

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA**

**UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**



**TRABAJO ACADÉMICO**

**FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE QUESO EN EL  
DISTRITO DE AZÁNGARO**

**PRESENTADA POR:**

**MARINO RIOS ROJAS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIZACIÓN EN:**

**DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

**PUNO – PERÚ**

**2018**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA  
UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

TRABAJO ACADEMICO



FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE QUESO EN EL  
DISTRITO DE AZÁNGARO

PRESENTADA POR:

MARINO RIOS ROJAS

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

:   
.....  
Ing. Isidro Solórzano Pinaya

PRIMER MIEMBRO

:   
.....  
Ing. Juan Tonconi Quispe

SEGUNDO MIEMBRO

: .....

Puno - Perú

2018

## DEDICATORIA

A Matilde y a mis hijos Beliña, Anderson  
y Wagner por su apoyo constante.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional del Altiplano, a los docentes de REMURPRE, por sus enseñanzas en el transcurso de todos los módulos desarrollados en la segunda especialización.

A la Municipalidad Provincial de Azángaro, a la Agencia Agraria de Azángaro por habernos brindado la información necesaria para la realización de la investigación, a los productores y microempresarios de las plantas queseras, asociaciones de productores y transformadores de queso, sin cuya participación y comprensión de todos los involucrados en la cadena productiva de queso no hubiera sido posible concretar el presente estudio

Finalmente, a todos los amigos y compañeros de estudios, cuyo intercambio de experiencias ha contribuido en la realización del presente trabajo.

**INDICE**

ÍNDICE DE TABLAS .....	ii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	iii
RESUMEN .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I</b>	
1.1 Planteamiento del problema .....	6
1.2 Justificación .....	8
1.3 Objetivos .....	8
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes .....	9
2.2 Bases teóricas .....	10
2.3 Definición de términos básicos .....	19
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	20
3.2 Ambito de estudio .....	20
3.3 Población y muestra .....	20
3.4 Instrumentos de recolección de datos .....	21
3.5 Técnicas de análisis de datos .....	21
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1 Perfil de la economía del distrito de azángaro .....	23
4.2 Estrategias de desarrollo económico local .....	30
4.3 Diagnóstico situacional de la cadena productiva de queso .....	42
CONCLUSIONES .....	55
RECOMENDACIONES .....	57
BIBLIOGRAFÍA .....	58
ANEXO .....	60

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Producción de queso en Azángaro en el año 2005	24
Tabla 2. Matriz de línea de tiempo	24
Tabla 3. Matriz de potencialidades del territorio	26
Tabla 4. Matriz de Infraestructura económica, técnica y medioambiental.	27
Tabla 5. Actores y relaciones	29
Tabla 6. Matriz de identificación de sub sectores con potencial competitivo.	30
Tabla 7. Matriz de encadenamiento de los productos del distrito de Azángaro.	31
Tabla 8 Matriz Construcción de viabilidad y encadenamientos	32
Tabla 9. Matriz de identificación y selección de iniciativas DEL	32
Tabla 10. Matriz de principales actores en la cadena productiva de queso.	37
Tabla 11. Plantas queseras en el distrito de Azángaro.	39
Tabla 12. Matriz de puntos críticos.	47
Tabla 13. Matriz del Plan Operativo para la puesta en marcha de la iniciativa DEL	53

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Eslabonamiento de la cadena productiva de queso.....	35
Figura 2 Estratificación de agroindustriales .....	42
Figura 3 Relaciones entre actores principales de la Cadena de queso .....	46
Figura 4 Propuesta: nueva relación entre actores.....	50

## RESUMEN

La investigación trata sobre las posibilidades de promover el desarrollo económico local a través de los actores locales, la creación de un entorno competitivo, la inversión privada, el fortalecimiento del tejido empresarial local, la generación de empleos estables y el crecimiento económico, dentro de un marco de desarrollo económico local consensuado entre los diferentes sectores público – privado.

En este contexto, se ha determinado que el territorio del distrito de Azángaro posee diversas potencialidades territoriales, predominando dentro del sector agrario, la cadena productiva de queso. Sin embargo, esta potencialidad no es aprovechada de manera adecuada, existen recursos naturales, recursos humanos, físicos y el stock de ganado vacuno como para entablar una iniciativa de desarrollo económico local, cuya finalidad sea la de generar mejores niveles de empleo estable, ingresos económicos, en suma, mejores condiciones de vida en la población rural.

La presente propuesta de iniciativa de desarrollo económico "Fortalecimiento de la Cadena Productiva de queso en el distrito de Azángaro", tiene el propósito de plantear e implementar una iniciativa de desarrollo económico local en el distrito de Azángaro, a partir de la contextualización de la cadena en estudio, se identifica los puntos críticos de la cadena productiva desde el momento de la producción de leche hasta el consumo final de queso, se identifica a los principales actores involucrados, y finalmente se consensua un plan estratégico para la implementación de la iniciativa del fortalecimiento de la cadena productiva de queso.

**Palabras Clave:** Desarrollo económico local, iniciativa DEL, cadena productiva, queso.

## INTRODUCCIÓN

Para la presente iniciativa el punto de partida ha sido la identificación de la problemática que afronta la cadena productiva de queso, expresado en el bajo nivel de competitividad en el mercado regional y nacional.

El objetivo central del presente trabajo es fortalecer la cadena productiva de queso en el territorio del distrito de Azángaro, implementando una iniciativa de desarrollo económico que permita mejorar las condiciones de vida de la población involucrada en dicha cadena productiva.

El desarrollo económico local es considerado como una estrategia de desarrollo local para mejorar los niveles de ingreso y contribuir en la mejora de la calidad de vida de la población, a partir de la innovación del sistema productivo local, en esta tarea, están involucrados los actores público - privado, principalmente el gobierno local, quien debe liderar el proceso de desarrollo económico local, siendo su rol fundamental el de promover un entorno favorable para el desarrollo de la economía local, atracción de inversiones y generación del empleo.

El ámbito de estudio de la cadena productiva de queso, ha sido definido por los espacios en los cuales existen interrelaciones sociales, técnicas, económicas, institucionales y culturales, que permiten el desarrollo de un producto, desde la producción hasta el consumo, comprende el distrito de Azángaro.

La información primaria fue recogida a través de la observación participante, entrevistas y talleres participativos con los productores, pequeños agroindustriales del medio rural, con los responsables de las instituciones involucradas. Todo lo cual se realizó previa identificación de "actores clave" en el escenario del distrito de Azángaro, y la información secundaria se obtuvo de la Oficina Agencia Agraria Azángaro, Municipalidad Provincial de Azángaro, Instituto Nacional de Estadística e Informática. La información con la que se realiza el estudio corresponde al año 2008.

En el análisis de resultados, se ha identificado como sub sectores económicos con potencial competitivo: derivados lácteos, charqui y chalona, artesanía, engorde de ganado, y comercio urbano (PYMES). El sub sector de derivados lácteos es considerado como el principal e importante en la economía local, por ser fuente de empleo e ingresos económicos para las familias involucradas, favorecido por las oportunidades que brinda el mercado, por la creciente demanda derivados lácteos, en especial de queso azangarino que es bastante conocido y está posicionado en los mercados desde hace muchos años.

Se ha definido el producto queso como producto específico de la cadena, bajo las siguientes consideraciones: Es el producto con mayor potencial competitivo en el mercado a nivel local, regional y nacional; tiene una importancia potencial en la actualidad para las poblaciones rurales la mayoría de ellos en situación de pobreza; existen los recursos básicos para desarrollar la cadena; involucra la participación de diferentes grupos y sectores poblacionales (hombres, mujeres y jóvenes).

En cuanto al eslabonamiento de la cadena productiva de queso, se ha determinado como eslabón inicial a los criadores de ganado vacuno lechero (proveedores de leche fresca), el eslabón siguiente corresponde a los acopiadores locales de leche que en la mayoría de los casos son de las asociaciones y empresas procesadoras de queso, continua en el eslabón las asociaciones y empresas transformadoras de queso que son más de 10 empresas en el distrito de Azángaro, la mayoría de ellos hace uso de instrumentos artesanales y en algunos casos utilizan instrumentos semi tecnificados e industrializados para el procesamiento de queso; en el último eslabón de la cadena se ha identificado a las asociaciones y empresas (microempresas) que realizan la transacción comercial a través de los intermediarios de nivel local y regional, los mismos que finalmente llegan a los consumidores de la región Puno y nacional.

Se ha identificado tres grupos diferenciados en la producción de queso, dependiendo de la calidad y cantidad del producto, y según el nivel de tecnología utilizada en el proceso de transformación, así como la relación con

el mercado: 1) las microempresas agroindustriales (plantas queseras), caracterizadas por la calidad y cantidad de queso que producen, y el uso de herramientas artesanales y semi tecnificados, 2) los productores y asociaciones en proceso de formación, caracterizadas por la calidad heterogénea de queso, además por la deficiencia en el uso de tecnología para la transformación, 3) las llevadas a cabo por unidades familiares (productores), caracterizadas por la baja calidad de queso, el uso solo de medios tradicionales y baja tecnología, y la producción es destinada mayormente para autoconsumo y una mínima cantidad para ser vendidos en el mercado local.

Como resultado del diagnóstico de la cadena productiva se ha identificado los siguientes puntos críticos: en la producción de leche, la deficiente alimentación del ganado, condiciones físicas inadecuadas para labores de ordeño, poco conocimiento de manejo y almacenamiento de leche, así como de la higiene y buenas prácticas de ordeño. El sistema de acopio y transporte es deficiente, con poco conocimiento de los análisis de calidad de leche (grado de acidez, grasa, etc.). En el Proceso de transformación existe inadecuada infraestructura para la transformación de productos lácteos, escasa implementación con maquinaria y equipos necesarios para la transformación de queso, inadecuado uso de insumos químicos para los análisis, deficiente uso del manual de buenas prácticas de manufacturas para el procesamiento de queso, no cuenta con el sistema HACCP (análisis de puntos críticos de control); así mismo, existe deficiente sistema de gestión empresarial. En la comercialización no se cuenta con registro sanitario y con registro de marca individual y colectiva, uso inadecuado de envases, incorrecto rotulado de envases, deficiente información de mercados, deficiente sistema de comercialización, e inadecuado uso de transporte del producto final.

En lo que respecta a las potencialidades del territorio, se cuenta con recursos naturales (suelos, recursos hídricos), recursos físicos (infraestructura de riego), recursos humanos, y capital de ganado vacuno lechero.

En base al diagnóstico y el reconocimiento de puntos críticos y potencialidades, se propone estrategias de intervención diferenciadas según los estratos

identificados, para el primer grupo se trabajará en temas relacionados a mejorar el proceso de transformación, estandarización de la calidad del producto, aspectos de gestión empresarial y gestión comercial a través de desarrollo de capacidades; con el segundo grupo será mejorar la calidad de la producción de leche y también su sistema de transformación y las condiciones físicas y ambientales en las que lo realizan a través de acciones de capacitación, asesoramiento y seguimiento; los criterios de selección de beneficiarios de la iniciativa será los productores de queso tipo paria destinado para el mercado, complementariamente se proveerá la organización y asociatividad; y con el tercer grupo, la estrategia de intervención estará orientado a promover que el grupo oferte leche fresca de buena calidad y en mejores condiciones a las plantas agro industriales, a través de capacitaciones en manejo y mejoramiento genético de ganado lechero, y promover la organización por zonas, promoción de instalación de plantas queseras o mini plantas de acopio de leche en zonas estratégicas.

Es necesario una mayor organización y asociatividad de los actores directos involucrados en la cadena, y por otro lado la necesidad de constituir la mesa de trabajo de lácteos del distrito de Azángaro, conformado por actores privadas y públicos para incidir en la mejora, la iniciativa considera el liderazgo de la Municipalidad de Azángaro, el apoyo, asesoramiento y seguimiento de los profesionales involucrados en estas actividades.

Para la puesta en marcha de la iniciativa se ha consensado con los actores clave, la ejecución del plan operativo que consta de la siguientes actividades relacionadas a desarrollo de capacidades de los actores de la cadena productiva en los aspectos de organización y gestión empresarial, en acopio de la leche, proceso de transformación, en la estandarización de la calidad de queso, en el registro de marca en el uso de envase entre otros aspectos. Así mismo, la institucionalización de la mesa de trabajo de la cadena productiva de queso para la promoción del DEL, entre sector público - privado; finalmente implementar servicio de información de mercados y tecnología y promover la ejecución de proyectos de infraestructura de apoyo a la cadena productiva de queso.

El trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos.

En el capítulo I, se determina el problema de la investigación, justificación del estudio, y los objetivos; en el capítulo II, se establece el marco teórico y el marco conceptual que sustenta el presente estudio; en el capítulo III, se presenta la metodología utilizada; y en el capítulo IV, se presenta los resultados del trabajo; finalmente, las conclusiones, recomendaciones, se nominan las referencias bibliográficas y se adjuntan el anexos correspondiente.

## CAPITULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Azángaro, es uno de los quince distritos de la provincia de la Azángaro, que cuenta con 122 centro poblados incluido el medio urbano Azángaro-INEI-Censo 2005, con una población total de 29,649 habitantes de las cuales el 56.8% constituyen la población rural. Según FONCODES, el distrito de Azángaro está considerado en situación de pobreza, con un Índice de Desarrollo 0.5584 (IDH. PNUD). La economía del distrito de Azángaro, se sustenta en el desarrollo de la actividad productiva pecuaria, complementada con la actividad agrícola, la artesanía y el comercio de productos agropecuarios (Municipalidad Provincial Azángaro,2007).

Dentro de las actividades productivas pecuarias, en especial la agroindustria, la cadena productiva de lácteos representa una de las más importantes en el desarrollo económico del distrito (MTC,2007), porque involucra a una buena parte de la población ya sea directa o indirectamente, en los diferentes eslabones de la cadena. Para algunos productores, la actividad productiva genera ingresos económicos en términos de excedentes o utilidades, mientras que para la mayor parte de los productores son solamente para agenciarse de ingresos monetarios en forma limitada y cubrir las necesidades básicas de los productores del medio rural.

El problema principal que afronta la cadena productiva de queso se expresa en bajo nivel de competitividad en el mercado regional y nacional.

El problema identificado está asociado a factores que ocurren a nivel de las unidades productivas, en los aspectos de eficiencia productiva, organizativa, volumen de producción, calidad de la producción y el aprovechamiento de potencialidades del territorio. Así mismo, está relacionado a factores externos de las unidades productivas, como la desarticulación de los principales actores públicos y privados, la desinformación acerca de los mercados, también tiene que ver con el liderazgo o el apoyo de las instituciones públicas, que por competencia o función les corresponde involucrarse y tener una relación con los actores que participan en el desarrollo económico. Todo ello hace que las exigencias de mercado en términos de calidad y volumen no sean aprovechadas adecuadamente.

La persistencia del problema de bajo nivel de competitividad de queso azángarino, es un factor que genera bajos niveles de ingresos económicos de los pobladores involucrados en la cadena de lácteos, y además, esta situación se manifiesta en el escaso desarrollo socio económico de la población rural del distrito de Azángaro.

### **PROBLEMA PRINCIPAL**

¿Cómo diseñar estrategias para fortalecimiento de la competitividad de la cadena productiva de queso en el distrito de Azángaro?

### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cómo funciona la cadena productiva de queso y cuáles son los factores que inciden en el desarrollo de competitividad de dicha cadena productiva en el distrito de Azángaro?
- ¿Cuáles son los puntos críticos y las potencialidades de la cadena productiva?

- ¿Cuáles deberían ser las estrategias de intervención y el plan operativo para fortalecer la cadena productiva de queso y hacerla más competitiva?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La globalización de la economía impacta y presenta nuevos retos a la sociedad, principalmente a los gobiernos locales rurales que buscan superar la situación de pobreza a través de innovadoras y solidarias acciones colectivas que generan mayor empleo y riqueza para el bienestar de sus poblaciones.

El presente trabajo es importante porque a partir del diagnóstico situacional de la cadena productiva de queso, del conocimiento de los recursos endógenos del territorio del distrito de Azángaro y el interés e involucramiento de los principales actores en la cadena productiva, y utilizando las herramientas de promoción del desarrollo económico local, se propone la iniciativa DEL para el fortalecimiento de la cadena productiva de queso azangarino, con el objetivo de estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la población involucrada en dicha cadena.

## 1.3 OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer la cadena productiva de queso implementando una iniciativa de desarrollo económico local para mejorar las condiciones de vida de la población involucrada en dicha cadena productiva.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y analizar el funcionamiento de la cadena productiva de queso en el distrito de Azángaro.
- Identificar los puntos críticos y las potencialidades de la cadena productiva.
- Definir las estrategias de intervención y el plan operativo para la iniciativa DEL en la cadena productiva de queso.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

Las municipales, especialmente las consideradas rurales, están implementando instancias municipales de promoción del desarrollo económico local, considerando en la organización municipal el área de desarrollo económico local con diferentes denominaciones. Asimismo, Generación de políticas de desarrollo económico en base a una priorización: ejes estratégicos, posicionamiento territorial en base a determinados productos o servicios .

Existen experiencias de iniciativa de desarrollo local implementadas en municipalidades, citamos como ejemplo, la siguiente experiencia.

**Engorde de ganado vacuno** en el distrito de Quiquijana, provincia de Quispicanchis, departamento de Cusco, es una experiencia de desarrollo económico local exitosa, siendo los actores protagonistas los campesinos del mencionado distrito, la Municipalidad distrital, ONG. Las actividades que se desarrollan en la cadena productiva son: adquisición de ganado para engorde, transporte para lugar de engorde y centros de comercialización, Capacitación y asistencia técnica a los engordadores, manejo pecuario, actividades de soporte para el comercio de ganado realizado por la Municipalidad, Comercio del ganado en forma directa y en tablada. Una vez enmarcada las funciones y agentes que están presentes en la dinámica sub sectorial se procede a recolectar datos, procesarlos y analizarlos para la correcta descripción y ajustes de la dinámica subsectorial (Centro Guaman Poma Ayala , s.f.)

## 2.2 BASES TEÓRICAS

Para desarrollar el trabajo, se presenta a continuación el marco teórico y los conceptos claves que nos permitirá tener mayor claridad para entender mejor los procesos de desarrollo económico local, en el contexto de la globalización de las economías a nivel mundial. Además, revisaremos en forma precisa algunos recursos teóricos y conceptuales relacionados a la cadena productiva en el cual se centra nuestro trabajo.

### 2.2.1 Globalización y descentralización

#### La globalización

Vivimos en tiempos donde la política, las comunicaciones, las economías, las sociedades y las culturas de las poblaciones del mundo se configuran bajo un único esquema de libre mercado, liderado por los países desarrollados y seguido por los países en vías desarrollo que no pueden quedar al margen de este proceso cada vez mas generalizado. Los intelectuales y estudiosos sobre el tema tienen diferentes enfoques para definir este contexto mundial en el que también interactuamos.

La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones.

Los países más desarrollados tienen la oportunidad de dominar todos los espacios geográficos, frente a la frágil situación de desarrollo de países como el Perú, donde la capacidad de los agentes económicos quedan relegados, en el ámbito del desarrollo económico demanda que las empresas, así como, los países, regiones y localidades tengan que ser

competitivas para poder crecer y desarrollarse, aprovechando las oportunidades que brinda este proceso.

Existen grandes oportunidades para que nuestros pueblos se puedan desarrollar, pero en la situación en que nos encontramos es difícil lograr beneficios, hasta ahora tenemos pocas posibilidades principalmente en el aspecto productivo. La globalización de la economía impacta y presenta nuevos retos a la sociedad, principalmente a los gobiernos locales rurales que buscan superar la situación de pobreza a través de innovadoras y solidarias acciones colectivas que generan mayor empleo y riqueza para el bienestar de sus poblaciones.

### **La descentralización**

Se considera que la descentralización consiste en la transferencia de una serie de funciones (económicas, políticas, administrativas, etc.) del estado a entes que tengan menor grado de cobertura geográfica dentro de un país como en este caso a los distritos, último nivel de gobierno.

Para efectos de este trabajo, la descentralización es un aspecto fundamental para el desarrollo de las instancias subnacionales y sus circunscripciones. En este caso la municipalidad es la instancia indicada para promover escenarios óptimos para el desarrollo local, por las funciones y facultades que se le señalan.

### **2.2.2 El desarrollo local**

Hablar de lo local, dentro de la globalización, parece una contradicción, sin embargo, son dos procesos interdependientes que necesitan relacionarse entre sí, pues no es posible plantearse lo local sin una perspectiva más amplia que se extienda por sobre las fronteras territoriales.

Según Albuquerque (2004) el término desarrollo local es utilizado y entendido, de forma ambigua, a veces se entiende exclusivamente el desarrollo de un nivel territorial inferior, como puede ser el desarrollo de

un municipio o de una comarca (micro región). Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio.

En otras ocasiones hay quien lo presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concentrador y excluyente predominante, el cual se basa esencialmente en un enfoque vertical (de “arriba-abajo”) en la toma de decisiones.

- Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. Es el sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene por qué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia.
- Desarrollo local no es sólo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente.

Resumiendo, el desarrollo es un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local. Tienen tres dimensiones: una **económica**, en la que empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, **socio cultural**, en que los valores y las instituciones sirven de la base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión **política-administrativa** en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable (rol asumido por los gobiernos locales), protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local (ILPES, 1998).

### 2.2.3 Desarrollo económico local

#### Conceptos y definiciones

Existe una diversidad de conceptos y definiciones relacionada al Desarrollo Económico Local, la mayoría de las cuales hace referencia al uso eficiente de los recursos del territorio, a la competitividad de sus agentes económicos e institucionales, además a las innovaciones de carácter institucional, social y tecnológico como lo señala Alburquerque. Para el mayor discernimiento de este trabajo mencionaremos las siguientes definiciones.

El desarrollo económico es aquel proceso reactivador y dinamizador de la economía local, que mediante aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes de una determinada zona, es capaz de estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida (ILPES, 1998).

Según Vázquez (2000), el DEL es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local y en el cual pueden distinguirse cuatro niveles: a) Económica, organización de los factores productivos locales, b) formación de recursos humanos, c) socio-cultural e institucional, d) político-administrativa, y e) ambiental.

El desarrollo económico local puede definirse, por tanto, como señala la Organización Internacional del Trabajo, como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica.

Para la Asociación chilena “El desarrollo económico intenta responder a la pregunta “ ¿Cómo puede vivir mejor la gente de mi comuna? En ese sentido se ocupa de potenciar las fuentes de riqueza del territorio, a partir de los recursos de que dispone.

El objetivo central del desarrollo económico local es mejorar la economía local y la calidad de vida de los habitantes de un territorio, dado que su propósito es generar mayor bienestar en la población mediante la dinamización de la economía local

Para CEPAL/GTZ definen el Desarrollo Económico Local como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conducen a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno.

Como podemos ver la mayoría de los autores, coinciden en que el objetivo final del desarrollo económico local es mejorar el nivel de vida de la población local a través de la generación de empleo productivo estable, y los mejores ingresos económicos de las familias.

#### **2.2.4 Teoría y enfoque del desarrollo económico local**

La concepción tradicional del desarrollo económico se fundamenta en las teorías y políticas de desarrollo concentrador “desde arriba”, es decir se pensaba en el crecimiento macroeconómico, sin tomar en consideración el desarrollo de las localidades. Las estrategias de desarrollo debían ser impuestas por modelos políticos homogéneos, dejando la particularidad de las poblaciones.

Las teorías de Desarrollo Económico Local enfocan el desarrollo desde abajo y con los actores locales, tratando de endogeneizar

territorialmente las bases de sustentación del crecimiento económico y el empleo productivo.

El enfoque de desarrollo económico “desde abajo”, sustentado por factores no solamente económicos, sino también por factores culturales, sociales y territoriales. En el cual, tiene importancia los recursos de carácter endógeno.

El enfoque de desarrollo económico concibe el territorio como agente de transformación y no únicamente como simple espacio o soporte funcional, en el territorio existe un potencial de recursos (humanos, institucionales, económicos, culturales), lo que supone un potencial de desarrollo endógeno

Según revista siembra democracia ser: La propuesta de desarrollo económico local tiene un enfoque de desarrollo humano transversal en el sentido de que superara la concepción simplista de reducir el desarrollo al progreso económico y la amplia a la capacidad de las personas para elegir la forma como es que quieren vivir. El desarrollo apunta no tanto a tener más sino ser más

El desarrollo Humano tiene como punto de partida las capacidades y potencialidades (capacidades humanas, capital económico y físico y/o social) que tiene las localidades para la superación de la pobreza. Este enfoque tiene una enorme diferencia con otras propuestas de desarrollo, en la medida que reconoce las potencialidades como parte del progreso, es decir, de lo que uno tiene, de una valoración económica y social, sin desconocer las limitaciones o problemas, que es necesario superar para avanzar hacia el desarrollo.

