

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

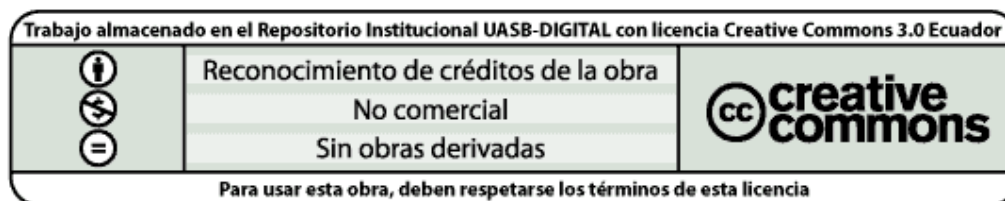
Maestría en Administración de Empresas

**Estudio de la producción de la industria láctea del cantón Cayambe en
el período 2009-2015**

Ximena Elizabeth Torres Gutiérrez

Tutor: José Franco Moncayo

Quito, 2018



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS DE MAESTRÍA

Yo, Ximena Elizabeth Torres Gutiérrez, autora de la tesis intitulada “Estudio de la Producción de la Industria Láctea del Cantón Cayambe en el Período 2009-2015”. Mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de (magíster) en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 05 de Marzo de 2018

Firma:

RESUMEN

En el desarrollo de la investigación se realizó un diagnóstico situacional de la industria láctea del cantón Cayambe, encontrándose que una de las actividades que el cantón realiza es la producción de leche y a su industrialización, existen 55 establecimientos destinados a la elaboración de productos lácteos y sus derivados, perteneciendo 42 a tipo artesanales, 5 microempresas, 5 pequeñas industrias, 1 mediana industria y 2 industrias según la ARCSA, se estima que en Cayambe hay aproximadamente 1.800 pequeños productores de leche, el cantón Cayambe produce aproximadamente 425.000 litros diarios de leche la cual se destina para el consumo 51.000 litros, a la producción artesanal 106.250 litros y 267.750 litros a la venta, que por lo general se da en los centros de acopio (existen 20), el diagnóstico situacional de la industria, se lo realizó mediante la aplicación de un estudio de mercado a una muestra de 317 productores de leche, entrevista a 9 empresarios que se dedican a la elaboración de productos lácteos y 2 encargados de los Centros de Acopio que realizan la intermediación entre productores y empresarios, así como un análisis del macroambiente y microambiente, cadena de valor, benchmarking, concluyendo con el análisis de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz estratégica. Todo esto permitió desarrollar una propuesta de estrategias productivas para mejorar el nivel de competitividad de la industria láctea del cantón Cayambe, para lo cual se plantearon dos áreas de acción, estrategias, objetivos estratégicos y líneas de acción, para cada una de las áreas de acción se realizaron estrategias, para cada estrategia un objetivo estratégico y para cada objetivo estratégico una línea de acción, respectivamente, las mismas que posibilitarán la concentración de esfuerzos de los participantes de la cadena productiva, propiciando mejoras en los niveles de coordinación, efectividad, rentabilidad y calidad para el desarrollo de sus productos, con el fin de alcanzar un adecuado desarrollo competitivo, estable y sostenible.

Palabras clave: Industria, láctea, productores, comercializadores, centros de acopio, calidad.

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico ésta tesis a mi Dios por estar siempre a mi lado, derramar muchas bendiciones y brindarme su protección a lo largo de mi vida.

A mis padres y amigos, Sr. Víctor Hugo Torres y Sra. Rosario Gutiérrez, por toda su ayuda, cuidado y apoyo incondicional en el cumplimiento de ésta meta.

A mi compañero, mejor amigo y esposo Sr. Carlos Andrés Pallasco quién ha estado en todo el proceso de la maestría, hasta la culminación de este trabajo, a mi lado, dándome fuerzas, motivándome a seguir adelante siempre con mucho ánimo, positivismo y amor.

Ximena Torres

AGRADECIMIENTO

A mis padres, Sr. Víctor Hugo Torres y Sra. Rosario Gutiérrez, por su ayuda y apoyo incondicional, a mi supervisor Mgs. José Franco Moncayo quien supo guiarme para el desarrollo del presente trabajo.

A la Universidad Andina Simón Bolívar y a los académicos en general, quienes aportaron con todos sus conocimientos y fueron parte de esta etapa de mi vida de formación personal y profesional.

Finalmente, quiero expresar mis agradecimientos a mi compañero, mejor amigo y esposo Sr. Carlos Andrés Pallasco quién fue pieza fundamental para la culminación de la maestría por todo su apoyo y comprensión.

Ximena Torres

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	11
Capítulo Primero.....	13
Generalidades.....	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Contexto del objeto de estudio.....	14
1.3. Marco Teórico.....	15
1.3.1. Cadena productiva de la industria láctea del Ecuador.....	15
1.3.2. Análisis PEST.....	17
1.3.3. Análisis cinco fuerzas de Porter.....	17
1.3.4. Análisis FODA.....	19
1.3.5. Factores externos EFE.....	19
1.3.6. Cadena de valor.....	20
1.3.7. Metodología de Benchmarking.....	20
1.3.8. Productividad.....	21
1.3.9. Competitividad.....	22
1.3.10. Estructura de Costos del Sector Productor Lácteo.....	22
Capítulo Segundo.....	25
Diagnóstico situacional de la industria láctea del cantón Cayambe.....	25
2.1. Recolección de datos.....	25
2.1.1. Diseño de la investigación.....	25
2.1.2. Tipo de investigación.....	25
2.1.3. Métodos de investigación.....	25
2.1.4. Población y muestra.....	25
2.1.5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	27
2.1.6. Procesamiento de la información.....	27
2.1.7. Análisis de resultados.....	27
2.2. Análisis estratégico.....	55
2.2.1. Macroambiente.....	55
2.2.2. Microambiente.....	69
2.2.3. Cadena de valor.....	74
2.2.4. Benchmarking.....	76

2.2.5. Matriz FODA.....	79
2.2.6. Evaluación de factores externos (EFE).....	80
2.2.7. Matriz estratégica oportunidades – amenazas.....	82
Capítulo Tercero.....	83
Propuesta de estrategias productivas para mejorar el nivel de competitividad de la industria láctea del cantón Cayambe.....	83
3.1. Determinación de estrategias.....	83
3.1.1. Misión.....	84
3.1.2. Visión.....	84
3.1.3. Valores.....	85
3.1.4. Estrategias.....	87
3.1.5. Objetivos estratégicos.....	88
3.2. Determinación de un plan de acción.....	90
3.2.1. Líneas de acción.....	90
3.2.2. Plan operativo.....	94
3.3. Análisis costo-beneficio.....	97
Conclusiones y Recomendaciones.....	99
Conclusiones.....	99
Recomendaciones.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	104
Anexo “A” Formato de la encuesta a los productores.....	108
Anexo “B” Formato de la entrevista a los empresarios.....	112
Anexo “C” Formato de la entrevista a los centros de acopio.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Costos de producción en la industrialización de la leche.....	23
Tabla 2 Género de los encuestados.....	27
Tabla 3 Edad de los encuestados.....	28
Tabla 4 Nivel de instrucción de los encuestados.....	29
Tabla 5 Pertenece a alguna asociación.....	30
Tabla 6 Número de cabezas de ganado.....	31
Tabla 7 Raza de ganado que posee el productor.....	32
Tabla 8 Terreno para la ganadería.....	33
Tabla 9 Servicios básicos necesarios.....	34
Tabla 10 Procesos de la producción de leche.....	35
Tabla 11 Nivel de producción.....	36
Tabla 12 Destino del producto.....	37
Tabla 13 Estimación del precio de la leche.....	38
Tabla 14 Precio de venta de la leche.....	39
Tabla 15 Variabilidad en el precio de venta de la leche.....	40
Tabla 16 Precio cubre costos de producción.....	41
Tabla 17 Precio de Sustentación de la leche.....	42
Tabla 18 Comercializa directamente el producto.....	43
Tabla 19 Producción de leche como actividad rentable.....	44
Tabla 20 Ingresos económicos como productor.....	44
Tabla 21 Realiza alguna actividad diferente a la de productor.....	45
Tabla 22 Conocimiento de un plan para mejorar la producción.....	46
Tabla 23 Ayuda de algún organismo público o privado.....	47
Tabla 24 Ayuda de algún organismo público o privado.....	48
Tabla 25 Producción de leche incide en el desarrollo socio-económico del cantón.....	49
Tabla 26 Caracterización de los entrevistados.....	50
Tabla 27 Resultados de la entrevista a los Empresarios.....	51
Tabla 28 Caracterización de los entrevistados.....	54
Tabla 29 Resultados de la entrevista a los Centros de Acopio.....	54
Tabla 30 Equipamiento básico para la producción de leche.....	64
Tabla 31 Equipamiento básico para la producción de productos lácteos.....	64

Tabla 32 Análisis PEST.....	65
Tabla 33 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.....	66
Tabla 34 Volumen de producción diaria en litros, por cantones de la provincia de Pichincha.....	72
Tabla 35 Destino de la producción diaria de leche del cantón Cayambe.....	72
Tabla 36 Número de cabezas de ganado por cantones de la provincia de Pichincha.....	73
Tabla 37 Destino industrial de la leche para la venta del cantón Cayambe.....	74
Tabla 38 Destino de la producción diaria de leche del cantón Mejía.....	77
Tabla 39 Destino industrial de la leche para la venta del cantón Mejía.....	78
Tabla 40 Matriz EFE de la industria láctea del cantón Cayambe.....	81
Tabla 41 Matriz estratégica de la industria láctea del cantón Cayambe.....	82
Tabla 42 Matriz para la definición de la misión.....	84
Tabla 43 Matriz para la definición de la visión.....	85
Tabla 44 Matriz de planteamiento de estrategias de la industria láctea del cantón Cayambe.....	87
Tabla 45 Matriz de planteamiento de objetivos estratégicos.....	88
Tabla 46 Matriz de planteamiento de líneas de acción.....	91
Tabla 47 Plan operativo.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución de las cuentas en el costo de producción del litro de leche.....	23
Figura 2 Porcentaje de género de los encuestados.....	28
Figura 3 Porcentaje de edad de los encuestados.....	29
Figura 4 Porcentaje de edad de los encuestados.....	30
Figura 5 Porcentaje de la pregunta No. 1.....	31
Figura 6 Porcentaje de la pregunta No. 2.....	32
Figura 7 Porcentaje de la pregunta No. 3.....	33
Figura 8 Porcentaje de la pregunta No. 4.....	34
Figura 9 Porcentaje de la pregunta No. 5.....	35
Figura 10 Porcentaje de la pregunta No. 6.....	36
Figura 11 Porcentaje de la pregunta No. 7.....	37
Figura 12 Porcentaje de la pregunta No. 8.....	38
Figura 13 Porcentaje de la pregunta No. 9.....	39
Figura 14 Porcentaje de la pregunta No. 10.....	40
Figura 15 Porcentaje de la pregunta No. 11.....	41
Figura 16 Porcentaje de la pregunta No. 12.....	42
Figura 17 Porcentaje de la pregunta No. 13.....	43
Figura 18 Porcentaje de la pregunta No. 14.....	44
Figura 19 Porcentaje de la pregunta No. 15.....	45
Figura 20 Porcentaje de la pregunta No. 16.....	46
Figura 21 Porcentaje de la pregunta No. 17.....	47
Figura 22 Porcentaje de la pregunta No. 18.....	48
Figura 23 Porcentaje de la pregunta No. 19.....	49
Figura 24 Porcentaje de la pregunta No. 20.....	50
Figura 25 Evolución del PIB anual.....	57
Figura 26 Evolución de la balanza comercial 2015.....	58
Figura 27 Evolución del precio internacional del petróleo.....	59
Figura 28 Evolución de la tasa de inflación 2015.....	59
Figura 29 Índices de pobreza y extrema pobreza.....	61
Figura 30 Cadena de valor de la industria láctea.....	76
Figura 31 Empresas de producción y comercialización de lácteos.....	78

Introducción

Uno de los sectores más importantes dentro de la economía del Ecuador, es el sector lácteo debido a que este genera plazas de trabajo de forma directa e indirecta en toda su cadena agroalimentaria, comenzando por el ganadero hasta el comerciante de éstos productos. De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, la cadena productiva de la industria láctea en el país genera 1,5 millones de empleos directos e indirectos y su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) fue del 8% en el 2015.

Gracias a la naturaleza en los Andes y sus tierras altas, existe un clima muy especial que juntamente a extensas áreas de la agricultura y ganadería en provincias como Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Chimborazo, ha permitido el desarrollo de la mayor parte de la producción, comercio, artesanía e industria de la leche. En este sentido la producción lechera de la provincia de Pichincha le ha permitido convertirse en el mayor referente de tradición ganadera, que hoy constituyen un importante aporte a la economía del país. Cayambe, es considerado uno de los grandes valles lecheros de Pichincha, que tiene y ha tenido desde tiempo atrás, importantes ganaderías desde los inicios del siglo pasado. Su producción lechera es parte de la identidad gastronómica lo que le permite ser reconocida a nivel nacional e incluso internacional.

