



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

**“DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR PARA
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMERCIALIZACIÓN
DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES AGROPECUARIOS SAN PEDRO DE
LEVANTO, DISTRITO DE LEVANTO, PROVINCIA DE
CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS - 2018”**

Autora: Bach. Llanina Torrejon Servan

Asesor: Mg. Manuel Antonio Morante Dávila

Registro(...)

CHACHAPOYAS – PERÚ

2020

Dedicatoria

A mis padres.

Por su amor, esfuerzo y apoyo que me brindan día a día para lograr mis metas propuestas; y por instruirme buenos valores para ser una gran persona y buena profesional.

A mis hermanas y hermanos.

Que en todo momento me transmiten sus consejos y nunca dejaron de creer en mí, con todo su amor me forjaron a seguir con mis sueños.

A mis sobrinitos y sobrinitas.

Que son mi inspiración a seguir y por ese amor infinito sin condición que me transmiten en cada mirada y sonrisa mis pequeños.

A mis docentes

Por las enseñanzas que me transmitieron durante toda mi formación académica, con dedicación y mucha sabiduría.

Llanina Torrejon Servan

Agradecimiento

A **Jehová**, por ser mi fuerza y mi guía en cada paso que doy demostrándome su propósito en mi vida; que por más difícil que sea el camino nunca me abandona.

A la **Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza** y en especial a la **Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**, y sus Docentes, por todas las enseñanzas impartidas a lo largo de mi carrera.

A mis padres, **Abraham y Asunta** por instruirme valores cada día y enseñarme el camino con su ejemplo.

A mis hermanas y hermanos que en ningún momento dudaron de mí y siempre me apoyaron.

Al **Mg. Manuel Antonio Morante Dávila**, por su asesoría y su paciencia en la elaboración de mi proyecto e informe de tesis.

A los socios y todo su equipo de trabajo de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto, por su tiempo y su confianza brindada en mi persona.

A cada una de las personas que me ayudaron y confiaron en mí. **¡MUCHAS GRACIAS!**

Llanina Torrejon Servan

**Autoridades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de
Amazonas**

Dr. POLICARPIO CHAUCA VALQUI

RECTOR

Dr. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN

VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN

VICERRECTORA INVESTIGACIÓN

Mg. RICARDO RAFAEL ALVA CRUZ

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

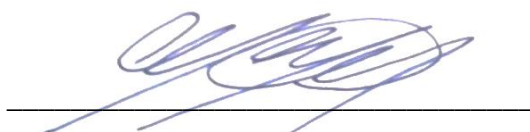
Visto Bueno del Asesor de Tesis

El Mg. Econ. **Manuel Antonio Morante Dávila**, docente de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM-A), deja constancia que ha asesorado la tesis titulada: “**DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SAN PEDRO DE LEVANTO, DISTRITO DE LEVANTO, PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS – 2018**”.

Asimismo, avalo a la **Bach. Llanina Torrejon Servan**, egresada de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM-A), para la presentación del informe de tesis y me comprometo a instruirlo en el levantamiento de las observaciones y la sustentación de la tesis.

Por lo indicado doy fe y visto bueno.

Chachapoyas, junio de 2020



Mg. Manuel Antonio Morante Dávila
Asesor

Jurado Evaluador de Tesis



Dr. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR
PRESIDENTE



Mg. ERIK MARTOS COLLAZOS SILVA
SECRETARIO



Mg. MIRIAM VICTORIA BACALLA DEL CASTILLO
VOCAL

Declaración Jurada de no Plagio



UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS

Secretaría General
OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

ANEXO 3-K

DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

Yo LIANINA TORRESÓN SERVÁN
identificado con DNI N° 48091666 Estudiante ()/Egresado (X) de la Escuela Profesional de
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Facultad de:
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la Tesis titulada: “DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR PARA
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS
LÁCTEOS EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS
SAN PEDRO DE LEVANTO, DISTRITO DE LEVANTO, PROVINCIA DE
CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS - 2018” que presento para
obtener el Título Profesional de: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, y para su realización se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La Tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La Tesis presentada no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. La información presentada es real y no ha sido falsificada, ni duplicada, ni copiada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la Tesis para obtener el Título Profesional, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la Tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que la Tesis para obtener el Título Profesional haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 25 de Junio de 2020

Firma del(a) tesista



ANEXO 3-N

**ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

En la ciudad de Chachapoyas, el día 09 de OCTUBRE del año 2020, siendo las 09:05 horas, el aspirante LLANINA TORREJON SERVAN

defiende en sesión pública la Tesis titulada: "DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS SAN PEDRO DE LEVANTO, DISTRITO DE LEVANTO, PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS - 2018"

para obtener el Título Profesional de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente : DR. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR

Secretario : MG. ERIK MARTOS COLLAZOS SILVA

Vocal : MG. MIRIAM VICTORIA BACALLA DEL CASTILLO

Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y método, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado () Desaprobado ()

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 10:33 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.


SECRETARIO


VOCAL


PRESIDENTE

OBSERVACIONES:

Índice General

	pág.
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Autoridades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas iv	
Visto Bueno del Asesor de Tesis	v
Jurado Evaluador de Tesis	vi
Declaración Jurada de no Plagio.....	vi
Acta de Evaluación de Sustentación de Tesis.....	viii
Índice General	ix
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras.....	xii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
I. INTRODUCCIÓN.....	16
II. MATERIALES Y MÉTODOS.....	20
2.1. Ubicación Geográfica del Lugar de Estudio	20
2.2. Diseño de Investigación	20
2.3. Población y Muestra.....	21
2.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	21
2.5. Procedimiento	22
2.6. Análisis de Datos	22
III. RESULTADOS	23
3.1. Diagnóstico del Proceso Productivo de Derivados Lácteos de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.....	23
3.1.1. Análisis FODA (Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas) 23	
3.1.2. Cadena de Valor de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto	24

3.1.3.	Análisis de la Cadena de Valor de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto	25
3.1.4.	Propuesta de Cadena de Valor para la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto	27
3.2.	Costos por Unidad de cada Derivado Lácteo de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto	28
3.3.	Resultados Obtenidos de las Encuestas Aplicadas a los Productores del Distrito de Levanto.....	30
3.4.	Resultados Obtenidos de las Encuestas Aplicadas a los Clientes de la Asociación San Pedro de Levanto.	43
IV.	DISCUSIÓN.....	52
V.	CONCLUSIONES.....	55
VI.	RECOMENDACIONES	56
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
	ANEXOS	59
	Anexo 1. Modelo de Encuesta Aplicada a los Productores de Leche del Distrito de Levanto.....	59
	Anexo 2. Modelo de Encuesta Aplicada de Nivel de Satisfacción de los Clientes de la Asociación	61
	Anexo 3. Modelo de Entrevista Aplicada al Presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.....	62
	Anexo 4. Modelo de Entrevista Aplicada al Administrador de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.	64
	Anexo 5. Modelo de Entrevista Aplicada al Personal de Producción de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.....	67
	Anexo 6. Galería Fotográfica.....	68

Índice de Tablas

	pág.
Tabla 1. Análisis FODA	23
Tabla 2. Análisis de las Actividades de Apoyo o Auxiliares de la Cadena de Valor	25
Tabla 3. Análisis de las Actividades Primarias de la Cadena de Valor	26
Tabla 4. Productores de Leche del Distrito de Levanto, por Planta Procesadora	30
Tabla 5. Promedio de Vacas Productoras de Leche que Tienen los Productores	32
Tabla 6. Fuentes de Agua de sus Terrenos donde Ordeña a sus Vacas	33
Tabla 7. Precio de Venta del Litro de Leche	37
Tabla 8. Precio que Deberían Pagar por Litro de Leche	38
Tabla 9. Beneficios Recibidos por la Planta Procesadora.....	39
Tabla 10. Planes Zoosanitarios y Preventivos Aplicados para la Salud del Ganado	41
Tabla 11. Tipo de Información que Le Gustaría Recibir para Mejorar la Producción de Leche.....	43
Tabla 12. Cantidad de Clientes por Productos Lácteos Comercializados por la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto	43
Tabla 13. Derivados Lácteos Comercializados por los Clientes.....	45
Tabla 14. Cantidad Adquirida de Derivados Lácteos por los Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.....	47
Tabla 15. Precio Unitario de los Derivados Lácteos de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.....	48
Tabla 16. Tipos de Reclamos de Parte de los Clientes a la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.....	50
Tabla 17. Tipos de Derivados Lácteos Diferenciados que Prefieren Comercializar los Clientes	51

Índice de Figuras

	pág.
Figura 1. Mapa de Ubicación Geográfica del Distrito de Levanto.....	20
Figura 2. Etapas del Procedimiento de Recolección de Datos.	22
Figura 3. Cadena de Valor de la Asociación San Pedro de Levanto.	24
Figura 4. Propuesta de Cadena de Valor para la Asociación de Productores San Pedro de Levanto	27
Figura 5. Lugar de Residencia de los Productores.....	31
Figura 6. Edad de los Productores.	31
Figura 7. Género de los Productores.....	32
Figura 8. Litros de Leche que Producen sus Vacas al Día.	33
Figura 9. Actividades Realizadas para Asegurar la Calidad de la Leche a la Hora del Ordeño.	34
Figura 10. Tiempo que Tarda el Proceso de Ordeño de su Ganado Lechero.	34
Figura 11. Medios de Transporte Utilizados Para Trasladar la Leche a la Planta Procesadora.....	35
Figura 12. Tipo de Recipiente Utilizado Para el Traslado de Leche.	35
Figura 13. Tiempo de Traslado de Leche a la Planta Procesadora.....	36
Figura 14. Preferencia para Proveer a Dicha Planta.	36
Figura 15. Estabilidad del Precio Durante los Meses del Año.	37
Figura 16. Precio Adecuando de Venta de Leche.....	38
Figura 17. Plantas Procesadoras que Realizan Algún Tipo de Prueba Para Asegurar la Calidad de la Leche.....	39
Figura 18. Frecuencia que Realiza Estos Tipos de Pruebas.	40
Figura 19. Tipo de Leche Entregado a la Planta Procesadora.	40
Figura 20. Exigencias de Calidad, Estaría de Acuerdo que le Devuelvan y le Descuenten.	41
Figura 21. Enfermedades que Atacan con Mayor Frecuencia al Ganado Lechero.	42
Figura 22. Problemas que Enfrenta Actualmente la Actividad Lechera.....	42
Figura 23. Genero de los Clientes.....	44
Figura 24. Tiempo que Llevan Vendiendo Derivados Lácteos.	44
Figura 25. Lugar de Venta de los Derivados Lácteos.....	45
Figura 26. Derivados Lácteos Adquiridos por los Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.....	46

Figura 27. Frecuencia de Pedidos de Derivados Lácteos Realizados por los Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.	46
Figura 28. Preferencia de Compra de Derivados Lácteos por los Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.	48
Figura 29. Requisitos Exigidos por los Clientes para Adquirir los Derivados Lácteos de la Asociación.....	49
Figura 30. Reclamos de Parte de los Clientes a la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.....	49
Figura 31. Interés por Comercializar Derivados Lácteos Diferenciados por Parte de los clientes.	50
Figura 32. Nivel de Satisfacción de los Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.....	51
Figura 33. Aplicación de Encuesta a Productora de Leche del Distrito de Levanto.	68
Figura 34. Aplicación de Encuesta a Productor de Leche del Distrito de Levanto.	68
Figura 35. Aplicación de Encuesta a Cliente del Mercado Central de Chachapoyas....	69
Figura 36. Aplicación de Encuesta a Cliente del Terminal Terrestre de Chachapoyas.	69
Figura 37. Derivados Lácteos Ofertados por la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.	70
Figura 38. Planta Procesadora de Derivados Lácteos de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.....	70

Resumen

El trabajo de investigación tiene como principal objetivo desarrollar una cadena de valor para mejorar la productividad y comercialización de derivados lácteos en la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto, del distrito de Levanto; para ello se realizó dos tipos de instrumentos: Encuestas, uno dirigida a los productores de leche y otro a los clientes de la asociación, del mismo modo se realizó dos tipos de entrevistas tanto a las colaboradoras como al representante legal de la asociación. Se inició identificando las fuentes separadas de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y en diferenciación; conformado por las actividades Primarias o Principales, las actividades de Apoyo o Auxiliares y el Margen. Obteniendo datos como la cadena de valor de la Asociación a través de la separación de la empresa en sus actividades relevantes, llegando así a conocer el comportamiento de los costos de producción de cada uno de los productos elaborados y la diferenciación existente, el cual nos permitió identificar las actividades que generan ventajas competitivas dentro del proceso productivo, las causas de los problemas que están afectando la productividad y comercialización de los derivados lácteos dentro de la asociación y para el procesamiento de información se hizo uso de los softwares estadísticos de IBM SPSS Statistics 25 y Excel 2019, para lograr obtener información sistematizada del trabajo de campo ejecutado.

Palabras Claves: Cadena de valor, Productividad.

Abstract

The main objective of the research work is to develop a value chain to improve the productivity and commercialization of dairy derivatives in the San Pedro de Levanto Agricultural Producers Association, of the Levanto district; For this, two types of instruments were carried out: Surveys, one directed at milk producers and another at the association's clients, in the same way, two types of interviews were carried out both with the collaborators and the legal representative of the association. It began by identifying the separate sources of competitive advantage: cost and differentiation leadership; made up of the Primary or Main activities, the Supporting or Auxiliary activities and the Margin. Obtaining data such as the value chain of the Association through the separation of the company in its relevant activities, thus getting to know the behavior of the production costs of each of the manufactured products and the existing differentiation, which allowed us identify the activities that generate competitive advantages within the production process, the causes of the problems that are affecting the productivity and commercialization of dairy derivatives within the association and for the information processing, the statistical software of IBM SPSS Statistics 25 was used and Excel 2019, to obtain systematized information on the field work carried out.

Keywords: Value chain, Productivity.

I. INTRODUCCIÓN

Anteriormente, la cadena láctea asignaba menos del 10% de la producción al mercado externo. Pero a partir de la entrada de empresas multinacionales líderes en la producción láctea a nivel mundial durante los noventa, la participación se incrementó al 20% aproximadamente. La integración de nuevas empresas con una tecnología alta y con certificaciones de calidad, permitió considerar a la cadena láctea argentina como un sector competitivo en el mercado mundial. Pero en el 2015 Argentina presentó un 1,9% de la producción mundial de leche cruda y exportó US\$ 1.009 millones de productos lácteos, un 33,7% menos que en el año anterior. Esta caída se dio debido a los precios y también a la disminución en las cantidades vendidas a los principales destinos del comercio internacional. Actualmente es un desafío para la cadena recuperar la participación en mercados importantes como Argelia y Brasil y del mismo modo en aquellos de menor participación relativa, así como también se busca abrir nuevos destinos de exportación con una buena eficacia y participación en términos de importaciones mundiales. (Cardin & Iturregui, 2016, p. 5)

La producción láctea es competitiva internacionalmente y abastece al mercado nacional de Uruguay. Esto se da debido a que cuentan con una materia prima de bajo costo de elaboración aprovechando esta para desarrollar importantes capacidades de producción tanto de bienes primarios e industriales y de servicio. La producción de leche se desarrolla en unos 3.500 establecimientos que pertenecen a la industria formal y un número superior a 1.000 productores, que producen quesos artesanales o leche enfocados al mercado interno local. La competitividad de la cadena depende principalmente de las características tanto de cada eslabón y de la articulación entre ellos; por ende la relación que existe entre la fase primaria y la industria es clave y esta última tiene un papel importante en la articulación. Una característica distinta del sector es su gran organización en sistemas asociativos, el cual le permitió consolidarse y transformarse en una de las principales referencias del país. Esta tendencia de organización se debe en gran parte al carácter perecedero de la materia prima y de la necesidad de contar con cierta estabilidad en el acceso a ella. (Martínez, *et al.*, 2008, p. 77)

El sector lácteo de América Latina destina una importante contribución a la economía de la región, para la producción y exportación de productos de origen animal de alto valor nutricional. Su importancia tanto económica y social es cada vez mejor debido a la gran demanda de leche y derivados lácteos en los países en desarrollo. Dicho estudio demuestra que en la región coexiste tanto un sector industrial exportador fuerte, así como un sector de pequeños y medianos productores con diferentes niveles de competencia y productividad. Por ello se tiene la necesidad de aumentar la organización entre los diferentes eslabones de la cadena producción-transformación-consumo y en la gran oportunidad de crecimiento y mejoramiento de la calidad y la productividad, esto se puede lograr mediante el reforzamiento de las cooperativas lecheras y el apoyo a los pequeños productores para el acceso a la tecnología, el crédito y los mercados. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] & Federación Panamericana de Lechería [FEPALE], 2012, p. 6)

