región del Cusco – ACRIVIRC. Esta investigación tomo una muestra a 25 personas de ACRIVIRC, llegando a las siguientes conclusiones:

- La cadena productiva de fibra de vicuña contribuye directamente proporcional y de forma significativa al diseño de un plan de exportación de prendas de vestir.
- El 100% de la producción que realiza ACRIVIRC es artesanal y está de acuerdo a sus tradiciones y costumbres ancestrales, lo que representa la originalidad de su cultura y el desarrollo de ventajas competitivas frente a los métodos industriales

## **2.2. MARCO LEGAL**

### **2.2.1. Ley de Reforma Constitucional (Ley N° 27680)**

Artículo 192°.- Los Gobiernos Regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan inversiones , actividades y servicios públicos de responsabilidad , en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo (son competentes para promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes, promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria agroindustria, comercio, turismo, energía, minería vialidad, educación, salud y ambiente, fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional.

Artículo 195°.- Los Gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local y la prestación de los servicios públicos de sus responsabilidad, en armonía con las políticas y

planes nacionales y regionales de desarrollo, (son competentes para planificar el desarrollo urbano y rural de su circunscripción, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial, Fomentar la competitividad , las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local. (Perú, 2002)

### **2.2.2. Ley de bases de la Descentralización (Ley N° 27783)**

Título I, Finalidad Objetivos y principios de la descentralización

Artículo 6°, Objetivos

Objetivos a nivel Económico

- Desarrollo económico auto sostenido y de la competitividad de las diferentes regiones y localidades del país, en base a su vocación y especialidad productiva.
- Disposición de la infraestructura económica y social necesaria para promover la inversión en las diferentes circunscripciones del país
- Retribución equitativa de los recursos del estado
- Potenciación del financiamiento regional y local. (Republica, 2002)

### **2.2.3. Ley organización de las Municipalidades (Ley N° 27972)**

#### **a. Artículo 6°.- Promoción del Desarrollo Económico Local**

Los Gobiernos locales promueven el desarrollo local, con incidencia en la micro y pequeña empresa a través de planes de Desarrollo Económico Local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo, así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

## **b. Artículo 10°.- Promoción del Desarrollo Económico Local**

Los gobiernos locales promueven el desarrollo integral para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La promoción del desarrollo local es permanente e integral. Las Municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de los gobiernos regionales y nacionales con el objetivo de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población.

## **Título V, Las Competencias y Funciones específicas de los Gobiernos Locales**

### **Capítulo I, Las Competencias y funciones específicas generales**

#### **c. Artículo 73° Materia de competencia Municipal**

En materia de Desarrollo y economía Local:

- Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local
- Fomento de la inversión privada en proyectos de interés local.
- Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana y rural.
- Fomento de la artesanía
- Fomento del turismo local y sostenible
- Fomento de programas de Desarrollo Rural

#### **2.2.4. Ley N° 28846, Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados.**

Cuyo objetivo es establecer el marco institucional y normativo para el fortalecimiento y desarrollo de las Cadenas Productivas y de los Conglomerados, promoviendo el diálogo, la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y las instituciones

públicas, privadas y académicas, en beneficio de la competitividad. El ámbito de la presente Ley alcanza a todas las fases productivas, comerciales y de servicios, en que intervienen las Cadenas Productivas y los Conglomerados.

En el Artículo 2; define a la cadena productiva como al sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generen valor alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y de consumo final en los mercados internos y externos. (MEF, PAUTAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA ORIENTADOS A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE CADENAS PRODUCTIVAS, 2013)

#### **2.2.5. Ley N° 29337, ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva – PROCOMPITE**

En el artículo N°1; se declara estrategia prioritaria del estado la ejecución de iniciativas de apoyo a la competitividad productiva que tiene el objetivo de mejorar la competitividad de cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Puede considerar transferencias de equipos, maquinaria, infraestructura, insumos y materiales en beneficio de agentes económicos organizados exclusivamente en zonas donde la inversión privada sea insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenible de la cadena productiva. (MEF U. T., 2009)

#### **2.2.6. Plan Nacional de Competitividad del Perú.**

Se considera como elementos determinantes de la competitividad, la interrelación de diversos elementos que afectan a la productividad de las empresas y al contexto en el cual están inmersas, que influyen en la eficiencia con que puedan aprovechar los factores

productivos. Estos factores son principalmente los recursos humanos, el capital físico, los recursos financieros y la tecnología. (MINISTROS, 2005)

## **2.3. MARCO TEORICO**

### **2.3.1. Ventaja Competitiva**

Según, (Michael., 1991), la ventaja competitiva se origina de la forma en que las empresas se organizan y llevan a cabo sus actividades. Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva. Liderazgo en costos y diferencia. El liderazgo en costos viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercialización un producto comparable más eficientemente que sus competidores, el costo inferior se traduce en rendimientos superiores.

La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio post venta del producto.

La ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores.

Si una empresa ha de conseguir ventaja competitiva, debe elegir el tipo de ventaja competitiva que pretende alcanzar y un ámbito dentro del cual poder alcanzarla.

Para afrontar la competencia las modernas empresas recurren a una serie de estrategias denominadas genéricamente “estrategias competitivas” establecidas por Porter.

Porter describió las “estrategias competitivas” como: “las acciones ofensivas o defensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa.

Según (Hill, 2009) Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio de todas las empresas en su rubro.

El principal objetivo de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual a su vez resultara en una rentabilidad superior y un incremento en las utilidades.

### **2.3.1.1. Elementos constitutivos de la ventaja competitiva.**

Cuatro factores ayudan a la empresa a desarrollar u conservar su ventaja competitiva.

#### **2.3.1.1.1. Eficiencia**

Los insumos son los factores básicos de producción, como el trabajo, terreno, capital y administración y conocimientos tecnológicos especializados. La producción son los bienes y servicios que el negocio produce. La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto; cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos de crear cualquier producto. Por consiguiente, la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajo costo.

### **I. Capacitación**

Según (Dolan, 2013), la capacitación consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

### **II. Asistencia Técnica**



Todo servicio independiente, sea suministrado desde el exterior o en el país, por el cual el prestador se compromete a utilizar sus habilidades, mediante la aplicación de ciertos procedimientos, artes o técnicas, con el objeto de proporcionar conocimientos especializados, no patentables, que sean necesarios en el proceso productivo, de comercialización, de prestación de servicios o cualquier otra actividad realizada por el usuario. (Osterling, 2008)

#### **2.3.1.1.2. Innovación**

La innovación se refiere al acto de crear nuevos productos o procesos. Existen dos tipos principales de innovación:

##### **I. Innovación de procesos**

Es el desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y llevarlos a los clientes, esto permite a una empresa crear más valor al reducir los costos de producción.

A largo plazo, la innovación de productos y procesos es quizás el elemento constitutivo más importante de la ventaja competitiva.

#### **2.3.1.1.3. Calidad**

Un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos le proporcionan una mayor utilidad que los atributos de los productos que venden los rivales.

##### **I. Atributos**

###### **Calidad como Excelencia**

Son aspectos como el diseño y estilo del producto, su atractivo estético, sus características y funciones, el nivel asociado con la entrega del producto.

## **Calidad como confiabilidad**

Se puede decir que un producto es confiable cuando el trabajo para el que ha sido diseñado de hace bien de manera consistente y rara vez se descompone.

## **II. Registro Sanitario**

El registro sanitario es la autorización y el control que ejerce el ministerio de salud sobre los productos que son fabricados, importados, envasados o comercializados en el país, que sean de interés sanitario, previa verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco legal.

### **2.3.1.1.4. Satisfacción al cliente**

Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, una empresa debe poder hacer un mejor trabajo que sus competidores para identificar y satisfacer necesidades de los mismos. Estos entonces atribuirán más utilidad a sus productos, lo cual creara una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Mejorar la calidad del producto de una empresa en consistente con lograr la capacidad de respuesta superior hacia los clientes.

Otro factor que predomina en cualquier análisis de la capacidad de respuesta al cliente es la necesidad de adaptar bienes y servicios a las demandas únicas de los clientes individuales o grupos de clientes.

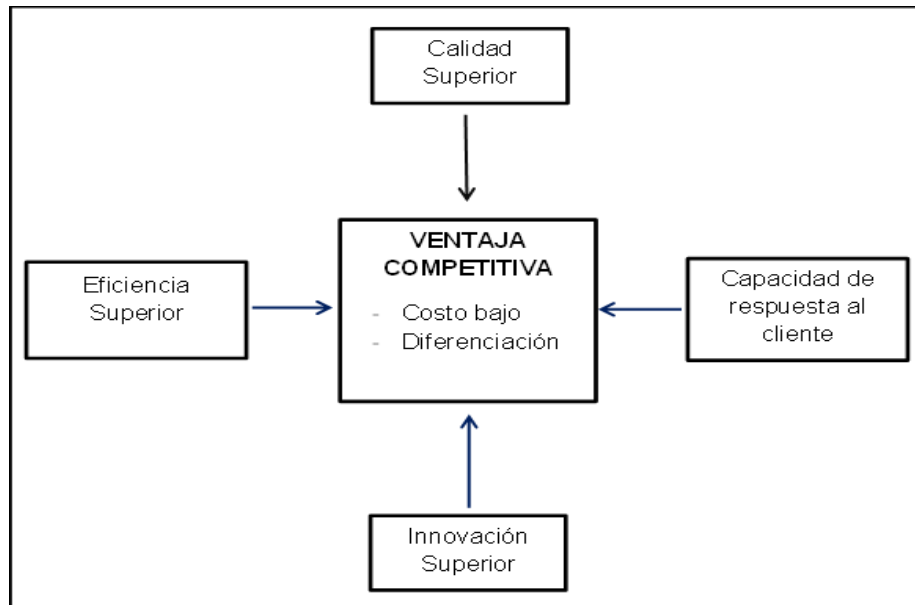
## **I. Entrega de productos**

El tiempo que tarda en entregarse un bien o en desarrollarse un servicio, el tiempo de respuesta es el tiempo que le toma despachar pedidos.

Otras fuentes de capacidad de respuesta al cliente son el diseño superior, el servicio y soporte posventa. Todos estos factores mejoran la capacidad de respuesta a los clientes y permiten a una empresa diferenciarse a

di misma de los competidores con menor capacidad de respuesta. A su vez, la diferenciación permita a una empresa desarrollar la lealtad hacia du marca y fijar precios más altos por sus productos.

**Figura 1: Elementos constitutivos de la ventaja competitiva**



*Fuente: Hill y Jones (1996). Administración Estratégica (3ra edición). México editorial Mc Graw Hill. P. 70.*

### **2.3.1.2. Estrategias de Ventaja Competitiva**

Según (Porter m. E., 2007), El modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión.

#### **i. Liderazgo por costos**

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

## **ii. Diferenciación**

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

## **iii. Enfoque**

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.

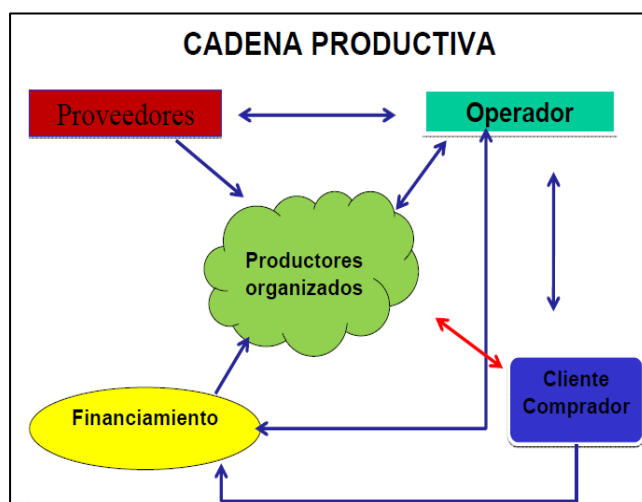
### **2.3.2. Cadena Productiva**

El concepto de cadena productiva se introduce en la región andina a fines de la década de los noventa bajo la influencia de la escuela de planeación estratégica y corrientes como la de EMBRAPA, el CIAT y el IICA, entre otras, quienes sostienen que la competitividad de una empresa se explica no solo a partir de sus características internas a nivel organizacional o micro, sino que también está determinada por factores externos asociados a su entorno. En tal sentido las relaciones con los proveedores, el estado, los clientes y los distribuidores, entre otros, generan estímulos y permiten sinergias que facilitan la creación de ventajas competitivas.

Según (Tomta, Cadenas Productivas y Productividad de las Mipymes, 2009) Las cadenas productivas, es un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y el traslado hacia el mercado de un mismo producto. En otras palabras, se puede analizar una cadena productiva desde una perspectiva de los factores de producción.

Según (Rodríguez, 2008) Una cadena productiva es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final"

**Figura 2: Cadena Productiva**

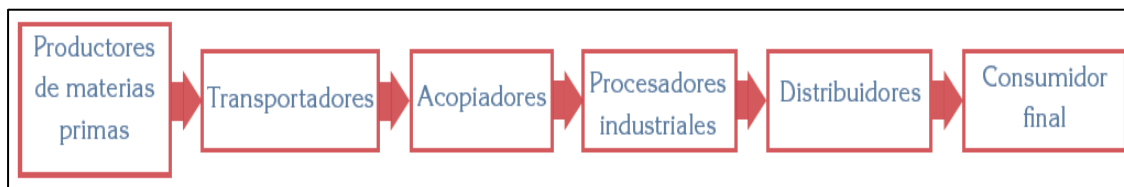


*Fuente: Juan Carlos Vega, proyecto cooperación UE-PERU/PENX, 2008*

En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas. (Damien Van Der Heyden, 2006).

De esta manera, la cadena productiva podría caracterizarse como el conjunto de firmas integradas alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final (véase gráfico 01)

**Figura 3: Esquema de una cadena productiva**



*Fuente: ONUDI (2004). Manual de mini cadenas productivas, (oficina regional en Colombia)*

Ninguna actividad productiva puede desenvolverse de manera aislada, existen relaciones de interdependencia entre los agentes económicos que demuestran una participación en conjunto y articulada, las intervenciones en un eslabón tienen efectos en el resto de los eslabones que forman la cadena, por esta razón, la lógica de eficiencia de esta, orienta a buscar una sinergia entre los actores/as y el desarrollo del sistema en su conjunto, a esta participación en los riesgos y beneficios en la producción se le denomina también cadena productiva.

### **2.3.2.1. Principales componentes de una cadena productiva**

Una cadena productiva está constituida básicamente por tres componentes que son:

- i. **Eslabones**, conjunto de agrupaciones de actores de la cadena productiva que realizan actividades económicas afines. Los eslabones cumplen diversas funciones dentro de la cadena productiva, como: producción, transformación, industrialización comercialización, distribución, etc.
- ii. **Entorno institucional**, conjunto de normas de orden legal, político, económico y social que intervienen en la calidad o cantidad de las transacciones que se realizan en una cadena productiva

- iii. **Entorno organizacional**, conjunto de organizaciones funcionales y/o territoriales de orden público-privado que tienen capacidad de influir sobre las acciones del ambiente institucional de la cadena productiva y apoyar al desarrollo de los eslabones mediante la dotación de bienes y servicios.

En cada eslabón de la cadena se pueden reconocer estratos, actores con diferentes recursos que demandan u ofrecen productos con diferentes características de calidad, cantidad u oportunidad.

### **2.3.2.2. Eslabones**

#### **2.3.2.2.1. Producción**

Desde el punto de vista económico es la elaboración de productos (bienes y servicios) a partir de los factores de producción (tierra, trabajo y capital) por parte de las empresas (Unidades económicas de producción), con la finalidad de que sean adquiridos o consumidos por las familias (unidades de consumo) y satisfagan las necesidades que estas presentan.

#### **I. Materia prima**

Según (Deborah, 2015) aquellos elementos obtenidos directamente de la naturaleza y que se utilizarán como material para elaborar un producto. Por lo tanto, también se puede denominar como materia prima a los diversos materiales individuales que componen un bien de consumo.

#### **II. Equipos**

Son todos aquellos bienes que la empresa ha adquirido para poder efectuar todas sus actividades productivas; bajo este concepto se incluyen como parte de los activos fijos.

#### **2.3.2.2.2. Transformación**

El término de transformación hace referencia a la acción o procedimiento mediante el cual algo se modifica, altera o cambia de forma manteniendo su identidad. Adjetivo: transformada, transformado.

##### **I. Insumos**

Un insumo es todo aquel material, elemento o materia prima para la elaboración o producción de otros bienes. Los insumos pierden inevitablemente sus características y propiedades para dar lugar a otro tipo de producto o bien, en el que se transforman.

##### **II. Equipos**

Son todos aquellos bienes, maquinarias con las que cuenta la empresa para poder realizar todas sus actividades productivas; bajo este concepto se incluyen como parte de los activos fijos.

##### **III. Cantidad de Producción**

Unidades producidas por la empresa en determinado tiempo. Esto depende directamente de la demanda del mercado.

#### **2.3.2.2.3. Comercialización**

Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de la empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

##### **I. Canal de comercialización**

Según (Rickards, 2018) Son circuitos definidos y cuyo objetivo final es facilitar el producto por parte de los productores para que los clientes



puedan disfrutar de él al adquirirlo. Otro tipo de clasificación separa los canales en distribución directa, si es la realizada sin intermediación entre fabricante y consumidor, o indirecta si incluye puntos intermedios en la cadena. La elección de una modalidad u otra dependerá de diversos factores como el precio del producto, el público objetivo o el tamaño de la compañía.

## **II. Promoción**

La promoción del producto consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto o servicio incluyendo sus características, atributos y beneficios a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra o consumo.

## **III. Precio**

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

### **2.3.2.3. Características generales de la cadena productiva**

La globalización de la economía ha generado una fuerte competencia que en el marco de una economía de mercado exige maximizar los recursos, bajando los costos de producción, para hacer frente a la competencia y mantenerse en el mercado dinamizando la economía de las regiones a nivel Nacional; sin embargo, debido a las limitantes de infraestructura adecuada, deficitarias vías de acceso de las fuentes de recursos a los mercados, la falta de capacitación especializada, así como el capital con tasas de intereses no muy competitivas en el mercado, nos obligan a mirar dentro de nuestro propio contexto y buscar el desarrollo mediante la asociatividad de todos los involucrados en el sector que comulguen ideas de negocio similares y que estén dispuestos a dinamizar la economía a

través de las cadenas productivas; para lo cual las políticas de gobierno adquieren la mayor importancia, en la medida que promuevan la inversión y garanticen la continuidad de estas cadenas productivas.

Desde esta perspectiva, las políticas de desarrollo que los estados deben de llevar es asumir un enfoque integrador, donde se enlacen las actividades que intervienen en el proceso productivo de un bien agropecuario, a través de la formación de las cadenas productivas, de modo tal que actúen como una unidad, posibilitando que la participación coordinada y consciente de los actores de la cadena productiva genere valor, logrando que todos los participantes se beneficien de la misma.

#### **2.3.2.4.Principales ventajas de la integración en una cadena productiva**

- El fortalecimiento de las instituciones participantes en los acuerdos
- Mayor rentabilidad en la producción obteniendo mejores precios y reduciendo los costos
- Disminución del riesgo
- Facilidad en el acceso a los insumos
- Acceso a fuentes de financiamiento, créditos y economías de escala.
- Acceso a información de mercados
- Mayor acceso a tecnologías de punta
- Mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar.
- Modelo: la cadena productiva de maíz amarillo duro - avicultura

En nuestro medio una de las Cadenas que está dando las pautas en el desarrollo del sector agropecuario es el de Maíz Amarillo Duro (MAD) – Avicultura, es a través de un primer acuerdo que se estableció la firma del Convenio Marco de Intención de Compra-Venta a futuro de Maíz Nacional que la asociación Peruana de Avicultura y el Comité Nacional de

Productores de Maíz y Sorgo suscribieron con el Ministerio de Agricultura el 14 de Agosto de 1997.

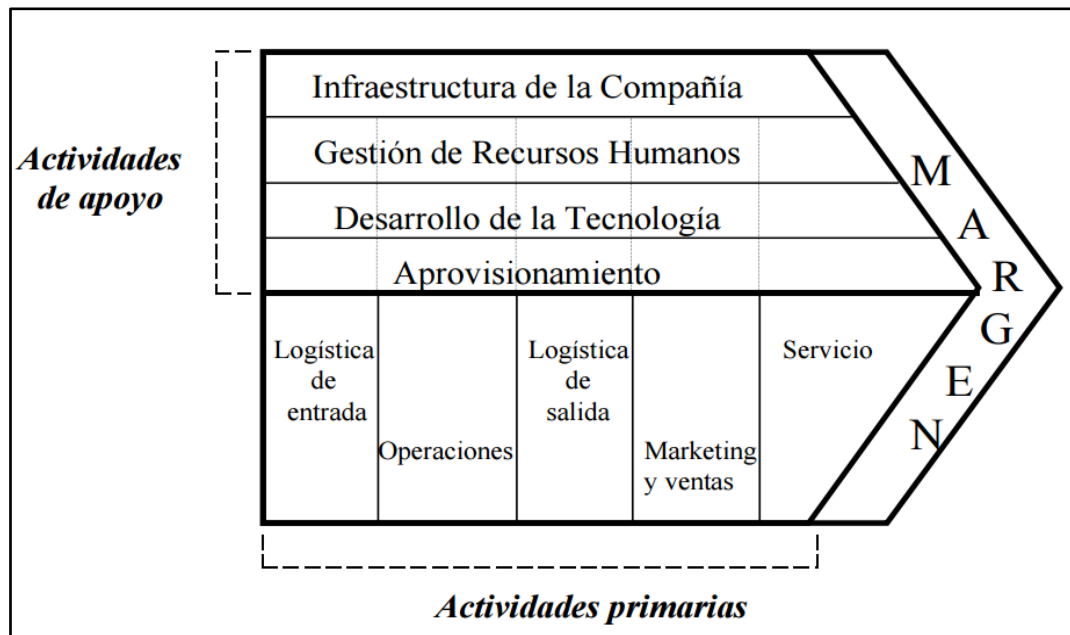
Este convenio viene siendo renovado actualmente, además entre 1997 y 2000, se ha logrado incrementar la producción nacional de maíz, de 605,700 a 960,400 toneladas métricas, lo cual representa un incremento del 58.6% en la producción nacional, en tanto que las importaciones en el mismo período han disminuido de casi 1 millón a 845,000 toneladas métricas, con lo cual se fortalece la tendencia en la disminución de importación de maíz amarillo duro, beneficiando así a la economía nacional y rural.

Esta cadena empieza con la producción de la materia prima que se da en el agro (maíz, sorgo, soya, algodón), en la pesca (harina y grasa), en la agroquímica (productos veterinarios y aditivos) y la petroquímica (gas y combustibles). También se ven involucradas actividades de investigación y desarrollo (medicina veterinaria) y de soporte técnico (maquinarias y equipos). Se concluye que el último enlace en la cadena es primero el consumidor local y luego el consumidor del mundo.

#### **2.3.2.5. Cadena de Valor**

(Porter M. E., Ventaja Competitiva (4ta Edición), 2004) Define como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar apoyar su producto.

**Figura 4: Cadena de valor**



*Fuente: Michael E. Porter (2004), ventaja competitiva (4ta edición) México, editorial Continental*

La cadena de valor y la forma en la que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades

La cadena de valor es una herramienta muy importante para la identificación de las ventajas competitivas, debido a que nos permiten identificar sus actividades individuales, de cada categoría genérica y que se puede subdividirse en actividades discretas.

Asimismo, permita mejorar el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la empresa.

### **2.3.2.5.1. Actividades de la cadena de valor**

#### **Actividades primarias**

Hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en sub actividades bien definidas que dependen de la industria y la estrategia de la corporación:

**i. Logística de entrada**

Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.

**ii. Operaciones**

Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.

**iii. Logística de salida**

Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuyen el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.

**iv. Mercadotecnia y ventas**

Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

**v. Servicio**

Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste Del Producto.

**Actividades de Apoyo**

**i. Adquisición**

Función de comprar los insumos que se emplearan en la cadena de valor, aquí algunos de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles,

lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

**ii. Desarrollo Tecnológico**

Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporados al producto propiamente dicho. Más aun, las actividades de valores en general sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas. Así, la maquinaria combina la metalurgia, la electrónica y la mecánica. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupadas en acciones tendidas a mejorar el producto y el proceso.

**iii. Administración de Recursos Humanos**

Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respaldan las actividades primarias y de soporte y de toda la cadena de valor.

La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo.

**iv. Infraestructura Organizacional**

Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y

administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales.

## **Tipo de Actividad**

### **i. Actividades Directas**

Interviene directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.

### **ii. Actividades Indirectas**

Permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.

### **iii. Actividades de calidad**

Garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y retrabajo.

La cadena de valor es imprescindible mencionar en esta investigación recordando que, el análisis de la cadena de valor es un método utilizado para descomponer el conjunto en las actividades que lo conforman, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones estratégicas y la identificación de ventajas competitivas, al ubicar a la empresa frente a sus clientes, proveedores y competidores. La importancia y trascendencia reside en generar ideas estratégicas que formen ventajas competitivas. Asimismo, representan fuentes de competitividad.

### **2.3.2.6. Políticas de aplicación para el fortalecimiento de la competitividad**

Dentro de las políticas de desarrollo productivo del Estado Peruano, se dispone de una serie de medidas a favor de los pequeños productores. Una de estas corresponde en brindar incentivos económicos a través de fondos concursables en los diferentes sectores y cadenas productivas estratégicas prioritarias; que contribuyan a un beneficio agregado, fortaleciendo de esta manera atributos necesarios que permitan a los productores nacionales ser más competitivos. (MEF, Guía metodológica para la aplicación de la Ley n° 29337 y su reglamento de apoyo a la competitividad productiva en los Gobiernos Regionales y Locales, 2009)

### **2.3.2.7. Resumen de teorías que sustentan la ventaja competitiva y cadena productiva**

A continuación se muestran los principales modelos teóricos que este trabajo toma en consideración:



**Tabla 2: Teorías que sustentan la Ventaja Competitiva**

AUTOR	DESCRIPCION	COMPONENTES
<b>Charles y Jones (1996, págs. 109 - 111)</b>	Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio de todas las empresas en su rubro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Calidad.</li> <li>• Innovación.</li> <li>• Capacidad de satisfacción al cliente.</li> </ul>
<b>Porter, (2004, pág. 39)</b>	La cadena de valor y la forma en la que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. La cadena de valor es una herramienta muy importante para la identificación de las ventajas competitivas, debido a que nos permiten identificar sus actividades individuales, de cada categoría genérica y que se puede subdividirse en actividades discretas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades primarias.</li> <li>• Actividades de Apoyo.</li> </ul>
<b>Barney y Hesterly (2012, págs. 68 - 81)</b>	<p>La ventaja competitiva debe cumplir con cuatro características fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valiosa: genera valor para la empresa que la tiene, frente a la competencia y para el consumidor.</li> <li>• Rara o única: no tiene equivalentes en la industria.</li> <li>• Inimitable o costosa de imitar.</li> <li>• Aprovechable por la organización: es decir, la misma debe estar en posición y en capacidad de aprovechar la mencionada ventaja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valiosa.</li> <li>• Rara o única.</li> <li>• Inimitable o costosa de imitar.</li> <li>• Aprovechable por la organización.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia a base de los autores citados*

Cada uno de los autores mencionados en ventaja competitiva tiene diferentes metodologías, que explican como una empresa puede obtener una ventaja sobre sus rivales.