Actualmente, un eje principal del desarrollo del cantón Cayambe es la ganadería que da origen a una materia prima de calidad como es la leche para la elaboración de productos lácteos como el queso, yogurt, manjar de leche y otros. En el cantón Cayambe la industria láctea está constituida por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, que brindan oportunidades de desarrollo a ciudadanos del cantón.

Debido a la importancia que tiene la industria láctea actualmente y considerando el objetivo que se ha planteado la industria láctea del cantón Cayambe que el ser más competitiva dentro de un mercado globalizado y de ésta manera pueda aportar al cambio de la matriz de productiva y por ende al desarrollo del Ecuador, se plantea el presente trabajo de investigación que tiene como objetivo realizar un estudio de la producción de la Industria Láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015, para lo cual se realizará una investigación cuali-cuantitativa utilizando fuentes primarias como entrevistas y

encuestas a propietarios o representantes de empresas categorizadas como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria láctea del cantón Cayambe; y, secundarias tales como documentos técnicos, libros, tesis, etc.; adicionalmente, se realizará una recopilación de información.

Para lo cual en el primer capítulo se establecerá el problema de la investigación, se determinará el contexto del objeto de estudio con relación al cantón Cayambe y sus características específicas con respecto al desarrollo de la producción de lácteos, para luego levantar el marco teórico que permita dar el fundamento a la presente investigación.

Posteriormente, en el segundo capítulo se constituirá el marco metodológico, definiendo el diseño y tipo de investigación, los métodos aplicados, se identificará la población y muestra y se determinarán las técnicas e instrumentos de recolección de datos, con el objetivo de presentar los resultados de la aplicación de una encuesta a 317 productores de leche, entrevista a 9 empresarios que se dedican a la elaboración de productos lácteos y 2 encargados de los Centros de Acopio que realizan la intermediación entre productores y empresarios. Continuando con la investigación, se realizará un análisis del macroambiente aplicando el análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter para finalizar en elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE); por otro lado, se establecerá la cadena de valor para establecer un análisis integral de todo el sistema de la industria láctea del cantón Cayambe, comenzando por la producción primaria (productores), acopios de materia prima, la industria, la distribución, comercialización, consumo (consumidores) e instituciones financieras. Para finalizar, se realizará un Benchmarking comparando la producción y desarrollo de la industria láctea del cantón Cayambe con el cantón Mejía.

Para finalizar, en el tercer capítulo, se presentará una propuesta de estrategias productivas para mejorar el nivel de competitividad de la industria láctea del cantón Cayambe, para luego establecer las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proceso de investigación.

Capítulo Primero

Generalidades

1.1. Planteamiento del problema

En todas las economías la productividad juega un papel fundamental en varios sentidos, sobre todo en las economías latinoamericanas, donde se presentan sectores de baja productividad, relacionados principalmente con sectores productivos tradicionales atrasados y con bajo progreso técnico. El cantón Cayambe no es ajeno a esa realidad, puesto que aunque la industria se ha desarrollado adecuadamente en los últimos años, un análisis comparativo de la productividad, da cuenta que el cantón ha venido experimentando una caída en su productividad frente a otros cantones productores de leche desde el año 2012.

La industria láctea del cantón Cayambe se encuentra en continua competencia frente al desarrollo que han presentado otros cantones, así como a un mercado de productos sustitutos como leche de semillas entre estas: soja, arroz y almendras y sus derivados, entre otros, lo que ha traído como consecuencia la pérdida de mercado para los productos lácteos; entre otras razones, también se encuentra la cultura y comportamiento del consumidor que es un determinante al momento de la decisión de compra, lo que sumado a la ejecución de procesos con baja calidad técnica, como la ausencia de higiene en la rutina del ordeño debido a la falta de capacitación y la ausencia de procesos automatizando, el mal funcionamiento de los equipos de ordeño debido a su obsolescencia, mal manejo de los desinfectantes y selladores, la no identificación del agente infeccioso y, finalmente, la efectividad de las medidas de control y los tratamientos, son varios de los factores que pueden influir o detener el desarrollo productivo lácteo.

Por otro lado, se presentan deficiencias en la aplicabilidad de las buenas prácticas ganaderas, lo cual no permite mejorar la productividad y la calidad higiénica de la leche (Bonifaz y Requelme 2011, 57), lo que sumado a la falta de adecuados canales de distribución de productos, bajos precios pagados al productor, inexistencia de políticas que permita el desarrollo productivo, industrial y comercial, falta de asesoramiento y

capacitación técnica, así como el bajo nivel de fuentes de financiamiento, puede afectar el desarrollo de la industria, lo que le vuelve menos competitiva en un mercado en continuo crecimiento y globalización.

Bajo este esquema, el problema que se pretende resolver en el presente trabajo es ¿Cuál es la situación de la industria láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015 y qué estrategias productivas permitirán mejorar su nivel de competitividad?

1.2. Contexto del objeto de estudio

San Pedro de Cayambe es uno de los 8 cantones que conforman la provincia de Pichincha, su capital, la ciudad de Cayambe, se encuentra a 75 km al nororiente de la ciudad de Quito, sobre los 2.700 msnm y está atravesado por la línea ecuatorial. Al norte limita con la provincia de Imbabura, al suroeste con el Distrito Metropolitano de Quito, al sureste con la provincia de Napo, al este con la provincia de Sucumbíos, y al oeste con el cantón Pedro Moncayo.

Su extensión es de 1.350 km², con una población de 69.800 habitantes, siendo el 56.34 % población rural y el 43.66 % población urbana. Comprende 8 parroquias, 5 rurales: Ascázubi, Cangahua, Otón, Santa Rosa de Cusubamba y Olmedo, con una población aproximada de 39.327 habitantes y 3 urbanas: Ayora, Cayambe y Juan Montalvo, con una población de 30.473 habitantes, siendo las más pobladas las parroquias de Cayambe y Cangahua (GAD Cayambe 2013).

Las condiciones topográficas y meteorológicas de la zona presentan algunas ventajas para el buen desarrollo de la ganadería de leche, la mayoría de los terrenos son planos y la incidencia de vientos es muy baja, convirtiendo a Cayambe en un sector predominantemente lechero, las vías de acceso a las parcelas son de segundo orden, lo que facilita el proceso de transporte de leche, insumos y la comercialización. La ubicación geográfica facilita la actividad ganadera por la disponibilidad del recurso hídrico y la gran afluencia de agua en riachuelos y quebradas adyacentes al nevado (Proaño 2012, 6).

La región Sierra se mantiene como la principal zona de producción de derivados de la leche, con el 90% de estas industrias, especialmente la parte centro Norte, donde la provincia lechera por excelencia, es Pichincha, con sus 8 cantones todos productores de

leche, forman los sectores de mayor producción de lácteos del Ecuador. De acuerdo con el tercer Censo nacional Agropecuario, Cayambe tiene dos ejes de desarrollo cantonal, la floricultura y la ganadería. Las ganaderías del cantón abastecen con suficiente leche para la elaboración de quesos, yogurt y manjar. Existen 106 fincas con alrededor de 8 mil 212 animales, número que varía constantemente (La Hora 2004).

El cantón Cayambe es reconocido en el Ecuador por ser un sector dónde se encuentra un número representativo de la producción láctea: microempresas, pequeña, mediana e industrias cuyo objetivo principal es el de ser más competitivas dentro del mercado. Según la base de permisos sanitarios de funcionamiento de la ARCSA, en el cantón Cayambe existen 55 establecimientos destinados a la elaboración de productos lácteos y sus derivados, perteneciendo 42 a tipo artesanales, 5 microempresas, 5 pequeñas industrias, 1 mediana industria y 2 industrias (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria 2014).

En el clima templado de Cayambe el ganado de leche se adapta y desarrolla de manera adecuada. Así como también los diferentes eslabones de la cadena láctea, como son los transportistas y comerciantes de leche, pequeñas, medianas y grandes industrias, sistemas de medición de la calidad de la leche, sistemas de distribución de los productos lácteos, hasta llegar a los establecimientos de comercialización del país y posteriormente a los hogares de los consumidores (Vizcarra, Lasso y Tapia 2015, 56).

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Cadena productiva de la industria láctea del Ecuador

La industria láctea en el Ecuador se ha desarrollado desde el año 1900, aunque la pasteurización de la leche, el proceso por el cual se eliminan los microbios, comenzó en el año 1938 en la ciudad de Quito. Desde entonces, la cadena productiva de la leche se ha desarrollado y ha intentado ganar espacios y generar ingresos para familias y comunidades enteras.

Primer eslabón: la producción lechera:

Según la Asociación de ganaderos de la sierra y el Oriente (AGSO), a escala nacional, se dedican aproximadamente 3,5 millones de hectáreas a la producción de leche; la mayor parte del total en la sierra (75%), luego en la Amazonía (11%) y la diferencia (14%) en la Costa y galápagos (hay ganadería desde el siglo XIX en san Cristóbal). Datos de la AGSO muestran que en la sierra la venta de leche se convierte en el único medio de sustento de campesinos de zonas altas, donde no existe mucha opción de siembra. Existen 298 mil productores, de los que la gran mayoría son medianos y pequeños, con propiedades menores a 100 hectáreas, en las que se produce 65% de la leche que se consume a nivel nacional.

La AGSO reconoce que la comercialización de leche constituye una actividad única de sustento de las familias y, por eso, ven la necesidad de formar organizaciones para evitar la presencia de intermediarios que abusen de la necesidad y la producción de los campesinos (Real 2013, 36).

Segundo eslabón: procesamiento de productos lácteos:

Alrededor de los 3.5 millones de litros se destinan, según cifras de la AGSO, a la venta de la leche cruda 35%, al autoconsumo de los terneros un 23%, a la producción artesanal de quesos 11%. El resto de la producción significa unos 31%, se dirige a la industria láctea (Ruiz 2007, 54).

Los productores de leche para comercializar su producción transforman su producción en derivados lácteos. Para muchos productores, la fabricación de quesos, más que ser una vía de microindustrialización rural, es la única estrategia que tienen los productores para no perder la leche producida (Barragán 2016, 8).

Tercer eslabón: el comercio de los productos lácteos:

Intermediarios en la comercialización:

“Los intermediarios de marketing ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen revendedores, empresas de

distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros” (Kotler y Armstrong 2001, 69).

Los intermediarios son los principales clientes para los derivados lácteos producidos en el cantón Cayambe, son quienes ayudan a vender sus productos y hacerles conocer en el mercado.

Clientes:

Las empresas deben estudiar sus mercados de clientes. Existen cinco tipos de mercados de clientes. Los *mercados de consumo* consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Los *mercados industriales* compran bienes y servicios para usarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados revendedores compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad. Los *mercados de gobierno* están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos. Por último, los *mercados internacionales* consisten en estos compradores en otros países e incluyen consumidores, productores, revendedores y gobiernos” (Kotler y Armstrong 2001, 68).

1.3.2. Análisis PEST

Para (Humphrey 2012) “el análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad”.

1.3.3. Análisis cinco fuerzas de Porter

A partir de un estudio de una gran cantidad de empresas, Michael Porter concluyó que el potencial de ganancias de una industria está determinado en gran medida por la intensidad de la rivalidad competitiva dentro de esa industria. A su vez, la rivalidad puede explicarse en términos de cinco fuerzas: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de

negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutos (De Kluyver 2001, 45).

La amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o segmento de mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no se franquean por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Amaya 2005, 40).

La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos (Amaya 2005, 40).

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (Amaya 2005, 41).

Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o menor costo (Amaya 2005, 41).

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales (Amaya 2005, 41).

1.3.4. Análisis FODA

La matriz “FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización” (Zambrano 2006, 84).

En otra definición, la matriz FODA es “el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional” (Acosta 2014, 56).

Finalmente, “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.” (Ponce 2006, 115).

Al realizar un análisis de las definiciones antes expuestas, se puede concluir que la matriz FODA es una herramienta de uso gerencial que consiste en realizar una evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa con el fin de conocer la situación actual de la organización; así, se obtienen conclusiones y en base a estas el gerente puede tomar decisiones acertadas para que la organización cumpla con las metas planteadas.

1.3.5. Factores externos EFE

El mercado internacional está influenciado por factores no económicos que se pueden agrupar en tres categorías; fuerzas culturales, fuerzas políticas y fuerzas legales, las cuales difieren de país a país y deben ser consideradas por cualquier productor para que su estrategia de entrada un mercado extranjero sea exitosa.

Existen un sin número de desafíos empresariales que van más allá de los métodos tradicionales, entre los que se encuentran las diferencias culturales, las características demográficas, los estilos de vida y los diferentes sistemas mediante los cuales los clientes y consumidores compran y consumen sus alimentos (Chavarría y Spúlveda 2001, 8).

1.3.6. Cadena de valor

Según Philip Kotler “la cadena de valor es una serie de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos de una empresa (Kotler y Armstrong 2001, 46).

Por otro lado Jane Price Laudon define a la cadena de valor como “un modelo que resalta las actividades primarias o específicas que agregan un margen de valor a los productos de la empresa en los que se pueden aplicar mejor los sistemas de información para lograr una ventaja competitiva” (Price 2004, 90).