El estudio de la actividad lechera en el Perú es fundamental para los productores con escasos recursos económicos, ya que esto puede contribuir a mejorar la economía, generar empleo y crear ingresos. Además, es importante por la relación que existe con la alimentación, referida principalmente al nivel nutricional y sanitario de la población, en especial de las personas vulnerables como las madres gestantes, los niños, los enfermos y ancianos. Pues el desarrollo del sector lácteo es importante en gran medida para la salud social y económica, por ello como país lo que debemos buscar es utilizar el adecuado aprovechamiento de nuestras ventajas comparativas territoriales como es el caso de la leche. (Zavala, 2010, p. 3)

La población campesina en el Perú tiene una ancestral vocación ganadera, lo que es considerado un activo de gran importancia para la producción láctea. Hoy en día la industria láctea esta verticalmente integrada a lo largo de la cadena, iniciando desde el acopio de la leche hasta la distribución, el cual le permite ser eficiente, mantener precios competitivos, incrementar el valor agregado de la producción y bloquear el ingreso a nuevos actores. Pero debido al pequeño tamaño de los lugares de crianza de los ganados y que es permitida la comercialización de leche con bajísima calidad, para algunos agricultores la producción de leche constituye una actividad secundaria, lo que entra en conflicto con las economías de escala necesarias en la actividad ganadera formal que se ve limitada en su crecimiento por la competencia desleal. Por lo que hay muchas de las pequeñas empresas agroindustriales que se ven limitadas de llegar a su punto de equilibrio

y sufren de reducidos márgenes de utilidad. La poca asociatividad de los productores y la falta de una correcta representatividad, dificulta la coordinación del sistema lácteo, provocando problemas de leche con bajísima calidad provenientes de ganaderos no especializados, pues también la falta de supervisión por parte del Estado hace posible que se le imponga al consumidor bajos estándares de calidad. (Zabala, 2010, p. 4)

Amazonas es una región que puede sobresalir ante el mundo si aprovecha sus recursos y las oportunidades que se les presenta, dentro de ello se propone formar negocios elaborando productos con valor agregado en el que prioricen la cadena de ganado y la producción de quesos maduros. En cuanto a los quesos madurados se propuso crear una planta de producción que cumpla con todas las normas técnicas, impulsando sus productos al mercado nacional e internacional, debido a que la región de Amazonas produce 60,000 litros de leche por día; es por lo que Sierra Exportadora viene apoyando a todos estos productores dedicados a los derivados lácteos, proporcionando asistencia técnica para mejorar la calidad de sus productos, dando énfasis al valor agregado y la industrialización. (Velásquez, 2014, p. 4)

Con el paso del tiempo tanto la leche, así como sus derivados han ido ubicándose en el mercado nacional e internacional en cuanto a la preferencia de sus consumidores por los diferentes beneficios que obtienen al consumir este producto; en vista de ello las personas no han desaprovechado esta oportunidad y están formando empresas y asociaciones dedicadas a este rubro en la región, tal es el caso de algunos pobladores del distrito de Levanto que crearon la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto, la cual lleva funcionando 10 años en el mercado local. Pero en la actualidad está teniendo problemas de productividad y comercialización generando bajos ingresos, del mismo modo está recibiendo quejas de los clientes en cuanto a la calidad y diversificación de los derivados lácteos; es por ello que es necesario realizar un análisis del proceso productivo de los derivados lácteos con la finalidad de desarrollar una nueva cadena de valor para encontrar las ventajas competitivas y las causas de los problemas generados que está afectando a toda la asociación, a través de una adecuada estructura de costos y diferenciación, buscando soluciones necesarias para mejorar la productividad y la comercialización.

Cuando mencionamos desarrollo de la cadena de valor nos referimos a ir más allá que solo la elaboración, ya que la idea es darles a conocer tanto a los socios y trabajadores de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto sobre la importancia de esta herramienta dentro de la empresa y cuál es el valor que genera si se logra reconocer y aprovechar las actividades que crean ventajas competitivas.

Para lograr todo lo referente a la presente investigación, se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo General

- ❖ Desarrollar una Cadena de Valor para mejorar la Productividad y Comercialización de Derivados Lácteos en la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto, del distrito de Levanto.

Objetivo Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico de todo el proceso productivo de los derivados lácteos de la Asociación de productores San Pedro de Levanto, para verificar si cuenta en con una cadena de valor.
- ❖ Identificar y analizar cada uno de los elementos que conforman una cadena de valor de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto, para encontrar tanto las ventajas competitivas, así como los problemas existentes.
- ❖ Proponer una cadena de valor para los derivados lácteos de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto, siguiendo cada uno de los pasos del modelo de Porter; realizando concienciación a los socios sobre la importancia de dicha herramienta.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Ubicación Geográfica del Lugar de Estudio

La presente investigación y recolección de datos se realizó en el distrito de Levanto, provincia de Chachapoyas, región Amazonas. Así mismo se realizó las encuestas y entrevistas respectivas en dicho distrito, como la observación para lograr recolectar los datos requeridos.

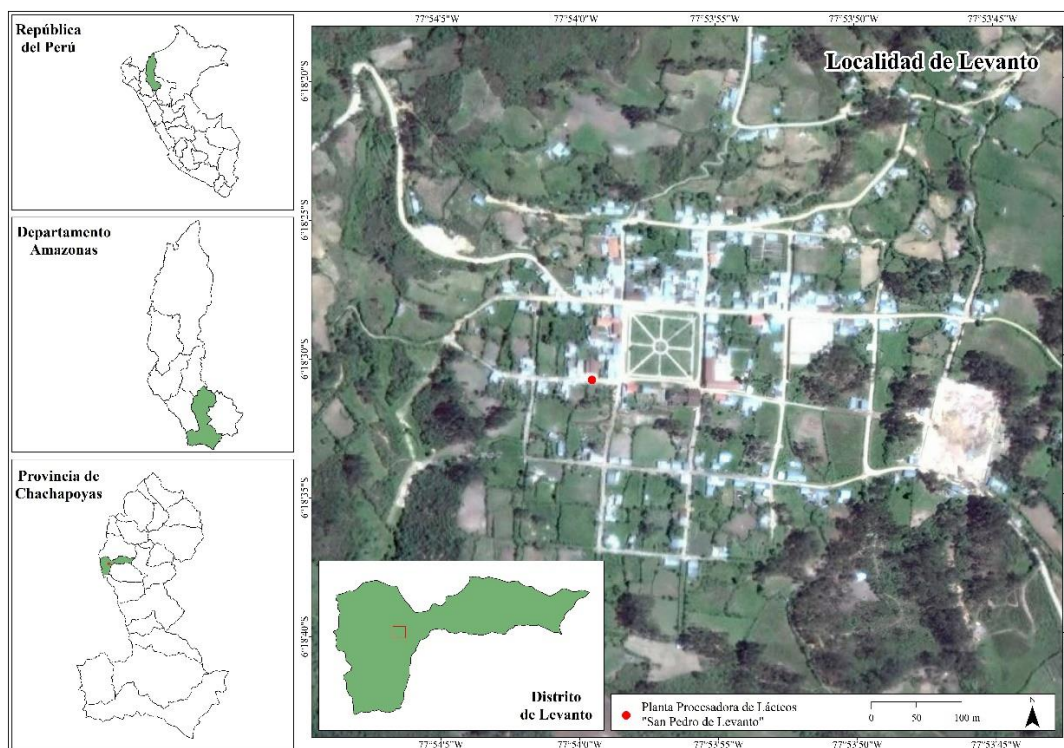


Figura 1. Mapa de Ubicación Geográfica del Distrito de Levanto.

2.2. Diseño de Investigación

La investigación fue de: enfoque cuantitativo y cualitativo; de nivel descriptivo y según la intervención del investigador fue de tipo observacional.

De enfoque cuantitativo y cualitativo porque se realizó tanto la recolección de datos sin medición numérica, mediante las perspectivas, puntos de vista de los socios y trabajadores entrevistados; así como también la recolección de datos con medición numérica mediante el análisis estadístico, evaluando costumbres, cualidades, frecuencia y preferencia de compra con respecto a los derivados lácteos, mediante encuestas tanto a todos los productores agropecuarios del distrito de Levanto como a los clientes de la asociación. De nivel descriptivo porque representa los hechos como sucede en la naturaleza. De Tipo Observacional, debido a que se utilizó los sentidos,

para observar el proceso productivo de los derivados lácteos, a los clientes con respecto a sus gustos y preferencias para recolectar datos e información precisa y adecuada.

2.3. Población y Muestra

Población: Estuvo conformada por los productores de leche del distrito de Levanto, por los clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto y por el presidente y los colaboradores de dicha Asociación.

Muestra: La muestra fue establecida mediante el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la población seleccionada es accesible y poco numerosa. Por lo que se trabajó con el total de la población, tomando como muestra a 50 productores y 20 clientes.

2.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Métodos: Se utilizó el método inductivo para llegar a conclusiones a partir de indicios particulares, este método fue utilizado para sacar conclusiones a partir de la observación del proceso productivo de derivados lácteos y el método analítico para realizar la división de un todo, separando en sus partes para observar las causas, la naturaleza y los efectos, es decir en este caso observar los eslabones de la cadena de valor.

Técnicas e instrumentos:

- ❖ **Observación:** Mediante la observación se utilizó los sentidos, para observar el proceso productivo de los derivados lácteos, a los clientes tanto intermedios como finales con respecto a sus gustos y preferencias y se logró de esa manera recolectar datos e información precisa y adecuada.
- ❖ **Encuesta:** La técnica de la encuesta estuvo destinada a obtener información tanto de los productores agropecuarios del distrito de Levanto para saber acerca de la producción y abastecimiento de leche, como a los clientes de la asociación sobre el nivel de satisfacción y sus expectativas, pues ello nos facilitó elaborar datos de modo rápido y eficaz.

- ❖ **Entrevista:** Esta técnica fue utilizada para realizar una comunicación interpersonal del entrevistador con las colaboradoras y el representante legal de la asociación; a través del cual se explicó el propósito de la investigación y claramente la información que se necesita obteniendo así información más clara.

2.5. Procedimiento

En cuanto a la recolección de datos se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

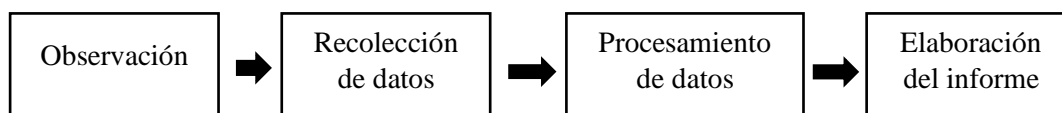


Figura 2. Etapas del Procedimiento de Recolección de Datos.

Observación: Se realizó la observación a todo el proceso productivo de los derivados lácteos, desde el momento que se recolecta la materia prima hasta el momento que se realiza la comercialización y la posterior posventa.

Recolección de datos: Para obtener información veraz y confiable se realizó encuestas tanto a los productores como a los clientes y entrevista a las colaboradoras y al representante de la asociación.

Procesamiento de datos: fueron procesados y analizados con el software estadístico IBM SPSS Statistics 25 y Excel 2019.

Elaboración del informe: Después de realizar el análisis y obtener los resultados de los datos recolectados, se procedió a elaborar la cadena de valor para los derivados lácteos, planteado soluciones para los problemas encontrados y recomendaciones para la buena utilización de las actividades que generan ventajas competitivas dentro de la asociación, para así lograr mejorar la productividad y comercialización.

2.6. Análisis de Datos

Los datos obtenidos fueron procesados y analizados con el software estadístico IBM SPSS Statistics 25 y Excel 2019; los cuales nos facilitaron para crear un archivo de datos en una forma estructurada y también organizar una base de datos, realizando así diferentes operaciones, y de esa manera se logró obtener información sistematizada del trabajo de campo ejecutado.

III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico del Proceso Productivo de Derivados Lácteos de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto

3.1.1. Análisis FODA (Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas)

Tabla 1. Análisis FODA

Factores Internos	Factores Externos
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser una Asociación formalizada. ➤ Gran capacidad de recolección. ➤ Capacitación a proveedores y colaboradores. ➤ Lugar adecuado para la recepción y almacenamiento de la materia prima. ➤ Buena calidad del producto final. ➤ Contar con registro sanitario del yogurt. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gran mercado nacional por satisfacer. ➤ Captar mayor porcentaje de proveedores. ➤ Clientes interesados en adquirir productos diferenciados. ➤ Falta de estabilidad de precios de materia prima. ➤ Pocos beneficios brindados a los proveedores.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca implementación de materiales. ➤ Bajo control de calidad de la materia prima. ➤ Pago de materia prima menor al de la competencia. ➤ Reclamo del 20% de clientes de productos defectuosos. ➤ Escasa variedad de productos. ➤ Deficientes empaques para el traslado de los productos. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia informal. ➤ Poco apoyo del gobierno. ➤ Enfermedades que atacan al ganado lechero. ➤ Temporadas de sequía, que afecta la producción de materia prima. ➤ Escaso mercado nacional. ➤ Poca exigencia de calidad de parte de los clientes.

3.1.2. Cadena de Valor de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
		- Actividades desarrolladas por la Administradora		- Contabilidad tercerizada	
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
		- Equipos de laboratorio			- Materiales y equipos de aluminio
	RECURSOS HUMANOS				
		- Capacitación continua al personal		- Contratación de personal con conocimientos básicos	
	ABASTECIMIENTO				
	- Proveedores (socios)			- Proveedores de insumos, elegidos por el precio	
ACTIVIDADES PRINCIPALES	- Recepción de materia prima - Control de calidad de la materia prima	- Almacenamiento de la materia prima - Elaboración de derivados lácteos	- Almacenamiento de derivados lácteos - Traslado de derivados lácteos	- Publicidad por la etiqueta del producto - Fijación de precio por la demanda del producto	- Registro Sanitario del yogurt - Estrategias de posventa
	LOGÍSTICA INTERNA	PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA EXTERNA	VENTAS Y MARKETING	POSVENTA Y MANTENIMIENTO

M
A
R
G
E
N

Figura 3. Cadena de Valor de la Asociación San Pedro de Levanto.

Fuente. Adaptado de (Porter, 1991)

3.1.3. Análisis de la Cadena de Valor de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto

Tabla 2. Análisis de las Actividades de Apoyo o Auxiliares de la Cadena de Valor

Actividades de Apoyo o Auxiliares	Comprende	Situación Actual
Infraestructura	Planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas, asuntos de gobierno y administración de calidad.	Las principales actividades son desarrolladas por la administradora y el representante legal de la asociación a excepto de la contabilidad que son tercerizadas.
Investigación, Desarrollo y Diseño	Cada actividad generadora de valor representa tecnología, ya sea a través de conocimientos, procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso.	Los equipos de laboratorio son limitados para medir la calidad de la materia prima, pues lo que se debería buscar ahí es tomar en cuenta la mejor implementación y en cuanto a los demás materiales se está buscando a través de un proyecto obtener materiales netamente de aluminio.
Recursos Humanos	Actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.	Se realizan algunas capacitaciones al personal y en cuanto a la contratación del personal se busca personal con conocimientos básicos en de elaboración de derivados lácteos.
Abastecimiento	La función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí.	No existe una fidelización a los proveedores, pero si existe un compromiso de los socios para con la asociación para el abastecimiento de la materia prima y en cuanto a los proveedores de insumos son elegidos por la calidad y los precios, aunque son escasos estos proveedores.

Fuente. *Elaboración Propia*

Tabla 3. Análisis de las Actividades Primarias de la Cadena de Valor

Actividades Primarias	Comprende	Situación Actual
Logística Interna	Operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.	La recepción de la leche se realiza en la planta procesadora, pero el control de calidad de la materia prima no es a diario lo cual puede estar afectando la calidad del producto ya que es uno de los procesos que intervienen directamente con la producción.
Operaciones-Producción	Actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final.	Los productos que se elaboran en la asociación son un poco limitados debido a la falta de implementación equipamientos y pequeño mercado que manejan.
Logística Externa	Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.	Para el almacenamiento de los productos se utiliza los equipamientos adecuados, pero en cuanto a la distribución se debería mejorar los empaques para asegurar el buen traslado de los productos.
Ventas y Marketing	Actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo.	Los medios por el cual los productos son proporcionados son muy escasos, debido a que los clientes en su mayor porcentaje son locales, pero lo ideal sería buscar mayor porcentaje de clientes nacionales para aumentarle el valor de los productos y obtener más ganancias.
Servicio Posventa y Mantenimiento	Actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto.	En la actualidad es utilizada la estrategia de devolución, descuento y remplazo del producto defectuoso, lo cual se está buscando cada día reducir eso para tener al cliente satisfecho.

