



Competitividad de la ganadería vacuna en la provincia de Atalaya, Ucayali, Perú

Competitiveness of cattle in the province of Atalaya, Ucayali, Peru

Carlos Minaya Gutiérrez¹*, Aliver Meza Rodríguez¹, Luis Espinoza Villanueva¹, Duber Chinguel Labán¹, Fredy Bermúdez Reyes¹

¹ Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.

* Autor de correspondencia: cminaya@lamolina.edu.pe

*<https://orcid.org/0000-0003-1691-6585>

Recepción: 06/06/2021; Aceptación: 15/12/2021; Publicación: 30/06/2022

Resumen

Este estudio tuvo por objetivo evaluar los factores de competitividad de la actividad ganadera en la provincia de Atalaya, Ucayali, Perú, con el fin de proponer estrategias comerciales que incrementen los ingresos de los ganaderos. Se revisó literatura concerniente a factores competitivos, para posteriormente medir, cuantitativamente, en base a la escala de Likert, resultados de logro de competitividad en cada uno de los factores propuestos. Los resultados evidenciaron que la actividad ganadera vacuna, considerando la producción de leche y carne, presenta un bajo nivel de competitividad en los siguientes factores: nivel tecnológico (15.78 puntos), asociatividad (6.68 puntos), conocimiento del mercado (16.37 puntos); y acceso al mercado (14.2 puntos). Solo se obtuvo un nivel competitivo en el factor de asistencia técnica (18.68 puntos). En base a los resultados deficientes de la evaluación de los factores de estrategia competitiva de costos de producción, diferenciación de producto y segmentación de mercado en la actividad ganadera de Atalaya, se plantearon las siguientes estrategias de comercialización: capacitación en la producción de pastos mejorados, creación de planes de negocios, establecimiento de alianzas estratégicas con empresas privadas proveedoras de tecnología, uso del *benchmarking*; y la participación en ferias ganaderas. De todas estas, la estrategia comercial que deriva en un mayor impacto en el aumento de ingresos para los ganaderos de Atalaya corresponde a la participación en ferias ganaderas regionales, puesto que los precios se duplican, en comparación con la venta tradicional.

Palabras clave: factores competitivos, estrategias comerciales, ganado vacuno, rentabilidad.

Forma de citar el artículo: Minaya, C., Meza, A., Espinoza, L., Chinguel, D., & Bermúdez, F. (2022). Competitividad de la ganadería vacuna en la provincia de Atalaya, Ucayali, Perú. *Natura@economía*, 7(1), 16-. <http://dx.doi.org/10.21704/ne.v7i1.1908>

DOI: <http://dx.doi.org/10.21704/ne.v7i1.1908>

© Los autores. Este artículo es publicado por la revista *Natura@economía* de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) que permite Compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato), Adaptar (remezclar, transformar y construir a partir del material) para cualquier propósito, incluso comercialmente.

Abstract

The aim of this paper was to evaluate the competitiveness factors of the cattle activity in Atalaya province, Ucayali, Peru, in order to propose commercial strategies that increase the income of cattle farmers. Literature concerning competitive factors was reviewed, to subsequently measure, quantitatively, based on the Likert scale, the results of achieving competitiveness in each of the proposed factors. The results showed that the cattle activity, considering the production of milk and meat, present a low level of competitiveness in the following factors: technological level (15.78 points), associativity (6.68 points), knowledge of the market (16.37 points); and market access (14.2 points). A competitive level was only obtained in the technical assistance factor (18.68 points). Based on the deficient results of the evaluation of the factors of competitive strategy of production costs, product differentiation, and market segmentation in the cattle activity of Atalaya, the following strategies were proposed, among others: commercialization: training in the production of improved pastures, creation of business plans, establishment of strategic alliances with private companies that provide technology, use of benchmarking; and participation in cattle fairs. Of all these, the commercial strategy that results in the greatest impact on the increase in income for Atalaya farmers corresponds to their participation in regional cattle fairs, since prices double, compared to traditional sales.

Keywords: competitive factors, commercial strategies, cattle, profitability.

1 Introducción

La actividad ganadera es de fundamental importancia para el área rural y la seguridad alimentaria del Perú. Esta actividad genera empleo e ingreso a 1.8 millones de familias, y representa el 40.2% del Valor Bruto de la Producción (VBP) del sector agropecuario. En el periodo 2007 – 2016, el subsector ha mostrado una tasa de crecimiento anual de 5.2%. Sin embargo, también se observan bajas tasas de crecimiento para algunas especies, así como diferencias en los niveles tecnológicos y acceso a servicios ganaderos (MINAGRI, 2017). Asimismo, Meza (2022), señala que el 25% del valor de la producción ganadera corresponde a la producción de carne y leche vacuna¹.

Según el último censo agropecuario en el Perú, la población total de vacunos en el país es de 5.2 millones de cabezas, observándose un incremento de 14.7% y 35.3% en comparación a los años 1994 y 1972, respectivamente. El

63.9% de los vacunos son criollos, siendo las razas predominantes Brown Swiss (17.6%), Holstein (10.3%) y Cebú (3.4%). Respecto de la distribución del ganado, el 73% se encuentra en la sierra, el 12% en la costa y el 15% la selva (CENAGRO, 2012).

Por su parte, Sánchez (2019), señala que la ganadería vacuna en el Perú se caracteriza por el manejo de hatos pequeños y de manera individual, con elevados costos de producción, debido a la fragmentación de la propiedad. El 55% de los productores maneja de 0.5 a 4.9 ha, el 30% maneja de 5 a 49.9 ha, el 12% más de 50 ha; y finalmente el 3% no posee tierras.

Respecto de la producción de leche en el Perú, las regiones que lideran esta actividad son Cajamarca (18.2%), Arequipa (17.9%) y Lima (17.8%), sin embargo, en los últimos 10 años (2007 – 2016), las regiones con las mayores tasas anuales de incremento en la producción de leche, son Ica 11.65%, Cusco 10.54% y Junín 10.46%. Por otro lado, las importaciones de leche en polvo han crecido a una tasa promedio anual de 10.3% (periodo 2007 – 2016), lo que puede deberse al aumento de la demanda nacional. Finalmente, cabe destacar que las

¹ Este mismo autor señala que el consumo promedio de carne en el Perú es de 6.06 Kg / persona / año, siendo Lima el mayor consumidor de carne de vacuno con 8.31 Kg / persona / año. En el caso de la leche, cada peruano consume 87 litros / año aproximadamente.

exportaciones de leche evaporada también se han incrementado en 4.7% anual (MINAGRI, 2017).

