

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS



**“RETOS, LIMITACIONES Y SITUACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS
EMPRESARIOS DE LA AGROINDUSTRIA LÁCTEA EN EL
DISTRITO DE HUALGAYOC, AÑOS 2017-2022”**

T E S I S

**Para obtener el Título Profesional de:
INGENIERO EN AGRONEGOCIOS**

Presentado por la Bachiller:
LADY CHRISTABEL ROBLES SALVADOR

Asesor:
MBA. Ing. SANTIAGO DEMETRIO MEDINA MIRANDA

Cajamarca - Perú
2024

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: .
ROBLES SALVADOR, Lady Christabel
DNI: 46344866
Escuela Profesional/Unidad UNC:
INGENIERIA EN AGRONEGOCIOS.
2. Asesor:
MBA. Ing. Santiago Demetrio Medina Miranda
Facultad/Unidad UNC: CIENCIAS AGRARIAS.
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller **Título profesional** Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
RETOS, LIMITACIONES Y SITUACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA
AGROINDUSTRIA LÁCTEA EN EL DISTRITO DE HUALGAYOC, AÑOS 2017-2022
6. Fecha de evaluación: 27/01/2025
7. Software antiplagio: **TURNITIN** **URKUND (OURIGINAL) (*)**
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 14%
9. Código Documento: oid: 3217:424047036
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO **PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO**

Fecha Emisión: 27/01/2025

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 MBA. Ing. Santiago Demetrio Medina Miranda Docente Asesor DNI: 26636144



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"
Fundada por Ley N° 14015, del 13 de febrero de 1962
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
Secretaría Académica



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Cajamarca, a los treinta y un días del mes de octubre del año dos mil veinticuatro, se reunieron en el ambiente **2C - 202** de la Facultad de Ciencias Agrarias, los miembros del Jurado, designados según **Resolución de Consejo de Facultad N° 540-2024-FCA-UNC, de fecha 16 de octubre del 2024**, con la finalidad de evaluar la sustentación de la **TESIS** titulada: **"RETOS, LIMITACIONES Y SITUACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA AGROINDUSTRIA LÁCTEA EN EL DISTRITO DE HUALGAYOC, AÑOS 2017 - 2022"**, realizada por la Bachiller **LADY CHRISTABEL ROBLES SALVADOR** para optar el Título Profesional de **INGENIERO EN AGRONEGOCIOS**.

A las once horas y cero minutos, de acuerdo a lo establecido en el **Reglamento Interno para la Obtención de Título Profesional de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cajamarca**, el Presidente del Jurado dio por iniciado el Acto de Sustentación, luego de concluida la exposición, los miembros del Jurado procedieron a la formulación de preguntas y posterior deliberación. Acto seguido, el Presidente del Jurado anunció la aprobación por unanimidad, con el calificativo de diecisiete (17); por tanto, la Bachiller queda expedita para proceder con los trámites que conlleven a la obtención del Título Profesional de **INGENIERO EN AGRONEGOCIOS**.

A las doce horas y diez minutos del mismo día, el Presidente del Jurado dio por concluido el Acto de Sustentación.

Dr. Isidro Rimarachín Cabrera
PRESIDENTE

Ing. Mg. Sc. Jhon Anthony Vergara Copacandori
SECRETARIO

Ing. José Lizandro Silva Mego
VOCAL

MBA Ing. Santiago Demétrio Medina Miranda
ASESOR

DEDICATORIA

A mi madre Romelia, cuyo amor, paciencia y perseverancia me han permitido realizar otro sueño: Gracias por inculcarme los valores de la perseverancia y la valentía, y por enseñarme a no temer a las dificultades ya que Dios está siempre conmigo.

A mis queridos hijos Ángel y Camila, que son mi principal motivación para seguir adelante y que me dan la fuerza para seguir desarrollándome durante este camino, gracias por estar siempre a mi lado. A toda mi familia, ya que sus oraciones, consejos y palabras de aliento me han hecho ser mejor persona y de alguna manera me apoyan para perseguir todas mis aspiraciones y objetivos.

Por último, quiero dedicar mi tesis a todos mis amigos, por apoyarme cuando más los he necesitado, por tenderme la mano en situaciones difíciles y por el cariño que me han dado cada día. Gracias, amigos; siempre estaréis en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento, en primer lugar, a Dios por concederme salud, fuerza y capacidad; no tengo palabras para expresar mi amor y gratitud a mi madre, por su fe, su generosidad y su incesante ayuda en todo momento; gracias a ella he avanzado en mi vida.

A mi asesor MBA. Ing. Santiago Medina Miranda, quien desde el primer momento me brindó su amistad, generosidad y fue una tremenda ayuda en mi estudio al compartir sus conocimientos y lecciones.

A mi hermana Joanne Robles, por su apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado, y lo más importante, por estar a mi lado en los momentos más difíciles de mi vida, le agradezco su compasión y comprensión.

Finalmente, mi sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de esta tesis, brindándome su apoyo, consejos y aliento a lo largo del camino."

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TABLA DE CONTENIDO	vi
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Descripción del Problema	2
1.2. Formulación del Problema	4
1.3. Problema General	4
1.4. Problemas Específicos	4
1.5. Objetivos	4
CAPÍTULO II	5
REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1. Antecedentes de la Investigación	5
2.2. Bases Teóricas	13
2.3. Variables	16
CAPÍTULO III	18
MATERIALES Y MÉTODOS	18
3.1. Ubicación geográfica de la investigación	18
3.2. Materiales	20
3.3. Tipo y diseño de investigación	20
3.4. Enfoque de investigación	20
3.5. Nivel de investigación	21
3.6. Población y muestra	21
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23

3.8. Validez y confiabilidad	24
3.9. Aspectos éticos considerados	24
3.10. Matriz de consistencia	25
CAPÍTULO IV	27
RESULTADOS Y DISCUSIONES	27
4.1. Resultados	27
4.2. Retos, limitaciones y situación organizacional en los emprendimientos de la industria láctea rural en el distrito de Hualgayoc	28
4.3. Limitaciones de los productores de la agroindustria láctea del queso en el distrito de Hualgayoc.....	37
4.4. Situación organizacional de los productores de la agroindustria láctea del queso en el distrito de Hualgayoc.....	44
CAPÍTULO V	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1. Conclusiones	64
5.2. Recomendaciones	65
Lista de Referencias.....	66
Anexos.....	74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Población de estudio	22
Tabla 2. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	23
Tabla 3. Matriz de consistencia	26
Tabla 4. Población de estudio según sexo y por tipo de zona.....	27
Tabla 5. Rango de edad de los productores de queso	28
Tabla 6. Factores determinantes al iniciarse en el negocio lácteo del queso, según zona ecológica	29
Tabla 7. Retos mas determinantes que actualmente enfrentan los emprendedores del queso según zona ecológica	30
Tabla 8. Estado de la tecnología en la agroindustria láctea del queso, según zona ecológica.	31
Tabla 9. Opinión sobre la necesidad de continuar mejorando la tecnología	32
Tabla 10. Aspectos tecnológicos que se requieren mejorar en la etapa de la cadena productiva del queso	32
Tabla 11. Estado de la innovación en la zona de estudio.....	33
Tabla 12. Estado actual de acceso a la capacitación	34
Tabla 13. Temas de capacitación recibida por los productores de la industria Láctea – Distrito de Hualgayoc	35
Tabla 14. Tipos de quesos elaborados en la zona de estudio.....	36
Tabla 15. Destino de la comercialización del queso.....	37
Tabla 16. Limitaciones al momento de iniciarse en el negocio lácteo, según zona	39
Tabla 17. Limitaciones actuales en el desarrollo del negocio, según zona ecológica	39
Tabla 18. Factores determinantes en el proceso productivo	40
Tabla 19. Factores en la calidad del producto.....	41
Tabla 20. Factores en el proceso de comercialización.....	42
Tabla 21. Factores limitantes para acceder a mercados más amplios.....	42
Tabla 22. Factores competitivos para el crecimiento.....	43
Tabla 23. Crecimiento del negocio	44
Tabla 24. Pertenencia de los productores asociados a organizaciones productivas	45
Tabla 25. Años de pertenencia de los productores en las organizaciones productivas de queso	46
Tabla 26. Motivo principal que impulso pertenecer a una organización productiva.....	47

Tabla 27. Instituciones de apoyo que brindaron asistencia técnica a los productores de queso	51
Tabla 28. Evaluación de la satisfacción en la asistencia técnica recibida	51
Tabla 29. Instituciones de apoyo que brindaron capacitación a los productores de queso.....	52
Tabla 30. Tipo de beneficios obtenidos por los productores al pertenecer a una organización productiva	53
Tabla 31. Perspectivas futuras de los productores	53
Tabla 32. Estado del incremento de la capacidad productiva del negocio	54
Tabla 33. Motivos que impulsan dar continuidad en el negocio lácteo.....	55
Tabla 34. Resultados obtenidos al trabajar bajo el modelo asociativo	55
Tabla 35. Tabla cruzada zona ecológica y motivo principal para no pertenecer a una asociación	57
Tabla 36. Tabla cruzada zona ecológica y, consideración sobre el incremento de la capacidad productiva del negocio en los últimos años	58
Tabla 37. Tabla cruzada zona ecológica y motivo principal para continuar en el negocio de la agroindustria láctea	59
Tabla 38. Alfa de Cronbach	83
Tabla 39. Actividad principal de los productores según tipo de zona	95
Tabla 40. Nivel de educación de los productores de queso según tipo de zona	95
Tabla 41. Envases que los proveedores emplean para el transporte de leche.....	95
Tabla 42. Cantidad mensual de venta de productos lácteos, según tipo de zona.....	96
Tabla 43. Precio de venta de productos lácteos, según tipo de zona	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa del distrito de Hualgayoc, con indicación de los caseríos donde se realizará la investigación (Municipalidad distrital de Hualgayoc 2022).....	19
Figura 2. Confiabilidad del instrumento	83
Figura 3. Zonas geográficas	97
Figura 4. Ganado para la producción de queso.....	98
Figura 5. Maquinaria y equipos de producción	99
Figura 6. Proceso de elaboración	100
Figura 7. Envasado y distribución	101

RESUMEN

El estudio analiza los factores que afectan la sostenibilidad y el crecimiento de los emprendimientos de la agroindustria láctea en Hualgayoc, entre 2017 y 2022, con el objetivo de identificar retos, limitaciones y la situación organizacional de estos negocios. Se usó un enfoque mixto, no experimental, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, mediante encuestas estructuradas a 100 productores lácteos. Los principales retos encontrados incluyen mejoras en acopio y selección (53%), procesamiento (41%), innovación (91%), acceso a capacitación (76%), valor agregado (44%) y posicionamiento en el mercado (71%). Las limitaciones comprenden baja rentabilidad (48%), acceso limitado a financiamiento (23%) y tecnología (77%), calidad variable de la materia prima (46%), equipos y materiales tradicionales (43%), almacenamiento inadecuado (41%), competencia de mercado (76%), estrategias de marketing limitadas (54%) y marca débil (51%). También se evidenció debilitamiento organizacional y pérdida de capacidades para la autogestión. Las conclusiones sugieren políticas para abordar estos retos y limitaciones, fomentando la sostenibilidad y competitividad del sector. Asimismo, se observó que los productores asociados (24%) presentan ventajas en conocimiento productivo, tecnología y selección de mercado frente a los no asociados.

Palabras clave: Retos, limitaciones, situación organizacional, emprendimiento, agroindustria láctea.

ABSTRACT

The study analyzes the factors affecting the sustainability and growth of dairy agribusiness ventures in Hualgayoc from 2017 to 2022, aiming to identify challenges, limitations, and the organizational situation of these businesses. A mixed, non-experimental approach was used, combining qualitative and quantitative methods through structured surveys of 100 dairy producers. The main challenges found include improvements in collection and selection (53%), processing (41%), innovation (91%), access to training (76%), added value (44%), and market positioning (71%). Limitations include low profitability (48%), limited access to financing (23%) and technology (77%), variable quality of raw materials (46%), traditional equipment and materials (43%), inadequate storage (41%), market competition (76%), limited marketing strategies (54%), and weak branding (51%). Organizational weakening and a loss of self-management capacities were also evident. The conclusions suggest policies to address these challenges and limitations, promoting the sustainability and competitiveness of the sector. Additionally, it was observed that associated producers (24%) have advantages in productive knowledge, technology, and market selection compared to non-associated producers.

Keywords: Challenges, limitations, organizational situation, entrepreneurship, dairy agribusiness.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento en la agroindustria láctea desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y social a nivel global, ya que no solo proporciona alimentos esenciales, sino que también genera empleo e ingresos en diversas comunidades (Gallegos et al., 2023). La agroindustria láctea juega un papel crucial en el desarrollo sostenible, contribuyendo al crecimiento económico, la inclusión social y la protección ambiental en zonas rurales. Su impacto abarca el impulso de la economía local mediante la generación de empleos, la integración de pequeños productores para reducir desigualdades, y la implementación de prácticas sostenibles que minimizan el impacto ambiental. Además, fortalece la seguridad alimentaria y el bienestar al ofrecer productos lácteos de calidad. Así, la agroindustria láctea sostenible está relacionada con diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS: 1, 2, 12 y 13) y promueve un desarrollo rural integral. En el contexto peruano se ha observado un notable aumento en la intención emprendedora, especialmente en emprendimientos propios dentro del sector lácteo. Aunque existe una participación minoritaria en asociaciones de emprendedores, el mayor porcentaje de estos emprendimientos sigue operando en la informalidad. Sin embargo, a pesar de esta tendencia prometedora, persisten desafíos significativos en términos de sostenibilidad y éxito empresarial en el sector.

Según Chávez et al., (2023) para garantizar la viabilidad a largo plazo de los emprendimientos en la agroindustria láctea es importante fomentar la innovación, promover una gestión empresarial eficiente y potenciar la adaptación ágil a los cambios del mercado, considerando que solo un 10% de los emprendimientos puede considerarse verdaderamente exitoso, los emprendimientos en el sector lácteo surgen como respuesta a crisis y cambios sociales, contribuyendo al desarrollo económico mediante la innovación, fundamental en la economía actual. En un entorno competitivo, el emprendimiento es clave para satisfacer demandas contemporáneas, reflejándose en la constante búsqueda de tecnologías y procesos que optimicen la eficiencia, calidad y sostenibilidad en la producción láctea. (Ávila, 2021).

En la agroindustria láctea rural, además de lo indicado por Ávila, (2021), esta viene enfrentándose a un conjunto de retos y limitaciones que reflejan las dificultades

para mantener la competitividad y sostenibilidad de los pequeños productores en un entorno con recursos y apoyo institucional limitados. Además, Meraz et al. (2021) señala que los emprendimientos en el sector lácteo carecen de una adecuada planificación productiva y administrativa, lo que se debe a la falta de modelos de trabajo claros y una estructura organizacional efectiva. También enfrentan conflictos con proveedores por la calidad y puntualidad de la materia prima. A pesar de estas limitaciones, tienen el potencial de mejorar y estabilizarse en mercados nacionales e internacionales; entre otras consideraciones también se indica la carencia de estrategias y herramientas para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

La problemática descrita no es ajena a lo que viene sucediendo en el distrito de Hualgayoc, pues a pesar de ser una de las actividades fundamentales para pequeños y medianos productores, y de contribuir de manera destacada a la generación de empleo, al mejoramiento de ingresos, a la seguridad alimentaria y a la nutrición mejorada de la población. En la presente investigación se presenta los retos y limitaciones que comprometen la sostenibilidad y el crecimiento de la agroindustria láctea de este sector y que de continuar probablemente impida que los productores no se beneficien plenamente de sus actividades, requiriendo para superar estos desafíos del apoyo técnico, financiero y organizacional y permitir que este sector pueda ser competitivo y contribuir de manera efectiva al desarrollo rural.

1.1. Descripción del Problema

En el ámbito empresarial a nivel internacional, persiste una discusión sobre la mejora del desempeño de los emprendedores en la agroindustria láctea, con el desafío de satisfacer las crecientes demandas nutricionales de manera sostenible. En particular, las Pymes en Colombia enfrentan deficiencias relacionadas con la falta de inversión en tecnología, planificación estratégica y capacidad limitada de innovación, lo que obstaculiza su internacionalización en mercados especializados. A pesar de recomendaciones internacionales para invertir en capital humano y promover la movilidad entre empresas y organismos de investigación, estas medidas aún no se han implementado eficazmente. Esta situación afecta negativamente la competitividad y el desarrollo sostenible de la agroindustria láctea a nivel global, generando una problemática

que requiere abordarse en la investigación y gestión del conocimiento en este sector (Malagón et al., 2023).

En la región de Cajamarca, el sector lácteo se presenta como una oportunidad de crecimiento debido a su potencial para generar mayores ganancias en comparación con la siembra y cosecha. Sin embargo, se enfrenta a retos y limitaciones, especialmente en provincias como: Celendín, San Miguel, Chota y Cutervo, donde los productores utilizan métodos tradicionales. Esta falta de modernización limita el máximo aprovechamiento y la productividad en la transformación de derivados lácteos. La carencia de asesoramiento adecuado impide la organización, innovación e integración de nuevas tecnologías, afectando la eficiencia y competitividad del sector. Para superar estos desafíos, se propone un reentrenamiento del personal, mediante capacitaciones sobre operación de máquinas y procesos. Mejorar estos aspectos podría aumentar el aprovechamiento de recursos y reducir significativamente los costos de producción al minimizar inconformidades, reprocesos y desperdicios (Rodas & Vasquez, 2023).

En los emprendimientos dentro de la agroindustria láctea, los destinos principales de la producción nacional de leche incluyen la industria láctea moderna y la industria artesanal. Sin embargo, en el caso de los productos derivados lácteos de la industria artesanal, especialmente los quesos artesanales, suelen comercializarse sin una estandarización significativa y se ofrecen a través de canales de venta, a menudo de manera desorganizada y sin cumplir con las exigencias de calidad necesarias para competir en mercados más demandantes. La ausencia de una estrategia nacional que promueva emprendimientos exitosos en este sector representa una problemática que necesita ser abordada. Es esencial dedicar esfuerzos significativos para transformar la cultura agroempresarial existente, en una cultura emprendedora, empezando por involucrar a los agroempresarios establecidos y exitosos para que actúen como impulsores en la creación de nuevos negocios agropecuarios.

Por lo señalado en los párrafos anteriores, los emprendimientos agroindustriales del sector lácteo presentan deficiencias en su producción y comercialización. Es así que, en la presente investigación, se busca describir los retos, limitaciones y la situación organizacional de los productores de queso artesanal y cómo estos factores han influenciado en el desarrollo de los emprendimientos agroindustriales del sector lácteo en

el distrito de Hualgayoc, años 2017-2022. Los hallazgos de esta investigación contribuirán al fortalecimiento de la teoría existente sobre los emprendimientos en la agroindustria láctea, específicamente en las plantas queseras del distrito de Hualgayoc.

1.2. Formulación del Problema

1.3. Problema General

¿Cuáles son los retos, limitaciones y situación organizacional en los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc, años 2017-2022?

1.4. Problemas Específicos

- a. ¿Cuáles son los principales retos de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc, años 2017-2022?
- b. ¿Cuáles son las limitaciones de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc, años 2017-2022?
- c. ¿Cuál es la situación organizacional de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc, años 2017-2022?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar los retos, limitaciones y situación organizacional en los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc, 2017-2022.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a. Caracterizar los principales retos de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc.
- b. Describir las limitaciones de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc.
- c. Identificar y analizar la situación organizacional de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la Investigación

En base a los antecedentes internacionales, según Cervantes y Vargas (2024) en su investigación titulada “Cadena agroindustrial queso adobera de los altos de Jalisco, impulsora del desarrollo local y regional”, investigación de tipo aplicada con un enfoque mixto, se utilizaron encuestas estructuras a 76 participantes, además de entrevistas abiertas realizadas a recolectores de leche y queso. Concluyeron que, aunque existen estrategias viables para fortalecer la cadena agroindustrial, la principal debilidad radica en la baja disposición de los productores a organizarse colectivamente, lo que dificulta la consolidación de compromisos y estándares de calidad. Además, resaltan la importancia de una adecuada gobernanza y del fortalecimiento del capital social para impulsar el desarrollo local y regional.

Así mismo, Ortega y Santafé (2023) en su investigación titulada “Entrepreneurial Experiences of the Dairy Sector in the Province of Pamplona: A Post-pandemic View”, la metodología fue tipo descriptiva, la población estuvo conformada por empresarios del sector lácteo, y la muestra fue de cinco empresarios, el método utilizado fue el de historia de vida, que permitió recolectar información detallada sobre las vivencias de los empresarios en relación con los cambios y retos postpandemia. Los resultados evidenciaron que los empresarios han logrado adaptarse a las contingencias del mercado, desarrollando capacidades estratégicas clave como la toma de decisiones, la resiliencia, la innovación y la gestión financiera. Estas capacidades fueron fundamentales para la creación de estrategias de diferenciación, que les permitieron aprovechar las oportunidades derivadas de la coyuntura postpandemia y desarrollar ventajas competitivas que contribuyeron a la competitividad del sector. A pesar de las adversidades, la resiliencia y el espíritu emprendedor de los empresarios fueron claves para mantenerse activos y seguir desarrollando el sector lácteo en la región.

Además, Gallegos et al., (2023), en su investigación titulada “Overview of the dairy industry in Mexico”, la metodología fue documental, los resultados evidenciaron un análisis detallado de los sistemas de producción, acompañado por una breve revisión que destaca la importancia de la leche en términos alimenticios y de salud. La omisión de aspectos que impulsan o restringen su expansión constituye una limitación significativa

en la comprensión integral del panorama, concluyendo que las transformaciones observadas en la industria láctea son consecuencia de la tendencia de reemplazar el consumo de productos lácteos con alternativas como "leche no láctea" o alimentos de origen vegetal, así como de la competencia dinámica entre empresas con estructuras oligopólicas.