Las actividades primarias son aquellas que están relacionadas directamente con la producción y distribución de los productos y servicios de la organización, mientras que las actividades de apoyo son las que hacen posible la realización de las actividades primarias de una empresa, entre éstas se encuentran la infraestructura de la empresa, los recursos humanos, tecnología y abastecimiento (Price 2004, 92).

Con todo lo expuesto, podemos decir que la cadena de valor es un conjunto de actividades primarias y de apoyo que están presentes en una empresa que permiten a la misma diseñar, producir y comercializar sus productos y servicios para satisfacer al mercado.

1.3.7. Metodología de Benchmarking

El Benchmarking es una técnica para mejorar el proceso, no sólo de comparación. Va más allá de saber cómo funcionan otras organizaciones o qué resultados tienen los demás, y su empleo garantiza obtener los mismos resultados que la empresa sobre la cual se hace benchmarking. Los pasos para realizar un análisis Benchmarking son: elegir un proceso para mejorar, elegir una organización con mejores prácticas y medir la diferencia (Govindarajan 2010, 161).

Por otro lado Francisco Cebrián Abellán define al Benchmarking como un proceso metodológico de evaluación competitiva que facilita a partir de la identificación de las mejores prácticas, determinar en qué, cómo y por qué se obtienen desempeños superiores, convirtiéndose de este modo en una herramienta de aprendizaje y cambio aventajado sobre los competidores (Cebrián 2015, 315).

Finalmente Spendolini definió al Benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Malagon 2008, 35).

Al analizar las definiciones de los autores mencionados, se puede decir que la metodología de Benchmarking es un proceso sistemático y continuo en el que se evalúan los productos, servicios y procesos de las empresas con el objetivo de mejorar todas las prácticas de la organización y obtener una ventaja competitiva.

1.3.8. Productividad

Para María Martínez (2007), la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc., son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Martínez 2007, 56)

Según Fernando Casanova (2008), la productividad, también conocido como eficiencia es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema (Casanova 2008, 89)

Según Victorio Di Stefano (2004), puede definirse a la productividad como la relación entre la cantidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de uno, varios o todos los recursos utilizados. La productividad es una medida relativa del producto o producción para un recurso productivo determinado (Di Stefano 2004, 112).

Los diferentes autores definen a la productividad como el objetivo principal que tiene que alcanzar una empresa, mediante la optimización de todos aquellos recursos que dispone, con la finalidad de incrementar la rentabilidad, disponer de una mejor posición competitiva y mantener un volumen de crecimiento sostenible en el mercado en el que se desenvuelve.

1.3.9. Competitividad

Para João Ferraz (2004), menciona que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada (Ferraz 2004, 78)

Para Jorge Cordero (2003), la competitividad se define como la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento (Cordero 2003, 96).

Según David Romo (2002), la ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos como la mano de obra o el capital. La ventaja competitiva, por otra parte, es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad (Romo 2002, 45)

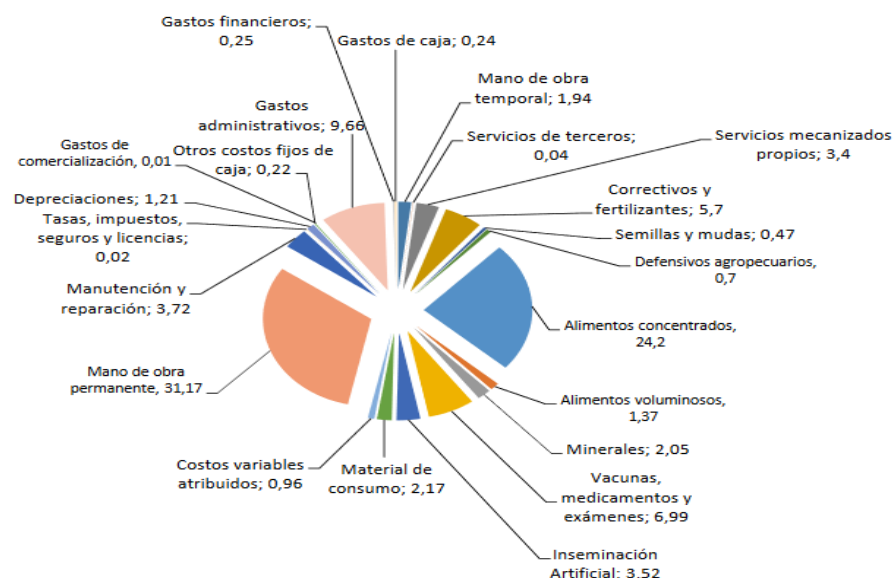
Las empresas para mejorar su rendimiento para lo cual deben continuamente revisar sus objetivos con el fin de mantenerse en un mercado altamente competitivo. La competitividad está representada por el grado de participación en la empresa con relación a sus competidores y al mercado en el que se desarrollan.

1.3.10. Estructura de Costos del Sector Productor Lácteo

Según Ortiz Aragón Alfredo y Rivero Guillermo, la estructura de costos es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Como tal, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir mecanismos para el procesamiento de datos

financieros, y desarrollar la capacidad de diseminación de información oportuna y de calidad a nivel interno y externo (Ortiz, Rivero 2006, 4).

Figura 1
Distribución de las cuentas en el costo de producción del litro de leche



Fuente: Subsecretaría de Fomento Ganadero, 2010 (Valladares Vásquez, Santiago Ramón 2016, 98)

Tabla 1
Costos de producción en la industrialización de la leche

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Valor promedio	Valor promedio	Valor promedio	Valor promedio	Valor promedio	Valor promedio	Valor promedio
Leche cruda	0,2606	0,2824	0,3198	0,3716	0,3410	0,3555	0,3700
Funda de polietileno	0,0202	0,0209	0,0220	0,0245	0,0252	0,0252	0,0252
Estabilizante	0,0015	0,0017	0,0018	0,0018	0,0020	0,0021	0,0220
Mano de obra directa	0,0065	0,0068	0,0073	0,0081	0,0093	0,0095	0,0121
Costos de fabricación	0,0510	0,0511	0,0550	0,0642	0,0693	0,0685	0,0750
Gastos Operacionales							
Distribuidos	0,0532	0,0561	0,0631	0,0711	0,0751	0,0798	0,0850
Costo de producción total	0,3929	0,4190	0,4690	0,5413	0,5219	0,5406	0,5893

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca 2013, (Estrada, Rodríguez 2015, 56)

Se debe considerar que la estructura de costos presentados en la figura N°1 y en la tabla N°1 para los productores de leche y empresas varía de acuerdo al tamaño y funciones de los mismos.

Capítulo Segundo

Diagnóstico situacional de la industria láctea del cantón Cayambe

2.1. Recolección de datos

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se plantea la recolección de datos mediante la aplicación de un método científico, el mismo que se describe a continuación:

2.1.1. Diseño de la investigación

La investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, donde el enfoque cualitativo utiliza la recopilación de datos sin medición numérica durante el proceso de interpretación de la información y el enfoque cuantitativo se usa para la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández 2014, 111).

2.1.2. Tipo de investigación

El tipo de la investigación está dado por un estudio descriptivo, puesto que busca describir propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández 2014, 135).

2.1.3. Métodos de investigación

Se utilizan diversos métodos de investigación como: el histórico-lógico que permite identificar antecedentes y elementos importantes para el proceso de investigación; por otro lado, el análisis-síntesis busca relacionar aspectos teóricos y conceptuales con los datos obtenidos de las técnicas e instrumentos aplicados; y, finalmente, la inducción-deducción para evaluar la situación del mercado de la industria láctea del cantón Cayambe (Albert 2013, 96).

2.1.4. Población y muestra

De acuerdo a (Hernández 2014, 145) “una población es un conjunto de diversos casos que concuerdan con una serie de datos específicos”. Para el caso concreto de la

presente investigación, la población identificada tiene su fundamento en la base a datos del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, actualizado al 2015, que estima que en Cayambe hay aproximadamente 1.800 pequeños productores y más de un centenar de empresas lácteas.

La muestra es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos” (Hernández 2014, 158). Para su cálculo se aplicó la siguiente para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

Z = Nivel de Confianza (95% = 1,96)

N = Universo población (1.800 pequeños productores)

p = Población a favor (0,5)

q = Población en contra (0,5)

e = Error de estimación (5% = 0,05)

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{3,8416 * 1.800 * 0,5 * 0,5}{(0,0025 * 1.799) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{1.728,72}{5,4579}$$

$$n = 316,737$$

Es decir, la encuesta fue aplicada a 317 productores de leche del cantón Cayambe.

2.1.5. Técnicas e instrumentos de investigación

Se utilizaron diversas técnicas de recopilación de información, como la encuesta “que es un instrumento de investigación descriptiva para la recolección de información de una muestra seleccionada” (Trespacios, Vázquez y Bello 2012, 56), la cual fue aplicada a los productores de leche del cantón Cayambe. Por otro lado la entrevista, definida como “una reunión para conversar e intercambiar información” (Albert 2013, 106), fue dirigida a 9 empresarios de industria láctea y 2 propietarios de los centros de acopio del cantón Cayambe.

El instrumento básico utilizado para la encuesta fue el cuestionario, que “es un documento que recopila información de manera organizada, conforme las variables identificadas por el investigador” (Hernández 2014, 161); y, para la entrevista, se utilizó una guía como “una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas que se abordaran durante la entrevista” (Hernández 2014, 171).

2.1.6. Procesamiento de la información

Para el análisis de la información se utilizaron técnicas de estadística descriptiva gráficas y numéricas, para recopilar, organizar y analizar la información obtenida y convertirlos en datos confiables para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables.

2.1.7. Análisis de resultados

Encuesta a los Productores:

Caracterización de los encuestados

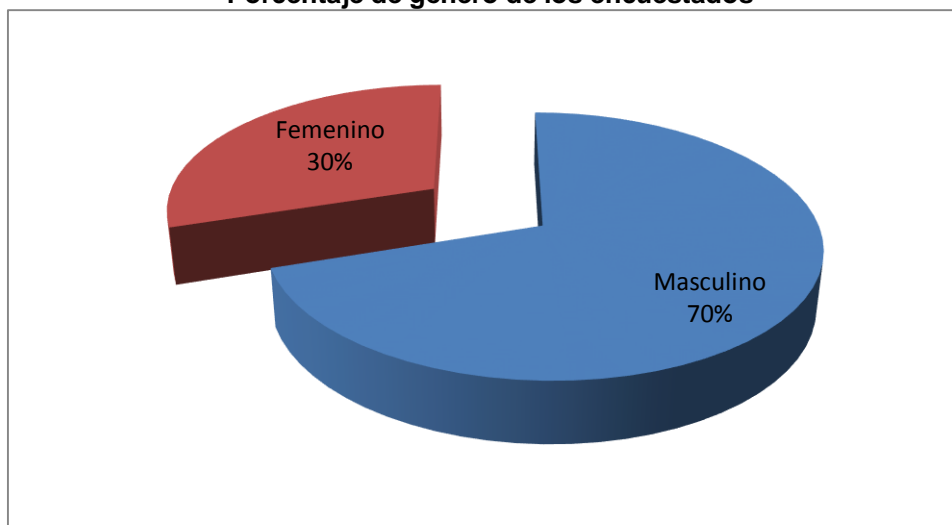
Género:

Tabla 2
Género de los encuestados

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Masculino	222	70%
Femenino	95	30%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 2
Porcentaje de género de los encuestados



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Los resultados determinaron que el 70% de los encuestados pertenecen al género masculino, mientras el 30% al género femenino. Las actividades masculinas están determinadas por el hecho de que se considera a la producción de leche como una actividad propia de su género. En lo que respecta a las mujeres están influenciadas principalmente por la falta de oportunidades de trabajo, necesidad de mantener el hogar o es una actividad heredada.

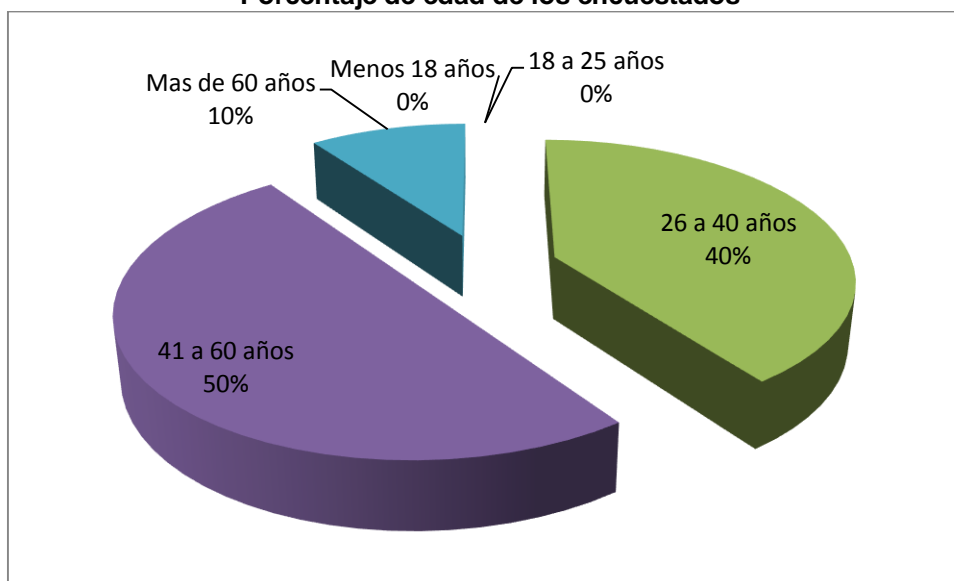
Edad:

Tabla 3
Edad de los encuestados

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Menos 18 años	0	0%
18 a 25 años	0	0%
26 a 40 años	127	40%
41 a 60 años	159	50%
Más de 60 años	32	10%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 3
Porcentaje de edad de los encuestados



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: De acuerdo a los resultados, el 50% de los encuestados están en el rango de edad de entre 41 a 60 años de edad, mientras el 40% está entre los 26 a 40 años, un bajo porcentaje (10%), sobrepasa los 60 años. Este factor es importante considerar puesto que la mayor parte de productores están en edad madura, caminando hacia la vejez, lo que puede establecer el hecho de que la población joven no está incursionando en esta actividad, debido posiblemente a que tienen otras expectativas laborales o profesionales.