Fuente. *Elaboración Propia*

3.1.4. Propuesta de Cadena de Valor para la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
		- Actividades desarrolladas por la Administradora y la junta directiva		- Contabilidad tercerizada	
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
		- Equipos de laboratorio			- Materiales y equipos de acero inoxidable
	RECURSOS HUMANOS				
	- Capacitación continua al personal sobre productos diferenciados		- Contratación de personal con conocimientos y experiencia en la elaboración de derivados lácteos		
	ABASTECIMIENTO				
	- Proveedores, los socios y productores		- Proveedores de insumos, elegidos por la calidad y el precio		
ACTIVIDADES PRINCIPALES	- Recepción de materia prima - Control de calidad de la materia prima diariamente	- Almacenamiento de la materia prima - Elaboración de derivados lácteos diferenciados	- Almacenamiento de derivados lácteos diferenciados - Traslado de derivados lácteos diferenciados	- Fijación de precio por la calidad y demanda del producto - Promoción y publicidad de derivados lácteos diferenciados	- Registro Sanitario de los derivados lácteos diferenciados - Estrategias de posventa
	LOGÍSTICA INTERNA	PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA EXTERNA	VENTAS Y MARKETING	POSVENTA Y MANTENIMIENTO

M
A
R
G
E
N

Figura 4. Propuesta de Cadena de Valor para la Asociación de Productores San Pedro de Levanto

Fuente. Adaptado de (Porter, 1991)

3.2. Costos por Unidad de cada Derivado Lácteo de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto

$$CU = \frac{MOD + MP + CI}{\neq \text{Unid Producidas}}$$

<i>CU</i>	: Costo por unidad
<i>MOD</i>	: Mano de obra directa
<i>MP</i>	: Precio de la materia prima
<i>CI</i>	: Costos Indirectos
$\neq \text{Unid Producidas}$: Número de unidades producidas

❖ Queso fresco:

<i>CU</i>	: X por unidad
<i>MOD</i>	: S/ 7.00
<i>MP</i>	: S/ 154.00
<i>CI</i>	: S/ 10.00
$\neq \text{Unid Producidas}$: 96

$$CU = \frac{7 + 154 + 10}{96} = \frac{177}{96} = 1.80$$

Margen de ganancia del queso (Unidad)

$$MG = S/ 2.00 \text{ (Precio de venta)} - S/ 1.80 \text{ (Costo)}$$

$$MG = S/ 0.20$$

❖ Yogurt:

<i>CU</i>	: X por litro
<i>MOD</i>	: S/ 10.00
<i>MP</i>	: S/ 55.00
<i>CI</i>	: S/ 19.90
$\neq \text{Unid Producidas}$: 50

$$CU = \frac{10 + 55 + 19.9}{50} = \frac{84.9}{50} = S/ 1.70$$

Margen de ganancia del yogurt (Litros)

$$MG = S/ 1.70 + S/ 0.90 \text{ (Envase)} = \text{Costo } S/ 2.60$$

$$MG = S/ 4.00 \text{ (Precio de venta)} - S/ 2.60 \text{ (Costo)}$$

$$MG = S/ 1.40$$

Margen de ganancia del yogurt (en galones de 4 litros)

$$MG = S/ 6.8 + S/ 1.00 \text{ (Envase)} = \text{Costo } S/ 7.80$$

$$MG = S/ 12.00 \text{ (Precio de venta)} - S/ 7.80 \text{ (Costo)}$$

$$MG = S/ 4.20$$

❖ Cuajada:

CU : X por kilogramo

MOD : S/ 6.00

MP : S/ 154.00

CI : S/ 8.00

≠ *Unid Producidas* : 20

$$CU = \frac{6 + 154 + 8}{20} = \frac{168}{20} = S/ 8.40$$

Margen de ganancia de cuajada (kilogramos)

$$MG = S/ 10.00 \text{ (Precio de venta)} - S/ 8.40 \text{ (Costo)}$$

$$MG = S/ 1.60$$

❖ Manjar:

- 1/8 de kg

CU : X por unidad

MOD : S/ 18.00

MP : S/ 22.00

CI : S/ 20.50

≠ *Unid Producidas* : 55

$$CU = \frac{18 + 22 + 20.5}{55} = \frac{60.5}{55} = S/ 1.10$$

Margen de ganancia por unidad

$$MG = S/ 1.2 \text{ (Precio de venta)} - S/ 1.10 \text{ (Costo)}$$

$$MG = S/ 0.10$$

- 1/4 de kg

CU : X por unidad

MOD : S/ 18.00

MP : S/ 22.00

CI : S/ 19.20

≠ *Unid Producidas* : 32

$$CU = \frac{18 + 22 + 19.20}{32} = \frac{59.2}{32} = S/ 1.90$$

Margen de ganancia por unidad

$$MG = S/ 2.30 \text{ (Precio de venta)} - S/ 1.90 \text{ (Costo)}$$

$$MG = S/ 0.40$$

3.3. Resultados Obtenidos de las Encuestas Aplicadas a los Productores del Distrito de Levanto.

La investigación tuvo como fin recopilar información para el logro de los objetivos para mejorar la Productividad y Comercialización de Derivados Lácteos en la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto, del distrito de Levanto.

En la tabla 4 se observa el número de proveedores por planta procesadora del distrito de Levanto donde 15 proveedores pertenecen a la planta procesadora Levantinita, 13 a la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto, 13 a Ingeniería e Inversiones Tilacancha E.I.R.L. y 9 a Ecolac - Chachapoyas.

Tabla 4. *Productores de Leche del Distrito de Levanto, por Planta Procesadora*

Centros de Acopio	N° de Productores	Porcentaje
Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto	13	26%
Ingeniería e Inversiones Tilacancha E.I.R.L.	13	26%
Ecolac-Chachapoyas	9	18%
Levantinita	15	30%
Total	50	100%

Fuente. *Elaboración propia*

En la figura 5 se observa el lugar de residencia de los productores, donde el 64% son del distrito de Levanto, el 18% son del anexo de Collacruz, el 12% del anexo de San Juan de Cachuc, el 2% del distrito de Maino, 2% del distrito de Chachapoyas y 2% del caserío de Lanche.

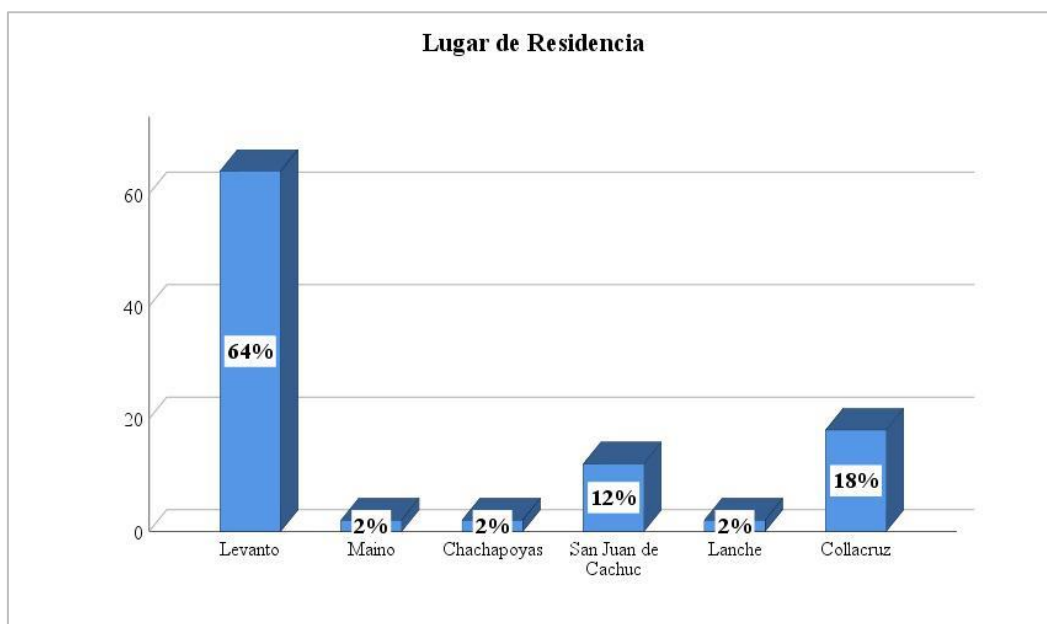


Figura 5. Lugar de Residencia de los Productores.

Del total de los productores se muestra en la figura 6 que el mayor grupo de edad se encuentra entre las edades de 41 - 60 años el cual representa el 48%, seguido del 44% que están entre los 20 - 40 años y el menor grupo se encuentra entre los 61 - 70 años representando el 8%.

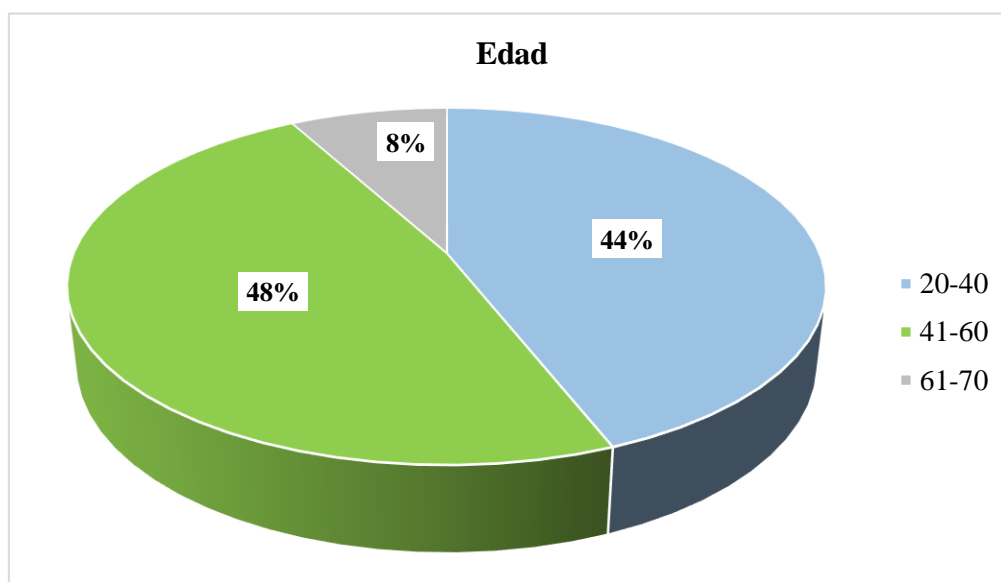


Figura 6. Edad de los Productores.

En la figura 7 se puede apreciar que el 86% son de sexo masculino y el 14% del sexo femenino.

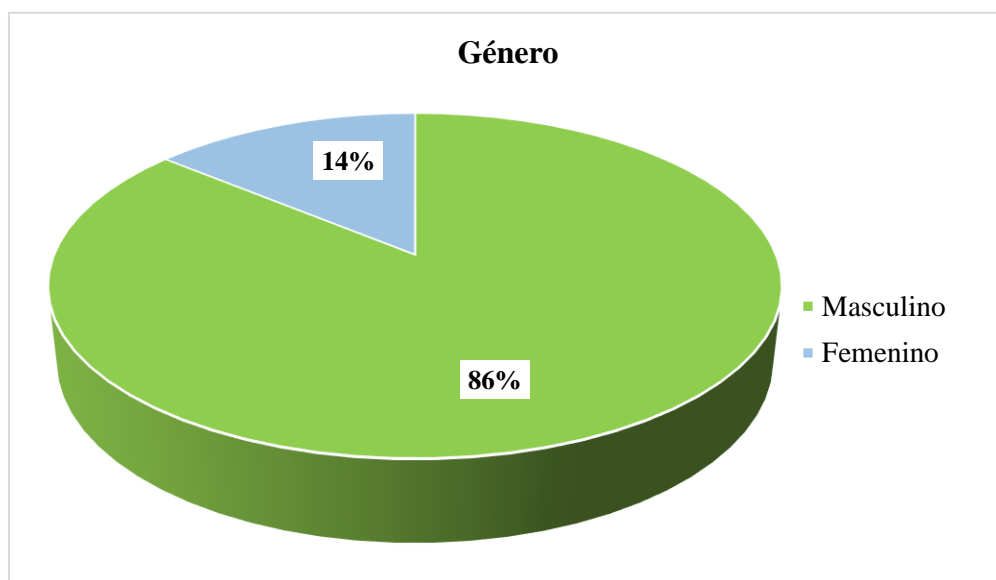


Figura 7. Género de los Productores.

En la tabla 5 se indica que el 56% de los productores tienen entre 1 - 3 vacas, 42% entre 4 - 6 vacas y tan solo un 2% tienen entre 10 - 12 vacas.

Tabla 5. Promedio de Vacas Productoras de Leche que Tienen los Productores

Promedio de vacas	Frecuencia	Porcentaje
1-3	28	56%
4-6	21	42%
10-12	1	2%
Total	50	100%

Fuente. *Elaboración propia*

En la figura 8 se puede observar que del 64% de productores sus vacas producen de 20 a 50 litros de leche/día, del 28% sus vacas producen de 0 a 20 litros de leche/día, el 6 % sus vacas producen de 50 a 100 litros de leche/día y de un 2% sus vacas producen de 100 a 150 litros de leche/día.

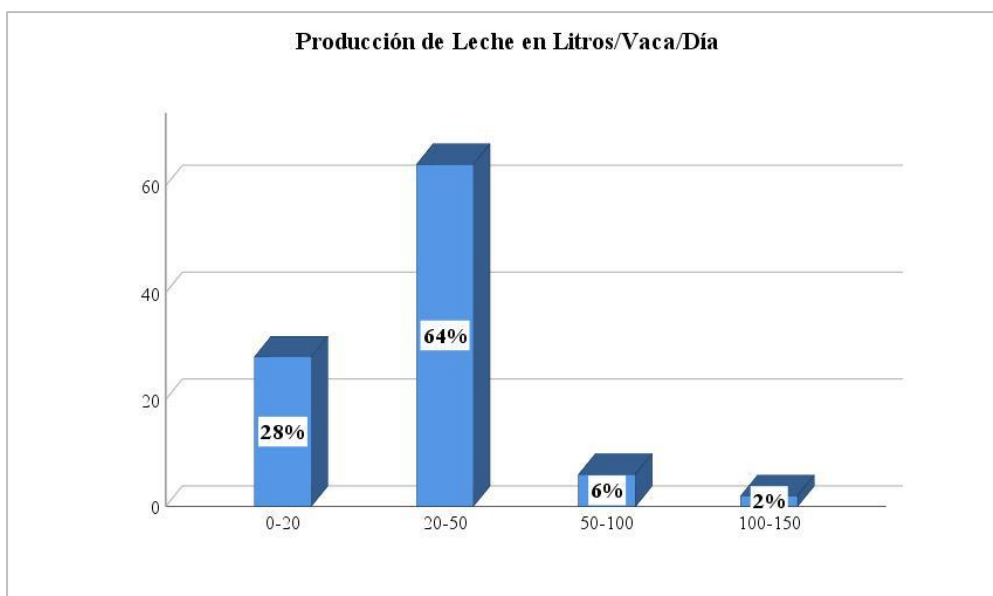


Figura 8. Litros de Leche que Producen sus Vacas al Día.

En la tabla 6 se tiene que el 40% de los productores afirma que en su terreno donde ordeña a sus vacas utiliza agua entubada, el 38% tiene pozos, el 18% tiene agua potable, el 2% utilizan agua de río y el 2% agua de quebradas.

Tabla 6. Fuentes de Agua de sus Terrenos donde Ordeña a sus Vacas

Fuentes de agua	Frecuencia	Porcentaje
Pozo	19	38%
Agua potable	9	18%
Río	1	2%
Quebrada	1	2%
Entubada	20	40%
Total	50	100%

Fuente. Elaboración propia.

En la figura 9 se puede apreciar que el 100% de los productores realizan el lavado de ubres, secado de ubres y desinfección de utensilios para asegurar la calidad de la leche a la hora del ordeño, lo cual asegura la calidad de la materia prima.



Figura 9. Actividades Realizadas para Asegurar la Calidad de la Leche a la Hora del Ordeño.

En la figura 10 se muestra que un 56% de los productores al realizar el proceso de ordeñado de todo su ganado utiliza una hora de su tiempo, el 24% se demora 30 minutos, un 18% efectúa en 2 horas y un 2% emplea 3 horas de su tiempo.