También Patiño et al., (2022), en su estudio titulado “Strategies of microenterprises dedicated to the elaboration of artisan cheese in the tropic of Mexico”, la metodología fue tipo descriptiva, de enfoque mixto, la población consistió en microempresas queseras del estado de Guerrero, los resultados revelaron que las microempresas del grupo estudiado número uno podrían mejorar su competitividad mediante acciones innovadoras y estrategias para fortalecer la relación con los clientes y diversificar canales de venta. En cambio, las queserías del grupo dos se centran en mejorar la relación con los clientes y diversificar canales, pero podrían beneficiarse de acciones innovadoras. Concluyeron que es fundamental adaptarse a las tendencias de mercado, como la demanda de productos más saludables. La colaboración entre microempresas es crucial para desarrollar capacidades dinámicas y enfrentar los desafíos del mercado en constante cambio. Además, las microempresas enfocan sus estrategias en selección de canal y colaboración para posicionarse y gestionar riesgos.

Por otro lado, Usuga et al., (2022), en su investigación titulada “Technology Acceptance of a Mobile Application to Manage Dairy Businesses”, la metodología fue tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo. El objeto de estudio estuvo compuesto por 122 ganaderos, a quienes se les aplicó un cuestionario, como resultados se obtuvo que el 79% del total de empresarios ganaderos encuestados había completado estudios superiores al nivel de bachillerato. A pesar de que la mayoría estaba al tanto de aplicaciones móviles para la gestión de negocios lecheros, solo alrededor de la mitad las utilizaba de manera habitual. Llegando a la conclusión de que el análisis de datos en los negocios lecheros es valioso para la gestión, la información productiva y la salud animal. Sin embargo, la frecuencia baja de uso de aplicaciones móviles en economías emergentes sugiere una limitada adopción de tecnologías blandas en la agroindustria láctea. Aunque los empresarios reconocen el potencial de mejora, esta baja adopción indica vulnerabilidad y limitadas capacidades empresariales frente a industrias más desarrolladas.

Así mismo Cañizares (2021) en su estudio titulado “Distribution channels and the decision to expand to them: an approach from the industrial organization, propuso analizar los conflictos que podrían surgir entre productores y distribuidores cuando los primeros consideren abrir un canal online, además del canal tradicional. Llego a la conclusión, que es fundamental para los agentes dentro de una industria no solo competir de manera efectiva con sus competidores, sino también ampliar sus canales de distribución y aprovechar el crecimiento del mercado para incrementar las utilidades del sector en su conjunto. Este enfoque no solo fomenta la ventaja competitiva individual, sino que también fortalece el desempeño global de la industria mediante estrategias de expansión y la explotación de oportunidades de mercado.

Además, el estudio realizado por Agudelo et al., (2021) “Impacto de las marcas colectivas en los productores de quesos artesanales mexicanos”. Llegando a la conclusión que el apoyo colectivo entre los asociados emerge como un factor clave en todas las zonas. Esto sugiere que las asociaciones podrían ser una plataforma efectiva para fomentar la colaboración y el respaldo mutuo entre los productores de queso artesanal. Asimismo, las asociaciones ofrecen un entorno propicio para la introducción y adopción de tecnología en la industria láctea artesanal, lo cual podría contribuir a mejorar la calidad del producto y aumentar su accesibilidad a mercados más amplios. Estos resultados subrayan la importancia de fortalecer las asociaciones como parte de una estrategia integral para el desarrollo y la sostenibilidad del sector lácteo artesanal. Por otro lado, Cervantes et al., (2019) en su estudio denominado “Innovando la quesería tradicional mexicana sin perder artesanidad y genuinidad”, concluyó que la tecnología, implica el uso de medios físicos y biotecnológicos que contribuyan a mejorar la estabilidad del producto, aumentando la calidad sanitaria y permitiendo su transporte a mercados más distantes”.

De igual manera Terán (2019) en su investigación titulada “Análisis del mercado de la leche en Ecuador: factores determinantes y desafíos”, cuyo método fue de tipo descriptivo, abordando la evaluación de la situación actual del mercado de la leche en Ecuador, así como los factores y desafíos que enfrenta este sector. El autor destaca que la producción de leche ha sido una actividad crucial desde sus inicios para el desarrollo del Ecuador, obtuvo como resultado que el sector lácteo genera un aporte equivalente del 1,3 % del PIB nacional que contribuye al desarrollo del país, generando así mismo empleo y

constituyendo la principal fuente de ingresos para muchos habitantes de las zonas altas del país. Concluyendo que el sector lácteo ha permitido abastecer al país con uno de los alimentos más esenciales para el desarrollo humano y sus derivados. Sin embargo, a pesar de su importancia, el sector enfrenta retos como: bajo consumo de lácteos, exceso de producción, exportaciones limitadas, innovación y competitividad, además dentro de las principales limitaciones se encuentra, la distorsión del mercado por la intervención del gobierno, política de precios no flexibles, falta de campañas de consumo, y la dependencia en productos de suero de leche. Gestionar estos retos y limitaciones viene siendo crucial para el fortalecimiento del sector lácteo en Ecuador.

En base a la investigación de Richard (2018) “Industria del queso y sus aspectos culturales en Chile”, concluye que las lecherías y comunidades queseras de las regiones de Coquimbo y Valparaíso en Chile pueden aprovechar el crecimiento de la industria alimentaria y turística ofreciendo quesos con Denominaciones de Origen Protegidas, (DOP) capitalizando la demanda por productos gourmet y artesanales. Esta estrategia no solo fortalecerá la economía local y preservará la identidad cultural, sino que también posicionará a Chile como un destino turístico gastronómico de calidad. Además, se destaca la importancia de la colaboración y asociación entre los productores para impulsar la presencia y competitividad en el mercado nacional e internacional.

A nivel nacional, el gobierno peruano, a través del (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI],2024) y con el apoyo de AGROIDEAS, ha entregado recientemente una planta procesadora de quesos en Puno, como parte de sus esfuerzos por fortalecer el sector lácteo en el sur del país en 2024. Valorada en más de S/ 660 mil soles, esta iniciativa respalda directamente a 30 productores locales de la Asociación de Productores Agropecuarios Don Lorenzo en Samán, Azángaro. Este respaldo gubernamental constituye un motivo clave para que los productores sigan en la agroindustria láctea, evidenciando el apoyo del gobierno hacia el sector. Además, como muestra adicional de su compromiso, el Gobierno ha anunciado el desarrollo de una plataforma digital única del Estado Peruano para facilitar la gestión de recursos y servicios para el sector agrario, agilizando trámites administrativos y promoviendo el acceso a información y recursos esenciales para las asociaciones y productores (MIDRAGRI, 2024).

Así mismo Rodas y Vásquez (2023) en su investigación titulada “Propuesta de mejora de procesos para incrementar la productividad en una empresa del sector lácteo en la ciudad de San Miguel de Pallaques, Cajamarca”, la metodología fue descriptiva, como resultados obtuvo que la mejora continua, especialmente a través de las 5'S, es esencial para mantener la competitividad empresarial. Evaluar y ajustar la productividad a lo largo del tiempo permite ganar espacio en el mercado, reducir costos y aumentar la rentabilidad. Además, el plan de implementación de las 5'S se centró en mejorar las condiciones de trabajo y calidad, buscando beneficios como la reducción de averías y tiempos de ciclo para impulsar la eficiencia en la producción. Concluyo que la situación actual de una empresa láctea en San Miguel, requiere enfocar la atención en la producción y utilizar indicadores clave.

Además, Figueroa (2023) en su investigación titulada “Adopción de una innovación tecnológica agraria en pequeños productores de vacunos lecheros en la sierra central del Perú”, metodología tipo descriptiva, Los hallazgos revelaron que los productores notaron un aumento promedio en la producción de leche gracias a la implementación de innovaciones tecnológicas, alcanzando un incremento de 2.48 litros por día por vaca. Esta mejora en la producción lechera se traduce en un aumento estimado de 390.60 soles en los ingresos familiares por mes, y el 100% de los productores utiliza afrecho para suplementar la dieta. Las enfermedades más comunes, como la distomatosis y las diarreas, afectan al 27.2% y 20.5% del ganado, respectivamente. Concluyo que el experimento demostrativo tuvo éxito, al generar una percepción positiva entre los productores y promover la adopción tecnológica, con una alta tasa de intención del 93%. Las capacitaciones preliminares, orientadas a explicar los procedimientos del paquete tecnológico, fueron clave para este éxito.

Además, según Saavedra (2022) “La informalidad y su relación con la evasión tributaria en los productores de queso fresco artesanal del centro poblado La Colpa, en el distrito de Bambamarca”, investigación de alcance correlacional, los resultados evidenciaron, que muchos productores de queso operan de manera informal, evitando la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y la emisión de comprobantes de pago. Esta informalidad lleva a la evasión tributaria, limitando sus oportunidades de expansión y exponiéndolos a sanciones. Además, dentro de los principales motivos para no asociarse y seguir en la informalidad es el desconocimiento sobre cómo constituirse

formalmente. Esto resalta la necesidad de capacitación para ayudar a estos productores a formalizarse y expandir sus actividades de manera sostenible.

Por otro lado, Solano et al., (2021) en su investigación “Organizational arrangements: producer-industry approach in the dairy agro-industrial subsystem of northern Peru”, investigación tipo descriptiva, los resultados evidenciaron que el subsistema agroindustrial lácteo en el norte de Perú se caracteriza por una estructura diversa que abarca desde productores hasta consumidores finales, con pequeños productores que abarcan el 85% de la producción total. Este grupo contrasta con el 15% restante, compuesto por medianos y grandes productores, evidenciando así la predominancia de operaciones a menor escala en la región. La participación de actores complementarios, como proveedores, servicios y organismos públicos y privados, completa la complejidad de este sistema agroindustrial. Llegando a la conclusión que el agronegocio lácteo en el norte de Perú muestra un crecimiento prometedor, pero enfrenta desafíos de coordinación entre productores, intermediarios e industrias lácteas debido a factores como asimetría de información y oportunismo.

Según Bobadilla et al., (2020), en la investigación “La influencia de la asociatividad en el desarrollo de oportunidades productivas: el caso de cuatro asociaciones agropecuarias de la región Moquegua – Perú”, se empleó una metodología mixta, los hallazgos revelaron que, en comunidades rurales, la mayoría de los productores artesanales muestran una reticencia a asociarse, principalmente debido a la falta de confianza y el miedo a perder su capital. Esta tendencia refleja una evaluación racional de costos y beneficios, donde los intereses individuales y la incertidumbre sobre el beneficio económico personal influyen en la decisión de no asociarse.

La percepción que tienen los productores dedicados a los negocios de quesos sobre la rentabilidad es un factor crítico para algunos se trata de un negocio rentable y para otros es no rentable en esta reflexión se considera algunos factores clave como por ejemplo la disponibilidad de la materia prima, la demanda del mercado, los costos de inversión y costos de oportunidad, la competencia y los precios; estos criterios determinados son explicados por Gamarra (2019) quien en el estudio “Rentabilidad económica de queso de la provincia de Melgar – Puno, 2016 - 2017” , determino que la

disponibilidad de la materia prima, el transporte, la mano de obra y acceso al mercado son determinantes principales que influyen en la rentabilidad de la producción del queso.

A nivel regional, Llamoctanta et al., (2023) en su investigación titulada “Emprendimiento del agronegocio de lácteos en la provincia de Hualgayoc, la metodología fue tipo descriptiva, entre sus resultados destaca la diversidad en la producción del agronegocio lácteo en emprendimientos que recolectan entre 100 y 400 litros diarios, sumando un total de 17,350 litros al día. Estos resultados subrayan la relevancia de las plantas queseras en el proceso de acopio lácteo provincial, concluyendo que la producción de queso se centra en tipos como el fresco, fresco pasteurizado y suizo. La brecha tecnológica evidente entre las plantas queseras resalta la necesidad de modernización en el sector para mejorar la competitividad. A pesar de las disparidades, los ingresos son significativos, subrayando la importancia económica local. Los desafíos, como enfermedades animales y escasez de pastos, requieren atención. Se sugiere investigar la modernización tecnológica, diversificación de productos y estrategias de mercado ágiles, así como implementar programas de formación para emprendedores, fortaleciendo capacidades e innovación en emprendimientos lácteos.

También Rubio (2021) en su investigación titulada “Informalidad en el bienestar social de los trabajadores de la MYPE productora de lácteos del distrito de Hualgayoc”, metodología tipo descriptiva, como resultados obtuvo que de los 60 encuestados, la Mype productora de lácteos en el Distrito de Hualgayoc presenta un elevado nivel de informalidad, representado por un 86,7%, mientras que un 13,3% muestra un nivel medio de informalidad. Este hallazgo destaca la prevalencia de prácticas informales en dichas micro y pequeñas empresas lácteas en el área estudiada. Llegando a la conclusión que la alta informalidad en la Mype productora de lácteos del distrito de Hualgayoc está fuertemente asociada de manera negativa con el bajo nivel de bienestar social de sus trabajadores.

Por otro lado, Requejo (2019) en su estudio con título “Influencia de la calidad, costo, y diferenciación en la competitividad de la producción de queso fresco en el distrito de Bambamarca”, hizo uso del método tipo descriptivo, obtuvo como resultados que el 88.5% de los propietarios son hombres y el 11.52% son mujeres. El 34% se encuentra en el grupo de 21 a 30 años, el 60% está en la franja de 31 a 50 años, y el 5% tiene 20 años

o menos. Estos datos resaltan una presencia significativa de jóvenes microempresarios (menores de 30 años), representando el 39%, lo que sugiere la oportunidad de implementar programas para mejorar la calidad de productos, gestionar costos y diferenciar sus productos para aumentar la competitividad. Llegó a la conclusión que la calidad influye significativamente en la competitividad del queso fresco, mientras que el costo de producción afecta la rentabilidad, pero no la productividad. La diferenciación tiene un impacto altamente significativo en la rentabilidad, especialmente en diseño y nivel de precio, aunque no afecta significativamente la productividad.

Según Goicochea (2019) en su investigación titulada “Factores que inciden en la competitividad de las microempresas productoras de derivados lácteos en el distrito de Bambamarca”, la metodología fue tipo descriptiva, la muestra fueron 21 productores, como resultados se obtuvo que la mayoría de los productores de leche tiene un nivel educativo limitado y enfrentan dificultades en acceder a capacitación y tecnología, mostrando resistencia al cambio. Además, carecen de comprensión sobre la salud animal y desconocen normas técnicas para la producción láctea. El 75% se dedica principalmente a quehaceres domésticos en lugar de enfocarse exclusivamente en la producción láctea. Concluye que la competitividad de las microempresas analizadas se ve afectada principalmente por desafíos económicos, ya que tanto los productores de leche como los elaboradores de productos lácteos carecen de asistencia técnica. Esta carencia contribuye a un rendimiento deficiente en la producción de queso.

Finalmente, Moreno (2018) en el estudio titulado “Sistemas de comercialización de queso fresco pasteurizado de queserías rurales del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc – región Cajamarca”, realizó una investigación descriptiva, con una muestra de 22 plantas queseras a las que se les aplicó un cuestionario, los resultados determinaron que el 80% de la producción de queso se comercializa en la ciudad de Lima. Además, el margen de utilidad es de S/3.60 por kilogramo. Concluye que la producción de queso satisface el consumo interno y los canales de comercialización son los adecuados en el distrito de Bambamarca.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría del aprendizaje basado en retos (ABR)

De la Cruz et al., (2022) definen esta metodología como una herramienta innovadora para que los equipos enfrenten problemas reales, aplicando conocimientos y proponiendo soluciones creativas y sostenibles. Fomenta competencias laborales clave, como el pensamiento crítico y la creatividad, impulsando la toma de decisiones estratégicas. Además, promueve el aprendizaje colaborativo al incentivar la interacción y el intercambio de ideas entre los equipos, generando soluciones únicas. Esta metodología no solo es valiosa en el desarrollo profesional, sino que debería implementarse desde etapas tempranas para un crecimiento continuo y adaptativo en las organizaciones.

2.2.2. Teoría de las organizaciones

La teoría de las organizaciones, según Mintzberg, Quinn y Voyer citado por De la Rosa (2021), la definen como un modelo adaptativo esencial en la planeación estratégica, donde se abordan elementos críticos como ambiente, misión, análisis de situación y proyección para la formulación de estrategias. La apropiación interna se destaca como clave, ya que cada componente se conceptualiza y aplica de manera estratégica. Aunque no se atribuye la autoría específica de la teoría de las organizaciones a un único autor, Mintzberg emerge como un destacado contribuyente con un enfoque integral. Este marco conceptual también enfatiza la importancia de enfrentar el impacto incierto en los recursos naturales mediante estrategias directas y una posición consciente del ambiente en el ciclo empresarial. La contribución de Mintzberg, Quinn y Voyer proporciona una comprensión integral y aplicativa en la planeación estratégica, fundamental para el contexto organizacional en el contexto de una tesis.

2.2.3. Teoría del caos

La teoría del caos, inicialmente impulsada por Lorenz citada por Salamanca et al., (2020) definen que la teoría en el contexto de la meteorología, ha evolucionado y se ha extendido a diversas disciplinas, como la criminología, la medicina, la educación, y la gestión empresarial. En el contexto de los emprendimientos en la agroindustria láctea,

esta teoría puede aplicarse al reconocer la complejidad y adaptabilidad que requieren las organizaciones frente a cambios imprevistos, como fluctuaciones del mercado o condiciones climáticas adversas. La gestión empresarial en este sector debe desarrollar estrategias flexibles para enfrentar retos, destacando la importancia de manejar la imprevisibilidad y las interconexiones entre diferentes factores, como la producción, distribución y regulación. Al aplicar la teoría del caos a este campo, se subraya la necesidad de comprender y gestionar la complejidad inherente de los sistemas agroindustriales, considerando tanto los retos como las limitaciones organizacionales que surgen en el entorno cambiante de la agroindustria láctea.

2.2.4. Teoría de las restricciones (TOC)

La teoría de las Restricciones (TOC), según Goldratt y Cox (2013) citado por Horna (2020), se centra en la identificación y eliminación de restricciones o cuellos de botella en la cadena de suministro. Este enfoque propone pasos como la identificación de limitaciones, la toma de decisiones para aprovechar esas restricciones, la subordinación de otros aspectos al proceso decisional, y finalmente, la superación de las restricciones identificadas. La TOC considera las restricciones como puntos de apalancamiento para mejorar el sistema. Este enfoque implica un cambio de paradigma y se sugiere cuando hay una presión real para mejorar, se reconoce la falta de soluciones dentro del paradigma existente, y hay recursos disponibles, como el método TOC, un simulador o un consultor, para facilitar el proceso.

2.2.5. Teoría del emprendimiento

El concepto de “emprendimiento” fue introducido por primera vez en el año 1755 por Cantillon, citado por Teran y Guerrero (2020) quienes refieren que la teoría del emprendimiento ha evolucionado a lo largo del tiempo, inicialmente definido como asumir el riesgo de comprar y vender bienes, el concepto se expandió para incluir habilidades gerenciales y, más tarde, se centró en la innovación según la investigación de Schumpeter. En las décadas siguientes, la investigación se diversificó, abordando el emprendimiento desde perspectivas psicológicas, sociológicas y económicas. Posteriormente, se destacó el papel de las pequeñas empresas y se categorizó la

investigación en cuatro corrientes principales: psicología, sociología, economía y gestión empresarial. Cada corriente se enfoca en diversos aspectos del fenómeno emprendedor, abordando preguntas sobre qué sucede, por qué ocurre y cómo actúan los emprendedores. En conjunto, estas corrientes proporcionan una comprensión más completa de los aspectos económicos, geográficos, gerenciales, psicológicos y sociológicos del emprendimiento y su impacto en la sociedad.

2.2.6. Teoría de la administración

Según Fayol citado por Traba et al (2020) refiere que el éxito de las organizaciones radica en un sólido liderazgo, siendo la planificación de la producción su herramienta principal. Esta se lleva a cabo mediante la organización, dirección, coordinación y control de las tareas. Este enfoque se basa en principios clave, como la estricta división del trabajo, la definición clara de responsabilidades, y una disciplina y autoridad sólidas. Aunque este modelo persiste en la actualidad, se ha adaptado con conceptos modernos, como la flexibilización de la centralización y el reconocimiento del aspecto humano de la producción. A pesar de estas actualizaciones, sigue fundamentándose en sistemas racionales para operar de manera eficiente.

2.2.7. Teoría del conflicto

Vivas (2019) refiere que la teoría del conflicto implica enfrentar el desafío de fusionar las corrientes marxista y conflictualismo liberal, dos enfoques políticos que exploran el poder y las contradicciones sociales desde perspectivas diferentes. La teoría del conflicto, aplicada a los "Retos, limitaciones y situación organizacional en los emprendimientos de la agroindustria láctea", contribuye a comprender cómo las tensiones dentro de la cadena productiva generan cambios. Los conflictos entre los distintos actores del sector, como productores y distribuidores, obligan a las organizaciones a implementar estrategias flexibles para afrontar estos desafíos. Al abordar los conflictos mediante el diálogo y una distribución justa de los recursos, se facilita la adaptación y el desarrollo sostenible en los emprendimientos de la industria láctea.

2.3. Variables

2.3.1. Variable 1: Retos

a. Definición conceptual

El sector de producción de quesos artesanales enfrenta varios retos, incluidos los problemas tecnológicos para mejorar los procesos de producción y la calidad del producto, la necesidad de proporcionar capacitación y desarrollo del personal en habilidades de elaboración de quesos y gestión empresarial, y la importancia de analizar los retos del mercado. Abordar estos desafíos requiere una aproximación completa que incluya la implementación de mejores prácticas tecnológicas, programas de formación continua para los productores y empleados del sector, y el análisis exhaustivo del mercado en los procesos de producción, comercialización y distribución de quesos artesanales (Solano et al., 2021)

b. Definición operacional

Para la medición y obtención de resultados el estudio planeó medir la variable retos a través de las siguientes dimensiones: retos y tecnología, capacitación y retos de mercado.

2.3.2. Variable 2: Limitaciones

a. Definición conceptual

Según Bernaola et al., (2019) Las limitaciones en el sector de quesos artesanales abarcan desde restricciones normativas y financieras hasta obstáculos geográficos y climáticos. La falta de acceso a tecnología y capacitación especializada, junto con la dificultad para penetrar nuevos mercados y mantener altos estándares de calidad, también afectan la competitividad del sector. Además, la gestión de residuos y la necesidad de innovación y mejora continua. Superar estas limitaciones requerirá un enfoque integral que incluya inversión en infraestructura, capacitación, innovación y colaboración entre los actores del sector artesanal.

b. Definición operacional

Para la medición y obtención de resultados el estudio planeó medir la variable limitaciones a través de las siguientes dimensiones: factores limitantes, limitaciones en producción y comercialización, restricciones y desarrollo organizacional.