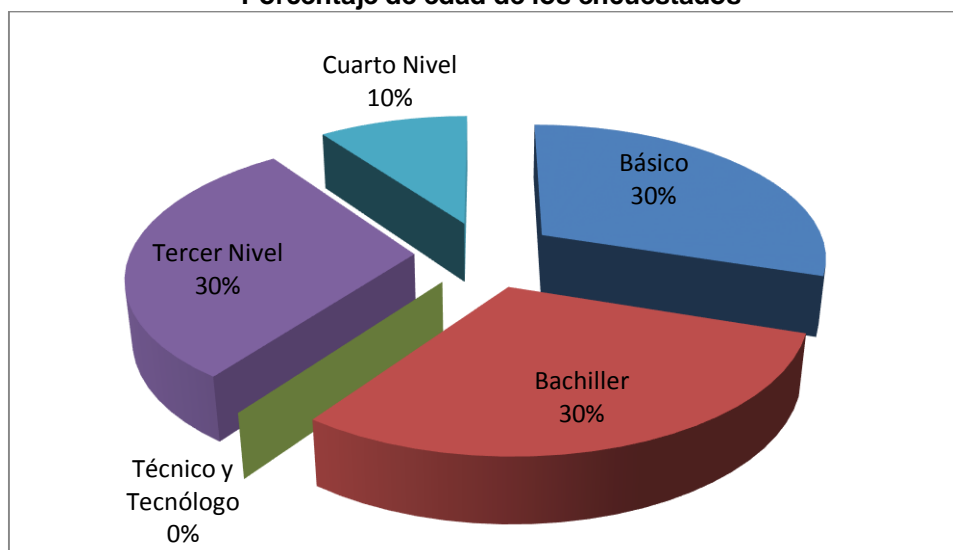
Nivel de instrucción:

Tabla 4
Nivel de instrucción de los encuestados

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Básico	95	30%
Bachiller	95	30%
Técnico y Tecnólogo	0	0%
Tercer Nivel	95	30%
Cuarto Nivel	32	10%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 4
Porcentaje de edad de los encuestados



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Los resultados establecen que el 30% de los encuestados tiene un nivel básico de instrucción, mientras el 30% es bachiller, por otro lado, un 30% tiene un título de tercer nivel y un bajo porcentaje (10%) tiene cuarto nivel de instrucción. Se pudo establecer que la mayor parte de encuestados con nivel básico y bachiller, están relacionados con la pequeña producción de leche, mientras los que tienen tercer nivel son productores que están mejorando sus actividades productivas y por lo tanto están creciendo, mientras las personas que tienen cuarto nivel están relacionados a dueños de grandes extensiones de terreno, lo que les permite tener una gran cantidad de cabezas de ganado, por lo tanto, se consideran grandes productores.

Desarrollo de las preguntas:

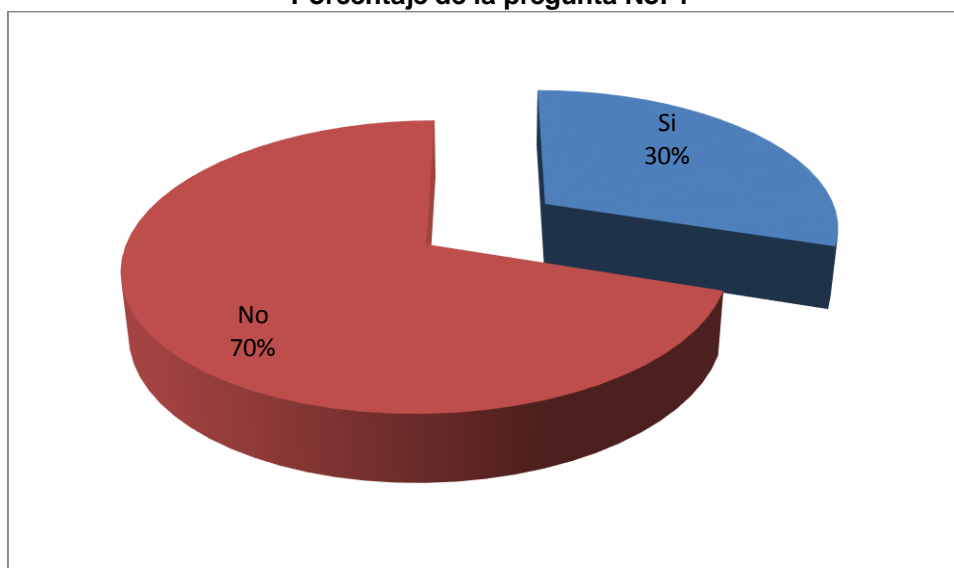
Pregunta No. 1 ¿Pertenece a alguna asociación de ganaderos o es independiente?

Tabla 5
Pertenece a alguna asociación

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Si	95	30%
No	222	70%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 5
Porcentaje de la pregunta No. 1



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: En los resultados se pudo determinar que tan solo el 30% de los encuestados pertenece a alguna asociación, mientras el 70% no pertenece a ninguna, lo que muestra el poco o casi nulo desconocimiento de las ventajas que puede traer la asociatividad, como puede ser: el incremento de la capacidad productiva, mayor poder de negociación, reducción de costos, mejora de la gestión de la cadena de valor, refuerza el posicionamiento en el mercado, mejora el acceso a tecnologías de productos y a financiamientos, mejora la gestión del conocimiento técnico-productivo y comercial, entre otras.

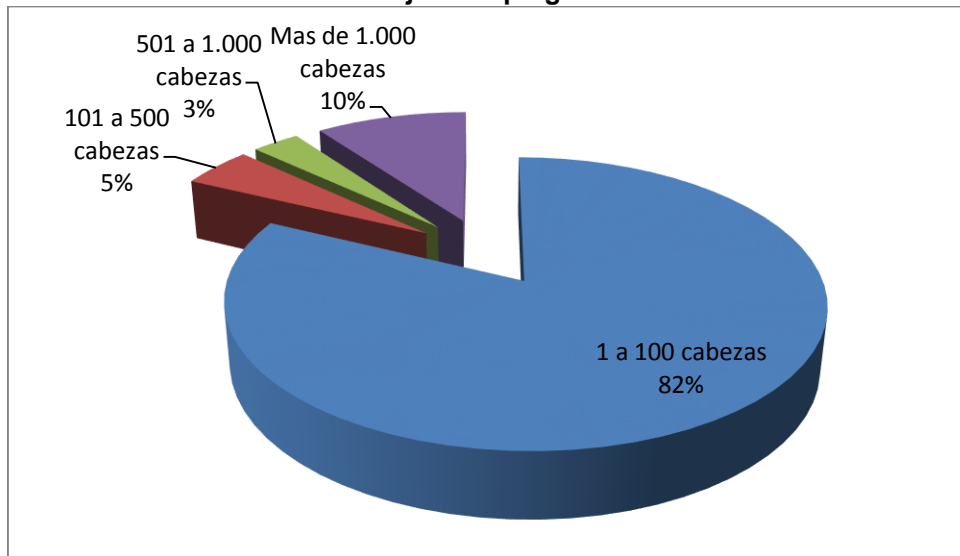
Pregunta No. 2 ¿cuántas cabezas de ganado lechero posee?

Tabla 6
Número de cabezas de ganado

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
1 a 100 cabezas	260	82%
101 a 500 cabezas	15	5%
501 a 1.000 cabezas	10	3%
Más de 1.000 cabezas	32	10%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 6
Porcentaje de la pregunta No. 2



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Mediante esta pregunta se quería identificar a los pequeños, medianos y grandes productores, los resultados determinaron que el 82% tiene menos de 100 cabezas de ganado (pequeños productores), el 8% tiene entre 101 hasta 1.000 cabezas de ganado (medianos productores) y un 10% tiene más de 1.000 cabezas de ganado (grandes productores). La disponibilidad de ganado está relacionado al nivel de productividad, puesto que por lo general los pequeños productores disponen de pocas cabezas de ganado, lo que puede limitar el nivel de ingresos que tienen para su familia y nos les permitiría invertir en procesos de producción más tecnificados, por lo que sus procesos son meramente artesanales.

Pregunta No. 3 Indique ¿qué raza de ganado posee?

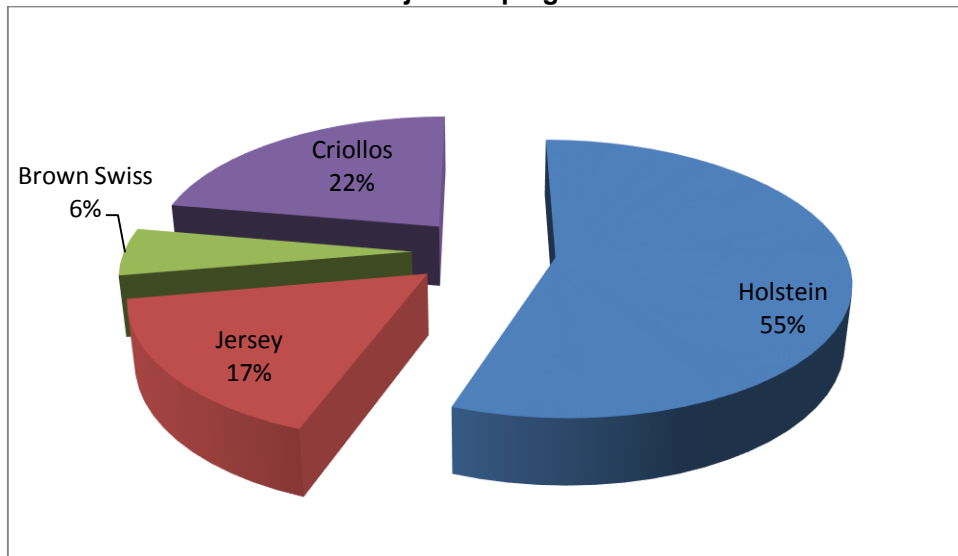
Tabla 7

Raza de ganado que posee el productor

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Holstein	317	56%
Jersey	95	17%
Brown swiss	32	6%
Criollos	127	22%
Total	571	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 7
Porcentaje de la pregunta No. 3



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Esta pregunta era importante, puesto que de acuerdo al CILEC la raza de ganado que poseen los productores, es uno de los factores que determinan la calidad de la leche, en donde se pudo establecer que el 78% de los encuestados tienen bajo su propiedad ganado como el Holstein, Jersey y Brown swiss, mayormente relacionados con los medianos y grandes productores, mientras en los pequeños productores se puede identificar al ganado denominado “criollo” y en bajo porcentaje también cuentan con ganado Holstein debido a los altos costos que representa este tipo de animal.

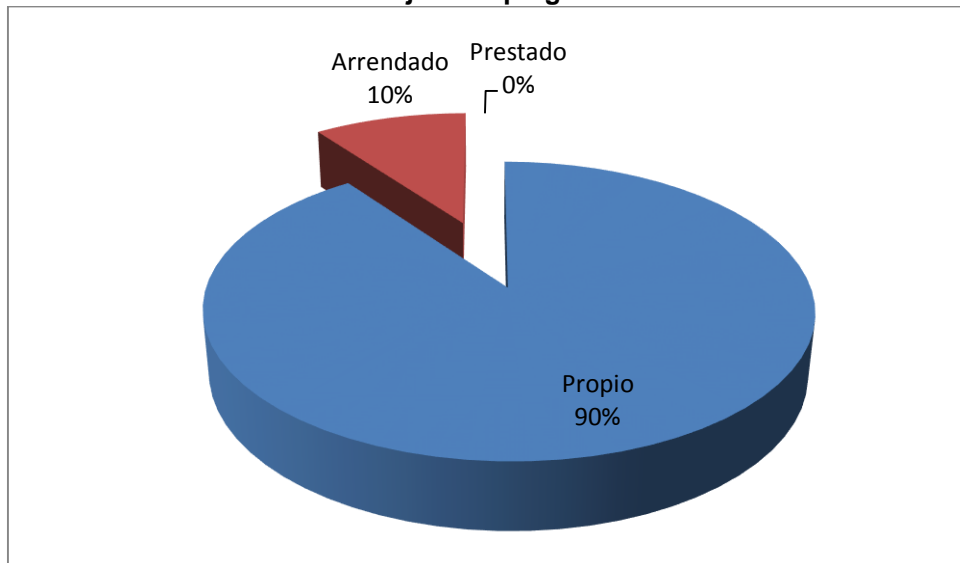
Pregunta No. 4 El terreno que dispone para su ganado lechero es:

Tabla 8
Terreno para la ganadería

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Propio	285	90%
Arrendado	32	10%
Prestado	0	0%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 8
Porcentaje de la pregunta No. 4



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: La mayor parte de los pequeños, medianos y grandes productores cuentan con un terreno propio para el pastizaje de su ganado (90%), en lo que respecta al 10% se pudo identificar a los grandes productores que requieren de alquilar terrenos aledaños debido al volumen de ganado del que disponen.