En este trabajo se toma los aportes desarrollados por (Hill y Jones, 1996), debido a que contiene y desarrolla las ventajas competitivas en cuatro bloque

genéricos como son: eficiencia – Calidad – innovación – Capacidad de satisfacción al cliente.

**Tabla 3: Teorías que sustentan la cadena productiva.**

<b>AUTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COMPONENTES</b>
<b>Juan C. Vegas Rodríguez (2008)</b>	Una cadena productiva es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final"  La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y la capacidad de negociación, las tecnologías, las relaciones de producción y relaciones de poder en la determinación del precio”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Provisión de insumos.</li> <li>● Producción.</li> <li>● Transformación.</li> <li>● Comercialización.</li> </ul>
<b>(Tomta, Cadenas productivas y productividad de las mipymes, 2009)</b>	Las cadenas productivas, es un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y el traslado hacia el mercado de un mismo producto.  En otras palabras, se puede analizar una cadena productiva desde una perspectiva de los factores de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Producción.</li> <li>● transformación.</li> <li>● Comercialización.</li> </ul>
<b>(ONUFI, Manual de mini cadenas productivas, 2006)</b>	La cadena podría caracterizarse como el conjunto de firmas integradas alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Productores de materias primas.</li> <li>● Transportadores.</li> <li>● Acopiadores.</li> <li>● Procesadores industriales.</li> <li>● Distribuidores.</li> <li>● Consumidor final.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a base de los autores citados.*

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.4.1. Ventaja Competitiva**

Según (R.JONES, 2001), Cuatro factores ayudan a una empresa a desarrollar y conservar su ventaja competitiva: la superioridad en la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente. Cada uno de estos factores. Cada uno de ellos es producto de las competencias distintivas de una empresa.

### **2.4.2. Competitividad**

La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La ventaja competitiva de una empresa está en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. (Porter, 1991)

### **2.4.3. Habilidades Distintivas**

Hill y Jones (1996, pág., 113) menciona que las habilidades distintivas se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

### **2.4.4. Recursos y capacidades**

Hill y Jones (1996, págs., 114, 115) menciona que los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía. Estos pueden dividirse en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how de marketing o tecnológico). Para crear una habilidad distintiva, los recursos de una empresa deben ser únicos y valiosos. Así mismo,

el mismo autor menciona que las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo.

#### **2.4.5. Cadena Productiva**

La cadena productiva “es un sistema conformado por actores con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución y desempeño de un producto, desde la producción hasta el consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo”; por lo tanto, en la cadena productiva encontramos actores directos e indirectos en los diferentes eslabones, desarrollando actividades en torno a un producto o grupo de productos, en un contexto determinado. (Salazar, 2004)

#### **2.4.6. Queserías**

Según la RAE. Es un establecimiento o sitio donde se fabrican los quesos. Debe ser concebida, diseñada y equipada con el fin de controlar cada fase de la elaboración desde la recepción de la materia prima hasta la salida del producto final, envasado y etiquetado, disponiendo de salas adaptadas y bien equipadas. Debe asegurar unas buenas condiciones de trabajo respetando en todo momento las reglas de higiene a fin de eliminar los riesgos de contaminación y los accidentes de fabricación.

#### **2.4.7. Agentes económicos organizados (AEOS)**

Son las personas naturales o jurídicas conformadas bajo cualquier modalidad por el ordenamiento legal, que tras dicha asociación podrán participar del concurso PROCOMPITE.

#### **2.4.8. Eslabones**

Conjunto de agrupaciones de actores de la cadena productiva que realizan actividades económicas afines. Los eslabones cumplen diversas funciones dentro de la cadena

productiva, como: producción, transformación, industrialización comercialización, distribución, etc.

#### **2.4.9. Producción**

Desde el punto de vista económico es la elaboración de productos (bienes y servicios) a partir de los factores de producción (tierra, trabajo y capital) por parte de las empresas (Unidades económicas de producción), con la finalidad de que sean adquiridos o consumidos por las familias (unidades de consumo) y satisfagan las necesidades que estas presentan. Citado por (Valencia, Comercialización y estrategias de marketing para los tejidos típicos elaboración por los internos del centro penitenciario de Quencoro, 2011)

#### **2.4.10. Transformación**

El término de transformación hace referencia a la acción o procedimiento mediante el cual algo se modifica, altera o cambia de forma manteniendo su identidad. Adjetivo: transformada, transformado.

#### **2.4.11. Comercialización**

Es un conjunto de actividades relacionados entre si para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Para llevar a cabo la comercialización de un producto es muy importante realizar una correcta investigación de mercado para detectar las necesidades de los clientes y encontrar la manera de que el producto o servicio que se ofrezca cumpla este propósito. (Valencia, Comercialización y estrategias de marketing para los tejidos típicos elaboración por los internos del centro penitenciario de Quencoro, 2011)

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1.TIPO DE INVESTIGACION**

##### **BÁSICA**

Está orientada a producir nuevos conocimientos para ampliar y profundizar la información sobre la Ventaja competitiva y cadena productiva en las queserías del distrito de Pomacanchi.

#### **3.2.NIVEL DE INVESTIGACION**

##### **DESCRIPTIVO**

Busca indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. (SAMPIERI, 2010)

Puesto que se describirán aspectos más característicos y distintivos de los factores de la ventaja competitiva y los eslabones de cadena productiva de las queserías del distrito de Pomacanchi, dando una visión concreta.

##### **PROSPECTIVO**

En el sentido de que la investigación establece escenarios futuros deseables con soluciones que contribuyan a mejorar la cadena productiva a través de una eficiente ventaja Competitiva.

### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

#### **INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL**

Debido a que se realizara sin manipular deliberadamente las variables, sino es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

#### **TRANSVERSAL**

El tiempo de investigación se realizara a corto plazo en un tiempo único. Se describirá variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

### **3.4. ENFOQUE DE INVESTIGACION**

#### **MIXTA**

El trabajo de investigación es mixto ya que se desarrolló los siguientes enfoques:

- **Cuantitativo**, porque se recolecto datos para luego realizar un análisis estadístico, con base en la medición numérica.
- **Cualitativo**, porque utilizamos la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collao, Baptista Lucio, 2014)

### **3.5. FUENTE DE DATOS**

#### **3.5.1. Fuentes primarias**

- Encuestas aplicadas a los productores de queso del distrito de Pomacanchi
- Entrevistas realizadas a autoridades del distrito de Pomacanchi y especialistas en producción de queso.

### 3.5.2. Fuentes secundarias

- Plan de desarrollo concertado del distrito de Pomacanchi.
- Artículos de investigaciones en cadenas productivas de productos lácteos.

## 3.6.TECNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.6.1. Técnicas

- a) Encuesta.-** Es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario, será aplicada a dueños de las plantas queseras.
- b) Entrevista.-** Se toma esta técnica de recolección de datos debido a la facilidad que ofrece al manejar la cantidad de preguntas para obtener una información primaria y directa, dirigida a queseros representativos, profesionales especializados en la producción de quesos y autoridades del distrito.
- c) Observación directa.-** Esta técnica permitirá conocer información de primera mano y ordenada del objeto de estudio.
- d) Revisión bibliográfica y documental.-** Con esta técnica lograremos conseguir fuentes certeras y confiables de las teorías conceptos, antecedentes entre otros, mediante la utilización de: libros, artículos, tesis, guías y páginas de internet.

### 3.6.2. Instrumentos

- a) Cuestionario.-** Es un documento formado por una serie de preguntas coherentes y organizadas que se aplica a los dueños de las queserías, para obtener mayor información de la ventaja competitiva y cadena productiva.
- b) Guía de entrevista.-** Documento formado por preguntas debidamente organizadas y abiertas que orienten en la búsqueda de información adicional.



- c) **Guía de observación.**- Es un instrumento para realizar la observación de manera ordenada del objeto de estudio.
- d) **Libros.**- Permitirá a formular el tema y conceptuar las palabras utilizadas y tener una base teórica en el estudio de investigación.
- e) **Internet.**- Permitirá recabar mayor información actualizada tanto de las teorías conceptos e instituciones relacionados a la investigación.

### **3.7. POBLACION DE ESTUDIO**

#### **- Población 1:**

Se considera como universo a los propietarios de las plantas queseras existentes en el distrito de Pomacanchi, Provincia de Acomayo, departamento de Cusco, que hacen un total de veinte, se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 4: Población de estudio**

Plantas Queseras De Pomacanchi	Representante	% de Representación
APROLAP	1	5%
AURA SAN ROMAN	1	5%
CARI YLLA LABRA	1	5%
DUNKER ILLA DIAZ	1	5%
FAUSTINO CONDORI MERMA	1	5%
FRANCISCO OROCHE	1	5%
FREDI CONDORI	1	5%
JESUS QQUECCAÑO MAMANI	1	5%
JORGE CASTRO SALAZAR	1	5%
JUAN SUTTA MAMANI	1	5%
MAURA QUISPE CHAVEZ	1	5%
MIGUEL CORREDOR PFACHA	1	5%
NARCISO MOTTOCCANCHI QUISPE	1	5%
OLGER BERNO CHAVEZ	1	5%
PLANTA PILOTO CHALLA	1	5%
ADRIANA PUMA TANCAYLLO	1	5%
SANDRO AYQUI MAMANI	1	5%
SONALIA BERNO CHAVEZ	1	5%
VICTORIANO CCAHUANA HUALLA	1	5%
YOSHIMAR YUCRA QUISPE	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Municipalidad Distrital de Pomacanchi - Elaboración propia*

- **Población 2:**

Se considera la población para la entrevista a la autoridad local de distrito, un quesero representativo del distrito, profesionales especializados en la producción de quesos.

**3.8.MUESTRA**

- **Muestra 1**

El método de muestreo es no probabilístico y el tipo de muestreo es por conveniencia o intencionada debido a que la población es menor a (50) individuos, por lo tanto, la población es igual a la muestra. (BERNAL, 2004).

$$N_1 = n_1$$

**Dónde:**

$N$  = Población = 20 personas

$n$  = tamaño de la muestra

$n_1$  = 20 personas

En el presente trabajo de investigación se considerara a veinte personas involucradas directamente en la actividad productiva de quesos del distrito de Pomacanchi.

- **Muestra 2**

Para establecer la muestra se consideró el tipo de muestra no probabilístico por conveniencia, por conocer y estar involucrados en el desarrollo de las plantas queseras, quienes permiten información de alta confiabilidad.

$$N_1 = n_1$$

En ese sentido se considera a 03 personas que está representado de la siguiente forma:

- a. Alcalde del distrito de Pomacanchi.

- b. Jefe del proyecto: “Mejoramiento de las capacidades productivas y competitivas de criadores de ganado vacuno de la provincia de Acomayo
- c. Residente del proyecto

## **CAPITULO IV**

### **DESCRIPCION DEL DISTRITO DE POMACANCHI**

#### **4.1. CARACTERIZACION DE LA ZONA DE INVESTIGACION**

Pomacanchi, en la época preincaica fue ocupada por un grupo llamado “Kanchi” en donde el mayor porcentaje de su población estuvo situada en el área denominada actualmente “La Pampa”. En la época inca se caracteriza por la migración de sus poblaciones hacia los valles de climas templados por su seguridad alimentaria, que hoy es conocido como “La Hoya del Apurímac”. En la época colonial Pomacanchi adquirió cierta importancia, porque los españoles instalaron talleres donde se confeccionaban telas de buena calidad para satisfacer la demanda de vestimenta indígena, donde laboraban lugareños de manera obligatoria, razón por la cual Pomacanchi en esta época se convierte en un centro de textiles de telares para proveer a toda la región, en cambio las pampas contiguas de la laguna en esta época era inundadas por aguas de la laguna que era difícil de realizar el drenaje y luego ser aprovechadas, es por ello que los españoles no lo vieron como potencial para la agricultura y la ganadería. Durante la época de la república Pomacanchi, en su desarrollo socioeconómico fue estacionario. Durante el periodo de Augusto B. Leguía en 1926 con la aprobación de la Ley Vial, se construyó la actual carretera hacia Acomayo, como medio de articulación de la capital de provincia con el resto de los pueblos aledaños de la región.

Actualmente el distrito de Pomacanchi, es uno de los distritos más importantes de la provincia de Acomayo, con mayor población y presupuesto para la gestión municipal. También se viene desarrollando una mejora de las actividades agropecuarias para el beneficio de la población que lo habita en sus tierras. (POMACANCHI, 2012)

#### 4.1.1. Ubicación

El distrito de Pomacanchi, constituye jurisdicción Política de la Provincia de Acomayo, se encuentra ubicado al Sur Oeste del Departamento del Cusco.

- Latitud Sur : 13° 46' 30" y 14° 07' 02"
- Longitud Oeste : 71° 28' 21" y 71° 46' 49"

#### 4.1.2. Limites

- NORTE : Distritos de Acos, Acomayo y Sangarará
- SUR : Provincia de Chumbivilcas
- ESTE : Distritos de Sangarará, Acopía y Tupac Amaru
- OESTE : Provincia de Paruro

**Figura 5:** Mapa de ubicación del distrito de Pomacanchi con relación a la provincia de Acomayo



*Fuente:* Provincia de Acomayo

### **4.1.3. Altitud**

Pomacanchi es un territorio heterogéneo marcado por dos zonas: La Pampa donde se ubica la capital del distrito situada a 3,693 m.s.n.m; con características vinculadas a la región natural Suni, La otra zona del distrito, es la Hoya, en la cuenca del Apurímac con características singulares que marcan la diferencia para Pomacanchi, situada entre los 2500 y 3000 m.s.n.m., con una vocación productiva variada y diversa.

### **4.1.4. Extensión**

El distrito de Pomacanchi tiene una extensión de 275.56 km<sup>2</sup>, representa el 29% de la extensión total de la provincia.

### **4.1.5. Clima**

Según SENAMHI los factores climáticos son determinantes para el desarrollo del distrito. Presenta temperaturas medias y muy bajas que oscilan entre 2° C a 8° C, las mínimas absolutas pueden llegar hasta -4° C, el mes más cálido es noviembre y los meses más fríos son junio, julio y agosto. Las fluctuaciones térmicas son y se dan tanto entre el día y la noche como entre la sombra y el sol (cielo abierto), las heladas se presentan casi durante todo el año, aunque baja en intensidad durante los meses de mayor precipitación.

### **4.1.6. Pisos ecológicos**

El ámbito del distrito de Pomacanchi comprende tres pisos ecológicos: Quechua Suni y Puna, ubicados entre los 3,360 m.s.n.m. y 4,981m.s.n.m.

#### **Parte Alta (Puna)**

Tiene un clima frío y seco, con solo 3 a 4 meses libres de riesgo de heladas. Bajo estas circunstancias climáticas, los cultivos de la zona son los que resisten al frío. En esta parte alta presenta cultivos como papas nativas, avena, cebada, y pastos cultivados. Este sector tiene

praderas de pastos naturales que sustentan a la crianza de camélidos sudamericanos, ovinos y vacunos.

### **Parte media (Suni)**

Corresponde a las comunidades asentadas en la orilla de la laguna de Pomacanchi. El espejo de agua por su amplitud ejerce un efecto termorregulador del clima, disminuyendo relativamente la frecuencia e intensidad de las heladas. En las áreas de cultivo vecinas a la rivera aumenta las posibilidades de obtener productos de pan llevar. En la parte media se producen haba, trigo, quinua y maíz, especialmente en los lugares con microclimas favorables.

### **Parte baja (Quechua)**

Corresponde al fondo del valle del río Apurímac y a las laderas adyacentes, donde el clima es más templado, se caracteriza por la predominancia de cultivos de maíz, papa y trigo; la población adicionalmente se dedica a la crianza de ganados vacunos, ovinos, porcinos y caprinos.

La zona de investigación se ubica en puna húmeda como se presenta en el siguiente mapa, sub puna y meso-andina.

## **4.2.ASPECTO SOCIAL**

### **4.2.1. Población**

Según datos estadísticos del INEI el Distrito de Pomacanchi, tiene una población total de 9,020 que representa el 33% de la población de la provincia de Acomayo.

### **4.2.2. Población del distrito**

La población del distrito de Pomacanchi para el año 2015, está representado por los niños, adolescentes y jóvenes, quienes representan la mayor cantidad de población.



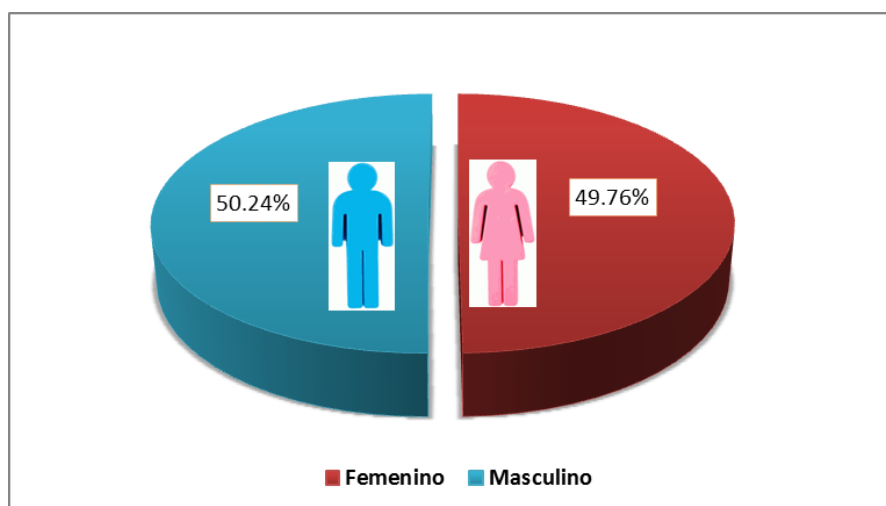
**Tabla 5: Población del Distrito**

CATEGORIAS	2015
DE 0 – 14	3390
DE 15 – 29	1868
DE 30 – 59	2773
DE 60 A MAS	989
<b>TOTAL</b>	<b>9020</b>

*Fuente: Plan de Desarrollo Local Concertado Pomacanchi, 2016.*

Con una población masculino de 50.24% y una población femenina de 49.76%.

**Figura 6: Población por género - Pomacanchi**



*Fuente: Plan de desarrollo local concertado Pomacanchi, 2016.*

#### **4.2.3. Nivel de pobreza**

(PNUD, 2015), sobre pobreza a nivel distrital para 2013, Pomacanchi al 95% de confianza tiene un nivel de pobreza inferior del 45.4% y un nivel de pobreza superior del 58.7%, ubicándose en el segundo grupo de distritos más pobres del Cusco.

#### **4.2.4. Educación**

Según el INEI el distrito de Pomacanchi cuenta con un total de 57 Instituciones Educativas con un total de 3218 alumnos; en Educación primaria tenemos la mayor cantidad con 1354 alumnos, seguido de la educación secundaria con 1081 alumnos.

La mayor cantidad de instituciones lo encontramos en Educación Inicial con 33 instituciones a nivel del distrito, en educación primaria tenemos 17 instituciones, 5 en educación secundaria y tenemos una institución básica alternativa y un Instituto superior pedagógica/tecnológica.

**Tabla 6: Población del Distrito – Educación**

<b>INSTITUCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>ALUMNOS</b>
INICIAL	33	577
PRIMARIA	17	1354
SECUNDARIA	5	1081
BASICA ALTERNATIVA	1	73
SUPERIOR PEDAGOGICA/TECNOLOGICA	1	133
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>3218</b>

*Fuente: Escala*

Por otro lado, en Pomacanchi trabajan un total de 219 docentes de los cuales se dividen de la siguiente forma: 33 docentes trabajan en las instituciones de nivel inicial, 85 docentes en el nivel primaria, 79 docentes e el nivel secundaria, 3 docentes en básica alternativa, 19 docentes en educación superior no universitaria, 12 docentes en pedagogía y 7 docentes en instituciones tecnológicas. Sin embargo; de los 219 docentes 186 docentes laboran en instituciones educativas públicas y 33 docentes en instituciones educativas privadas, a la vez de los 219 docentes 128 laboran en las instituciones del área urbana, mientras que 91 docentes laboran en las instituciones del área rural.

#### **4.2.5. Salud**

En lo referente a los establecimientos de Salud el Distrito cuenta con un centro de Salud ubicado en la capital del distrito y dos puestos de salud en la Hoya.

**Tabla 7: Establecimientos de Salud**

N°	TIPO	UBICACIÓN
1	CENTRO DE SALUD	POMACANCHI
2	PUESTO DE SALUD	SAN JUAN
		SANTA LUCIA

*Fuente: Red de servicios Cusco Sur*

En el ámbito del distrito de Pomacanchi, el ministerio de salud brinda el servicio de salud, actualmente Pomacanchi cuenta con 0.67 médicos por cada 1000 habitantes, es decir, un médico atiende aproximadamente 1500 personas; sin embargo la OMS estima que por cada 1000 habitantes debe de haber 2.3 médicos; es decir un médico debería de atender a 435 personas.

En el siguiente cuadro se hace un detalle de las principales enfermedades registradas en el centro de salud del Distrito.

**Tabla 8: Causas de Morbilidad 2014**

N°	PATOLOGIA
1	Enfermedades infecciosas y parasitarias
2	enfermedades del sistema respiratorio
3	Sistema digestivo
4	enfermedades de la piel

*Fuente: Centro de salud del Distrito de Pomacanchi*

#### **4.2.6. Infraestructura**

##### **4.2.6.1. Vivienda**

En el distrito de Pomacanchi predominan las viviendas de dos pisos de material de adobe y techo de teja (característica inherente a la zona); así mismo hay una creciente construcción de material concreto (bloquetas y ladrillo) con techo de teja.

#### **4.2.6.2. Medios de comunicación**

Por el distrito de Pomacanchi no atraviesa ninguna ruta regional y nacional, por lo que se encuentra muy aislado dentro del corredor económico regional, siendo la ruta regional CU 117 la más cercana, que va de Chuquicahuana a Acomayo.

El camino vecinal más importante es la vía que se desprende de la Ruta Regional CU 117 hacia la localidad de Pomacanchi, las rutas vecinales secundarias son muy deficientes las que conectan de la localidad de Pomacanchi a las comunidades, especialmente las que se encuentran en la hoya del Apurímac.

#### **4.2.6.3. Servicios básicos**

##### **- Saneamiento básico**

Algunas comunidades campesinas del Distrito no cuentan con servicios de saneamiento básico; alrededor del 10% de las viviendas aún no cuentan con conexión a servicios de agua, mientras que más del 35% de las viviendas no cuenta con sistema de eliminación de excretas.

##### **- Agua potable**

El 90.3 de los hogares tiene acceso a sistema de agua potable, y el 9.7% no tiene acceso a dicho servicio.

##### **- Electricidad**

En el distrito de Pomacanchi, el 77.4% de los hogares tiene acceso al sistema de energía eléctrica, y el 22.6% no tiene acceso a dicho servicio.

##### **- Mercado de abastos**

El distrito cuenta con un mercado, el cual está ubicado en la capital del distrito, de lunes a sábado se da mayor consumo de los servicios de alimentos. El día de plaza es el domingo en la que se produce el intercambio de productos

del distrito y comunidades, este día se realiza mayor venta de alimentos, ropa, verduras, ferretería y otros.

### **4.3. ASPECTO ECONOMICO**

En el distrito de Pomacanchi la actividad económica agropecuaria es predominante. En cuanto al ganado vacuno es uno de las principales actividades, de la cual se extrae carne, leche y derivados. Los principales cultivos tienen que ver con la alimentación para el ganado. Así tenemos la siembra de avena forrajera, trébol y alfalfa. Un lugar secundario ocupan los productos para el consumo doméstico como: papa, haba, cebada, maíz, arveja, tarwi, etc.

#### **4.3.1. Agricultura**

##### **4.3.1.1. Unidades de producción agrícola**

Del total de unidades agropecuarias con superficie agrícola en el distrito de Pomacanchi el 63% de la superficie agrícola se encuentra en secano; mientras que el 37% se encuentra bajo riego, de éste el 76% es mediante gravedad, el 16% por aspersión y gravedad y el 8% es solo por aspersión, Censo Nacional Agropecuario del año 2012.

La superficie agrícola ha disminuido en un 13.7% en el periodo de 1994 y 2012 (CENAGRO 1994 Y 2012)

##### **4.3.1.2. Principales cultivos**

El distrito de Pomacanchi cultiva, principalmente alfa alfa y forrajes (46%), seguida de papa de (39%), cebada y haba de un (10%) y en menor proporción de otros productos como maíz, trigo, quinua, olluco y avena forrajera. Según DRAC 2014.

Los lugares de comercialización de los productos agrícola, siendo el primero la venta en chacra (en promedio el 10%) a los directos intermediarios, en segundo lugar

se comercializa en la localidad de Pomacanchi (en promedio el 57.3%) a consumidores finales e intermediarios y en tercer lugar se comercializa en la localidad de Combapata (32.7%) a consumidores finales e intermediarios.

#### **4.3.2. Comercio**

El comercio en el Distrito en los últimos años viene incrementándose, los productos lácteos, Cuyes, miel, maíz, haba, cebada, papa y otros son ofertados en el mismo distrito, intermediarios y comerciantes particulares.

El distrito cuenta con un mercado de abastos, ubicado a una cuadra de la plaza de armas en la que se expende todo tipo de productos, la atención es de lunes a sábado, el domingo es un día de plaza en la que se concentran ciudadanos de todas las comunidades.