2.3.3. Variable 3: Situación organizacional

a. Definición conceptual

Es la evaluación interna llevada a cabo dentro de una empresa con el propósito de determinar y comprender su estado y desempeño en un período de tiempo definido. Este proceso implica el análisis exhaustivo de diversos aspectos, como estructuras, procesos, recursos humanos y financieros, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan el funcionamiento de la organización (Parra,2022).

b. Definición operacional

Para la medición y obtención de resultados el estudio planeó medir la variable situación organizacional a través de las siguientes dimensiones: productores asociados y productores no asociados.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Ubicación geográfica de la investigación

El presente estudio se realizó en el distrito de Hualgayoc a nivel de los productores de la agroindustria láctea del queso. En la Figura 01, se muestra el mapa de la ubicación de la investigación. La provincia de Hualgayoc forma parte del departamento de Cajamarca. Limita al sur con los distritos de Llapa, Tumbaden y Encañada, al norte con el distrito de Chota, al este con el distrito de Bambamarca y al oeste con los distritos de Catilluc y Chugur. En la parte este de la provincia de Hualgayoc, enlazada a las provincias de Cajamarca a través de la carretera longitudinal de la sierra a 120 km. Tiene una extensión territorial de 226.17 km², que representa el 29.10% de la provincia de Hualgayoc, y se encuentra a una altitud de 3502 m.s.n.m.

De acuerdo con el INEI (2019), la provincia de Hualgayoc cuenta con una población de 20,119 habitantes y una densidad demográfica de 69.9 hab/km². El clima característico de la región se distingue por ser moderadamente frío, con una presencia significativa de sol durante la mayor parte del año. Se experimentan vientos de intensidad regular, ocasionalmente acompañados de heladas y granizadas. A lo largo del día, las temperaturas tienden a aumentar, pero descienden notablemente durante las noches y madrugadas, especialmente en épocas de heladas. En las zonas más elevadas de la cordillera o en las cimas de los cerros circundantes, se observan dos periodos climáticos bien marcados: un período seco y otro lluvioso.

Figura 1.

Mapa del distrito de Hualgayoc, con indicación de los caseríos donde se realizó la investigación (Municipalidad distrital de Hualgayoc, 2022)



3.2. Materiales

3.2.1. Material de Campo

- Cámara.
- Lapiceros.
- Papel A4.
- Cuaderno de apuntes.
- Fichas.
- Folder manila.
- Sobre manila.
- Resaltadores.
- Memoria USB (8 GB).

3.3. Tipo y diseño de investigación

3.3.1. Tipo de investigación

La investigación aplicada se enfoca en resolver problemas específicos del contexto mediante el uso de conocimientos previos, con el objetivo de aportar soluciones prácticas que tengan un impacto directo y relevante en la sociedad (Castro et al., 2023). Dado el concepto la investigación fue tipo aplicada.

3.3.2. Diseño de investigación

Según Reyes (2022) en el diseño de investigación no experimental, no se manipulan deliberadamente las variables. La investigación fue no experimental ya que se observó el fenómeno en su entorno natural sin realizar cambios intencionales en las variables. Así mismo fue transversal ya que los datos se recopilaron en un único momento.

3.4. Enfoque de investigación

Según Molano y Cárdenas (2021) a través de los métodos mixtos los investigadores pueden llegar de una manera más precisa y amplia a la comprensión del

fenómeno de investigación, debido a que esta toma las fortalezas tanto del método cualitativo como del cuantitativo. En este contexto, se adoptó un enfoque mixto que integra métodos cualitativos y cuantitativos simultáneamente, con el objetivo de lograr una comprensión más exhaustiva y profunda del fenómeno de estudio.

3.5. Nivel de investigación

De acuerdo con Molano y Cárdenas (2021) La investigación descriptiva incluye la evaluación detallada de las características del tema que se va a investigar, con el fin de comprender su naturaleza y alcance. Además, se realiza una cuidadosa selección del procedimiento para la recolección de datos, considerando las necesidades específicas del estudio y las herramientas más apropiadas para obtener información relevante y confiable. Dado este concepto el nivel de investigación fue de carácter descriptivo.

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

La población se refiere a un conjunto finito o infinito de universos que comparten características comparables y que, mediante la investigación, se pueden extrapolar conclusiones válidas (Robles, 2019). La población de estudio involucró a 100 productores dedicados a la agroindustria láctea del queso en el distrito de Hualgayoc, como se observa en la tabla 1.

3.6.2. Muestra

De acuerdo con Hernández et al., (2014), una muestra censal es un conjunto que incluye todos los componentes de la población, ya sean individuos, animales, plantas, entre otros. En este contexto, para el presente estudio la muestra estuvo constituida por el total de productores dedicados a la agroindustria láctea del queso en el distrito de Hualgayoc.

Tabla 1*Población de estudio*

Zona	Caseríos	n	%
Zona Alta	Chugurcillo	6	5.83
	Chaupiquinua	5	5.00
	Cochaden	3	3.33
	Coimolache	3	3.33
	Cortadearas	3	2.50
	Cuadratura	1	0.83
	El Tingo	2	1.67
	La Rinconada	4	4.17
	Molinopampa	1	0.83
	Oxapampa	3	2.50
	Pingullo Alto	2	1.67
	Sacsapuquio	3	3.33
	Tunaspampa	2	1.67
	Vista Alegre	3	2.50
	Yerba Santa Alta	3	2.50
	Pilancones	2	1.67
	Sub total	46	43.33
Zona Media	Anexo Chilón	6	5.83
	Chulipampa	2	1.67
	Corralpampa	3	2.50
	Hualgayoc	1	0.83
	Maraycucho	3	3.33
	Morán Alto	2	1.67
	Morán Lirio	4	4.17
	Morán Pata	2	1.67
	Muya	2	1.67
	Nuevo San Juan Bajo	2	1.67
	Ojos Corral	3	2.50
	Pingullo Bajo	1	0.83
	Pújupe	4	4.17
	Tranca de Pújupe	7	6.67
	Tumbacucho	2	1.67
	Yerba Santa Baja	1	0.83
	Sub total	45	41.67
Zona Baja	Apán Bajo	2	4.17
	Apán Alto	2	1.67
	Cumbe San José	1	2.50
	La Tahona	2	4.17
	Palo Blanco	1	1.67
	Tahona Alta	1	0.83
	Sub total	9	15.00
Total		100	100.00

3.6.3. Unidad de análisis

Se selecciono como unidad de análisis a 100 emprendedores de queso artesanal del distrito de Hualgayoc, de la zona geográfica: alta, media y baja.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se consideró como técnicas e instrumentos lo siguiente (Ver tabla 2).

Tabla 2.

Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Fuentes	Técnica	Instrumento
Primarias:		
La familia entrevistada	La encuesta	Cuestionario
	La observación simple	Guía de observación
Secundarias:		
Textos,	Análisis documental	Fichas
Informes		Hojas
Internet, otros.		Computadora

3.7.1. Técnica de recolección de datos

En relación a los métodos de recopilación de información de datos Cisneros et al. (2020) refiere que la encuesta es una técnica que implica la aplicación de varios procedimientos estructurados para recopilar datos de una muestra específica. Su objetivo principal es describir y detallar una serie de características relevantes. En este estudio, la técnica seleccionada para obtener datos fue precisamente la encuesta conjuntamente con un análisis documental.

3.7.2. Instrumento de recolección de datos

Es el instrumento concreto que el investigador emplea para recoger y conservar datos, diseñado específicamente para establecer las condiciones requeridas para su posterior medición (Cisneros et al., 2022). En el estudio, se trabajó conjuntamente con las autoridades y productores, para acceder a la información. Así mismo se aplicó un cuestionario a los productores de las plantas queseras del distrito de Hualgayoc.

3.8. Validez y confiabilidad

3.8.1. Validez

De acuerdo con López et al. (2019), la validez se refiere a la medida en que un instrumento evalúa adecuadamente lo que pretende medir. En este sentido, si un instrumento mide lo que se supone que debe medir. En el estudio, se utilizó un cuestionario como instrumento de investigación, el cual fue evaluado y validado por expertos en el campo. Ver Anexo 01. Instrumento de recolección de datos.

3.8.2. Confiabilidad

Según López et al. (2019), la confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados obtenidos al medir repetidamente un objeto de estudio con el mismo instrumento, lo que asegura resultados consistentes en cada medición. En el estudio, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach como medida de confiabilidad obteniéndose un coeficiente de ,940 para las variables de estudio tiene una confiabilidad alta, demostrando así que el instrumento empleado era altamente confiable.

3.9. Aspectos éticos considerados

En el marco de la presente investigación, se han considerado los siguientes principios éticos:

a. Autonomía

Se ha promovido la autonomía de los participantes al proporcionarles información completa y comprensible sobre la naturaleza del estudio, sus objetivos, riesgos y beneficios potenciales. Además, se ha garantizado que los participantes tengan la libertad de participar voluntariamente en la investigación y de retirarse en cualquier momento sin consecuencias adversas.

b. Beneficencia

Se han diseñado los procedimientos de investigación de manera que maximicen los beneficios para los participantes y minimicen los posibles daños. Se ha prestado especial atención a la selección de métodos y técnicas que sean seguros y beneficiosos para los participantes, así como a la implementación de medidas de protección adecuadas.

c. Justicia

Se ha procurado que la investigación beneficie equitativamente a todos los participantes y que se realice de manera justa y transparente. Se ha prestado atención a la representatividad de la muestra y se han evitado sesgos en la selección de los participantes.

d. No maleficencia

Se han tomado medidas para minimizar los riesgos y prevenir cualquier daño potencial para los participantes. Se han implementado protocolos de seguridad y se ha realizado una evaluación exhaustiva de los posibles riesgos y beneficios antes de iniciar la investigación. Además, se ha proporcionado atención y seguimiento adecuados a los participantes para detectar y abordar cualquier efecto adverso.

3.10. Matriz de consistencia

A continuación, para la presente investigación se empleó la siguiente matriz de consistencia (Ver tabla 3):

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En esta sección se presentan los hallazgos de las encuestas aplicadas a los 100 productores agroindustriales de quesos de la provincia de Hualgayoc durante el periodo 2017-2022.

4.1. Resultados

a. Datos generales

En el estudio, se identificaron productores según el tipo de zona y su género, clasificándolos en masculino y femenino. En la zona alta el género masculino representa el 69.6% y del género femenino 30.4%, mientras que en la zona media es notable que el mayor porcentaje son hombres, 82.2 % y solo un 17.8 % son mujeres, por último, en la zona baja la cantidad de hombres representa el 44.4% y la mayor parte son mujeres con una representación del 55.6%. En el ámbito de estudio en general el 73% de los productores son del género masculino y el 27% son del género femenino. Ver tabla 4.

Tabla 4.
Población de estudio según sexo y por tipo de zona

Zona Ecológica	Masculino		Femenino		Total	
	n	%	n	%	n	%
Alta	32	69.6	14	30.4	46	100.00
Media	37	82.2	8	17.8	45	100.00
Baja	4	44.4	5	55.6	9	100.00
Total (\bar{x})	73	73.00	11	27.00	100	100.00

El rango de la edad de los productores fluctúa entre 23 y 67 años, el 47% de éstos su edad fluctúa entre 38 a 52 años, el 32% está entre 53 a 67 años, y el 21% entre 23 a 37 años (ver tabla 5)

Tabla 5.*Rango de edad de los productores de queso*

Zona Ecológica	23 a 37 años		38 a 52 años		53 a 67 años		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%
Alta	10	21.7	23	50	13	28.3	46	100.00
Media	8	17.8	22	48.9	15	33.3	45	100.00
Baja	3	33.3	2	22.2	4	44.5	9	100.00
Total	21	21.00	47	47.00	32	32.00	100	100.00

4.2. Retos, limitaciones y situación organizacional en los emprendimientos de la industria láctea rural en el distrito de Hualgayoc

Los emprendimientos en la industria láctea rural en el distrito de Hualgayoc enfrentan retos y limitaciones significativas relacionadas con el acceso a recursos y tecnología, la infraestructura, la competencia en el mercado, la cadena de valor y la organización comunitaria. Superar estos desafíos requerirá un enfoque integral que involucre inversión en infraestructura, acceso a recursos y tecnología, desarrollo de capacidades empresariales y fortalecimiento de la cooperación entre los productores lácteos rurales

4.2.1. Retos de los productores de la agroindustria láctea del queso en el distrito de Hualgayoc.

Abordar los retos y desafíos para los productores de queso en zonas rurales del Perú y en especial para los productores lácteos en especial para los productores de queso, es fundamental para garantizar su sostenibilidad económica, contribuir a la seguridad alimentaria, conservar la cultura y tradiciones locales, promover el desarrollo rural integral y agregar valor a la cadena láctea. En el estudio se analizaron los factores al momento de iniciarse en el negocio lácteo y luego se determinó los retos más determinantes que actualmente enfrentan los productores siendo estos: acceso a tecnología y capacitación, a los conocimientos especializados, la innovación tecnológica y la comercialización.

4.2.2. Factores que determinan iniciarse en el negocio lácteo

son diversos los factores que impulsan a los emprendedores iniciarse en los negocios lácteos tales como los recursos naturales, la tradición ganadera, la demanda de productos lácteos, el potencial de mercado, el apoyo institucional y el impacto socioeconómico positivo pueden impulsar a los emprendedores a iniciar negocios en la industria láctea rural en el distrito de Hualgayoc.

Según los resultados en el área de estudio, el principal impulsor para iniciar un negocio relacionado con el queso es de naturaleza socioeconómica, con un porcentaje del 81%. Esto sugiere que la mejora en la calidad de vida es un factor determinante para aquellos que incursionan en este sector. Además, un porcentaje significativo de emprendedores, equivalente al 10%, tienen como objetivo principal la competitividad, con la intención de generar empleo en el futuro. Por otro lado, un pequeño grupo de emprendedores, representando el 9%, buscan adquirir habilidades y conocimientos como motivación para entrar en el negocio del queso. Esta tendencia de los resultados se expresa de manera semejante en cada una de las zonas ecológicas estudiadas, ver tabla 6. Al interior de cada zona ecológica se observa que el impulsor más determinante por este agronegocio fue el de mejorar su calidad de vida, seguido de adquirir habilidades y conocimientos, y finalmente ser competitivo.

Tabla 6.

Factores determinantes al iniciarse en el negocio lácteo del queso, según zona ecológica.

Zona Ecológica	Ser competitivo		Mejorar su calidad de vida		Adquirir habilidades y conocimientos		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Alta	6	13.00	35	76.10	5	10.90	46	100.00
Media	4	8.90	38	84.40	3	6.70	45	100.00
Baja	0	0.00	8	88.90	1	11.10	9	100.00
Total (\bar{x})	10	10.00	81	81.00	9	9.00	100	100.00

4.2.3. Retos más determinantes que actualmente enfrentan los emprendedores

Los productores de queserías rurales en Perú enfrentan varios retos, de manera general los más determinantes y más significativos están relacionados con la tecnología,

acceso a la capacitación y el mercado. Estos incluyen de manera general a: la infraestructura productiva, tecnología de procesamiento, control de calidad, cadena de frío y de mercado.

En el estudio los productores consideran como retos actuales a: al mercado (97%) y, a la tecnología (3%). Los retos del mercado están relacionados con: mejorar su posición (71%), ampliarse a nuevos mercados (7%), y ser competitivos (19%). Esta priorización por el mercado probablemente se deba a dos razones: el mercado representa la fuente de ingresos y el sustento económico inmediato, mientras que la inversión en tecnología podría no ofrecer retornos inmediatos y la implementación de nueva tecnología requiere capacitación y conocimientos técnicos que los productores rurales pueden no poseer. Es más sencillo para ellos seguir métodos tradicionales que ya conocen bien.

En las zonas ecológicas estudiadas, se observan diferencias significativas en los retos que enfrentan los emprendedores. En la zona alta, los emprendedores priorizan posicionarse en el mercado como primer paso y luego buscan ser competitivos. Por otro lado, en la zona baja, el enfoque principal de los emprendedores es posicionarse al 100% en los mercados. Mientras que, en la zona media, el orden de importancia o de prioridad de los retos es semejante a la tendencia de los retos en todo el ámbito de estudio. Véase tabla 7.

Tabla 7

Retos más determinantes que actualmente enfrentan los emprendedores del queso según zona ecológica

Zona ecológica	Ser competitivo en los mercados		Implementación tecnológica		Buscar nuevos mercados regionales		Posicionarse en los mercados		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
Alta	12	26.1	0	0.0	2	4.3	32	69.6	46	100.00
Media	7	15.6	3	6.7	5	11.1	30	66.7	45	100.00
Baja	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9	100.0	9	100.00
Total (\bar{x})	19	19.00	3	3.00	7	7.00	71	71.00	100	100.00

a. Retos tecnológicos

En la realidad, si bien es cierto el mercado constituye un reto prioritario actual, no puede subestimarse a la tecnología, pues esta representa un desafío para el los

emprendedores de queserías, que su acceso es limitado, su mejoramiento es crucial para modernizar y mejorar la eficiencia de las queserías rurales, lo que contribuye a la calidad del producto, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad del negocio y mejores condiciones para el acceso al mercado.

En la zona de estudio, todas las plantas queseras requieren mejoras en aspectos clave como la infraestructura, el equipamiento, la tecnología de procesamiento, la calidad e higiene, la energía y la sostenibilidad. Esto implica un esfuerzo en su mejora y actualización. Se analizó si los emprendedores a la actualidad han mejorado la tecnología en la agroindustria láctea del queso del distrito de Hualgayoc, los resultados explican que el 23.00% han mejorado su tecnología logrando mejoras en el proceso productivo y un 77.00% mantienen su tecnología tradicional (tabla 8), esta tendencia se observa al interior de cada zona ecológica.

Tabla 8.

Estado de la tecnología en la agroindustria láctea del queso, según zona ecológica

Zona Ecológica	Han mejorado		Se mantiene igual		Total	
	n	%	n	%	N	%
Alta	7	15.20	39	84.80	46	100.00
Media	13	28.90	32	71.10	45	100.00
Baja	3	33.30	6	66.70	9	100.00
Total (\bar{x})	23	23.00	77	77.00	100	100.00

Los queseros rurales han estado produciendo queso durante mucho tiempo (promedio 12 años, con rangos 3 a 30 años) a menudo confían en sus métodos tradicionales que son bien conocidos y han demostrado su eficacia a lo largo del tiempo; sin embargo, esta tradición les ha predisposto a ser más reacios a adoptar nuevas tecnologías debido a la familiaridad y comodidad con sus métodos actuales y la incorporación de tecnología puede percibirse como un riesgo o una interrupción en su rutina establecida. En la zona de estudio se determinó que, si bien es cierto para el 21% de queseros la tecnología ha mejorado, actualmente el 79% de los emprendedores creen que se debe seguir mejorando (tabla 9); esta tendencia genérica se observa al analizar según las zonas ecológicas estudiadas.

Tabla 9.*Opinión sobre la necesidad de continuar mejorando la tecnología según zona ecológica*

Zona Ecológica	Si		No		Total	
	N	%	N	%	n	%
Alta	35	76.1	11	23.9	46	100.00
Media	35	77.8	10	22.2	45	100.00
Baja	9	100	0	0.0	9	100.00
Total (\bar{x})	79	79.00	21	21.00	100	100.00

En el análisis de los retos tecnológicos, también se evaluó en qué etapa de la cadena productiva del queso sería necesario mejorar la tecnología, considerando el estado actual del negocio de los productores de queso. Se determinó que el 53% de los emprendedores priorizan la realización de mejoras tecnológicas en los procesos de acopio y selección del producto. Otro grupo significativo de emprendedores sugiere que se debe enfocar en mejorar la fase de procesamiento del queso (41%), mientras que un grupo minoritario expresó la necesidad de mejorar el proceso de comercialización (6%) (Tabla 10); esta tendencia se observa al interior de las zonas ecológicas Alta y baja, a diferencia de la zona media, donde el 66.7% de emprendedores considera que se debe mejorar la tecnología relacionada al procesamiento del queso.

Tabla 10.*Aspectos tecnológicos que se requieren mejorar en la etapa de la cadena productiva del queso*

Zona Ecológica	Acopio y selección		Procesamiento		Comercialización		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Alta	32	69.6	9	19.6	5	10.9	46	100.00
Media	14	31.1	30	66.7	1	2.2	45	100.00
Baja	7	77.8	2	22.2	0	0.0	9	100.00
Total (\bar{x})	42	53.00	41	41.00	6	6.00	100	100.00

Otro aspecto considerado como un reto tecnológico por los productores constituye el acceso a la innovación tecnológica, la cual puede representar un desafío significativo para las queserías rurales por varias razones: en las actuales condiciones les ayudaría facilitar la comercialización y distribución de los productos lácteos, permitiendo a las queserías rurales llegar a nuevos mercados y ampliar su base de clientes; innovar las

tecnologías de conservación y almacenamiento, que actualmente está restringida, pueden ayudar a reducir las pérdidas de producto debido a la contaminación, el deterioro o la manipulación inapropiada, sobre todo en la realidad actual de los procesadores del queso donde el 100% de ellos tienen acceso limitado a los recursos y las condiciones de almacenamiento son cada vez más desafiantes.

El estudio investigó el nivel de innovación tecnológica en las queserías rurales actuales. Se encontró que el 91% de los emprendedores encuestados no están innovando, mientras que el 9% admitieron haber realizado actividades que implican cambios en su tecnología de producción. Los resultados obtenidos pueden ser que se deban a un factor de cultura y resistencia al cambio por parte de los emprendedores lácteos (Tabla 11), esta tendencia global en el área de estudio, se observa en las tres zonas ecológicas estudiadas.

Tabla 11.

Estado de la innovación en la zona de estudio

Zona Ecológica	n	Si		No		Total
		%	N	%	n	
Alta	3	6.5	43	93.5	46	100.00
Media	6	13.3	39	86.7	45	100.00
Baja	0	0.0	9	100.0	9	100.00
Total (\bar{x})	9	9.00	91	91.00	100	100.00

b. Retos de acceso a la capacitación

La capacitación es fundamental para enfrentar los desafíos y mejorar la competitividad y sostenibilidad de los emprendedores rurales de queso. Sin embargo, debido a las múltiples barreras, considerarla un reto a la capacitación ayuda a desarrollar estrategias más efectivas y adaptadas a las realidades del contexto rural. Las demandas sobre las áreas de las capacitaciones se basan en tecnologías de producción y/o su adaptación, manejo de equipos, control de calidad, normativas sanitarias, gestión empresarial y a la mejora de habilidades y competencias.