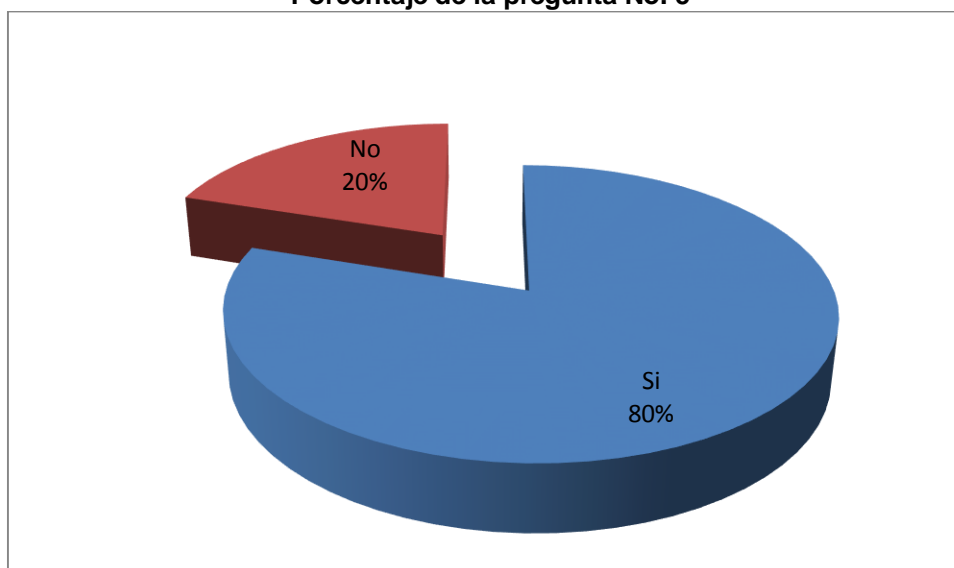
Pregunta No. 5 ¿cuenta con los servicios básicos necesarios (agua, servicio eléctrico, alcantarillado)?

Tabla 9
Servicios básicos necesarios

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Si	254	80%
No	63	20%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 9
Porcentaje de la pregunta No. 5



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: La mayor parte de productores (80%) consideran que disponen de los servicios básicos para realizar sus actividades productivas, sin embargo, existe un 20% que manifiesta que no disponen de los servicios básicos, identificándose que el mayor problema es el alcantarillado, que está relacionado con aquellos productores que tienen sus propiedades en el área rural y que por lo general están a mayor distancia del centro de la ciudad.

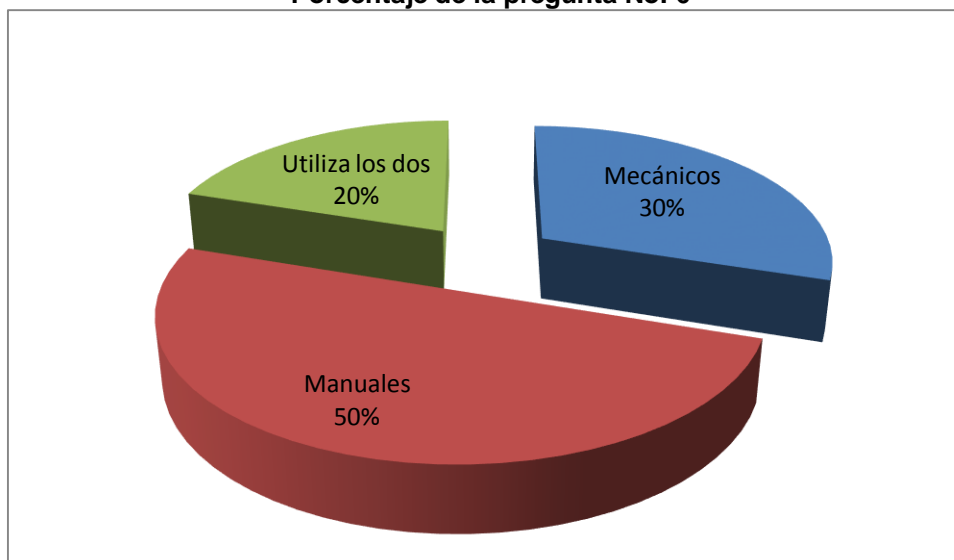
Pregunta No. 6 Los procesos que usted realiza para la producción de leche son:

Tabla 10
Procesos de la producción de leche

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Mecánicos	95	30%
Manuales	159	50%
Utiliza los dos	63	20%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 10
Porcentaje de la pregunta No. 6



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Con esta pregunta se pudo identificar el bajo nivel de tecnificación que tienen los productores en la aplicación de sus procesos, puesto que el 50% lo hace de manera manual, identificado principalmente con los pequeños y medianos productores, el 20% que utiliza los dos métodos y están relacionados con los medianos productores, mientras el 30% utiliza netamente procesos mecánicos que en su gran mayoría son los grandes productores. Los factores que influyen en este aspecto está relacionado con los altos costos que representa adquirir maquinaria, poco conocimiento de procesos productivos, falta de asesoramiento, falta de asociatividad lo que les impide acceder a tecnologías modernas y más eficientes.

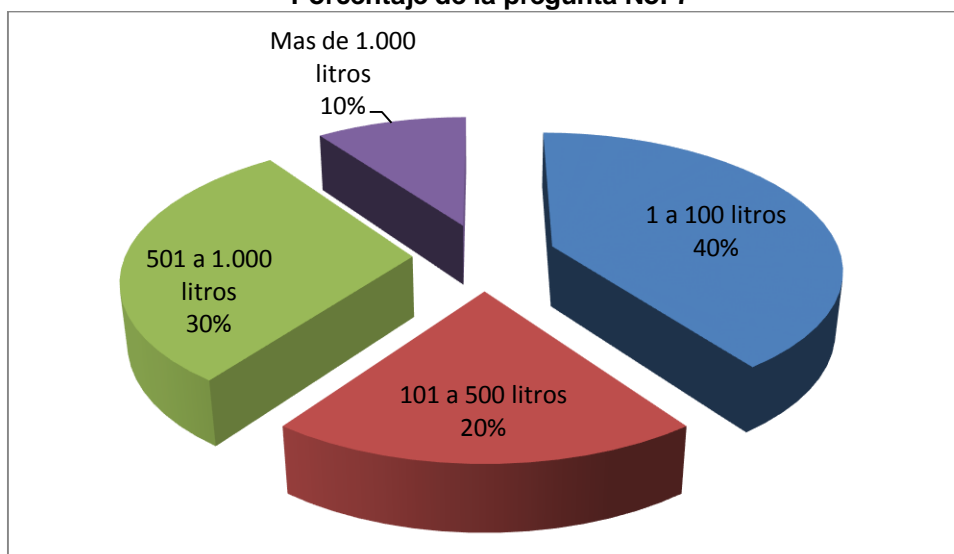
Pregunta No. 7 En promedio ¿cuántos litros de leche produce diariamente?

Tabla 11
Nivel de producción

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
1 a 100 litros	127	40%
101 a 500 litros	63	20%
501 a 1.000 litros	95	30%
Más de 1.000 litros	32	10%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 11
Porcentaje de la pregunta No. 7



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Como se puede mirar en los resultados, el 40% del nivel de producción de leche está relacionado con los pequeños productores, aquellos que alcanzan entre 1 a 100 litros diarios y entre 101 a 500 litros el 20%, mientras que los medianos productores (501 a 1.000 litros), alcanzan un 30% y tan solo el 10% está relacionado con la gran producción de leche (sobre los 1.000 litros diarios).

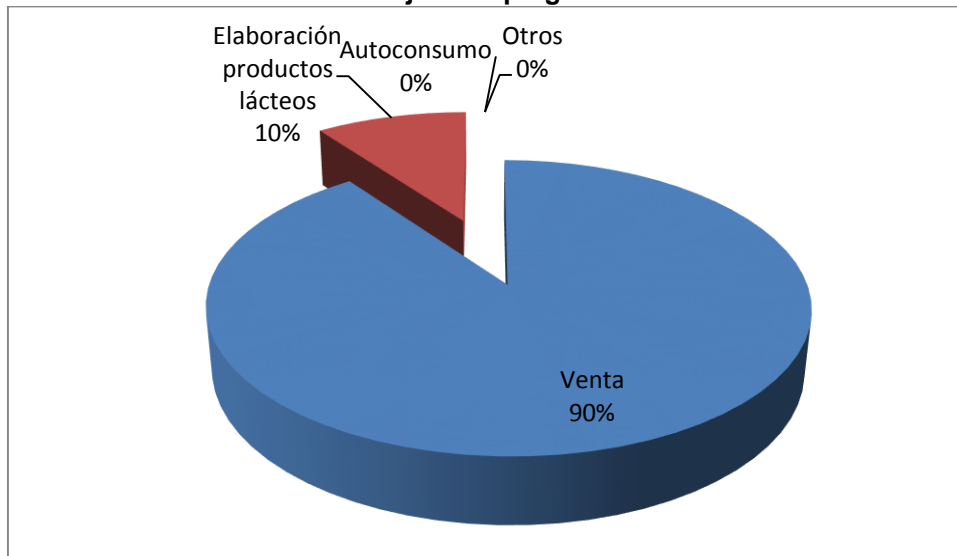
Pregunta No. 8 ¿cuál es el destino de su producto?

Tabla 12
Destino del producto

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Venta	285	90%
Elaboración productos lácteos	32	10%
Autoconsumo	0	0%
Otros	0	0%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 12
Porcentaje de la pregunta No. 8



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Los resultados permitieron establecer que el 90% de los productores venden su producto, de los cuales en su mayor porcentaje lo hacen a los Centros de Acopio y otro grupo directamente a las empresas de producción de lácteos. Por otro lado, un 10% destina a la elaboración de productos lácteos, que en su mayor parte tiene que ver con los pequeños productores que realiza los procesos de manera artesanal en la elaboración de mantequilla, quesos, dulces y otros productos de consumo local.

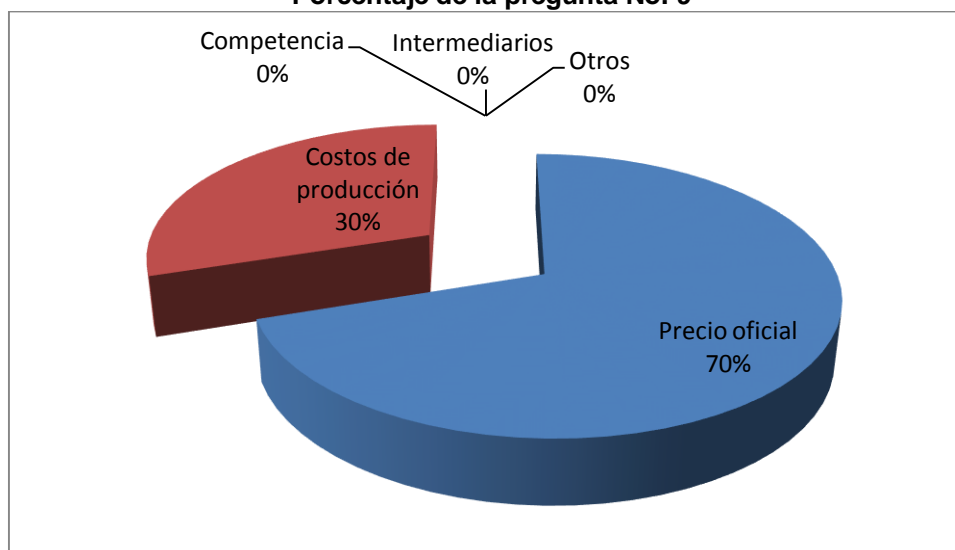
Pregunta No. 9 ¿cómo establece el precio del litro de leche?

Tabla 23
Estimación del precio de la leche

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Precio oficial	222	70%
Costos de producción	95	30%
Competencia	0	0%
Intermediarios	0	0%
Otros	0	0%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 13
Porcentaje de la pregunta No. 9



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Como se puede apreciar en los resultados, la mayor parte de productores (70%) establece el precio de la leche con relación al precio oficial que actualmente está determinado en 0,42 centavos, mientras que los medianos y grandes productores estiman su precio en base a costos de producción (30%). Uno de los grandes problemas que se presentan para los pequeños productores, es cuando se presentan altos volúmenes de producción, lo que no les permite que se les cancele el precio oficial de la leche (0,42 centavos), esto provoca que mantengan pérdidas o que busquen destinar su producto a la elaboración de productos artesanales, con el objetivo de mejorar sus niveles de ingresos económicos.