En cuanto a la producción de carne en Perú, las regiones con mayor dinamismo muestran tasas de crecimiento anuales positivas: Cajamarca, 1.58%; Lima, 0.06% y Puno, 1.45%. Asimismo, cabe resaltar que, en los últimos 10 años, el precio ha mostrado una tasa de crecimiento anual de 4.29%. Por otro lado, según SUNAT (2017), se importaron 3327 toneladas de carne en el 2016 (10.39% menos que en 2015). Asimismo, en el 2016 se exportaron 27 toneladas, exhibiendo una tasa promedio anual de -1.51% (MINAGRI, 2017).

A nivel mundial, las perspectivas de largo plazo para el subsector ganadero son positivas, puesto que se espera que el incremento en el nivel de ingreso per cápita de las economías se traduzca en un aumento significativo en la demanda de productos de origen ganadero. En ese sentido, Carroll *et al.* (2018), indican que, en países como China e India, los productos lácteos y cárnicos gozan de una alta elasticidad ingreso de la demanda, lo que sugiere un aumento en el consumo de productos de origen animal por persona. De esta manera, se espera que para el 2030 el consumo global de carne se incremente aproximadamente en un 32% y el consumo de leche en un 42% (Acosta y Días, 2014; Rodrigues y Marta – Costa, 2021).

Respecto del desarrollo sostenible de la ganadería vacuna, Dill *et al.* (2013) señalan que se requieren sistemas que faciliten el acceso y mantención de sus productos en los mercados domésticos e internacionales; es decir, que aseguren la inocuidad de los productos, así como la prevención y control de enfermedades en el ganado.

En ese sentido, Rodrigues y Marta–Costa (2021), señalan que mantener inversiones sustanciales en el control de enfermedades vacunas, aumenta la calidad del producto, aumentando así la competitividad de una economía. En una evaluación del caso brasilero, sostienen que, si el país continúa su notable trayectoria de

inversiones en genética animal y tecnologías de producción, consolidará su posición como uno de los principales exportadores de carne vacuna, manteniendo la confianza del consumidor, cumpliendo así con los estándares de calidad exigidos por los mercados más exigentes.

Asimismo, De Carvalho y De Zen (2017), señalan que un proceso de desarrollo económico estructurado debe apuntar a elevar la productividad y la calidad de los productos, considerando las señales de los mercados, sobre todo de los que están en crecimiento. Esto conllevará a aumentar la competitividad y alcance de una economía.

En el caso de los sistemas de producción ganaderos familiares, Acosta y Valdés (2014), sostienen que se caracterizan por combinar componentes de agricultura y ganadería; y por utilizar mano de obra familiar como fuerza de trabajo, donde el productor realiza la gestión diaria del proceso productivo. De esta manera, esta actividad económica se constituye en un mecanismo de capitalización para los hogares rurales, puesto que la ganadería sirve de respaldo colateral para la obtención de créditos, tanto formales como informales; y constituye una fuente de alimentos para la diversificación de la dieta, tradicionalmente basada en granos básicos, lo que permite un mayor nivel de consumo de proteína animal al interior del hogar rural.

De otro lado, Rodríguez (2013) define a la competitividad como la capacidad que tienen los integrantes de una actividad económica para tener una mayor participación en el mercado, con mayores ventas (en algunos casos, sin descuidar el autoconsumo), mejorar la organización orientada a la producción y comercialización de sus productos, incrementar el acceso a la información tecnológica; e implementar cambios tecnológicos en sus procesos y productos. Por su parte, Durán *et al.* (2018) indican que la competitividad en las actividades económicas ha tomado gran importancia, puesto que no solo abarca el aumento de la producción sino también involucra la generación de ingresos, empleo e inversión.

Rojas *et al.* (2000), señalan que la competitividad, analizada a lo largo de las cadenas agroalimentarias², ofrece una visión clara, amplia y multifuncional de la compleja realidad del sector agropecuario. Realidad que trasciende la mera producción primaria o el producto de consumo final. Por tanto, la evaluación de la competitividad permite visualizar los diversos procesos que conducen a la transformación de la materia prima en un bien final, así como a los diferentes actores que intervienen en cada uno de los procesos y las relaciones que se establecen entre ellos.

Finalmente, Tacuchi (2013) y Macedo (2016), sostienen que si bien la actividad ganadera en la Región Ucayali³ se ha dinamizado en los últimos años, debido a que la gran mayoría de productores ha orientado su actividad hacia la producción de leche, la actividad económica es aún deficiente, puesto que el manejo del ganado se realiza sin asistencia técnica, lo que conlleva a la práctica del pastoreo continuo con pastos de mala calidad, además de los tradicionales métodos de manejo y de deficiente infraestructura instalada. Estas características hacen que los ganaderos obtengan una baja producción, asociada a una baja calidad, obteniendo bajos ingresos económicos.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo del estudio fue evaluar los factores de competitividad de la actividad ganadera, de doble propósito, en la provincia de Atalaya, Ucayali, Perú, con

el fin de proponer estrategias comerciales que incrementen los ingresos de estos agentes económicos.

2. Materiales y métodos

2.1 Ámbito de estudio

Atalaya es una de las 4 provincias de la región Ucayali. Esta provincia se encuentra ubicada al sureste de Ucayali. Su capital, también denominada Atalaya, se ubica en la confluencia del río Tambo y Urubamba, dando lugar al río Ucayali. La provincia cuenta con una superficie de 38 924.43 Km², representando el 38.01% de la superficie total de la región. La Provincia de Atalaya se ubica dentro de la zona bosque tropical estacional, el clima se caracteriza por ser de tipo caluroso húmedo con ligeras variaciones en las estaciones en el año. Los suelos son arenosos y arcillosos y de naturaleza aluvial muy apropiada para la ganadería y agricultura. En Atalaya se ubica el segundo eje productor de ganado vacuno de la región a lo largo de la cuenca alta del río Ucayali, en los alrededores de Bolognesi, Sepahua y el Gran Pajonal en Raymondí, con una población de 11 545 cabezas de ganado vacuno (Meza, 2022).