Estas áreas de capacitación pueden ayudar a los productores de queso a mejorar la calidad de sus productos, optimizar sus procesos, gestionar sus negocios de manera más eficiente y adaptarse mejor a las demandas del mercado. Además, por la naturaleza de las capacitaciones recibidas, éstas deberían ser interactivas, practica y relevante para

el contexto específico de los productores rurales. Es fundamental que se utilicen métodos de enseñanza adecuados, como demostraciones en campo, talleres participativos y estudios de caso, para asegurar la efectiva transferencia de conocimientos y habilidades

En el ámbito de estudio, el 24% de los emprendedores accedieron a capacitación, y el 76% restante no ha tenido acceso a ella, igual tendencia se observa al interior de las zonas ecológicas. Estos datos resaltan la urgente necesidad de abordar el desafío de la capacitación (tabla 12); sin embargo, sería importante considerar en este reto las limitaciones y desafíos que pueden limitar el acceso a la capacitación, tales como: la distancia y la falta de transporte, el tiempo (duración de la capacitación), disponibilidad (ocupabilidad), recursos y barreras culturales (falta de educación).

Tabla 12.

Estado actual de acceso a la capacitación

Zona Ecológica	Si		No		Total	
	n	%	n	%	n	%
Alta	6	13.0	40	87.0	46	100.00
Media	14	31.1	31	68.9	45	100.00
Baja	4	44.4	5	55.6	9	100.00
Total (\bar{x})	24	24.00	76	76.00	100	100.00

c. Retos en la capacitación de productores de queso: Cursos recibidos

Las capacitaciones recibidas por los productores de queso contribuyen a mejorar la calidad y eficiencia de la producción, a gestionar de manera más efectiva sus negocios, a adoptar prácticas sostenibles, a innovar y diversificar sus productos, y a fortalecer las redes de colaboración. En la zona de estudio, hay una clara necesidad de capacitación en áreas específicas relacionadas con el manejo de materia prima, procesamiento del queso, manejo en ordeño y manejo en buenas prácticas pecuarias.

La capacitación en buenas prácticas de manufactura fue identificada como una primera actividad, que representa el 29.20% de los emprendedores, el 25.00% se capacitó en manejo de ordeño, el 25.00% se capacitó manejo de la materia prima, el 20.80% en manejo del procesamiento del queso. Ver tabla 13. Al analizar al interior de las zonas

ecológicas existen diferencias con el tipo de capacitación recibida, así la zona la alta fue capacitada principalmente en manejo de buenas prácticas de manufactura y manejo del ordeño; en la zona media recibieron capacitación en temas de manejo de buenas prácticas de manufactura, manejo de materia prima y manejo de procesamiento del queso, y en la zona baja se ofertaron cursos mayormente en manejo de buenas prácticas de manufactura, manejo de la materia prima y manejo de ordeño.

La contribución de los cursos recibidos a los productores rurales es amplia y profunda, impactando positivamente en la calidad del producto, la eficiencia productiva, el cumplimiento de normativas, la gestión empresarial, la innovación, la cooperación, el empoderamiento y la sostenibilidad. Estos cursos son esenciales para que los productores rurales puedan competir efectivamente en mercados más amplios y mejorar su viabilidad económica a largo plazo.

Tabla 13.

Temas de capacitación recibida por los productores de la industria Láctea - Distrito de Hualgayoc.

Tipo de zona	Manejo de materia prima		Manejo en el procesamiento del queso		Manejo en ordeño		Manejo en buenas prácticas de manufactura		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Alta	1	16.7	1	16.7	2	33.3	2	33.3	6	100.00
Media	4	28.6	4	28.6	3	21.4	3	31.4	14	100.00
Baja	1	25.0	0	00.0	1	25.00	2	50.00	4	100.00
Total (\bar{x})	6	25.00	5	20.8	6	25.00	7	29.2	24	100.00

d. Retos de mercado

El mercado es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las queserías rurales al proporcionar ingresos, oportunidades de crecimiento, retroalimentación del cliente, estímulo a la competitividad y promoción de la cultura local. En esta sección se analiza la relación entre la producción y el destino de los productos elaborados que son el queso fresco y tipo suizo.

e. Tipos de queso elaborados en las queserías rurales

Las queserías rurales en el área estudiada tienen una larga tradición en la transformación de la leche en derivados lácteos, con excepción de la mantequilla, yogurt y manjar blanco, las queserías mayormente vienen produciendo queso fresco y minoritariamente el tipo suizo, Con el tiempo, hay mejoras en sus métodos, influenciando en la calidad y consistencia. La producción se enfoca principalmente en queso fresco (68%), seguido por queso tipo suizo (11%), aunque un grupo valioso elabora ambos tipos (21%), ver tabla 14.

Tabla 14.

Tipos de quesos elaborados en la zona de estudio

Zona Ecológica	Queso Fresco		Queso Suizo		Ambos		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Alta	35	76.1	1	2.2	10	21.7	46	100.00
Media	24	53.3	10	22.2	11	24.4	45	100.00
Baja	9	100.0	0	0.0	0	0.0	9	100.00
Total (\bar{x})	68	68.00	11	11.00	21	21.00	100	100.00

f. Destino de la producción del queso elaborado en la zona de estudio

El principal destino del queso es el mercado nacional en Lima (75%), seguido del mercado regional en Cajamarca (22%) y el local (3%), ver tabla 15. La alta demanda, el poder adquisitivo y la diversidad culinaria de Lima impulsan su comercialización allí, lo cual presenta retos como cumplir con regulaciones sanitarias, mantener competitividad, garantizar la cadena de frío, construir una marca sólida y diferenciar productos. Esta tendencia se observa en las zonas ecológicas alta y media, que distribuyen su queso en mercados local, regional y nacional. La zona baja lo hace solo en los mercados regional y nacional. Estas diversas vías de comercialización permiten a los productores maximizar su alcance y aprovechar distintos segmentos del mercado.

Tabla 15.*Destino de la comercialización del queso*

Zona Ecológica	Mercado Local		Mercado regional		Mercado nacional		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Alta	1	2.2	10	21.7	35	76.1	46	100.00
Media	2	4.4	10	22.2	33	73.3	45	100.00
Baja	0	0.0	2	22.2	7	77.8	9	100.00
Total (\bar{x})	3	3.00	22	22.00	75	75.00	100	100.00

4.3. Limitaciones de los productores de la agroindustria láctea del queso en el distrito de Hualgayoc.

Las limitaciones para el desarrollo de las queserías rurales son los obstáculos que enfrentan en su crecimiento y éxito. Estas limitaciones incluyen aspectos financieros, logísticos, de infraestructura, regulaciones, acceso a recursos, tecnología y capacitación. Así como las barreras que dificultan su progreso y mejora en el mercado (Llamoctanta et al., 2023). En el estudio se determinó las limitaciones en tres momentos del negocio: al inicio, en la actualidad y de manera más específica en el contexto de la cadena productiva láctea principalmente en el proceso productivo y de la comercialización; además se analiza en el contexto de estas limitaciones el crecimiento del negocio. Estas limitaciones se describen a continuación.

4.3.1. Limitaciones al inicio de la ejecución del negocio

En la producción de queso artesanal al inicio de la ejecución del negocio, las principales limitaciones (tabla 16) incluyen:

a. Rentabilidad del negocio

En el área de estudio, la principal barrera, mencionada por el 48% de los emprendedores, es lograr la rentabilidad, tendencia que se observa en la zona alta, media y baja. Esta limitante sugiere la necesidad de estudios de mercado, costos (materia prima, transporte) previos, para evaluar la viabilidad económica, variables que también son consideradas por Gamarra, D. (2019).

b. Acceso a tecnología

El 24% de los emprendedores de la zona de estudio, consideran a la tecnología como una limitación, consideración que se replica en las tres zonas ecológicas. Esta limitación refleja la existencia de algunos condicionantes establecidos como: la falta de formación técnica que limita la formación necesaria para entender y utilizar nuevas tecnologías de manera eficaz, la infraestructura básica energética, acceso a Información actualizada y Soporte Técnico que impide que los productores implementen y mantengan nuevas tecnologías de manera efectiva.

c. Acceso a financiamiento

Los resultados determinan que el 23% de productores del queso en el área de estudio, enfrentan dificultades para obtener financiamiento, esta tendencia también se observa en cada una de las zonas ecológicas analizadas. Esta realidad permite establecer que la quesería rural presenta un acceso limitado al financiamiento, probablemente por la falta de historial crediticio, no estar al tanto de las diferentes opciones de financiamiento disponibles por lo que las queserías rurales deben fortalecer mejorar su perfil financiero que podría lograrse en la medida que se mejoren las capacidades administrativas relacionadas a mantener registros, buscar asesoramiento empresarial, explorar formas de colaboración y asociatividad.

d. Capacitación

El 5% señala la falta de acceso a capacitación como una limitación, a excepción de los productores queseros de la zona ecológica baja. Esto se explica probablemente a que el acceso a la capacitación en las queserías rurales es un problema multifacético que involucra barreras de carácter geográfico, económico, tecnológico, educativo y cultural siendo necesario superar estas limitaciones a través de un enfoque integral que facilite el apoyo del gobierno para la creación de programas adaptadas a las realidades rurales y la promoción de nuevas prácticas y tecnologías.

Tabla 16.*Limitaciones al momento de iniciarse en el negocio lácteo, según zona*

Zona ecológica	Acceso a financiamiento		Acceso a Capacitación		Rentabilidad del negocio		Tecnología		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	Alta	10	21.7	3	6.5	26	56.5	7	15.2	46
Media	11	24.4	2	4.4	18	40.0	14	31.1	45	100.00
Baja	2	22.2	0	0.0	4	44.4	3	33.3	9	100.00
Total (\bar{x})	23	23.00	5	5.00	48	48.00	24	24.00	100	100.00

4.3.2. Limitaciones durante la ejecución del negocio

En el manejo del negocio del queso, los productores de las queserías rurales del distrito Hualgayoc, enfrentan nuevas limitaciones relacionadas principalmente al mercado (85%) y siguen manteniendo algunas limitaciones que han enfrentado al inicio del negocio (15%), tales como: factor económico, asistencia técnica, capacitación y rentabilidad. Ver tabla 17. Esta tendencia relacionada al mercado puede explicarse por la existencia actual de una competencia creciente que dificulta mantener una cuota de mercado significativa, cambios en las preferencias del consumidor que actualmente optan por productos diferenciados (queso orgánico o con valor agregado) y los productores carecen de los recursos para adaptarse rápidamente a estas nuevas demandas, además de la existencia de mercados con exigencias regulatorias sanitarias y de calidad más estrictas.

Tabla 17.*Limitaciones actuales en el desarrollo del negocio, según zona ecológica*

Zona ecológica	Factor económico		Asistencia técnica y capacitación		Competencia de mercado		Rentabilidad del negocio		Inestabilidad del mercado		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
	Alta	3	6.5	1	2.2	37	80.4	2	4.3	3	6.5	46
Media	4	8.9	0	0.0	34	75.6	3	6.7	4	8.9	45	100.00
Baja	0	0.0	1	11.1	5	55.6	1	11.11	2	22.2	9	100.00
Total	7	7.00	2	2.00	76	76.00	6	6.00	9	9.00	100	100.00

4.3.3. Limitaciones en el proceso productivo

Según los resultados del estudio, el 46% de los productores consideran que la calidad de la materia prima es el principal factor que influye en el proceso productivo. Además, el 43% de los productores mencionan el uso de equipos y materiales convencionales como una limitación significativa, mientras que un 11% destaca la calidad de otros insumos como una barrera en su proceso productivo. Estas estadísticas subrayan la importancia de mejorar tanto la calidad de la materia prima como las herramientas y materiales utilizados en la producción para optimizar la calidad y eficiencia en la elaboración del queso, ver tabla 18. Estos resultados genéricos en el área de estudio, se observa en las tres zonas ecológicas estudiadas (Alta, media y baja), quienes consideran como factores limitantes la calidad de la materia prima, seguido de los equipos y materiales tradicionales, dando menor relevancia a la calidad de insumos.

Tabla 18.

Factores determinantes en el proceso productivo

Zona Ecológica	Calidad de materia prima		Equipos y materiales tradicionales		Calidad de insumos		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%
Alta	18	39.1	21	45.7	7	15.2	46	100.00
Media	22	48.9	19	42.2	4	8.9	45	100.00
Baja	6	66.7	3	33.3	0	0.0	9	100.00
Total	46	46.00	43	43.00	11	11.00	100	100.00

a. Factores en la calidad del producto

La calidad del producto es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier negocio, especialmente en la industria alimentaria como las queserías artesanales. En la zona de análisis el 41% de los productores identificaron al almacenamiento de los quesos como un factor limitante para contribuir a la calidad del producto, otro grupo de productores que representa el 39%, consideró limitaciones en el control de procesos, el 14 % indicó como otra limitación a las características en la composición de la materia prima, y un 6 % indicó a la mano de obra no calificada. Al comparar la zona ecológica alta y media se observa la misma tendencia del análisis

general, con excepción de la zona baja que indica como principales limitaciones al almacenamiento y la calidad de la materia prima como limitaciones por resolver (Ver tabla 19). Abordar estos desafíos mediante prácticas adecuadas de manejo, almacenamiento y control de calidad es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las plantas queseras artesanales.

Tabla 19.

Factores en la calidad del producto

Zona Ecológica	Falta de control de procesos		Almacenamiento inadecuado		Falta de mano de obra calificada		Variación de materia prima		Total	
	N	%	N	%	N	%	n	%	N	%
Alta	19	41.3	19	41.3	3	6.5	5	10.9	46	100.00
Media	19	42.2	16	35.6	3	6.7	7	15.6	45	100.00
Baja	1	11.1	6	66.7	0	0.00	2	22.2	9	100.00
Total	39	39.00	41	41.00	6	6.00	14	14.00	100	100.00

b. Limitaciones comerciales

El factor comercial es determinante en el desarrollo del negocio, según los resultados obtenidos el 55% de los productores de queso estableció al uso de envases como una limitación principal, el 44 % de éstos destacó la necesidad de ofrecer productos con valor agregado, mientras que el 1% consideró relativamente la variación de precios. Al determinar variaciones en la identificación de limitaciones al interior de las zonas ecológicas se determina la misma tendencia en cada una de ellas, estos hallazgos se detallan en la tabla 20. Estos resultados concuerdan con Ordoñez (2024), quien sostiene que un adecuado envasado mejora la calidad y reduce pérdidas. Lesmes (2017) también destaca que el valor agregado es crucial para la comercialización de un producto. Además, la fluctuación de precios del producto final puede afectar directamente la rentabilidad y sostenibilidad de las queserías rurales. Cuando los precios varían, los productores enfrentan dificultades para planificar sus operaciones y mantener márgenes adecuados, ya que a menudo operan con recursos limitados y márgenes ajustados.

Tabla 20.

Factores en el proceso de comercialización

Zona ecológica	Envases inadecuados		Valor agregado		Variación de precios		Total	
	N	%	n	%	N	%	n	%
Alta	22	47.8	23	50.0	1	2.2	46	100.00
Media	28	62.2	17	37.8	0	0.0	45	100.00
Baja	5	55.6	4	44.4	0	0.0	9	100.00
Total	55	55.00	44	44.00	1	1.00	100	100.00

c. Factores limitantes para acceder a mercados más amplios

Los factores que limitan a los queseros rurales para acceder a mercados más amplios son diversos y tienen un impacto significativo en la sostenibilidad y crecimiento de sus negocios. A continuación, se detallan estos factores y su importancia: el 54% de los productores queseros identificaron a la implementación de estrategias de marketing como la principal limitación, el 24% definió a las alianzas estratégicas como una segunda limitación, el 12 % de éstos confirmó como otra limitación a los canales de comercialización, finalmente el 10% afirmó que la adaptación del negocio al cambio es parte de este grupo de limitaciones. A nivel de cada zona ecológica existen diferencias en la priorización de estas limitaciones, así para la zona ecológica alta, en orden de importancia las principales limitaciones son las estrategias de marketing y canales de comercialización, para la zona media y baja priorizan a las estrategias de marketing y alianzas estratégicas como limitaciones principales, véase tabla 21.

Tabla 21.

Factores limitantes para acceder a mercados más amplios

Zona ecológica	Canales de distribución		Estrategias de marketing limitadas		Falta de alianzas estratégicas		Adaptación al cambio		Total	
	N	%	n	%	N	%	n	%	n	%
Alta	9	19.6	24	52.2	5	10.9	8	17.4	46	100.00
Media	2	4.4	25	55.6	16	35.6	2	4.4	45	100.00
Baja	1	11.1	5	55.6	3	33.33	0	0.0	9	100.00
Total	12	12.00	54	54.00	24	24.00	10	10.00	100	100.00

d. Análisis de las limitaciones cruciales para el crecimiento del negocio

Las limitaciones cruciales tienen una importancia significativa para el crecimiento del negocio, ya que determinan la capacidad de los emprendimientos para desarrollarse, competir y prosperar en el mercado. Según los resultados obtenidos, el 51% de los emprendedores han considerado al posicionamiento de marca como un principal factor limitante, resulta fundamental superar esta barrera ya que permite ganar presencia en el mercado, además el 34% de éstos consideró a la competencia en precios como otra limitación crucial, finalmente el 15% de los queseros supuso relevante a la innovación. También se observó que al interior y por zona ecológica existe la misma tendencia en la zona alta y media, con excepción de la zona baja que ve en el posicionamiento de marca y la competencia de precios como limitaciones cruciales. Ver tabla 22.

Tabla 22.

Factores competitivos para el crecimiento

Zona Ecológica	Competencia en precios		Posicionamiento de marca		Innovación		Total	
	N	%	n	%	N	%	N	%
Alta	15	32.6	21	45.7	10	21.7	46	100.00
Media	16	35.6	24	53.3	5	11.1	45	100.00
Baja	3	33.3	6	66.7	0	0.0	9	100.00
Total	34	34.00	51	51.00	15	15.00	100	100.00

e. Estado del crecimiento del negocio del queso actualmente

El crecimiento del negocio implica una serie de desarrollos positivos, como el aumento de ingresos, la expansión del mercado y la mejora de la capacidad operativa. Sin embargo, también conlleva desafíos significativos, como la necesidad de gestionar una mayor complejidad financiera, cumplir con regulaciones más estrictas y mantener la calidad y la cultura empresarial durante la expansión. Una gestión cuidadosa y una planificación estratégica son esenciales para aprovechar las oportunidades del crecimiento mientras se mitigan sus riesgos y desafíos. En el estudio se determinó que el 76% de emprendedores del queso han considerado en el negocio un leve crecimiento, por otro lado, el 16% considero que tuvo un crecimiento alto, y un 8 % considero que su

crecimiento ha sido bajo. Ver tabla 23. Esta tendencia se observa al interior de cada zona ecológica.

Tabla 23.

Crecimiento del negocio

Tipo de zona	Alto		Regular		Bajo		Total	
	N	%	N	%	N	%	n	%
Alta	6	13.0	35	76.1	5	10.9	46	100.00
Media	9	20.0	33	73.3	3	6.7	45	100.00
Baja	1	11.1	8	88.9	0	0.0	9	100.00
Total	16	16.00	76	76.00	8	8.00	100	100.00

4.4. Situación organizacional de los productores de la agroindustria láctea del queso en el distrito de Hualgayoc.

En esta parte se detalla la situación organizacional de los productores en el rubro de la agroindustria láctea de quesos del distrito de Hualgayoc. La situación organizacional de los productores de la agroindustria láctea del queso está influenciada por una variedad de factores, y la capacidad para adaptarse y responder a los desafíos y limitaciones determinará su éxito en el mercado. La eficiencia en la producción, la calidad del producto y la capacidad para satisfacer las demandas del mercado son aspectos críticos para su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

4.4.1. Estructura organizacional y gobernanza en los productores asociados

La Estructura Organizacional, se refiere a cómo se organiza una entidad para lograr sus objetivos. Comprende la distribución de tareas, autoridad y responsabilidades dentro de la organización. La gobernanza se refiere al conjunto de procesos y normas que afectan cómo se dirige y controla una entidad, asegurando transparencia, rendición de cuentas y sostenibilidad a largo plazo.

a. Antecedentes organizacionales de los productores organizados

A través de una estructura democrática, objetivos claros y actividades diversificadas, las organizaciones de productores no solo mejoran las condiciones económicas de sus miembros, sino que también promueven prácticas sostenibles y fortalecen el tejido social de las comunidades rurales. Muchas intenciones por parte de organizaciones externas han sido expuestas a los productores para iniciar procesos de mejora en el negocio del queso.

En el ámbito de estudio las organizaciones que han contactado con los productores han sido las ONG y la Municipalidad, quienes buscaron mejorar el poder de negociación de los productores, compartir recursos y costos; con fines de aumentar la calidad y consistencia, estandarizando y mejorando la reputación de sus productos. Para finalmente fortalecer la competitividad y promover la innovación. Si bien es cierto en el conjunto de los productores (100%) se observa procesos de mejora, a la fecha existe un conjunto de limitaciones como es el de mejorar la competitividad y promover la innovación.

En la zona de estudio se determinó que el 7.7% de los productores se asociaron inicialmente con el apoyo de los agentes externos, quienes impulsaron mejorar la viabilidad económica, la competitividad y sostenibilidad. Actualmente la proporción de productores organizados en cooperativas y asociaciones son diferentes, el 69.2% están organizados en cooperativas y el 23.1% en asociaciones. Ver tabla 24. Es importante citar a la actualidad, los productores de queso vienen trabajando independientemente,

Tabla 24.