#### **4.3.3. Ganadería**

Es la actividad principal del distrito está constituida por vacunos y ovinos y en menor proporción los porcinos, aves y animales menores, así como llamas y alpacas en las zonas más altas. La producción ganadera es diversificada y predomina la crianza de ganado vacuno, las razas que se encuentran son: El Brown Swiss, Holstein y criollo, la producción de leche es de 8.09 lt/vaca/día promedio; también crían ovinos para la producción de carne y lana, las razas son: Corriedale y criollo; camélidos y cuyes alcanzan a una producción de mediana escala; el orden de importancia pecuaria es como sigue: vacunos, ovinos, cuyes, porcinos, aves, llamas y alpacas.

En cuanto a la sanidad animal; los propios productores realizan el control de parásitos externos e internos, para los cuales; reciben capacitación de parte de la Municipalidad de distrital de Pomacanchi, la asociación Arariwa. También; son

beneficiarios de las campañas de sanidad animal que promueve el Ministerio de Agricultura a través de SENASA para el descarte de enfermedades infecciosas.

La infraestructura para la actividad pecuaria, se encuentra aún en una situación incipiente, los establos no cuentan con comederos ni bebederos, el almacenamiento de pastos es muy escaso.

#### 4.3.3.1. Ganadería en el contexto Regional

En el departamento de Cusco, según (INEI, IV Censo Nacional Agropecuario, 2012), la población de ganado vacuno en promedio alcanza 407,267 cabezas, a nivel nacional se ubica en el cuarto puesto con 7.9% de la población total, después de los departamentos de Cajamarca, Puno y Ayacucho.

**Tabla 9: Población de cabezas de vacunos a nivel de departamento Cusco**

<b>NRO.</b>	<b>PROVINCIAS</b>	<b>CABEZAS DE VACUNOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Prov. Chumbivilcas	70698	17.4%
2	Prov. Espinar	54989	13.5%
3	Prov. Anta	51811	12.7%
4	Prov. Canas	37518	9.2%
5	Prov. Paruro	31268	7.7%
6	Prov. Canchis	29105	7.1%
7	Prov. Quispicanchi	26739	6.6%
8	Prov. Paucartambo	23755	5.8%
9	Prov. Calca	22854	5.6%
10	Prov. Urubamba	19042	4.7%
11	Prov. La Convención	17781	4.4%
<b>12</b>	<b>Prov. Acomayo</b>	<b>14395</b>	<b>3.5%</b>
13	Prov. Cusco	7312	1.8%
<b>Total</b>		<b>407,267</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente: IV Censo Nacional Agropecuario 2012 - INEI*

En la tabla N° 9 se observa la población de cabezas de ganado vacuno por provincia en la región del Cusco, cabe resaltar que la provincia de Chumbivilcas toma la delantera con un 17.4 % del total, en segundo lugar es Espinar y Anta con

13.5 % y 12.7 % respectivamente. La provincia de Acomayo se ubica en el penúltimo lugar, con 3.5 % de la población de ganado en la región del Cusco.

Por otro lado, sierra y selva exportadora señala que la productividad de litros de leche/vaca/día en la sierra peruana debe alcanzar de 10 a 15 litros. En la noticia que publica en (EXPORTADORA, 2015), muestra un caso en la provincia de Anta, donde se encuentra la vaca más productiva del país que alcanza a producir 35 litros diarios.

Esta vaca es de la raza híbrida, cruce de Holstein pedigree y Brown Swiss Pedigree, su capacidad para producir 35 litros de leche al día se debe a la genética que posee y a los cuidados especiales que le da.

Los resultados de esta experiencia demuestran que sí podemos mejorar la producción de leche en el Perú y en la región del Cusco, siendo este un objetivo clave para la industria láctea.

**Tabla 10: Vacas en Ordeño y Producción de Leche año 2015**

<b>N°</b>	<b>DISTRITO</b>	<b>VACAS EN ORDEÑO</b>	<b>PRODUCCIÓN DE LECHE</b>
1	Pomacanchi	480 Unidades	1,220.664 litros
2	Zurite	1700 Unidades	4, 192.240 litros
3	Túpac Amaru	260 Unidades	545.365 litros

*Fuente: Dirección Regional de Agricultura Cusco.*

La producción de leche para venta año 2015 del distrito de Pomacanchi, donde los 480 vacas en ordeño producen al año 1,220.664 litros, en Túpac Amaru los 260 vacas producen 545,365 litros por año, y en distrito de Zurite las 1700 vacas en ordeño producen 4,192.240 litros de leche para el año 2015.



**Tabla 11: Población de cabezas de vacunos según situación – raza - Región Cusco**

CONDICIÓN ACTUAL DE VACUNOS	RAZA DE VACUNOS						PORCENTAJE/SITUACIÓN
	HOLSTEIN	BROWN SWISS	GYR/CEBÚ	CRIOLLOS	OTRAS RAZAS	TOTAL	
Terneros(as)	3373	27462	847	45758	1756	<b>79196</b>	<b>19.4%</b>
Vaquillas	1548	11796	503	25984	855	<b>40686</b>	<b>10.0%</b>
Vaquillonas	1470	10349	360	24025	846	<b>37050</b>	<b>9.1%</b>
Vacas	5987	49604	1466	100073	3474	<b>160604</b>	<b>39.4%</b>
Toretas	1083	11422	407	24808	825	<b>38545</b>	<b>9.5%</b>
Toros	1324	16353	477	30901	1170	<b>50225</b>	<b>12.3%</b>
Bueyes	-	-	-	-	-	<b>961</b>	<b>0.2%</b>
<b>Total</b>	<b>14785</b>	<b>126986</b>	<b>4060</b>	<b>251549</b>	<b>8926</b>	<b>407267</b>	<b>100.0%</b>
<b>Porcentaje/Razas</b>	<b>3.6%</b>	<b>31.2%</b>	<b>1.0%</b>	<b>61.8%</b>	<b>2.2%</b>	<b>100.0%</b>	

*Fuente: IV Censo Nacional Agropecuario 2012 - INEI*

Según el CENAGRO, en la región del Cusco, la raza más predominante es el criollo que alcanza hasta 61.8%, seguido de la raza Brown Swiss que bordea el 31.2% del total de la población de vacunos y las demás razas tienen una presencia mínima. Según la condición actual del vacuno, la que más predomina es la vaca (hembra) en 39.4%, los terneros (as) representan en 19.4%, las vaquillas alcanzan el 10.0% y las vaquillonas 9.1%. Los toros y toretas alcanzan a 21.8% del total de la población. Se puede evidenciar que existe una mayor población de vacunos hembras, la cual garantiza la producción de leche en la región del Cusco.

**Tabla 12: Promedio de cabezas de ganado vacuno/unidad agropecuaria en la Región Cusco**

CATEGORÍAS	CASOS	PROMEDIO	%	ACUMULADO %
1 - 2 cabezas	32565	2	38.3%	38.3%
3 - 4 cabezas	23914	3	28.1%	66.4%
5 - 9 cabezas	19553	6	23.0%	89.4%
10 - 19 cabezas	7213	12	8.5%	97.9%
20 - 49 cabezas	1642	26	1.9%	99.8%
50 - 99 cabezas	164	64	0.2%	100.0%
100 - 199 cabezas	15	129	0.0%	100.0%
200 - 499 cabezas	2	360	0.0%	100.0%
500 a más cabezas	1	800	0.0%	100.0%
<b>Total y Promedio</b>	<b>85069</b>	<b>5</b>	<b>100.0%</b>	

*Fuente: IV Censo Nacional Agropecuario 2012 – INEI*

La tenencia del promedio del ganado vacuno por unidad agropecuaria o por hatu, en su gran mayoría es de 2 cabezas, que alcanza el 38.3% de unidades agropecuarias en el departamento del cusco, promedio de 3 cabezas alcanza 28.1% de unidades agropecuarias, promedio de 6 cabezas alcanza a 23.0% del total de unidades agropecuarias.

#### **4.3.3.2. Análisis de las queserías del distrito de Pomacanchi**

El queso además de ser el producto de importante producción en el distrito de Pomacanchi, representa la mejor alternativa de conservación mediante la transformación productiva y posterior generación de Valor Agregado en los quesos madurados, siendo el mejor ejemplo para la efectiva inclusión productiva que va desde el pequeño agricultor que siembra pastos y forrajes, pasando por los criadores de ganado vacuno, los productores de leche fresca las pequeñas empresas artesanales e inclusive las micro unidades adaptadas para procesar quesos, que inicialmente utilizaron viviendas y que luego, se transformaron en “plantas” como fiel reflejo del emprendimiento familiar andino.

En la capital del distrito como en la zona rural, se encuentran instalados pequeños centros de transformación de productos lácteos, estos centros se describen como negocios familiares. En total existen 20 plantas queseras que acopian leche con el fin de transformar en derivados lácteos.

Por otro existe la Planta Piloto de Transformación de Derivados Lácteos en el distrito de Pomacanchi, APROLAP, Asociación de productores lácteos de cuatro lagunas Pomacanchi, con numero RUC: 20527622434, tipo de empresa: Asociación, se dedica a la Actividad Comercial: Elaboración de productos lácteos, dirección legal: Calle Garcilaso Nro. Sn (Costado del mercado) (Peru, 2017)

Conformada por la cantidad de 50 socios productores de leche, quienes cuentan con certificados de salubridad vigentes. La empresa oferta sus productos al programa Vaso de

Leche de la Municipalidad Distrital de Pomacanchi con el que tiene contrato vigente durante el año.

#### **4.3.4. Ganado Lechero**

La ganadería lechera, el objetivo primordial es la crianza de vacas para la producción de leche y derivados, por ello, su objetivo se relaciona con la crianza exclusivamente de hembras. En una explotación ganadera de leche no tiene cabida la crianza de machos, por lo tanto, estos deben ser eliminados a la brevedad posible después del nacimiento, porque no existe mercado para machos como reproductores ni engorde; distraen la atención de la crianza de hembras que serán los futuros reemplazos del establo; ocupan sitio; aumentan el riesgo de problemas de salud por mayor concentración de animales y mayor probabilidad de enfermedad; y encarecen la crianza. La piedra angular de la crianza es la ternera para reemplazo. Una buena ternera es la clave para una buena crianza y debe ser el objetivo de este sistema de ganadería.

#### **4.3.5. Mercado**

Los quesos de Pomacanchi se comercializan a los intermediarios y consumidores finales en los mercados locales y regionales (Mercado Vino Canchón, Mercado Wanchaq, Mercado Ttio, Mercado de Huancaro, Mercado San Pedro, Etc. de la ciudad del Cusco), otros hacen convenios con Programas sociales como es vaso de leche.

##### **4.3.5.1. Proveedores**

Los proveedores de bienes e insumos dentro de la cadena se encuentran en los mercados locales y regionales, los productores de leche son locales, siendo uno de los principales acopiadores APROLAP.

EMSAL: es la marca principal de sal, que se hace uso en las queserías del Distrito de Pomacanchi.

CLORURO DE CALCIO: este producto se utiliza en la elaboración del queso, para eliminar bacterias de la leche.

Cuajo: el que se utiliza en las queserías del distrito es el HANSEM.

Comercializadores de gas: son encargados de proveer gas a las queserías del Distrito.

Leña: En el distrito de Pomacanchi existe comercializadores de leña.

#### **4.3.5.2. Entidades reguladoras**

Están las instituciones que han sido creadas por el estado para controlar los servicios básicos que se ofrecen a la ciudadanía, norman aspectos como el precio, los servicios, accesorios y la calidad. Entre las entidades que norman las plantas queseras del distrito de Pomacanchi son:

- Municipalidad distrital de Pomacanchi: La municipalidad desde sus oficinas de desarrollo social y OMSABAR (Oficina de Medio Ambiente y Saneamiento Básico Rural), desarrollan inspecciones en las queserías y centros expendio de alimentos.
- SUNAT: Es el encargado de fiscalizar la formalización en materia de tributación.
- DIRESA: A través del puesto de Salud del Distrito de Pomacanchi apoya y es participe de la fiscalización de estos centros de preparación y expendio de alimentos.

#### **4.3.5.3. Equipos**

- Caldero
- Paila de acero o Tina quesera
- Mesa de desuerado, de acero inoxidable

- Prensa de acero
- Molderas de acero.
- Lira vertical, acero inoxidable
- Lira horizontal, acero inoxidable
- Cuchillos
- Balanza
- Termómetro con canastilla
- Equipo de laboratorio
- Congeladora

#### **4.3.6. El queso fresco**

El queso es el producto obtenido por coagulación de la leche cruda o pasteurizada (entera, semidescremada y descremada), constituido esencialmente por caseína de la leche en forma de gel más o menos deshidratado (Eck y Gillis, 2000). Mediante este proceso se logra preservar el valor nutritivo de la mayoría de los componentes de la leche, incluidas las grasas, proteínas y otros constituyentes menores, generando un sabor especial y una consistencia sólida o semisólida en el producto obtenido (Vélez, 2009).

##### **4.3.6.1. Valor nutritivo**

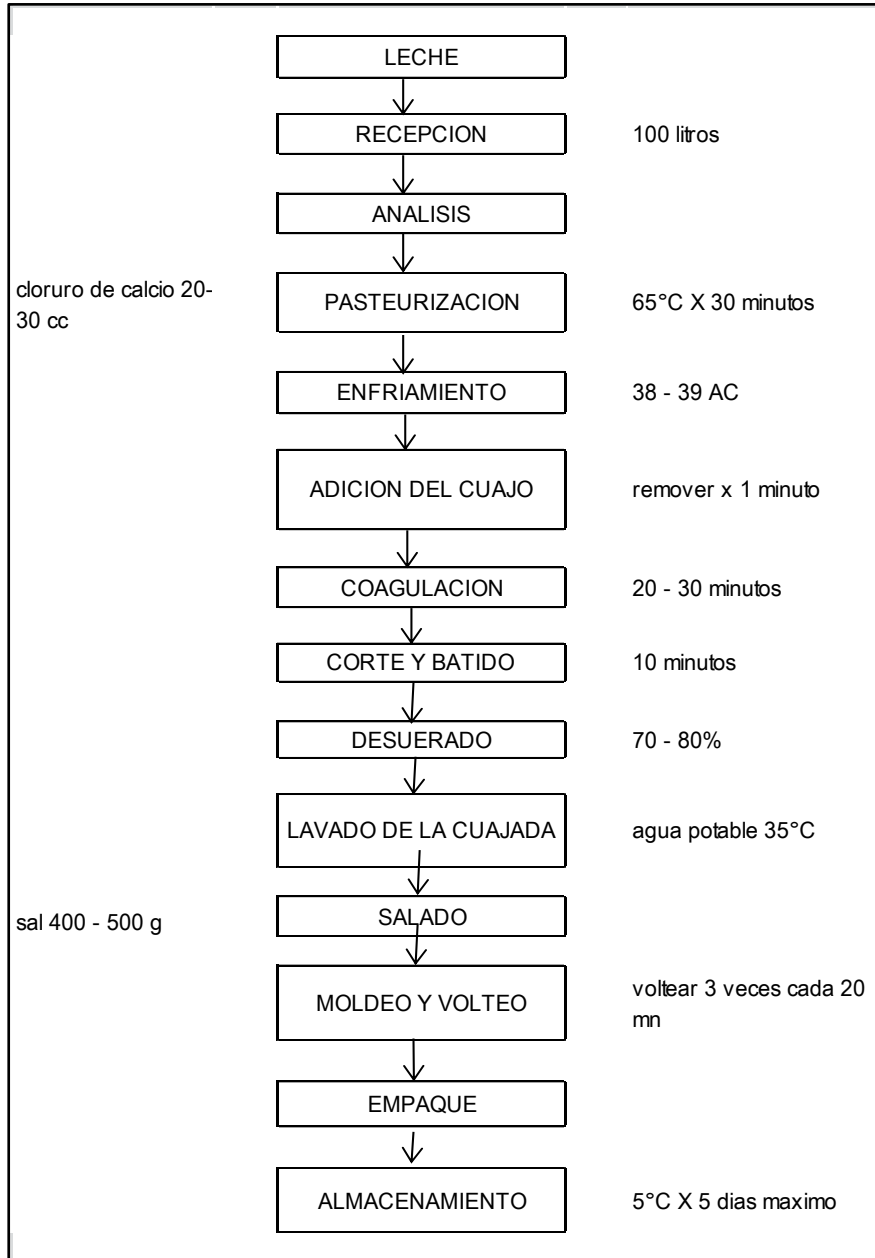
El queso comparte casi las mismas propiedades nutricionales con la leche; a excepción de la lactosa, los otros componentes se encuentran más concentrados.

Además de brindar un excelente aporte de proteínas de alto valor biológico, el queso se destaca por ser una fuente importante de calcio y fósforo (Van Hekken y Farkye, 2003).

### 4.3.6.2. Elaboración del queso

El proceso de elaboración del queso fresco, se puede describir de manera esquemática en el siguiente diagrama de flujo.

**Figura 7: Proceso de elaboración del queso**



*Fuente: Revista de la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria*

#### 4.3.6.3. Descripción de cada actividad

**Recepción:** La leche de buena calidad se pesa para conocer la cantidad que entrará a proceso. La leche debe filtrarse a través de una tela fina, para eliminar cuerpos extraños.

**Análisis:** Deben hacerse pruebas de acidez, antibióticos, porcentaje de grasa y análisis organoléptico (sabor, olor, color). La acidez de la leche debe estar entre 16 y 18 ° (grados Dornic).

**Pasteurización:** Consiste en calentar la leche a una temperatura de 65°C por 30 minutos, para eliminar los microorganismos patógenos y mantener las propiedades nutricionales de la leche, para luego producir un queso de buena calidad. Aquí debe agregarse el cloruro de calcio en una proporción del 0.02-0.03% en relación a la leche que entró a proceso.

**Enfriamiento:** La leche pasteurizada se enfría a una temperatura de 37-39 °C, pasando agua fría en la chaqueta o con sacos con hielo.

**Adición del cultivo láctico:** Cuando la leche es pasteurizada es necesario agregar cultivo láctico (bacterias seleccionadas y reproducidas) a razón de 0.3%.

**Adición del cuajo:** Se agrega entre 7 y 10 cc de cuajo líquido por cada 100 litros de leche o bien 2 pastillas para 100 litros. Se agita la leche durante un minuto para disolver el cuajo y luego se deja en reposo para que se produzca el cuajado, lo cual toma de 20 a 30 minutos a una temperatura de 38-39 °C.

**Corte:** La masa cuajada se corta, con una lira o con cuchillos, en cuadros pequeños para dejar salir la mayor cantidad de suero posible. Para mejorar la salida del suero

debe batirse la cuajada. Esta operación de cortar y batir debe durar 10 minutos y al finalizar este tiempo se deja reposar la masa durante 5 minutos. La acidez en este punto debe estar entre 11 y 12 °Dornic.

**Desuerado:** Consiste en separar el suero dejándolo escurrir a través de un colador puesto en el desagüe del tanque o marmita donde se realizó el cuajado. Se debe separar entre el 70 y el 80% del suero. El suero se recoge en un recipiente y por lo general se destina para alimentación de cerdos.

**Lavado de la cuajada:** La cuajada se lava para eliminar residuos de suero y bloquear el desarrollo de microorganismos dañinos al queso. Se puede asumir que por cada 100 litros de leche que entra al proceso, hay que sacar 35 litros de suero y reemplazarlo con 30 litros de agua tibia (35°C), que se escurren de una vez.

**Salado:** Se adicionan de 400 a 500 gramos de sal fina por cada 100 litros de leche y se revuelve bien con una paleta. Haga pruebas para encontrar el nivel de sal que prefieren los compradores.

**Moldeo:** Los moldes, que pueden ser de acero inoxidable o de plástico PVC, cuadrados o redondos, se cubren con un lienzo y se llenan con la cuajada. En este momento, se debe hacer una pequeña presión al queso para compactarlo mejor. Este queso no se prensa, solamente se voltean los moldes tres veces a intervalos de 15 minutos. Seguidamente, se deja reposar por 3 horas y luego se sacan los moldes y se guarda el queso en refrigeración.

**Pesado:** Se hace para llevar registros de rendimientos, es decir los kilogramos obtenidas por litro de leche que entraron al proceso y preparar la unidades para la venta.



**Empaque:** El empaque, se hace con material que no permita el paso de humedad. Generalmente se usa un empaque plástico.

**Almacenado:** Se debe almacenar en refrigeración, para impedir el crecimiento de microorganismos y tener siempre queso fresco. El almacenamiento no debe ser mayor de 5 -7 días.

#### **4.3.6.4. Control de calidad**

##### **Materia Prima**

Se debe usar leche de buena calidad, es decir, con la acidez requerida (acidez mayor que el 0.18% debe rechazarse), libre de impurezas y sin agregarle agua. La leche debe ser sometida a pruebas de calidad como: determinación de densidad, que sirve para ver la pureza de la leche; el punto de congelación, que detecta adulteraciones; análisis de acidez por titulación. Una prueba alternativa es hervir la leche si se coagula, quiere decir que es inadecuada para la pasteurización.

##### **Proceso**

Usar agua hervida y clorada, agregar el cuajo y cloruro de calcio en las cantidades adecuadas. Realizar un corte adecuado de la cuajada para lograr un buen desuerado y un grano de tamaño uniforme.

##### **Producto Final**

El producto no debe contener impurezas ni mal sabor, debe cuidarse de obtener un producto de color blanco.

### 4.3.7. Tipos de queso

**Tabla 13: Tipos de quesos principales**

Quesos maduros	Son los quesos de pasta más dura, semidura o blanda, sometidos a un proceso de maduración mediante la adición de microorganismos, mohos o bacterias.
Queso Parmesano	Es el producto elaborado a partir de leche pasteurizada, parcialmente descremada, de vaca.
Queso Andino	Es un queso de pasta semidura, madurado con corteza amarilla y pasta blanca amarillenta.
Queso Paria	Es elaborado con la adición de cultivo láctico que favorece el desarrollo de aroma y textura.
Queso fresco	Es el producto sin madurar obtenido por la separación del suero después de la coagulación de la leche cruda o reconstituida.

*Fuente:* (Produccion, 2016)

## CAPITULO V

### PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACION

El presente capítulo, tiene como finalidad analizar e interpretar los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario de la encuesta a los dueños y socios de las queserías, mediante tablas y figuras.

#### 5.1. ANÁLISIS DE ENCUESTAS

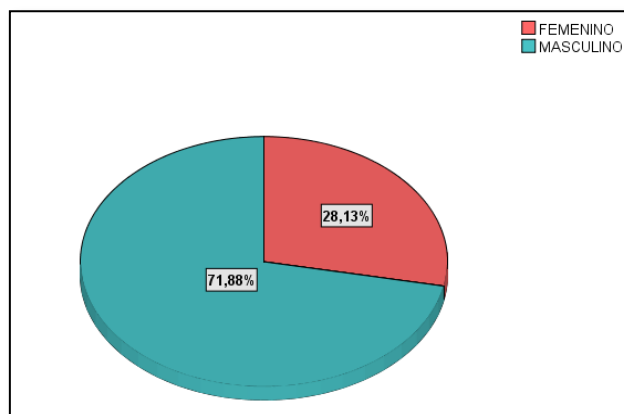
##### 5.1.1. Aspectos generales

Tabla 14: Nivel de Participación

<i>Sexo</i>	<i>Cantidad de personas</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Femenino</i>	6	28,1%
<i>Masculino</i>	14	71,9%
<i>Total</i>	20	100,0%

*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas*

Figura 8: Nivel de participación



*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas*

**Interpretación:** Como se puede observar en la tabla N°10, el 71.9% de participación en la elaboración de quesos son varones y solo el 28.13% son mujeres.

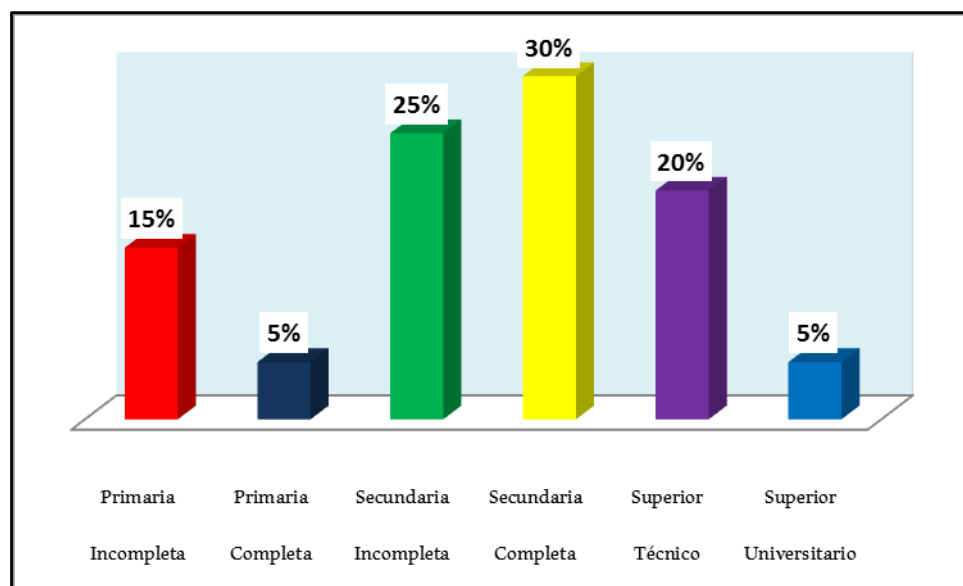
**Análisis:** Es claro reflejo de que los varones son los que más se dedican a esta actividad, es por la fuerza física que poseen.

**Tabla 15: Grado de Instrucción**

<i>Detalle</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Válido</i>
<i>Primaria Incompleta</i>	3	15%	15%
<i>Primaria Completa</i>	1	5%	5%
<i>Secundaria Incompleta</i>	5	25%	25%
<i>Secundaria Completa</i>	6	30%	30%
<i>Superior Técnico</i>	4	20 %	20 %
<i>Superior Universitario</i>	1	5%	5%
<i>Total</i>	20	100,0%	100,0%

*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas.*

**Figura 9: Grado de Instrucción**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas.*

**Interpretación:** El 30% de personas que se dedica a la elaboración de quesos tiene el nivel de estudios de secundaria completa, seguida de 25% con secundaria incompleta, el 20% con nivel de superior técnico, 15% con primaria incompleta, 5% primaria completa y otro 5% con superior universitario.