### **2.2.5 Objetivos del Desarrollo Económico Local**

Los objetivos de desarrollo económico local están relacionados con el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones, como lo señalan varios autores.

Para Albuquerque (2003), los objetivos últimos del desarrollo económico local son: el mejoramiento del empleo y la calidad de vida de la población, de la comunidad territorial correspondiente y la elevación de la equidad social. Para lograr estos objetivos últimos se debe cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Transformación del sistema productivo local, incrementando su eficiencia y competitividad.
- Fomento de la diversificación productiva local e incremento del valor agregado en las actividades económicas locales.
- Sostenibilidad ambiental de las actividades locales.

### **2.2.6 DEL y competitividad territorial**

El Desarrollo Económico Local busca facilitar un entorno favorable para el desarrollo integral, generando empleo y competitividad empresarial dentro de un determinado territorio.

#### **Enfoque de desarrollo territorial**

Ligado al entorno del DEL, el enfoque de desarrollo Territorial es una construcción social orientado a lograr sinergias para la concertación de la inversión pública - privada en un determinado territorio, convergiendo intereses y voluntades.

#### **Competitividad Territorial**

De esta manera definimos la competitividad territorial como la capacidad efectividad de un territorio (localidad, región) para incrementar su producción de manera sostenida con base en la inversión empresarial y en la elevación social de la productividad, como fuentes de generación de riqueza y bienestar con equidad.

El desarrollo económico local requiere de un entorno territorial favorable, con innovación en los sistemas institucionales, sociales y tecnológicos. Las empresas no compiten en el vacío, si no en un determinado entorno territorial de cuya calidad y adecuación dependen de forma decisiva los de eficiencia productiva y competitividad de las actividades empresariales (Albuquerque, 2004, p. 30).

### **Competitividad empresarial en el territorio**

La competitividad empresarial depende de tres tipos de actuaciones; las realizadas al interior de la empresa en la búsqueda de eficiencia organizativa y calidad en la producción; las llevadas a cabo con la red de proveedores y clientes que conforman la trama productiva o cadena de valor a la que pertenece la empresa; y las orientadas a construir el entorno territorial propicio para el acceso a los servicios de desarrollo empresarial.

Las empresa nunca actúa en el vacío, sino que en la pugna competitiva con las empresas rivales, se apoya siempre en la oferta de recursos estratégicos existentes en el territorio, tales como la dotación de infraestructura básica, los recursos humanos cualificados, un sistema de salud eficiente, un sistema de investigación aplicada para el desarrollo centrado en los problemas relevantes del sistema productivo local, la oferta de servicios de desarrollo empresarial, el asesoramiento para el acceso al crédito; líneas de financiamiento y régimen fiscal apropiados para las micro empresas y pequeñas y medianas empresas (Albuquerque, 2004, p. 30).

#### **2.2.7 Cadenas productivas**

El estudio de los eslabonamientos productivos y la localización territorial de empresas y actividades es fundamental para delinear una actuación inteligente en materia de desarrollo económico local. El objetivo principal es el de identificar y comprender la estructura de la producción y comercialización de las actividades más significativas para la economía

local, esto es, el conjunto de relaciones económicas entre proveedores, comercializadores y clientes, junto a las infraestructuras de apoyo, centros de capacitación e investigación tecnológica, servicios de desarrollo empresarial y todos los elementos que posee el entorno territorial donde se sitúan las diferentes actividades y empresas involucradas en los diferentes ámbitos territoriales.

### **Cadena productiva**

Una definición sencilla puede ser: Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado (REMURPE, s.f.).

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

#### **2.2.8 Competencia del Gobierno Local en la Promoción de DEL**

Según dispone el artículo VI de la Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

Asimismo, según el artículo 36º, Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico de su circunscripción territorial y la actividad

empresarial local, con criterio de justicia social, de igual forma en el artículo 86° señala las funciones específicas exclusivas de las municipalidades provinciales.

## 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- a. **Desarrollo económico DEL.** Es un proceso participativo que favorece y estimula la asociación entre los principales actores públicos y privados de un territorio definido, permitiendo así el diseño y la implementación conjunta de una estrategia concertada, utilizando los recursos locales y las ventajas competitivas en un contexto global, con el objetivo final de crear trabajos decentes y estimular la actividad económica.
- b. **Iniciativa local.** Constituye una respuesta de parte del sistema productivo y empresarial de algunos territorios, y son llevadas a cabo, por lo general, de forma concertada con los diferentes agentes sociales públicos y privados, ante las superiores exigencias del actual proceso de reestructuración productiva.
- c. **Territorio.** Es la unidad espacial asentada sobre una base de recursos naturales integrada por un tejido sociocultural, articulada por las formas de producción y armonizada por sus formas de organización, por ejemplo, cuenca, micro-cuenca, región, microrregión, etc.).
- d. **Cadena Productiva.** Es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final
- e. **Actores de la cadena.** Son los actores protagonistas de la cadena productiva de queso, sea público o privado, que cumplen su rol como operadores de la cadena, proveedores de servicios o apoyo, administración pública, agentes de desarrollo o ONGs.

## CAPITULO III METODOLOGÍA

### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1 Tipo de investigación

Por su propósito. Es una investigación de tipo aplicada, según Sánchez y Reyes, (1996) “la investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para actuar para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de un valor universal” (p. 13).

#### 3.1.2 Diseño de investigación

Por las características de la investigación, el diseño de investigación que corresponde es la investigación no experimental de tipo descriptivo

### 3.2 ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio de la cadena productiva de queso, está definido por los espacios en los cuales existen interrelaciones sociales, técnicas, económicas, institucionales y culturales, que permiten el desarrollo de un producto, desde la producción hasta el consumo.

La zona de estudio comprende el distrito de Azángaro, el medio rural dividido en 5 micro cuencas: San José, Surupana, Azángaro II, Azángaro I y Yanamayo.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Para el desarrollo del presente se ha trabajado con los actores directamente involucrados en el Sub sector lácteo, cadena de queso:

- Asociación de criadores de ganado lechero
- 13 emprendedores agroindustriales del distrito de Azángaro

#### Muestra

La muestra para el presente estudio es igual a la población, la información se primaria se recogió de los 13 agroindustriales y de la asociación criaderos de ganado.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recopilación de la información se obtuvo mediante las técnicas de entrevista, observación y análisis documental para obtener información secundaria de las instituciones vinculadas con el desarrollo económico local.

#### **Información primaria**

La información primaria fue recogida a través de: la observación participante, entrevistas y talleres participativos con los productores, pequeños agroindustriales del medio rural, con los responsables de las instituciones involucradas. Todo lo cual se realizó previa identificación de "actores clave" en el escenario del distrito de Azángaro.

#### **Información secundaria**

La información secundaria requerida para el presente estudio se recogió a través de diversas instituciones:

- Agencia Agraria Azángaro.
- Municipalidad Provincial de Azángaro
- Instituto Nacional de Estadística e Informática.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de cadena productiva se ha divide en tres fases sucesivas (REMURPE, s.f.), que describimos a continuación.

#### **En la fase previa**

##### **Selección del producto**

- Definición de sectores estratégicos/selección de cadenas productivas.

- Matriz identificación y selección de iniciativas DEL.
- Construcción de viabilidad y encadenamientos
- Mapeo inicial de la cadena / eslabonamientos para la determinación de los alcances de la cadena.

### **En la fase central**

#### **Historia**

- Matriz histórica.

#### **Uso de recursos naturales**

- Matriz caracterización de recursos.

#### **Actores**

- Inventario de actores directos e indirectos.
- Mapeo de actores y caracterización de actores.

#### **Relaciones entre actores**

- Matriz de relaciones entre actores.

#### **Estratificación de los productores de leche y derivados lácteos**

- Triangulo de clasificación.

#### **Factores externos**

- Complementariedades territoriales

### **En la fase final**

Se usó la herramienta FODA para el análisis de resultados y la identificación de puntos críticos y factores de competitividad, llegando finalmente a la elaboración de las estrategias y el plan de acción para fortalecer la cadena productiva de queso.

### **Herramientas fase final**

#### **Puntos críticos y ventajas competitivas**

- Construcción de puntos críticos y ventajas competitivas.

#### **Estrategias y plan de acción**

- Matriz del plan de acción.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 PERFIL DE LA ECONOMÍA DEL DISTRITO DE AZÁNGARO

Según los planes de Desarrollo Provincial, distrital y del Plan de Infraestructura Económica Provincial, la economía del distrito de Azángaro, se sustenta en el desarrollo de la actividad productiva pecuaria complementada con la actividad agrícola, la artesanía, el comercio de productos agropecuarios y bienes de consumo extra-regionales y las actividades de servicios, transporte fundamentalmente.

No se tienen cifras respecto al producto bruto Interno de la economía provincial, la explotación de la actividad pecuaria es la que más está aportando a la economía provincial, ya que la crianza de vacunos, ovinos y alpacas generan productos finales como la leche lanas, pieles y carnes para el consumo; así mismo, productos intermedios para la transformación como la leche para el procesamiento de queso y yogurt para el consumo humano, lanas de ovino, fibra de alpaca y llama, y cueros de ovino, alpaca y vacunos para la transformación.

En cuanto a los rendimientos en la producción pecuaria han aumentado, especialmente en la producción de leche, ya que no solamente alimentan a sus vacunos con pastos naturales, sino que utilizan pastos cultivados, el rendimiento promedio en leche es de 4.5 litros por vacuno.

Los subproductos son vendidos al mercado extra regional de Arequipa, el producto leche en una mayor proporción, aproximadamente el 95% es utilizado en la producción de queso, el restante al autoconsumo de los campesinos.

Tabla 1. Producción de queso en Azángaro en el año 2005

N°	Distritos	N° de Empresas	Unidad	Autoconsumo	Venta total	%
				Unid.	S/.	
1	Arapa	1	199.0	8.0	1,371.4	0.07
2	Asillo	42	222,386.4	8,895.5	1,532,242.1	73.62
3	Azángaro	13	75,997.7	3,039.9	523,624.0	25.16
4	Muñani	2	3,473.5	138.9	23,932.2	1.15
TOTAL		58	302,056.6	12,082.3	20,811,69.7	100.00

Fuente: PIEP 2007 CARE - Perú, Programa REDESA, Azángaro 2005.

Se aprecia en la tabla 1, en el año 2005, Azángaro producía el 25 % de los quesos a nivel provincial, de los cuales la mayor parte iba a los mercados locales, regionales y nacionales (Arequipa, Lima, etc.).

#### 4.1.1 Línea de tiempo

Para entender mejor el perfil de la economía del distrito y su evolución en las últimas décadas y su tendencia en el tiempo, veamos la historia económica del distrito de Azángaro, aplicando la herramienta de línea de tiempo, los resultados se presentan a continuación.

Tabla 2. Matriz de línea de tiempo

Año	Evento o suceso	Comentario
1968	Reforma Agraria	Reestructura de la forma de tenencia de la propiedad de la tierra; expropiación de las haciendas.
1975	Consolidación de formación de organización en SAIS y CAPs sobre la base de haciendas expropiados	Surgimiento de nuevos sistemas de relaciones de producción y formas de producción bajo la administración del nuevo patrón que es el gerente-
	Formalizaciones de Comunidades campesinas	
1980	Inicio de la descapitalización de ganadería	Decadencia de las formas de organización en SAIS y CAP por la limitación en su administración
	Inicio de la violencia política	

Año	Evento o suceso	Comentario
1986	Nueva Política Agraria de Gobierno Nacional Democrático	El Estado a través de instituciones desconcentradas ejecuta proyectos de apoyo a la producción: infraestructura de pequeños sistemas de riego, instalación de pastos cultivados
	Reestructuración agraria.	Adjudicación de tierras a comunidades campesinas.
1988	Proyecto Especial PAMPA I inicia sus operaciones en la provincia de Azángaro	El PAMPA ejecuta varios pequeños proyectos productivos en el medio rural. Familias se interesan en la producción de artesanías
2000	Surgimiento de pequeños productores agropecuarios exitosos - Toma más importancia la transformación de carne de ovino y de alpaca en charqui y chalona. Comercio informal y MYPs	Empieza a producirse cambios de aptitud y visión orientando hacia el mercado la producción agropecuaria y algunos productores y que hoy son exitosos. Los comerciantes, especialmente carniceros, empiezan y desarrollar actividades de transformación en charqui y chalona, teniendo buena aceptación y mercados.
2004	Los productores exitosos se involucran más en la producción de leche y transformación de quesos  - Decadencia de la organización comunal.	Empieza a generarse intereses por mejorar la ganadería vacuna en la línea de producción, La municipalidad presta servicios de inseminación artificial y eventos de capacitación en procesos de transformación de leche.  Procesos de parcelación de tierras comunales.