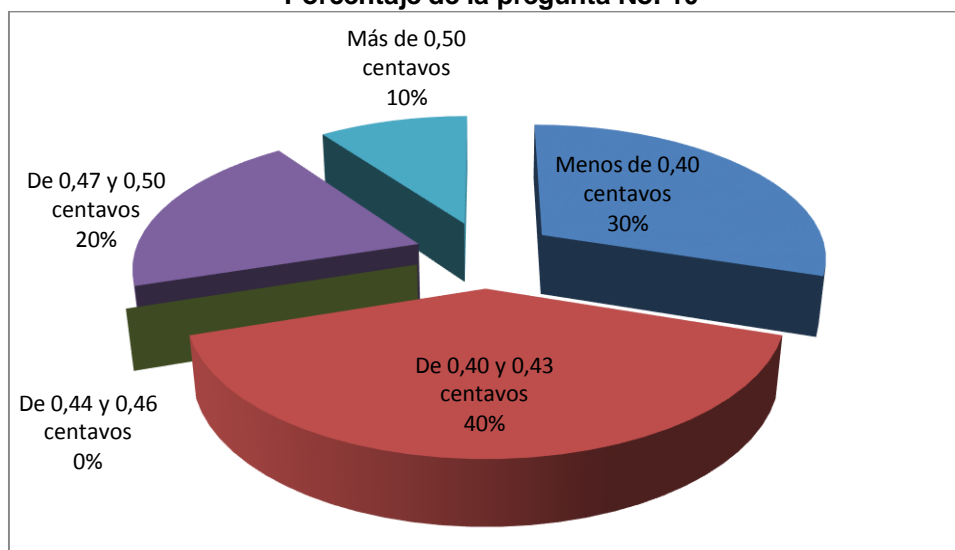
Pregunta No. 10 ¿a qué precio vende cada litro de leche?

Tabla 14
Precio de venta de la leche

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Menos de 0,40 centavos	95	30%
De 0,40 y 0,43 centavos	127	40%
De 0,44 y 0,46 centavos	0	0%
De 0,47 y 0,50 centavos	63	20%
Más de 0,50 centavos	32	10%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 14
Porcentaje de la pregunta No. 10



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Los resultados permitieron establecer que el 40% de los productores reciben prácticamente el precio oficial por la producción de leche, mientras un 30% supera las expectativas de los precios oficiales, de acuerdo a los productores esto se debe principalmente a las características que tiene la leche que producen, sin embargo, a un 30% de los productores se les paga por litro de leche menos del precio oficial, con lo que inclusive no pueden cubrir sus costos de producción puesto que reciben un valor inferior a los 0,40 centavos.

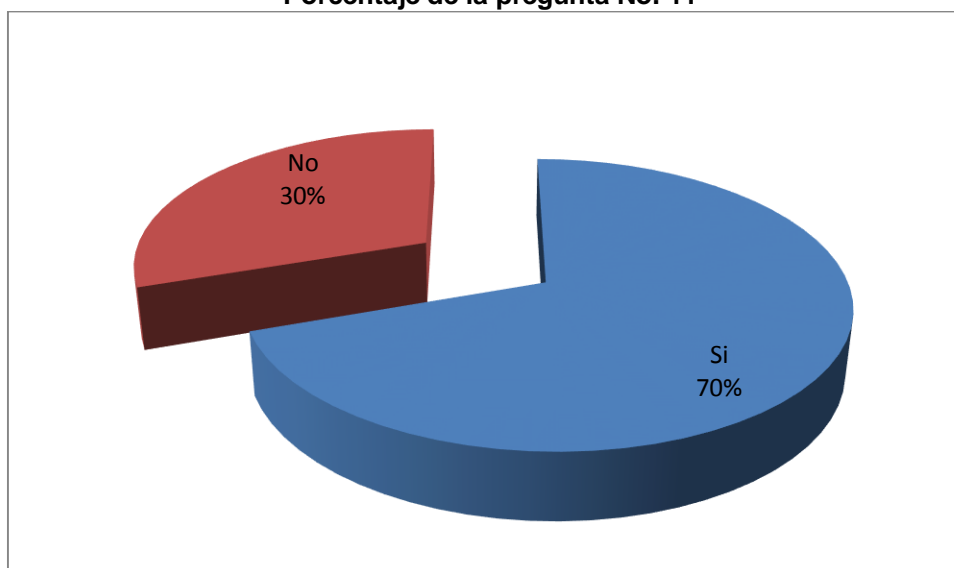
Pregunta No. 11 ¿existe variabilidad en el precio?

Tabla 15
Variabilidad en el precio de venta de la leche

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Si	221	70%
No	96	30%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 15
Porcentaje de la pregunta No. 11



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: De acuerdo a la mayor parte de productores (70%) consideran que no hay mayor variabilidad en los precios de la venta de la leche, mientras un 30% determinan que sí. Este factor es de gran importancia, puesto que el porcentaje de productores que recibe menos de los 0,40 centavos de dólar por su producto seguirán manteniendo problemas debido a que no alcanzan a cubrir sus costos de producción, lo que les genera pérdida.

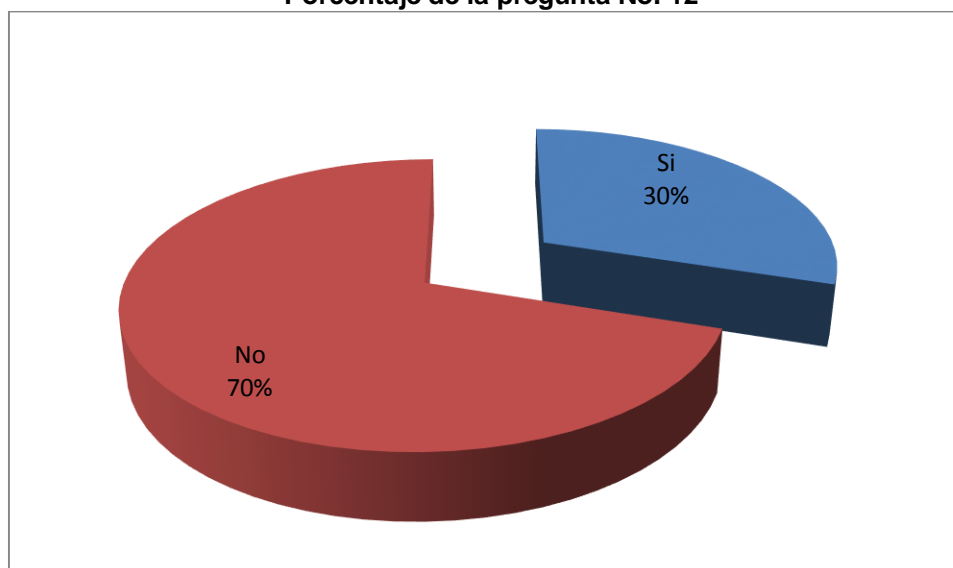
Pregunta No. 12 ¿el precio del litro de leche cubre el costo de producción?

Tabla 16
Precio cubre costos de producción

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Si	221	70%
No	96	30%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 16
Porcentaje de la pregunta No. 12



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Este pregunta resulta de gran importancia, puesto que las respuestas determinan que el 30% de productores que recibe menos de los 0,40 centavos de dólar por su producto tienen problemas puesto que no alcanzan a cubrir sus costos de producción, por lo que podría decidir salir del mercado, lo que afectaría a su economía y por ende a la del cantón

Tabla 17
Precio de Sustentación de la leche

Parámetros de Referencia	Productor Grande		Productor Mediano		Productor Pequeño	
Kg. Sobrealimento/Vaca/día		2.67		0		1.5
Precio promedio/Lt en USD.	\$	0.43	\$	0.40	\$	0.35
Precio promedio/Kg. Concentrado en USD.	\$	0.45	\$	0.45	\$	0.30
Promedio vacas lechando		85.04		80.94		2.9
Promedio litros/vaca/día		21.41		11.76		6.47
Litros Totales al Año		670,543.86		368,947.01		7,083.80
Litros Totales al Día		1837.11		1010.81		19.41
	USD/AÑO	M. Cont %	USD/AÑO	M. Cont %	USD/AÑO	M. Cont %
Costos materia prima pastos	\$ 32,217.06	89%	\$ 39,201.73	73%	\$ 140.46	94%
Costos materia prima Sobrealimento	\$ 83,418.08	59%	\$ 12,866.25	65%	\$ 698.53	66%
Costos Directos de los animales	\$ 39,340.34	46%	\$ 43,256.98	35%	\$ 3,330.00	-68%
Utilidad del Ejercicio	\$ 64,957.54	23%	\$ 20,073.13	14%	\$ -2,897.59	-117%
Costo/Litro de leche	\$ 0.33		\$ 0.35		\$ 0.76	

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2013 (Estrada, Rodríguez 2015, 57)

La tabla N°15 presenta el precio de sustentación de los grandes, medianos y pequeños productores, precio mínimo que cubre los costos de su producción.

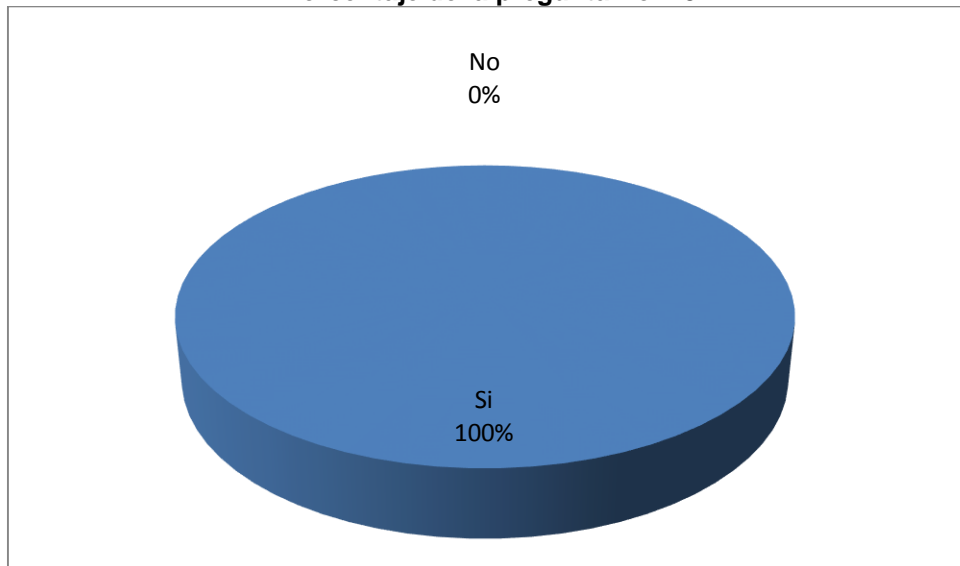
Pregunta No. 13 ¿comercializa directamente su producto?

Tabla 18
Comercializa directamente el producto

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Si	317	100%
No	0	0%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 17
Porcentaje de la pregunta No. 13



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Mediante esta pregunta se pudo establecer que el 100% de los productores comercializan directamente su leche, es decir, lo hacen sin intermediarios, los cuales en su mayor porcentaje lo hacen a los Centros de Acopio, otro grupo directamente a las empresas de producción de lácteos y un pequeño grupo al consumidor final.

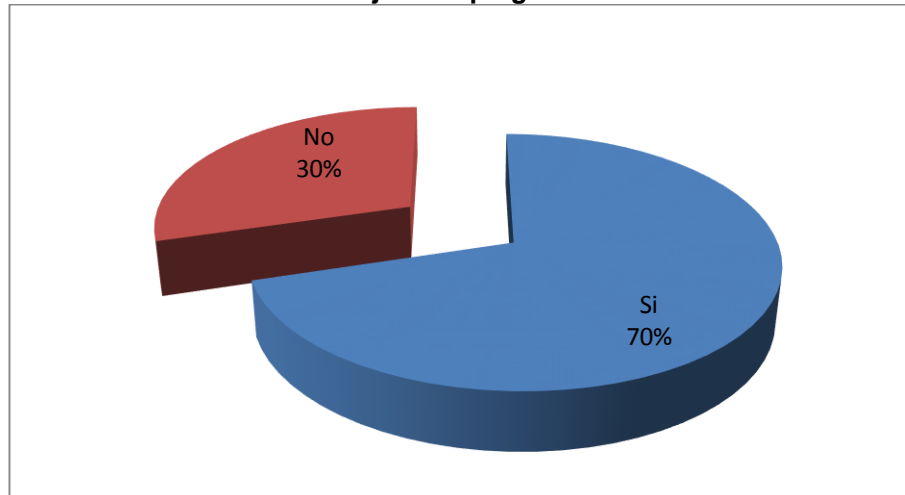
Pregunta No. 14 ¿considera usted que la producción de leche es una actividad rentable?

Tabla 19
Producción de leche como actividad rentable

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Si	223	70%
No	94	30%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 18
Porcentaje de la pregunta No. 14



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: De acuerdo a la mayor parte de los productores (70%) consideran que la producción de leche es una actividad rentable, mientras el 30% considera que no lo es. Los resultados de esta pregunta tienen relación a la pregunta 12 donde se determina que el 30% de productores que recibe menos de los 0,40 centavos de dólar por su producto tienen problemas puesto que no alcanzan a cubrir sus costos de producción, por lo tanto consideran que la actividad no es rentable.