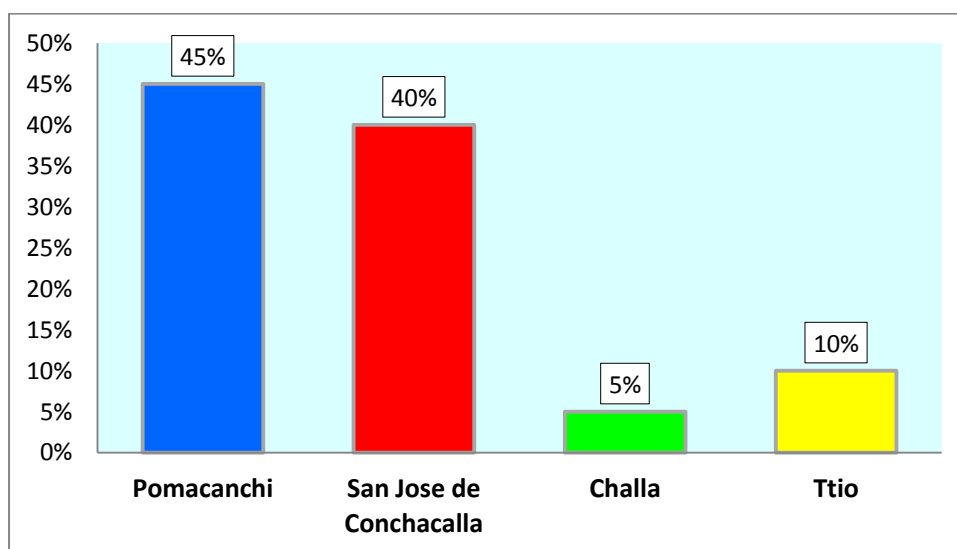
**Análisis:** Un gran porcentaje de las personas que se dedican a la elaboración del queso lo realizan por la experiencia adquirida en otros centros de producción y solo el 5% se dedica a esta actividad con una formación especializada.

**Tabla 16: Zona de ubicación de las plantas queseras**

Zona	Cantidad	Porcentaje
Pomacanchi	9	45%
San José de Conchacalla	8	40%
Challa	1	5%
Ttio	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas*

**Figura 10: Zona de ubicación de las plantas queseras**



*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas.*

**Interpretación:** La mayor cantidad de productores de queso se encuentran en la capital del distrito alcanzando un 45% seguido por la comunidad de San José de Conchacalla con 40%, en la Comunidad de Ttio el 10% mientras que en la Comunidad de Challa el 5%.

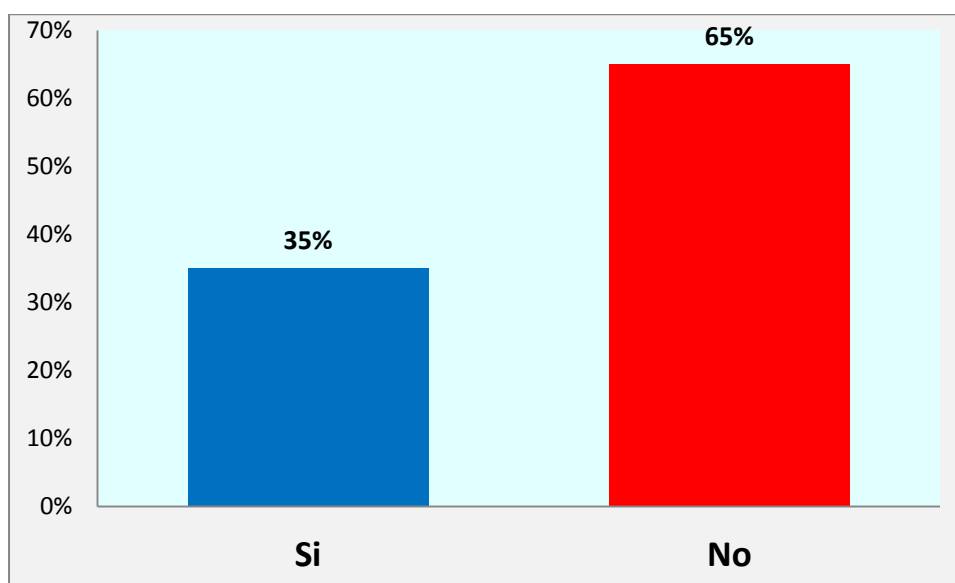
**Análisis:** Este resultado es a consecuencia de la especialización y la cantidad de leche fresca que existe, según información recogida en campo, estas comunidades son las que más tiempo vienen especializándose en esta actividad, empezando con la intervención de Corredor Puno – Cusco y con otras instituciones como ONG Arariwa, ONG Kallpa, Agrorural, Gobierno Regional de Cusco y la municipalidad distrital de Pomacanchi.

**Tabla 17: Su planta quesera cuenta con RUC**

<i>Cuenta con RUC</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>
<i>Si</i>	7	35%	35%
<i>No</i>	13	65%	65%
<i>Total</i>	20	100%	100%

*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas*

**Figura 11: Su planta quesera cuenta con RUC**



*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas*

**Interpretación:** Las plantas queseras del distrito de Pomacanchi solo el 35% está inscrito en el registro único de contribuyentes, el 65% no están inscritos en la SUNAT.

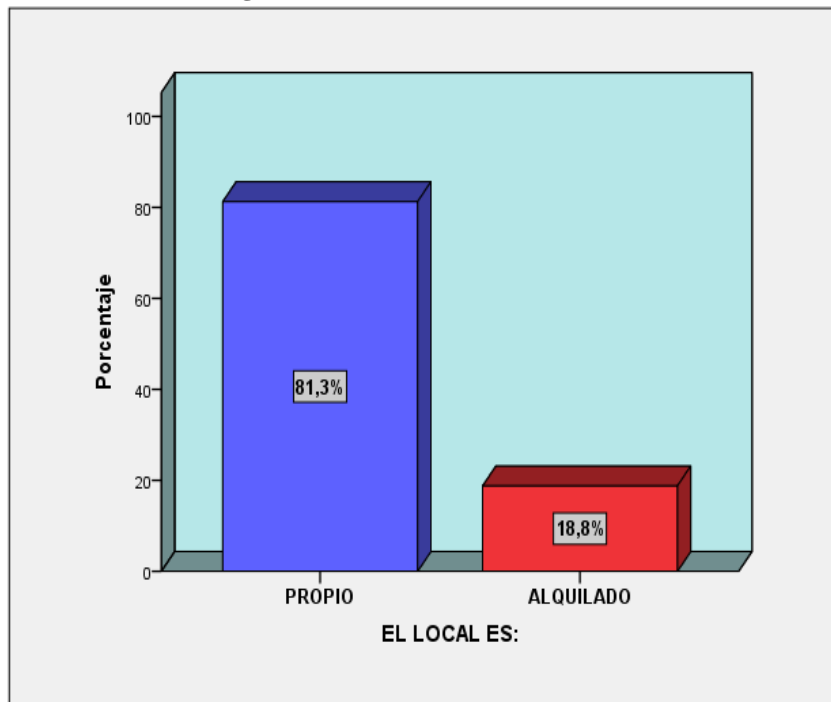
**Análisis:** Debido a que los productos se expenden a intermediarios de mercados de abastos del distrito de Pomacanchi, de la ciudad del Cusco, ferias y otros donde no emiten ningún comprobante de pago. Los que tienen comprobante de pago son las plantas queseras que ofertan sus productos a entidades del estado, hoteles y restaurantes turísticos.

**Tabla 18: Situación de Local**

<i>Local</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Propio</i>	16	81,3%
<i>Alquilado</i>	4	18,8%
<i>Total</i>	20	100,0%

*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas*

**Figura 12: Situación de local**



*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas*

**Interpretación:** El 81.3% cuenta con local propio para la elaboración de quesos, sin embargo el 18.8% cuenta con local alquilado.

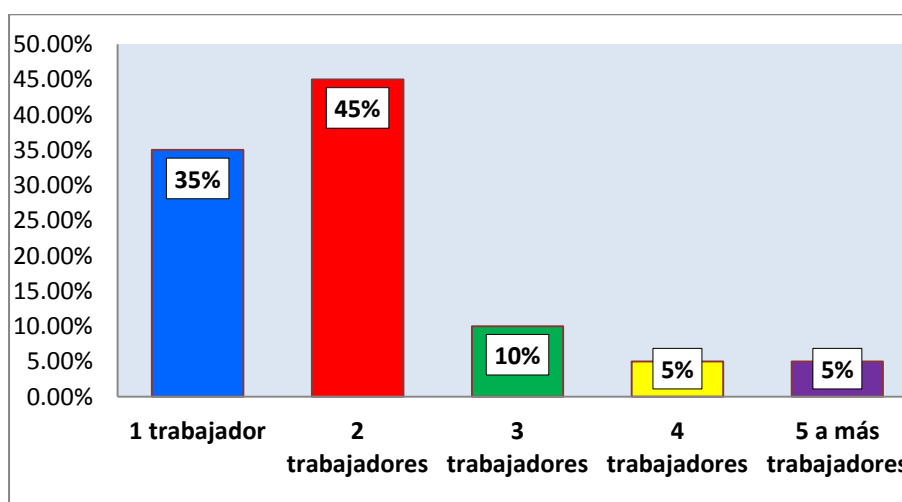
**Análisis:** La asociación de productores lácteos (APROLAP) quienes alquilan la infraestructura y equipos de la Municipalidad distrital de Pomacanchi y la asociación de productores pioneros de Pomacanchi quienes también alquilan la infraestructura y equipos de la dirección regional de Agricultura (DRAC).

**Tabla 19: Número de trabajadores**

<i>Número de trabajadores</i>	<i>Cantidad de Plantas</i>	<i>Total de trabajadores</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>1 trabajador</i>	7	7	35%
<i>2 trabajadores</i>	9	18	45%
<i>3 trabajadores</i>	2	6	10%
<i>4 trabajadores</i>	1	4	5%
<i>5 a más trabajadores</i>	1	5	5 %
<i>Total</i>	20	40	100%

*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas*

**Figura 13: Número de trabajadores**



*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas*

**Interpretación:** Según el trabajo de campo se muestra que el 45%, nueve plantas queseras emplea 2 trabajadores, mientras que el 35 %, siete plantas queseras emplea solo 1 trabajador, el 10%, dos plantas queseras emplea 3 trabajadores, el 5%, una planta quesera emplea 4 trabajadores y el otro 5%, una planta quesera emplea 5 trabajadores.

**Análisis:** El empleo de trabajadores en la cadena productiva es de suma importancia, ya sin ello no se lograría producir. En total se emplea directamente 40 trabajadores en las plantas locales. Se evidencia que, el 60.00% de las plantas queseras trabajan con mano de obra familiar, mientras que el 40.00% contrata otros trabajadores aparte de la mano de obra familiar empleada.



## 5.1.2. Ventaja competitiva

### 5.1.2.1. Eficiencia

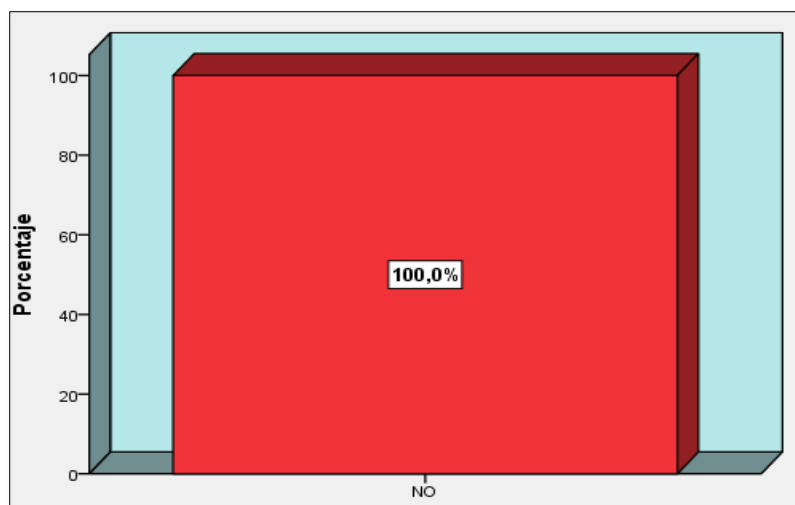
¿Participa en planes de negocio?

Tabla 20: Participación en planes de negocio.

<i>Participa en planes de negocio</i>	<i>APROLAP</i>		<i>Plantas Queseras Particulares</i>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	1	100%	0	0.00%
<i>No</i>	0	0.00%	19	100%
<i>Total</i>	1	100%	19	100%

Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas

Figura 14: Participación en planes de negocio



Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas.

**Interpretación:** Se observa en la figura N°14, que el 100% de productores de queso no participa en ningún plan de negocio ya sea a través de Procompite o con alguna ONG.

**Análisis:** Es importante la participación de los productores de queso en organizaciones para gestionar capacitaciones, asistencias técnicas e implementación a través de las diferentes instituciones públicas o privadas.

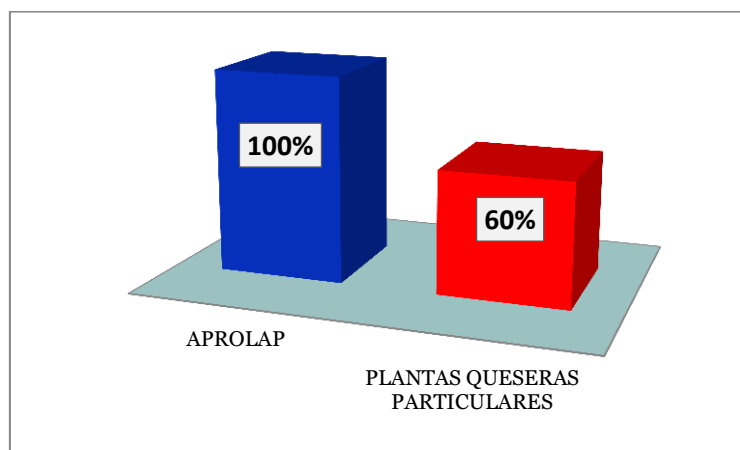
¿En qué temas se capacita?

**Tabla 21: Temas de capacitación**

<i>Temas de capacitación</i>	<i>APROLAP</i>		<i>Plantas queseras particulares</i>	
	<i>Valoración</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Valoración</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Elaboración de quesos</i>	<i>Si</i>	<i>20%</i>	<i>Si</i>	<i>20%</i>
<i>Costos de producción</i>	<i>Si</i>	<i>20%</i>	<i>No</i>	<i>0%</i>
<i>Higiene Industrial</i>	<i>Si</i>	<i>20%</i>	<i>Si</i>	<i>20%</i>
<i>Comercialización</i>	<i>Si</i>	<i>20%</i>	<i>No</i>	<i>0%</i>
<i>Otros</i>	<i>Si</i>	<i>20%</i>	<i>Si</i>	<i>20%</i>
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>60%</b>

*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas.*

**Figura 15: Capacitación**



*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas*

**Interpretación:** Según la tabla N°17 y Figura N°15 el 100% de los productores de APROLAP nos indica que se capacitó en los temas de elaboración de quesos, Costos de producción, Higiene Industrial, comercialización y otros, mientras que el 60% de los productores de otras plantas queseras indica que se capacitó en elaboración de quesos, Higiene Industrial y otros. Como se observa en la tabla N° 17, representantes de diecinueve plantas queseras indican que no se capacitaron en el tema de comercialización, se entiende que lo realizan de manera empírica.

**Análisis:** La capacitación permanente de los productores de queso es importante ya que ayuda a obtener ventaja competitiva y tomar decisiones adecuadas. Este indicador señala de la necesidad de implementar políticas de capacitación a los productores de queso.

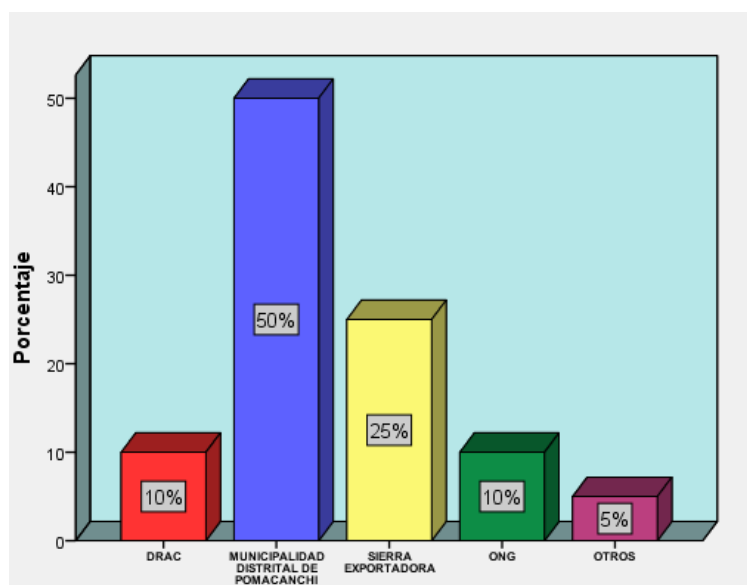
¿Qué instituciones realizo la capacitación?

**Tabla 22: Instituciones que capacitan**

<i>Instituciones que capacitan</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>DRAC</i>	2	10%
<i>Municipalidad Distrital De Pomacanchi</i>	10	50%
<i>Sierra Exportadora</i>	5	25%
<i>ONG</i>	2	10%
<i>OTROS</i>	1	5%
<i>Total</i>	20	100%

*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas.*

**Figura 16: Instituciones que capacitan**



*Fuente: Elaboración propia a base de las encuestas.*

**Interpretación:** El 50% indica que se capacito con la Municipalidad Distrital de Pomacanchi, el 25% se capacito con sierra exportadora, el 10% se capacito con la dirección regional de agricultura, el otro 10% con organizaciones no gubernamentales como es el caso de la asociación Arariwa y el 5% se capacito con otras organizaciones.

**Análisis:** Las instituciones como sierra exportadora, Arariwa y el proyecto de mejoramiento de ganado lechero de la DRAC estaban por un tiempo determinado, no hay una permanencia en el distrito.

Los productores de queso muestran un interés de capacitarse en temas de comercialización y costos.

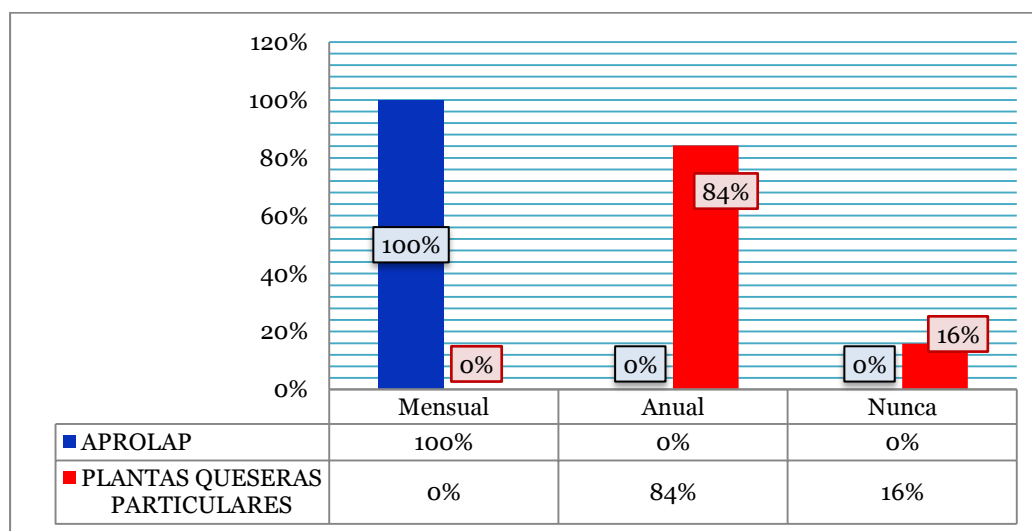
¿Con qué frecuencia usted recibe capacitaciones?

**Tabla 23: Frecuencia de capacitaciones**

<i>Frecuencia de Capacitación</i>	<i>APROLAP</i>		<i>Plantas queseras particulares</i>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Mensual</i>	1	100%	0	0%
<i>Anual</i>	0	0%	16	84%
<i>Nunca</i>	0	0%	3	16%
<i>Total</i>	1	100%	19	100%

*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Figura 17: Frecuencia de capacitaciones**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Interpretación:** Según la tabla N°19 y Figura N°17, nos indican que el 100% de los productores de APROLAP se capacita mensualmente, mientras que los productores de las

plantas queseras particulares nos indican que el 84% se capacita anualmente, el 16% no se capacita.

**Análisis:** Los resultados muestran que hay un alto porcentaje que no tiene hábito de capacitaciones esto se debe a muchos factores como el económico, social y político.

El conocimiento y la tecnología va avanzando a diario y es importante el aprendizaje y actualización permanente para continuar en el mercado.

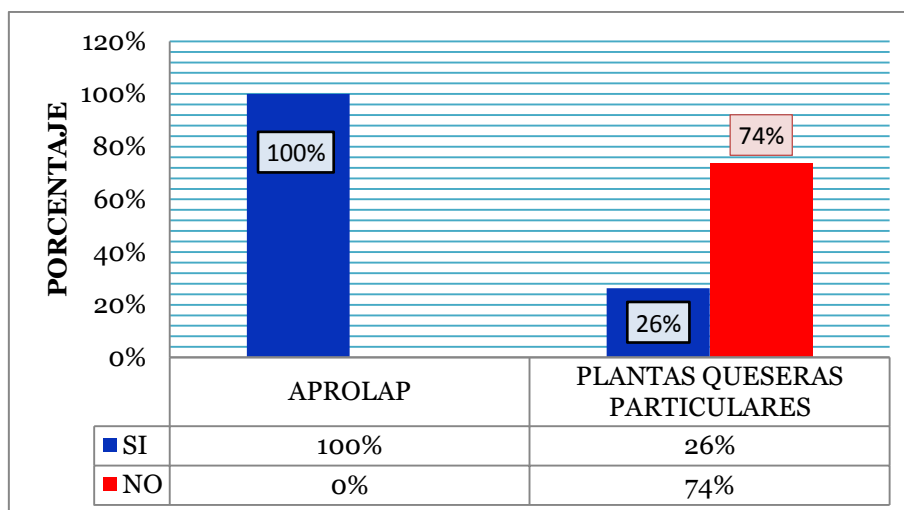
¿Cuenta con el apoyo técnico de un especialista en el manejo de quesos?

**Tabla 24: Cuenta con apoyo técnico de un especialista**

<i>Apoyo Técnico</i>	<i>APROLAP</i>		<i>Plantas queseras particulares</i>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	1	100%	5	26%
<i>No</i>	0	0%	14	74%
<i>Total</i>	1	100%	19	100%

*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Figura 18: Cuenta con apoyo técnico de un especialista**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Interpretación:** Según nos muestra la Tabla N°20 y Figura N°18, APROLAP cuenta con el apoyo técnico de un especialista, mientras que en las otras plantas queseras del distrito

de Pomacanchi el 26%, representado por cinco plantas queseras cuenta con el apoyo de un especialista y el 74% no cuenta con el apoyo de especialista en la elaboración de quesos, ya sea un trabajador de planta o un externo.

**Análisis:** Los resultados muestran que hay un alto porcentaje de plantas queseras sin especialistas y esto puede tener debilidades en la producción.

En el distrito de Pomacanchi se ejecuta el proyecto de mejoramiento de ganado lechero de la Dirección Regional de Agricultura Cusco, en el que se cuenta con personal técnico y especialistas a disposición.

#### 5.1.2.2. Innovación

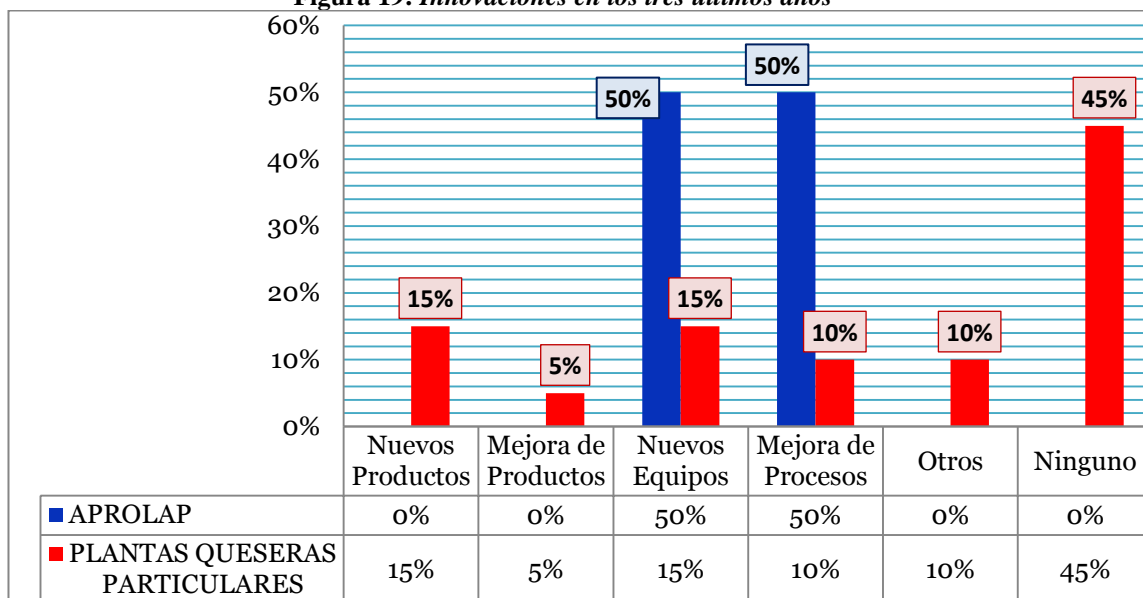
¿Qué innovaciones realizó su empresa en los últimos 3 años?

**Tabla 25: Innovaciones en los tres últimos años**

<i>Innovaciones</i>	<b>APROLAP</b>		<b>PLANTAS QUESERAS PARTICULARES</b>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Nuevos Productos</i>	0	0%	3	15%
<i>Mejora de Productos</i>	0	0%	1	5%
<i>Nuevos Equipos</i>	0.5	50%	3	15%
<i>Mejora de Procesos</i>	0.5	50%	2	10%
<i>Otros</i>	0	0%	2	10%
<i>Ninguna</i>	0	0%	8	45%
<i>Total</i>	01	100%	19	100.00%

*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Figura 19: Innovaciones en los tres últimos años**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Interpretación:** Según la tabla N°21 y figura N°19, en los tres últimos años APROLAP realizó innovaciones Nuevos Equipos representado por un 50% y Mejora de Procesos que representa un 50% y las otras plantas queseras del distrito de Pomacanchi el 15% de las plantas elaboró nuevos productos, 15% implementó su planta quesera con nuevos equipos, el 10% realizó mejora de procesos, 10% realizó otras innovaciones, el 5% mejoró sus productos y el 45% no realizó ningún tipo de innovación en su planta quesera.