Pertenencia de los productores asociados a organizaciones productivas

Zona ecológica	Amiprolac	Cooperativa Tahona Alta	Cooperativa La Rinconada	Asociación (Cedepas Norte)	Total
Alta	0.00	25.0%	25.0%	50.0%	100.00%
Media	14.3%	71.4%	0.00%	14.3%	100.00%
Baja	0.00%	100.0%	0.00%	0.00%	100.00%
Total	7.7%	61.5%	7.7%	23.1%	100.00%

b. Temporalidad en la organización

La temporalidad de los productores entendida como el número de años desarrollando el negocio del queso impacta directamente en la calidad del queso, la disponibilidad de materia prima, las estrategias de producción y comercialización, la sostenibilidad de los recursos y la adaptación al mercado. Permanecer en una asociación ofrece acceso a recursos, economías de escala, poder de negociación, nuevos mercados, apoyo mutuo y promoción conjunta, beneficiando a todos, sin embargo, estas características actualmente constituyen retos. En el ámbito de estudio los productores muestran un promedio de 7.48 años (ver tabla 25).

Tabla 25.

Años de Pertenencia de los Productores en las organizaciones productivas del Queso

Zona ecológica	Tiempo en la asociación
Alta	6.50
Media	8.85
Baja	7.10
Total	7.48

c. Motivo principal que impulso pertenecer a la organización productiva

Los productores se unen en asociaciones o cooperativas con el objetivo de mejorar la competitividad y sostenibilidad, actualmente limitados, constituyéndose en futuros retos que los productores tendrían que revertir. Estas limitaciones probablemente se deban a la escala de producción, acceso al mercado, financiamiento, tecnología, cumplimiento regulatorio, competencia y volatilidad del mercado. En la zona de estudio se determinó que el motivo principal de los productores lácteos para participar en una asociación se debe principalmente al gran apoyo colectivo entre ellos (50%), y la búsqueda de oportunidades de mercados (45.8%) mientras que obtener créditos bancarios (4.2%), constituye la principal limitación, ver tabla 26.

Tabla 26.*Motivo principal que impulso pertenecer a una organización productiva*

Zona ecológica	Apoyo colectivo entre asociados	Oportunidades de mercado	Facilidades para obtener créditos	Total
Alta	33.3%	50.0%	16.7%	100.0%
Media	64.3%	35.7%		100.0%
Baja	25.0%	75.0%		100.0%
Total	50.00%	45.80%	4.20%	100.0%

d. Estructura organizativa de los asociados

Según Agudelo et al. (2021), el apoyo colectivo entre los asociados emerge como un factor clave en el fortalecimiento de estas organizaciones. Este apoyo mutuo no solo facilita la colaboración y la cohesión entre los miembros, sino que también establece una base sólida para la adopción de nuevas tecnologías y prácticas dentro de la industria quesera artesanal. Las estructuras organizativas de las asociaciones de productores queseros del área de estudio (100%) se basan en una Junta Directiva principalmente (asociaciones y cooperativas), donde cada componente tiene roles y responsabilidades claras para asegurar el funcionamiento efectivo y la consecución de los objetivos de la asociación o cooperativa.

En relación a las asamblea generales que debe realizar las asociaciones y cooperativas, éstas no se realizan en los productores queseros (100%), en tal sentido no se observa el cumplimiento de aprobar políticas, elegir representantes, revisar informes, distribuir beneficios, supervisar la gestión, fomentar la participación democrática y resolver conflictos, función propia de las asambleas generales como órgano supremo de decisión, constituyéndose estas funciones en limitaciones, que de planificarse su ejecución , constituye retos a futuro.

La estructura organizativa en las asociaciones o cooperativas de productores queseros artesanales son menos formales en su ejecución, pero suelen ser más colaborativas, centradas en la participación activa de sus miembros y en la gestión eficiente de los recursos y actividades para mejorar la producción y comercialización de

quesos artesanales. De mejorarse estas estructuras organizativas influyera en una adecuada gestión, constituyéndose a la fecha en futuros retos

e. Gobernanza

La gobernanza en las asociaciones y cooperativas de productores de queso artesanal juega un rol clave en la sostenibilidad y éxito de estas organizaciones. Su estructura se basa en la formalización de normas, la transparencia en la gestión y la participación democrática de sus miembros. A continuación, se exploran algunos aspectos esenciales de esta gobernanza:

e.1. Documentación de normas y reglamentos

La adecuada formalización de normas y reglamentos es esencial para garantizar el funcionamiento eficiente y organizado de las asociaciones de productores de queso artesanal. Oštarić et al., (2022) destaca que las innovaciones en la producción de queso, incluidas las mejoras tecnológicas y la preservación de la biodiversidad, pueden mejorar significativamente la sostenibilidad en las asociaciones queseras.

e.2. Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia en la gestión y la rendición de cuentas son elementos fundamentales para asegurar que las cooperativas funcionen de manera efectiva y responsable. Franken y Cook (2019) señalan que las cooperativas agrícolas tienden a enfrentar desafíos únicos en comparación con las empresas tradicionales debido a sus estructuras de gobernanza participativa. Estas estructuras requieren procesos claros de auditoría y comunicación para asegurar que las decisiones financieras y operativas sean transparentes y estén alineadas con los intereses de los miembros. Esto se refuerza con la necesidad de implementar auditorías regulares y sistemas de validación de datos.

e.3. Informes y auditorías

Los informes y auditorías son esenciales para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en las cooperativas. El estudio de Niyonzima et al. (2021) destaca

cómo las cooperativas agrícolas en Ruanda utilizan los informes financieros para mejorar la toma de decisiones estratégicas. Estos informes permiten a los miembros evaluar la viabilidad de las operaciones y tomar decisiones informadas sobre inversiones y otras estrategias financieras. El estudio también subraya la importancia de la alfabetización financiera entre los miembros de las cooperativas, ya que mejora su capacidad para interpretar los informes y participar activamente en la gobernanza de la organización. Las auditorías regulares y el acceso a informes financieros detallados son fundamentales para asegurar la transparencia y fomentar la confianza dentro de las cooperativas.

e.4. Comunicación con los miembros

La comunicación con los miembros es clave para asegurar la cohesión dentro de las asociaciones. Novković et al., (2023) subrayan que los mecanismos de participación deben estar basados en canales de comunicación efectivos, donde los miembros puedan expresar sus preocupaciones y participar en el proceso de toma de decisiones. La creación de foros de discusión y reuniones regulares asegura que todos los miembros estén informados y comprometidos.

e.5. Participación y representación

La participación activa en la toma de decisiones es fundamental en las cooperativas. Ragazou et al. (2021) encontraron que una cultura cooperativa sólida, basada en la democracia y el compromiso de los miembros, es crucial para garantizar la participación activa en las decisiones estratégicas de la organización. Las asambleas generales y otras reuniones son esenciales para que las decisiones reflejen los intereses colectivos de los miembros.

e.6. Inclusión en la toma de decisiones

La inclusión en la toma de decisiones es un aspecto crucial en la gobernanza de las cooperativas de productores. Las cooperativas deben garantizar que todos los miembros tengan la oportunidad de participar activamente en las decisiones estratégicas, lo que refuerza la equidad y la cohesión dentro de la organización. Según Ragazou et al. (2021), la inclusión en la toma de decisiones se basa en una fuerte cultura cooperativa

que fomenta la participación activa de todos los miembros, independientemente de su rol específico en la organización. El enfoque democrático asegura que cada miembro tenga una voz en las decisiones importantes, lo que a su vez fortalece el compromiso de los miembros con la organización y mejora su desempeño general.

e.7. Reuniones y asambleas

Las reuniones y asambleas generales son espacios vitales donde se toman decisiones clave dentro de las cooperativas. Estas reuniones permiten a los miembros discutir temas importantes, votar sobre decisiones estratégicas y evaluar el desempeño de la organización. Franken & Cook (2019) destacan que las asambleas generales son un mecanismo esencial para asegurar la rendición de cuentas y la transparencia dentro de las cooperativas. Estas reuniones no solo brindan la oportunidad de discutir políticas, sino que también permiten a los miembros supervisar la gestión y garantizar que los intereses colectivos sean respetados. Asimismo, Novković et al. (2023) subrayan la importancia de establecer estructuras participativas que fomenten la transparencia y la equidad en las decisiones organizacionales. Las cooperativas que organizan asambleas regulares y estructuradas, y que promueven la inclusión de los miembros en todos los niveles de toma de decisiones, tienden a ser más sostenibles y cohesivas.

4.4.2. Asistencia técnica y capacitación a asociados

La asistencia técnica y la capacitación son esenciales para mejorar la calidad del queso, incrementar la eficiencia productiva, cumplir con normativas, fomentar la innovación, asegurar la sostenibilidad, aumentar la competitividad, fortalecer la gestión empresarial, facilitar el acceso a información y redes de apoyo, y mejorar la rentabilidad y sostenibilidad económica de los productores queseros. Estos beneficios son cruciales para el desarrollo y éxito a largo plazo del sector quesero. Estos beneficios son esenciales para el desarrollo y éxito a largo plazo de las asociaciones de productores queseros. De los asociados, el 100% recibieron asistencia técnica y capacitación.

a. Tipo de instituciones que han apoyado con asistencia técnica las organizaciones productivas del queso

Las instituciones externas que apoyaron a los productores de queso han sido las ONG y la Municipalidad distrital de Hualgayoc. Entre las ONG destaca ADRA, PRODIA y últimamente CEDEPAS NORTE, con presencia indistinta según zona ecológica. Véase la tabla 27.

Tabla 27.

Instituciones de apoyo que brindaron asistencia técnica a los productores de queso

Zona ecológica	Municipalidad	ONG	Total
Alta		100.0%	100.0%
Media	14.3%	85.7%	100.0%
Baja		100.0%	100.0%
Total	7.7%	92.3	100.0%

b. Nivel de satisfacción por la asistencia técnica recibida por las instituciones

Los productores que han participado de la asistencia técnica en la condición de asociados y a iniciativa de los oferentes evalúan como buena (92.3%) y regular (7.7%). Ver tabla 28.

Tabla 28.

Evaluación de la satisfacción en la asistencia técnica recibida

Zona ecológica	Buena	Regular	Total
Alta	100.0%		100.00%
Media	85.7%	14.3%	100.00%
Baja	100.0%		100.00%
Total	92.3%	7.7%	100.00%

c. Tipo de instituciones que han apoyado con capacitaciones a las organizaciones productivas del queso

Las instituciones externas que apoyaron con capacitación a los productores de queso han sido las ONG y la Municipalidad distrital de Hualgayoc. Entre las ONG destaca ADRA, PRODIA y últimamente CEDEPAS NORTE, con presencia indistinta según zona ecológica. Ver tabla 29

Tabla 29.

Instituciones de apoyo que brindaron capacitación a los productores de queso

Zona ecológica	Municipalidad	ONG	Gobierno regional	Total
Alta	25.0%	50.0%	25.0%	100.00%
Media	28.6%	71.4%	0.00%	100.00%
Baja	0.00%	100.0%	0.00%	100.00%
Total	23.1%	69.2%	7.7%	100.00%

4.4.3. Tipo de beneficios obtenidos al pertenecer a una organización productiva

Los productores queseros que pertenecen a una asociación obtienen numerosos beneficios que pueden mejorar su capacidad de producción, su acceso al mercado y su sostenibilidad económica. Estos beneficios incluyen apoyo técnico, financiero, comercial y social. A continuación, se detallan los principales beneficios:

Entre los beneficios que han adquirido los productores asociados y que están relacionados con las instituciones de apoyo se resalta el conocimiento en el proceso productivo (58.3%), la adquisición de tecnología (33.3%) y la selección de mercados (8.4%). Esta prioridad de beneficios es diferenciada al interior de cada zona ecológica, así en la zona alta se observa beneficios tal como la adquisición de tecnología y mejoras en los conocimientos de los productores, en la zona media se observa que los beneficios siguen la tendencia genérica del estudio y en la zona baja indican los productores haber logrado principalmente el beneficio de mejora en sus conocimientos (100%). Ver tabla 30.

Tabla 30.

Tipo de Beneficios obtenidos por los productores al pertenecer a una organización productiva

Zona ecológica	Adquisición de tecnología	Conocimiento en el proceso productivo	Selección de mercados	Total
Alta	16.7%	83.3%		100.00%
Media	50.0%	35.7%	14.3%	100.00%
Baja		100.0%		100.00%
Total	33.30%	58.30%	8.40%	100.00%

a. Perspectivas futuras de los productores asociados

Las perspectivas futuras de los productores queseros asociados dependen de varios factores, incluyendo tendencias del mercado, innovaciones tecnológicas, cambios regulatorios y las estrategias de la propia asociación. En el área de estudio el 69.2%

de los productores queseros visionan tener un mayor crecimiento económico, el 7.7% expresan alcanzar un mercado nacional y el 23.1% de éstos esperan mejorar o crecer su capacidad productiva (infraestructura, tecnología, comercio). Ver tabla 31

Tabla 31.

Perspectivas futuras de los productores

Zona ecológica	Crecimiento económico	Expansión en mercados nacionales	Crecimiento de su capacidad productiva	Total
Alta	100.0%	0.00%	0.00%	100.00%
Media	42.9%	14.3%	42.9%	100.00%
Baja	100.0%	0.00%	0.00%	100.00%
Total	69.20%	7.70%	23.10%	100.00%

b. Incremento de la capacidad productiva del negocio

La mejora o incremento de la capacidad productiva de los productores queseros depende de factores como la adopción de tecnología avanzada, capacitación y asistencia técnica, gestión eficiente de recursos y ganado, optimización de procesos, innovación y

diversificación de productos, adecuada infraestructura y logística, acceso a financiamiento, comprensión del mercado y la demanda, y cumplimiento de regulaciones y normas de calidad. Estos factores, al ser gestionados de manera integral y estratégica, permiten a los productores aumentar su capacidad productiva y asegurar la sostenibilidad y competitividad a largo plazo. En el área de estudio al analizar la mejora o incremento de la capacidad productiva de los productores queseros, se determinó que para el 95.8% esta capacidad se ha incrementado, probablemente por la implementación y mejoras de diversos factores que afectan la producción. Ver tabla 32.

Tabla 32.

Estado del incremento de la capacidad productiva del negocio

Zona ecológica	Se ha incrementado	Se mantiene igual	Total
Alta	100.0%	0.00%	100.00%
Media	92.9%	7.10%	100.00%
Baja	100.0%	0.00%	100.00%
Total	95.8%	4.2%	100.00%

c. Motivo principal de continuidad en el negocio lácteo

Los motivos que impulsan a los productores a continuar en el negocio lácteo son variados y pueden incluir razones económicas, sociales, culturales y personales. A continuación se detallan algunos de los principales motivos: Los productores expresan continuar en el negocio por ver en esta actividad una estabilidad económica (62.5%) pues el negocio lácteo proporciona un flujo constante de ingresos, otro motivo constituye el apoyo por instituciones públicas y privadas (25%) las cuales les determina un incentivo adicional para permanecer en el negocio, y otros productores expresan su permanencia por un factor de tradición familiar (12.5%), pues su aceptación en el mercado tradicional les puede generar un sentido de orgullo y logro, véase tabla 33.

Tabla 33.*Motivos que impulsan dar continuidad en el negocio lácteo*

Zona ecológica	Estabilidad económica	Apoyo por instituciones públicas y privadas	Tradición familiar	Total
Alta	66.7%	16.7%	16.7%	100.00%
Media	57.1%	28.6%	14.3%	100.00%
Baja	75.0%	25.0%		100.00%
Total	62.5%	25.0%	12.5%	100.00%

d. Resultados obtenidos al trabajar bajo el modelo asociativo

Con respecto a los resultados alcanzados al trabajar bajo el modelo asociativo, según (tabla 34) se observa que los productores lácteos del distrito de Hualgayoc han mejorado su conocimiento en el proceso productivo (57%), un (33%) han logrado adquirir tecnología y finalmente para un (10%) el estar asociado le ha permitido explorar mercados nuevos para sus productos.

Tabla 34.*Resultados obtenidos al trabajar bajo el modelo asociativo*

Tipo de zona	Adquisición de tecnología		Conocimiento en el proceso productivo		Selección de mercados		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Alta	13	28.3	30	65.2	3	6.5	46	38.78
Media	19	42.2	22	48.9	4	8.9	45	42.86
Baja	1	11.01	5	55.6	3	33.3	9	18.37
Total	33	33.00	57	57.00	10	10.00	100	100.00

4.4.4. Estructura organizacional y gobernanza en los productores no asociados**a. Criterios principales que determinan no pertenecer a una asociación productiva**

A pesar de las ventajas que la asociatividad puede ofrecer, muchos productores de queso artesanal se muestran reticentes a unirse a asociaciones productivas. Según

Bobadilla et al., (2020), esta reticencia se debe a preocupaciones sobre la repartición de ganancias, el temor a perder autonomía y el desconocimiento de los beneficios y procesos de asociación. No obstante, el estudio también revela una tendencia creciente hacia la organización colectiva, impulsada por la necesidad de mejorar la competitividad y acceder a mercados más amplios, lo que resalta la importancia de abordar estas barreras para el desarrollo sostenible del sector.

El mayor porcentaje de productores decide emprender el negocio de forma independiente en el rubro del queso artesanal, no están en asociaciones, cooperativas. Utilizan métodos tradicionales y manuales en la elaboración de sus quesos, lo que requiere un profundo conocimiento y una atención rigurosa a la calidad. La falta de una estructura organizacional, significa que estos productores gestionan sus operaciones de manera autónoma, con recursos limitados y enfrentando el mercado por su cuenta.

Esta independencia les permite tener un control completo sobre sus procesos de producción y mantener la autenticidad y las características únicas de sus quesos. Aunque trabajan de forma individual, estos productores aportan de manera significativa a la diversidad y riqueza del mercado quesero, ofreciendo productos únicos que reflejan las tradiciones locales y técnicas ancestrales. En este grupo de productores se determinó que el motivo principal de no pertenecer a una asociación, se debe al desconocimiento a constituirse (38.2%), un (35.5%) de éstos no quieren compartir sus ganancias y un (26.3%) no deciden tomar una decisión oportuna.

En la zona de estudio se puede observar al interior de cada zona ecológica, diferencias en la priorización de los motivos expuestos para no asociarse, en la zona alta y baja el motivo a no asociarse es por no compartir sus Ganancias a diferencia de la zona media se prioriza el motivo de existir un desconocimiento a constituirse o formar parte de la organización. Ver tabla 35.

Tabla 35.*Tabla cruzada zona ecológica y motivo principal para no pertenece a una asociación*

¿Cuál fue es el motivo principal de que usted no pertenece a una asociación?			Ganancias compartidas	Toma de decisiones	Desconocimiento a constituirse	Total
Zona ecológica	Alta	Recuento	15	11	14	40
		% según zona	37,5%	27,5%	35,0%	100,00%
	Media	Recuento	10	8	13	31
		% según zona	32,3%	25,8%	41,9%	100,00%
	Baja	Recuento	2	1	2	5
		% según zona	40,0%	20,0%	40,0%	100,00%
Total		Recuento	27	20	29	76
		% según zona	35,5%	26,3%	38,2%	100,00%

b. Mejora o incremento de la capacidad productiva del negocio en los últimos cinco años.

La mejora o incremento de la capacidad productiva de los productores queseros depende de factores como la adopción de tecnología avanzada, capacitación y asistencia técnica, gestión eficiente de recursos y ganado, optimización de procesos, innovación y diversificación de productos, adecuada infraestructura y logística, acceso a financiamiento, comprensión del mercado y la demanda, y cumplimiento de regulaciones y normas de calidad. Estos factores, al ser gestionados de manera integral y estratégica, permiten a los productores aumentar su capacidad productiva y asegurar la sostenibilidad y competitividad a largo plazo. En el grupo de productores el (90.8) % considera que su capacidad productiva ha aumentado, mientras que solo el 9.2% señala que no ha habido incremento. Ver tabla 36.

Tabla 36.

Tabla cruzada zona ecológica y, consideración sobre el incremento de la capacidad productiva del negocio en los últimos años

¿En los últimos años, considera que la capacidad productiva de su negocio se ha incrementado?		Si	No	Total	
Zona	Alta	Recuento	37	3	40
ecológica		% según zona	92,5%	7,5%	100,00%
	Media	Recuento	8	13	31
		% según zona	87,1%	12,9%	100,00%
	Baja	Recuento	5	0	5
		% según zona	100,0%	0,0%	100,00%
Total		Recuento	69	7	76
		% según zona	90,8%	9,2%	100,00%

c. Motivos que determinan la continuidad en el negocio

En lo que respecta al motivo de permanencia en el negocio de la agroindustria láctea de los productores lácteos, según (tabla 37) se determinó que a través de este emprendimiento han logrado una mejor estabilidad económica (35.5%), mientras que un (26.3%) continúan por el apoyo de instituciones públicas y privadas y un (38.2%) permanecen por tradición familiar. En relación con Cabel y Velarde refieren que la agroindustria contribuye al desarrollo y estabilidad económica, considerando factores claves para lograr una producción competitiva y de calidad.

Tabla 37.

Tabla cruzada zona ecológica y motivo principal para continuar en el negocio de la agroindustria láctea

¿Cuál es el motivo principal por el cual continua en el negocio de la agroindustria láctea?			Apoyo por			Total
			Estabilidad económica	instituciones públicas y privadas	Tradición familiar	
Zona ecológica	Alta	Recuento	23	12	5	40
		% según zona	57,5%	30,0%	12,5%	100,00%
	Media	Recuento	12	16	3	31
		% según zona	38,7%	51,6%	9,7%	100,00%
	Baja	Recuento	3	1	1	5
		% según zona	60,0%	20,0%	20,0%	100,00%
Total		Recuento	38	29	9	76
		% según zona	35,5%	26,3%	38,2%	100,00%

d. Estructura Organizacional

Habla de la familia como organización La estructura organizacional de los productores queseros no asociados es centralizada y flexible, con el propietario asumiendo múltiples roles, asistido posiblemente por familiares y un pequeño número de empleados. Las áreas funcionales principales, aunque no siempre formalizadas, incluyen producción, calidad, finanzas, y ventas/marketing. Esta estructura permite una gestión directa y adaptativa, pero puede limitar la capacidad de crecimiento y la eficiencia operativa en comparación con asociaciones más grandes y formalizadas.

e. Gobernanza en los productores no asociados: Toma de decisiones

La toma de decisiones en los negocios de los productores queseros no asociados es típicamente centralizada y flexible, con un alto grado de informalidad y rapidez. Las decisiones se basan en la experiencia personal, la colaboración familiar y un análisis limitado debido a recursos restringidos. Los productores valoran la adaptabilidad y la capacidad de responder rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado.