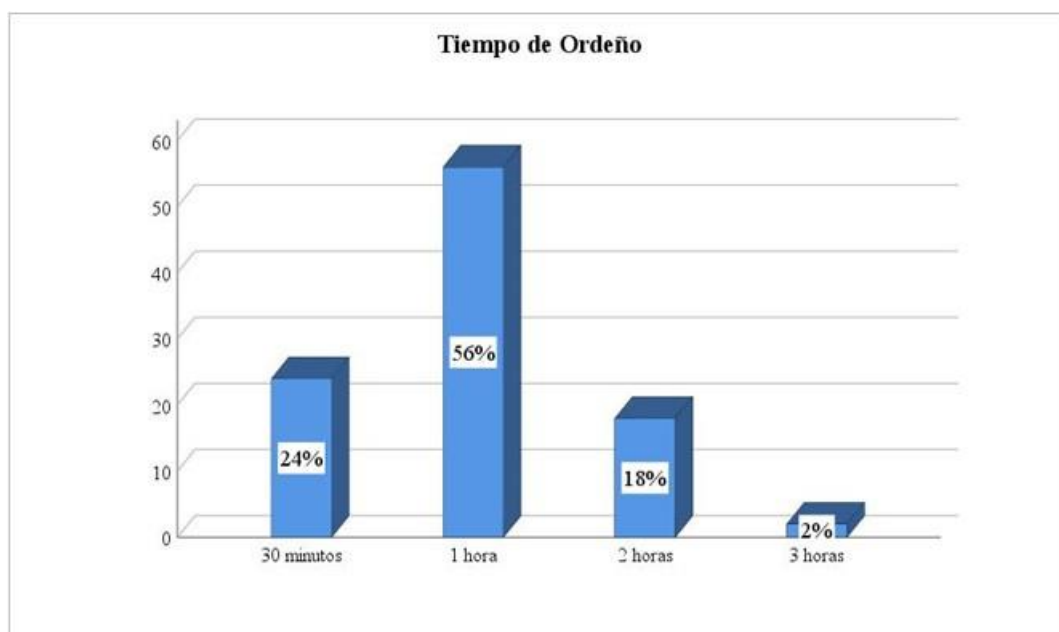


Figura 10. Tiempo que Tarda el Proceso de Ordeño de su Ganado Lechero.

En la figura 11 se observa que un 46% de los productores traslada la leche a la planta procesadora en caballo, el 44% en motocicleta, el 8% en automóvil y un 2% en mototaxi.

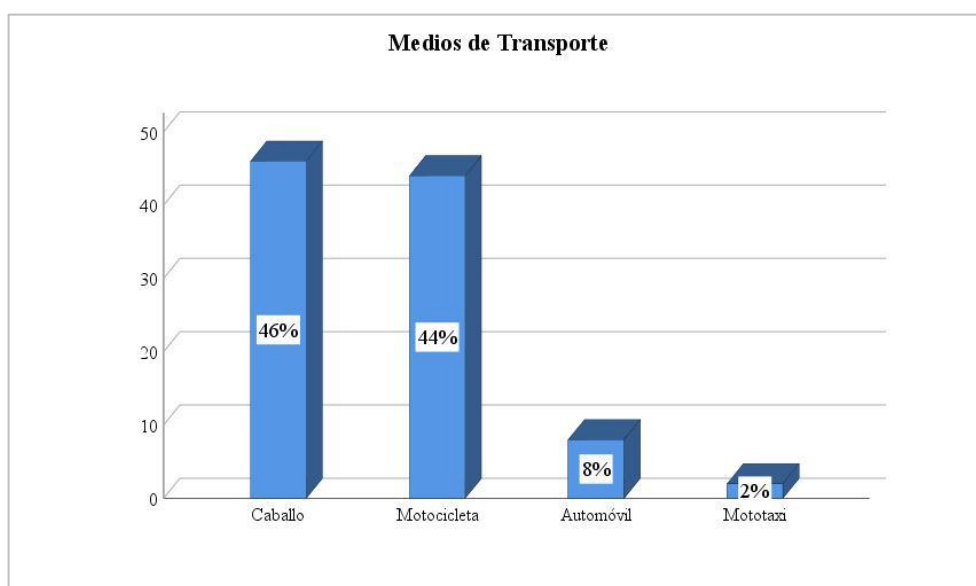


Figura 11. Medios de Transporte Utilizados Para Trasladar la Leche a la Planta Procesadora.

En la figura 12 indica que el 100% de los productores utilizan recipiente de plástico para el traslado de la leche a la planta procesadora.

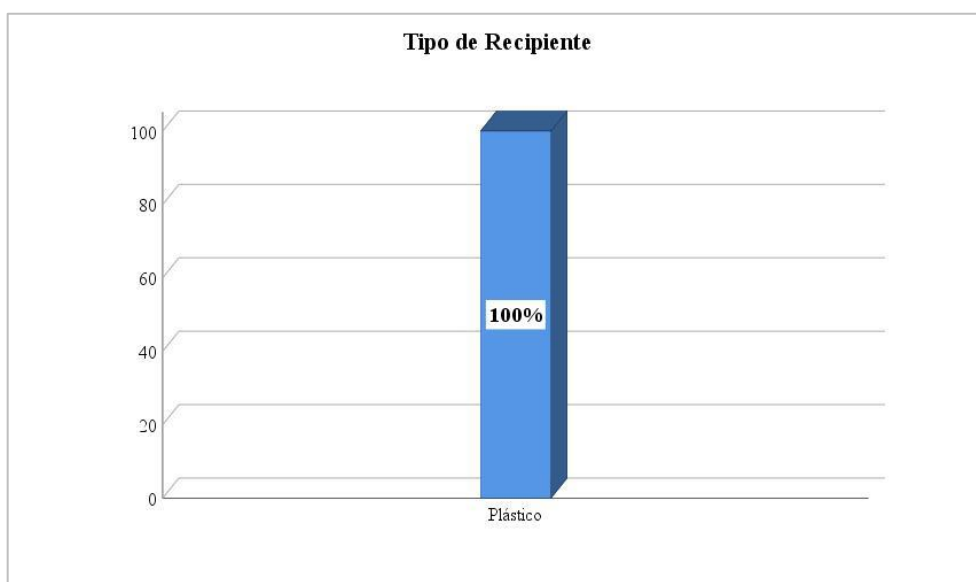


Figura 12. Tipo de Recipiente Utilizado Para el Traslado de Leche.

En la figura 13 se observa que el 64% tardan 30 minutos, un 30% tarda una hora, un 4% tarda hora y media y un 2% tarda 2 horas, en trasladar la leche hacia la planta procesadora.

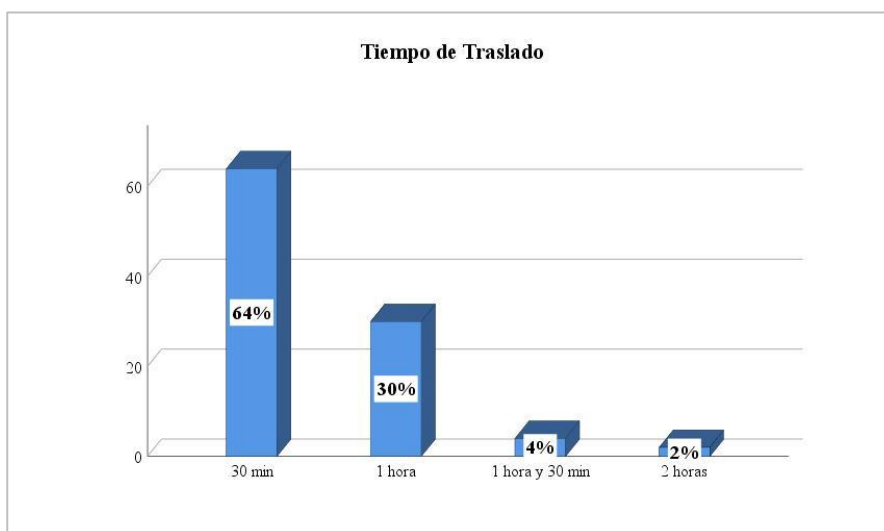


Figura 13. Tiempo de Traslado de Leche a la Planta Procesadora.

En la figura 14 se aprecia que el 46% de productores prefieren proveer por la confianza brindada, el 34% por el precio, el 16% por costumbre y 4% lo hace por beneficios que les brinda dichas plantas procesadoras.

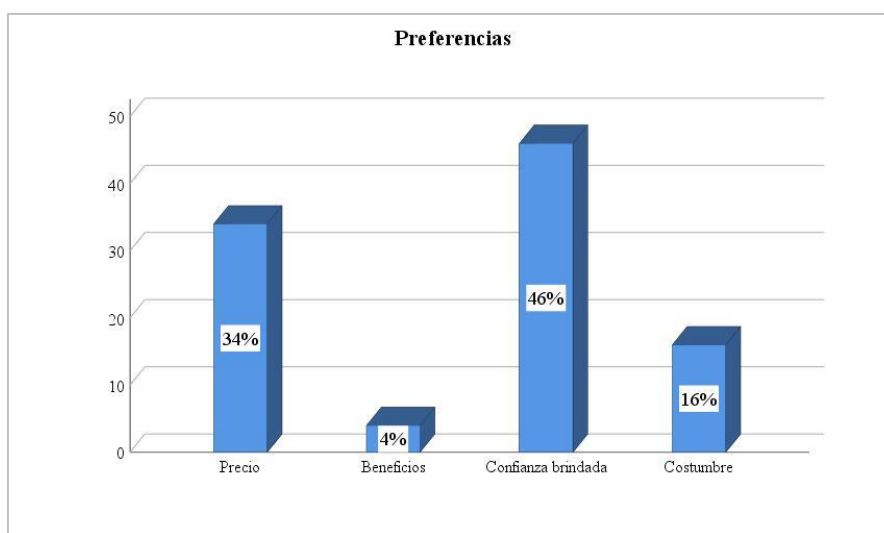


Figura 14. Preferencia para Proveer a Dicha Planta.

En la tabla 7 indica que 37 productores venden el litro de leche a S/1.20 que representa el 74% y 13 venden el litro de leche a S/1.10 que representa el 26%.

Tabla 7. Precio de Venta del Litro de Leche

Precio	Frecuencia	Porcentaje
S/1.10	13	26%
S/1.20	37	74%
Total	50	100%

Fuente. Elaboración propia

En la figura 15 se muestra que el 100% de productores manifiestan que el precio no se mantiene estable todos los meses del año.

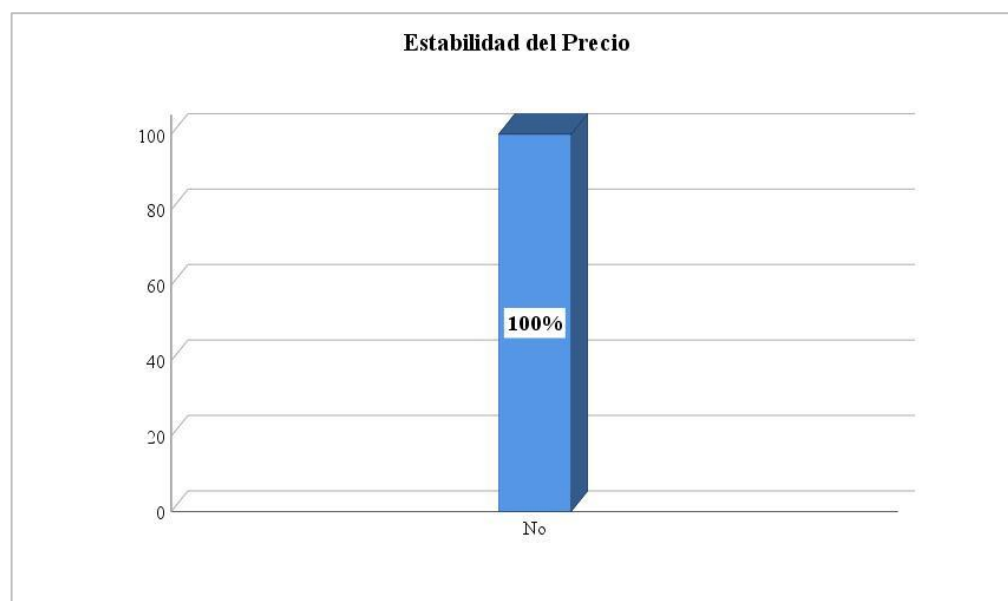


Figura 15. Estabilidad del Precio Durante los Meses del Año.

En la figura 16 se aprecia que el 74% de los productores manifiesta que el precio de venta del litro de leche es el adecuado y un 26% considera que se debe de incrementar el precio del litro de leche.

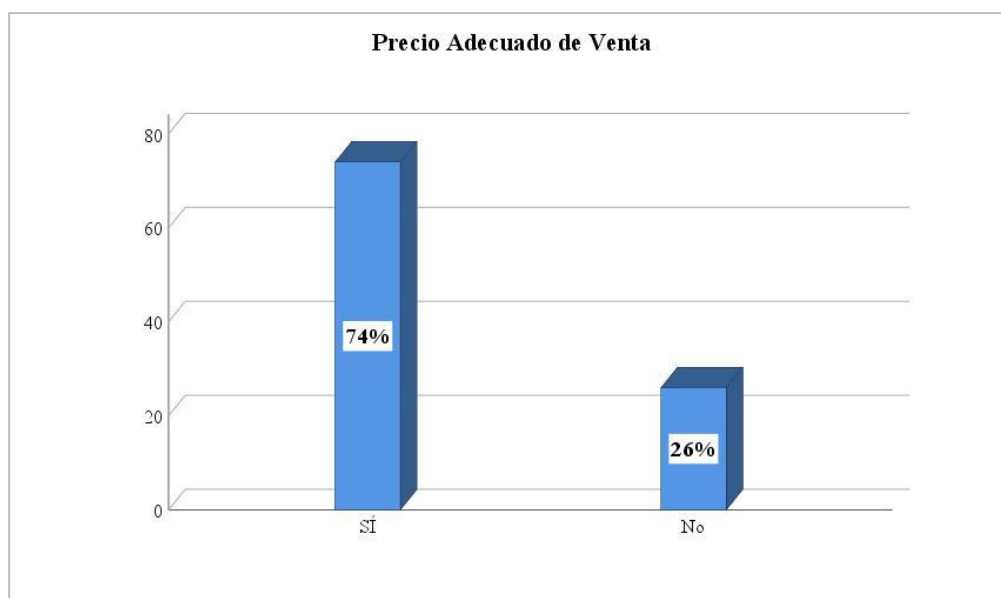


Figura 16. Precio Adecuando de Venta de Leche.

En la tabla 8 se aprecia que del 26% que considera que no es adecuado el precio del litro de leche, el 10% expresa que deberían pagar S/1.50, un 6% expresa que deberían pagar S/1.30, un 6% expresa que deberían pagar S/1.20 y un 4% expresa que deberían pagar S/1.40.

Tabla 8. Precio que Deberían Pagar por Litro de Leche

Precio adecuado a pagar	Frecuencia	Porcentaje
"SI"	37	74%
S/1.20	3	6%
S/1.30	3	6%
S/1.40	2	4%
S/1.50	5	10%
Total	50	100%

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 9 se observa que el 4% de productores reciben Asistencia técnica, el 20% reciben capacitaciones y el 76% no reciben ningún beneficio de parte de las plantas procesadoras a las que abastecen.

Tabla 9. Beneficios Recibidos por la Planta Procesadora

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Asistencia técnica	2	4%
Capacitaciones	10	20%
Ningún	38	76%
Total	50	100%

Fuente. Elaboración propia

En la figura 17 se aprecia que el 100% de los productores afirman que la planta procesadora a la que proveen de leche realiza pruebas para asegurar la calidad de la leche.

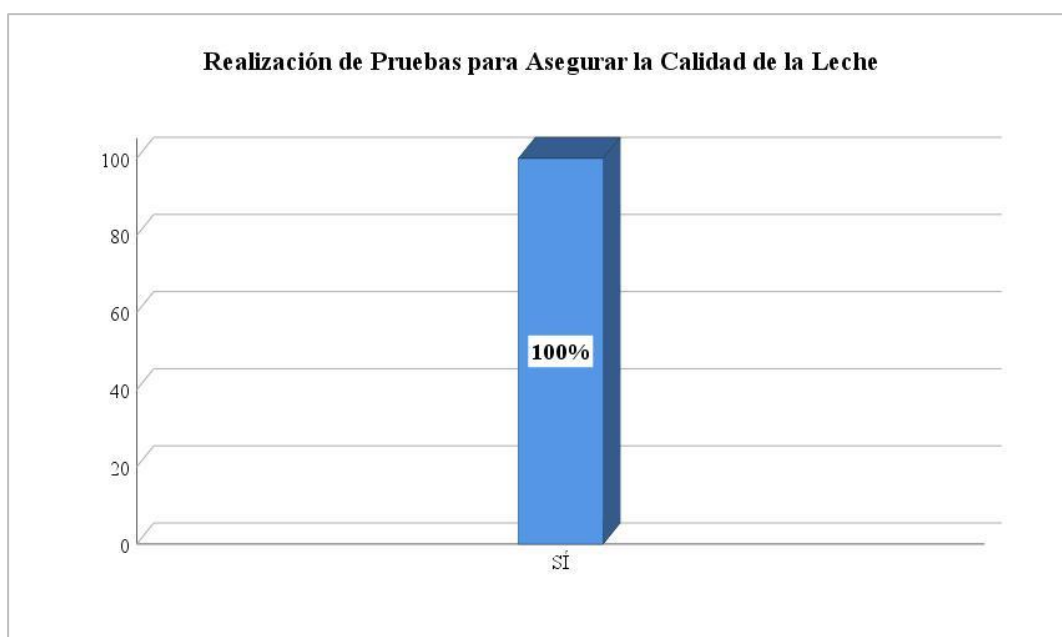


Figura 17. Plantas Procesadoras que Realizan Algún Tipo de Prueba Para Asegurar la Calidad de la Leche.