**Análisis:** La aplicación de nuevas ideas, conocimientos científicos o prácticas tecnológicas dirigidas al desarrollo, la producción y la comercialización de productos, la reorganización o mejora de procesos productivos o la mejora sustancial de un producto contribuye a incrementar la ventaja competitiva.

### 5.1.2.3. Calidad

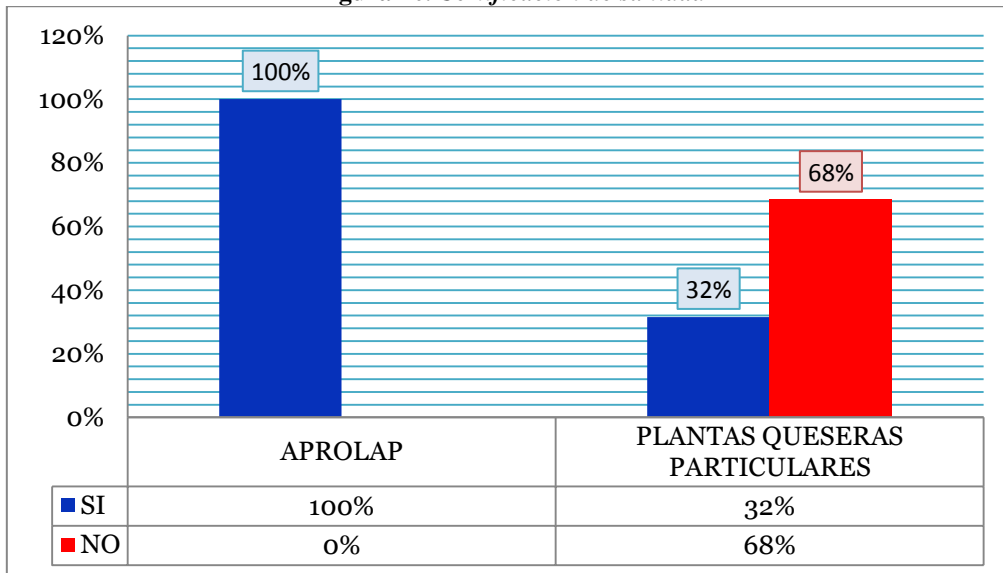
¿Cuenta con alguna certificación sanidad?

**Tabla 26: Certificación de sanidad**

<i>Certificación de sanidad</i>	<i>APROLAP</i>		<i>Plantas queseras particulares</i>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SI</i>	1	100%	6	32%
<i>NO</i>	0	0%	13	68%
<i>Total</i>	1	100%	19	100%

*Fuente: elaboración propia a base de encuestas*

**Figura 20: Certificación de sanidad**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Interpretación:** En la tabla N°22 y Figura N°20, se muestra que el 100% de los socios de APROLAP cuenta con certificación de sanidad, mientras que en las otras plantas queseras el 32% de los encuestados indican que cuentan con certificado de sanidad y el 68% no cuenta con su certificado de sanidad.

**Análisis:** Existe un alto porcentaje que no cuenta con certificado de sanidad, este es una debilidad, Los trabajadores de las queserías deben tener carnet de sanidad ya que ellos son los encargados de manipular lo materia prima en la elaboración del queso.



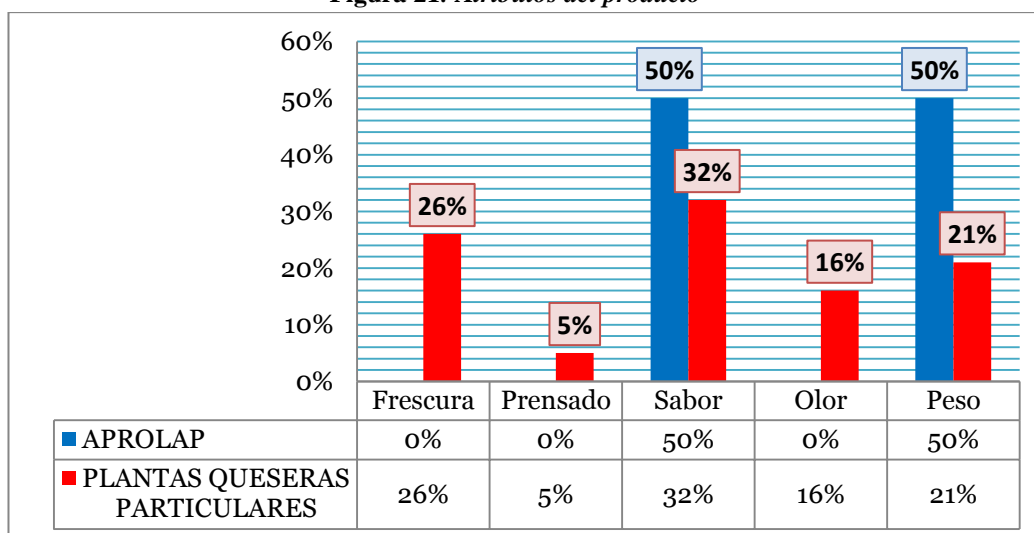
¿Qué atributos mide para asegurar su producción?

**Tabla 27: Atributos del producto**

Atributos	APROLAP		Plantas queseras particulares	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Frescura	0	0%	5	26%
Prensado	0	0%	1	5%
Sabor	0.5	50%	6	32%
Olor	0	0%	3	16%
Peso	0.5	50%	4	21%
Total	1	100%	19	100%

Fuente: Elaboración propia a base de encuestas

**Figura 21: Atributos del producto**



Fuente: Elaboración propia a base de encuestas

**Interpretación:** Según la tabla N°23 y Figura N°21, los productores de APROLAP indican como primer nivel de importancia el peso 50% y sabor representado por el 50%, por otro lado los productores de las otras plantas queseras indican como primer nivel de importancia el 32% considera que al sabor como atributo del queso, el 26%, frescura del producto, 21% el peso del producto, 16% indica que es el olor y 5% prensado del producto.

**Análisis:** Según los productores estos criterios son los que hacen que el producto sea confiable y de buena calidad.

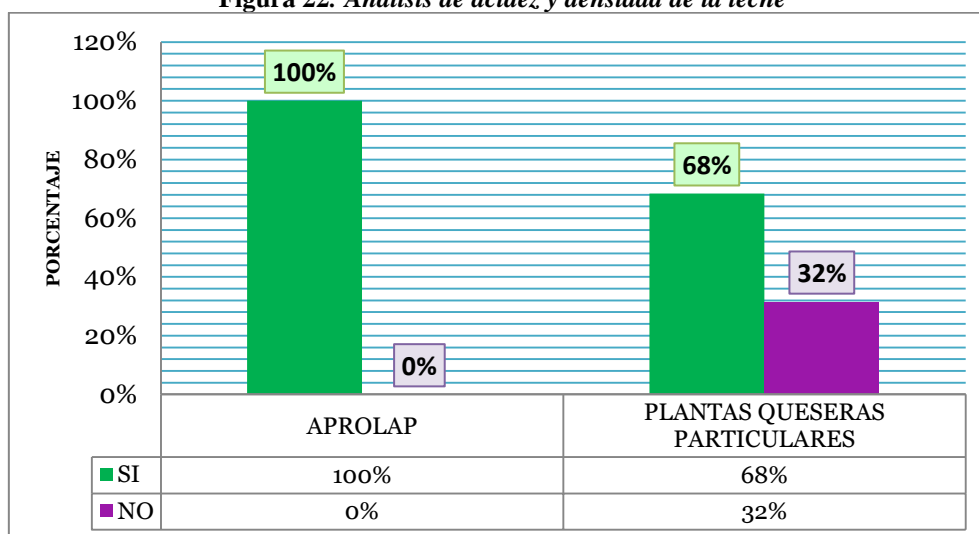
¿Realiza análisis de acidez y densidad de la leche?

**Tabla 28: Análisis de acidez y densidad de la leche**

Realiza Análisis	APROLAP		PLANTAS QUESERAS PARTICULARES	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	100%	13	68%
No	0	0%	6	32%
Total	1	100,0%	19	100%

*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Figura 22: Análisis de acidez y densidad de la leche**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Interpretación:** En la tabla N° 24 y figura N°22, los encuestados de APROLAP indicaron que el 100% de la leche recepcionada se realiza análisis de densidad, mientras que los encuestados de las otras plantas queseras indican que el 68% realiza análisis de la leche y el 32% no realiza análisis de leche.

**Análisis:** El análisis de densidad es muy importante debido a que en este proceso se determina la limpieza de la leche que este sin ningún tipo de enfermedades y la pureza en la que se determina las adulteraciones. En las queserías que realizan análisis de densidad la leche y esta no cumple con los parámetros, se rechaza la leche hasta que el ganado reciba el tratamiento según corresponda.

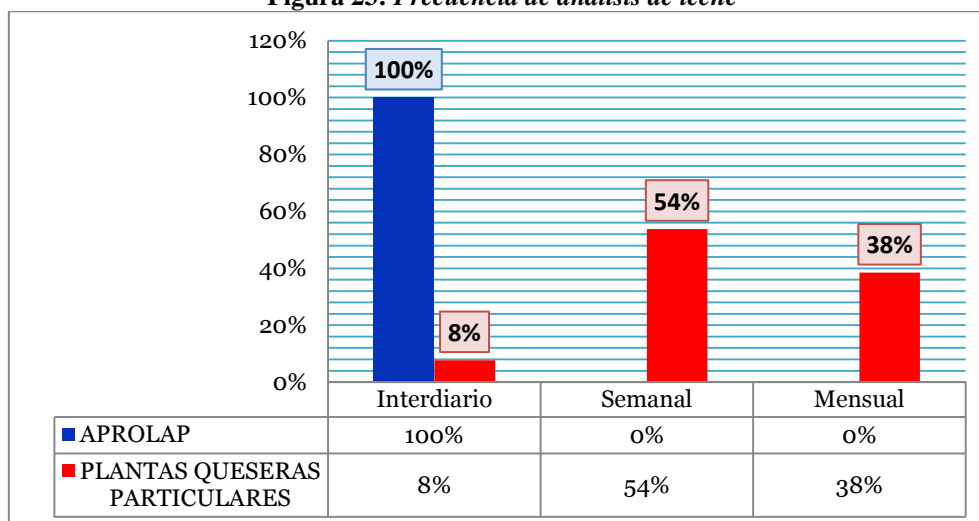
¿Con que frecuencia realiza los análisis?

**Tabla 29: Frecuencia de análisis de leche**

Frecuencia de Análisis	APROLAP		PLANTAS QUESERAS PARTICULARES		
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje válido
Interdiario	1	100%	1	5%	7.69%
Semanal	0	0%	7	37%	53.85%
Mensual	0	0%	5	26%	38.46%
Total	0	0%	13	68%	100.00%
Sistema	0	0%	6	32%	
	1	100.00%	19	100.00%	

*Fuente: elaboración propia a base de encuestas*

**Figura 23: Frecuencia de análisis de leche**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Interpretación:** En la tabla N° 25 y figura N°23 nos indica que APROLAP realiza el análisis de la leche Interdiario, las otras plantas queseras del Distrito el 54% realiza análisis semanalmente, el 38% realiza análisis de leche mensualmente y el 8% realiza análisis de leche Interdiario.

**Análisis:** En un alto porcentaje de las plantas queseras aun no tienen hábito del análisis de la leche, este procedimiento es muy importante para descartar impurezas en la leche y de ello depende la calidad del queso.

#### 5.1.2.4. Satisfacción al cliente

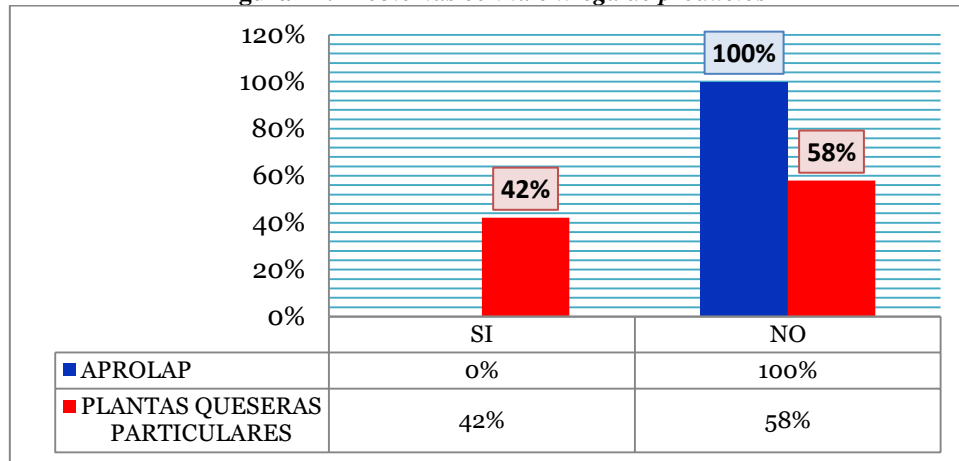
¿Tiene problemas con la entrega de sus productos?

Tabla 30: Problemas con la entrega de productos

Problemas con la entrega de productos	APROLAP		PLANTAS QUESERAS PARTICULARES	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
SI	0	0%	8	42%
NO	1	100%	11	58%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a base de encuestas

Figura 24: Problemas con la entrega de productos



Fuente: Elaboración propia a base de encuestas

**Interpretación:** Según la tabla N° 26 y figura N° 24, el 100% que APROLAP no tiene problemas con entrega de sus productos, por otro lado las otras plantas queseras del Distrito nos indican que el 42% tiene problemas con la entrega de sus productos mientras que el 58% no tiene ningún problema con la entrega. Los encuestados nos indican que tienen problemas con el costo del transporte debido a que son muy altos.

**Análisis:** Los costos de transporte, son aquellos costos que se incurren en el momento de trasladar un bien o un servicio de un lugar a otro lugar, en este caso el costo es por el traslado de la leche desde el lugar de ordeño hasta los puntos donde se elaboran los quesos, también del lugar de producción hacia el punto de venta.

### 4.1.3. Cadena productiva

#### 4.1.3.1. Producción

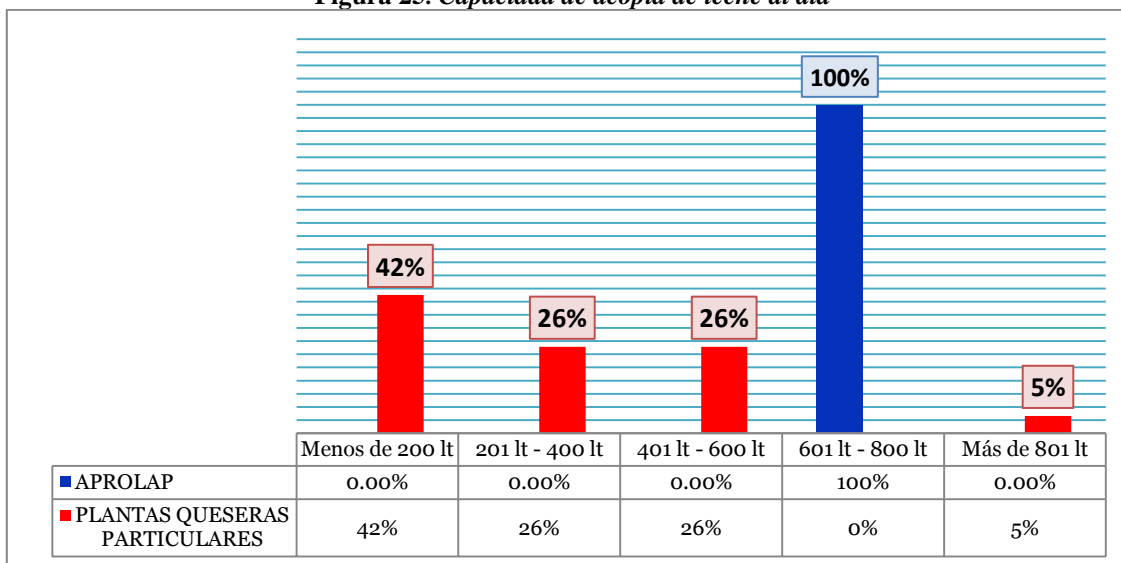
¿Cuánto es la capacidad de acopio de leche al día?

**Tabla 31: Capacidad de acopia de leche al día**

Capacidad de Acopio	APROLAP		PLANTAS QUESERAS PARTICULARES	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Menos de 200 lt	0	0.00%	8	42%
201 lt - 400 lt	0	0.00%	5	26%
401 lt - 600 lt	0	0.00%	5	26%
601 lt - 800 lt	1	100%	0	0%
Más de 801 lt	0	0.00%	1	5%
Total	1	100.00%	19	100.00%

*Fuente: elaboración propia a base de encuestas*

**Figura 25: Capacidad de acopia de leche al día**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Interpretación:** En la tabla N°27 y figura N°25 los encuestados nos indican APROLAP, acopia un promedio de 601 LT a 800 LT al día, por otro lado las otras plantas queseras indican que el 42% de plantas queseras acopia menos de 200 litros al día, el 26% de plantas queseras acopia de 201 LT a 400 LT al día, 26% acopia de 401 LT a 600 LT y el 5% que representa una planta quesera acopia más de 800 litros al día.

**Análisis:** la cantidad de leche fresca recepcionada varía durante el año, en época de lluvias aumenta, mientras que en época de seca baja.

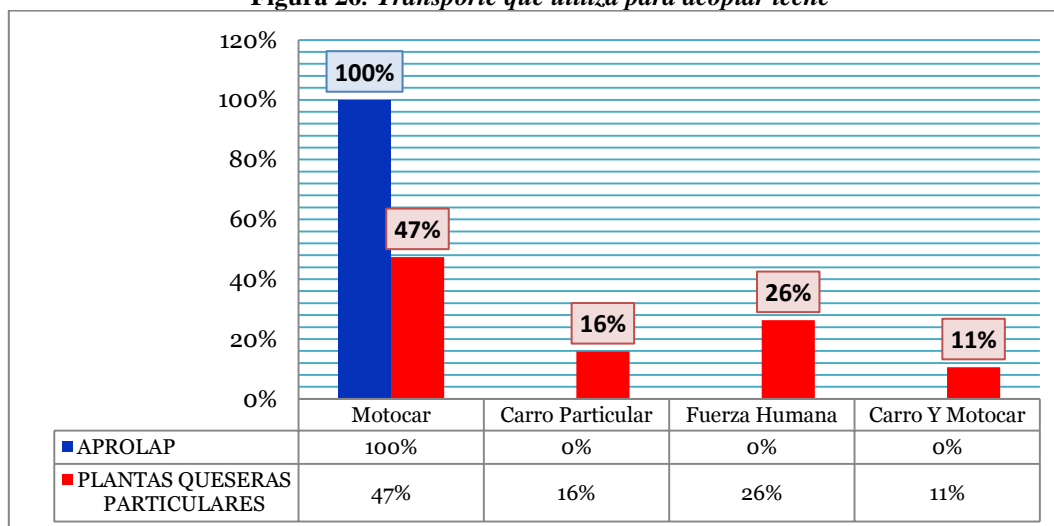
¿Qué medio de transporte utiliza para acopiar la leche al local de producción?

**Tabla 32: Transporte que utiliza para acopiar leche**

<i>Transporte que utiliza</i>	<b>APROLAP</b>		<b>PLANTAS QUESERAS PARTICULARES</b>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Motocar</i>	1	100%	9	47%
<i>Carro Particular</i>	0	0%	3	16%
<i>Fuerza Humana</i>	0	0%	5	26%
<i>Carro Y Motocar</i>	0	0%	2	11%
<b>Total</b>	1	100%	19	100.00%

*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Figura 26: Transporte que utiliza para acopiar leche**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Interpretación:** El medio de transporte que se utiliza más en el acopio de la leche fresca de los hatos ganaderos a las plantas queseras para APROLAP el 100% de la leche lo acopia utilizando motocar, mientras las otras queserías el 47% utiliza el motocar, el 16% utiliza carro particular, el 26% traslada la leche utilizando la fuerza humana (jalando) del hato ganadero al lugar de producción y el 11% utiliza carro y motocar.

**Análisis:** Los productores prefieren utilizar el motocar, debido al costo de compra de este bien es económico, consumo de combustible y facilita el trabajo.

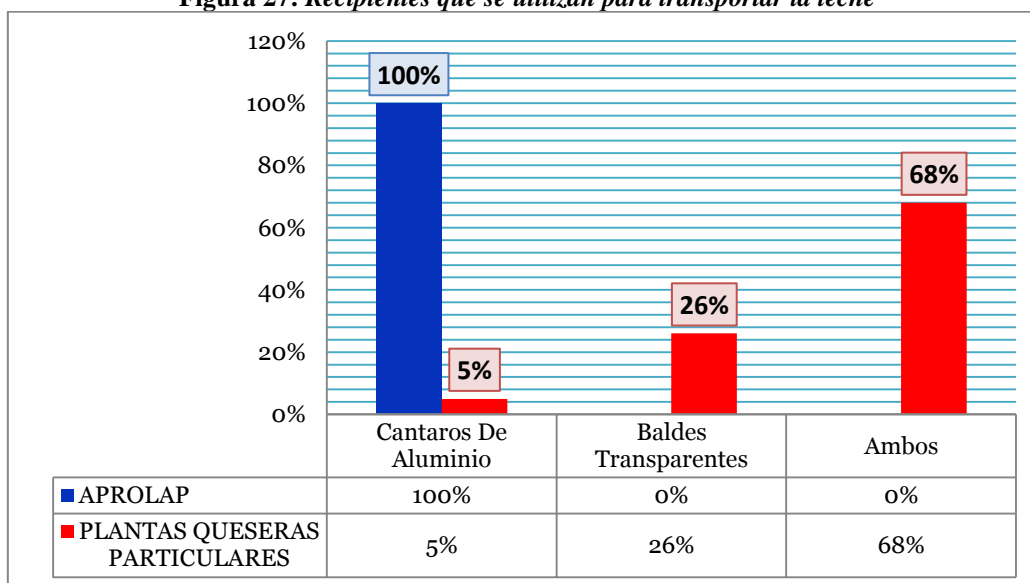
¿Qué recipientes para la recolección de leche?

**Tabla 33: Recipientes que se utilizan para transportar la leche**

<i>Recipientes que Utilizan</i>	<b>APROLAP</b>		<b>PLANTAS QUESERAS PARTICULARES</b>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Cantaros De Aluminio</i>	1	100%	1	5%
<i>Baldes Transparentes</i>	0	0%	5	26%
<i>Ambos</i>	0	0%	13	68%
<i>Total</i>	1	100%	19	100%

*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Figura 27: Recipientes que se utilizan para transportar la leche**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Interpretación:** Según la tabla N°29 Figura N°27 los productores APROLAP indican que el 100% utiliza cantaros de aluminio para el traslado de la leche fresca del establo hacia las plantas procesadoras de queso, los otros productores de queso el 68% Utiliza baldes transparentes y cantaros de aluminio, el 26% Utiliza baldes transparentes, el 5% utiliza cantaros de aluminio.

**Análisis:** En las plantas queseras aún no se tiene una estandarización de recipientes a utilizar para la recepción de la leche.

Estos recipientes deben estar en buenas condiciones, bien desinfectados y limpios, para que la leche sea inocua a apto para el consumo humano.

#### 4.1.3.2.Transformación

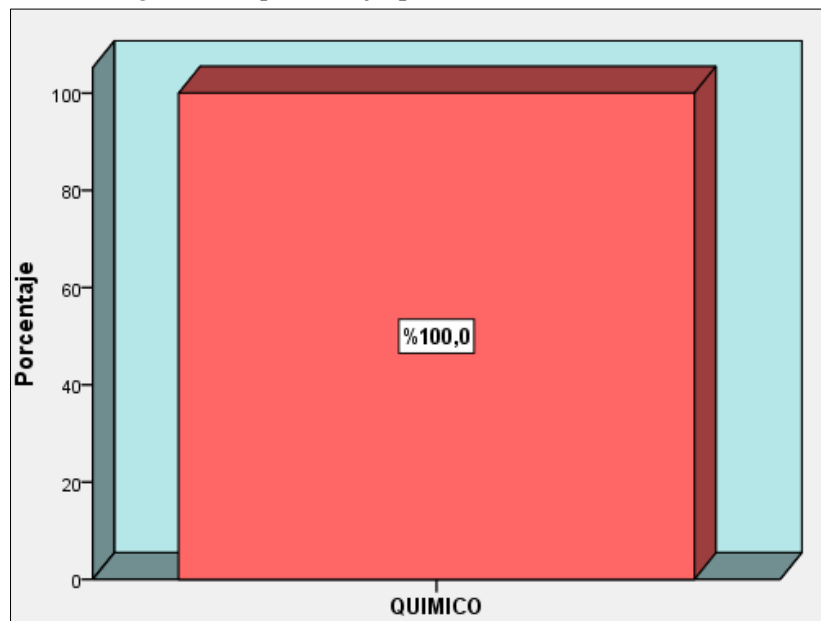
¿Qué tipo de cuajo utilizas?

**Tabla 34: Tipo de cuajo que se utiliza**

<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Químico</i>	<i>20</i>	<i>100,0%</i>
<i>Natural</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>

*Fuente: elaboración propia a base de encuestas*

**Figura 28: Tipo de cuajo que se utiliza**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas*

**Interpretación:** Según la tabla N°30 y figura N°28, el 100% de los productores de quesos utiliza cuajo químico para la elaboración del queso.

**Análisis:** Esto debido a la oferta de cuajos químicos en el mercado y facilidad de uso.

¿Qué tipo de proceso de producción emplea Ud.?