2.2 Muestreo, aplicación y estadística descriptiva de la encuesta

La población objetivo corresponde al total de agentes económicos que se dedican a la ganadería vacuna, de doble propósito, en la provincia de Atalaya. La unidad de análisis es un productor individual, quien generalmente es el jefe de hogar, que se dedica, principalmente, a actividades agrícolas y pecuarias en el ámbito rural.

Según Minaya y Chinguel (2021), una muestra puede ser obtenida de forma probabilística y no probabilística. Las técnicas de muestreo no probabilístico permiten la selección de las unidades de análisis, en función a los requerimientos de las características y criterios propios de un estudio (cercanía de las unidades de análisis, homogeneidad de información, entre otros).

² Peña *et al.* (2008), respecto a la cadena productiva, señalan que hace referencia a la manera de cómo un conjunto de actores se relaciona en función de un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde la etapa de producción hasta el consumo final, incluyendo la comercialización, el mercadeo y la distribución. Asimismo, Porter (2011), sostiene que las cadenas productivas facilitan el flujo de información entre los actores de un mercado y permiten analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena.

³ En el contexto regional, la actividad ganadera se desarrolla en dos macro ejes de distribución de la población del ganado vacuno. El primero se encuentra a lo largo de la carretera Federico Basadre donde se concentra la mayor población de ganado vacuno, debido a que en ella se asienta la población con vocación y tradición ganadera. El segundo eje se desarrolla a lo largo de la cuenca alta del Río Ucayali, y en la provincia de Atalaya en las riberas del río Urubamba y Tambo (Sepahua y el Gran Pajonal), existiendo aproximadamente 2564 vacas con aptitud lechera con una producción de 6,519 litros de leche por día, con un promedio de producción de 4.22 litros de leche/vaca/día (Tacuchi, 2013).

En este estudio, el tipo de muestreo realizado fue no probabilístico por conveniencia. De esta manera, considerándose que en Atalaya se tienen 380 unidades ganaderas, y que sus principales zonas ganaderas son los distritos de Yuruá, Raimondi, Tahuania y Sepahua (Meza, 2022), se determinó un tamaño de muestra de 100 unidades productoras, distribuidas en cantidades de 30, 30, 20 y 20 encuestas, para los distritos señalados, respectivamente.

Las encuestas fueron aplicadas por estudiantes universitarios previamente capacitados. Este proceso se desarrolló entre agosto y setiembre de 2021 y consideró el levantamiento de información exclusiva de ganadería de doble propósito (ver Tabla 1).

Del total de ganaderos encuestados en Atalaya, el 60% son hombres y el resto mujeres. El 55% de los ganaderos tiene de 46 años a más, además, cabe resaltar que, en su mayoría solo presentan educación a nivel primaria, mientras que sus actividades económicas principales son la ganadería y agricultura. El promedio de miembros en una familia es de 4 personas. El 100% de las familias posee todos los servicios básicos.

Con respecto al aspecto productivo, el 50%

de los ganaderos presenta un promedio de 16 cabezas de ganado. El 70% de las tierras donde se alimenta el ganado es de propiedad privada. Sobre la superficie de terreno destinada a la ganadería, se cuenta con un promedio de 34.1 ha. Asimismo, el promedio diario de leche producida, por ganadero, es de 13 litros, mientras que la producción de carne es de 12.45 Kg / mes.

Sobre la economía familiar en Atalaya, destaca el hecho que el 95% no cuenta con un ingreso mensual fijo. Su economía se basa principalmente en la ganadería, comercializando el 90% de la carne producida al mercado local. En el caso de la producción de leche, el grueso es para autoconsumo. Además, existe un 30% de los encuestados que también se dedica a la agricultura, concretamente a la siembra de cacao y plátano, principalmente.

2.3 Evaluación de los factores competitivos en el sector ganadero de Atalaya

Para determinar el nivel de competitividad global de la actividad ganadera, de doble propósito, en la provincia de Atalaya, se consideraron cinco factores: (i) asistencia técnica, (ii) nivel tecnológico, (iii) asociatividad,

Tabla 1: Estadística descriptiva de la actividad ganadera en Atalaya, Ucayali, Perú

Indicador	Media	Desviación	Min	Máx.	Moda
Sexo del agricultor (0=mujer; 1= hombre)	0.4	0.50	0	1	1
Edad de ganadero (0=18 a 30 años; 1=31 a 45 años; 2= 46 a más años)	1.45	0.69	0	2	2
Nivel de estudio (0=primaria; 1=secundaria; 2= superior)	0.3	0.66	0	2	0
Profesión u oficio (0=Ganadero; 1=Agricultor; 2= otros)	0.4	0.68	0	2	1
Servicios básicos (0=No;1=Si)	1	0	0	1	1
Nº de cabezas de ganado	16.8	24.06	3	89	5
Tenencia de terrenos (0=Propietario; 1=comunero)	0.3	0.47	1	2	0
Extensión de terreno para ganadería (Ha)	34.1	21.32	5	90	40
Producción de leche (Litros / día)	13	10.31	5	40	10
Producción de carne (Kg / mes)	12.45	3.85	5	20	15
Destino de producción de leche (0=autoconsumo; 1= comercialización)	0.05	0.22	0	1	0
Destino de producción de carne (0=autoconsumo; 1= comercialización)	0.95	0.22	0	1	1
Actividad complementaria (0=ninguna; 1=siembra de cacao; 2=siembra de plátano;3= otros)	0.85	1.03	0	3	0
Sueldo fijo (0=No;1=Si)	0.15	0.36	0	1	0

(iv) conocimiento del mercado; y (v) acceso al mercado. Los *inputs* para establecer el nivel de competitividad en cada uno de estos factores se basan en un cuestionario con un total de 23 preguntas. Por ejemplo, para el caso de la asistencia técnica, se formularon 5 preguntas, mientras que, para el caso de la asociatividad, 2 preguntas (ver Anexo 1). En la Tabla 2, se presentan las principales preguntas planteadas a los ganaderos de Atalaya.