En la figura 18 se puede apreciar que un 40% de las plantas procesadoras realiza pruebas de calidad semanalmente, un 40% lo realiza mensualmente y un 20% lo realiza de forma diaria con la finalidad de asegurar la calidad de la leche.

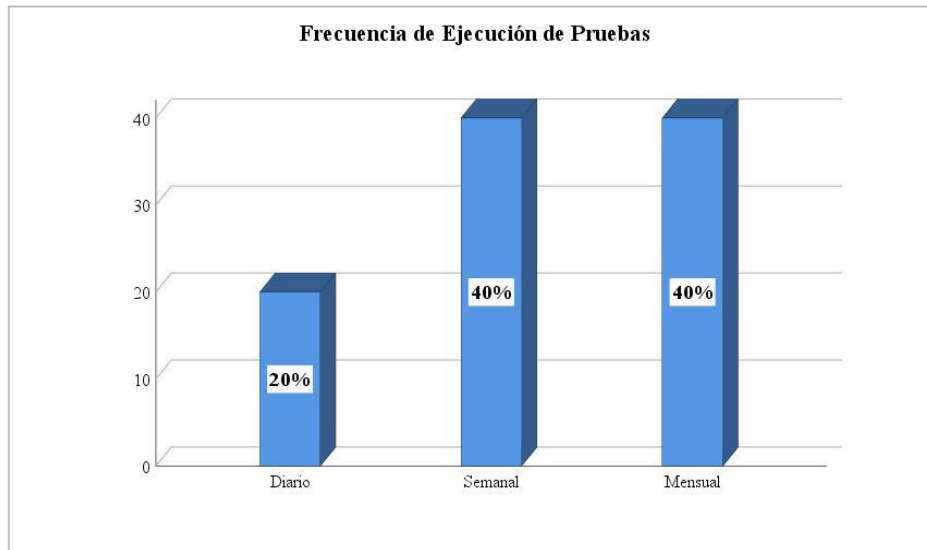


Figura 18. Frecuencia que Realiza Estos Tipos de Pruebas.

En la figura 19 se observa que un 78% de los productores proveen leche de buena calidad, un 14% provee leche de calidad regular y 8% provee leche de muy buena calidad.

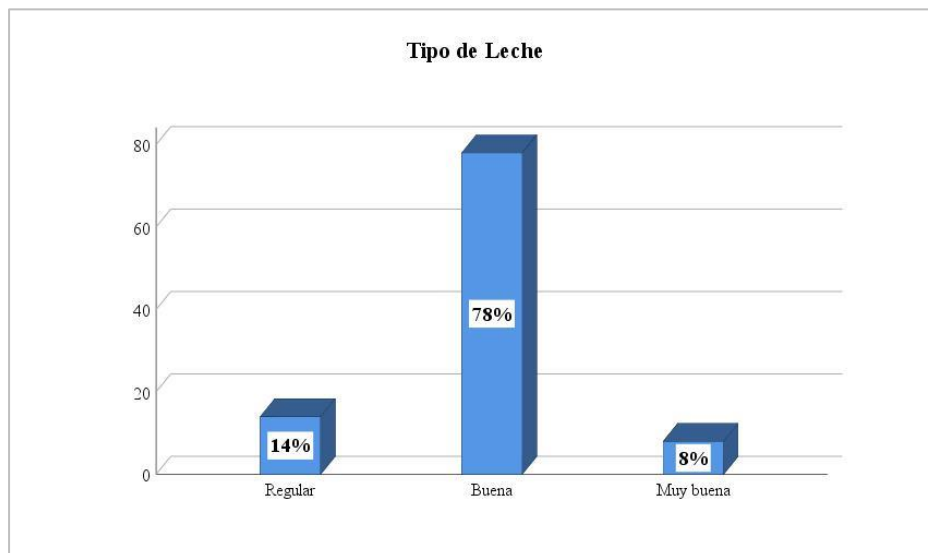


Figura 19. Tipo de Leche Entregado a la Planta Procesadora.

En la figura 20 el 100% de productores está de acuerdo que le devuelvan y lo descuenten si su producto no cumple con las exigencias de calidad.

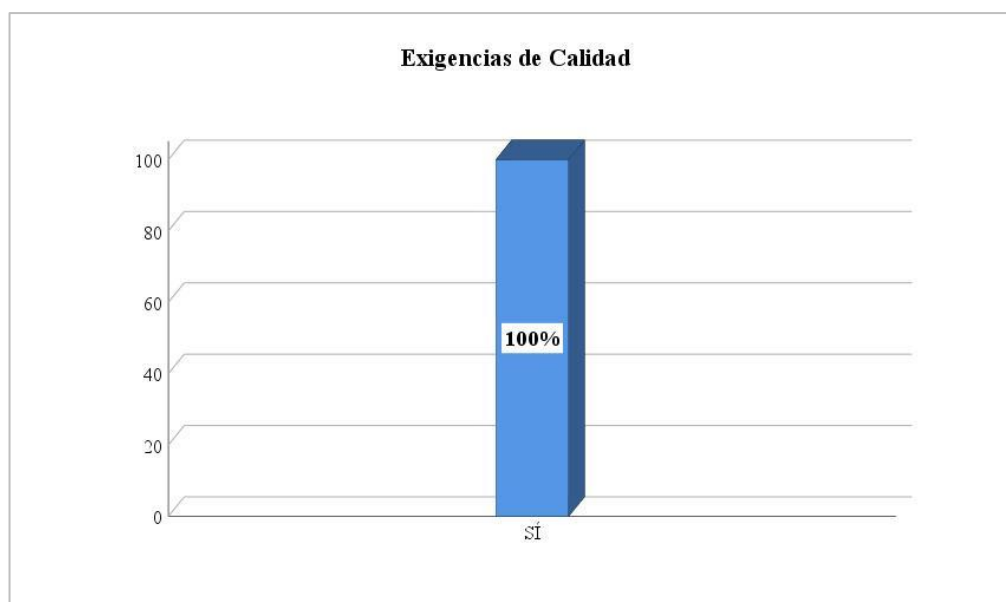


Figura 20. Exigencias de Calidad, Estaría de Acuerdo que le Devuelvan y le Descuenten.

En la tabla 10 se puede apreciar que un 78% de los productores realiza desparasitación, vitaminación y vacunación de su ganado, un 14% desparasitación y vitaminación, un 4% desparasitación y un 4% vitaminación de su ganado.

Tabla 10. Planes Zoosanitarios y Preventivos Aplicados para la Salud del Ganado

Planes	Frecuencia	Porcentaje
Desparasitación	2	4%
Vitaminación	2	4%
Desparasitación-Vitaminación	7	14%
Desparasitación-Vitaminación-Vacunación	39	78%
Total	50	100%

Fuente. *Elaboración propia*

En la figura 21 se observa que la enfermedad con mayor incidencia que ataca al ganado en el distrito de Levanto es la mastitis con un 52%, infecciones 6%, Carbuncro 6%, diarrea 4%, fiebre de leche 4% y un 28% no menciona ninguna enfermedad.

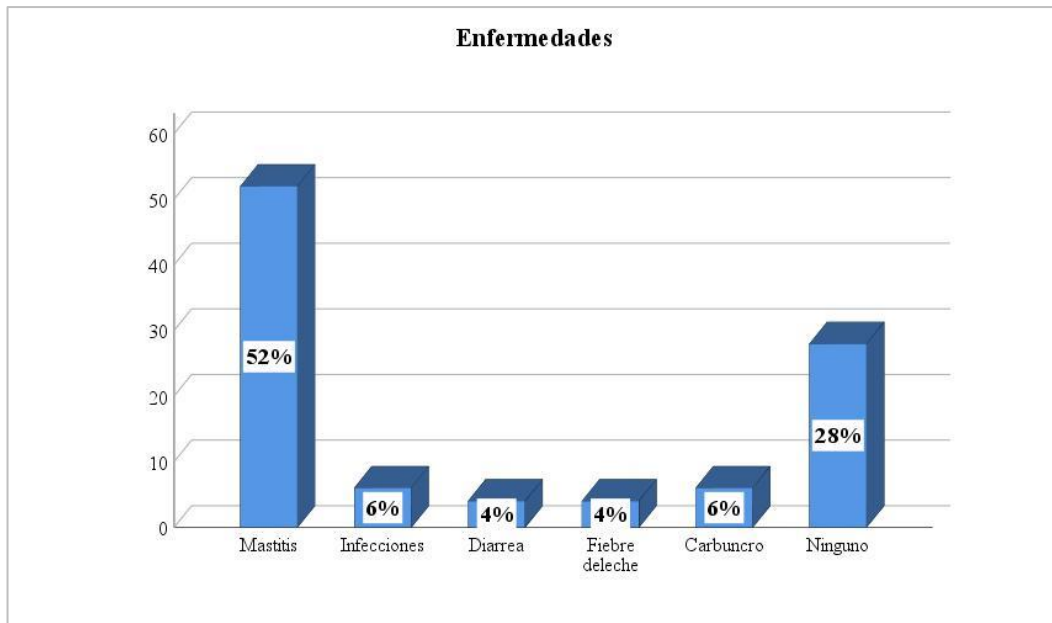


Figura 21. Enfermedades que Atacan con Mayor Frecuencia al Ganado Lechero.

En la figura 22 se observa que el 42% expresa que el poco apoyo del gobierno es uno de los principales problemas que enfrentan actualmente la actividad lechera, el 28% expresa que es la Falta de Asistencia Técnica, un 14% expresa que es por Falta de Financiamiento, un 4% expresa que es por Falta de Asistencia Técnica y poco apoyo del gobierno, un 2% expresa que es por los Altos Costos de Producción y un 10% expresa que es por Otros factores.

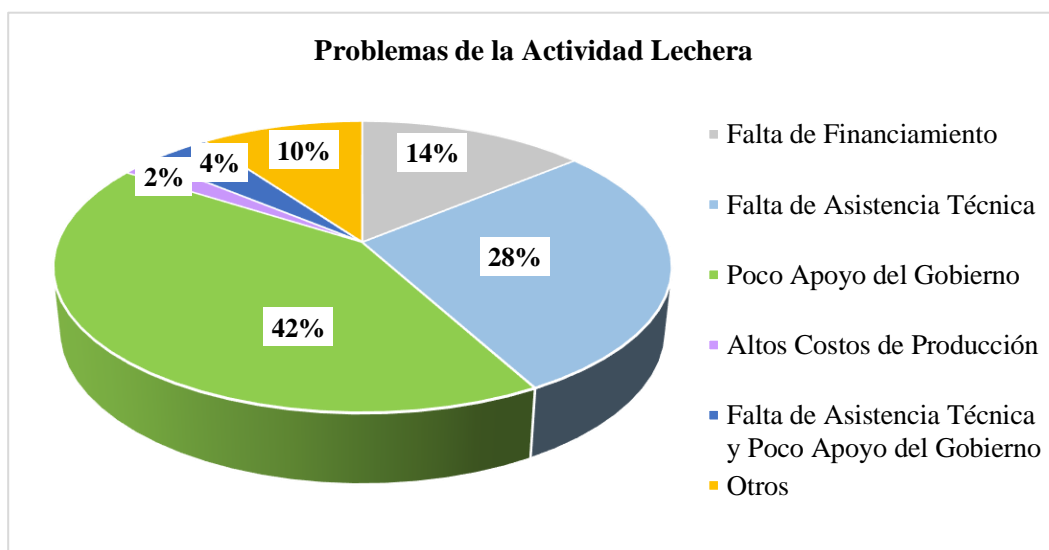


Figura 22. Problemas que Enfrenta Actualmente la Actividad Lechera.

En la tabla 11 se puede apreciar el tipo de información que les gustaría recibir a los productores para mejorar la producción de leche, el 60% manifiesta sobre temas de alimentación, 12% sobre alimentación, salud e higiene y ordeño, 10% sobre alimentación y ordeño, 6% sobre alimentación y salud e higiene, 6% sobre ordeño, 2% sobre salud e higiene y un 4% lo interesa otros temas.

Tabla 11. *Tipo de Información que Le Gustaría Recibir para Mejorar la Producción de Leche*

Información	Frecuencia	Porcentaje
Alimentación	30	60%
Salud e higiene	1	2%
Ordeño	3	6%
Alimentación y salud e higiene	3	6%
Alimentación y ordeño	5	10%
Alimentación, salud e higiene y ordeño	6	12%
Otros	2	4%
Total	50	100%

Fuente: *Elaboración propia*

3.4. Resultados Obtenidos de las Encuestas Aplicadas a los Clientes de la Asociación San Pedro de Levanto.

En la tabla 12 se observa el número de clientes por producto de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto donde 9 clientes adquieren queso, 6 yogurt, 4 manjares y 1 adquiere cuajada.

Tabla 12. *Cantidad de Clientes por Productos Lácteos Comercializados por la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto*

Productos	Nº de clientes	Porcentaje
Queso	9	45%
Yogurt	6	30%
Cuajada	1	5%
Manjar	4	20%
Total	20	100%

Fuente. *Elaboración propia*

En la figura 23 se muestra que el 60% de los clientes son de género femenino y el 40% son de género masculino.

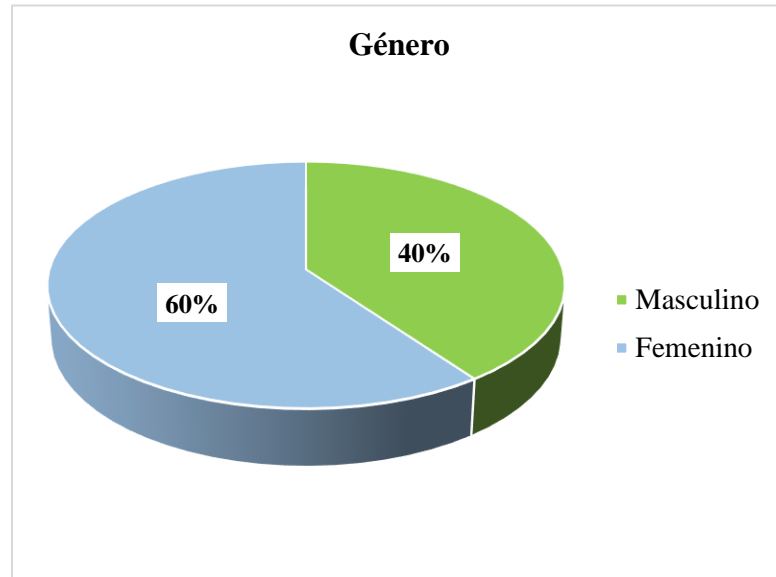


Figura 23. Genero de los Clientes.

En la figura 24 se aprecia que el 40% de los clientes llevan vendiendo derivados lácteos entre 1 y 3 años, el 35% llevan vendiendo más de 5 años y el 25% lleva vendiendo menor a un año.