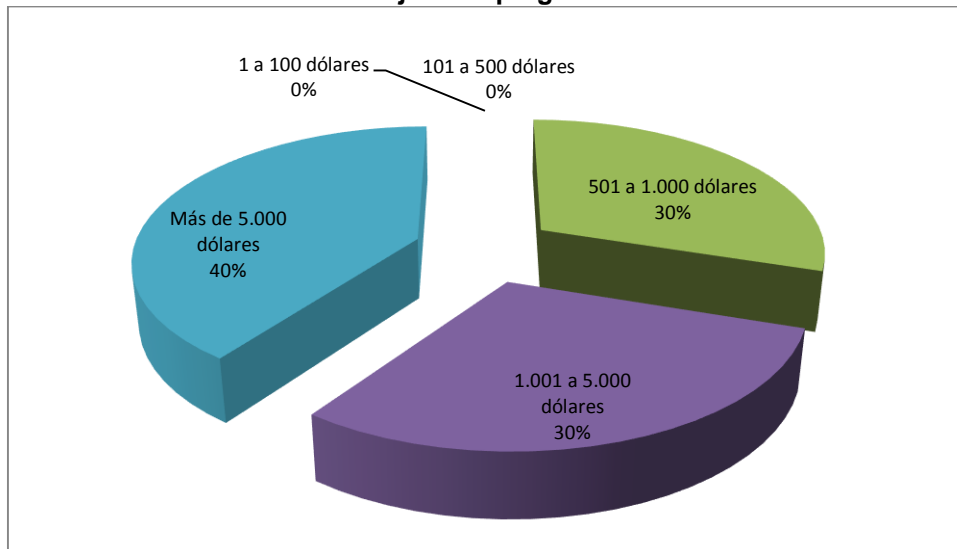
Pregunta No. 15 En promedio ¿cuánto considera que tiene como ingresos económicos mensuales por su labor como productor?

Tabla 20
Ingresos económicos como productor

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
1 a 100 dólares	0	0%
101 a 500 dólares	0	0%
501 a 1.000 dólares	95	30%
1.001 a 5.000 dólares	95	30%
Más de 5.000 dólares	127	40%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 19
Porcentaje de la pregunta No. 15



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: El 30% de los encuestados determinan que tienen ingresos entre 501 a 1.000 dólares, el 30% considera que tiene ingresos entre 1.001 y 5.000 dólares y el 40% establece que tiene ingresos sobre los 5.000. Los resultados de esta pregunta también se pueden relacionar con la pregunta 12, donde se determina que el 30% de productores que recibe menos de los 0,40 centavos de dólar por su producto tienen problemas puesto que no alcanzan a cubrir sus costos de producción y por ende consideran que la actividad no es rentable.

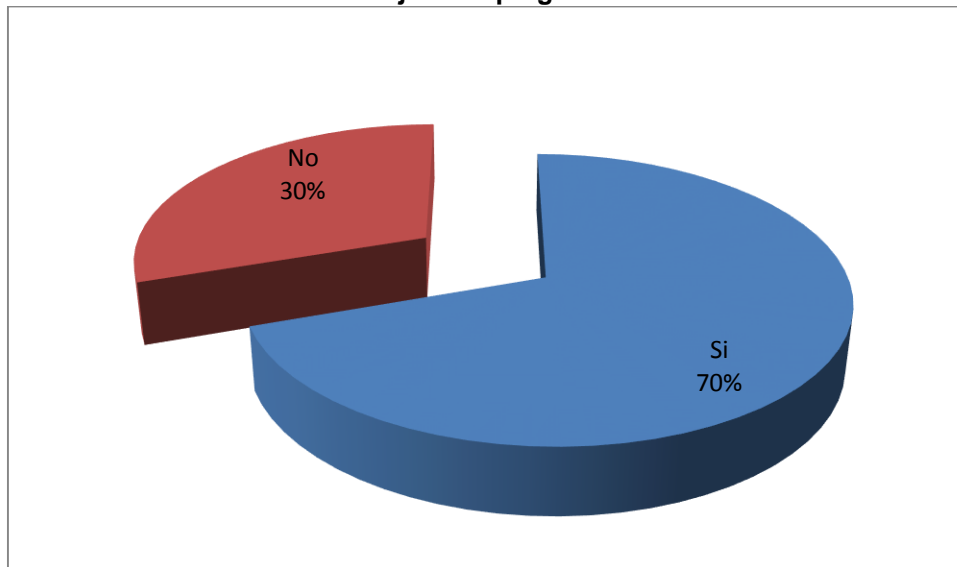
Pregunta No. 16 Es usted productor a tiempo completo o ¿realiza alguna otra actividad productiva o económica?

Tabla 21
Realiza alguna actividad diferente a la de productor

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Si	221	70%
No	96	30%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 2
Porcentaje de la pregunta No. 16



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Los resultados establecen que el 70% de los encuestados se dedican completamente a las actividades como productor, por otro lado un 30% tiene que realizar otras actividades adicionales. De la misma manera los resultados de esta pregunta también se pueden relacionar con la pregunta 12, donde se determina que el 30% de productores que recibe menos de los 0,40 centavos de dólar por su producto tienen problemas puesto que no alcanzan a cubrir sus costos de producción y por ende consideran que la actividad no es rentable y tienen que realizar otras actividades para disponer de mejores ingresos económicos.

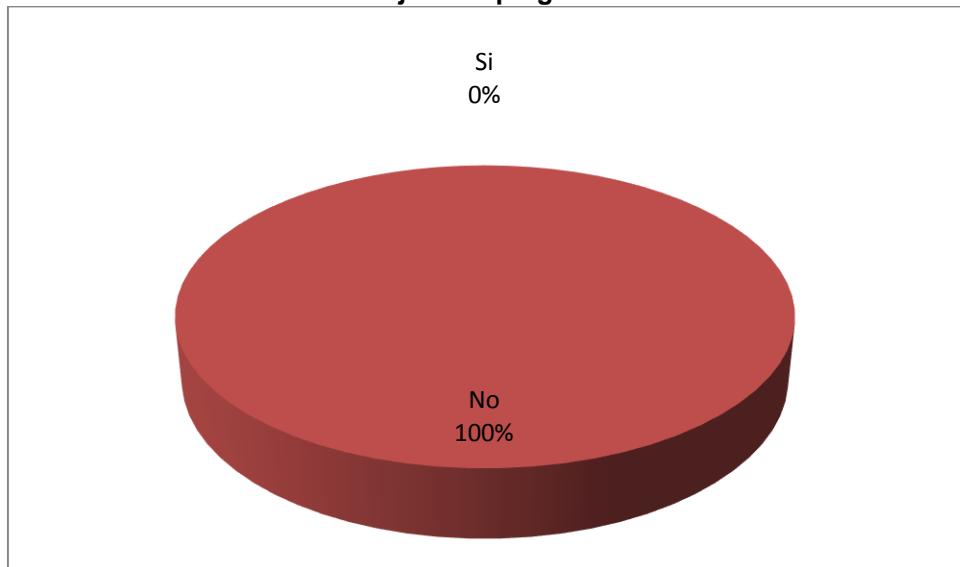
Pregunta No. 17 ¿conoce de la existencia de algún plan, programa o proyecto que ayude a la producción y comercialización de leche en esta zona?

Tabla 22
Conocimiento de un plan para mejorar la producción

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Si	0	0%
No	317	100%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 31
Porcentaje de la pregunta No. 17



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: El 100% de los encuestados no conocen de la existencia de algún plan, programa o proyecto que ayude a la producción y comercialización de leche en esta zona, con lo que se puede determinar que ningún organismo público o privado se ha interesado en este tema vital para mejorar la situación de los productores de este importante sector de la economía nacional.

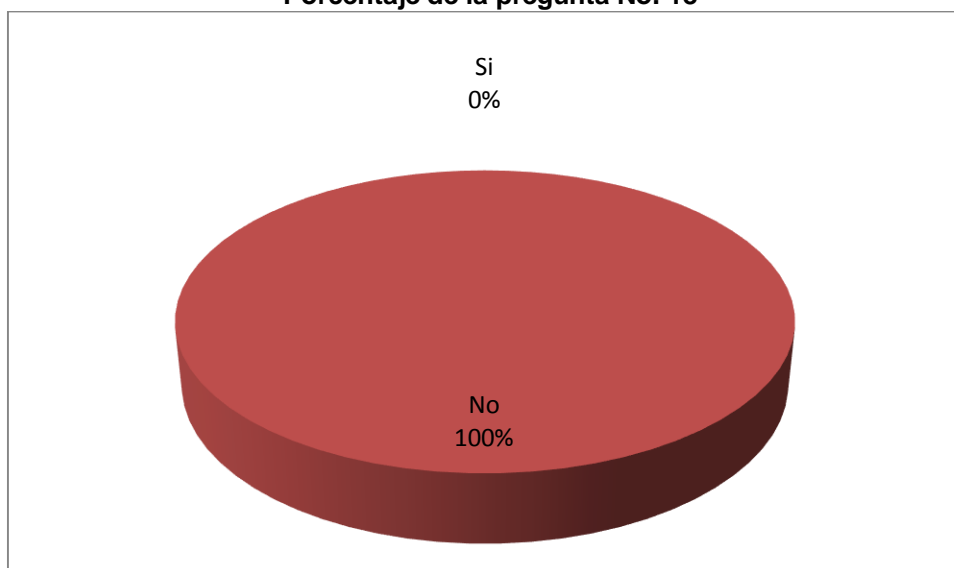
Pregunta No. 18 ¿recibe usted alguna ayuda o subsidio por parte del estado para la producción de la leche?

Tabla 23
Ayuda de algún organismo público o privado

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Si	0	0%
No	317	100%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 42
Porcentaje de la pregunta No. 18



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Los resultados de esta pregunta permitieron establecer que el 100% de los productores no recibe ninguna ayuda o subsidio por parte del estado para la producción de la leche, por lo que se considera que no existe un control a la implementación de varias políticas establecidas a nivel gubernamental y que no han sido plasmadas adecuadamente.

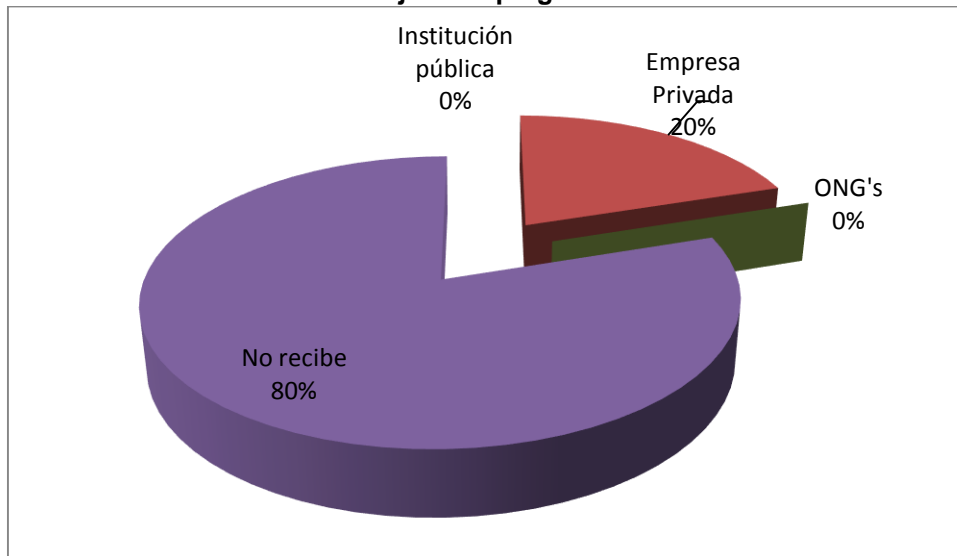
Pregunta No. 19 ¿recibe usted capacitación o asesoramiento técnico?

Tabla 24
Ayuda de algún organismo público o privado

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Institución pública	0	0%
Empresa Privada	63	20%
ONG's	0	0%
No recibe	254	80%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 53
Porcentaje de la pregunta No. 19



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Los resultados de esta pregunta permitieron establecer que el 80% de los productores no recibe capacitación o asesoramiento técnico, por lo que se considera que no existe un control a la implementación de varias políticas establecidas a nivel gubernamental y que no han sido plasmadas adecuadamente. En este aspecto algunas empresas privadas (20%) si han colaborado con sus productores, incentivando de alguna manera al mejoramiento y la productividad mediante programas de capacitación, asesoramiento técnico, inversión y desarrollo.