Respecto de la evaluación de la competitividad, Arévalo y Sosa (2015), señalan que, aunque el concepto mismo puede catalogarse de abstracto, puesto que empíricamente no es factible de observar, y, por tanto, de medir, el proceso de operacionalización permite expresar los conceptos en términos de índices empíricos. Así, este proceso se compone de las siguientes etapas: representación literaria del concepto; especificación del concepto (se identifican las dimensiones de sus componentes o subdivisiones semánticas); y elección de indicadores para cada factor. Una vez elegidos los indicadores de los factores, estos se sintetizan mediante la elaboración de índices.

Según Ramírez y Ampudia (2018), al considerar la complejidad de redes interactivas, tejidas mediante la dinámica propiciada por las organizaciones, mercados y gobiernos, se reflejan los cambios, regularidades y continuidades que subyacen a los indicadores de los factores de competitividad. De esta manera, en la Figura 1, se muestran los pilares

de competitividad global, así como los factores y dimensiones que sustentan su dinamismo. De acuerdo a ello, se puede señalar que, incluso para economías locales, que buscan mejorar en términos de competitividad local y regional, se requiere contar con estabilidad macroeconómica e institucional, además de desarrollar infraestructura (carreteras, puertos, etc.), promover la inclusión financiera e innovación, entre otros factores.

3. Resultados y discusión

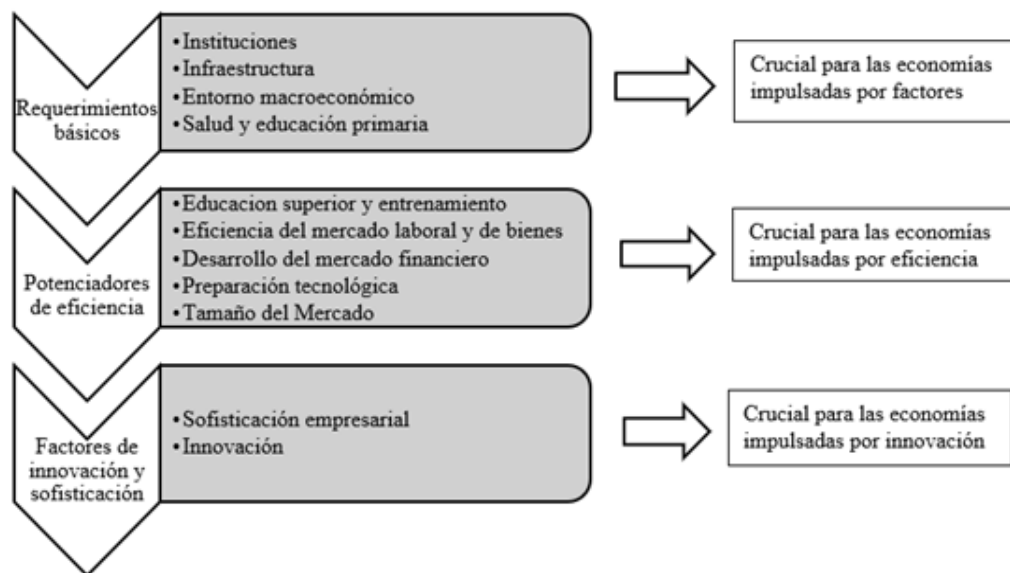
3.1 Evaluación de los factores de competitividad en el sector ganadero de la provincia de Atalaya.

Los factores de competitividad, a nivel local, se refieren a los elementos que determinan la unidad de producción, tanto a nivel de unidades familiares como en empresas; las cuales influyen y determinan sus características y la capacidad de participación en los procesos locales, regionales y globales (Rodríguez, 2013).

Según Rojas *et al.* (2000), los factores de competitividad se pueden clasificar en: internos, sectoriales y sistémicos. Los factores internos se refieren a la búsqueda de diferenciación de una organización, respecto de sus competidores. Ello incluye la capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento de mercado y capacidad de relacionarse con sus clientes y proveedores. En los factores sectoriales se encuentran las exigencias del

Tabla 2: Factores de competitividad y preguntas del cuestionario aplicado

Factor de competitividad	Escala de Likert
Asistencia técnica	
¿Recibe capacitación, por una entidad del Estado, en la crianza del ganado?	1 2 3 4 5
Nivel tecnología	
¿Realiza prácticas de cruce de razas para el mejoramiento del ganado?	1 2 3 4 5
Asociatividad	
¿Asiste o participa de una organización de ganaderos?	1 2 3 4 5
Conocimiento del mercado	
¿Conoces el destino de comercialización de los productos ganaderos que vende?	1 2 3 4 5
Acceso al mercado	
¿Participa en ferias ganaderas locales o nacionales?	1 2 3 4 5

Figura 1: Pilares del índice de competitividad global

Fuente: Adaptado de Arévalo y Sosa (2015).

mercado y la cooperación vertical y horizontal. Finalmente, los factores sistémicos hacen referencia a los externos a la organización, tales como el acceso a financiamiento y la infraestructura tecnológica.

Ramírez (2006), sostiene que los modelos de medición de la competitividad son válidos generalmente a nivel macroeconómico, no obstante, si se trata de evaluar la competitividad a nivel microeconómico, los factores a considerar deben variar de manera significativa. Es decir, en estudios de competitividad a nivel local, empresarial, o de pocos agentes, es fundamental determinar qué factores son los que se pueden identificar, para luego determinar el nivel de competitividad al nivel deseado.

En ese sentido, en esta investigación, se priorizaron 5 factores competitivos, que

conforman la competitividad global de la ganadería vacuna en la provincia de Atalaya. Los rangos definidos para cada uno de los 5 factores de competitividad se presentan en la tabla 3.

3.1.1 Factor asistencia técnica

Este factor se refiere a la intervención del sector público o privado para mejorar la productividad y/o aumentar la producción a través de asesorías relacionadas con procesos de producción, industrialización y comercialización (Cuevas Reyes *et al.*, 2018).