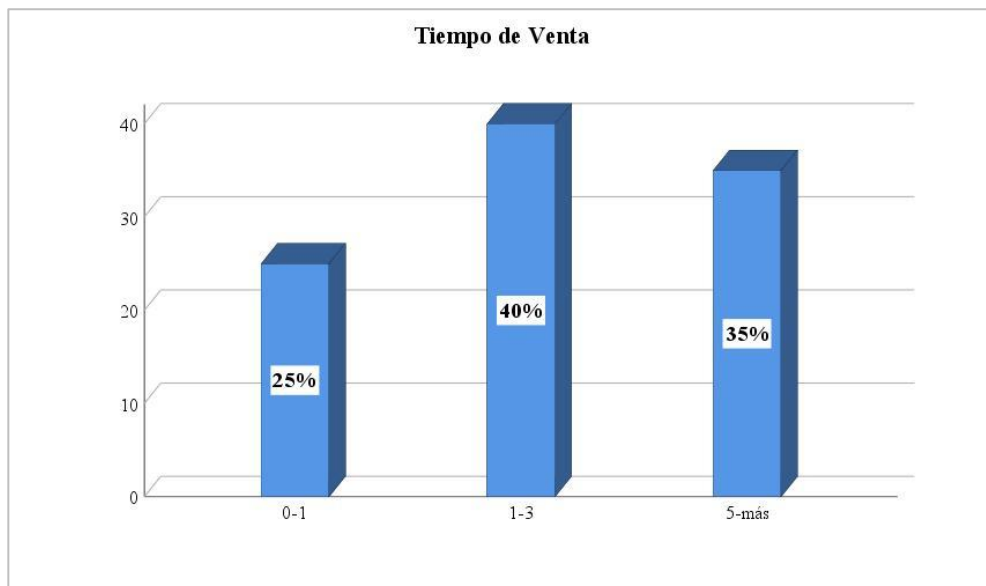


Figura 24. Tiempo que Llevan Vendiendo Derivados Lácteos.

En la figura 25 se observa que el 80% de los clientes de la Asociación son de Chachapoyas, el 10% son de Lonya Grande, 5% son de Trujillo y el 5% son de Lima.

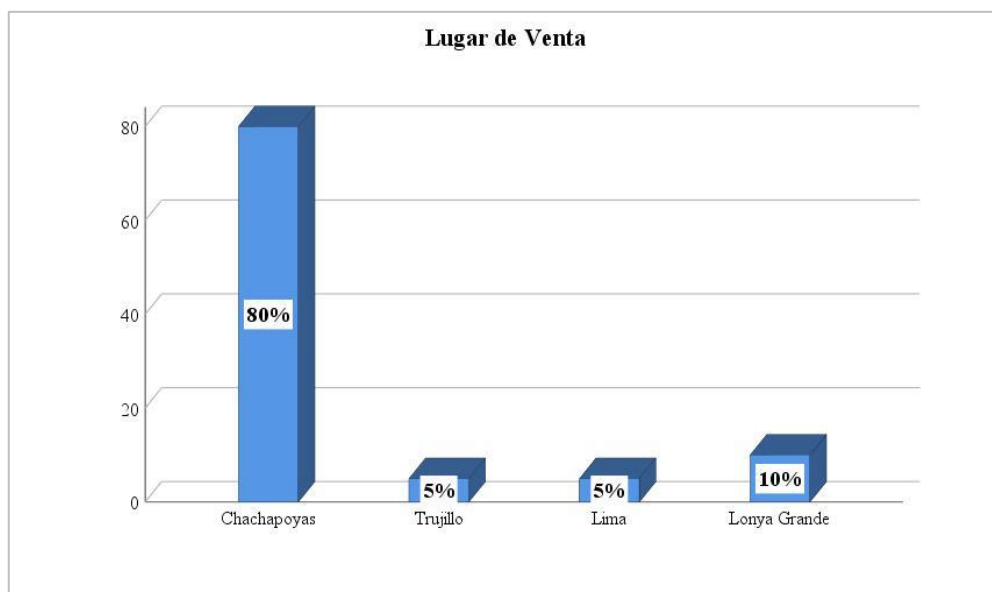


Figura 25. Lugar de Venta de los Derivados Lácteos.

En la tabla 13 se muestra los derivados lácteos que comercializan los clientes donde el 25% queso, yogurt y manjar, 20% queso, 15% queso, manjar y mantecoso, 10% yogurt, 10% queso y yogurt, 10% cuajada y yogurt y 10% queso, yogurt, cuajada, mozzarella, manjar y mantecoso.

Tabla 13. Derivados Lácteos Comercializados por los Clientes

Derivados lácteos	Frecuencia	Porcentaje
Queso	4	20%
Yogurt	2	10%
Queso y yogurt	2	10%
Cuajada y yogurt	2	10%
Queso, yogurt y manjar	5	25%
Queso, manjar y mantecoso	3	15%
Queso, yogurt, cuajada, mozzarella, manjar y mantecoso	2	10%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia

En la figura 26 se observa que un 45% de los clientes de la Asociación adquieren queso, el 30% adquiere yogurt, un 20% adquiere manjar y un 5% adquiere la cuajada.

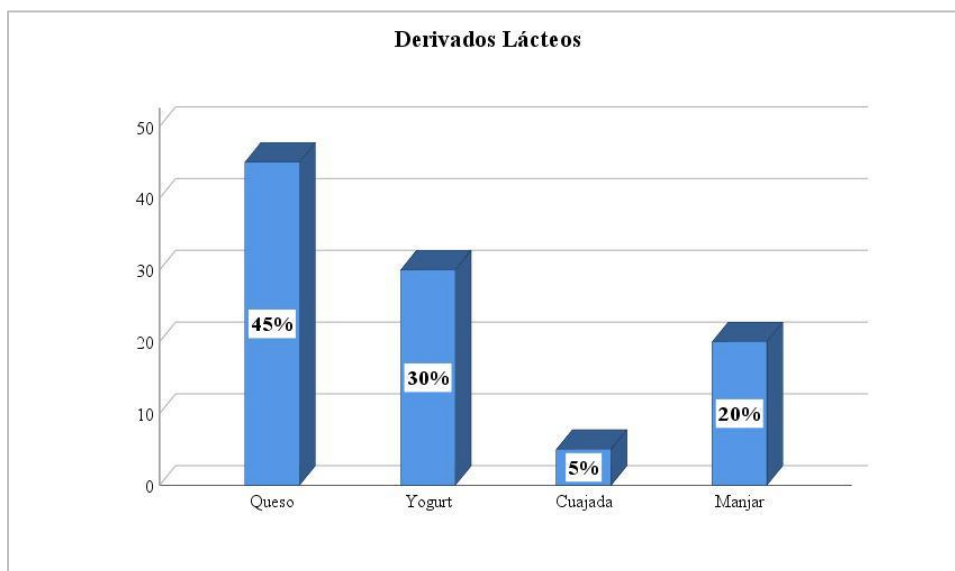


Figura 26. Derivados Lácteos Adquiridos por los Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.

En la figura 27 se muestra que un 40% realiza con frecuencia nuevos pedidos dos veces al mes, un 30% una vez a la semana, un 15% todos los días, un 5% dos veces a la semana, un 5% tres veces a la semana y un 5% solamente adquiere el producto una vez al mes.

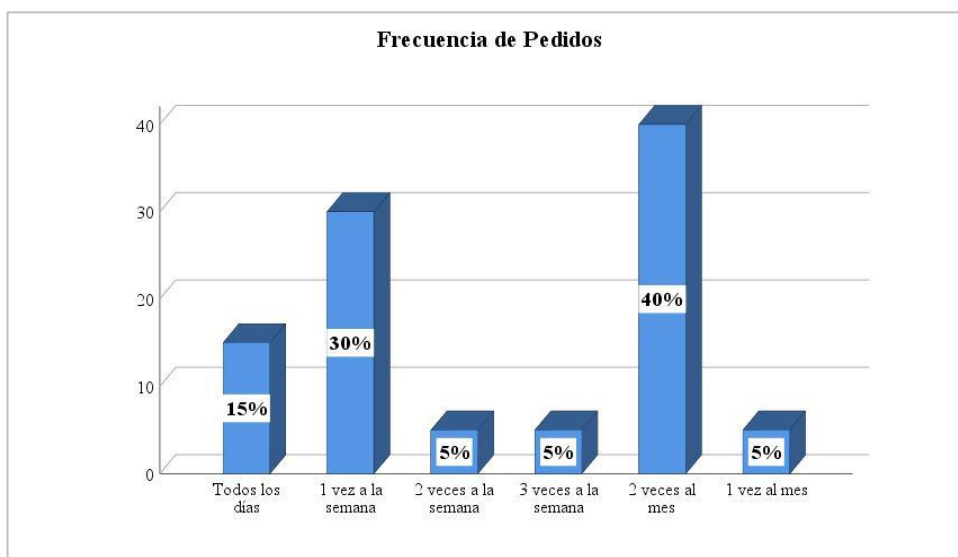


Figura 27. Frecuencia de Pedidos de Derivados Lácteos Realizados por los Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.

En la tabla 14 se puede apreciar la cantidad adquirida por los clientes de la Asociación por derivado lácteo, donde el queso es el de mayor preferencia, seguido del yogurt y el manjar y la cuajada es de menor preferencia.

Tabla 14. *Cantidad Adquirida de Derivados Lácteos por los Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto*

Derivados lácteos	Cantidades	Frecuencia	Porcentaje
Queso	90 unidades	2	10%
	86 unidades	1	5%
	50 unidades	2	10%
	85 unidades	1	5%
	70 unidades	1	5%
	20 unidades	1	5%
	30 unidades	1	5%
Yogurt	2 galones	2	10%
	4 galones	1	5%
	30 litros	1	5%
	16 galones	1	5%
	12 galones	1	5%
Cuajada	20 kg	1	5%
Manjar	24 unidades/1/4 de kg	2	10%
	24 unidades/1/8 de kg	2	10%
Total		20	100%

Fuente. *Elaboración propia*

En la tabla 15 se puede apreciar el precio unitario de cada derivado lácteo que comercializa la Asociación, donde el 45% paga S/2.00 por unidad de queso, un 25% paga S/12.00 por galón de yogurt, un 10% paga S/2.30 por unidad de manjar de un 1/4 de kg, otro 10% paga S/1.20 por unidad de manjar de 1/8 de kg, mientras que un 5% logra pagar S/10.00 por kg de cuajada y por ultimo un 5% paga S/4.00 por litro de yogurt.

Tabla 15. Precio Unitario de los Derivados Lácteos de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto

Derivados lácteos	Precio unitario	Frecuencia	Porcentaje
Queso/unidad	S/2.00	9	45%
Yogurt/galón	S/12.00	5	25%
Yogurt/litro	S/4.00	1	5%
Cujada/kg	S/10.00	1	5%
Manjar/unidad/1/4 de kg	S/2.30	2	10%
Manjar/unidad/1/8 de kg	S/1.20	2	10%
Total		20	100%

Fuente. Elaboración propia

En la figura 28 se observa que un 50% prefiere comprar por la calidad del producto, el 30% compra por sabor, el 20% el buen servicio prestado y por último el precio y la cantidad el cliente no le considera importante.

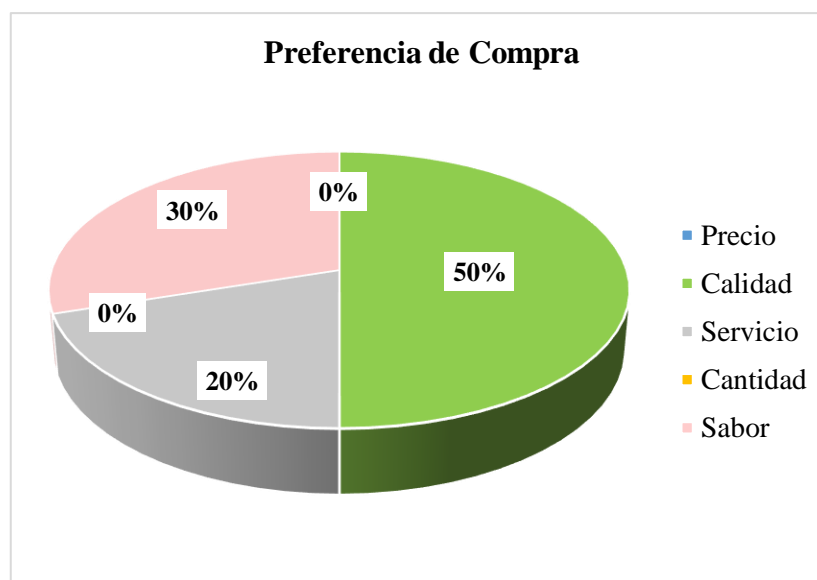


Figura 28. Preferencia de Compra de Derivados Lácteos por los Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.

En la figura 29 se muestra que el 30% de los clientes no exige ningún requisito para la compra de derivados lácteos, mientras que el 20% se fija en la etiqueta, el 15% observa la fecha de vencimiento, 15% pide garantía, el 10% exige que cuente con registro sanitario y por último un 10% exige otros requisitos.

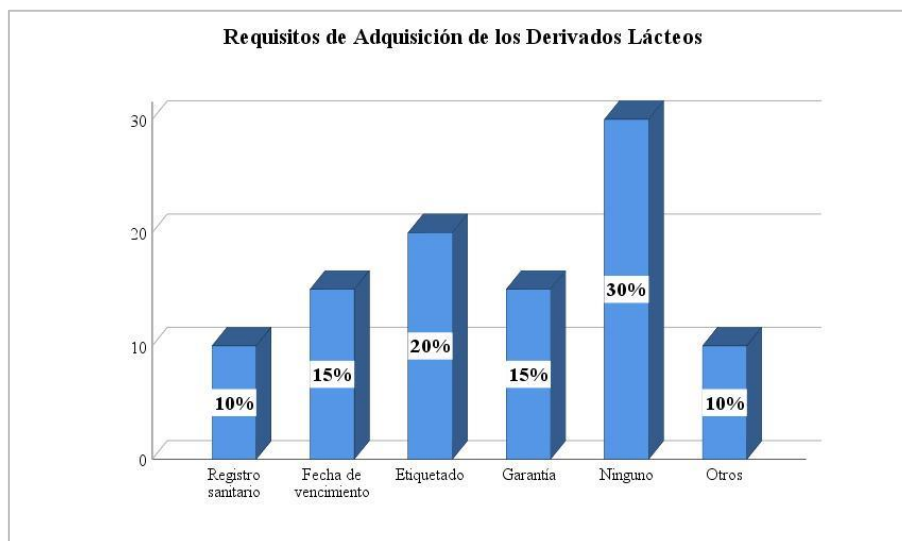


Figura 29. Requisitos Exigidos por los Clientes para Adquirir los Derivados Lácteos de la Asociación.

En la figura 30 se observa que un 80% no ha realizado reclamo y un 20% realizó reclamo.

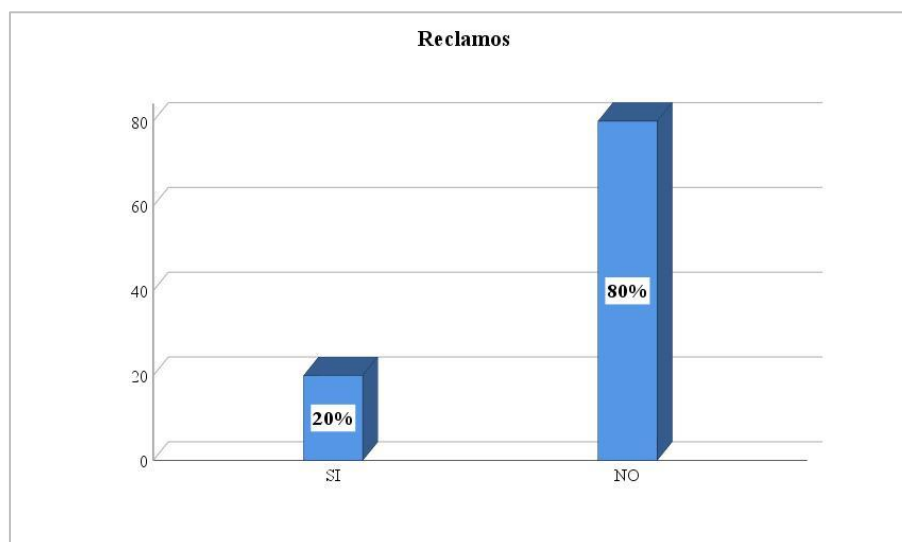


Figura 30. Reclamos de Parte de los Clientes a la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.

En la tabla 16 se puede apreciar que del 20% de los clientes que realizaron reclamos un 10% realizó reclamo por la textura, un 5% reclamó por el sabor y un 5% por el color de producto.

Tabla 16. *Tipos de Reclamos de Parte de los Clientes a la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto*

Cualidades	Frecuencia	Porcentaje
"NO"	16	80%
Sabor	1	5%
Color	1	5%
Textura	2	10%
Total	20	100%

Fuente. *Elaboración propia*

En la figura 31 se muestra que un 75% de los clientes no le gustaría comercializar derivados lácteos diferenciados y un 25% sí está interesado en comercializar nuevos derivados lácteos diferenciados.