4.4.5. Discusiones

En relación a los hallazgos de la investigación, se evidencia que los principales retos en los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc están asociados al posicionamiento en el mercado, la necesidad de ser competitivos, el acceso a capacitación y la implementación tecnológica. Estos resultados contrastan con lo mencionado por Ortega y Santafé (2023) quienes consideran diversos desafíos y sostienen que, para adaptarse a los retos del mercado, es necesario desarrollar capacidades estratégicas como la toma de decisiones, la resiliencia, la innovación y la gestión financiera.

Asimismo, Patiño et al. (2022) afirman que la colaboración entre microempresas es crucial para desarrollar capacidades dinámicas y enfrentar los desafíos del mercado que se mantiene en constante cambio. Además, gallegos et al (2023) destacan la existencia de una competencia con estructuras oligopólicas que benefician solo a ciertos actores del sector y desafían a los pequeños emprendimientos. Finalmente, Figueroa (2023) comprobó que las capacitaciones son un factor clave en la innovación tecnológica.

En este contexto, la teoría del aprendizaje basado en retos (ABR), según De la Cruz et al. (2022), plantea que el aprendizaje es más efectivo cuando se enfrentan retos reales, como los de los emprendimientos agroindustriales. Esta metodología promueve habilidades clave como la toma de decisiones, el pensamiento crítico y la creatividad, favoreciendo la colaboración para generar soluciones innovadoras. Además, la teoría del caos, como lo explican Salamanca et al. (2020), subraya la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad ante los retos imprevistos, aspectos cruciales para el crecimiento y la sostenibilidad de los productores en la agroindustria. Ambas teorías, al abordar desde diferentes perspectivas los desafíos del sector, ofrecen herramientas valiosas para que los productores se adapten, superen obstáculos y fortalezcan su competitividad.

En cuanto a las limitaciones, se evidencia que las principales limitaciones son la rentabilidad, la tecnología, los factores económicos, el proceso productivo, la calidad del producto, las limitaciones comerciales y el acceso a mercados más amplios. En este sentido, Rodas y Vásquez (2023) proponen que la metodología de la mejora continua a

través de las 5S permite evaluar y ajustar la productividad, reduciendo costos y aumentando la rentabilidad.

En relación con los factores económicos, Usuga et al. (2022) resaltan que son limitantes en la adopción de nuevas tecnologías, siendo crucial aumentar las capacidades empresariales. De igual manera, Requejo (2019) comprobó que la calidad influye significativamente en la competitividad. Por otro lado, Cañizares (2021) sugiere que, para competir de manera efectiva es fundamental ampliar los canales de distribución, lo que permite aprovechar el crecimiento del mercado. Atender estas limitaciones es fundamental para impulsar el desarrollo y la sostenibilidad de los emprendimientos en la agroindustria láctea del distrito de Hualgayoc.

En cuanto a las limitaciones que enfrentan los emprendimientos en la agroindustria láctea, la teoría de las restricciones (TOC), como lo plantea Horna (2020), ofrece una herramienta útil para superar los cuellos de botella en los procesos productivos, permitiendo a las organizaciones mejorar su eficiencia y competitividad. Esta teoría propone identificar las limitaciones clave dentro del sistema y aplicar estrategias para optimizar los recursos. Por otro lado, la teoría del conflicto, según Vivas (2019), destaca que los conflictos entre los actores del sector pueden generar tensiones adicionales, pero si se gestionan adecuadamente, pueden ser una fuente de cambio estratégico. Al abordar estos conflictos mediante el diálogo y una distribución justa de los recursos, se facilita la superación de las limitaciones comerciales y organizacionales, contribuyendo al crecimiento y la sostenibilidad de los productores en la agroindustria láctea.

Respecto a la situación organizacional, se observa que, dentro de los productores asociados, la mayor parte (69,2%) pertenece a cooperativas, mientras que el 23,1% se encuentra en asociaciones y un 7,7% se asocia con el apoyo de agentes externos. El tiempo promedio de asociación es de aproximadamente 7 años y medio, siendo el apoyo colectivo entre asociados y las oportunidades de mercado los principales motivos de su unión. Trabajar bajo el modelo asociativo les ha permitido acceder a asistencia técnica y capacitaciones, lo que se traduce en aprendizajes valiosos en el proceso productivo. En cuanto a sus perspectivas futuras, buscan principalmente el crecimiento económico, y su motivación para continuar en el negocio radica en la estabilidad económica que les brinda este modelo.

En este contexto, Bobadilla et al. (2020) señalan que, a pesar de los beneficios de la asociatividad, muchos productores muestran reticencia a asociarse, principalmente por desconfianza y el miedo a perder su capital. En contraste, Agudelo et al. (2021) destacan que las asociaciones ofrecen un entorno propicio para el apoyo colectivo, la asistencia técnica y capacitación, lo que fortalece el sector. Además, Richard (2018) resalta que las asociaciones mejoran la competitividad y fortalecen la presencia en mercados nacionales e internacionales, lo que refuerza la idea de que la colaboración es clave para el desarrollo del sector.

Por otro lado, la mayoría de los productores no asociados trabaja de manera independiente, utilizando métodos tradicionales que mantienen la autenticidad de sus productos. Aunque tienen control total sobre su producción, enfrentan limitaciones debido a la falta de estructura organizacional y recursos, lo que les obliga a gestionar todo de forma autónoma. El principal motivo para no asociarse es el desconocimiento (38,2%), seguido del temor a compartir las ganancias (35,5%) y las dificultades para tomar decisiones en conjunto (26,3%). No obstante, el 90,2% considera que su capacidad productiva ha aumentado en los últimos años. En cuanto a los motivos para continuar en el negocio, el 38,2% se ve impulsado por la tradición familiar, el 35,5% por la estabilidad económica y el 26,3% por el apoyo institucional.

En cuanto a los productores no asociados, Saavedra (2022) destaca que la falta de conocimiento sobre cómo constituirse formalmente genera informalidad, limitando las oportunidades de expansión de los productores. De igual manera, Rubio (2021) resalta que esta informalidad impacta negativamente en el bienestar social de los trabajadores, afectando las condiciones laborales. Cervantes et al. (2019) sugieren que la falta de acceso a tecnología impide mejorar la calidad y estabilidad del producto, lo que podría ayudar a competir en mercados más amplios. Por último, Cañizares (2021) plantea que la ampliación de canales de distribución, como plataformas en línea, podría ser una oportunidad para superar las barreras de distribución que enfrentan los productores no asociados. Así, la falta de estructura organizacional y recursos limita su crecimiento y competitividad.

En cuanto a la situación organizacional, De la Rosa (2021) destaca que la planificación estratégica y la estructura organizacional son fundamentales para el éxito, lo que resalta la importancia de contar con una organización eficiente, algo que generalmente falta en los productores asociados. Además, Terán y Guerrero (2020) subrayan que la teoría del emprendimiento pone énfasis en la capacidad de los emprendedores para gestionar sus recursos, lo que representa un desafío tanto para los productores asociados como no asociados, ya que muchos carecen del conocimiento necesario para organizarse formalmente. Según Traba et al. (2020), una correcta distribución de tareas y una autoridad bien definida son claves para la eficiencia organizacional, pero, en muchos casos, esto no se logra ni entre los productores asociados ni no asociados debido a la falta de estructura y organización.

Durante el proceso de investigación se identificaron algunas limitaciones. En primer lugar, se observó la falta de estudios previos relacionados con las variables específicas de los retos, limitaciones y situación organizacional en la agroindustria láctea, lo que dificultó la comparación de los resultados obtenidos con otros estudios similares. Además, la geografía del área de estudio presentó desafíos, ya que los productores se encuentran en zonas rurales con acceso limitado a recursos e infraestructura, lo cual pudo haber influido en las características de los datos recopilados. A su vez, la falta de un marco investigativo más amplio sobre las dinámicas organizacionales y los retos en este sector resalta la necesidad de profundizar en las particularidades del sector lácteo en futuras investigaciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.1.1. Retos principales identificados:

- Relacionados a tecnología: mejora de la tecnología (77%) (acopio y selección (53%)- procesamiento (41%)-Comercialización (6%); acceso a la innovación (91%)
- Relacionados a la Capacitación: acceso a la capacitación (76%) (temas: manejo materia prima, procesamiento (BPM).
- Relacionados al mercado (posición comercial, ser competitivos, buscar nuevos mercados) (97%).

5.1.2. Limitaciones principales identificadas:

- Al inicio del negocio: la rentabilidad (48%), tecnología (24%), factor económico (23%)
- En el proceso del negocio: Competencia (76%), otros 24% (estabilidad del mercado (9%), factor económico 7%, rentabilidad 6%, asistencia técnica y capacitación (2%)
- En el proceso productivo: Calidad de materia prima (46%), equipos y materiales tradicionales (43%) y calidad de insumos (11%)
- En la calidad del producto: Almacenamiento inadecuado (41%), falta de control de proceso (39%), otros (20%) (variación materia prima y mano de obra)
- Limitaciones Comerciales: envases (55%), Valor agregado (44%), preciso (1%).
- Acceso a mercados amplios: estrategias de marketing (54%), alianzas estratégicas (24%), canales de distribución (12%), otros (10%) (adaptación al cambio)
- Limitaciones para el crecimiento del negocio: posicionamiento de marca (51%), precios (34%), innovación (15%)

5.1.3. Estado situacional organizacional de los emprendimientos

Los productores asociados (24%), obtienen ventajas relativas frente a los no asociados tales como: mejoras en el conocimiento productivo (57%), adquisición de tecnología (33%), selección de mercado (10%)

5.2. Recomendaciones

- a.** Desarrollar programas de capacitación y asistencia técnica intensivos y específicos para productores de queso, enfocados en tecnología de producción, gestión empresarial, normativas sanitarias y marketing. Estos programas deben adaptarse a las necesidades concretas del sector.
- b.** Implementar mejoras en la gobernanza y estructura organizacional para promover la transparencia, aumentar la participación democrática y optimizar la toma de decisiones dentro de las asociaciones.
- c.** Promover la inversión en tecnología actualizada y en mejoras de calidad del queso mediante la implementación de prácticas innovadoras en los procesos de producción. Esto contribuirá a fortalecer la competitividad del producto en el mercado y garantizar la sostenibilidad del negocio.

Lista de Referencias

- Agudelo López, M. A., Cervantes Escoto, F., Cesín Vargas, A., Palacios Rangel, M. I., & Espinoza Ortega, A. (2021). Impacto de las Marcas Colectivas en los Productores de Queso Artesanal Mexicano. *Revista Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 22(2). https://doi.org/10.21930/rcta.vol22_num2_art:1603
- Arana, M. y Portocarrero, R. (2020) Propuesta estratégica para la sostenibilidad de una empresa en la industria de lácteos orgánicos. Caso de estudio: VACAS FELICES. Periodo 2020-2023 (*Tesis de Pregrado*) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16401>
- Angulo, E. A., Autónoma, U., & Moreno, G. R. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento the evolution of the entrepreneurship concept and its relationship with innovation and knowledge. *Investigación y Negocios*, 14.
- Avila (2021). The evolution of the entrepreneurship concept and its relationship with innovation and knowledge *Revista Investigación y Negocios* 14 (23), 32–48. doi: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>
- Avila, M. V. (2020). Análisis de las alianzas estratégicas entre organizaciones culturales, y empresas radicadas en Argentina, en el marco de su Responsabilidad Social (RS). *Revista Relayn - Micro y Pequeñas Empresas En Latinoamérica*, 1(1). <https://doi.org/10.46990/relayn.2019.1.1.255>
- Barrios, I. (2020). Cocina Peruana y Latinoamericana. Quesos Peruanos y platos a base de queso.
- Bernaola, V. J., Chávez, G., Flores, L. K., & Martínez, E. A. (2019). Identificación y análisis de conflictos entre los actores de la cadena de suministros de la leche en el Perú, 1-178. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Bobadilla Díaz, P., Puente de la Vega, M. P., & Fernández Escobar, R. (2019). La influencia de la asociatividad en el desarrollo de oportunidades productivas: el caso de cuatro asociaciones agropecuarias de la región Moquegua - Perú. *Debates En Sociología*, 48. <https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201901.003>
- Buitrago, S., Duque, P. & Robledo, S. (2019). Corporate Branding: A bibliographic review, *Económicas CUC*, 41(1), 143–162. doi: <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.1>

- Cabel, X. & Velarde, J. (2020). Análisis de los factores de producción y comercialización para el crecimiento agroindustrial en el Perú. (*Tesis de Pregrado*). Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12590/16601>
- Cañizares Cedeño, L. (2021). Canales de distribución y la decisión de ampliarlos: Un enfoque desde la organización industrial. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2). <https://doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.428>
- Castro-Maldonado, J. J., Gómez-Macho, L. K., & Camargo-Casallas, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140-174. <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Cervantes-Escoto, F., & Cesín Vargas, A. (2024). Cadena agroindustrial queso adobera de los Altos de Jalisco, impulsora del desarrollo local y regional. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 21(2). <https://doi.org/10.22231/asyd.v21i2.1360>
- Cervantes-Escoto, F., Islas-Moreno, A., & Camacho-Vera, J. H. (2019). Innovando la quesería tradicional mexicana sin perder artesanidad y genuinidad. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 29(54). <https://doi.org/10.24836/es.v29i54.794>
- Cisneros-Caicedo, A. J., Guevara-García, A. F., Urdánigo-Cedeño, J. J., & Garcés-Bravo, J. E. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que Apoyan a la Investigación Científica en Tiempo de Pandemia. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 1165–1185. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Chavez, K., Alderete, J., Rosas, C., & Urbina, M. (2023). Peruvian entrepreneurship: Factors and interventions that facilitate its development. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX (2) 483-495. doi: <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39990>
- De La Cruz, P., Valle, R., Sánchez, K., Poquis, E. & Castañeda, M. (2022). Challenge-based learning in higher education: A bibliographic review. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6 (25) 1409-1421, doi: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.422>
- De La Rosa, M (2021). The sustainability approach to organizational theories. *Revista Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6 (17) 87-102, doi: <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102>

- Eraso, M. & Sánchez, E. Business plan for the creation of a company producing and marketing of natural peasant cheese in the township of Barragán (Valle del Cauca), (Tesis de posgrado) Universidad EAN, Bogota, Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/9818>
- Figuroa, J. (2023) Adopción de una innovación tecnológica agraria en pequeños productores de vacunos lecheros en la sierra central del Perú. (*Tesis de Pregrado*). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12996/5914>
- Franken, J. R. V., & Cook, M. L. (2019). Do corporate governance recommendations apply to U.S. agricultural cooperatives? *Sustainability*, 11(19), 5321. <https://doi.org/10.3390/su11195321>
- Gallegos, C. & Taddei, C. & Gonzalez, A (2023). Overview of the dairy industry in Mexico, *Revista de Alimentacion Contemporanea y Desarrollo Regional*, 33 (61) 2395-9169 doi: <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1251> e231251
- Gálvez Antinori, K. E. (2020) Estrategias innovadoras en las plantas queseras en Cajamarca, La Libertad y Ancash, (Tesis de Posgrado) Universidad Agraria La Molina. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12996/4368>
- Gamarra, D. G. (2019). rentabilidad economica de la produccion de queso de la provincia de Melgar - Puno, 2016-2017. (*Tesis de Pregrado*) Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Peru. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13694>
- Goicochea, E. (2019) Factores que inciden en la competitividad de las microempresas productoras de derivados lácteos en el distrito de Bambamarca (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Bambamarca, Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.14074/3385>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación: Sexta edición. En *McGraw Hill Mexico*. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

- Horna, M. (2020) Impacto de la teoría de restricciones en la calidad del servicio de las tecnologías de la información y comunicaciones y la economía circular (Tesis de Posgrado) Universidad del Pacifico, Lima, Perú Obtenido de <https://hdl.handle.net/11354/3051>
- Lesmes Ramos, J. L. (2017). Las Denominaciones De Origen Como Herramienta De Generación De Valor Agregado En El Sector Agropecuario, Caso: Queso Costeño Y Queso Del Caquetá. Universidad de La Salle, Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/166
- Lopez, E. & Lainez, M. (2022) *El sector lacteo en España*. España: Ediciones Cajamar Caja Rural
- Llamoctanta, N., Llamo, M., Ortiz, O., Lizana, N. (2023). Overview of the dairy industry in Mexico, *Revista Ciencia Multidisciplinar*, 7 (4) 9518-9532 doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7643.
- Malagón, E., García, J., & Garcia, A. (2023). Business models in agro-industrial SMEs: challenges in the 21st century, *In Vestigium Ire*, 11(2) 41-67, Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/368303339>
- Martínez, Y. (2022) Proceso tecnológico y caracterización del queso de Viscapalca, Huancavelica- Perú, 2021 (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/5188>
- Meraz, L. A., Castiblanco, I. A., Cruz, J. P., & Mateo, Ni. F. (2021). Diseño de una herramienta guía basada en metodologías de mejora continua aplicable a pymes del sector lácteo en países de América Latina y el Caribe. *Ingeniería y Desarrollo*, 39(1) doi: <https://dx.doi.org/10.14482/inde.39.1.658.4>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [Perú]. (2024, 27 de mayo). Gobierno entrega planta procesadora de quesos para impulsar el desarrollo de productores en Puno [Comunicado de prensa]. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/agroideas/noticias/951956-gobierno-entrega-planta-procesadora-de-quesos-para-impulsar-el-desarrollo-de-productores-en-puno>

- Molano, M. & Cárdenas, M. (2021). State of the art of the mixed method in research: qualitative method and quantitative method, *Revista Semillas del Saber*, 1 (1) 2805-7511 Obtenido de <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/issue/view/25/vol>
- Moreno, L.C. (2018), “Sistemas de comercialización de queso fresco pasteurizado de queserías rurales del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc – región Cajamarca”, (Tesis de Pregrado) Universidad Agraria de la Selva, Tingo María, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14292/1403>
- Nel, P., Guillermo, W., & Danna, J. (2023). Theories of competitiveness: a synthesis, *Revista Republicana*, N° 119-144, doi: <http://dx.doi.org/10.21017/Rev.Repub.2021.v31.a110>.
- Niyonzima, T., Gisanabagabo, S., Butera, E., Musabyimana, R. W., Murindwa, K. D., Hakizimana, P., Kanyamihigo, K. J. P., Masengesho, E. J., Habimana, G. S., & Kadondi, V. (2021). Understanding how cooperatives use financial reports to make decisions: Evidence from agricultural cooperatives in Rwanda.
- Novković, S., Miner, K., & McMahon, C. (2023). *Cooperative Governance in Context*. En Novković, S., Miner, K., McMahon, C. (eds) *Humanistic Governance in Democratic Organizations*. Humanism in Business Series. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17403-2_4
- Ojeda, N. y Vidaurre, D. (2023) Plan de negocio para la producción y comercialización de productos lácteos, Piura, 2021. (Tesis de Pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86908>.
- Ortega, Y. & Santafé, K. (2023). Entrepreneurial Experiences of the Dairy Sector in the Province of Pamplona: A Post-pandemic View, *Revista Guillermo de Ockham*, 21 (1) 147-158 doi: <https://doi.org/10.21500/22563202.5711>.
- Oštarić, F., Vinceković, M., Zdolec, N., Špoljarić, J., & Mikulec, N. (2022). Challenging sustainable and innovative technologies in cheese production: A review. *Processes*, 10(3), 529. doi: <https://doi.org/10.3390/pr10030529>
- Parra, A. (2022) Desarrollo de un diagnóstico organizacional y propuesta de un plan de mejora a la empresa Taller Industrial Arley Fernando Barragán en la ciudad de Girardot – Cundinamarca (Tesis de pregrado) Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia Obtenido de <https://hdl.handle.net/10656/14513>

- Patiño, A., Cervantes, F., Espinoza, A., Palacios, M. & Cesín, A. (2022). Challenges and limitations of microenterprises dedicated to the elaboration of artisan cheese in the tropic of Mexico. *Estudios Gerenciales*, 38(164) 294-307 doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5038>.
- Ragazou, K., Anastasiou, E., Theodossiou, G., & Koutsogeorgos, K. (2021). Democratic administration and commitment of members of agricultural cooperatives: A case study from a prefecture in Greece. *Businesses*, 1(2), 115-126. <https://doi.org/10.3390/businesses1020009>
- Requejo, E. (2019) Influencia de la calidad, costo, y diferenciación en la competitividad de la producción de queso fresco en el distrito de Bambamarca. (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Bambamarca, Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.14074/3707>.
- Reyes Villanueva, K. L. (2022). Plan de marketing digital para el posicionamiento de la Joyería Kaliri, Chiclayo. (Tesis de Postgrado). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/81218>.
- Richard, N. (2018). Industria del queso y sus aspectos culturales en Chile. *Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad*, 5 (14). Obtenido de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/rivar/article/view/3259/26002610>
- Rodas, A. & Vásquez, M. (2023) Propuesta de mejora de procesos para incrementar la productividad en una empresa del sector lácteo en la ciudad de san miguel de Pallaques - Cajamarca (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/34932>.
- Rodríguez-Espinosa, H., Ospina-Parra, C. E., Ramírez-Gómez, C. J., Toro-González, I. C., Gallego-Lopera, A., Piedrahita-Pérez, M. A., Velásquez-Chica, A., Gutiérrez-Molina, S., Flórez-Tuta, N., Hincapié-Echeverri, O. D., & Romero-Rubio, L. C. (2020). Lineamientos para una metodología de identificación de estilos de aprendizaje aplicables al sector agropecuario colombiano. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 21(3) doi: https://doi.org/10.21930/rcta.vol21_num3_art:1050
- Rubio, J. (2021) Informalidad en el bienestar social de los trabajadores de la MYPE productora de lácteos del distrito de Hualgayoc en un marco de estado constitucional de derecho. (Tesis de Posgrado). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/30457>.