En la Tabla 4 se muestra el promedio obtenido por cada pregunta planteada a los productores, así como el resultado ideal que se debería tener. Se observa que la asistencia técnica por parte de entidades privadas es aún incipiente.

Tabla 3: Rango de puntuación, en base a la escala de Likert, de los factores de competitividad

Rango de puntuación	Nivel de competitividad	Características
0 – 10	No competitivo	Producción de autoconsumo
11 – 15	Baja competitividad	Producción de autoconsumo y oferta de mercado
16 – 20	Competitivo	Producción orientada al mercado
21 – 25	Muy competitivo	Producción orientada al mercado y maximización de beneficios económicos

Con respecto a los otros puntajes obtenidos se aprecia que están cercanos a su valor esperado, pero se necesita que la asistencia técnica se desarrolle de manera global a todos los ganaderos. Al obtener un puntaje total de 18.68, se puede concluir que el factor asistencia técnica logra un nivel competitivo para la actividad ganadera en Atalaya.

Tabla 4: *Puntaje del factor asistencia técnica*

Pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje esperado
Asistencia técnica del estado	4.39	5
Asistencia técnica de privados	1.42	5
Asistencia técnica respecto de mejora en la producción	4.7	5
Asistencia técnica respecto de la mejora en comercialización	4.53	5
Asistencia técnica sobre mejorar la calidad de vida	3.64	5
Total	18.68	25

3.1.2 Factor tecnología

Este factor se refiere a la suma de las técnicas y del conocimiento científico, sobre todo aplicados a los procesos industriales (diseño, fabricación, producción, etc.), a las formas de organización de la industria y del comercio; y también ligada a los valores culturales y sociales de los productores (Camasa, 2019).

En la tabla 5, se observa los puntajes obtenidos por cada pregunta planteada a los productores respecto del factor tecnología. La inseminación artificial y los métodos de conservación en la ganadería son los que obtuvieron un puntaje bajo porque el uso y conocimiento de estas tecnologías aún no se realiza en todos los ganaderos. Las otras variables del factor tecnológico poseen un puntaje cercano al esperado, pero aún se debe trabajar para que todos puedan adquirir las referidas tecnologías. El puntaje total obtenido en este caso es de 15.78, por lo que se concluye que la ganadería de Atalaya posee un nivel bajo de competitividad en este factor.

Tabla 5: *Puntaje del factor tecnología*

Pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje esperado
Pastos mejorados	3.9	5
Cruce de razas	4.66	5
Inseminación artificial	2.46	5
Métodos de conservación	1.2	5
Equipos tecnológicos	3.56	5
Total	15.78	25

3.1.3 Factor asociatividad

Este factor consiste en un mecanismo de colaboración entre dos a más personas, que se unen para poder lograr un objetivo en común. Está relacionado con la eficiencia en el uso de recursos humanos, comerciales, logísticos, económicos y organizacionales (García, 2019).

En la tabla 6, se muestra que existe una alta participación de la mayoría de los ganaderos en la asociación de productores, sin embargo, esto no se refleja en resultados respecto de la mejora en la comercialización de sus productos (negociación sobre cantidades y precios, frecuencia de compras), puesto que la asociación de productores se orienta sobre todo a temas sociales y de asistencia técnica. El puntaje obtenido en este caso es de 6.68, por lo que se concluye que el factor asociatividad tiene un nivel bajo de competitividad.

Tabla 6: *Puntaje del factor asociatividad*

Pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje esperado
Participación en la asociación	4.68	5
Comercializa a través de la asociación	2	5
Total	6.68	10

3.1.4 Factor conocimiento del mercado

Este factor se refiere al conocimiento exacto y completo de los factores cualitativos y cuantitativos que caracterizan el comportamiento de los demandantes. En el caso de una demanda actual, este conocimiento se

hace imprescindible para mantener una clientela satisfecha y de esta manera hacer sostenible su demanda. En el caso de la demanda potencial, se requieren conocimientos para ir capturando cuotas de mercado para nuevos demandantes (Camasa, 2019).

En la tabla 7 se muestra el puntaje obtenido en este factor, donde se observa que se tiene poco conocimiento del mercado en el destino de comercialización, los precios de los productos y los estándares de calidad de la leche y la carne, puesto que la mayoría de veces los productores venden directamente a los intermediarios, por lo que no poseen la información real del mercado. En el caso de las ventas directas al consumidor, esto ocurre en la misma localidad, no obstante, los productores generalmente reciben precios por debajo del mercado, debido a que no cuentan con información sobre la demanda real de los productos, así como del precio de venta final. De acuerdo al puntaje obtenido, se observa que el factor conocimiento del mercado presenta un nivel bajo de competitividad.

Tabla 7: *Puntaje del factor conocimiento del mercado*

Pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje esperado
Conocimiento del destino de comercialización	2.66	5
Conocimiento del precio de la leche	2.81	5
Conocimiento del precio de la carne	3.9	5
Conocimiento de estándares de calidad de la carne	3.59	5
Conocimiento de estándares de calidad de la leche	3.41	5
Total	16.37	25

3.1.5 Factor acceso al mercado

Este factor se refiere al acceso que facilita la disposición de los productos en los mercados locales e internacionales, así como los servicios que les permita acceder a estos espacios comerciales (MINAGRI, 2017).

En la tabla 8 se muestra que el resultado respecto de las preguntas planteadas a los productores, deriva en puntajes significativamente bajos, respecto de sus valores esperados. Esto, básicamente porque los productores no logran comercializar sus productos, vía las asociaciones, y finalmente terminan vendiendo a los intermediarios. Por tanto, estos poseen un bajo poder de negociación para acceder al mercado del consumidor final. De acuerdo al puntaje obtenido, se observa que en el factor acceso al mercado posee un bajo nivel de competitividad.

Tabla 8: *Puntaje del factor acceso al mercado*

Pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje esperado
Facilidad de comercializar leche	2.63	5
Facilidad de comercializar carne	2.77	5
Acceso a préstamos bancarios	2.76	5
Venta directa de leche al consumidor final	2.55	5
Venta directa de carne al consumidor final	3.49	5
Total	14.20	25

3.1.6 Competitividad global de la actividad ganadera en Atalaya

Para evaluar la competitividad global de la ganadería, se consideran los 5 factores competitivos evaluados previamente. Entonces, para medir la competitividad global se suma el puntaje obtenido en cada uno de estos factores. De esta forma, se presenta la Tabla 9.