*Fuente:* Elaboración propia

¿Cuáles son las nuevas actividades económicas a desarrollar en el territorio, y los cambios actuales, de acuerdo a este análisis?

Como se puede apreciarse, en la matriz de la línea de tiempo del territorio, la tendencia y las actividades económicas que tienen mayor desarrollo y oportunidades de seguir incrementándose aún más son las actividades de transformación, especialmente la agroindustria como la producción de lácteos, transformación de charqui y chalona, artesanía, así como producción de quinua y cañihua ecológica.

#### 4.1.2 Potencialidades del territorio

En lo referente a las potencialidades del distrito, veremos a continuación apoyándonos en la herramienta de inventario de recursos del territorio.

En el ámbito territorial del distrito de Azángaro existen recursos que no están siendo aprovechados adecuadamente, tales como recursos hídricos, recurso suelo, pequeños sistemas de riego (infraestructura), mano de obra de la población rural), tal como se muestra en la matriz siguiente.

**Tabla 3. Matriz de potencialidades del territorio**

Recursos Disponibles RD	Potencialidades P=RD-RU (% de no uso de RD)	Restricciones
Suelos	30 %	Poca disponibilidad de sistemas de riego para Utilizar suelos de Capacidad de uso mayor de la clase III y IV con pastos cultivados.
Pastos Naturales	0 %	No existe en suficiente cantidad, están sobre pastoreadas, por periodos de escasez de aguas pluviales
Hídricos: Ríos y Lagunas	50 %	Falta de energía eléctrica para utilización del agua, Falta de Caminos Vecinales a los lugares productivos.
Hídricos: Manantiales	100 %	Escasa cobertura de Energía Eléctrica y vías vecinales
Ganadero: Vacuno de Leche	90 %	Instalación de Pisos Forrajeros, Asistencia Técnica, Maquinaria Agrícola, Instalación de Pastos i Riego por Aspersión. Escasas Vías de acceso, Escaso Sistema de Comunicación

*Fuente:* Elaboración propia

#### 4.1.3 Infraestructura económica, técnica y medioambiental

Los resultados que se mostraran en la matriz de infraestructura económica, técnica y medioambiental, nos permiten deducir que no existe oferta de condiciones generales suficientes para el desarrollo de las actividades económicas, sin embargo hay algunas condiciones favorables, la infraestructura para el servicio de transporte ha mejorado en los últimos años y el paso de la carretera interoceánica por Azángaro, permite una mayor integración a los mercados nacional e internacional; hay necesidad de mejorar la conectividad con las comunidades o centros poblados con el mejoramiento de vías comunicación; la infraestructura para el servicio de energía eléctrica se va ampliado al medio rural con la ejecución de proyectos de inversión de electrificación rural; por otro lado existen aspectos que inciden negativamente al desarrollo económico, tales como la contaminación del relave minero del rio Azángaro, la fasiola que afecta a la ganadería.

**Tabla 4. Matriz de Infraestructura económica, técnica y medioambiental**

Aspectos	Situación favorable	Aspectos a mejorar
<p><b>Transporte y carretera:</b> Conectividad y fluidez de la red interna Acceso de entrada y salida de flujo económico</p>	<p>Existen vías de acceso a la capital de la Provincia y sus distritos y con las principales ciudades de la Región. Existencia de carreteras vecinales que une con las comunidades campesinas – centros de producción-</p>	<p>Mejoramiento de las carreteras vecinales y construcción de nuevas vías para articular con espacios que tienen recursos endógenos que podrían sustentar el desarrollo de actividades económicas</p>
<p><b>Telecomunicaciones:</b> Teléfono / fax Internet</p>	<p>En la ciudad de Azángaro existe servicio de telefonía fija y el servicio de telefonía móvil, además existe la cobertura del servicio a importantes áreas del medio rural; asimismo existe servicios de Internet en la ciudad capital de la Provincia.</p>	<p>Incrementar la cobertura del servicio de telefonía móvil hacia el medio rural, y el servicio de Internet.</p>

Aspectos	Situación favorable	Aspectos a mejorar
<b>Actividades económicas:</b> Nivel de operación de las principales actividades económicas	El nivel de operación de las actividades es variable, en promedio es al 80%	Propiciar un ambiente favorable para actividades económicas que absorben a la mayor parte de la PEA.
Nivel de tecnología de las actividades económicas	En general es bajo	Promover la tecnificación de las actividades económicas.
Valor agregado generado por empresas.	Existencia de microempresas a nivel local (Plantas queseras, productores de charqui y chalona).	Mayor apoyo a la innovación productiva para promover la generación del valor agregado a los productos del distrito.
Nivel de empleo local en las principales actividades	En general la actividad agropecuaria absorbe mayor empleo	Propiciar mayor rentabilidad de las actividades económicas para mejorar el nivel de empleo.
<b>Medio ambiente:</b> Servicios de tratamiento de aguas residuales	Funcionamiento del sistema laguna de oxidación para tratamiento de aguas residuales.	La empresa de saneamiento de Azángaro debe efectuar un tratamiento adecuado de las aguas servidas.
Protección de suelo, aire, agua, playas, ríos y lagos.	Escasas acciones para evitar la contaminación del ambiente.	Las entidades pertinentes deben coordinar para evitar la contaminación.
Servicios de recogida y reciclaje de basura	Existe el servicio de recojo domiciliar y limpieza pública	Construcción de infraestructura adecuado para relleno sanitario
<b>Servicios empresariales:</b> Acceso al crédito	Las entidades que oferta crédito están en la ciudad de Juliaca	Dar facilidades en otorgamiento de licencia municipal y otras condiciones.
Servicios de asistencia técnica	Ofertado por la Municipalidad en las actividades agropecuarias	Mejorar las coordinaciones entre el gobierno local, Agencia Agraria y ONGs.
Servicios de capacitación accesibles	La Municipalidad oferta en forma limitada.	Mayores eventos de capacitación coordinadas.
Asesoría en gestión de empresas	Es muy limitado	Propiciar eventos de capacitación en gestión de empresas.

*Fuente:* Elaboración propia

#### 4.1.4 Actores y Relaciones

Como se ha visto, la base económica del distrito es la actividad agropecuaria, en la tabla 5 presentamos la estrategia de participación de las instituciones públicas y privadas y su ámbito de trabajo.

**Tabla 5. Actores y relaciones**

INSTITUCIONES	ACTIVIDADES	ZONA DE TRABAJO
- Municipalidad Provincial de Azángaro	- Promoción de instalación de pastos cultivado. - Mejoramiento genético - Desarrollo de capacidades productivas. Servicio de maquinaria agrícola.	Distrito de Azángaro.
- Agencia Agraria Azángaro	Asesoramiento técnico - Servicio de maquinaria agrícola - Formación de cadenas productivas.(promoción)	A nivel provincia Azángaro
- PRONAMACHS	- Forestación y reforestación - Promoción de construcción de cobertizos	Provincia de Azángaro
SENASA	- Servicio de Sanidad Animal.	Provincia de Azángaro.
ISTA Azángaro	- Formación de técnicos en agropecuaria.	Distrito de Azángaro
ISPA Azángaro.	-Formación de docentes en especialidad agropecuaria.	Provincia de Azángaro
INA 21 Azángaro	- Formación técnica a estudiantes de secundaria	Distrito de Azángaro
Gobierno Regional Puno - PRADERA	- Construcción de cobertizos.	Algunos distritos de la provincia de Azángaro.
CARE PERU	- Construcción y equipamiento para la transformación de productos lácteos. - Promoción de pastos cultivados.	Trabajos en comunidades seleccionadas del distrito de Azángaro.
CAMARA PYME	-Desarrollo de capacidades sector agroindustria.	Distrito de Azángaro.
Asociación de Charqui y Chalona	- Transformación de carne ovino y alpaca	Distrito de Azángaro – zona urbana.

*Fuente:* Taller formulación del plan de desarrollo económico – ((23-05-2008)

## 4.2 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

### 4.2.1 Identificación de sub sectores económicos con potencial competitivo

En el proceso de formulación del Plan DEL, en los talleres realizados con la participación de actores de instituciones públicas y privadas y con el asesoramiento y apoyo de REMURPE, se ha identificado y priorizado los sub sectores económicos con potencial competitivo, que se presenta en la siguiente matriz.

**Tabla 6. Matriz de identificación de sub sectores con potencial competitivo**

PRINCIPALES SUBSECTORES ECONÓMICOS	MERCADO				TECNOLOGÍA				ALIANZAS ESTRATÉGICAS			
	L	R	N	I	L	R	N	I	L	R	N	I
<b>Derivados lácteos</b>	X	X	X		X				X	X		
Charqui y chalona	X	X			X				X			
Artesanía	X	X							X			
Engorde de ganado	X	X	X		X				X			
Comercio Urbano (PYMES)	X				X				X			

*Fuente:* Taller formulación plan DEL- distrito de Azángaro.

El sub. sector de derivados lácteos es considerado como el principal e importante en la economía local, por ser una actividad que en la presente década viene tomando mayor importancia relativa, por ser fuente de empleo de las familias campesinas que se dedican a la actividad de crianza de ganado vacuno, pues incrementa sus ingresos por la venta de quesos que van a los mercados a nivel local, regional y nacional, favorecido por factores externos e internos, dentro de los factores externos están referidos a la creciente demanda derivados lácteos, en especial de queso azangarino que es muy conocido y está bien posicionado en el mercado regional y nacional.

### 4.2.2 Encadenamiento de los principales productos

Seguidamente se presenta el encadenamiento de los principales productos estratégicos considerados con potencial competitivo, en la que se muestra el eslabonamiento hacia atrás y hacia delante de dichos productos.

**Tabla 7. Matriz de encadenamiento de los principales productos del distrito de Azángaro**

Encadenamientos “hacia atrás”				Producto elegido	Encadenamientos “hacia delante”		
Crianza de vacunos	Producción de leche fresca	Acopio de leche fresca.	Transformación de la leche en queso.	<b>Queso, mantequilla y yogurt</b>	Comercialización intermedio Local	Intermediario regional	Consumidor final
	Crianza de ganado ovino y alpaca	Abaste. carne de ovino y camélidos	Procesamiento de la carne.	<b>Charqui y chalona</b>	Comercialización		Consumidor final
Crianza de alpacas	Fibra de alpaca seleccionada	Proceso de hilado	Tejido a mano	<b>Artesanía</b>	Intermediarios		Consumidor final
		Adquisición de semoviente para engorde	Proceso de engorde	<b>Ganado engordado</b>	Comercialización a intermediarios		Consumidor final
Preparación terreno e insumo	Labores culturales		Cosecha	<b>Producción de quinua y cañihua</b>	Comercialización a intermediarios locales	Intermediario regional	Consumidor final

*Fuente:* Elaboración propia

En la siguiente matriz mostramos la viabilidad y encadenamientos de los productos seleccionados.

**Tabla 8. Matriz Construcción de viabilidad y encadenamientos**

Productos o servicios seleccionados	Resultados o cambios esperado	Requerimientos
Queso	Mejorar la calidad, estandarización productos, diversificación y mercados seguros	Innovación tecnológica en el proceso productivo, construcción de institucional favorable, mejorar las condiciones o entorno territorial que apoya al desarrollo de la actividad.
Charqui y chalona	Estandarización producto	Desarrollo de capacidades en presentación y comercialización

*Fuente:* Elaboración propia

#### 4.2.3 Definición del producto específico para iniciativa DEL

La cadena productiva de lácteos, en el distrito de Azángaro, tiene productos específicos, como: leche fresca, el queso (fresco y tipo paria), la mantequilla, el Yogurt. Todas estas variedades de productos en la cadena se pueden evidenciar en la producción de las familias, asociaciones y micro empresas procesadoras de productos lácteos, lo que hace, que la cadena productiva de lácteos en el distrito de Azángaro sea amplia.