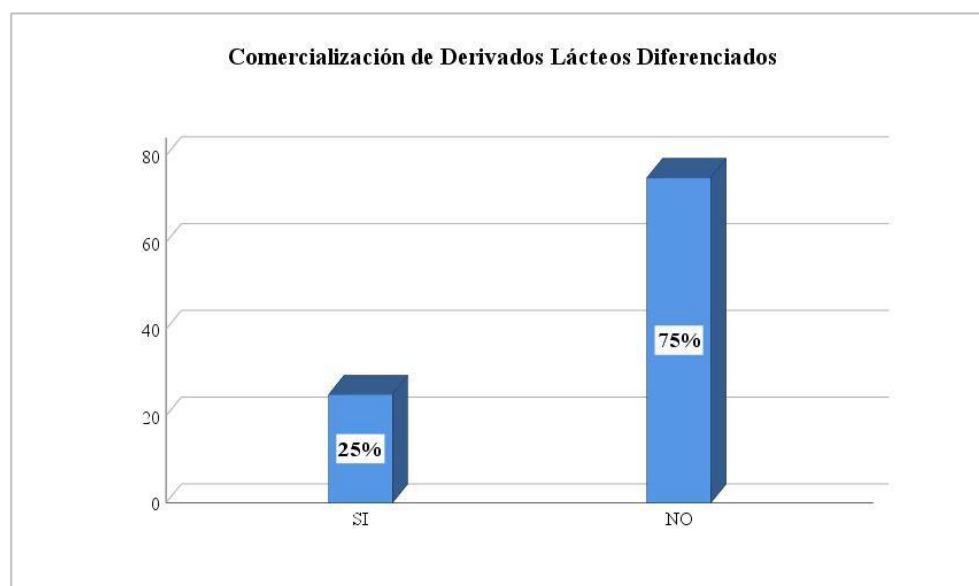


Figura 31. Interés por Comercializar Derivados Lácteos Diferenciados por Parte de los clientes.

En la tabla 17 se puede apreciar que del 25% de los clientes interesados en comercializar derivados lácteos diferenciados un 5% tiene interés por el yogurt, un 5% tiene interés por yogurt y manjar, un 5% tiene interés por yogurt y suizo, un 5% tiene interés por yogurt, mantecoso y manjar y otro 5% tiene interés por yogurt, mozzarella y suizo.

Tabla 17. *Tipos de Derivados Lácteos Diferenciados que Prefieren Comercializar los Clientes*

Derivados lácteos diferenciados	Frecuencia	Porcentaje
"NO"	15	75%
Yogurt	1	5%
Yogurt y manjar	1	5%
Yogurt y suizo	1	5%
Yogurt, mantecoso y manjar	1	5%
Yogurt, mozzarella y suizo	1	5%
Total	20	100%

Fuente. *Elaboración propia*

En la figura 32 se observa que el nivel de satisfacción de los clientes de la Asociación en un 60% le considera en un nivel medio, un 40% le considera un nivel alto y ningún cliente considera el nivel de satisfacción bajo.

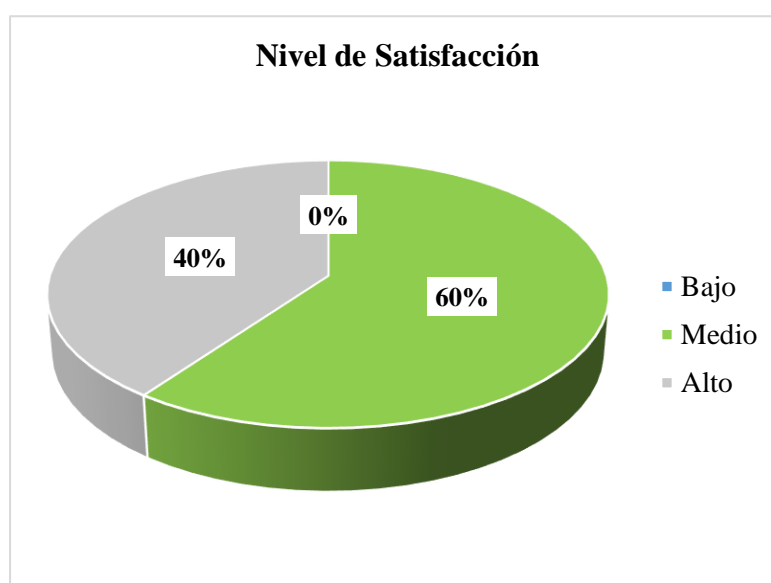


Figura 32. Nivel de Satisfacción de los Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.

IV. DISCUSIÓN

Para mejorar la comercialización de los derivados lácteos, es importante iniciar desde aumentar el pago por litro de leche y realizar capacitaciones continuas a los proveedores para obtener mejor calidad de la materia prima y de esa manera garantizar productos de mejor calidad, obteniendo una alta satisfacción de parte de los clientes y buenas recomendaciones. Esto coincide con la investigación de (Rodríguez, 2012, p. 61), que menciona que debemos darle importancia a todos los puntos de contacto que tiene la empresa con el cliente, sin descuidar las relaciones que mantiene con sus proveedores. Y en la estrategia de marketing, se debe tener en cuenta la existencia de una propuesta de valor hacia los clientes y los proveedores, el cual representa el elemento primordial para el desarrollo de la actividad comercial.

Al realizar el análisis de la cadena de valor se describió cada una de las actividades principales y las de apoyo que se desarrollan, encontrando que los problemas y restricciones que está afectando la elaboración de los derivados lácteos es el control de calidad de la materia prima que no se realiza a diario lo cual puede estar afectando la calidad del producto ya que es uno de los procesos que intervienen directamente con la producción, otro de los problemas es la escasa implementación de materiales que limita la diversificación de los productos afectando directamente a la comercialización. Tiene relación con (Oddone & Gomes, 2016, p. 107), que realizó su proyecto con el objetivo de realizar un análisis de la cadena de valor de los lácteos en la República Dominicana el cual encontró una serie de retos que necesitan ser cambiados en el corto-mediano plazo para poder satisfacer su demanda nacional, impulsar la incorporación de micro, pequeñas y medianas empresas y aumentar la calidad de la producción nacional de leche. La comercialización presenta un esquema que conduce directamente a la calidad de la leche y las características del proceso.

Actualmente en la Asociación se observó que las limitaciones que tienen para incrementar su mercado y mejorar la comercialización es una baja producción y un escaso mercado nacional debido a que solo cuenta con el 50 % aproximadamente de su capacidad de recolección de materia prima, teniendo en cuenta que las oportunidades son múltiples ya que un 25% de sus clientes están interesados en comercializar otros tipos de derivados lácteos, lo cual sería la clave para buscar satisfacer dicho mercado. Según (Cruz, 2015, p. 42), busco realizar un análisis de cadena de valor de leche para conocer los eslabones que

la constituyen en las cuencas Coapa y Pijjiapa en el estado de Chiapas, donde se pudieron encontrar las limitaciones y las oportunidades para los productores, es que con esta investigación se abre un horizonte más, para poder comercializar la leche a otros posibles intermediarios o incluso directamente a las quesería o a la empresa Pradel para generar una mayor ganancia y para ello una de las alternativas más óptimas para los productores es formar asociación y/o cooperativa para acopiar la leche donde constituya a las colonias por cada cuenca.

Un 56 % de los productores utiliza 1 hora de su tiempo para el ordeño de su ganado y un 64% tarda 30 minutos para el traslado de leche, lo cual nos puede asegurar que en dicha actividad se asegura la calidad de la materia prima ya que esta poco tiempo expuesto a generar algún tipo de acides. Esto no concuerda con (Herrera & Mendoza, 2011, p. 47), quienes realizaron una investigación de la cadena de valor de leche refrigerada en cuatro centros de acopio de la cooperativa Nicacento, llegando a las conclusión que el actual diseño de la cadena de valor de la leche refrigerada de acopio de la cooperativa Nicacento en los municipios de Muy Muy y Matiguas, refleja que su competitividad es baja, debido a que el tiempo afecta directamente la calidad de la leche, y sobre todo el tiempo de traslado a los centros de acopio ya que este es un papel fundamental para determinar la calidad de la leche cuando esta llega al centro de acopio.

Se realizó un análisis tanto interno y externo de la Asociación, con la finalidad de ver cuál es su escenario actual encontrando que en un 42% de los productores opina que uno de los factores que enfrenta la actividad lechera es la falta de apoyo del gobierno, lo cual está dificultando la producción en cantidad y un 76% de los productores no recibe ningún beneficio de las plantas procesadoras a la cual proveen generando poca motivación a seguir invirtiendo en dicha actividad. Esto concuerda con (Espinoza, *et al.*, 2012, p. 136), realizó un análisis interno y externo del sector lácteo de Cajamarca encontrando que la industria láctea en Perú, enfoca su producción en las grandes industrias, generando que la producción artesanal no tenga las mismas oportunidades, y exista desabastecimiento de derivados lácteos, lo cual ocasiona la importación de un buen porcentaje para poder atender la demanda. Para ubicarse en el mercado, es necesario realizar una planificación estratégica para la mejora de la producción, a través de la identificación de alianzas que convengan a las partes involucradas, dentro de ellas a las autoridades y a las entidades que apoyan programas de actividad empresarial.

En el estudio realizado, en uno de los eslabones de la cadena productiva de la Asociación se encontró que solo un 26% de los productores del distrito de Levanto proveen a dicha Asociación debido a la competencia actual que existe, lo cual les limita aprovechar la potencialidad de su capacidad de producción con la que cuenta actualmente, para ser aprovechadas eficientemente; esto concuerda con el estudio que realizo (Cruz, 2006, *et al.*, p. 103), buscando mostrar a través de un enfoque de cadenas productivas la realidad actual de la actividad láctea, los aspectos críticos y competencias; llegando a la conclusión que la cadena productiva tiene potencialidades las cuales no son aprovechadas eficientemente para mejorar su competitividad.

Se analizó la situación actual de la producción de derivados lácteos encontrando que la Asociación cuenta con materiales acorde a la producción que están realizando, pero si ellos tienen una aspiración a crecer y aumentar su mercado esto resultaría una dificultad, por otro lado los avances que están generando en la actualidad es ser reconocido por la elaboración de productos de calidad y sus clientes lo confirman ya que un 50 % considera que adquiere sus productos por la calidad que ofrece y también el 100% de productores realiza algún tipo de planes zoonosanitarios y preventivos para la salud de su ganado ; esto no concuerda con (Portillo, 2017, p. 27), que realizo un trabajo con el objetivo principal de analizar la situación actual de la producción de lácteos en el distrito de Paucarcolla, Puno-Perú y su participación en la cadena de valor a fin de ubicar los avances y las dificultades; llegando a la conclusión que los productores son en su gran mayoría negocios familiares, teniendo dificultades en el manejo, alimentación y sanidad ya que no cuentan con un plan de emergencia, un programa de actividades sanitarias, campañas preventivas de manera masiva y coordinada entre las comunidades; debido a la ausencia de organizaciones vivas de productores. Por lo tanto, es débil su integración a la cadena de valor de productos lácteos.

Los productores en un 100% desean recibir algún tipo de información para mejorar la producción de leche, lo cual concuerda con (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016), donde realizaron una capacitación para mejorar la productividad de la leche de la provincia de Chachapoyas, región Amazonas, fueron capacitados por especialistas de Sierra y Selva Exportadora, sobre buenas prácticas de ordeño, control de calidad y transformación, con la finalidad de mejorar la productividad y calidad de la leche fresca.

V. CONCLUSIONES

Con respecto al diagnóstico realizado al proceso productivo de derivados lácteos se ha logrado identificado a los proveedores que son un 26% de los productores del distrito de Levanto, la producción lo realizan dos colaboradores capacitados para la elaboración lo cual garantiza la calidad del producto y en cuanto a sus clientes un 80 % son locales.

El desarrollo de la cadena de valor de la Asociación para mejorar la productividad y comercialización, permitió conocer que las ventajas competitivas con las que cuenta es su capacidad de recolección y la calidad de productos que ofrece; y el principal problema encontrado es la poca implementación de sus materiales para poder diversificar su producción.

Las estrategias de publicidad y promoción son muy escasos debido a que los clientes no son tan exigentes al momento de adquirir los productos, pero en cuanto a sus estrategias de posventa realizan devolución, descuento y reemplazo lo cual sirve para mantener satisfecho al cliente y buscar las debilidades que tiene para ir mejorando cada día y mejorar el servicio.

En el análisis de la cadena de valor de la Asociación se encontró que para el almacenamiento de los productos se utiliza los equipamientos adecuados, pero en cuanto a la distribución se debería mejorar los empaques para asegurar el buen traslado de los productos.

En cuanto a la materia prima se puede apreciar que el 100% de los productores realizan el lavado de ubres, secado de ubres y desinfección de utensilios para asegurar la calidad de la leche a la hora del ordeño, lo cual asegura la calidad de la materia prima generando una producción de calidad y abriendo mejores oportunidades para mejorar su comercialización.

En cuanto a los márgenes de ganancia de derivados lácteos se puede observar que al elaborar yogurt y cuajada se obtiene un mayor porcentaje de utilidad con respecto a la elaboración de queso y manjar blanco, lo cual generaría una gran oportunidad de mejorar la productividad de dichos productos para mejorar las ganancias de la Asociación.

VI. RECOMENDACIONES

Se debería realizar las pruebas de acides y densidad de la materia prima diariamente, buscando la estandarización de proceso para mejorar la productividad, asegurar la calidad del producto y disminuir el 20% de reclamos de los clientes, buscando continuamente la satisfacción y una buena recomendación.

Realizar proyectos de implementación de materiales, para buscar el apoyo del gobierno con aspiración a mejorar la diversificación de los productos y mejorar la comercialización.

Se debería aumentar del pago por litro de leche y mantener una estabilidad de precio todo el año para los productores, para así poder competir con respeto a la competencia y buscar captar más proveedores buscando la fidelización de los mismos.

Se debe invertir más en la promoción y diversificación de los derivados lácteos mediante capacitaciones a los colaboradores para mejorar la productividad y poder aprovechar al 25 % de los clientes que tiene interés por comercializar derivados lácteos diferenciados.

Con el apoyo de las autoridades de debería buscar hacer llegar a un mayor porcentaje de potreros el agua potable ya que tan solo un 18% utiliza agua de potable a la hora del ordeño y el 72% utiliza otros tipos de fuente de agua, buscando así un mayor interés de los pobladores a la dedicación de esta actividad y por ende garantizar una mejor calidad materia prima.

Se recomienda la utilización y actualización constante de la herramienta de cadena de valor, para poder analizar las actividades principales y actividades de apoyo, buscando verificar en que están mejorando.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cardin, R., & Iturregui, M. (2016). *Cadenas de Valor (2525-0221)*. Obtenido de https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Lacteo.pdf
- Cruz, L. (2015). *Caracterización de la cadena de valor en la leche bovina para las cuencas de Pijijiapa y Coapa (tesis de pregrado)*. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, México. Obtenido de <http://repositorio.uaaan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/7869/CRUZ%20SOLIS%2C%20LUIS%20ALBERTO%20%20TESIS.pdf?sequence=1>
- Cruz, V., Sánchez, M., & Pezo, S. (2006). *Análisis de la Cadena Productiva de Lácteos cajamarca (218)*. Cajamarca. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/\\$FILE/218.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/$FILE/218.pdf)
- Espinoza, D., Jáuregui, M., & Leveau, O. (2012). *Plan Estratégico del Sector Lácteo de Cajamarca (tesis de maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Cajamarca. Obtenido de tesis.pucp.edu.pe/.../ESPINOZA_JAUREGUI_LEVAU_LACTEO_CAJAMARCA.pdf
- Herrera, Y., & Mendoza, M. (2011). *Cadena de valor de leche refrigerada en centros de acopio de la Bruja, el Saiz, Pancasan y Maizama de la cooperativa Nica centro Muy Muy y Matiguas, Matagalpa (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional Agraria, Nicaragua. Obtenido de repositorio.una.edu.ni/821/1/tnl01m539.pdf
- Martínez, D., Agazzi, E., Bonomi, E., & Rubio, E. (2008). *Cadena de Valor (I) (196)*. Obtenido de www.agev.opp.gub.uy/observatorio_docs/publico/196.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego. (21 de Octubre de 2016). *Productores lácteos de Chachapoyas fueron capacitados para mejorar productividad de la leche*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Riego: <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2016/10/22/productores-lacteos-de-chachapoyas-fueron-capacitados-para-mejorar-productividad-de-la-leche-2/>
- Oddone, N., & Gomes, C. (2016). *Fortalecimiento de la cadena de valor de los lácteos en la República Dominicana (proyecto de tesis)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, México. Obtenido de <http://www.mic.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/fortalecimiento-de-la-cadena-de-valor-de-los-lacteosrd/>

fortalecimiento-de-la-cadena-de-valor-de-los-lacteos-rd.pdf

Oliveri, J. (2010). *Comercialización (01)*. Obtenido de <http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3391/comercializaci%C3%B3n-Oliveri-28-07-2010.pdf?sequence=1>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura & Federación Panamericana de Lechería . (2012). *Situación de la Lechería en América Latina y el Caribe en 2011 (00153)*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y Federación Panamericana de Lechería. Obtenido de www.fao.org/fileadmin/templates/est/.../Paper_Lechería_AmLatina_2011.pdf

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva* (Primera Edición ed.). Argentina: Rei Argentina, S.A.