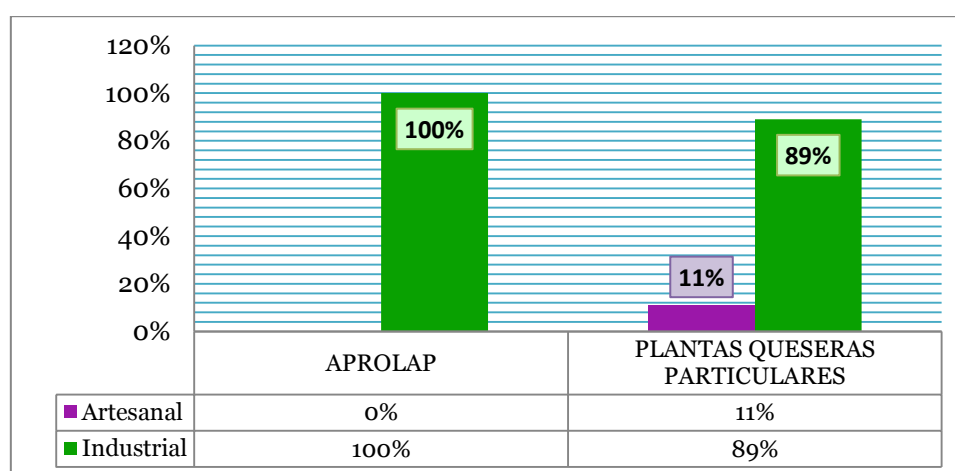


**Tabla 35: Proceso de producción que emplean**

<i>Tipo de Proceso de Producción</i>	<b>APROLAP</b>		<b>PLANTAS QUESERAS PARTICULARES</b>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Artisanal</i>	0	0%	2	11%
<i>Industrial</i>	1	100,0 %	17	89%
<i>Total</i>	1	100,0%	19	100%

*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas.*

**Figura 29: Proceso de producción que emplean**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas.*

**Interpretación:** La tabla N°31 y figura N°29, APROLAP indica que el 100% del proceso de producción que emplea es Industrial, los otros productores de queso el 89% emplea la producción industrial y el 11% producción artesanal.

**Análisis:** Esto significa que un alto porcentaje de productores de queso utiliza en la producción de quesos equipos, maquinarias de tecnología el cual facilita el trabajo.

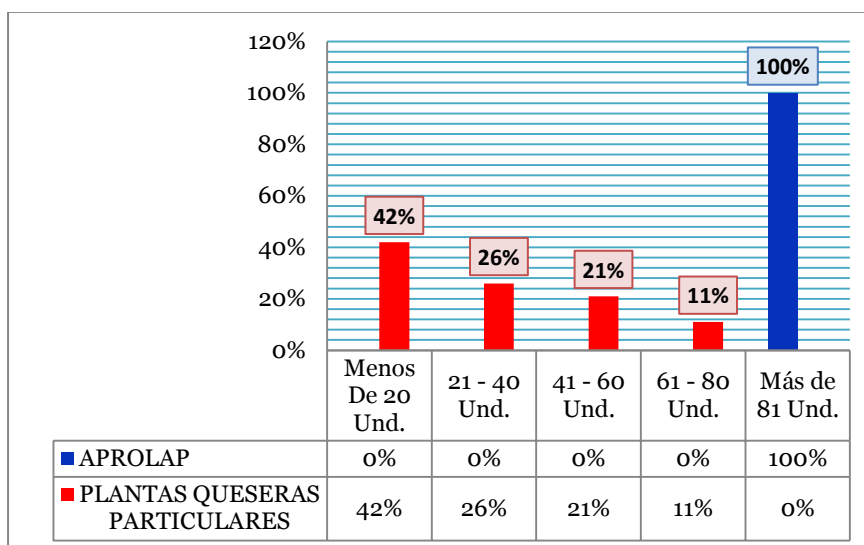
¿Cuántas unidades de queso produce al día?

**Tabla 36: Producción al día**

<i>Producción al Día</i>	<i>APROLAP</i>		<i>PLANTAS QUESERAS PARTICULARES</i>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Menos De 20 Und.</i>	0	0%	8	42%
<i>21 - 40 Und.</i>	0	0%	5	26%
<i>41 - 60 Und.</i>	0	0%	4	21%
<i>61 - 80 Und.</i>	0	0%	2	11%
<i>Más de 81 Und.</i>	1	100%	0	0%
<i>Total</i>	1	100%	19	100%

*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas.*

**Figura 30: Producción al día**



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas.*

**Interpretación:** En la tabla N°32 y Figura N°30, según las encuestas realizadas la Empresa APROLAP produce un promedio de 85 unidades de quesos al día, mientras que los otros productores nos indica que el 42% de productores produce menos de 20 unidades de queso al día, el 26% produce de 21 a 40 unidades de queso al día, el 21% produce de 41 a 60 unidades de queso al día, el 11% produce de 61 a 80 unidades de queso al día.

**Análisis:** La producción depende de cantidad de leche recolectada al día, en tiempo de lluvias hay mayor producción de quesos, mientras que en tiempo de secas baja producción de quesos.

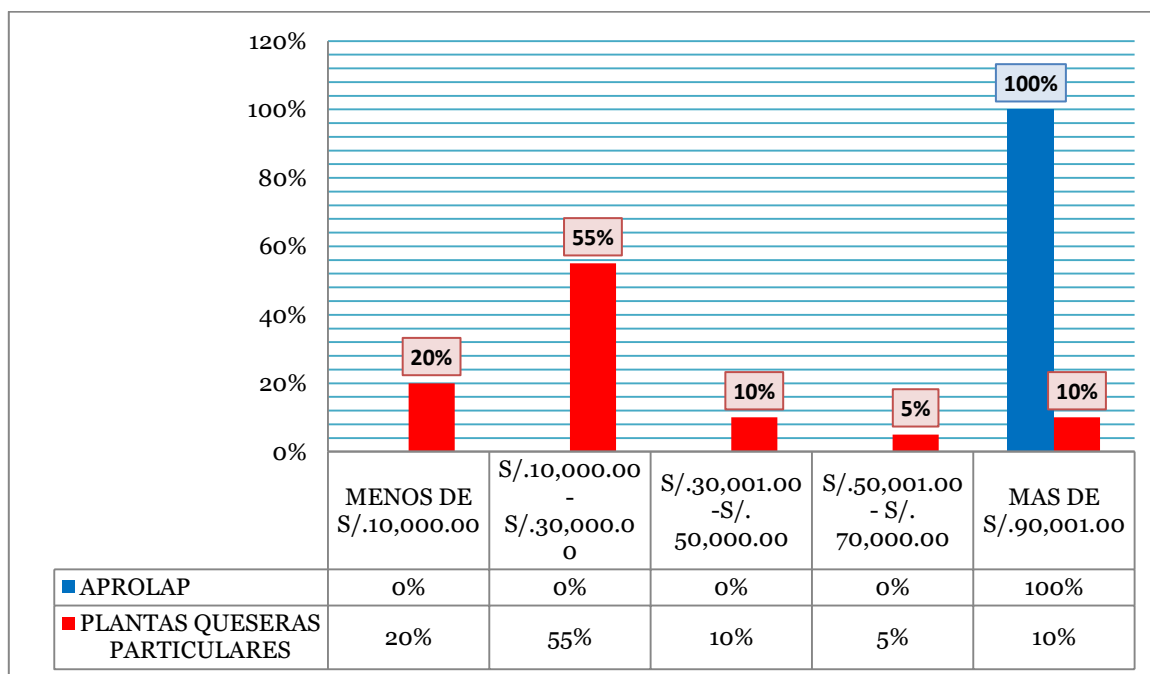
¿Cuánto es la inversión total de la actividad?

*Tabla 37: Inversión total para la actividad*

<i>Monto de Inversión</i>	<i>APROLAP</i>		<i>PLANTAS QUESERAS PARTICULARES</i>	
	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Menos de S/.10,000.00</i>	0	0%	4	20,0%
<i>S/.10,000.00 - S/.30,000.00</i>	0	0%	11	55,0%
<i>S/.30,001.00 - S/. 50,000.00</i>	0	0%	2	10,0%
<i>S/.50,001.00 - S/. 70,000.00</i>	0	0%	1	5,0%
<i>Más DE S/.90,001.00</i>	1	100%	2	10,0%
<i>Total</i>	1	100%	20	100,0%

*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas.*

*Figura 31: Inversión total para la actividad*



*Fuente: Elaboración propia a base de encuestas.*

**Interpretación:** Según la tabla N°33 y Figura N°31, APROLAP indica que tiene una inversión mayor a 90,000.00 noventa mil soles, mientras que las otras empresas el 20% de productores tiene una inversión menor a 10 mil soles, el 55% de productores tiene una inversión de S/10.000,00 a S/30.000,00, el 10% cuenta con una inversión de S/30.001,00 a S/50.000,00, el 5% tiene una inversión de S/ 50.001,00 a S/70.000,00 y el otro 10% cuenta con una inversión mayor a S/ 90.001,00.

**Análisis:** Este monto está distribuido en equipos, herramientas de producción y transporte.

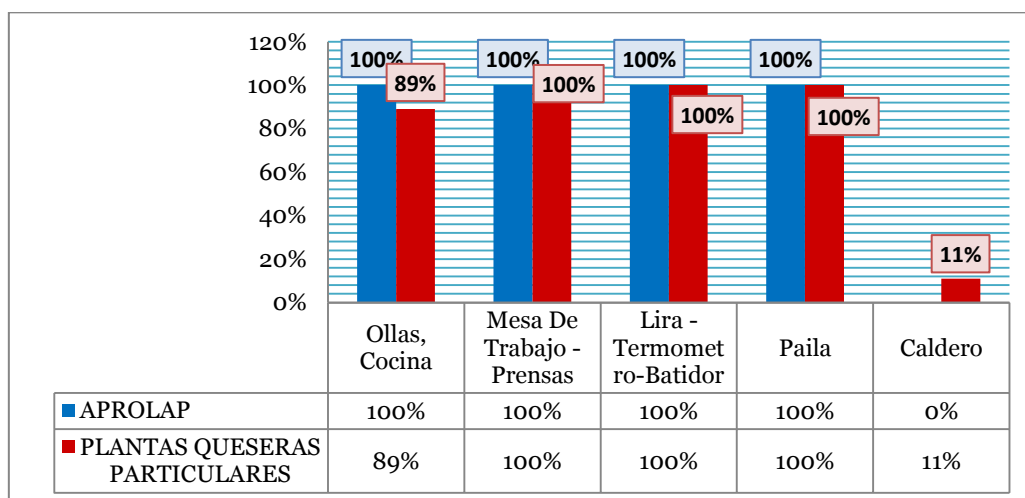
¿Con que equipo cuenta su unidad de producción?

**Tabla 38: Equipos con que cuenta**

<i>Equipos</i>	<i>APROLAP</i>		<i>Plantas Queseras Particulares</i>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Ollas, Cocina</i>	1	100%	17	89%
<i>Mesa De Trabajo - Prensas</i>	1	100%	19	100%
<i>Lira - Termómetro-Batidor</i>	1	100%	19	100%
<i>Paila</i>	1	100%	19	100%
<i>Caldero</i>	0	0%	2	11%

*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Figura 32: Equipos con que cuenta**



*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Interpretación:** En la tabla N°34 y figura N°32, muestra que APROLAP cuenta con ollas, cocina para la pasteurización de la leche, cuenta con mesa de trabajo de aluminio, instrumentos como lira, termómetro y batidor y cuenta con paila. Mientras que las otras queserías del distrito de Pomacanchi nos indican que el 89% cuenta con ollas y cocinas para la pasteurización, 100% cuenta con paila, lira, batidor, termómetro, mesa de trabajo y prensas, el 90.6% nos indican que cuentan con ollas y cocinas mientras que el 11% cuentan con caldero.

**Análisis:** El costo promedio del caldero asciende entre S/12.000,00 a S/ 25.000,00 según al tamaño, este equipo facilita el trabajo y reduce la contaminación de la materia prima.

#### 4.1.3.3. Comercialización

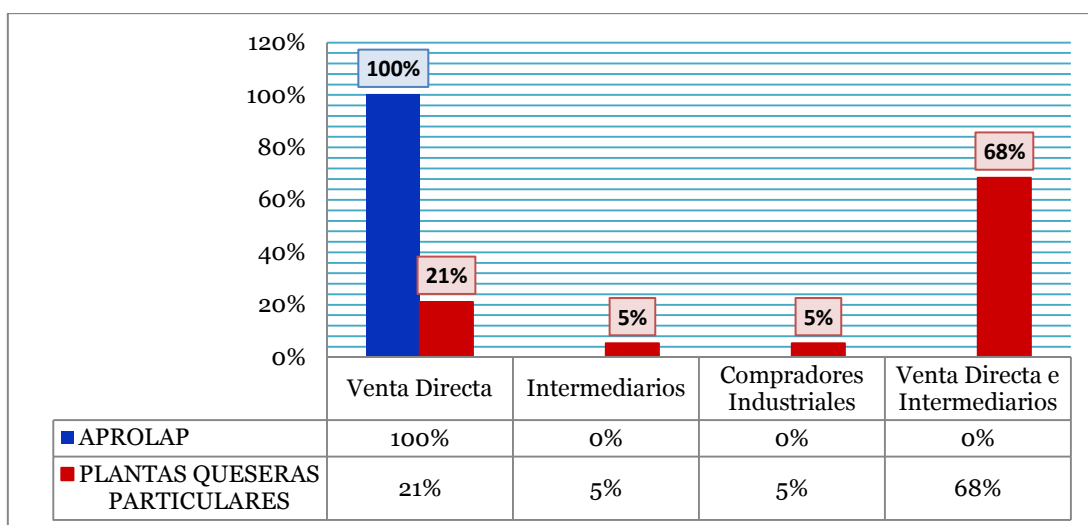
¿Qué canal de comercialización utiliza?

**Tabla 39: Canal de comercialización que utiliza**

<i>Canal de Comercialización</i>	APROLAP		PLANTAS QUESERAS PARTICULARES	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Venta Directa</i>	1	100%	4	21%
<i>Intermediarios</i>	0	0%	1	5%
<i>Compradores Industriales</i>	0	0%	1	5%
<i>Venta Directa e Intermediarios</i>	0	0%	13	68%
<i>Total</i>	1	100,0	19	100%

*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Figura 33: Canal de comercialización que utiliza**



*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Interpretación:** Según la tabla N°35 y Figura N°33 el canal de comercialización que utiliza la empresa APROLAP el 100% de su producción lo destina a la venta Directa, mientras que las otras plantas queseras el 21% de las plantas queseras destina su producción solo a la venta directa, el 5% de las plantas queseras destina su producción solo a intermediarios, el 5% destina su producción a compradores industriales el 68% vende a intermediarios y venta directa al público.

**Análisis:** Las plantas queseras que destinan su producción solo a la venta directa lo ofertan en el local de producción y hoteles. En el caso de la empresa APROLAP oferta sus productos al programa social vaso de leche, las plantas queseras que destinan su producción a compradores industriales lo realizan a las pizzerías en la ciudad de Cusco y Abancay.

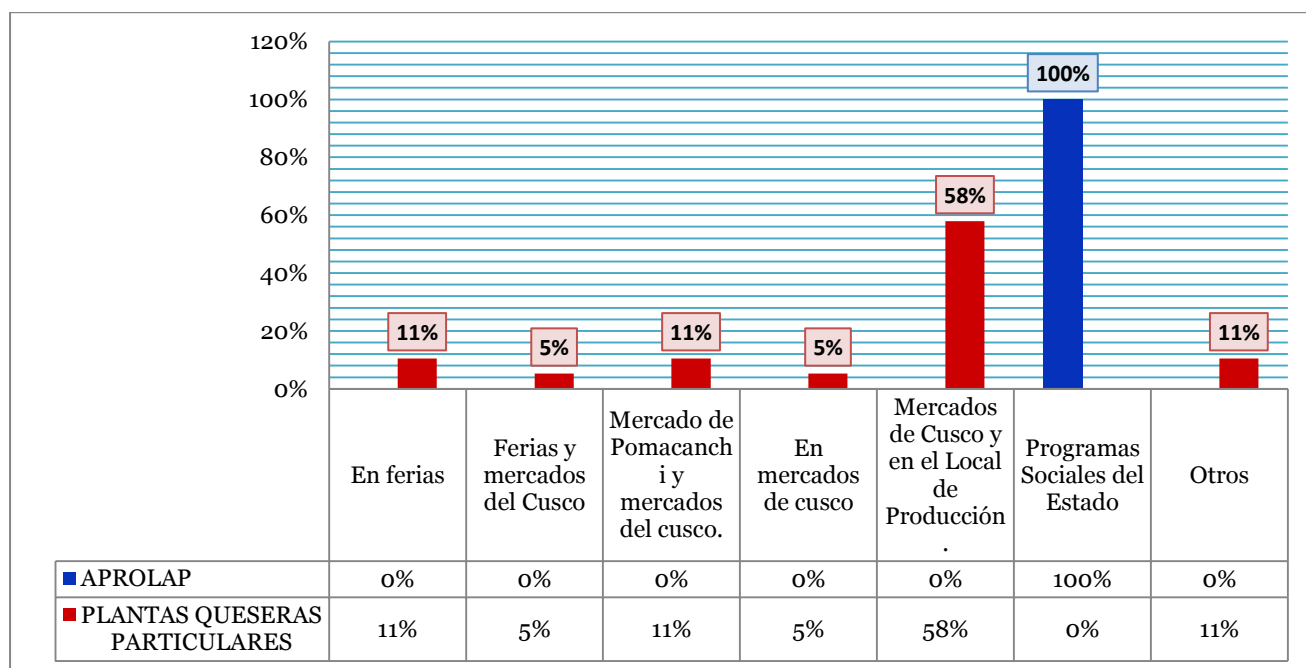
## ¿Dónde comercializa el queso?

**Tabla 40: Lugar de comercialización del queso**

<i>Lugar de Comercialización</i>	APROLAP		PLANTAS QUESERAS PARTICULARES	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>En ferias</i>	0	0%	2	11%
<i>1,3: Ferias y mercados del Cusco</i>	0	0%	1	5%
<i>2,3: Mercado de Pomacanchi y mercados del Cusco.</i>	0	0%	2	11%
<i>En mercados de Cusco</i>	0	0%	1	5%
<i>3,4: Mercados de Cusco y en el Local de Producción.</i>	0	0%	11	58%
<i>Programa Social del Estado - Pomacanchi</i>	1	100%	0	0%
<i>Otros</i>	0	0%	2	11%
<i>Total</i>	1	100%	19	100%

*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Figura 34: Lugar de comercialización del queso**



*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Interpretación:** En la tabla N°36 y Figura N°34, APROLAP nos indica que el 100% de su producción lo destina al programa de vaso de leche del Distrito de Pomacanchi (programa social del estado), esto significa que tiene un contrato vigente para la entrega estandarizada cada mes durante el año.

Por otro lado las otras plantas queseras del distrito de Pomacanchi nos indican que el 58% comercializa sus productos en los Mercados de Cusco y en el Local de Producción, el 11% en otros como en hoteles de la ciudad de Quillabamba, Abancay, pizzerías, el 11% comercializa los quesos en el Mercado de Pomacanchi y mercados del Cusco el otro 11% comercializa sus productos solo en ferias el 5% Ferias y mercados del Cusco, el 5% Mercados de la ciudad del Cusco.

**Análisis:** La empresa APROLAP, oferta su producto al programa social del estado que es vaso de Leche se entiende que entrega sus productos en el almacén central de la municipalidad distrital de Pomacanchi, mientras que la mayoría de las otras plantas queseras ofertan sus productos en mercados de la ciudad del Cusco.

¿Qué medio utiliza para promocionar los quesos?

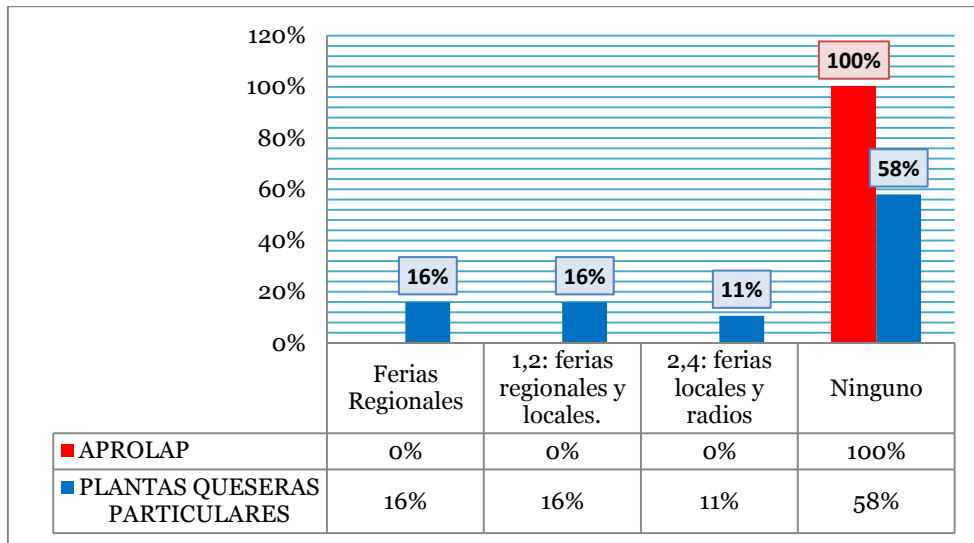
**Tabla 41: Medio que utiliza para promocionar el queso.**

<i>Medio de promoción</i>	<b>APROLAP</b>		<b>PLANTAS QUESERAS PARTICULARES</b>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Ferias Regionales</i>	0	0%	3	16%
<i>1,2: ferias regionales y locales.</i>	0	0%	3	16%
<i>2,4: ferias locales y radios</i>	0	0%	2	11%
<i>Ninguno</i>	1	100%	11	58%
<i>Total</i>	1	100%	19	100%

*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*



**Figura 35: Medio que utiliza para promocionar el queso.**



*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Interpretación:** Según la tabla N°37 y Figura N°35 APROLAP indica que no utiliza ningún medio para promocionar su producto, mientras que los otros productores de queso nos indican que el 58% no utiliza ningún medio para promocionar el queso, el 16% utiliza como medio para promocionar su producto ferias regionales y ferias locales, el 16% utiliza solo ferias regionales, y el 11% ferias locales y radios.

**Análisis:** Una forma de hacer conocer el producto al público es a través de la participación en ferias. Estas permiten el encuentro entre comerciantes mayoristas, minoristas, especialistas que dan su opinión sobre el producto. La feria es también un espacio donde se intercambian conocimientos, experiencias, datos, etc.

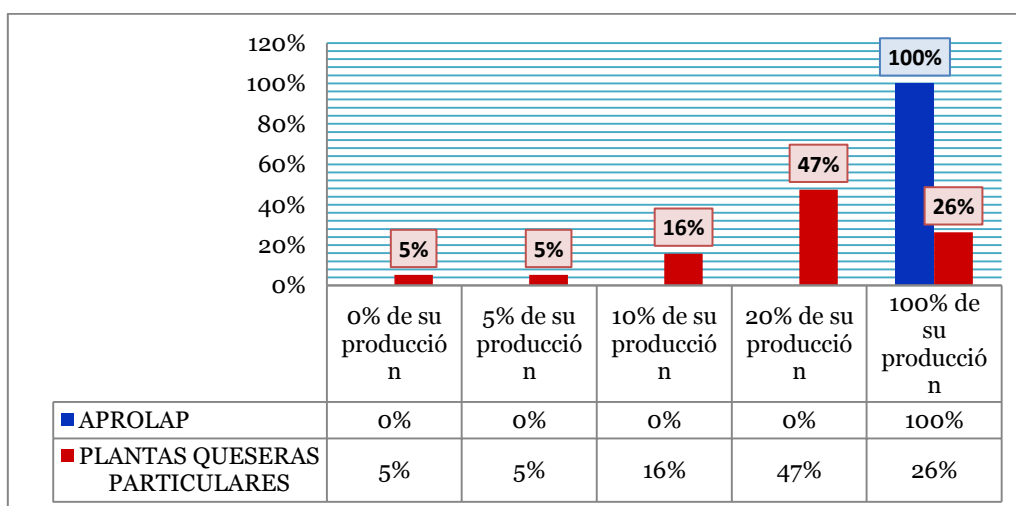
¿Cuánto de tu producción lo destinas a venta directa?

**Tabla 42: Producción para la venta directa**

<i>Producción para Venta Directa</i>	<b>APROLAP</b>		<b>PLANTAS QUESERAS PARTICULARES</b>	
	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>0% de su producción</i>	0	0%	1	5%
<i>5% de su producción</i>	0	0%	1	5%
<i>10% de su producción</i>	0	0%	3	16%
<i>20% de su producción</i>	0	0%	9	47%
<i>100% de su producción</i>	1	100%	5	26%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Figura 36: Producción para la venta directa**



*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Interpretación:** Según en la Figura 36, APROLAP indica que el 100% de su producción lo destina para la venta directa, mientras que las otras plantas queseras indica que el 45% de los productores destina el 20% de su producción total a la venta directa, el 30% destina el 100% de su producción a la venta directa, el 15% de los productores destina el 10% de su producción a la venta directa, el 5% de los productores destina el 5% de su producción total a la venta directa, mientras que el 5% de productores no destina su producción a la venta directa.

**Análisis:** Hay un alto porcentaje que destina su producción a la venta directa es el caso de los que ofertan sus productos al programa sociales del estado, ferias, local de producción y en mercados.

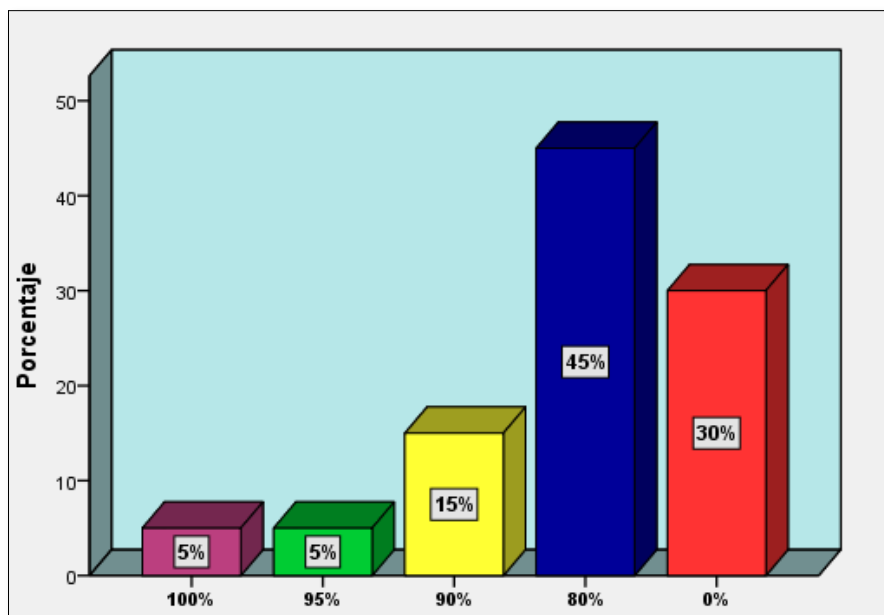
¿Cuánto de tu producción lo destinas a venta de intermediarios?