**Tabla 9. Matriz de identificación y selección de iniciativas DEL**

Iniciativas DEL	Impacto en la actividad económica seleccionada	Generación de empleos e ingresos	Novedad de la Iniciativa	Capacidad de generación de éxitos rápidos	Capacidad de realizarla con nuestros recursos	Compromiso y ganas de hacerla	Suma
Mejorar la competitividad de cadena quesos en el distrito de Azángaro	3	2	2	2	3	3	<b>15</b>
Promover la producción mantequilla	1	1	2	2	3	1	<b>10</b>
Fomentar la producción de yogurt	2	1	2	2	3	2	<b>12</b>

... Continuación de la tabla 9.

Iniciativas DEL	Impacto en la actividad económica seleccionada	Generación de empleos e ingresos	Novedad de la Iniciativa	Capacidad de generación de éxitos rápidos	Capacidad de realizarla con nuestros recursos	Compromiso y ganas de hacerla	Su ma
Mejorar la presentación de queso azangarino y adecuada sistema de comercialización	3	2	2	2	2	2	<b>13</b>
Mejorar la organización Municipal para promoción DEL	3	2	2	2	3	2	<b>14</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Calificación de Criterios

1. Bajo
2. Medio
3. Alto

Del análisis de la matriz de identificación y selección de iniciativas DEL, se ha determinado elegir la iniciativa de mejorar la competitividad de la cadena productiva de quesos del distrito de Azángaro, por su mayor puntuación según los criterios de calificación utilizados, y además por las siguientes consideraciones.

- Tiene una importancia potencial en la actualidad para las poblaciones rurales la mayoría de ellos en situación de pobreza.
- Existen los recursos básicos para desarrollar la cadena.
- No tiene implicancias negativas para el medio ambiente.
- Implica la participación de diferentes grupos y sectores poblacionales (hombres, mujeres, jóvenes y otros).

#### **4.2.4 Objetivo del análisis de la cadena productiva de queso**

Para tener mayor claridad sobre lo que queremos lograr a través del análisis de la cadena productiva, señalaremos el objetivo general que se persigue, tomando en cuenta el interés de los integrantes del equipo de trabajo, los recursos disponibles y la posibilidad real de cumplimiento de las estrategias y el plan que pueda surgir de este trabajo.

El Objetivo está orientado a: Promover el desarrollo económico local a través de la implementación de la iniciativa de fortalecimiento de la cadena productiva de queso, con el fin de establecer mejores estrategias de intervención y alianzas entre actores, para desarrollar la competitividad de la cadena productiva en beneficio de la calidad de vida de la población vinculada a la cadena.

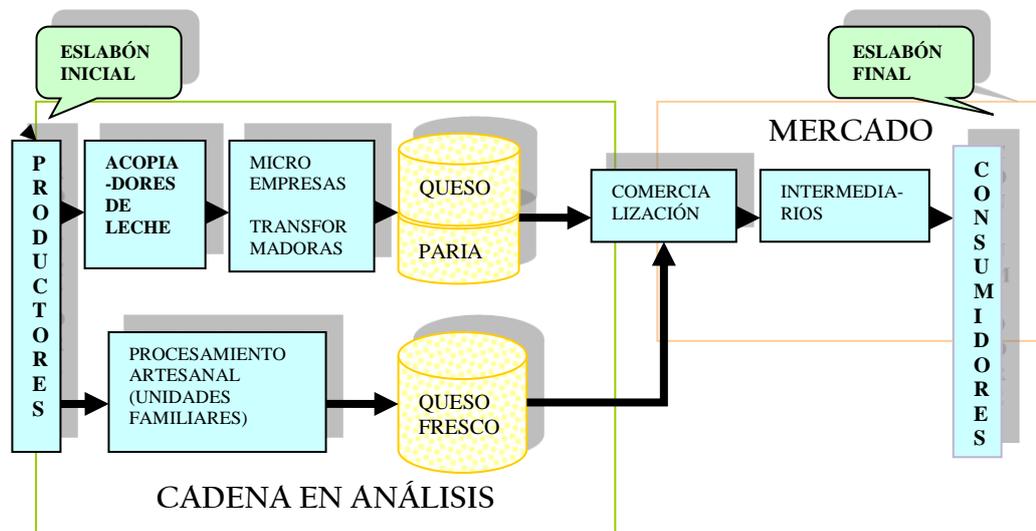
#### **4.2.5 Alcances de la Iniciativa**

Para determinar los alcances de nuestro estudio, será necesario identificar el eslabonamiento de la cadena productiva de queso.

En los talleres realizados y entrevista a los actores locales: funcionarios de la División de Desarrollo Rural de la Municipalidad Provincial de Azángaro, Agencia Agraria Azángaro, y a los productores exitosos del distrito de Azángaro, se ha identificado los eslabones hacia delante o hacia atrás de la cadena, asimismo los actores que intervienen en cada uno de los eslabones de la cadena.

Haciendo uso de la matriz presentada, construimos el eslabonamiento de la cadena productiva de queso en el distrito de Azángaro, que se presenta en la figura 1.

Como se puede apreciar en la figura 1, la cadena de queso está conformada por el conjunto de agentes económicos interrelacionados y que añaden valor en el flujo del producto desde la producción primaria hasta el consumidor

**Figura 1.** Eslabonamiento de la cadena productiva de queso


Fuente: Elaboración propia

Además, se debe tomar en cuenta a los actores y actividades que contribuyen a la operación de la cadena básica de la leche, como son: proveedores de insumos y servicios y organismos públicos y privados ligados al desarrollo de la actividad.

Existen tres modalidades de producción de queso que se distinguen claramente; **1).** Las llevadas a cabo por las microempresas agroindustriales (plantas queseras), caracterizadas por la calidad y cantidad de queso que producen, y el uso de herramientas artesanales y semi tecnificadas. **2).** las llevadas a cabo por empresas y asociaciones en proceso de formación, caracterizadas por la calidad heterogénea de queso, además por la deficiencia en el uso de tecnología para la transformación, producto de la escasa inversión en la actividad. **3).** Las llevadas a cabo por unidades familiares (productores), caracterizadas por la baja calidad de queso, el uso solo de medios tradicionales, y la producción destinado mayormente para autoconsumo, y una mínima cantidad para ser vendidos en el mercado local.

Solo en el último caso la cadena se reduce, en los dos primeros casos, el eslabón inicial generalmente corresponde a los criadores de ganado vacuno para la producción de leche, el eslabón siguiente corresponde a los acopiadores locales de leche que en la mayoría de los casos son de las asociaciones y empresas procesadoras de queso, posteriormente podemos mencionar el eslabón de las asociaciones y empresas transformadoras de queso, que son más de 10 empresas a nivel del distrito de Azángaro, la mayoría de ellos hace uso de instrumentos artesanales y en algunos casos utilizan instrumentos semi tecnificados e industrializados para el procesamiento de queso. Ya obtenido el producto queso, las asociaciones y empresas (microempresas) generalmente hacen su transacción comercial con intermediarios de nivel local y regional, los mismos que finalmente llegan a los consumidores regionales y nacionales.

#### **4.2.6 Identificación de los actores involucrados en la cadena de queso**

Con la información primaria obtenidos se identifica a los actores públicos y privados que están involucrados en el desarrollo de la cadena productiva lácteos dentro del territorio, sus proyectos y relaciones, y con ellos concertar y coordinar la iniciativa DEL, para ello se ha utilizado la herramienta matriz de caracterización de actores y los resultados se muestran a continuación.

**Tabla 10. Matriz de principales actores en la cadena productiva de queso.**

PRINCIPALES ACTORES	ROLES
<b>ACTORES PÚBLICOS</b>	
Municipalidad Provincial	<p>Proveer infraestructura económica de apoyo a la producción (Sistemas de riego, vías de comunicación en el medio rural, energía eléctrica, etc.).</p> <p>Proveer servicios de apoyo a la producción. Ejecución de proyecto de mejoramiento genético a través de servicio de inseminación artificial; mejoramiento de piso forrajero (pastos cultivados); servicio de sanidad animal; -desarrollo de cursos de capacitación sobre elaboración de quesos y asistencia técnica.</p>
Ministerio de Agricultura	<p>Servicio de provisión de información de mercados.</p> <p>Capacitación y asesoramiento en cadena de lácteos en zonas focalizadas del ámbito provincial.</p>
Servicio Nacional de Sanidad Agraria	Inspección sanitaria
Instituto Superior Tecnológico	Forma técnicos profesionales en especialidad agropecuaria.
<b>ACTORES PRIVADOS</b>	
Productores individuales de leche	Productores de leche fresca para la venta a planta queseras, PRONAA y la gran mayoría trasforma en queso fresco.
Acopiadoras de leche fresca para las plantas queseras	Recoge diariamente la leche de las parcelas individuales para la transformación o para desayunos escolares.
Productores de quesos en unidades familiares	Transforma la leche de su ganadería en producto queso fresco en forma artesanal, y luego comercializarlo en los Q'atos y feria dominical en la ciudad de Azángaro.
Productores de queso en planta queseras	Realizan el proceso de transformación de la leche en queso paria, utilizando tecnología media.
Intermediarios locales e Intermediarios regionales en la comercialización de productos lácteos	Los intermediarios acopian la producción de quesos en Q'atos, ferias para luego vender a otros intermediarios a nivel provincial y regional.
Asociación de Productores de ganado vacuno Brown swiss lechero	Producen leche fresca y acopian de otros productores y realizan el proceso de enfriamiento y transformación en productos lácteos (queso)

Fuente: Autoría propia

Los actores que intervienen en la cadena productiva de queso se clasifican en principales y secundarios:

### **Actores principales**

- Productores de leche
- Acopiadoras de leche fresca para las plantas queseras
- Productores de quesos en unidades familiares
- Productores de queso en planta queseras
- Intermediarios locales e Intermediarios regionales en la comercialización de quesos
- Consumidores de quesos

**Actores Secundarios**, se identifica a los siguientes actores:

- Proveedores de asistencia técnica: Municipalidad Provincial de Azángaro, Agencia Agraria Azángaro, SENASA, Asociación técnicos agropecuarios.

Proveedores de insumos: Agro-veterinarias de Azángaro.

### **Proveedores de leche**

Son las familias del área rural, que se dedican a la crianza de ganado vacuno lechero y cuya leche fresca que obtienen venden a los productores de quesos (planta queseras) o ellos mismos transforman en quesos, están localizadas en las parcelas, pequeñas propiedades individuales, en las comunidades o parcialidades campesinas, mayormente se localizan en la micro cuenca San José, Surupana, Azángaro II y menos producción en la micro cuenca Azángaro y en la Microcuenca Yanamayo.

### **Acopiadores de leche**

Los acopiadores son los emprendedores de las plantas queseras, que acopian leche de las cercanías donde está ubicada la planta quesera

para asegurar la cantidad mínima, y en algunos zonas son trasladados la leche por lo propios productores hasta la planta de transformación. El monto acopiado es variable (de 100 a 580 litros por día) y depende de diversos factores, tales como el número de proveedores habituales, la época del año, disponibilidad de forrajes y agua entre otros factores.

### **Productores de quesos.**

Son los que realizan el proceso de transformación de la leche fresca en productos lácteos, principalmente el queso en sus variedades: queso tipo paria y queso fresco. Los productores de queso se clasifican en 2 grupos: los que producen en las plantas queseras y los que transforman los propios productores de leche en forma individual y artesanal.

**Las plantas queseras;** son las unidades de transformación de leche fresca en queso tipo paria, están ubicados en el medio rural en los lugares cercanos a las unidades de producción de leche, estas plantas en 90% son de propiedad individual o de un emprendedor que ha tenido iniciativa de instalar una mini planta.

**Tabla 11. Plantas queseras en el distrito de Azángaro**

<b>Planta quesera</b>	<b>Transformación diaria (litros)</b>
- Niño Jesús	580
- Los Ángeles	700
- San José	400
- Mica Asunción	300
- Los Pinos	500
- San Juan	480
- PROLAC ROYELEY	200
- ELX	180
- Torito	300
- Andino	500

Fuente: Agencia Agraria Azángaro

**Productores individuales,** son los criaderos de ganado vacuno que transforman la producción de leche en quesos, siendo heterogéneo el uso tecnologías en el procesamiento. Dentro de grupo de productores existen marcadas diferentes en cuanto al uso de tecnología, calidad de

producción y la cantidad producido, así como el destino que le dan, lo cual depende del tamaño del hato ganadero y tamaño del predio, diferenciándose los medianos productores y los pequeños criadores de ganado y estos últimos se diferencian los parceleros y comuneros.