En la tabla 10 se muestra los puntajes obtenidos en cada factor, así como el puntaje esperado. Para que la actividad ganadera en la provincia de Atalaya sea muy competitiva, el puntaje agregado debe estar en el rango de 101 a 115⁴. Como se observa, el puntaje total obtenido es 71.71, por lo que se concluye que

⁴ Esto, debido a la agregación del puntaje de cada pregunta será como máximo 5, al poseer 23 preguntas en la investigación, el puntaje sería de 115 puntos.

Tabla 9: Rango de puntuación, en base a la escala de Likert, de los factores de competitividad

Rango de puntuación	Nivel de competitividad	Características
0 – 50	No competitivo	Los ganaderos no podrán mantenerse en el mercado como productores.
51 – 75	Baja competitividad	Los ganaderos deberán hacer mejoras en producción y comercialización para mejorar su posición en el mercado.
76 – 100	Competitivo	Los ganaderos pueden mantenerse en el mercado y generar beneficios económicos, pero necesitarán mejorar constantemente.
101 – 115	Muy competitivo	Los ganaderos podrán mantener una posición dominante en el mercado y aprovechar mejor las oportunidades para obtener mayores beneficios económicos.

la actividad ganadera en Atalaya posee una baja competitividad global.

Tabla 10: Puntaje de la competitividad de la ganadería en Atalaya

Factor	Puntaje obtenido	Puntaje esperado
Asistencia técnica	18.68	25
Tecnología	15.78	25
Asociatividad	6.68	10
Conocimiento del mercado	16.37	25
Acceso al mercado	14.2	30
Total	71.71	115

3.2 Análisis de las estrategias competitivas en la ganadería de Atalaya

Liderazgo de costos

Según López *et al.* (2019), esta estrategia se centra en la realización de operaciones productivas y empresariales de una forma distinta, propia, focalizada en el manejo eficiente de los costos, sin descuidar la calidad de los productos. La estrategia de liderazgo en costos implica que una organización realiza una enérgica búsqueda de reducción de costos económicos a partir de la curva de experiencia, como consecuencia del aprendizaje.

En el caso de la producción ganadera de Atalaya, se observó que no existe este liderazgo de costos, puesto que, los costos de producción y de transporte son altos, lo que conlleva a que la actividad ganadera no sea rentable. Asimismo, el hecho de que los ganaderos no estandarizan

sus procesos productivos, implica también incurrir en mayores costos. Si se comparan estos costos con los del promedio de otras regiones importantes en el país, se puede notar que los productores de Atalaya incurrir en costos sustancialmente altos.

Diferenciación de producto

Según Castro (2010), una empresa u organización se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, es decir, conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior al de la competencia o tener más demanda en igualdad de precios. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, sistema de venta, cuestiones de marketing; y un amplio rango de otros factores.

En el caso de Atalaya, se puede señalar que no existe diferenciación alguna en ninguno de los dos productos. Esto debido a que los productores no comercializan con valor agregado. Al no existir productos diferenciados, los ganaderos comercializan sus productos a un mismo precio. Además, pueden poseer un mayor riesgo de deterioro del producto a nivel físico y químico, porque los productos se venden en estado fresco, sin ningún proceso adicional. Por todo ello, la no diferenciación de los productos puede llevar a los ganaderos de Atalaya a reducir su margen de ganancia (incluso a niveles negativos porque no se estaría logrando cubrir los costos de producción) en épocas donde existe exceso

de oferta, puesto que van a preferir vender sus productos, incluso a precios ínfimos antes que se pierda su producción.

Segmentación de mercado

Según Castro (2010), esta estrategia consiste en seleccionar un grupo o segmento del mercado y planificar e implementar una estrategia de captación y servicio, con la exclusión de otros segmentos. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, la empresa u organización busca lograr una ventaja competitiva.

En el caso de Atalaya, se puede señalar que no existe tal estrategia, puesto que la leche y carne producidos están dirigidos al mercado tradicional. Al no tener identificadas las necesidades del consumidor, se entrega un mismo producto a todo el mercado, vía la comercialización con intermediarios, por lo que los precios de los productos suelen ser muy bajos. Por último, se puede señalar que los ganaderos de Atalaya, no fidelizan a sus clientes, puesto que no siempre se vende a una misma persona y por lo tanto se pierde la oportunidad de formar una cartera de clientes segmentados, que podría conllevar a los ganaderos a asegurar una cuota de producción fija.

3.3 Discusión de los resultados

Aiquipa *et al.* (2017), sostienen que el bajo nivel genético de la ganadería peruana, así como la heterogeneidad de los animales; y la atomización de los productores, contribuyen de manera directa a la baja competitividad de la actividad ganadera en el país. Pese a ello, la pericia en el uso intensivo de engorde, por parte de los ganaderos permite aún la subsistencia de la actividad en el mercado nacional.

Sánchez (2019), señala las debilidades del sector ganadero vacuno en el caso peruano. Estas incluyen la existencia de animales de bajo valor genético, limitada capacitación de los ganaderos; y sobre todo el bajo nivel de organización de los productores. Todo ello deriva en una baja productividad de carne y leche.

En el caso de la Región Ucayali, Macedo (2016), señala que la ganadería tiene un carácter predominantemente extensivo – tradicional en la producción de carne y leche, que se caracteriza por su bajo nivel técnico y rendimiento de explotación. Además, sostiene que el principal problema en el sector lo constituye la carencia de pastos que aporten con proteínas y otros elementos, que no proporcionan las gramíneas.

Este mismo autor señala que la ganadería en Ucayali presenta escaso conocimiento científico y ausencia de un mercado desarrollado, poca inversión y productividad. En ese sentido, el Plan Regional Ganadero de Ucayali (PRGU, 2018) señala que se deben incluir medidas de recuperación de praderas degradadas, siembra y conservación de forrajes, instalación de postas de inseminación artificial, la introducción de reproductores genéticamente mejorados, y la instalación de unidades ganaderas demostrativas, para garantizar la competitividad de la ganadería en Ucayali.