**Tabla 43: Producción que destina a la venta de intermediarios**

<i>Producción para la venta a Intermediarios</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
100% de su producción	1	5,0%
95% de su producción	1	5,0%
90% de su producción	3	15,0%
80% de su producción	9	45,0%
0% de su producción	6	30,0%
Total	20	100,0%

*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Figura 37: Producción que destina a la venta de intermediarios**



*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Interpretación:** Según la tabla N°39 y Figura N°37 a base del trabajo de campo realizado el 45% de los productores de queso destinan el 80% de su producción a la venta de intermediarios, mientras que el 30% de productores no destina su producción a la venta de intermediarios el 15% destina el 90% de la producción de quesos, el 5% de productores

destina 95% de su producción a la venta de intermediarios y el otro 5 % destina el 100% de su producción a la venta de intermediarios.

**Análisis:** Los productores de las plantas queseras del distrito para la venta a intermediarios tienen una buena aceptación del producto en los mercados del Cusco.

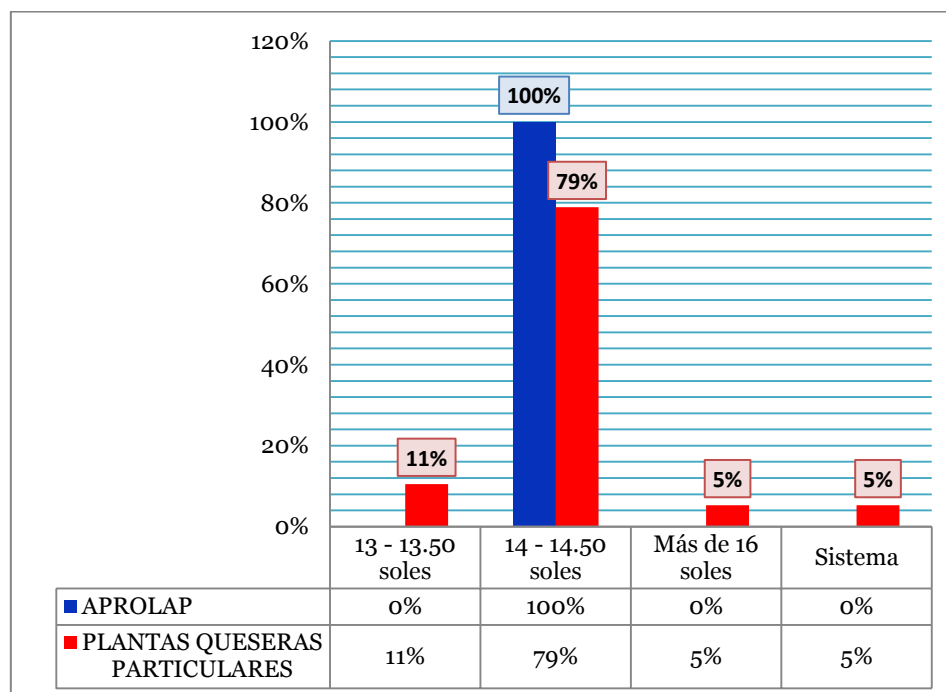
¿Cuál es el precio del queso en venta directa?

**Tabla 44: Precio del queso en la venta directa**

Precio del queso en la venta directa	APROLAP		PLANTAS QUESERAS PARTICULARES	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
13 - 13.50 soles	0	0%	2	11%
14 - 14.50 soles	1	100%	15	79%
Más de 16 soles	0	0%	1	5%
Subtotal	0	0%	18	95%
Sistema	0	0%	1	5%
Total	1	100,0%	19	100%

*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Figura 38: Precio del queso en la venta directa**



*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

**Interpretación:** Como se muestra en la tabla N° 40, APROLAP vende el kilogramo de queso al precio de 14 – 14.50 soles este precio es fijo durante al año según contrato, las

otras plantas queseras el 79% vende el kilogramo de queso a un precio de 14 – 14.50 soles este precio es en la ferias sabatinas como es en Huancaro, el 11% indica que el precio de venta directa es de 13-13.50 soles es el local de producción y mercado local del Distrito y el 5% indica que vende de a un precio mayor de 16 soles este precio es la venta en hoteles en la ciudad de Quillabamba y Abancay.

**Análisis:** El comportamiento de los precios durante el año es muy variado, entre los meses de Diciembre a Abril el precio por kilogramo de queso baja, mientras en los meses de Mayo a Noviembre los precios aumentan, esto debido a la producción de la materia prima.

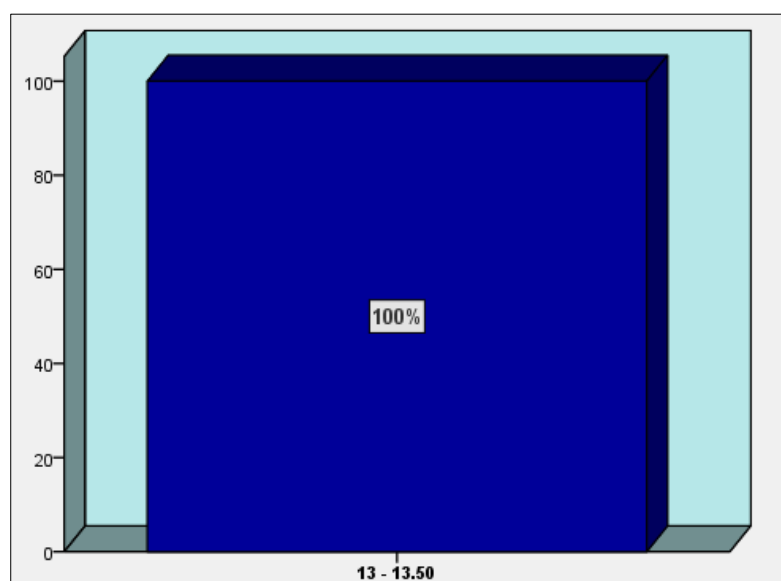
¿Cuál es el precio del queso en venta a intermediarios?

*Tabla 45: Precio del queso en la venta a intermediarios*

<i>Precio del queso en la venta a intermediarios</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
13-13.50 Soles	14	70,0%
Sistema	6	30,0%
Total	20	100,0%

*Fuente: Elaboración propia base de encuestas*

*Figura 39: Precio del queso en la venta a intermediarios*



Fuente: Elaboración propia base de encuestas

**Interpretación:** Según las encuestas realizadas a los productores que venden a intermediarios el 100% venden el kilogramo de queso de 13 a 13.50 soles.

**Análisis:** El precio es la venta a intermediarios en el mercado Vinocanchon, Ttio y Wanchaq de la ciudad del Cusco y tiendas de abarrotes del distrito de Pomacanchi.

## **5.2. ENTREVISTAS APLICADA A FUNCIONARIOS**

### **5.2.1. Entrevista realizada al alcalde de la municipalidad distrital de Pomacanchi.**

LIC. LUCIO CARLOS DELGADO FIGUEROA.

1.- ¿Cuál es la actividad económica principal del Distrito de Pomacanchi?

El gran porcentaje de los habitantes del distrito de Pomacanchi se dedican a la ganadería de leche y no a la de carne. Esta actividad está cambiando la calidad de vida de los pobladores. Es el eje de desarrollo económico del Distrito.

2.- ¿Hay algún proyecto de inversión pública que apoya el fortalecimiento de las queserías del distrito de Pomacanchi?

Efectivamente no hay proyectos extranjeros ni mucho menos del gobierno central, para el fortalecimiento de las queserías del Distrito, pero si hay en el tema genético la Municipalidad Distrital apoya a los ganaderos con la implantación de embriones, uso de pajillas o semen congelado, estamos usando semen sexado, los que desean pura hembras o machos. Sin embargo la mayoría desea hembras para la producción de leche.

3.- ¿Realizan capacitaciones a los Productores de queso en que temas?

Se realiza capacitaciones en alianza con Sierra Exportadora y la Municipalidad Distrital de Pomacanchi, en temas de Pasteurización, Elaboración de quesos, Tipos de queso madurado o andino, mozzarella y fresco.

4- ¿Qué organizaciones apoyan al fortalecimiento de las queserías del Distrito de Pomacanchi?

El gobierno regional ha construido una planta quesera en el sector Challa, para hacer sesiones demostrativas y capacitaciones a los productores de quesos del Distrito de Pomacanchi.

**5.2.2. Entrevista realizada al jefe del proyecto: “Mejoramiento de las capacidades productivas y competitivas de criadores de ganado vacuno de la provincia de Acomayo”.**

DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA CUSCO AGENCIA AGRARIA  
CUSCO ACOMAYO.

M.V.Z. RICARDO RIOS APARICIO.

1.- ¿Cuál es la actividad económica principal del Distrito de Pomacanchi?

Pomacanchi, es una población que se dedica al agro, producción de haba, producción de papa, crianza de camélidos, ovinos, cuyes. Sin embargo predomina la crianza de vacuno para la producción de leche. Lo más interesante es que ha sabido darle un valor agregado, transformar la leche en queso.

2.- ¿Hay algún proyecto de inversión pública que apoya el fortalecimiento de las queserías del distrito de Pomacanchi?

Si, el Gobierno Regional a través del proyecto: “Mejoramiento de las capacidades productivas y competitivas de criadores de ganado vacuno de la provincia de Acomayo”, se apoya con capacitaciones, se implementó una planta quesera en el sector Challa con equipos de tecnología.



3.- ¿Realizan capacitaciones a los Productores de queso en que temas?

La planta quesera del sector Challa, es para realizar in sito las capacitaciones, talleres, sesiones demostrativas a todos los productores de quesos que quieren mejorar.

Nosotros realizamos la invitación a todos los productores de queso para las capacitaciones, pero son pocos los que están comprometidos.

Los temas en las que se capacita son:

- Control de calidad.
- Manejo de leche.
- Pasteurización.
- Almacenamiento.
- Costos.
- Comercialización.

4- ¿Qué organizaciones apoyan al fortalecimiento de las queserías del Distrito de Pomacanchi?

Dirección regional de agricultura Cusco agencia agraria Cusco Acomayo. Ha estado apoyando años atrás y continúa con la mejora genética del vacuno.

Hoy está apoyando con un proyecto directamente a los productores de queso.

### **5.2.3. Entrevista realizada al quesero representativo del distrito de Pomacanchi.**

SR. VICTORIANO CCAHUANA HUALLA.

1.- ¿Cuál es la actividad económica principal del Distrito de Pomacanchi?

El 50% de la población de Pomacanchi se dedica a la actividad pecuaria, hace diez años aproximadamente la población está cambiando al ganado lechero, en la que los pobladores venden leche fresca a las plantas queseras.

Es con esta actividad que hay mayor ingreso familiar.

2.- ¿Hay algún proyecto de inversión pública que apoya el fortalecimiento de las queserías del distrito de Pomacanchi?

Hace seis años existían proyectos en el gobierno local que apoyaba con capacitaciones, en elaboración de quesos, comercialización y costos. Sesiones demostrativa en la elaboración de quesos, participación en ferias y otros.

Sin embargo estos cuatro últimos años no hay ningún tipo de apoyo a los productores de queso, por parte de la municipalidad Distrital.

Por parte de la dirección regional de Agricultura actualmente a través del proyecto de fortalecimiento nos ha capacitado a los que estamos en la asociación del ámbito de la provincia.

3.- ¿Realizan capacitaciones a los Productores de queso en que temas?

Se realizó capacitaciones en temas de elaboración de quesos, comercialización y costos. Sesiones demostrativa en la elaboración de quesos y participación en ferias.

4.- ¿Qué organizaciones apoyan al fortalecimiento de las queserías del Distrito de Pomacanchi?

- Dirección regional de agricultura Cusco agencia agraria Cusco Acomayo.  
(actualmente)
- Sierra exportadora. (hace 02 años)

- Municipalidad Distrital de Pomacanchi. (Hace 05 años)
- Plan meris. (hace 08 años)
- Corredor Puno Cusco. (hace 08 años)

## CAPITULO VI

### PROPUESTA DE MEJORAS QUE CONTRIBUYAN A LA VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA PRODUCTIVA EN LAS QUESERIAS DEL DISTRITO DE POMACANCHI.

La propuesta de mejora se realiza con el objetivo de recomendar a los dueños y socios de las queserías del Distrito de Pomacanchi, a tomar medidas correctivas en cada uno de los eslabones de la cadena productiva y ventaja competitiva.

#### 6.1. Ventaja Competitiva

##### 6.1.1. Eficiencia

Las mejoras de este elemento se deben concentrar en lo siguiente:

- **Mano de Obra:** Se debe contar con personal capacitado, para la realización de las labores de la planta y asimismo de un plan de mejoramiento.
- **Know – How tecnológico:** Cambiar la maquinaria actual, limita la capacidad de producción.

##### 6.1.2. Innovación

Implementar políticas de innovación, como variedades de producto, implementación de mantenimiento total (preventivo y correctivo) de maquinaria y equipos.

##### 6.1.3. Calidad

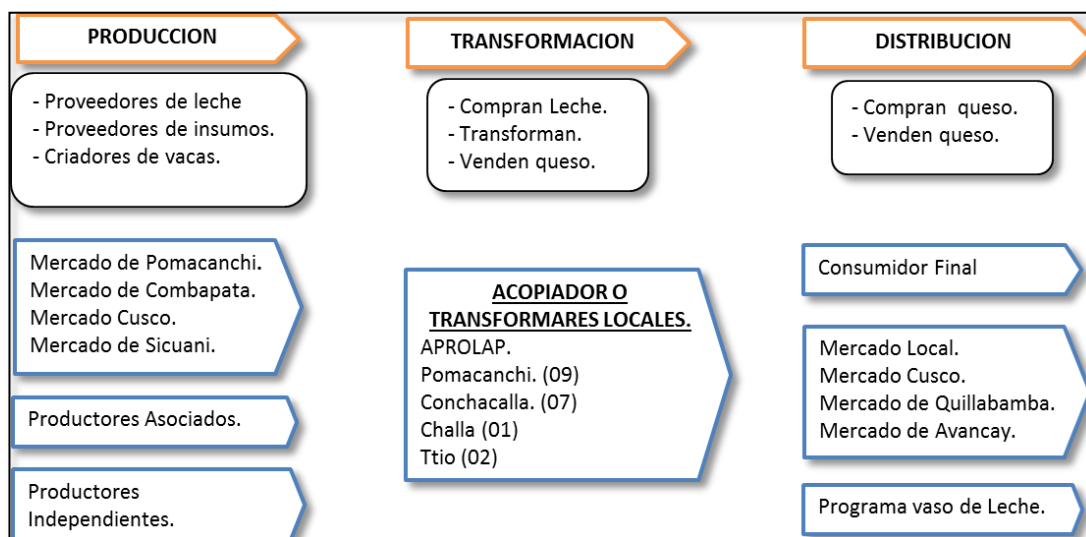
Obtener la certificación, sanidad y salubridad para brindar productos de calidad

### 6.1.4. Satisfacción al cliente

Garantizar la entrega oportuna de los productos.

## 6.2. Cadena Productiva

**Ilustración 1: Cadena productiva en las queserías del Distrito de Pomacanchi**



*FUENTE: Elaboración Propia a base de la información.*

### 6.2.1. Producción

#### Insumos

- Cuajo, marca: CHY – MAX.
- Cloruro de calcio, marca: CHR-HANSEN
- Sal, marca: MARINA
- Enzima lactasa, marca: HA-LACTASE.
- Sorbato de potasio, marca: MONTANA

#### Control de calidad

Se debe usar leche de buena calidad, es decir, con la acidez requerida (acidez mayor que el 0.18% debe rechazarse), libre de impurezas y sin agregar agua. La leche debe ser sometida a pruebas de calidad: como determinación de densidad, que sirve

para ver la pureza de la leche: el punto de congelación, que detecta adulteraciones; análisis de acidez por titulación. Una prueba alternativa es hervir la leche si se coagula, quiere decir que es inadecuada para la pasteurización.

#### Recepción de la materia prima

- La recepción de la leche fresca debe realizarse a recipientes inocuos bien desinfectados, a cantaros de aluminio.
- El control de la recepción de leche se registra de manera diaria según al proveedor, cantidad y pureza.
- Los insumos como cuajo, cloruro de calcio, sal, enzima lactasa, sorbato de potasio, deberán contar con registro sanitario, fecha de emisión y fecha de expiración vigente.
- Los insumos deben ubicarse en ambientes secos, limpios, buen estado con adecuada ventilación.
- Los insumos han de almacenarse ordenados por producto en estanterías, evitando el contacto con el piso, paredes o techo.
- Evitar la entrada animales domésticos o no, al almacén.
- Separar los productos de limpieza.

#### **6.2.2. Transformación**

##### **Equipos**

- Balanza analítica, marca: H.W. KESSEL, modelo: GR 200.
- Potenciómetro, marca: HANNA INSTRUMENTS, modelo: HI 9096.
- Cámara de refrigeración.
- Termómetro digital, marca: HANNA INSTRUMENTS, modelo: HI 14500.

- Licuadora, marca: OSTER, modelo: Osterizer Blender.
- Colorímetro, marca: MINOLTA, modelo: CR400.
- Caldero, marca: NOVA.
- Tina quesera, marca: NOVA.
- Lira horizontal de corte de acero inoxidable, marca: NOVA.
- Lira vertical de corte de acero inoxidable, marca: NOVA.
- Texturometro, marca: QTS-25 Brookfield.
- Prensas de acero inoxidable, marca: NOVA.
- Mesa de trabajo de acero inoxidable, marca: NOVA.

Los equipos a utilizar deben estar totalmente limpios y en buen estado, al finalizar su uso de deben dejar desinfectadas.

### **Materiales**

- 02 Jarras plásticas de 1 litro.
- 02 Baldes de plástico.

Los materiales a utilizar deben estar limpios y en buen estado, al finalizar su uso de deben dejar desinfectados.

### **Infraestructura**

- El ambiente destinado para la producción de quesos, debe ser de uso exclusivo para tal fin.
- El piso de la planta debe tener una superficie de loza y tener instalación para el pase del agua, para el correcto manejo de efluentes.
- El piso y la pared tiene que ser fácilmente lavables es muy importante para mantener la calidad de un buen producto.

- El control de limpieza del área de trabajo, es muy importante, para mantener un adecuado nivel de higiene que no genere pérdidas de poca durabilidad del producto, pérdida de calidad, pérdida de prestigio.
- Tiene que estar bien distribuido la zona de recepción, zona de lavado de porongo, almacén de insumos, área de proceso, cámara de almacenamiento de productos terminados, administración, área de ventas, baño y vestidor.

### **Personal**

- Las personas que trabajan en la producción de quesos deberán ser sanas, gozar de buena salud física y mental además de poseer carnet sanitario vigente.
- Para las labores de producción y manipulación deberán utilizar uniforme y/o ropas que solo sirvan para esa finalidad, (en lo posible colores claros; mandil, botas, mascarillas, guantes y gorras).
- El personal encargado directamente en la transformación de quesos debe ser un especialista o capacitado en elaboración de quesos, esto con la finalidad de obtener un buen producto.

### **Producto final**

El producto final debe tener buena presentación, color, peso adecuado 01 kilogramos y de sabor agradable.

El almacenamiento del producto terminado se realiza en refrigeración a 4°C, en el que el queso puede durar hasta 25 días.

### **6.2.3. Comercialización o Distribución**

- Es muy importante la participación en capacitaciones, pasantías y otros estos espacios ayudan a conocer el producto.



- Su recomienda la participación de los productores de queso en ferias regionales, donde se pueda exhibir, mostrar y hacer probar el producto.
- Se recomienda hacer spot publicitarios para dar a conocer los valores y calidad del producto en mercados fuera del lugar de producción,
- Estas estrategias de ayudaran a que el precio del producto sea mejor en el mercado.

### 6.3. Aspecto Legal

Se recomienda tener actualizada la licencia de funcionamiento con los trámites correspondientes en la Municipalidad Distrital de Pomacanchi.

Se recomienda inscribirse a la SUNAT, es importante ya que ya que con ello obtienen un registro legal, se les apertura el mercado a instituciones públicas y privadas.

Los trabajadores deben tener carnet de sanidad ya que ellos son los encargados de manipular la materia prima en elaboración del queso.

*Tabla 46: Aspecto Legal*

<b>ASPECTO LEGAL</b>	<b>INSTITUCION RESPONSABLE</b>
<b>Licencia de Funcionamiento</b>	Municipalidad distrital de Pomacanchi.
<b>Carnet de Sanidad</b>	Centro de Salud del Distrito de Pomacanchi
<b>Registro Sanitario</b>	Dirección General de Salud Ambiental

*Fuente: Elaboración propia*

La obtención de estos documentos es muy importante, esto ayudara a garantizar la calidad del producto.

## REGISTRO SANITARIO:

Para obtener el registro sanitario DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental) da a conocer los documentos requeridos para trámite:

- a. Solicitud única de comercio exterior – SUCE.
- b. Resultados de los análisis físico, químico y microbiológico del producto terminado, confirmando su aptitud de acuerdo a la normatividad sanitaria vigente, otorgado por un laboratorio acreditado o del laboratorio de control de calidad de la fábrica.
- c. Certificado de libre comercialización o similar o certificado sanitario emitido por la autoridad competente del país de origen, en original o copia refrendada por el consulado respectivo, cuando el alimento o bebida sea importado.
- d. Información que contendrá el rotulado e etiquetado.
- e. Análisis bromatológico practicado por un laboratorio acreditado por INDECOPI para los alimentos o bebidas de regímenes especiales, los mismos que deberán señalar sus propiedades nutricionales.
- f. Comprobante de pago de derecho de tramite (2).

(\*) Para el caso de reinscripción, además de pagar la tasa por derecho de tramitación, debe presentarse únicamente una declaración jurada, señalando que las condiciones por las cuales se le otorgo el registro se mantienen vigentes.

Para obtener el registro sanitario tenemos también como otra alternativa, el servicio brindado por el laboratorio Louis Pasteur que apoya a los interesados en obtener Registro sanitario para la comercialización de sus productos. Para lo cual requiere de los documentos necesarios que pide la autoridad nacional como son:

- a. Informe de ensayo microbiológico y fisicoquímico del producto que se desea tramitar. Emitido por laboratorio acreditado por INDECOPI.
- b. Copia de RUC actualizado (FICHA RUC actualizada máximo 02 meses de antigüedad).
- c. Fotocopia del DNI del representante legal.
- d. Llenar y firmar los formatos de DIGESA.
- e. Copia de la etiqueta del producto (Nombre del producto, datos de la empresa, fecha de producción, fecha de vencimiento, etc.)
- f. Nombre del responsable del control de calidad.
- g. La clave SOL en la SUNAT.
- h. Si desea que laboratorio Louis Pasteur tramite su registro sanitario, el costo por un producto es de S/: 118.00 adicionales c/u.

Una vez obtenida la aprobación de DIGESA (aproximadamente siete días después de presentar el expediente) el pago del DERECHO DE REGISTRO SANITARIO A DIGESA S/ 380.00 (se da un lapso de 04 días útiles para pagar en los bancos que nos indica DIGESA al número que aparece en el documento que envían).

En el departamento del cusco tenemos como único laboratorio acreditado por INDECOPI al laboratorio Louis Pasteur.

## CONCLUSIONES

- En las queserías del Distrito de Pomacanchi existe baja calidad del producto, innovación, eficiencia y satisfacción del cliente ello hace que la ventaja competitiva sea baja, cuentan con una mala cadena productiva en los eslabones de producción, transformación y distribución.
- La ventaja competitiva en la empresa APROLAP es alta frente a las demás queserías del distrito de Pomacanchi.

En la empresa APROLAP:

En la dimensión de Eficiencia, el 100% de los productores se capacitó en los temas de elaboración de quesos, Costos de producción, Higiene Industrial, comercialización, El 100% se capacita mensualmente. APROLAP cuenta con el apoyo técnico de un especialista y el 100% de los productores no participa en planes de negocio.

En la dimensión de innovación, en la empresa APROLAP realizó innovaciones en un 50% con nuevos equipos y un 50% en mejora de procesos.

En la dimensión de calidad, el 100% de los socios de APROLAP cuenta con certificación de sanidad, el 100% de la leche recepcionada se realiza análisis de densidad, el 100% de la leche recepcionada se realiza el análisis de la leche interdiario, el 50% indican como atributo principal del producto el sabor del producto.

En la dimensión de satisfacción al cliente el 100% no tiene problemas con la entrega de sus productos.

Mientras que en las queserías particulares:

En la dimensión de Eficiencia: 60% de los productores se capacitó en elaboración de quesos, Higiene Industrial y otros, el 16% no se capacita, el 74% no cuenta con el apoyo de especialista en la elaboración de quesos, el 100% de productores de queso no participa en ningún plan de negocio.

En la dimensión de Innovación: El 45% no realizó ningún tipo de innovación en su planta quesera.

En la dimensión de Calidad, el 68% no cuenta con su certificado de sanidad, el 32% no realiza análisis de leche, el 54% realiza análisis de leche semanalmente, el 50% indican como atributo principal del producto el sabor del producto.

En la dimensión satisfacción al cliente el 42% tiene problemas con la entrega de sus productos.

- La cadena productiva en las queserías del distrito de Pomacanchi es mala, explicado por los siguientes resultados:

En la dimensión de **producción** la empresa APROLAP, acopia un promedio de 601 LT a 800 LT al día, mientras que en las otras el 42% de plantas queseras acopia menos de 200 litros al día, el 100% de APROLAP acopia de la leche utilizando motocar, en las otras queserías el 47% utiliza el motocar, el 100% APROLAP indican que utiliza cantaros de aluminio para el traslado de la leche fresca del establo hacia las plantas procesadoras de queso, en las otras plantas queseras el 68% Utiliza baldes transparentes y cantaros de aluminio.

En la dimensión de **Transformación** el 100% de los productores de quesos utiliza cuajo químico para la elaboración del queso, el 89% emplea la producción industrial, el 42% produce un promedio de 85 unidades de quesos al día, el 55% de productores tiene una inversión de S/10.000,00 a S/30.000,00 soles, 100% de las queserías cuenta con paila, lira, batidor, termómetro, mesa de trabajo y prensas, el 90.6% nos indican que cuentan con ollas y cocinas mientras.

En la dimensión de **comercialización** en la empresa APROLAP el 100% de su producción lo destina a la venta Directa, mientras que las queserías particulares el 68% vende a intermediarios y venta directa al público, el 100% de la empresa

APROLAP destina su producción al programa de vaso de leche, mientras que en las queserías del distrito de Pomacanchi el 58% comercializa sus productos en los Mercados de Cusco y en el Local de Producción, el 58% no utiliza ningún medio para promocionar el queso, la empresa APROLAP vende el kilogramo de queso al precio de 14 – 14.50, las otras plantas queseras el 79% vende el kilogramo de queso a un precio de 14 – 14.50 soles.