### **Intermediarios en comercialización de quesos**

Son los comerciantes intermediarios que compran la producción de quesos de las unidades familiares y de las plantas queseras, estos comerciante no son exclusivos o especialización en la comercialización de productos lácteos, se dedican a la compra y venta de otros productos agropecuarios como son: carne de ovino, lana de ovino, papa, chuño etc. Estos intermediarios acopian estos productos en las ferias dominicales y k'atos que se realizan en el ámbito del distrito de Azángaro; hay otro grupos de comerciantes establecidos en tiendas comerciales (de abarrotes) de la localidad de Azángaro, quienes compran o son intermediarios de los productos que provienen de las plantas queseras.

### **Consumidores**

Los consumidores finales del producto lácteo queso son las amas de casa o familias de la localidad de Azángaro, Juliaca, Puno, Arequipa, Lima y Mina Rinconada etc.

#### **4.2.7 Estratificación de agroindustriales en la producción de queso**

De la información recogida de los propios criadores de ganado vacuno lechero a través de entrevistas, de la información proporcionada por el responsable de la cadena de lácteos de la Agencia Agraria Azángaro de la Sub Gerencia de Desarrollo Económico – Desarrollo y Promoción para MYPEs, se ha identificado a 3 grupos diferenciados en la producción de queso, calidad, cantidad, y uso de tecnología, según la relación que tienen con el mercado o el destino de la producción y el nivel de tecnificación alcanzada en el proceso de transformación.

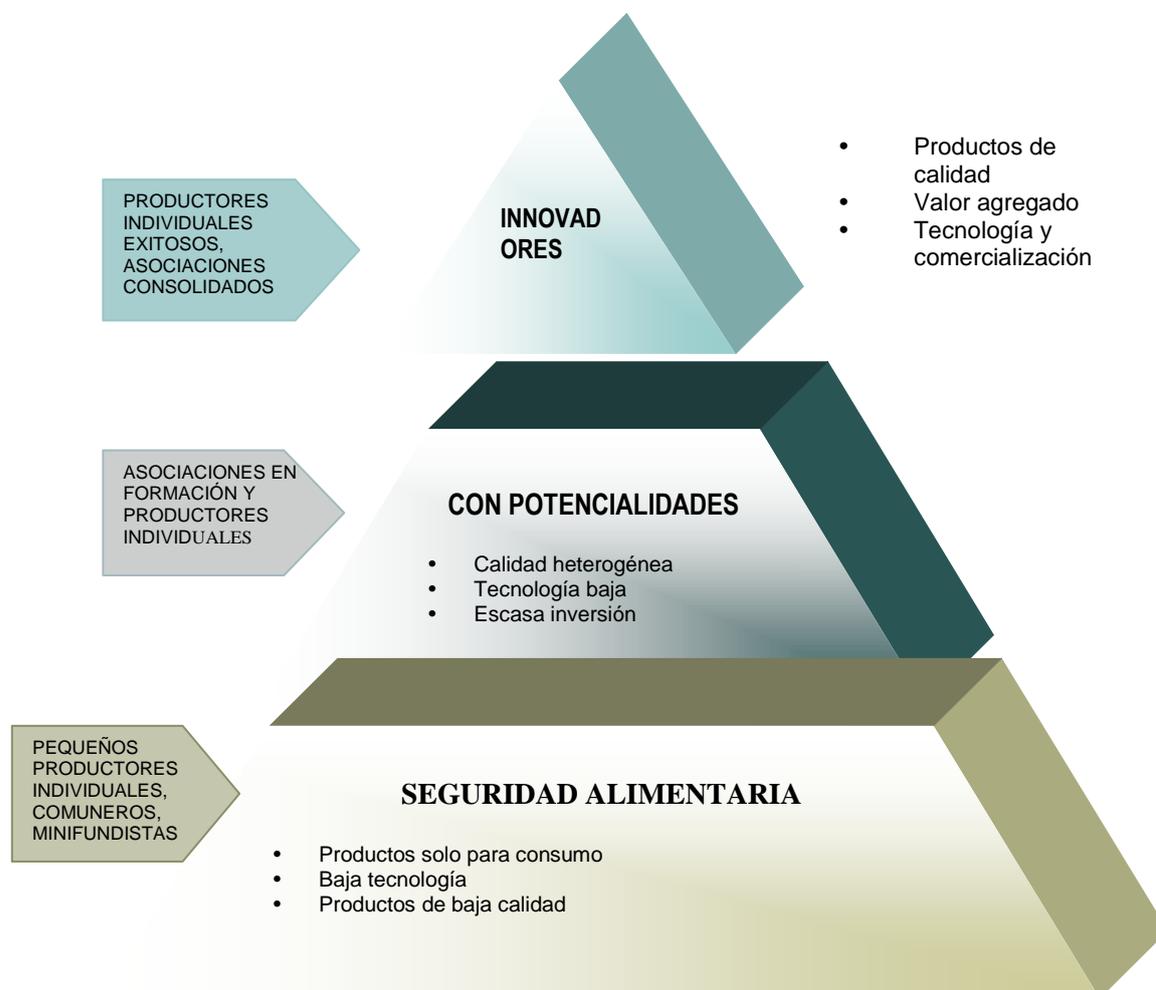
**En el grupo 1**, consideramos a los agroindustriales que están en proceso de innovación tecnológica y van mejorando la calidad de los productos lácteos; que generan el valor agregado al proceso productivo y el destino de la producción es en su totalidad para el mercado y obtienen excedentes económicos, en la pequeñas plantas agroindustriales de transformación de productos lácteos cuenta con inversión en equipos y maquinarias.

**En el Grupo 2:** agrupamos, a los productores de leche que producen con calidad heterogénea, para la transformación de productos lácteos utilizan una tecnología baja, escasa inversión, y el volumen de producción es limitado y es destinado para el mercado y autoconsumo.

**En el Grupo 3:** consideramos a los pequeños criadores de ganado vacuno a nivel familiar y procesan la leche en queso en forma semi artesanal, obteniendo productos de baja calidad, parte de dicha producción lo destinan para el autoconsumo familiar y la mayor parte de la producción es comercializada en kátos, y con el dinero obtenido de la venta se abastecen con alimentos de primera necesidad para la familia.

En la figura 2 se presenta la estratificación de agroindustrial mencionadas,

Figura 2. Estratificación de agroindustriales



Fuente: Autoría propia

#### 4.3 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA CADENA PRODUCTIVA DE QUESO

##### 4.3.1 Caracterización de los actores estratificados

##### A) Agroindustriales con tecnología media

Trabajan organizadamente.

- Producen queso tipo paria.

- Algunos conocen como elaborar un queso de calidad y las aplican.
- Cuentan con instalaciones exclusivas para la actividad y con limitado equipamiento
- No poseen servicios básicos: agua potable, energía eléctrica
- Utilizan cuajo industrial.
- Aplican BPM con limitaciones
- Escasa diversificación de su producto: elaboran queso tipo paria, mantequilla yogurt.
- Producen en forma permanente y de mayor volumen (promedio de 30 a 80Kg/ diarias).
- Tienen mercados seguros o concertados.
- El precio de su producto permite márgenes de utilidad.

#### **B) Criadores de ganado lechero**

- Trabajan individualmente.
- El producto lácteo que elaboran en su gran mayoría es el queso tipo paria y queso fresco.
- Poseen determinado nivel de conocimiento del procesamiento técnico para elaborar el queso tipo paria y queso fresco.
- No conocen normas de calidad del producto.
- La gran mayoría no tienen ambiente exclusivo para la transformación.
- No cuentan con agua potable en sus centros de transformación.
- Utilizan cuajo industrial.
- Producen por temporadas (dic-marzo) un promedio de 2 – 5 Kg. diarios

- Venden su producto en mercado de la zona a los acopiadores locales e intermediarios.

### **C) Criaderos de ganado a nivel familiar**

- Trabajan a nivel familiar.
- Elaboran queso fresco siguiendo patrones tradicionales.
- La producción es en pequeña escala
- Los productores no están organizados
- No conocen las normas de calidad del producto (higiene, presentación, composición nutricional, etc.).
- Utilizan equipo rudimentario e inadecuado.
- Carecen de un ambiente exclusivo para la transformación.
- No cuentan con agua potable.
- Utilizan cuajo natural
- Producen por temporadas y en pequeña escala (7 a 12 moldes de aproximadamente de 0.5 Kg por semana).
- Venden su producto en q'atos, a los intermediarios y parte es para autoconsumo en faenas agrícolas.

#### **4.3.2 Caracterización de los intermediarios en la comercialización de queso**

Según la información obtenida del documento del Plan de Infraestructura Económica Provincial Azángaro y corroborada por los técnicos de Agencia Agraria Azángaro, en el sistema de comercialización de queso, existe una cadena de intermediarios, desde el rescatista, el acopiador de distrito, acopiador de la provincia, acopiador extra-provincial y el gran

comprador Otro mecanismo es a través de las ventas directas hacia los mercados extra-regionales, en donde se presentan medianos compradores o las mismas grandes empresas comercializadoras. En la feria dominical se acopia buena cantidad de quesos, sobre todo de productores individuales y de organizaciones empresariales de los distritos y el medio rural.

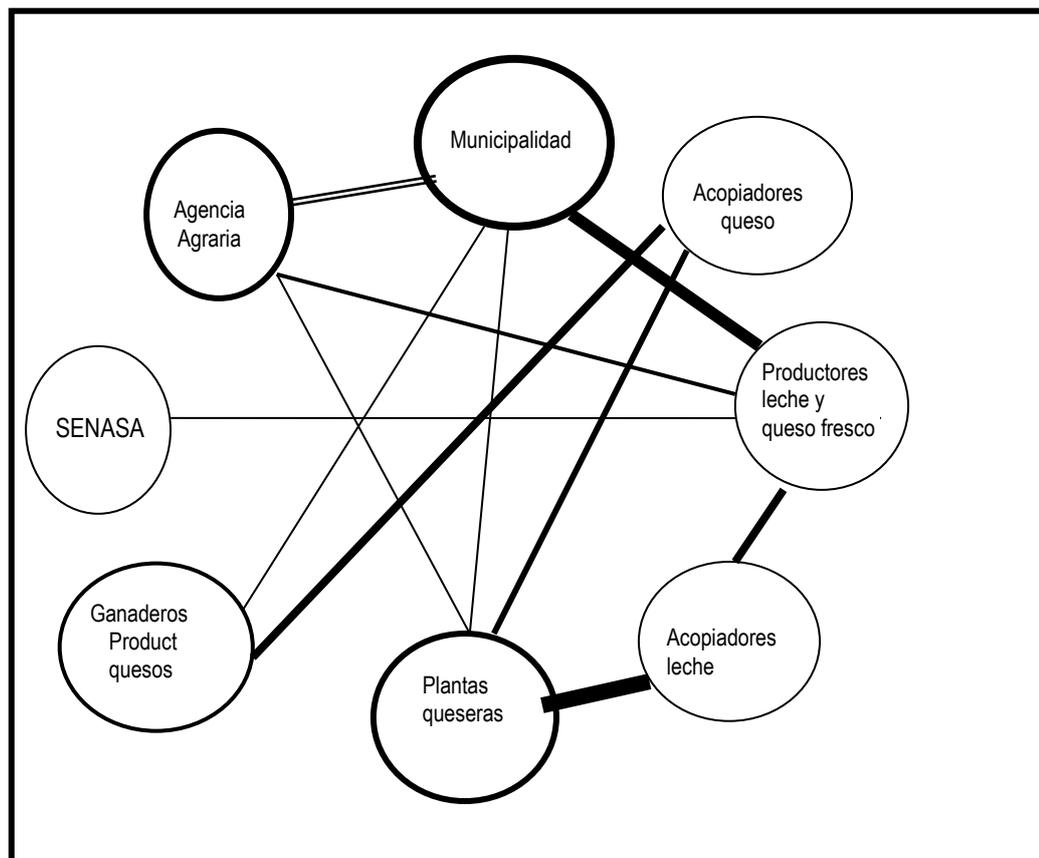
A través de observación directa y entrevista a los acopiadores se determina la siguiente caracterización

- En su mayoría son comerciantes que tienen residencia habitual en la zona,
- No son exclusivos en el giro de quesos, además participan en la cadena de comercialización de productos agropecuarios especialmente carnes.
- Son informales y no están organizados.
- No poseen licencia municipal ni certificado de sanidad.
- No posee infraestructura o implementación apropiado para el acopio de quesos.
- Realizan actividad de acopio en condiciones precarias, sin ningún control sanitario.
- No tienen sistemas de control productos que acopian.