Por su parte, Ascona (2017), sostiene que, para mejorar la comercialización de ganado vacuno en el distrito de Canchaque (Piura), las estrategias que se deben adoptar son la asociatividad de los productores, la creación de un centro de acopio de ganado, a nivel local, así como la formulación de proyectos integrales y de engorde de ganado.

Meza (2022), al referirse a la asistencia técnica, señala que es un proceso de seguimiento personalizado de fortalecimiento de capacidades, que incluye visitas técnicas *in situ* donde se desarrolla la actividad económica (esto para verificar el proceso de adopción de tecnologías y técnicas). En ese sentido, propone que la asistencia técnica en el sector ganadero debe implementarse con estrategias de acompañamiento a los ganaderos, para la generación y adopción tecnológica en la crianza óptima del ganado y la posterior producción de carne y leche.

De acuerdo a lo anterior, Carreño (2020), sostiene que uno de los principales desafíos para el área ganadera está en incrementar el nivel de competitividad de sus productores a través de la

reducción de los costos de producción, así como del aumento del valor agregado de sus productos. Alcanzar este reto dependerá en gran medida de la capacidad que tengan los actores de la cadena de valor de trabajar conjuntamente y de manera coordinada. Por tanto, la asociatividad y establecimiento de alianzas estratégicas se plantean como herramientas para alcanzar este objetivo.

Finalmente, de acuerdo a los resultados derivados de la evaluación de los factores de competitividad, del análisis de las estrategias competitivas en el sector ganadero de la provincia de Atalaya, y de la discusión de los resultados, en la Tabla 11, se presentan una serie de estrategias planteadas, con sus respectivos indicadores, para coadyuvar en la mejora de los ingresos de los ganaderos.

4. Conclusiones

Es posible medir cuantitativamente la competitividad mediante indicadores empíricos, tales como la representación literaria del concepto, identificación de las dimensiones de sus componentes; y la elección de indicadores para cada factor de competitividad.

El factor de asistencia técnica obtuvo el nivel competitivo, con 18.68 puntos en la escala de Likert, evidenciando que el gobierno regional y el Proyecto Especial Pichis Palcazu, integrada al MIDAGRI, implementaron sistemas silvopastoriles, en los últimos 3 años (2019 – 2021). La competitividad global del sector ganadero alcanzó 71.71 puntos en la escala de Likert. La existencia de animales de bajo valor genético, la limitada capacitación de los

Tabla 11: Estrategias planteadas para la ganadería de Atalaya

Factores competitivos	Estado actual	Estrategia planteada	Resultado esperado	Indicador
Asistencia Técnica	Existe solo capacitaciones para la parte productiva	Capacitación en pastos mejorados	Mejoramiento en la productividad de leche y carne	Número de hectáreas de pastos mejorados al año
		Mejoramiento genético por monta natural	Mejoramiento en la productividad de leche y carne	Número de ganados nacidos mejorados genéticamente
		Mejoramiento genético por inseminación artificial	Mejoramiento en la productividad de leche y carne	Número de ganados nacidos mejorados genéticamente
Asociatividad	Pocas asociaciones de ganaderos	Creación de planes de negocios	Comercialización de productos con valor agregado de la leche y la carne	Número de planes de negocios implementados al año
		Capacitación en gestión empresarial a los ganaderos	Asociaciones ganaderas con objetivos claros	Número de asociaciones formadas
Tecnología	Tecnología deficiente en la actividad ganadera	Formación de alianzas estratégicas con empresas privadas proveedoras de tecnología	Eficiencia en la producción de leche y carne	Número alianzas estratégicas realizadas al año
Conocimiento del mercado	Poseen información del mercado local	Uso del <i>BENCHMARKING</i> en la actividad ganadera	Conocimiento de las tendencias en la actividad ganadera	Número de ganaderos con conocimiento del mercado
Acceso al mercado	Deficiente acceso al mercado	Participación en ferias ganaderas	Comercialización directa a mayoristas y consumidor final	Número de participaciones en ferias ganaderas al año

ganaderos; y el bajo nivel de organización de los productores, orientado a la comercialización, explican este bajo nivel de competitividad ganadera en Atalaya.

El análisis de las estrategias competitivas en la ganadería de Atalaya, que incluye el liderazgo en costos, la diferenciación del producto, y la segmentación del mercado, señala que actualmente las condiciones de venta y negociación de los productores en la cadena de valor son precarias, puesto que sus productos no tienen valor agregado, aunado al hecho de que los precios de venta no logran cubrir los costos de producción, sustancialmente altos en comparación a otras zonas ganaderas de la región Ucayali.

Las estrategias comerciales identificadas para incrementar los ingresos de los ganaderos de la provincia de Atalaya son: capacitación en la producción de pastos mejorados, creación de planes de negocios, establecimiento de alianzas estratégicas con empresas privadas proveedoras de tecnología, uso del *benchmarking*; y la participación en ferias ganaderas, siendo esta última la de mayor impacto

Conflictos de intereses

Los autores firmante del presente trabajo de investigación declara no tener ningún potencial conflicto de interés personal o económico con otras personas u organizaciones que puedan influir indebidamente con el presente manuscrito.

Rol del autor

CMG. AMR, LEV, DCL y FBR: Conceptualización, Investigación, Escritura-Preparación del borrador original, Redacción-revisión y edición.

Fuentes de financiamiento

Esta investigación no recibió ninguna subvención específica de ninguna agencia de financiación, sector gubernamental ni comercial o sin fines de lucro.

Aspectos éticos / legales:

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos ni haber omitido normas legales.