## RECOMENDACIONES

- Fortalecer la cadena productiva en los eslabones de producción, transformación y distribución y mejorar la calidad del producto, innovación en los procesos, eficiencia y satisfacción del cliente para lograr ventaja competitiva en las queserías del Distrito de Pomacanchi.

- Para lograr una ventaja competitiva en las queseras del Distrito de Pomacanchi se recomienda:

Realizar capacitaciones al personal que trabaja directamente en la producción de quesos en elaboración de quesos, higiene Industrial, costos y comercialización.

Contar con un especialista en elaboración de quesos, ello permitirá un adecuado procedimiento y análisis de la materia prima oportuna.

Asociarse entre productores de queso para obtener las ventajas comunes como capacitaciones, implementación y participar en proyectos de inversión pública o planes de negocio.

Realizar innovaciones con equipos, nuevos productos o nuevos procesos, esta dimensión a largo plazo es el elemento constituyente más importante de la ventaja competitiva.

El personal que provee leche fresca y que trabaja directamente en la elaboración de quesos debe contar con certificado de sanidad, para que el producto brinde confianza.

Realizar el análisis de densidad y acidez de la leche de manera permanente.

Entregar los pedidos del producto de manera oportuna.

- Lograr una buena cadena productiva a través de:

Incrementar la cantidad de acopio de la leche fresca al día.

El motocar reduce los costos de transporte de la materia prima del hato ganadero a la planta quesera.

Transportar la leche fresca en balones de aluminio para garantizar la inocuidad.

Incrementar el monto de inversión en tecnología de los equipos y hacer un eficiente uso de los recursos.

Promover la venta directa del producto, implementando locales exclusivos de venta del queso de Pomacanchi.

Acceder a mercados estratégicos como supermercados, pizzerías y hosteles turísticos.

Participar en ferias regionales, provinciales y locales para captar clientes potenciales y dar a conocer las bondades del producto.

Las instituciones públicas encargadas en implementar políticas públicas, en sus tres niveles de gobierno, deberán fortalecer una organización en los productores de queso para mejorar la competitividad de la cadena productiva.



## BIBLIOGRAFIA

AGALEP. (2015). *INFORME DEL SECTOR LÁCTEO PERU*. LIMA: AGALEP.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw-Hill.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Texas A&M University: Copyright.

BERNAL TORRES, C. A. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES*. COLOMBIA: PAERSON.

BERNAL, C. (2004). *Metodologia de la Investigacion* . Mexico: Pretince Hall.

Cansaya, G. C. (2012). *Cadena productiva y Plan de exportación de prendas de vestir de la asociación de comunidades campesinas criadoras de vicuña región - Cusco, para obter titulo profesional de Lic. en Adm.* Cusco: UNSAAC.

Carla Martinez, María E. Rodriguez y Milytza Almeida. (2009). *LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL DESARROLLO DE FAMILIAS CAMPESINAS DEDICADAS A LA AGROINDUSTRIA: EL CASO DE LA EMPRESA "MICAELA BASTIDAS", DISTRITO DE PAMPAMARCA, PROVINCIA DE CANAS, REGIÓN CUSCO*. Cusco: CIES.

CARLOS MARX Y FEDERICO ENGELS. (1966). *ESCRITOS ECONOMICOS VARIOS*. MEXICO: GRIJALDO.

CARRASCO DÍAZ, S. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTIFICA*. 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>
- Castro, A. S. (2001). *Análisis prospectivo de cadenas productivas agropecuarias*. Puno: taller
- CASTRO, J. G. (2008). CADENAS PRODUCTIVAS. ENFOQUES Y PRECISIONES CONCEPTUALES. 1-18.
- CCAHUANA, A. H. (19 de 01 de 2016). <https://mhalire.wordpress.com/2016/01/19/las-vicunas-de-pomacanchi/>. Obtenido de <https://mhalire.wordpress.com/2016/01/19/las-vicunas-de-pomacanchi/>.
- Cesar, Á. F. (2010). Crecimiento, Innovación y Sostenibilidad en Países Latinoamericanos: El Caso del Perú. *CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN EPG*, 1 - 43.
- CHAVEZ, I. L. (2002). *LA TEORIA EVOLUCIONISTA Y EL COMERCIO INTERNACIONAL EN TEORIAS ECONOMICAS DE LA INNOVACION TECNOLOGICA*. MEXICO: INSTITUTO POLITECNICO.
- Chiavenato, I. (2014). *ADMINISTRACIÓN*. CUSCO: EL PERUANO.
- Consejo Nacional de Competitividad. (2014 - 2018). *Agenda de Competitividad Rumbo al Bicentenario*. Lima.
- Damien Van Der Heyden, P. C. (2006). *GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS*. Quito: Ruralter.
- Danielle Tomta, C. C. (2009). *Cadenas productivas y productividad de las Mipymes*. Bogotá - Colombia: criterio libre.

DAVID RITCHIE, CÉSAR NEVES, TÁMARA ALFONSO, OMAR BEGAZO, IGOR LUNA VICTORIA Y JUAN URIBE. (2013). *GANADERIA DE DOBLE PROPOSITO: PROPUESTA PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES COLOMBIANOS*. LIMA: UNIVERSIDAD ESAN.

Deborah. (18 de Abril de 2015). *Definicion.com*. Obtenido de <https://www.definicion.co/materia-prima/>

Diana Espinoza A., M. A. (2012). *Plan Estrategico del sector lacteo de Cajamarca*. Surco: Pontificia Universidad Catolica del Peru.

Dolan, S. (5 de Noviembre de 2013). <https://arecursoshumanos.wordpress.com/2013/11/05/capacitacion/>. Obtenido de The Greatest WordPress: <https://arecursoshumanos.wordpress.com/2013/11/05/capacitacion/>

EDDY, C. P. (2010). SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS CASO: LA CADENA PRODUCTIVA DE LACTEOS EN LA MANCUMUNIDAD MUNICIPAL DEL "HATUN MAYO" ANTA Y LOS PROCESOS DE CONCERTACIÓN EN CHUMBIVILCAS Y ANTA. *REMUPE*, 1 - 34.

EKELUN, J.R. ROBERT Y HEBERT ROBERT. (1999). *HISTORIA DE LA TEORIA ECONOMICA Y DE SU METODO*. MEXICO: MCGRAWHILL.

EL PERUANO. (15 de MAYO de 2010). LEY 28846. *LEY 28846*, pág. 5.

EXPORTADORA, S. (15 de Enero de 2015). *III Feria Internacional de Anta* . Obtenido de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2015/01/15/romina-la-vaca-mas-productiva-de-cusco/>

- GARCIA, J. (2006). VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE CLUSTERS EMPRESARIALES. *CONTABILIDAD Y NEGOCIOS - PUCP, I*, 30-35.
- GONZALES LUQUILLAS, J. (2013). GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LA PYMES DEL SECTOR TEXTIL EN EL MARCO DE LA LEY N° 28015 EN EL DISTRITO DE LA VICTORIA - AÑO 2013.
- Graham, T., Bernet, t., & Portillo, Z. (2005). *Conceptos, pautas y herramientas: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y Plataformas de Concertación*.
- Gustavo Villapalos Salas, Fernando Fernanez Tapias y Francisco José Rubia Vila. (2000). *La Innovación: Un Factor Clave para la Competitividad de las Empresas*. Madrid: Innovatec.
- Hansen, G. W. (1989). *the relative importance of economic and organizational factors*.
- Hernandez Sampieri, Fernandez Collao, Baptista Lucio. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGRAW.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MÉXICO: MC GRAW HILL EDUCACIÓN.
- Hill, J. &. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- INEI. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario*. Lima: INEI.
- INEI. (2015). *Mapa de pobreza Distrital*. Cusco.
- INEI, I. N. (2013). *INFORME FINAL DE ACTIVIDADES DE CONSISTENCIA - IV CENAGRO 2012*. LIMA: .

INFOLACTEA. (2016). *INFOLACTEA*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de <http://infolactea.com/productos/la-industria-de-leche-y-derivados-lacteos-en-el-peru/>

Ipinsa., F. D. (2002). *Dirección de Operaciones*. Bogotá: Prentice Hall.

Jauregui&Espinoza. (2012). *Plan estratégico del sector lácteo de Cajamarca*. Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Jiménez Ramírez y Manuel Humberto . (2006). MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. *UMBRAL CIENTIFICO*, 1 - 12.

Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / Jürg Meyer-Stamer. (1996). COMPETITIVIDAD SISTEMICA. *CEPAL*, 39 -59.

LÓPEZ, L. C. (2013). "SURGIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO CAMPESINO EN EL DISTRITO DE OCONGATE, CUSCO" APROXIMACIONES DESDE LA EXPERIENCIA. 1 - 13.

MARÍA VERÓNICA GOTTRET Y MARK LUNDY . (2007). *SERIE: METODOLOGÍAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL "GESTIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS"*. CALI, COLOMBIA: CIAT - CENTRO INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL .

Marlene, P. (2007). *Tecnología e Innovación Factores Claves Para La Competitividad*.

MARSHALL, A. (1963). *PRINCIPIOS DE ECONOMIA*. MADRID, ESPAÑA: AGUILAR.

MARX, C. (1984). *EL CAPITAL TOMO III* (Vol. 8). MEXICO: SIGLO VEINTIUNO EDITORES S.A.

MAURICIO, Z. P. (2010). ANÁLISIS DEL SECTOR LÁCTEO PERUANO. 1 - 33.

MEF. (2009). *Guía metodológica para la aplicación de la Ley n° 29337 y su reglamento de apoyo a la competitividad productiva en los Gobiernos Regionales y Locales*. LIMA: EL PERUANO.

MEF. (2009). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY N° 29337 Y SU REGLAMENTO DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD PRODUCTIVA EN LOS GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES*. LIMA: EL PERUANO.

MEF. (2009). LEY N° 29337, PROCOMPITE . *LEY LEY QUE ESTABLECE DISPOSICIONES PARA APOYAR LA COMPETITIVIDAD PRODUCTIVA*. LIMA, PERU, PERU: EL PERUANO.

MEF. (2013). *PAUTAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA ORIENTADOS A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE CADENAS PRODUCTIVAS*. LIMA: EL PERUANO.

MEF, U. T. (2009). *LEY DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD PRODUCTIVA* . LIMA: EL PERUANO.

Michael., P. E. (1991). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Argentina.

MILL, J. S. (1996). *PRINCIPIOS DE ECONOMIA POLITICA*. MEXICO: CFE.

MINISTROS, P. D. (2005). *PLAN NACIONAL DE COMPETITIVIDAD - Decreto Supremo N° 057-2005-PCM*. LIMA.

MONTOYA SUARES, O. (2004). SCHUMPETER, INNOVACIÓN Y DETERMINISMO TECNOLÓGICO. *SCIENTIA ET TECHNICA AÑO X, N° 25*, 209 - 213.

OCDE. (1992). *TECHNOLOGY AND THE ECONOMY. THE KEY RELATIONSHIPS*". *TECHNOLOGY/ECONOMY PROGRAMME*.

ONUUDI. (2004). *Manual de mini cadenas productivas*. BOGOTA.

ONUUDI. (2006). *Manual de mini cadenas productivas*. Bogota - Colombia : ONUUDI.

Osterling, G. L. (miercoles 03 de Diciembre de 2008). *Jornadas Nacionales de Derecho Tributario*. Obtenido de [http://www.ipdt.org/editor/docs/07\\_XJorIPDT\\_GLTO.pdf](http://www.ipdt.org/editor/docs/07_XJorIPDT_GLTO.pdf)

PAREDES GORDON, T. (2008). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. CUSCO: EL ANTONIANO.

PATRICIA ROJAS, HUGO CHAVARRÍA Y SERGIO SEPÚLVEDA . (2001). *LA COMPETITIVIDAD EN LA AGRICULTURA - CADENAS AGROALIMENTARIAS Y EL IMPACTO DEL FACTOR LOCALIZACIÓN ESPACIAL*. CODES - IICA.

Perú, C. d. (2002). *De la Descentralizacion*. Lima: El Peruano.

Peru, U. (2017). <https://www.universidadperu.com/empresas/asociacion-de-productores-lacteos-de-cuatro-lagunas-pomacanchi.php>.

PNUD. (2015). LIMA.

POMACANCHI, M. D. (2012). *PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO DE POMACANCHI AL 2021*. CUSCO.

Porter. (1991). *Asociatividad empresarial y apropiación de lacadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso* - LizethDaniza Gómez Hernández.

PORTER, M. (1999). *SER COMPETITIVO. NUEVAS APORTACIONES Y CONCLUSIONES*. (C. H. PRESS, Ed.) MADRID: DEUSTO.

Porter, M. E. (2004). *Ventaja Competitiva (4ta Edicion)*. Mexico: Grupo editorial Patria.

Porter, m. E. (2007). *Competitive strategy*. Copyright.

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. España - Barcelona: Deusto.

Porter, M. E. (2013). *Estrategía Competitiva*. México: Pátria.

Produccion, M. d. (2016). *Manual de produccion de derivados lacteos*. Obtenido de [http://www.cedepas.org.pe/sites/default/files/manual\\_lacteos.pdf](http://www.cedepas.org.pe/sites/default/files/manual_lacteos.pdf)

Puelles Arias, J. (2015). *Ventaja Competitiva para la exportacion de empresas de bebidas exticas de la region del Cusco. tesis de licenciatura en Administracion de Empresas*. cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera Profesional de ciencias Administrativas.

Quiroz, J. A. (s.f.).

Quiroz, J. A. (2005). *Estrategía y Ventaja Competitiva Para el Desarrollo de las Pymes Agroindustriales en el Perú*. Lima: San Marcos.

R.JONES, C. W. (2001). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. SANTAFE DE BOGOTA - COLOMBIA: McGRAW-HILLINTERAMERICANA.

Ramirez, M. H. (2006). *MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL*. *UMBRAL CIENTIFICO*, 1 - 12.

Republica, C. d. (2002). *Ley de Bases de la Descentralizacion LEY N° 27783*. Lima: El Peruano.

RICARDO, D. (1973). *PRINCIPIOS DE ECONOMIA POLITICA Y TRIBUTACION*. MEXICO: FCE.



Rickards, J. (2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>

ROCIO CARBAJAL Y LEON SALIM. (2006). *COMPETITIVIDAD: MARCO CONCEPTUAL Y ANALISIS SECTORIAL PARA LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES*. LA PLATA - ARGENTINA: 74 CUADERNOS DE ECONOMIA - MINISTRO DE ECONOMIA - GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.

Rodriguez, J. C. (2008). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de [www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/)

ROSEMBERG, M. E. (2015). LA GANADERIA BOVINA EN EL PERÙ. 48.

ROXANA, R. (2013). ARTICULACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FAMILIAS CAMPESINAS DEL SECTOR LACTEO EN EL PERÚ (EL CASO DE ANTA - CUSCO)). *PRODUCCIÓN CAMPESINA LECHERA EN LOS PAISES ANDINOS. DINAMICAS DE ARTICULACIÓN A LOS MERCADOS*, 68 - 105.

Salazar, M. V. (2004). *Metodología de Análisis de Cadenas Productivas con equidad para la Promoción del Desarrollo local*, SNV,. Quito: Ruralter.

SAMPIERI, R. H. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION - 5TA EDICION*. MEXICO: McGRAW-HILL.

SANTA CRUZ FERNANDEZ VICTOR, SANCHEZ DEJO MARITA Y SONIA PESO. (2006). *ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LACTEOS CAJAMARCA*. CAJAMARCA: CODELAC.

TINTI, M. (2017). BUENAS PRÁCTICAS ANTES Y DESPUES DEL ORDEÑO.  
*TAMBERO.COM.*

TINTI, M. (19 de 02 de 2017). *TAMBERO.COM.* Recuperado el 19 de 04 de 2017, de  
<https://www.tambero.com/posts/981-entender-la-produccion-de-leche>

Tomta, D. (2009). *Cadenas productivas y productividad de las mipymes.* Bogota - Colombia:  
Criterio Libre.

Tomta, D. (2009). *Cadenas Productivas y Productividad de las Mipymes.* Bogota: Criterio  
libre.

TRIVEÑO, L. C. (2002). *INNOVACION TECNOLOGICA Y ECONOMIA INSTITUCIONAL  
EN TEORIAS ECONOMICAS DE LA INNOVACION TECNOLOGICA.* MEXICO:  
INSTITUTO POLITECNICO.

Valencia, D. C. (2011). *Comercializacion y estrategias de marketing para los tejidos tipicos  
elaboracion por los internos del centro penitenciario de Quencoro.* Cusco: Consejo de  
Investigacion de la UNSACC.

Valencia, D. C. (2011). *Comercializacion y estrategias de marketing para los tejidos tipicos  
elaboracion por los internos del centro penitenciario de Quencoro.* Cusco, Perú:  
Consejo de Investigacion de la UNSAAC.

Vidal, J. P. (1941). *Las 8 regiones naturales del Perú.* Lima.

## ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS  
Y TURISMO.

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

ENCUESTA A LOS PRODUCTORES DE QUESO DEL DISTRITO DE  
POMACANCHI

La presente encuesta está dirigida a los productores de queso del distrito de Pomacanchi con el objetivo de recolectar información para la tesis intitulada “Ventaja Competitiva y cadena productiva en las queserías del Distrito de Pomacanchi”, la información es exclusiva para el trabajo de investigación.

**DATOS GENERALES**

Nombre : \_\_\_\_\_  
Sexo : \_\_\_\_\_  
Edad : \_\_\_\_\_  
Instrucción : \_\_\_\_\_  
Comunidad : \_\_\_\_\_

1. ¿Su empresa esta formalizada (cuenta con RUC)?
  - a) SI
  - b) NO
  
2. El local es:
  - a) Propio
  - b) Alquilado
  
3. ¿Cuántos trabajadores laboran en su empresa?
  - a) 1-2
  - b) 3-5
  - c) 5 a mas

**EFICIENCIA**

4. ¿Participa en planes de negocio?
  - a) Procompite
  - b) ONG
  - c) No participo
  
5. ¿En qué temas se capacita?
  - a) Elaboración de quesos
  - b) Costos de producción
  - c) Higiene Industrial
  - d) Comercialización
  - e) Otros

6. ¿Qué instituciones realizo la capacitación?
- a) Dirección regional agraria del Cusco
  - b) Municipalidad Distrital de Pomacanchi.
  - c) Sierra exportadora.
  - d) ONG.
  - e) Otros
7. ¿Con qué frecuencia usted recibe capacitaciones?
- a) Mensual
  - b) Anual
  - c) Nunca
8. ¿Cuenta con el apoyo técnico de un especialista en el manejo de quesos?
- a) SI
  - b) NO

### **INNOVACION**

9. ¿Qué innovaciones realizo su empresa en los últimos 3 años?
- a) Nuevos productos.
  - b) Mejora de productos
  - c) Nuevos Equipos
  - d) Mejora de procesos.
  - e) Otros.....
  - f) Ninguno

### **CALIDAD**

10. ¿Cuenta con alguna certificación sanidad?
- a) Si
  - b) No
11. ¿Qué atributos mide para asegurar su producción?
- a) Frescura
  - b) Prensado
  - c) Sabor
  - d) Olor
  - e) Peso
12. ¿Realiza análisis de acidez y densidad de la leche?
- a) si
  - b) no
13. ¿Con que frecuencia realiza los análisis?
- a) Interdiario
  - b) Semanal
  - c) mensual

### **SATISFACCION AL CLIENTE**

14. ¿Tiene problemas con la entrega de sus productos?
- a) Si
  - b) No

## **PRODUCCION**

15. ¿Cuánto es la capacidad de acopio de leche al día?
- a) Menos de 200 lt
  - b) 201 lt – 400 lt
  - c) 401 lt – 600 lt
  - d) 601 lt – 800 lt
  - e) Más de 801 lt
16. ¿Qué medio de transporte utiliza para acopiar la leche al local de producción?
- a) Motocar
  - b) Carro particular
  - c) Fuerza humana
  - d) Carro y motocar
17. ¿Qué envases se utiliza para la recolección de leche?
- a) Cantaros de aluminio
  - b) Baldes transparentes
  - c) Ambos

## **TRANSFORMACION**

18. ¿Qué tipo de cuajo utilizas?
- a) Natural
  - b) Químico
19. ¿Qué tipo de proceso de producción emplea Ud.?
- a) Artesanal
  - b) Industrial
20. ¿Cuántas unidades de queso produce al día?
- a) Menos de 20 Unidades
  - b) 21 – 40
  - c) 41 – 60
  - d) 61 – 80
  - e) Más de 81 Unidades.
21. ¿Cuánto fue la inversión inicial para iniciar la actividad?
- a) Menos de S/. 10,000.00
  - b) S/.10,000.00 - S/.30,000.00
  - c) S/.30,001.00 - S/. 50,000.00
  - d) S/.50,001.00 - S/. 70,000.00
  - e) Más de S/.90,001.00
22. ¿Con que equipo cuenta su unidad de producción?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

## COMERCIALIZACION

23. ¿Qué canal de comercialización utiliza?
- a) Venta Directa
  - b) Intermediarios
  - c) Compradores Industriales
  - d) Venta Directa e Intermediarios
24. ¿Dónde comercializa el queso?
- a) En ferias
  - b) En Pomacanchi los domingos
  - c) En mercados de Cusco
  - d) En el local de producción.
  - e) Programas sociales del Estado
  - f) Otros.....
25. ¿Qué medio utiliza para promocionar los quesos?
- a) Ferias regionales
  - b) Ferias locales
  - c) Ferias dominicales
  - d) Radios
  - e) Ninguno
26. ¿Cuánto de tu producción lo destinas a venta directa?
- a) 0%
  - b) 5%
  - c) 10%
  - d) 20%
  - e) 100%
27. ¿Cuánto de tu producción lo destinas a venta de intermediarios?
- a) 100%
  - b) 95%
  - c) 90%
  - d) 80%
  - e) 0%
28. ¿Cuál es el precio del queso en venta directa?
- a) 13 - 13.50 soles
  - b) 14 - 14.50 soles
  - c) Más de 16 soles
29. ¿Cuál es el precio del queso en venta a intermediarios?
- a) 12.00 a 13.50
  - b) 13-13.50 Soles
  - c) 14.00 a 15.50

Gracias.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y  
TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA A SER APLICADA

La presente entrevista está dirigida al alcalde del distrito de Pomacanchi, especialista en producción de queso y un quesero representativo del Distrito, con el objetivo de recolectar información para la tesis intitulada “Ventaja Competitiva y Cadena Productiva en las queserías del Distrito de Pomacanchi”, la información es exclusiva para el trabajo de investigación.

**DATOS GENERALES**

Nombre : \_\_\_\_\_  
Correo : \_\_\_\_\_ Teléfono : \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuál es la actividad económica principal del Distrito de Pomacanchi?

---

---

2.- ¿Hay algún proyecto de inversión pública que apoya el fortalecimiento de las queserías del distrito de Pomacanchi?

---

---

3.- ¿Realizan capacitaciones a los Productores de queso en que temas..?

---

---

4.- ¿Qué organizaciones apoyan al fortalecimiento de las queserías del Distrito de Pomacanchi?

---

---

Gracias.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y  
TURISMO.

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

DATOS GENERALES

Nombre del representante de la planta quesera:

.....

Fecha: ...../...../.....

Observador:.....

Hora de inicio:..... Hora de finalizacion:.....

EVALUACION: CONDICIONES DE LAS INSTALACIONES.

INSTRUCCIONES: Observe el estado de las instalaciones de acuerdo a los ítems mencionados y marcar con una "X" en la columna correspondiente, así mismo es importante anotar las observaciones pertinentes.

Características	Si Bueno	No Malo	Regular	Observación
Cuenta con almacén.				
Su personal esta con la indumentaria adecuada.				
Herramientas de madera.				
Infraestructura de la quesería.				
Piso de la quesería.				
Instalación de cables eléctricos.				
Las instalaciones de agua y desagua				
Distribución de la planta de producción				
Hay ambientes adecuados para el almacenamiento de quesos.				
Estado de maquinarias y el equipos.				
Los utensilios que se utiliza en la producción.				
Utilizan prácticas saludables.				

## EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS:

**Ilustración 1:** *Entrevista con los queseros representativos del Distrito*



**Ilustración 2:** *Entrevista con los funcionarios - feria de quesos DRAC*



**VALIDACION DE ENCUESTAS**

EVALUACION DE EXPERTOS PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO DE MEDICION DE LA INVESTIGACION: "VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA PRODUCTIVA EN LAS QUESERIAS DEL DISTRITO DE POMACANCHI"

**RECOMENDACIONES:**

Reducir tamaño (Menos hojas)

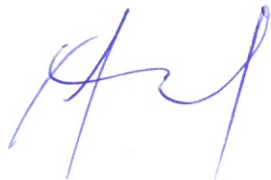
**DOCENTE:**

Jorge Díaz Uprate

**GRADO ACADEMICO:**

Magister en Administración

**FIRMA:**



Cusco, 24 de Enero del 2018

Señor(a)

**Dra. MERIDA ALATRISTA GIRONZINI**

**Decana De La Facultad De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y Turismo Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco**

**ASUNTO: RESULTADO DE ANÁLISIS DE TESIS EN EL SOFTWARE ANTIPLAGIO URKUND**

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted previo un atento saludo, en calidad de docente asesor de la escuela profesional de Ciencias Administrativas.

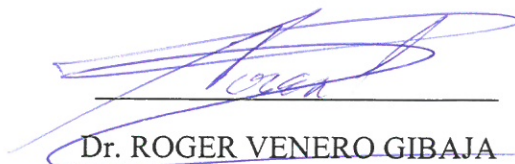
Mediante el presente le hago el resultado del análisis de la tesis: **“VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA PRODUCTIVA EN LAS QUESERIAS DEL DISTRITO DE POMACANCHI”** presentado por GABRIELA MARQUEZ QUISPE, la cual ha sido analizada por el software Urkund con el siguiente resultado final de siguiente.

Porcentaje de similitud: 3% aprobado.

Se remite este resultado para los fines de remisión al repositorio digital de la Unsaac con la carta de autorización correspondiente.

Sin otro particular me despido de usted:

Atentamente,



**Dr. ROGER VENERO GIBAJA**

Docente de la E.P. de Ciencias Administrativas  
UNSAAC