- Robles, (2019) Población y muestra, *Revista Pueblo Continente*. Vol. 30(1): 245-246, 2019 doi: doi.org/10.22497/PuebloCont.301.30121
- Saavedra Vásquez, J. L. (2022) La informalidad y su relación con la evasión tributaria en los productores de queso fresco artesanal del centro poblado La Colpa, Bambamarca. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.14074/5179>
- Salamanca, N., Triana, A., Vega, J., Guevara & Sinisterra, N. (2021) The development of chaos theory and the human factor within interdisciplines. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*; 12(12), 22-36 doi: <https://doi.org/10.22463/24221783.260>.
- Sánchez, R., & Parra Moreno, C. (2024). La relación entre la asociatividad empresarial, la productividad y la competitividad: una revisión de la literatura. *Revista Universidad & Empresa*, 26(46), 1-34. doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13484>
- Solano, J. & Castro, P., Palau, H. (2021) Organizational arrangements: producer-industry approach in the dairy agro-industrial subsystem of northern Peru. *Revista Ciencia Norandina*; 4(1), 37-47 doi: <https://doi.org/10.37518/2663-6360X2021v4n1p37>.
- Teran, E. & Guerrero, A., (2020) Entrepreneurship theories: A critical review of the literature and future research suggestions. *Revista Espacios*; 41(7), Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410707.html>
- Terán, J (2019) Análisis del mercado de la leche en Ecuador: factores determinantes y desafíos (Tesis de Posgrado). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10251/124490>
- The Food Tech. (s/f). Estrategias de marketing para lácteos: casos de éxito en el mercado latinoamericano. Recuperado el 25 de mayo del 2024 de [https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/estrategias-de-marketing-para-lacteos-casos-de-exito-en-el-mercado-latinoamericano/#:~:text=Las%20empresas%20latinoamericanas%20de%20I%C3%A1cteos%](https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/estrategias-de-marketing-para-lacteos-casos-de-exito-en-el-mercado-latinoamericano/#:~:text=Las%20empresas%20latinoamericanas%20de%20I%C3%A1cteos%20)
- Traba, L., Barletta, M., & Velasquez, J. (2020) *Teoría y práctica de las organizaciones: herramientas para una gestión de calidad*. Santa Fe: Ediciones UNL.

- Usuga, J. & Palacio, L. (2022) Technology Acceptance of a Mobile Application to Manage Dairy Businesses. *Revista CEA*; 8(17), doi: <https://doi.org/10.22430/24223182.2007>
- Vivas, A (2019) The great challenges and challenges of conflict theory in the 21st century, *Eirene Estudios de Paz y Conflictos*, 2 (3), 91-106 Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6759/675971330007/html/>.

Anexos

Anexo 1. Instrumento de Recolección de Datos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
Escuela Académico Profesional de Ingeniería en
Agronegocios



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

Nº de cuestionario:

**“RETOS, LIMITACIONES Y SITUACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS
EMPRESARIOS DE LA AGROINDUSTRIA LÁCTEA EN EL DISTRITO DE
HUALGAYOC, AÑOS 2017-2022.**

ESTIMADO SEÑOR (A):

Estoy realizando una investigación, respecto a los retos, limitaciones y situación organizacional en los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc; es por ello que necesito su colaboración para el éxito del estudio. La información que nos proporcione es completamente **CONFIDENCIAL**, sólo para fines de investigación.

A. INFORMACION GENERAL

1. Género:

- 1. Masculino
- 2. Femenino

2. Edad.....años.

3. ¿Cuál es la ocupación principal?

- 1. Productor de queso
- 2. Productor de leche
- 3. Agricultor

4. ¿Cuál es la zona ecológica?

- 1. Alta Indicar el caserío.....
- 2. Media Indicar el caserío.....
- 3. Baja Indicar el caserío.....

5. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- 1. Sin grado de instrucción
- 2. Primaria completa
- 3. Primaria incompleta
- 4. Secundaria completa
- 5. Secundaria incompleta
- 6. Superior completa
- 7. Superior incompleta

6. ¿Cuánto tiempo lleva dedicado en el negocio de la agroindustria láctea?

.....

7. ¿Cuántos litros de leche al día acopia?

1. Verano :

.....

2. Invierno :

.....

8. ¿Cuál es la cantidad de proveedores que tiene usted?.....

9. ¿Cuál es el envase que sus proveedores utilizan para el transporte de leche?

- 1. Balde ()
- 2. Galón ()
- 3. Porongos de aluminio ()

10. ¿Cuáles son los principales productos lácteos que elabora?

- 1. Queso fresco 1.Si () 2. No ()
- 2. Queso suizo 1.Si () 2. No ()
- 3. Queso mozzarella 1.Si () 2. No ()
- 4. Queso mantecoso 1.Si () 2. No ()
- 5. Queso dambo 1.Si () 2. No ()
- 6. Queso pasteurizado 1.Si () 2. No ()
- 7. Yogurt 1. Si () 2. No ()
- 8. Manjar 1.Si () 2. No ()

11. ¿Usted a qué precio vende sus productos lácteos?

Productos lácteos	Precio (S/)
a. Queso fresco	
b. Queso suizo	
c. Queso mantecoso	
d. Queso mozzarella	
e. Queso dambo	
f. Queso pasteurizado	
g. Yogurt	
h. Manjar	

12. ¿Cuál es la cantidad mensual ?

Productos lácteos	Cantidad (kg/l)
a. Queso fresco	
b. Queso suizo	
c. Queso mantecoso	
d. Queso mozzarella	
e. Queso dambo	

f. Queso pasteurizado	
g. Yogurt	
h. Manjar	

13. ¿Qué aspectos considera más importantes para mantener la calidad del queso producido en su quesería?

1. Buenas prácticas del manejo del ganado
2. Rigurosos estándares de higiene y calidad
3. Control de temperatura y humedad
4. Selección de leche fresca y de calidad
5. Capacitación del personal
6. Otro Indicar.....

14. ¿Considera importante monitorear la calidad del producto final mediante pruebas sensoriales?

1. Si
2. No

15. ¿ Considera relevante implementar prácticas de manejo de ganado que promuevan la salud y el bienestar de las vacas lecheras.?

1. Si
2. No

B. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN (VARIABLES DE ESTUDIO).

B.1. RETOS EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA AGROINDUSTRIA LÁCTEA.

16. Al momento de iniciar su negocio, ¿Cuál fueron sus principales desafíos para iniciarse en el negocio?

1. Ser reconocido a nivel local 1.Si 2. No
 2. Ser competitivo 1.Si 2. No
 3. Mejorar su calidad de vida 1.Si 2. No
 4. Adquirir habilidades y conocimientos 1.Si 2. No
 5. Generar oportunidades de empleo 1.Si 2. No
 6. Otro
- Indicar.....

17.¿Quién le motivó a iniciarse en el negocio de la agroindustria láctea?

1. Su familia
2. Institución pública
- Indicar.....
3. ONGs
- Indicar.....
4. Otro
- Indicar.....

18.Actualmente, ¿Cuáles son sus retos principales en el entorno de su negocio?

1. Ser competitivo en los mercados
2. Toma de decisiones
3. Implementación tecnológica
4. Buscar nuevos mercados regionales
5. Posicionarse en los mercados
6. Otro Indicar.....

19. En lo que respecta a tecnología ¿Usted a?

- 1. Ha cambiado
- 2. Ha innovado
- 3. Se mantiene igual

20. Con la tecnología implementada, ¿Le ayudó a mejorar los procesos de producción ?

- 1. Si
- 2. No

21. ¿Usted considera que es conveniente mejorar su tecnología?

- 1. Si
- 2. No

22. ¿En qué parte del proceso mejoraría su tecnología?

- 1. Acopio y selección a. Si b. No
Cuales.....
- 2. Procesamiento a. Si b. No
Cuales.....
- 3. Comercialización a. Si b. No
Cuales.....

23. ¿Usted y sus trabajadores con los que cuenta han recibido capacitaciones?

- 3. Si
- 4. No

24. ¿Usted y sus trabajadores han puesto en práctica los conocimientos adquiridos?

- 1. Si
- 2. No

25. ¿Con la capacitación recibida, usted y sus trabajadores han logrado mejorar sus conocimientos o habilidades?

- 1. Si
- 2. No

26. ¿En qué parte del proceso productivo han desarrollado sus conocimientos adquiridos?

- 1. Acopio y selección a. Si b. No
- 2. Procesamiento a. Si b. No
- 3. Comercialización a. Si b. No

27. ¿Con que frecuencia usted y sus trabajadores se capacitan?

- 1. Semanal
- 2. Quincenal
- 3. Mensual
- 4. Trimestral
- 5. Semestral
- 6. Anual

28. ¿Cuáles son los temas de capacitación recibida?

- 1. Manejo de materia prima
- 2. Manejo en elaboración de quesos
- 3. Manejo en ordeño
- 4. Manejo en buenas prácticas pecuarias
- 5. Manejo en buenas prácticas de manufactura
- 6. Técnicas en comercialización
- 7. Otro Indicar.....

29. ¿Qué tipo de personal labora en su negocio?

- 1. Familiar a. Si b. No Cuántos.....
- 2. Particular a. Si b. No Cuántos.....

3. Ambos a. Si () b. No () Cuántos.....

30. ¿Qué cambios (innovación) ha realizado o implementado en su negocio?

1. Adquisición de tecnología a. Si () b. No () Indicar.....
2. Lanzamientos de nuevos productos a. Si () b. No () Cuáles.....
3. Valor agregado en sus productos a. Si () b. No () Indicar.....

31. ¿Usted ha implementado nuevas estrategias en su negocio?

1. Si ()
2. No ()

32. ¿Cuáles son esas estrategias implementadas en su negocio?

1. Acopio y selección a. Si () b. No ()
Indicar.....
4. Procesamiento a. Si () b. No ()
Indicar.....
2. Comercialización a. Si () b. No ()
Indicar.....

33. ¿Usted cómo considera el precio pagado por sus productos lácteos?

1. Muy de acuerdo () 3. En desacuerdo ()
2. De acuerdo () 4. Muy en desacuerdo ()

34. ¿Cuál es el principal destino de sus productos lácteos?

1. Mercado local () Indicar.....
2. Mercado regional () Indicar.....
3. Mercado nacional () Indicar.....
4. Autoconsumo () Indicar.....

35. ¿Qué dificultades tuvo para ingresar a los mercados antes mencionado?

1. Competencia ()
2. Desconfianza de sus clientes ()
3. Calidad del producto ()
4. Otro () Indicar.....

B.2. LIMITACIONES EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA AGROINDUSTRIA LÁCTEA.

36. Al momento de emprender su negocio ¿Cuáles fueron sus principales limitaciones?

1. Factor económico a. Si () b. No ()
2. Acceso a asistencia técnica a. Si () b. No ()
3. Acceso a capacitación a. Si () b. No ()
4. Rentabilidad del negocio a. Si () b. No ()
5. Tecnología a. Si () b. No ()
6. Otro () Indicar.....

37. ¿Presento inconvenientes en las regulaciones y normativas gubernamentales?

1. Estándares de seguridad a. Si () b. No ()
2. Normativas de etiquetado a. Si () b. No ()
3. Higiene y manipulación a. Si () b. No ()
4. Regulaciones ambientales a. Si () b. No ()
5. Otro () Indicar.....

38. ¿Su quesería enfrentó obstáculos para obtener financiamiento para inversiones o mejoras?

1. Acceso a préstamos a. Si () b. No ()

- 2. Falta de historial crediticio a. Si () b. No ()
- 3. Escaso capital a. Si () b. No ()
- 4. Falta de inversionistas a. Si () b. No ()
- 5. Otro () Indicar.....

39. ¿Su quesería enfrentó desafíos debido a su ubicación remota?

- 1. Materia prima y suministros a. Si () b. No ()
- 2. Logística y distribución a. Si () b. No ()
- 3. Distancia de comercialización a. Si () b. No ()
- 4. Falta de interacción a. Si () b. No ()
- 5. Otro () Indicar.....

40. ¿Las condiciones climáticas adversas limitaron la producción y calidad?

- 1. Interrupción en la cadena de suministro a. Si () b. No ()
- 2. Condiciones ambientales a. Si () b. No ()
- 3. Incremento de costos a. Si () b. No ()
- 4. Daños de infraestructura a. Si () b. No ()
- 5. Otro () Indicar.....

41. ¿Tuvo dificultades su quesería por falta de acceso a tecnologías modernas y equipamiento adecuado?

- 1. Carencia de equipos a. Si () b. No ()
- 2. Falta de maquinaria a. Si () b. No ()
- 3. Ausencia de tecnología a. Si () b. No ()
- 4. Falta de envasado a. Si () b. No ()
- 5. Otro () Indicar.....

42. ¿La falta de capacitación técnica afectó el funcionamiento de su quesería?

- 1. Técnicas de fabricación a. Si () b. No ()
- 2. Higiene y seguridad a. Si () b. No ()
- 3. Gestión empresarial a. Si () b. No ()
- 4. Técnicas de comercialización a. Si () b. No ()
- 5. Otro () Indicar.....

43. ¿La quesería tuvo dificultades para acceder a mercados más amplios?

- 1. Canales de distribución a. Si () b. No ()
- 2. Estrategias de marketing limitadas a. Si () b. No ()
- 3. Falta de alianzas estratégicas a. Si () b. No ()
- 4. Falta de adaptación al cambio a. Si () b. No ()
- 5. Otro () Indicar.....

44. ¿Tuvo problemas su quesería para mantener una calidad constante del producto?

- 1. Falta de control de procesos a. Si () b. No ()
- 2. Almacenamiento inadecuado a. Si () b. No ()
- 3. Falta de mano de obra calificada a. Si () b. No ()
- 4. Falta de adaptación al cambio a. Si () b. No ()
- 5. Otro () Indicar.....

45. ¿Su quesería compitió con grandes empresas lácteas que tienen mayores recursos?

- 1. Competencia en precios a. Si () b. No ()
- 2. Falta de posicionamiento de marca a. Si () b. No ()
- 3. Falta de innovación a. Si () b. No ()
- 4. Canales de distribución a. Si () b. No ()
- 5. Otro () Indicar.....

46. ¿Ha presentado desafíos en la gestión de residuos y desechos?

1. Infraestructura inadecuada a. Si () b. No ()
2. Regulaciones ambientales a. Si () b. No ()
3. Falta de gestión de residuos a. Si () b. No ()
4. Riesgos de contaminación a. Si () b. No ()
5. Otro () Indicar.....

47. En la actualidad ¿Cuáles son sus principales limitaciones en su negocio?

1. Factor económico a. Si () b. No ()
2. Asistencia técnica y capacitación a. Si () b. No ()
3. Competencia de mercado a. Si () b. No ()
4. Rentabilidad del negocio a. Si () b. No ()
5. Inestabilidad del mercado a. Si () b. No ()
6. Otro () Indicar.....

48. En la actualidad ¿Cuáles son las limitaciones en el proceso productivo?

1. Calidad de materia prima a. Si () b. No ()
2. Equipos y materiales tradicionales a. Si () b. No ()
3. Calidad de insumos a. Si () b. No ()

49. En la actualidad ¿Cuáles son las limitaciones en el proceso de comercialización?

1. Envases inadecuados a. Si () b. No ()
2. Valor agregado a. Si () b. No ()
3. Variación de precios a. Si () b. No ()

50. ¿Pertenece usted a alguna asociación de productores lácteos?

1. Muy alto ()
2. Alto ()
3. Regular ()
4. Bajo ()
5. Muy bajo ()

B.3. SITUACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA AGROINDUSTRIA LÁCTEA.

51. ¿Pertenece usted a alguna asociación de productores lácteos?

1. Si () No ()
2. Otro () Indicar.....

52. Si la respuesta anterior fue SI, ¿A qué asociación de productores pertenece?

.....

53. ¿Hace cuánto tiempo viene participando en la asociación indicada?

1. Un año ()
2. Dos a tres años ()
3. Cuatro a cinco años ()
4. Seis a diez años ()
5. Diez años a más ()

54. ¿Cuál es el motivo principal que lo llevó a participar en la asociación?

1. Apoyo colectivo entre miembros ()
2. Oportunidades de mercado ()
3. Facilidades para obtener créditos ()
4. Uso común, alquiler de maquinarias y ambientes ()

55. ¿En los últimos años usted a recibió asistencia técnica a través de la asociación?

- 1. Si ()
- 2. No ()

56.(a) ¿Qué instituciones le brindo la asistencia técnica?

- 1. Municipalidad ()
- 2. ONG ()
- 3. Gobierno regional ()
- 4. Gobierno central ()
- 5. Otro () Indicar.....

56.(b) ¿Cómo considera la asistencia técnica recibida ?

- 1. Muy buena ()
- 2. Buena ()
- 3. Regular ()
- 4. Baja ()
- 5. Muy baja ()

57. ¿En los últimos años usted a recibió capacitación a través de la asociación?

- 1. Si ()
- 2. No ()

58. ¿Qué instituciones le brindo las capacitaciones?

- 1. Municipalidad ()
- 2. ONG ()
- 3. Gobierno regional ()
- 4. Gobierno central ()
- 5. Otro () Indicar.....

59. En la actualidad ¿Qué resultados ha obtenido al formar parte de una asociación?

- 1. Adquisición de tecnología a. Si () b. No ()
- 2. Conocimiento en el proceso productivo a. Si () b. No ()
- 3. Selección de mercados a. Si () b. No ()
- 4. Análisis de competencia a. Si () b. No ()
- 5. Implementación de una planta de procesamiento a. Si () b. No ()
- 6. Otro () Indicar.....

60. Al estar asociado, ¿Cuáles son sus perspectivas a futuro bajo el modelo organizacional?

- 1. Crecimiento económico ()
- 2. Expansión en mercados nacionales ()
- 3. Crecimiento de su capacidad productiva ()
- 4. Producir nuevas líneas de productos ()
- 5. Otro () Indicar.....

61. ¿Cómo es el clima laboral en el entorno de la organización?

- 1. Muy bueno ()
- 2. Bueno ()
- 3. Regular ()
- 4. Malo ()

62. ¿Cuál es el motivo principal de que usted no pertenezca a una asociación?

- 1. Ganancias compartidas ()
- 2. Toma de decisiones ()
- 3. Desconocimiento a constituirse ()
- 4. Producción a pequeña escala ()

63. ¿A usted le gustaría pertenecer a una asociación?

1. Si ()
2. No ()

64. ¿En los últimos años, considera que su negocio en el sector lácteo se ha incrementado?

1. Si ()
2. No ()
3. Se mantiene igual ()

65. ¿Cuál es el motivo principal por el cual continua en el negocio de la agroindustria láctea?

1. Estabilidad económica ()
2. Apoyo por instituciones públicas y privadas ()
3. Tradición familiar ()
4. Independencia y autonomía ()
5. Satisfacción personal ()
6. Oportunidad de crecimiento ()
7. Otro () Indicar.....

Anexo 2. Validación de Instrumento y Prueba de Fiabilidad

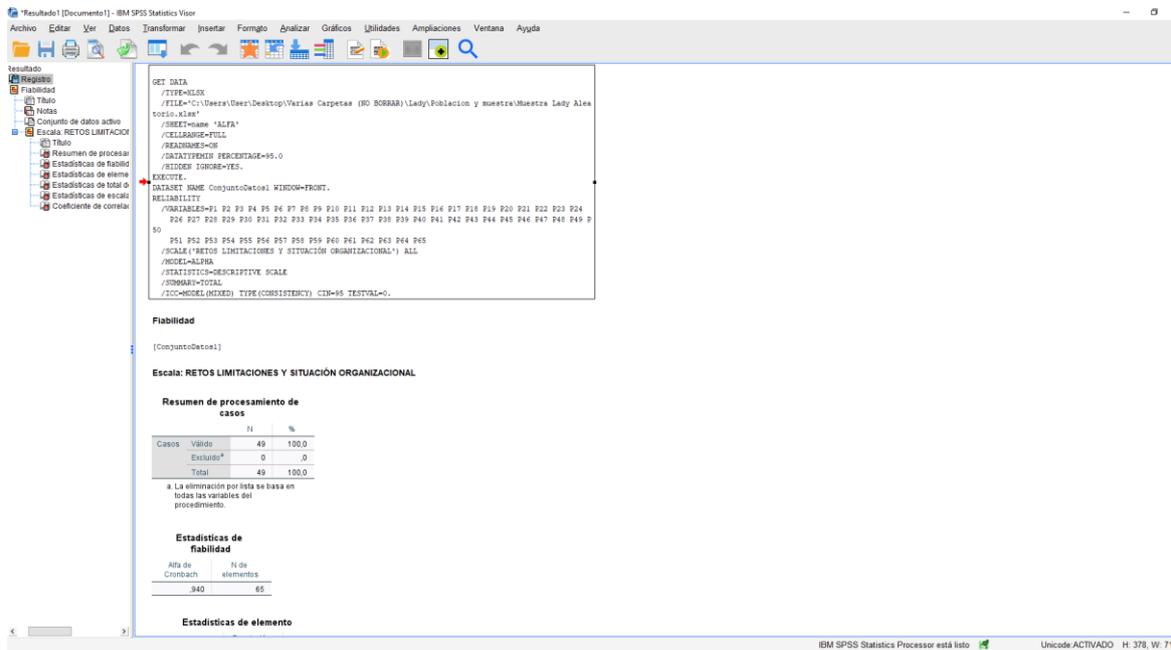


Figura 2.