ORCID y correo electrónico

Carlos Minaya Gutiérrez	 cminaya@lamolina.edu.pe
	 https://orcid.org/0000-0003-1691-6585
Aliver Meza Rodríguez	 alivermeza@lamolina.edu.pe
	 https://orcid.org/0000-0003-3785-5240
Luis Espinoza Villanueva	 lespinoza@lamolina.edu.pe
	 https://orcid.org/0000-0002-9986-5180
Duber Chinguel Labán	 duorchinguel@lamolina.edu.pe
	 https://orcid.org/0000-0002-4449-2348
Fredy Bermúdez Reyes	 tbermudez@lamolina.edu.pe
	 https://orcid.org/0009-0007-2055-6443

5. Referencias

- Acosta, A., & Díaz, T. (2014). Lineamientos de política para el desarrollo sostenible del sector ganadero. *Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica. Ciudad de Panamá, 95.*
- Acosta, A., & Valdés, A. (2014). Situación y perspectiva del sector ganadero en Centroamérica. Lineamientos de política para el desarrollo sostenible del sector ganadero. Roma, Italia, FAO, 3-22.
- Aiquipa, C.E., Bello, L.M., Changra, L.M., & Mosto, R. (2017). La Asociatividad Empresarial

- como modelo de gestión para aumentar la competitividad de las Medianas Empresas Formales de Engordadores de Ganado Bovino en el Distrito de Lurín. Tesis para optar el título de administración de empresas, Universidad Peruana de Ciencias aplicadas, Lima. Perú. 82 p.
- Arévalo, J.L., & Sosa, J.H. (2015). Análisis de competitividad como herramienta para la gerencia global en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Puente. Revista Científica.
- Ascona, J.A. (2017). Estudio de la comercialización del ganado vacuno en el distrito de Canchaque, provincia de Huancabamba. Tesis para optar el título de Ingeniero Zootecnista, Universidad Nacional de Piura, Piura. Perú. 73 p.
- Camasa, J. (2019). Factores de competitividad en la cadena productiva de granadilla (*passiflora ligularis juss*) en Santa Teresa, La Convención, Cusco. Tesis para optar el grado de Magister Scientiae en Agronegocios, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima. Perú. 98 p.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28 (1), 247-276.
- Carroll, E., Chang, J., Lodi, L., Rapsomanikis, G., Zimmermann, A., & Blandford, D. (2018). The state of agricultural commodity markets 2018: agricultural trade, climate change and food security. *The state of agricultural commodity markets 2018: agricultural trade, climate change and food security*.
- Carreño, N.E.F., Moreno, M.R. G., & Benavides, C.A.N. (2020). Asociatividad para la administración los sistemas de producción campesina. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1), 1-17.
- CENAGRO, I. (2012). IV Censo Nacional Agropecuario. Resultados finales. INEI Lima Perú.
- Cuevas, V., Loaiza, A., Astengo, H., Moreno, T., Borja, M., Reyes, J.E., & González, D. (2018). Análisis de la función de producción de leche en el sistema bovinos doble propósito en Ahome, Sinaloa. *Revista mexicana de ciencias pecuarias*, 9(2), 376-386.
- De Carvalho, T.B., & De Zen, S. (2017). A cadeia de Pecuária de Corte no Brasil: evolução e tendências. *Revista iPecege*, 3(1), 85-99.
- Dill, M.D., Corte, V.F.D., Barcellos, J.O. J., Canozzi, M.E.A., & Oliveira, T.E.D. (2013). Comparative analysis of the competitiveness of Brazil and the USA in the international beef market. *Revista Ceres*, 60, 765-771.
- García, C. (2019). Competitividad del banano orgánico (musa paradisiaca) en la región Piura. Tesis para optar el

- grado de Magister Scientiae en Agronegocios, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima. Perú. 174 p.
- López-Zapata, E., López-Moros, G. P., & Agudelo-Muñoz, S. M. (2019). Relación entre estrategias competitivas y tipos de aprendizaje organizativo en empresas colombianas. *Información tecnológica*, 30(5), 191-202.
- Macedo, C. (2016). Producción de leche en ganado de doble propósito cruces (europeo x Cebú) bajo un sistema Silvopastoril intensivo, en Pucallpa. Tesis para optar el grado de Ingeniero Agrónomo, Universidad Nacional de Ucayali, Ucayali. Perú. 84 p.
- Meza, A. (2022). Competitividad para el fortalecimiento de la comercialización de la ganadería vacuna en la provincia de Atalaya, Ucayali. Tesis para optar el título de Magister Scientiae en Agronegocios, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima. Perú. 106 p.
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2017). Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017 – 2027. R.M. N° 297 – 2017. 78 p. Disponible en: <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/plan-nacional-ganadero.pdf>
- Minaya, C. A., & Chinguel, D.O. (2021). Análisis económico de la oferta agrícola de variedades comerciales de papas peruanas. *Revista Latinoamericana de la Papa*, 25(1), 52-70.
- Gobierno Regional de Ucayali – Dirección Regional Agraria. (2018). Plan Regional Ganadero de Ucayali 2018 – 2027 (PRGU). Disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1185887/REER0736-201820200803-1197146-9pi3oh.pdf>
- Peña, Y., Nieto Alemán, P.A., & Díaz Rodríguez, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Equidad y Desarrollo*, 1(9), 77-85.
- Porter, M.E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. *simon and schuster*.
- Ramírez, M.H.J. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral científico*, (9), 115-125.
- Ramírez Molina, R. I., & Ampudia Sjogreen, D. M. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial.
- Rodrigues, L. M. S., & Marta-Costa, A. A. (2021). Competitividade das exportações de carne bovina do Brasil: uma análise das vantagens comparativas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 59.
- Rodríguez-Hernández, R., Cadena-Iñiguez, P., Morales-Guerra, M., Jácome-Maldonado, S., Góngora-González, S., Bravo-Mosqueda, E., & Contreras-Hinojosa, J. R. (2013). Competitividad de las unidades de producción rural en Santo Domingo Teojomulco y San Jacinto Tlacotepec, sierra

sur, Oaxaca, México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 10(1), 111-126.

Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). Algunos ejemplos para medir competitividad. *Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. San José, Costa Rica: IICA Publicaciones. Serie de Cuadernos Técnicos, (14).

Sánchez, J. (2019) Caracterización de los sistemas de producción de vacunos para el desarrollo ganadero en el distrito de Oxapampa – Pasco. Tesis para optar el grado de magister en producción animal, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima. Perú. 123p.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2017). Obtenido de: [http:// www.sunat.gob.pe/aduanas/ADUANET.htm](http://www.sunat.gob.pe/aduanas/ADUANET.htm)

Tacuchi, V. (2013). Diagnóstico situacional de la cadena productiva de lácteos.