Portillo, R. (2017). *La cadena de valor de producto lácteo. Caso productores del distrito de Paucarcolla, Puno-Perú (informe de tesis)*. Puno. Obtenido de www.revistaepgunapuno.org/index.php/SECONOMICO/article/download/9/6

Reyes, M. (2015). *Cadena de Valor (0910)*. Fundación Pública Andaluza. Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

Rodríguez. (2012). *Plan Estratégico para Empresa Receptora de Leche (tesis de maestría)*. Universidad de Chile, Chile. Obtenido de repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112517/cf-rodriguez_ar.pdf?sequence=1

Velásquez, A. (10 de Julio de 2014). *Sierra Exportadora propone a Amazonas impulsar cadenas de ganado, lácteos y néctares*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/sierra-exportadora-propone-amazonas-impulsar-cadenas-ganado-lacteos-nectares-65318>

Zabala, M. (2010). *Análisis del Sector Lácteo Peruano (1)*. Perú. Obtenido de www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3.../ analisis_sector_lacteo_peruano.pdf

Zavala, J. (2010). *Estudio del Desarrollo Histórico del Sector Lácteo Contemporáneo (55)*. Perú. Obtenido de repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/.../Cien_Anos_Lecheria_Peruana.pdf?

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de Encuesta Aplicada a los Productores de Leche del Distrito de Levanto



UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS PRODUCTORES DE LECHE DEL DISTRITO DE LEVANTO

El objetivo de la presente encuesta es obtener información relevante de los productores de leche acerca de la producción y abastecimiento a las plantas procesadoras del distrito de Levanto.

DATOS GENERALES

Lugar de residencia.....Levanto.....

Edad: De 20 a 40 años De 41 a 60 años De 61 a 70 años

Género: MASCULINO FEMENINO

1. ¿En promedio cuántas vacas productoras de leche mantiene?
1-3 4-6 7-9 10-12
2. ¿En total cuántos litros de leche producen todas sus vacas al día?
0-20 20-50 50-100 100-150
3. ¿Cuáles son las fuentes de agua con las que cuenta su terreno donde ordeña a sus vacas?
Pozo Agua Potable Rio Quebrada Entubada
4. ¿Qué actividades realiza para asegurar la calidad de la leche a la hora del ordeño?
Lavado de ubres Seca ubres Desinfecta utensilios Sella ubres
5. ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de ordeñado de todo su ganado lechero?
30 minutos 1 hora 2 horas 3 horas
6. ¿De qué manera traslada la leche a la planta procesadora?
Caballo Motocicleta Automóvil Mototaxi
7. ¿Qué tipo de recipiente utiliza para el traslado de leche?
Plástico Acero inoxidable
8. ¿Cuánto tiempo tarda en llevar la leche a la planta procesadora?
30 min 1 hora 1 hora y 30 min 2 horas
9. ¿A qué planta procesadora entrega usted la leche?
Asociación Ecolac Levantinita Tilacancha
10. ¿Por qué prefiere proveer a esta planta?
Precio Beneficios Confianza brindada Costumbre
11. ¿A qué precio vende el litro de leche?
S/.1.00 S/.1.10 S/.1.20 S/.1.30
12. ¿Los precios se mantienen estables todos los meses del año?
Sí No



13. ¿Usted considera que el precio al que vende su leche en la planta procesadora es la adecuada?
Sí No
14. Si dice No. ¿Según su criterio cuanto cree usted que le deberían pagar por el litro de leche?
S/.1.10 S/.1.20 S/.1.30 S/.1.40 S/.1.50
15. ¿Qué beneficio recibe de la planta procesadora a la cual abastece?
Asistencia técnica Servicios veterinarios Capacitaciones Ningún
Otros.....
16. ¿La planta procesadora a la que provee leche, realiza algún tipo de prueba para asegurar la calidad de la leche?
Sí No
17. Si dice Sí. ¿Con que frecuencia realizan estos tipos de pruebas?
Diario Semanal Mensual
18. Según las pruebas realizadas en los centros de acopio. ¿Qué tipo de leche entrega a la planta procesadora?
Regular Buena Muy buena
19. ¿Si la leche que usted provee no cumple las exigencias de calidad, estaría de acuerdo que le devuelvan y le descuenten?
Sí No
20. ¿En cuanto a la salud del ganado, con cuál de estos planes zoonosanitarios y preventivos cuenta?
Desparasitación Vitaminación Vacunación
21. ¿Cuál es la enfermedad que ataca con mayor frecuencia a su ganado lechero?
Mastitis Infecciones Diarrea Fiebre de leche Carbuncro Ninguno
22. ¿De acuerdo a su experiencia en la actividad ganadera, cuáles son los principales problemas que enfrenta actualmente la actividad lechera?
Falta de financiamiento Falta de asistencia técnica Poco apoyo del gobierno
Altos costos de producción
Otros.....
23. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir para mejorar la producción de leche de sus vacas?
Alimentación Salud e higiene Ordeño
Otros.....

Anexo 2. Modelo de Encuesta Aplicada de Nivel de Satisfacción de los Clientes de la Asociación



UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DE NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN

El objetivo de la presente encuesta es determinar el nivel de satisfacción y expectativas de los clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.

DATOS GENERALES

Género: MASCULINO FEMENINO

¿Cuánto tiempo lleva vendiendo derivados lácteos? 0-1 año 1-3 años 5-más

Lugar de venta Chachapoyas

1. ¿Cuáles son los derivados lácteos que comercializa?

Queso yogurt Cuajada Mozzarella Manjar Mantecoso

Otros.....

2. ¿Qué productos adquiere de la asociación?

Queso yogurt Cuajada Manjar

3. ¿Con qué frecuencia realiza los pedidos de los derivados lácteos?

Todos los días 1 vez a la semana 2 veces a la semana 3 veces a la semana

2 vez al mes 1 vez al mes

4. ¿Qué cantidad adquiere de los derivados lácteos?

..... 86 unidades

5. ¿Cuál es el precio por unidad que paga para el producto que adquiere?

..... S/ 2.00

6. ¿Por qué prefiere comprar a la asociación?

Precio Calidad Servicio Cantidad Sabor

7. ¿Cuáles son los requisitos que exige a la asociación para adquirir su producto?

Registro sanitario Fecha de vencimiento Etiquetado Garantía Ninguno

Otros.....

8. ¿Ha tenido algún reclamo del producto?

Si No

9. ¿Por qué ha sido el reclamo?

..... Calor del queso

10. ¿Le gustaría comercializar algún tipo de productos lácteos diferenciados?

Si No

11. ¿Qué tipo de productos lácteos diferenciados le gustaría comercializar?

..... Yogurt y queso suizo

12. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene con la Asociación San Pedro de Levanto?

Bajo Medio Alto

Anexo 3. Modelo de Entrevista Aplicada al Presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.



ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN

I. Objetivo de la entrevista:

El objetivo de la presente entrevista es obtener información relevante sobre la asociación, las perspectivas de los socios y los problemas percibidos de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.

II. Información general del entrevistado

Nombre Mario Damascen Torregión

1. ¿Cuántos años viene funcionando la asociación?
10 años
2. ¿Cuál cree usted que es la capacidad de recolección de leche de esta planta?
1,000 litros
3. ¿Con que servicios cuenta la planta?
Agua Luz Desagüe
4. ¿Con que equipos de laboratorio cuenta la Asociación para realizar las pruebas de calidad de leche?
Termómetro y Alcalalímetro
5. ¿Realiza mantenimiento a sus equipos y maquinarias?
Si No
6. ¿Qué pruebas realiza la asociación para asegurar la calidad de la leche?
Densidad y Acidez
7. ¿Ha realizado alguna vez devolución de la leche a algún proveedor por no cumplir con las exigencias de calidad?
Si No
8. ¿Estaría de acuerdo que si la leche no cumple con las exigencias de calidad sea rechazada?
¿Por qué?
Si: debido a que afecta la calidad de los productos
No:
9. ¿Qué acciones se están tomando en cuenta para mejorar la calidad de la leche?
Se realizan capacitaciones a los productores
10. ¿Qué tipo de reclamos ha recibido por parte de los productores?
Ninguno



11. ¿Qué acciones implementa la Asociación para que los productores siempre les abastezcan con la leche?
Los... productores... siempre... abastecen... por... ser... socios...
12. ¿Qué problemas está afectando en la actualidad a la asociación?
Que... ofrecemos... escasas... variedades... de... derivados... lácteos...
13. ¿Por qué cree usted que están surgiendo estos problemas?
Porque... contamos... con... poca... implementación... de... materiales...
14. ¿Qué sugiere para solucionar estos problemas?
Generar... más... utilidades... para... poder... adquirir... las... o... pedir... apoyo... al... gobierno
15. ¿Qué le gustaría que mejore en la Asociación para que brinde mejor servicio tanto a los productores como a los clientes?
Realizar... capacitaciones... continuas...
16. ¿Cuáles son las características que buscan para contratar a su personal?
Que... tengan... conocimientos... básicos... en... la... elaboración... de... derivados... lácteos... y... de... confianza...
17. ¿El personal ha recibido algún tipo de capacitación relacionado con la actividad que desempeña?
Si No
18. ¿Sobre qué temas ha recibido la capacitación?
Sobre... los... proceso... productivos... y... manejo... de... materiales...
19. Usted recibe alguna información que le ayude en la dirección de la asociación?
Si No
20. ¿Qué información le gustaría recibir para mejorar el manejo de la asociación?
Sobre... la... mejora... continua... de... la... producción... para... mantener... al... cliente... satisfecho
21. ¿La planta cuenta con un lugar adecuado para la recepción y almacenamiento de la leche?
Si No
22. ¿Tienen equipos adecuados para almacenar los productos terminados?
Si No

Anexo 4. Modelo de Entrevista Aplicada al Administrador de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.



ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN

I. Objetivo de la entrevista:

El objetivo de la presente entrevista es generar información relevante de la situación actual, para identificar las ventajas competitivas y los problemas de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.

II. Información general del entrevistado

Nombre Iris Torrejan Servan

1. ¿Con cuántos litros de leche es abastecida al día la asociación?
..... 495 litros
2. ¿Cuál es el horario de recolección de leche?
..... de 7 a 9 am
3. ¿La planta procesadora cuenta con un lugar adecuado para la recepción y almacenamiento de la leche?
Si No
4. ¿Cuáles son los productos que elaboran con la recolección de leche?
..... queso fresco, yogurt, manjar y vacaada
5. ¿Para empaquetar los productos utiliza algún tipo de maquina o lo realizan manualmente?
..... se realiza manualmente
6. ¿Qué tipos de empaques y envolturas utilizan para los derivados lácteos?
..... balsa, galoneras de plástico, botellas de plástico y tuper de plástico
7. ¿Cuál es la cantidad promedio de derivados lácteos producidos al día?
..... 280 quesos, 50 litros de yogurt y 12 manjares (1/8) y 12 de (1/4)
8. ¿Cuál es el precio de venta de cada derivado lácteo?
\$2.00 (queso), \$1.12.00 y \$4.00 (yogurt), \$1.10.00 (vacaada) y \$1.20 y \$2.30 (manjar)
9. ¿Le gustaría elaborar algún tipo de producto diferenciado? ¿Cuáles?
Si, queso suizo, queso con verduras y yogurt frutado
10. ¿Cuál es su mayor limitación para elaborar derivados lácteos?
La poca implementación de materiales
11. ¿Qué actividades realiza para asegurar la higiene de la planta y la seguridad de las trabajadoras?
gorra, mandil, batas y guants para el personal y desinfección continua del local y materiales
12. ¿Tienen equipos adecuadas para almacenar los productos terminados?
Si No



13. ¿Cuáles son los equipos y maquinarias con los que cuenta la asociación?
Cocina gas, maquina de moles, ollas, marmite, refrigeradora
y congeladora
14. ¿Realiza mantenimiento a sus equipos y maquinarias?
Si No
15. ¿Cuenta con registro sanitario la asociación?
Si No
16. ¿Cuáles son los tipos de publicidad y promoción que utiliza para vender los derivados lácteos?
Etiquetado de los productos
17. ¿Qué tipo de canal utiliza para la distribución de los derivados lácteos?
Canal directo
18. ¿De qué lugar son sus clientes a los que vende los productos terminados?
Lima, Trujillo, Chachapayas y Luya Grande
19. ¿Qué garantías tienen sus clientes para adquirir su producto?
Productos de calidad
20. ¿Ha recibido algunos reclamos por parte de los clientes?
Si, al inicio de mis labores
21. ¿Cuáles son los reclamos que ha recibido por parte de los clientes?
Textura, color y sabor de los derivados lácteos
22. ¿Qué medidas toman ante los reclamos de los productos?
Se reemplaza el producto y se realiza una inspección del
proceso de producción para encontrar el problema
23. ¿Cuánto es la cantidad de proveedores que tiene la asociación en la actualidad?
13 de materia prima y 3 de insumos y materiales
24. ¿Qué precio paga para el litro de leche a los productores?
S/ 1.10
25. ¿Cómo y quién fija el precio de compra de la leche?
En reunión general con las socias y mi persona
26. ¿Cuál es su mayor limitación para recolectar leche?
La temporada de sequía y las competencias
27. ¿Cuáles son los estándares de calidad que exigen para la compra de leche a los productores?
Buena densidad y baja acidez y higiene
28. ¿Qué pruebas realizan a la leche para determinar la calidad?
Densidad y Acidez



29. ¿Ha realizado alguna vez devolución de la leche a algún proveedor por no cumplir con los estándares exigidos?

Si No

30. ¿Le gustaría incrementar la cantidad de proveedores con los que cuenta actualmente?

Si No

31. ¿Qué criterios utiliza para elegir a sus proveedores tanto de materia prima como de insumos?

*de materia prima son ellos quienes eligen entregar en mi planta
debido a la competencia que existe y por ser socios y de insumos por el precio*

32. ¿Tiene un sistema contable o control de gastos e ingresos?

Si

33. ¿Tiene un control de costos?

Si No

34. ¿Recibe alguna capacitación que le ayude en la administración de la Asociación?

Si No

35. ¿Sobre qué temas recibe capacitación?

.....

36. ¿Qué información le gustaría recibir en las capacitaciones?

Sobre como elaborar productos diversificados y ampliar mi mercado

Anexo 5. Modelo de Entrevista Aplicada al Personal de Producción de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.



UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS

I. Objetivo de la entrevista:

El objetivo de la presente entrevista es generar información relevante de la situación actual, para identificar las ventajas competitivas y los problemas de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.

II. Información general del entrevistado

Nº 7

Nombre Rosa Adelina Cruz Alvarado

Cargo Encargada de planta

1. ¿Qué actividades realiza dentro de la planta procesadora?
..Elaboración de queso, yogur y manjar.....
2. ¿Cuánto tiempo le toma realizando dichas actividades?
..medio día.....
3. ¿Tiene un proceso productivo en el cual se rigen para elaborar cada producto?
..Si.....
4. ¿Existe algún conflicto con tus compañeros de trabajo?
..No.....
5. ¿Qué problemas percibes en la asociación actualmente?
..Falta implementación de materiales.....
6. ¿Qué sugieres para mejorar los problemas actuales que están afectando a la asociación?
..Comprar más materiales.....
7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?
..Si.....
8. ¿Qué temas le gustaría recibir en las capacitaciones?
..Sobre variedades de queso.....
9. ¿Cuentan con un lugar adecuado para la recepción y almacenamiento de la leche?
Si No
10. ¿En qué tipo de recipiente es almacenado la leche?
..ollas de aluminio.....
11. ¿Tienen equipos adecuados para almacenar los productos terminados?
Si No
12. ¿Cuentan con embalajes y envases previstos para empacar y enviar el producto?
Si No

Anexo 6. Galería Fotográfica



Figura 33. Aplicación de Encuesta a Productora de Leche del Distrito de Levanto.



Figura 34. Aplicación de Encuesta a Productor de Leche del Distrito de Levanto.



Figura 35. Aplicación de Encuesta a Cliente del Mercado Central de Chachapoyas.



Figura 36. Aplicación de Encuesta a Cliente del Terminal Terrestre de Chachapoyas.



Figura 37. Derivados Lácteos Ofertados por la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.



Figura 38. Planta Procesadora de Derivados Lácteos de la Asociación de Productores Agropecuarios San Pedro de Levanto.