#### **4.3.3 Relaciones entre actores de la cadena productiva de queso**

La revisión del perfil institucional y las actividades que realizan en forma directa o indirecta que contribuye en el desarrollo de la cadena, nos ha permitido armar la relación entre actores, en la figura N° 03 presentamos los resultados del mapeo de actores y relaciones:

**Figura 3. Relaciones entre actores principales de la cadena productiva de queso**



Fuente: Elaboración propia

En la figura, el grosor de las líneas representa la intensidad de relaciones entre actores, así, por ejemplo, una línea gruesa quiere decir que existe fuerte relación y la línea delgada representa relativa baja relación entre actores.

En el territorio, las instituciones que tiene mayor liderazgo en el fomento de proceso de desarrollo económico local, especialmente en el sub. sector de derivados lácteos es el gobierno local Azángaro y la Agencia Agraria Azángaro.

Sería posible concretarse las alianzas estratégicas gobierno local, agencia Agraria Azángaro, Asociación de productores lácteos y las plantas queseras

En el territorio no existe un espacio de concertación o de negocios de la cadena de lácteos, está en proceso de formación.

## 4.3.4 PUNTOS CRÍTICOS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE QUESO

Tabla 12. Matriz de puntos críticos

PRODUCTOR LECHE	ACOPIO	TRANSFORMACIÓN	COMERCIALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente alimentación del ganado para producción de leche estandarizada</li> <li>- No cuentan con establos para realizar sus ordeños ni ordeñadores mecánicos.</li> <li>- Poco conocimiento de manejo y almacenamiento de leche.</li> <li>- Deficiente conocimiento de higiene y buenas prácticas de ordeño.</li> <li>- Problema de sobrepastoreo y escasas áreas con pastos cultivados</li> <li>- Escaso conocimiento sobre sanidad animal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente sistema de acopio y transporte.</li> <li>- Poco conocimiento de los análisis de calidad de leche (grado de acidez, grasa, etc.)</li> <li>- No se cuenta con sistema de almacenamiento adecuado para conservación de leche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadecuada infraestructura para la transformación de productos lácteos.</li> <li>- Escasa implementación con maquinaria y equipos necesarios para la transformación.</li> <li>- Inadecuado uso de insumos químicos para los análisis.</li> <li>- Deficiente uso del manual de buenas prácticas de manufacturas para el procesamiento de productos lácteos.</li> <li>- No cuenta con el sistema HACCP (análisis de puntos críticos de control)</li> <li>- Los productos no son estandarizados.</li> <li>- No hay oferta de servicios de desarrollo empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con registro sanitario.</li> <li>- No cuenta con registro de marca individuales y colectivas</li> <li>- Uso inadecuado de envases</li> <li>- Incorrecto rotulado de envases.</li> <li>- Deficiente información de mercados.</li> <li>- Deficiente sistema de comercialización.</li> <li>- Inadecuado uso de transporte de productos terminados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 PLAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA INICIATIVA DEL

Con base a los resultados del diagnóstico de este sub sector de lácteos dentro del territorio del distrito de Azángaro, se esboza el plan de iniciativa de Desarrollo de la Cadena Productiva de Lácteos, específicamente la de queso azangarino.

Primeramente, partamos de la propuesta de la Visión

Cadena de Productos Lácteos competitiva, organizada, rentable y ambientalmente sostenible.

##### **Estrategias a implementar**

El rol del gobierno local será de liderazgo en la gestión de las estrategias para generar oportunidades al conjunto de los habitantes de la comuna.

##### **Competitividad empresarial**

Los beneficiarios de la presente iniciativa serán las plantas queseras, como se ha visto son en número de 12, con emprendedores que tienen sus proyecciones de implementar su plantas de transformación y con los ganaderos que transformación la leche en queso tipo paria orientado para el mercado y la diversificación del producto, con todos ellos se trabajará temas relacionados a mejorar el proceso de transformación para obtener productos de mejorar calidad, también en aspectos de gestión empresarial y gestión comercial, básicamente la acción a desarrollar es el desarrollo de capacidades en esos aspectos, previo compromiso de los actores involucrados.

La estrategia a desarrollar con los productores de leche y a su vez transformadores en queso tipo paria será mejorar la calidad de la producción de leche y también su sistema de transformación y las condiciones físicas y ambientales en las que lo realizan a través de acciones de capacitación, asesoramiento y seguimiento; los criterios de selección de beneficiarios de la iniciativa será los productores de queso tipo paria destinado para el mercado, complementariamente se proveerá la organización y asociatividad de este grupo de agro

industriales, para homogenizar el proceso de transformación, ofertar volúmenes de producción para atender los requerimientos del mercado en términos de calidad estandarizada, en cantidades y a mejores precios.

Con el estrato de criaderos ganado familiar, que es grupo proveedor de leche fresca en pequeñas cantidades a las plantas queseras y en su mayoría transforman en queso fresco utilizando una tecnología semi artesanal, la estrategia de intervención estará orientado promover a que este grupo oferte leche fresca de buena calidad y en mejores condiciones a las plantas agro industriales, a través de capacitaciones en temas de manejo de ganado vacuno y de la importancia de mejoramiento genético, y fundamentalmente promover la organización por zonas, promoción de instalación de plantas queseras o mini plantas de acopio de leche en zonas estratégicas.

Con relación al nuevo rol y responsabilidades de las instituciones públicas y privadas involucradas en la cadena, sea por ser su función o ser área de trabajo, se propone lo siguiente:

La sub. Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Azángaro asumirá el liderazgo de la promoción de la presente iniciativa, y su intervención será en el eslabón de transformación y gestión empresarial.

La Agencia Agraria, se hará cargo de la capacitación y asistencia técnica a los productores de ganado lechero, así mismo en el acopio y la transformación.

#### Capitalización y retención de excedentes

Los beneficios de la mejora de los niveles de competitividad, expresados en incremento de generación de excedentes económicos para los agro industriales dedicados a esta actividad económica, deben permitir el crecimiento y la sostenibilidad de esta cadena productiva de quesos, lo cual significa reinversión de excedentes, las instituciones públicas son las que deben inducir a través de la oferta de servicios de información de mercados, tecnología y también a través de servicios de desarrollo

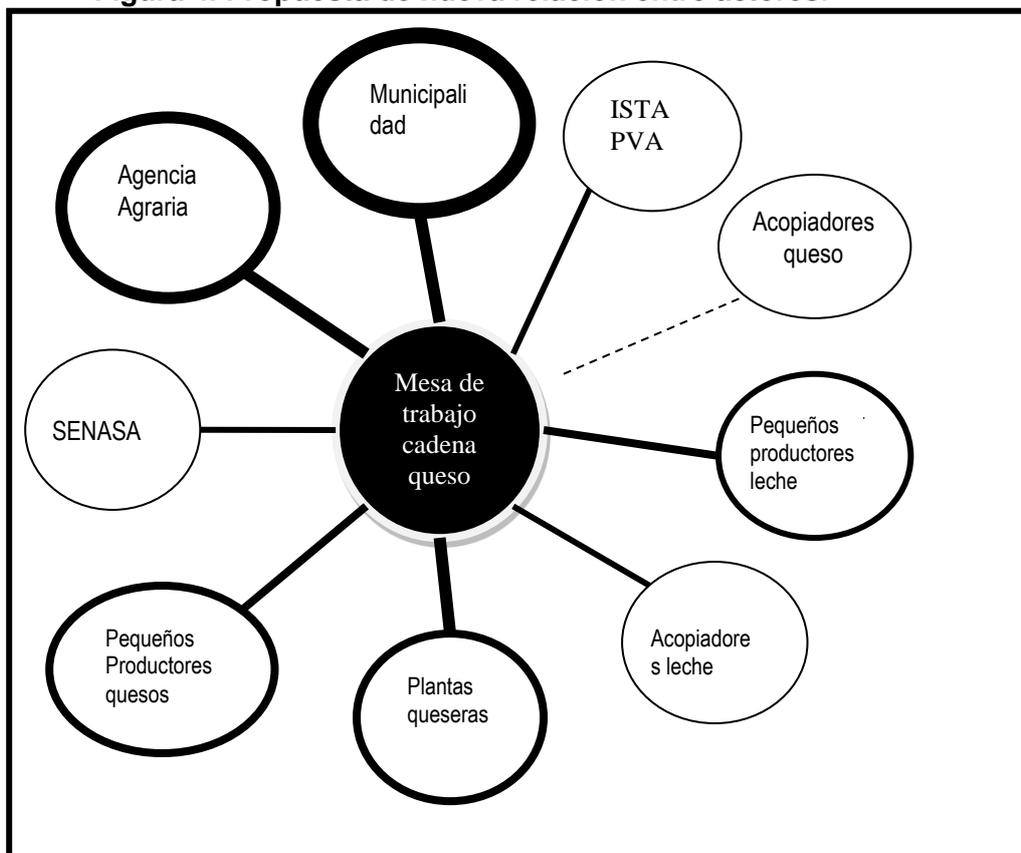
empresarial (planes de negocio), y por otro lado generando condiciones territoriales favorables a través de ejecución de infraestructura de apoyo a la producción.

**La dinámica de red social**

- Identificación de alianzas

Del análisis de relación entre actores involucrados, y considerando el rol y funciones que les corresponde, se concluye que es necesario una mayor organización y asociatividad de los actores directos involucrados en la cadena, y por otro lado la necesidad de constituir la mesa de trabajo de lácteos del distrito de Azángaro, conformado por actores privadas y públicos, para incidir en la mejora, la iniciativa considera el liderazgo de la Municipalidad de Azángaro, y el apoyo y asesoramiento y seguimiento de los profesionales involucradas en estas actividades.

**Figura 4. Propuesta de nueva relación entre actores.**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico, el grosor de las líneas representa la intensidad de relaciones entre actores, así por ejemplo, una línea gruesa quiere decir que existe fuerte relación y la línea delgada representa baja relación entre actores.

En el territorio, las instituciones que tendrá mayor liderazgo en la iniciativa DEL de fortalecimiento de la cadena de lácteos (quesos) será el gobierno local de Azángaro y la Agencia Agraria Azángaro.

Se concretará las alianzas estratégicas gobierno local, agencia Agraria Azángaro, Asociación de productores lácteos y la asociación de ganaderos

En el territorio funcionará un espacio de concertación o de negocios de la cadena de lácteos, es especial lo relacionado a la producción de queso.

Con relación a la necesidad de generar un entorno territorial favorable para el desarrollo de la cadena de producción productiva de queso, el gobierno local tiene el rol de ejecutar proyectos de inversión para incrementar la infraestructura económica relacionado a mejorar y ampliar la red vial vecinal y comunal, construcción de sistema de riego de aspersión, desarrollar capacidades de gestión de los pequeños sistemas de riego existentes, proyectos de plantas queseras y acopio de leche en zonas estratégicos del distrito.

### **Complementariedad territorial**

Con respecto a la complementariedad territorial, se propone estrechar las relaciones con los distritos con mayor potencial de producción de lácteos, especialmente con los distritos de Asillo y San José, con el propósito de mejorar la oferta en el mercado.

### **Socialización de los resultados de la presente iniciativa**

Para que la presente iniciativa de Desarrollo Económico Local sea sociabilizada a los actores involucrados y a la población, la sub gerencia

de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Provincial de Azángaro, asumirá el liderazgo, mediante las siguientes estrategias:

- a) Difundir y debatir los resultados en los espacios de participación entra la sociedad civil, y las instituciones públicas y privadas. (MCI, CCL, PDC, PP).
- b) Difundir la importancia del estudio, mediante eventos de sensibilización y capacitación en las diferentes micro cuencas del distrito.
- c) Difundir la presente propuesta, haciendo uso de los medios de comunicación masiva (TV., Radio, revistas, afiches, etc.).