Confiabilidad del instrumento

Escala: RETOS LIMITACIONES Y SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
	Válido	49	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	49	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	65

Tabla 38

Alfa de Cronbach

Nivel de fiabilidad	Valor de Alfa de Cronbach
Confiabilidad muy alta	De 0.95 a 1.00
Confiabilidad alta	De 0.75 a 0.94
Confiabilidad moderada	De 0.50 a 0.74
Confiabilidad baja	De 0.35 a 0.49
Confiabilidad muy baja	De 0.00 a 0.34

Nota. Fuente Revista MKT Descubre 2020

Anexo 3. Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
1. Retos	El sector de producción de quesos artesanales enfrenta varios retos, incluidos los problemas tecnológicos para mejorar los procesos de producción y la calidad del producto, la necesidad de proporcionar capacitación y desarrollo del personal en habilidades de elaboración de quesos y gestión empresarial, y la importancia de analizar los retos del mercado. Abordar estos desafíos requiere una aproximación completa que incluya la implementación de mejores prácticas tecnológicas, programas de formación continua para los productores y empleados del sector, y el análisis exhaustivo del mercado en los procesos de producción, comercialización y distribución de quesos artesanales (Solano et al 2021)	Para la medición y obtención de resultados el estudio planeó medir la variable retos a través de las siguientes dimensiones: tecnología, capacitación y retos de mercado	<p>Tecnología</p> <p>Capacitación</p> <p>Retos de mercado</p>	<p>Principales desafíos</p> <p>Motivación</p> <p>Desafíos actuales</p> <p>Implementación tecnológica</p> <p>Procesos de producción</p> <p>Innovación tecnológica</p> <p>Procesos y comercialización</p> <p>Capacitaciones recibidas</p> <p>Aplicación de conocimientos</p> <p>Frecuencia de participación</p> <p>Diversificación de conocimientos</p> <p>Estructura de equipo de trabajo</p> <p>Adopción de nuevas practicas</p> <p>Estrategias empresariales</p> <p>Valoración del precio</p> <p>Canal de comercialización</p> <p>Barreras de mercado</p>	Ordinal/ nominal
2. Limitaciones	Según Bernaola et al (2019) las limitaciones en el sector de quesos	Para la medición y obtención de resultados el estudio	Factores limitantes	<p>Principales limitaciones</p> <p>Normativas empresariales</p>	

Anexo 4. Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cuáles son los retos, limitaciones y situación organizacional en los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc, años 2017-2022?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar los retos, limitaciones y situación organizacional en los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc, 2017-2022.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Se estima que los emprendimientos en la agroindustria láctea en el Distrito de Hualgayoc entre los años 2017 y 2022 enfrenten diversos retos y limitaciones asociados con la situación organizacional, los recursos disponibles y el entorno económico y social, lo que podría influir en su desarrollo y sostenibilidad en el período mencionado.</p>	<p>Variable 1: Retos</p> <p>Variable 2: Limitaciones</p> <p>Variable 3: Situación organizacional</p>	<p>Tecnología Capacitación Retos de mercado</p> <p>Factores limitantes</p> <p>Limitaciones en producción y comercialización Restricciones y desarrollo organizacional</p> <p>Productores asociados Productores no asociados</p>	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Enfoque: Mixto</p> <p>Diseño: no experimental</p> <p>Nivel: Descriptiva</p> <p>Población: 100 productores dedicados a la agroindustria láctea del queso en el distrito de Hualgayoc</p> <p>Muestra: Censal</p> <p>Técnica: encuesta / análisis documental</p> <p>Instrumento: cuestionario</p> <p>Análisis de datos: descriptivo e inferencial</p>
<p>Problemas específicos:</p> <p>a) ¿Cuáles son los principales retos de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc, años 2017-2022?</p> <p>b) ¿Cuáles son las limitaciones de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc, años 2017-2022?</p> <p>c) ¿Cuál es la situación organizacional de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc, años 2017-2022?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>a) Caracterizar los principales retos de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc.</p> <p>b) Describir las limitaciones de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc.</p> <p>c) Identificar y analizar la situación organizacional de los emprendimientos de la agroindustria láctea en el distrito de Hualgayoc.</p>				

Anexo 5. Validación del instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

Documento para la Validación de la Confiabilidad del Instrumento de Investigación

Investigación: "RETOS, LIMITACIONES Y SITUACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA AGROINDUSTRIA LÁCTEA EN EL DISTRITO DE HUALGAYOC, AÑOS 2017-2022",

El propósito de esta prueba es que usted evalúe la claridad con la cual se entiende cada pregunta del Instrumento de Investigación. El criterio de evaluación de la claridad de la pregunta es el siguiente: si la pregunta es clara Ud. Sería capaz de brindar el dato que se le pide, el cual sería válido (tendría una alta precisión) y confiable (sería el mismo dato si es que se le formulara la misma pregunta más de una vez).

Entonces por favor evalúe **cuán clara le parece cada pregunta (existen dudas o no existen dudas sobre lo que se está preguntando)**. Por favor utilice la escala Likert de cinco puntos que aparece al lado de cada pregunta. **POR FAVOR RESPONDA todas las preguntas.** Es decir, responda con la respuesta que mejor refleje lo que entiende con respecto de cada pregunta incluida en el Instrumento de Investigación.

Por favor marque su evaluación en la columna que corresponda

Muchas gracias por su colaboración y por su aportación al evaluar este Instrumento de Investigación
Instrumento de Investigación:

Pregunta que debe responder al leer cada Pregunta del Instrumento de Investigación: ¿Cómo entiende la pregunta de Investigación (cuán clara es = permite responder con el dato correcto)?

N°	Preguntas de Investigación	La Pregunta esta Clara en un 100%	La pregunta no está tan clara (se entiende a medias)	La pregunta está clara en un 50% (ni clara ni confusa)	La pregunta es confusa (respondería con muchas dudas)	La pregunta no se entiende en un 100% (no sabría que responder)	Aspectos de validación de las preguntas de investigación	
							Escriba A en caso de estar de acuerdo con la pregunta y D en caso de estar en desacuerdo.	En caso de tener alguna sugerencia o modificación de la pregunta de investigación, escribala en esta columna.
<i>Por favor indique en qué grado usted está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones (Preguntas 1 a la 65).</i>								
	Otro							
1	Género	X					A	
	1. Masculino ()							
	2. Femenino ()							
2	Edad Años	X					A	
3	¿Cuál es la ocupación principal?	X					A	
	1. Productor de queso ()							
	2. Productor de leche ()							
	3. Agricultor ()							
4	¿Cuál es la zona ecológica?	X					A	
	1. Alta () Indicar caserío.....							
	2. Media () Indicar caserío.....							
	3. Baja () Indicar caserío.....							
5	¿Cuál es su nivel de estudios?	X					A	
	1. Sin grado de instrucción ()							
	2. Primaria completa ()							
	3. Primaria incompleta ()							
	4. Secundaria completa ()							
	5. Secundaria incompleta ()							
	6. Superior completa ()							
	7. Superior incompleta ()							
6	¿Cuánto tiempo lleva dedicado en el negocio de la agroindustria láctea?	X					A	
7	7. ¿Cuántos litros de leche al día acepta?	X					A	
	1. Verano:							
	2. Invierno:							
8	8. ¿Cuál es la cantidad de proveedores que tiene usted?.....	X					A	
9	9. ¿Cuál es el envase que sus proveedores utilizan para el transporte de leche?	X					A	
	1. Balde ()							
	2. Galón ()							
	3. Porongos de aluminio ()							
10	10. ¿Cuáles son los principales productos lácteos que elabora?	X					A	
	1. Queso fresco Sí() No ()							
	2. Queso sulzo Sí() No ()							
	3. Queso mozzarella Sí() No ()							
	4. Queso mantecoso Sí() No ()							

32	32. ¿Cuáles son esas estrategias implementadas en su negocio?	X								A
	1. Acopio y selección Si() No()									
	2. Procesamiento Si() No()									
	3. Comercialización Si() No()									
33	33. ¿Usted cómo considera el precio pagado por sus productos lácteos?	X								A
	1. Muy de acuerdo ()									
	2. De acuerdo ()									
	3. En desacuerdo ()									
	4. Muy en desacuerdo ()									
34	34. ¿Cuál es el principal destino de sus productos lácteos?	X								A
	1. Mercado local () Indicar.....									
	2. Mercado regional ()									
	Indicar.....									
	3. Mercado nacional ()									
	Indicar.....									
	4. Autoconsumo () Indicar.....									
35	35. ¿Qué dificultades tuvo para ingresar a los mercados antes mencionado?	X								A
	1. Competencia ()									
	2. Desconfianza de sus clientes ()									
	3. Calidad del producto ()									
	4. Otro () Indicar.....									
	Dimensión a medir: Limitaciones									
36	36. Al momento de emprender su negocio ¿Cuáles fueron sus principales limitaciones?	X								A
	1. Factor económico Si() No()									
	2. Acceso a asistencia técnica Si() No()									
	3. Acceso a capacitación Si() No()									
	4. Rentabilidad del negocio Si() No()									
	5. Tecnología Si() No()									
	6. Otro () Indicar.....									
37	37. ¿Presento inconvenientes en las regulaciones y normativas gubernamentales?	X								A
	1. Estándares de seguridad Si() No()									
	2. Normativas de etiquetado Si() No()									
	3. Higiene y manipulación Si() No()									
	4. Regulaciones ambientales Si() No()									
	5. Otro () Indicar.....									
38	38. ¿Su quesería enfrentó obstáculos para obtener financiamiento para inversiones o mejoras?	X								A
	1. Acceso a préstamos Si() No()									
	2. Falta de historial crediticio Si() No()									
	3. Escaso capital Si() No()									
	4. Falta de inversionistas Si() No()									
	5. Otro () Indicar.....									
39	39. ¿Su quesería enfrentó limitaciones debido a su ubicación remota?	X								A
	1. Materia prima y suministros Si() No()									
	2. Logística y distribución Si() No()									
	3. Distancia de comercialización Si() No()									
	4. Falta de interacción Si() No()									
	5. Otro () Indicar.....									
40	40. ¿Las condiciones climáticas adversas limitaron la producción y calidad?	X								A
	1. Interrupción en la cadena de suministro Si() No()									
	2. Condiciones ambientales Si() No()									
	3. Incrementos de costos Si() No()									
	4. Daños de infraestructura Si() No()									
	5. Otro () Indicar.....									

41	41. ¿Tuvo dificultades su quesería por falta de acceso a tecnologías modernas y equipamiento adecuado?	<input checked="" type="checkbox"/>								A
	1. Carencia de equipos Si() No ()									
	2. Falta de maquinaria Si() No ()									
	3. Ausencia de tecnología Si() No ()									
	4. Falta de envasado Si() No ()									
	5. Otro () Indicar.....									
42	42. ¿La falta de capacitación técnica afectó el funcionamiento de su quesería?	<input checked="" type="checkbox"/>								A
	1. Técnicas de fabricación Si() No ()									
	2. Higiene y seguridad Si() No ()									
	3. Gestión empresarial Si() No ()									
	4. Técnicas de comercialización Si() No ()									
	5. Otro () Indicar.....									
43	43. ¿La quesería tuvo dificultades para acceder a mercados más amplios?	<input checked="" type="checkbox"/>								A
	1. Canales de distribución Si() No ()									
	2. Estrategias de marketing limitadas Si() No ()									
	3. Falta de alianzas estratégicas Si() No ()									
	4. Falta de adaptación al cambio Si() No ()									
	5. Otro () Indicar.....									
44	44. ¿Tuvo problemas su quesería para mantener una calidad constante del producto?	<input checked="" type="checkbox"/>								A
	1. Falta de control de procesos Si() No ()									
	2. Almacenamiento inadecuado Si() No ()									
	3. Falta de mano de obra calificada Si() No ()									
	4. Variación de materia prima Si() No ()									
	5. Otro () Indicar.....									
45	45. ¿Su quesería compitió con grandes empresas lácteas que tienen mayores recursos?	<input checked="" type="checkbox"/>								A
	1. Competencia en precios Si() No ()									
	2. Falta de posicionamiento de marca Si() No ()									
	3. Falta de innovación Si() No ()									
	4. Canales de distribución Si() No ()									
	5. Otro () Indicar.....									
46	46. ¿Ha presentado barreras en la gestión de residuos y desechos?	<input checked="" type="checkbox"/>								A
	1. Infraestructura inadecuada Si() No ()									
	2. Regulaciones ambientales Si() No ()									
	3. Falta de gestión de residuos Si() No ()									
	4. Riesgos de contaminación Si() No ()									
	5. Otro () Indicar.....									
47	47. En la actualidad ¿Cuáles son sus principales limitaciones en su negocio?	<input checked="" type="checkbox"/>								A
	1. Factor económico Si() No ()									
	2. Asistencia técnica y capacitación Si() No ()									
	3. Competencia de mercado Si() No ()									
	4. Rentabilidad del negocio Si() No ()									
	5. Inestabilidad de mercado Si() No ()									
	6. Otro () Indicar.....									
48	48. En la actualidad ¿Cuáles son las limitaciones en el proceso productivo?	<input checked="" type="checkbox"/>								A
	1. Calidad de materia prima Si() No ()									
	2. Equipos y materiales tradicionales Si() No ()									
	3. Calidad de insumos Si() No ()									
49	49. En la actualidad ¿Cuáles son las limitaciones en el proceso de comercialización?	<input checked="" type="checkbox"/>								A
	1. Envases inadecuados Si() No ()									
	2. Valor agregado Si() No ()									
	3. Variación de precios Si() No ()									
50	50. ¿Actualmente cómo califica el crecimiento de su negocio?	<input checked="" type="checkbox"/>								A
	1. Muy alto ()									
	2. Alto ()									
	3. Regular ()									
	4. Bajo ()									

5. Muy Bajo ()									
Dimensión a medir: Situación organizacional									
51	51. ¿Pertenece usted a alguna asociación de productores lácteos?	X							A
1. Sí () No ()									
2. Otro () Indicar									
52	52. Si la respuesta anterior fue Sí, ¿A qué asociación de productores pertenece?	X							A
53	53. ¿Hace cuánto tiempo viene participando en la asociación indicada?	X							A
1. Un año ()									
2. Dos a tres años ()									
3. Cuatro a cinco años ()									
4. Seis a nueve años ()									
5. Diez años a mas ()									
54	54. ¿Cuál es el motivo principal que lo llevó a participar en la asociación?	X							A
1. Apoyo colectivo entre miembros ()									
2. Oportunidades de mercado ()									
3. Facilidades para obtener créditos ()									
4. Uso común, alquiler de maquinarias y ambientes ()									
55	55. ¿En los últimos años usted a recibió asistencia técnica a través de la asociación?	X							A
1. Sí ()									
2. No ()									
56 (a)	56 (a) ¿Qué instituciones le brindo la asistencia técnica?	X							A
1. Municipalidad ()									
2. ONG ()									
3. Gobierno regional ()									
4. Gobierno central ()									
5. Otro () Indicar									
56 (b)	56 (b) ¿Cómo considera la asistencia técnica recibida?	X							A
1. Muy buena ()									
2. Buena ()									
3. Regular ()									
4. Baja ()									
5. Muy Baja ()									
57	57. ¿En los últimos años usted a recibió capacitación a través de la asociación?	X							A
1. Sí ()									
2. No ()									
58	58. ¿Qué instituciones le brindo las capacitaciones?	X							A
1. Municipalidad ()									
2. ONG ()									
3. Gobierno regional ()									
4. Gobierno central ()									
5. Otro () Indicar									
59	59. En la actualidad ¿Qué resultados ha obtenido al formar parte de una asociación?	X							A
1. Adquisición de tecnología Sí () No ()									
2. Conocimiento en el proceo productivo Si () No ()									
3. Selección de mercados Si () No ()									
4. Análisis de competencia Si () No ()									
5. Implementación de una planta de procesamiento Si () No ()									
6. Otro () Indicar									
60	60. Al estar asociado, ¿Cuáles son sus perspectivas a futuro bajo el modelo organizacional?	X							A
1. Crecimiento económico ()									
2. Expansión en mercados nacionales ()									
3. Crecimiento de su capacidad productiva ()									
4. Producir nuevas líneas de producto ()									
5. Otro () Indicar									

61	61. ¿Cómo es el clima laboral en el entorno de la organización?	<input checked="" type="checkbox"/>							A
	1. Muy bueno ()								
	2. Bueno ()								
	3. Regular ()								
	4. Malo ()								
62	62. ¿Cuál es el motivo principal de que usted no pertenezca a una asociación?	<input checked="" type="checkbox"/>							A
	1. Ganancias compartidas ()								
	2. Toma de decisiones ()								
	3. Desconocimiento a constituirse ()								
	4. Producción a pequeña escala ()								
63	63. ¿A usted le gustaría pertenecer a una asociación?	<input checked="" type="checkbox"/>							A
	1. Sí ()								
	2. No ()								
64	64. ¿En los últimos años, considera que la capacidad productiva de su negocio se ha incrementado?	<input checked="" type="checkbox"/>							A
	1. Sí ()								
	2. No ()								
	3. Se mantiene igual ()								
65	65. ¿Cuál es el motivo principal por el cual continúa en el negocio de la agroindustria láctea?	<input checked="" type="checkbox"/>							A
	1. Estabilidad económica ()								
	2. Apoyo por instituciones públicas y privadas ()								
	3. Tradición familiar ()								
	4. Independencia y autonomía ()								
	5. Satisfacción personal ()								
	6. Oportunidad de crecimiento ()								
	7. Otro () Indicar.....								

Observaciones adicionales:

Opinión de aplicabilidad:	
Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>
Aplicable después de hacer correcciones	
No aplicable	

Firma, Apellidos y Nombres del validador: OSCAR RONALDO SILVA RODRIGUEZ


 Firma:
 DNI/CI: 26643436

Anexo 6. Datos generales de los productores de la agroindustria láctea del queso

Tabla 39

Actividad principal de los productores según tipo de zona

Tipo de zona	Productor de queso		Productor de leche		Total	
	n	%	n	%	n	%
Alta	45	97.80	1	2.20	46	38.78
Media	43	93.60	2	4.40	45	42.86
Baja	9	100.00	0	0.00	9	18.37
Total (x̄)	97	97.00	3	3.00	100	100.00

Tabla 40

Nivel de educación de los productores de queso según tipo de zona

Tipo de zona	Sin grado de instrucción		Primaria incompleta		Primaria completa		Secundaria incompleta		Secundaria completa		Superior Completa		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Alta	4	8.70	23	50.00	17	37.00	1	2.20	1	2.20	0	0.00	46	38.78
Media	7	15.60	28	62.20	6	13.30	0	0.00	3	6.70	1	2.20	45	42.86
Baja	3	33.30	4	44.40	2	22.30	0	0.00	0	0.00	0	0.00	9	18.37
Total (x̄)	14	14.00	55	55.00	25	25.00	1	1.00	4	4.00	1	1.00	100	100.00

Tabla 41

Envases que los proveedores emplean para el transporte de leche

Tipo de zona	Balde		Galón		Porongos de aluminio		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Alta	1	2.20	45	97.80	0	0.00	46	38.78
Media	1	2.20	41	91.10	3	6.70	45	42.86
Baja	0	0.00	9	100.00	0	0.00	9	18.37
Total (x̄)	2	2.00	95	95.00	3	3.00	100	100.00

Tabla 42

Cantidad mensual de venta de productos lácteos, según tipo de zona

Productos lácteos	Cantidad (kg)
Queso fresco	57405
Queso suizo	18220
Queso mozzarella	1110
Queso mantecoso	920
Queso dambo	886
Queso pasteurizado	750
Yogurt	230
Manjar	250
Total	79771

Tabla 43

Precio de venta de productos lácteos, según tipo de zona

Productos lácteos	Precio promedio (S/)
Queso fresco	11.00
Queso suizo	20.00
Queso mozzarella	23.00
Queso mantecoso	17.00
Queso dambo	22.00
Queso pasteurizado	13.00
Yogurt	5.50
Manjar	12.00

Anexo 7. Panel fotográfico

Figura 3

Zonas geográficas

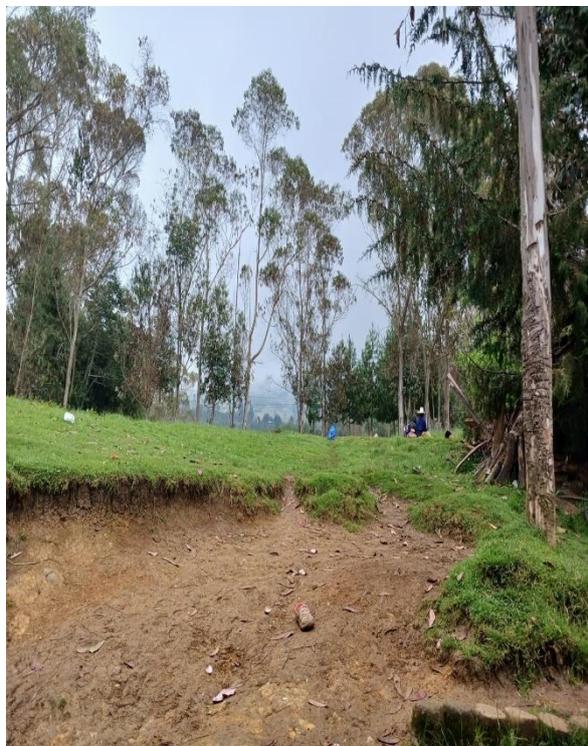


Figura 4

Ganado para la producción de queso



Figura 5

Maquinaria y equipos de producción



Figura 6

Proceso de elaboración



Figura 7

Envasado y distribución



Anexo 8. Glosario de términos

- a. **Retos.** - Desafíos críticos en la industria láctea que requieren estrategias para mejorar competitividad, optimizar procesos, diversificar productos, etc. (López y Lainez, 2022).
- b. **Limitaciones.** - Obstáculos en la industria láctea, como enfermedades en animales, escasez de pastos, competencia, falta de asesoramiento técnico y otros factores que dificultan el desarrollo de los emprendimientos (Llamoctanta et al, 2023).
- c. **Situación organizacional.** - Es la evaluación interna de una empresa para analizar su desempeño y estructura, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Parra, 2022).
- d. **Emprendimiento.** - Emprendimiento: Es el proceso de identificar y aprovechar oportunidades para crear valor, innovando en productos o servicios, y abarcando aspectos económicos, sociales, psicológicos y culturales (Ávila, 2021).
- e. **Productos lácteos.** - Son alimentos derivados de la leche, como leche, queso, mantequilla y yogur, elaborados en entornos domésticos o industriales. Su producción depende de factores como la raza, la salud, la alimentación y el manejo de las vacas (Ojeda y Vidaurre, 2021).
- f. **Agroindustria.** - Conjunto de actividades que transforman materias primas agrícolas, como alimentos y bebidas, dividiéndose en tradicional (baja transformación) y moderna (alta transformación) (Cabel y Velarde, 2020).
- g. **Queso artesanal.** - Quesos elaborados a mano con procesos tradicionales, cuyas características sensoriales dependen de factores microbianos como las bacterias lácticas (*Streptococcus thermophilus*, *Lactobacillus*) (Martínez, 2022).
- h. **Asociatividad empresarial.** - Es la estrategia en la que varios productores se unen para colaborar, compartir recursos y enfrentar desafíos comunes, impulsando su competitividad y productividad (Sánchez y Parra, 2024).
- i. **Valor agregado.** - Características adicionales en productos o servicios que superan las expectativas iniciales del cliente (Lesmes, 2017).
- j. **Alianzas estratégicas.** - Son colaboraciones entre organizaciones para adquirir habilidades, recursos y capacidades competitivas que no podrían lograr por sí solas (Ávila, 2020).