**Tabla 13. Matriz del Plan Operativo para la puesta en marcha de la iniciativa DEL  
Iniciativa: FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE QUESO EN EL DISTRITO DE  
AZÁNGARO**

Actividades	Responsable	Participantes	Recursos	Tiempo
<b>Procesos internos de gestión y proceso</b>				
- Suscripción de convenios con instituciones públicas y privadas para acciones de capacitación y asistencia técnica.	M. P. Azángaro	- Universidades - ONGs. - Otros.	S/. 5,000	3 meses
- Capacitación y asesoramiento en organización y gestión empresarial	M.P. Azángaro	- Agencia Agraria. - Productores lácteos	S/. 10,000	3 meses
- Capacitación, asistencia técnica y seguimiento en el acopio de la leche fresca	Agencia agraria	- M.P. Azángaro - ONGs. - Productores	S/. 15,000	12 meses
- Asesoramiento en la obtención de registro sanitario y registro de marca.	MP Azángaro	- Agencia Agraria Azángaro - ONGs	S/10,000	12 meses
- Elaboración de manual de buenas prácticas manufactureras	MP Azángaro	- Productores lácteos	S/. 20,000	12 meses
- Capacitación, asistencia técnica en el uso de insumos para los análisis, y en la transformación de productos lácteos	Agencia agraria	-M. P. Azángaro - Productores. - MP. Azángaro	S/.10,000	12 meses
- Asistencia técnica para la adecuada estandarización de las características de la oferta productiva , y en la diversificación en la presentación	MP Azángaro	Agencia Agraria Azángaro ISTA-PVA	25,000	2 años
- Capacitación para la Implementación del Sistema HACCP para cada planta	MP Azángaro		10,000	2 años
- Producto original con una marca colectiva y un sello de calidad		- Agencia Agraria Azángaro - ONGs		
- Capacitación en el uso	MP Azángaro	- Productores	10,000	12 meses

Actividades	Responsable	Participantes	Recursos	Tiempo
de envases adecuados y correcto rotulado		lácteos - Lecheros - Intermediarios.	5,000	12 meses
<b>Red Social - Institucionalidad</b>				
- Institucionalización de mesas de trabajo para el DEL entre sector público y privado.	Municipalidad Provincial de Azángaro.	- Agencia Agraria - ONGs - Productores lácteos	5,000	2 años
<b>Entorno territorial favorable</b>				
- Implementar Servicio de información de mercados y tecnología	Agencia agraria	- MP Azángaro - ONG	20,000	2 años
- Implementar servicio de desarrollo empresarial en lácteos.		- Productores lácteos	10,000	12 meses
- Promoción de ferias				
- Proyecto: Implementación de plantas queseras piloto	MP Azángaro	- Agencia Agraria Azángaro - ONGs - Productores lácteos	20,000	2 años
- Promover la implementación de centros de acopio de leche.	MP Azángaro	- Agencia Agraria Azángaro - ONGs - Productores lácteos		2 años

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

1. El sub. sector derivados lácteos es considerado como el principal e importante en la economía local del distrito de Azángaro, la transformación de la leche fresco en queso es una actividad que en la presente década viene tomando mayor importancia por la demanda creciente en el mercado regional y nacional. Es competencia de los gobiernos locales promover el desarrollo económico local en el ámbito de su jurisdicción, por lo que le corresponde implementar la iniciativa DEL de Fortalecimiento de la Cadena Productiva de queso.
2. El problema de baja competitividad de la cadena productiva de queso, está relacionado a factores que tienen una incidencia en forma directa o indirecta y en diversa magnitud, siendo ellos: a nivel de las unidades productivas, a nivel de las interrelaciones con los actores involucrados y a factores de nivel macro.
3. Los puntos críticos identificados en los diferentes eslabones de la cadena productiva de queso son: la deficiente alimentación del ganado; las inadecuadas condiciones de infraestructura y equipamiento, escaso conocimiento de manejo y almacenamiento de leche y así como de las buenas prácticas de higiene en el proceso de producción y transformación, deficiente sistema de acopio y transporte, poco conocimiento de los análisis de calidad de leche, inadecuado uso de insumos químicos para los análisis, y la calidad del producto es heterogénea de una a otra unidad de producción; deficiente sistema de gestión empresarial. no se cuenta con registro sanitario y marca, uso inadecuado de envases, incorrecto rotulado de envases; deficiente información de mercados, deficiente sistema de comercialización.
4. El territorio del distrito, cuenta con recursos naturales (suelos, recursos hídricos), recursos físicos (infraestructura de riego), recursos humanos, y capital de ganado vacuno lechero, que favorecen el fortalecimiento de la

cadena productiva de queso, los mismos que en la actualidad no son aprovechadas en forma adecuada.

5. Se propone las siguientes estrategias de intervención diferenciadas según los estratos identificados, para el primer grupo se trabajará temas relacionados a mejorar el proceso de transformación, estandarización de la calidad del producto, aspectos de gestión empresarial y gestión comercial a través de desarrollo de capacidades; con el segundo grupo será mejorar la calidad de la producción de leche, sistema de transformación, condiciones físicas y ambientales, acciones de capacitación, asesoramiento y seguimiento; destinado a los productores de queso tipo paria para el mercado, y con el tercer grupo, estará orientado a promover que el grupo oferte leche fresca de buena calidad y en mejores condiciones a las plantas agro industriales, a través de capacitaciones en temas de manejo de ganado vacuno y de la importancia de mejoramiento genético, y promover la organización por zonas, promoción de instalación de plantas queseras o mini plantas de acopio de leche en zonas estratégicas. En todos los grupos es indispensable la promoción del asociativismo de los actores involucrados.

## RECOMENDACIONES

1. La municipalidad provincial de Azángaro debe promover el proceso de desarrollo económico local, liderando la puesta en marcha de la iniciativa DEL, de la cadena productiva de queso en el distrito de Azángaro, aplicando las estrategias identificadas en el presente estudio.
2. El gobierno local de Azángaro propicie la institucionalización de la mesa de trabajo para cadena productiva de queso. Con participación de los actores publico – privados involucrados en la cadena a fin de lograr el cumplimiento de la iniciativa DEL.
3. La Municipalidad Provincial de Azángaro y la Agencia Agraria Azángaro, deben efectuar en forma coordinada acciones de sensibilización a los actores vinculados a la cadena, para difundir su importancia y propiciar la organización y asociativismo, con el fin de fortalecer la competitividad de dicha cadena productiva.
4. Los actores directos involucrados en los eslabones de la cadena productiva, con apoyo de las instituciones públicas y organizaciones privadas (ONGs, se organicen adecuadamente a fin de mejorar la calidad y la cantidad, estandarizar su producción y aprovechar las oportunidades del mercado, dependiendo de la situación de cada estrato identificado.
5. Las instituciones públicas y privadas involucradas en la actividad agropecuaria deben de unificar sus criterios de acción, para lograr mejores resultados en beneficio de la población en situación de pobreza.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Albuquerque, F. (1997). *Fomento Productivo Municipal y Gestión del Desarrollo Económico Social*. Santiago de Chile, ILPES.
- Albuquerque, F. (2003). *Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local*, Instituto de Economía y Geografía. Madrid.
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del Desarrollo Económico Local* OIT. Buenos Aires.
- InWEnt – Proyecto CONCADE (2006). *Manual de Conceptos y Herramientas para Procesos de Desarrollo Económico Local*, Perú.
- INEI: Censo Nacional Agropecuario 1994. Oficina Regional Puno.
- ILPES. (1998). *Manual de Desarrollo Económico Local*. Santiago - Chile. ILPES
- Perú, Congreso de la República (27.05.2003). Ley Orgánica de Municipalidades [27972], El peruano.
- Ministerio de Agricultura. (2003). *Plan Estratégico de la Cadena de Productos Lácteos*. Preliminar, Lima, autor.
- Municipalidad Provincial de Azángaro (2007). *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Azángaro al 2021*, Azángaro, OPP.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) - Provias Descentralizado (2007). *Plan de Infraestructura Económica de la Provincial de Azángaro – PIEP*, Azángaro, 2007.
- Servicios Educativos Rurales – SER. ((s.f.)). *Desarrollo Económico Local y Presupuesto participativo*. FIP - IEP. Lima.
- REMURPE. ((s.f.)). *Gestión Municipal y Promoción de Desarrollo Local*. Lima: (s.l.).
- Rojas, L. M. (2006). *Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local* (Enfoques, herramientas y estrategias para el DEL), Lima.
- Vazquez, A. (2000). *Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un Marco Conceptual*. Santiago, Chile: CEPAL.

## ANEXO

## ANEXO

### CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO.

Azángaro es una provincia ubicada al norte del departamento del Puno Cuenta con 15 Distritos: Potoni, San Antón, Asillo, Tirapata, José Domingo Choquehuanca, Santiago de Pupuja, San José, Muñani, San Juan de Salinas, Azángaro, Arapa, Chupa, Caminaca, Samán, y Achaya.

Azángaro tiene una población de 136,000 habitantes cuya distribución urbana y rural es de Aproximadamente 48 y 52% para cada sector. La principal actividad económica es la producción mayormente de subsistencia de productos agrícolas, pecuarios Los bajos ingresos generados por una producción básicamente de autoconsumo tenía como consecuencia el empobrecimiento cada vez mayor de las familias debido a los siguientes problemas: desempleo creciente, mayormente de la población joven; proceso de migración acelerado de la población joven; predominio de minifundios de las parcelas en las unidades familiares.

#### *Mapa de ubicación*





## PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO DE LA PROVINCIA DE AZÁNGARO

### Plan de Desarrollo Concertado 2007 - 2021

El gobierno local, como ente promotor del desarrollo integral ha liderado el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia al 2021, definiéndose como:

#### Visión de desarrollo

Azángaro: Líder en la integración y el desarrollo sostenido de la zona norte de la Región Puno; el gobierno local es promotor del desarrollo y cuenta con líderes, instituciones y organizaciones de la sociedad civil democráticas, concertadoras, comprometidos con pensamiento y acción estratégica.

La población tiene acceso a una calidad y seguridad de vida aceptable, su estrategia productiva posee niveles de producción y productividad agropecuaria, piscícola, industrial y artesanal competitiva en el mercado regional, nacional e internacional, sustentado en el aprovechamiento sostenido de sus potencialidades naturales y económicas, el fortalecimiento de capacidades humanas, la identidad cultural y el medio ambiente saludable.

#### Horizonte temporal: 2007 – 2021

#### Ejes estratégicos

- **Desarrollo económico:** agropecuaria, piscícola, industrial y artesanal
- **Desarrollo social:** educación, salud, servicios básicos
- **Desarrollo territorial y ambiental:** infraestructura y equipamiento urbano, infraestructura vial, servicios públicos

- **Desarrollo cívico institucional:** derechos, democracia y ciudadanía, equidad de género e institucionalidad local.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO ECONÓMICO

SUB EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>AGROPECUARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción pecuaria ha alcanzado mayores estándares de producción, productividad y calidad genética competitiva en el mercado regional y nacional.</li> <li>• Sobre la base de los productores exitosos, se viene consolidando y generalizando el proceso de cambio genético en vacunos, ovinos y camélidos.</li> <li>• Azángaro, ha alcanzado niveles competitivos en la producción de una agricultura ecológica en base a los cultivos andinos.</li> </ul>
<b>PISCÍCOLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción de trucha ha alcanzado estándares de nivel internacional y está exportándose de manera sostenida.</li> </ul>
<b>INDUSTRIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha consolidado el mejoramiento de la calidad de la fibra, generalizándose en los procesos de clasificación y selección.</li> <li>• Las plantas queseras fortalecidas, tienen un funcionamiento exitoso a nivel industrial; el queso azangarino se ha posicionado por su estándar de calidad y oferta sostenida en el mercado regional y nacional.</li> <li>• La producción de charqui y chalonga ha alcanzado niveles industriales y es demandado en el mercado regional y nacional.</li> </ul>

## **DESARROLLO ECONÓMICO DEL DISTRITO DE AZÁNGARO.**

### **Desarrollo Económico Local y el Plan de Desarrollo Concertado de la provincia de Azángaro.**

En el Plan de Desarrollo Concertado de la provincia de Azángaro, el Desarrollo Económico Local es considerado como un eje importante, ya que la institución que lidera el desarrollo de la localidad (la municipalidad) tiene como una de sus roles y responsabilidades, promover el Desarrollo Económico Local no solo del distrito, sino también a nivel de toda la provincia.