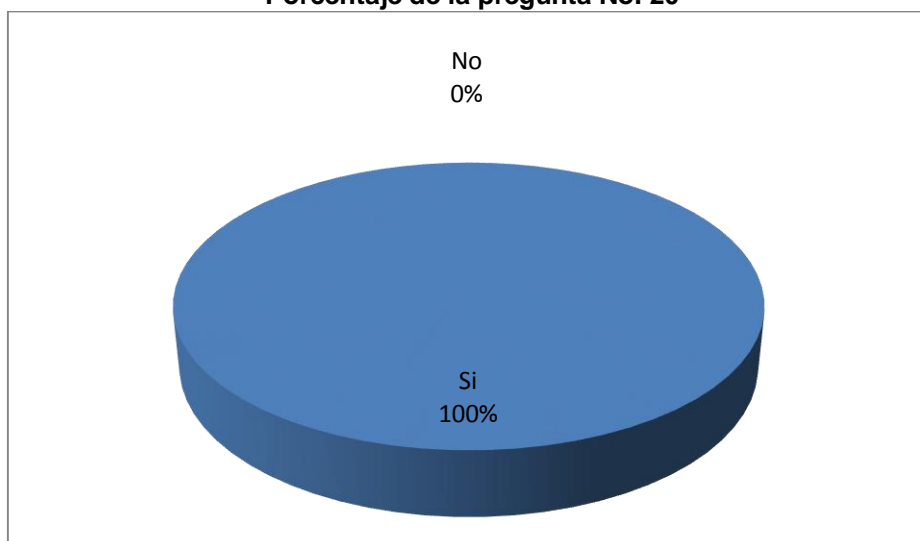
Pregunta No. 20 ¿considera usted que la producción de leche incide en el desarrollo socio económico del cantón Cayambe?

Tabla 25
Producción de leche incide en el desarrollo socio-económico del cantón

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
Si	317	100%
No	0	0%
Total	317	100%

Fuente: Investigación de campo

Figura 64
Porcentaje de la pregunta No. 20



Fuente: Investigación de campo

Interpretación y análisis: Los resultados de esta pregunta permitieron establecer que el 100% de los productores consideran que su actividad aporta positivamente al desarrollo socio-económico del cantón Cayambe. Este aspecto es positivo puesto que se puede establecer que los productores se sienten identificados de manera positiva con las actividades que realizan y el aporte que representa para el cantón y el país.

Entrevista a los Empresarios:

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los empresarios de la industria láctea del cantón Cayambe, para lo cual en primer lugar se realizará una caracterización de los entrevistados:

Tabla 263
Caracterización de los entrevistados

Entrevistado	Nombre	Edad	Cargo	Empresa
1	Gilberto Vargas	56	Gerente General	Improlac S.A.
2	Elena Vásquez	53	Administradora	"San Luis" Lácteos
3	Karen Gómez	27	Analista de Control de Calidad	Productos Lácteos "González"
4	Rita Correa	47	Propietaria	Lácteos "Fortuna"
5	Elsa Chancosi	29	Asistente de Gerencia	Agroindustrias "Merchán"
6	Lutuardo Díaz	49	Gerente Propietario	Lacteos "Prolads"
7	Carlos Cabascango	49	Propietario	Productos "El Tambo"
8	Omar Calderón	39	Gerente	Productos Lácteos "La Golocita"
9	Rosario Gutiérrez	56	Propietaria	Productos "Las Cayambeñitas"

Fuente: Investigación de campo

Posteriormente se presenta la matriz de resultados de la aplicación de las entrevistas:

Tabla 27
Resultados de la entrevista a los Empresarios

Preguntas	Resultados								
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
Pregunta 1	26 años	40 años	70 años	15 años	20 años	6 años	12 años	15 años	9 años
Pregunta 2	26 años	40 años	43 años	15 años	20 años	6 años	12 años	15 años	9 años
Pregunta 3	Superior a 3.000 ltrs.	7.000 ltrs. que los productores no garantizan	5.000 ltrs., que garantizan con provisiones o menores, de acuerdo a la época	3.000 ltrs., que si garantizan los productores	3.000 ltrs., con bajas en ciertas épocas	1.400 ltrs., los proveedores no son leales van de acuerdo a la oferta y demanda	1.000 ltrs., en promedio	1.000 ltrs., si proveen	120 ltrs. diarios, si se abastece
Pregunta 4	Proveedor directo, excelente calidad, centros de acopio, producto apto para procesamiento	Buenos, sólidos y buena grasa	Leche con porcentaje alto en grasa, buena proteína, garantizan buena producción y rendimiento	Buena calidad del producto, que garantiza la elaboración de productos lácteos con calidad	Peso, acidez, grasa, proteína, bajo % de agua	Buena calidad en general	No es de buena calidad, porque intervienen intermediarios	Si es buena	Buena calidad originado del centro de acopio
Pregunta 5	Conforme al Acuerdo 394 MAG 0,42 ctvos más bonificaciones de calidad y bonificaciones sanitarias. El precio es justo y uno de los más altos de la región	042 ctvos. mas la calidad de la leche 0,46 ctvs. que es un precio justo	Se paga por calidad 0,45 ctvos, que varia de acuerdo a la calidad de los componentes	0,42 ctvs. en finca y 0,45 ctvs. en fábrica, es un buen precio comparado con otras ciudades del país	0,45 ctvos., precio justo por la calidad	0,46 ctvos., que no se puede subir por la competencia desleal	0,46 ctvos., a intermediarios	0, 45 ctvs., si es justo	0,48 ctvos, por calidad
Pregunta 6	No	No	No	No	Si, ASOPROLAM	Si	Si, ONG's, Universidades y Municipio	Si, con una entidad privada	No
Pregunta 7	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
Pregunta 8	Leche condensada azucarada y leche evaporada en lata, capacidad para	Una nueva planta	Inversiones en maquinaria para optimizar procesos	Mejora de instalaciones, capacitaciones y promociones	Vehículos para comercialización e implementación de las BPM (buenas	Maquinaria, materiales de empaque, infraestructura	Implementación de BPM	Mejoramiento continuo	Maquinaria e infraestructura

Preguntas	Resultados								
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
	sustituir importaciones				prácticas de manufactura				
Pregunta 9	Autoservicios, canal institucional y T&T.	Santa María, Grupo Bimbo, Corporación Toni	Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María, El Rosado y tiendas pequeñas	Producto, vendedor y consumidor	Distribuidores: Justín Castro, Hugo Sierra, Wilma Collaguazo y otros	No contesta	Distribuidores de Quito e Ibarra	Quito	Público general en
Pregunta 10	Si	Si	Si, si se realizan mejoras para abarcar grandes mercados	Si	Si	Si, con inversiones altas	Si, con nuevos clientes	Si	Si
Pregunta 11	No	No	No, se realiza con fondos propios	No	No	No	No	No	Si al ser artesanal
Pregunta 12	Se mantuvo	Creció en un 33%	La producción decreció en un 40%	Decreció en un 10%	Se mantuvo	Se mantiene en un 50%	Decreció en un 25 al 35%	Decreció en un 20%	Se mantiene
Pregunta 13	Creció ligeramente por cambio del mix del producto	Creció en un 33%	Las ventas decreció en un 40%	Se mantuvo	Se mantuvo	Se mantiene	Decreció en un 25 al 30%	Decreció en un 20%	Se mantiene
Pregunta 14	Mejoró ligeramente	Se ha mantenido	Se ha mantenido con altos y bajos de acuerdo a la época	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene	Empeorará en un 30% por la competencia desleal y crisis económica	Bajó	Se ha mantenido
Pregunta 15	Podría estar estable o decrecer ligeramente dada la condición actual del país	Se mantendrá	Estaría mejor con la inversión de maquinaria para llegar al 90% de los objetivos propuestos	Incertidumbre por cambio de gobierno	Mejor en un 50%	No, debido a la vulnerabilidad de la normativa estatal	Mejor, gracias a acciones internas, en un 30%	Mejor	Se mantendrá
Pregunta 16	Compañía reconocida dentro de las 5 más importantes del sector, están en continuo crecimiento	Si es rentable, con una posición media y rentabilidad media	Si es rentable, se tiene buena posición frente a competidores	Si es rentable	Anteriormente era rentable, que ha bajado por exceso en impuestos, sin embargo, se encuentra entre	Si es rentable	No es rentable, pero se mantiene el punto de equilibrio	Regular	Si es rentable, la empresa está en crecimiento

Preguntas	Resultados								
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
					los mejores del cantón				
Pregunta 17	Pilares de la economía del cantón, genera plazas de trabajo, contribuye a mejorar la calidad de vida de los actores	Si	Si incide en el desarrollo socio-económico	Si hay incidencia	Si, siempre que se cumpla con la ley	No, debido a que la materia prima es alta	Si aporta al sector público y privado	Si incide en el desarrollo	Si incide en el emprendimiento, trabajo y mejoramiento de la calidad de vida

Fuente: Investigación de campo

Entrevista a los Centros de Acopio:

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los centros de acopio del cantón Cayambe, para lo cual, en primer lugar, se realizará una caracterización de los entrevistados:

Tabla 28
Caracterización de los entrevistados

Entrevistado	Nombre	Edad	Cargo	Empresa
1	Luis Farinango	57	Gerente	Santo Domingo 1
2	Antonio Chancosi	35	Presidente del CDA	Santo Domingo 2 "ASOFALCAY"

Fuente: Investigación de campo

Posteriormente se presenta la matriz de resultados de la aplicación de las entrevistas:

Tabla 29
Resultados de la entrevista a los Centros de Acopio

Preguntas	Resultados	
	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Pregunta 1	Comercializar la leche fría	Comprar la leche a todos los socios
Pregunta 2	Se recolecta la leche con los respectivos análisis	Análisis del producto para garantizar calidad
Pregunta 3	Si, son todos los procesos técnicos	Si, son todos los procesos técnicos
Pregunta 4	3.000 litros diarios	2.500 litros diarios
Pregunta 5	La infraestructura si satisface	No satisface, se requiere más espacio e infraestructura
Pregunta 6	Si se posee tanques de enfriamiento	Si se posee tanques de enfriamiento
Pregunta 7	No tienen ningún apoyo	No tienen ningún apoyo
Pregunta 8	De acuerdo al decreto del Estado y la calidad de la leche	De acuerdo al decreto del Estado y la calidad de la leche
Pregunta 9	Proveedores directos	Proveedores directos e indirectos
Pregunta 10	Productos lácteos y venta de leche	Venta directa a la empresa "El Ordeño"
Pregunta 11	Precio justo, compra segura de toda la producción	Crédito a los socios, insumos agrícolas a bajos precios y asesoramiento a socios
Pregunta 12	Si es rentable	Si es rentable
Pregunta 13	Si incide en el desarrollo socio-económico del cantón	Si incide en el desarrollo socio-económico del cantón

Fuente: Investigación de campo

2.2. Análisis estratégico

2.2.1. Macroambiente

2.2.1.1. Metodología PEST

Factor político:

La Constitución de Ecuador año 2008, establece un nuevo marco político que se fundamenta en los derechos colectivos y ambientales, donde el Estado se convierte en garante y actor. Para lograrlo se erige un modelo desarrollista o estructuralista de la economía dándole un papel central al Estado en la planificación de la producción reduciendo más la participación del mercado. En cuanto a la economía pública, se regula más detalladamente la organización y control de las empresas públicas. A este tipo de empresas corresponde la gestión de sectores estratégicos como energía, telecomunicaciones, recursos naturales no renovables, entre otros, así como la prestación de servicios públicos. Solo por excepción y mediante ley, esas prestaciones pueden ser delegadas a empresas mixtas, comunitarias o privadas (Acosta 2016, 32)

La nueva constitución reconoce a la economía popular y solidaria, ésta agrupa a sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios, se rige por su propia ley, sus productos tienen prioridad en las compras públicas, en las políticas estatales, comerciales y financieras. El proyecto político ecuatoriano, como todo proyecto, está integrado bajo un contexto y en un espacio de tiempo determinado y sujeto a una ideología dominante. Las leyes se han reconfigurando en base al establecimiento de un nuevo marco normativo, donde el sector empresarial privado se ha visto afectado por un entorno variable y la expedición de varias regulaciones. La política de desarrollo de nuestro país, tiene diversos ejes direccionales con los cuales se pretende llevar adelante el sistema de gobierno (Acosta 2016, 35).

Nuestro país formalizó sus principios de desarrollo así como un plan de seguimiento con indicadores de medición para evaluar su evolución a través del Plan Nacional del Buen Vivir, que es un instrumento creado para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. El Plan cuenta con 12 Estrategias Nacionales; 12

Objetivos Nacionales, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos con el país que anhelan para el Buen Vivir (Secretaría Nacional de Planificación 2013, 26).

Análisis

La inestabilidad política del país, está influenciado principalmente por los últimos actos de corrupción en que se han visto involucrados funcionarios públicos, que convulsionan los diferentes estamentos del Estado. La corrupción se encuentra íntimamente relacionada con la intervención del gobierno no solo en la economía sino también en sus aspectos éticos y morales. El análisis de la corrupción en el sector público en el Ecuador toma en cuenta factores principalmente institucionales y económicos que afectan la libertad de los individuos que integran la sociedad ecuatoriana y que ha conducido a que los ciudadanos tengan poco respeto a sus instituciones y que usualmente ignoren la ley. Adicionalmente, la corrupción e inestabilidad del país pueden ser un riesgo para la inversión extranjera en el sector lácteo, por lo que se considera que este factor tiene un alto impacto en el desarrollo de la industria láctea.

Por otro lado, se puede presentar una inestabilidad jurídica por la creación o modificación de leyes, por parte de la Asamblea Nacional del Ecuador, que puede ir en detrimento del sector productivo. Adicionalmente, todos los establecimientos destinados a la elaboración de productos lácteos del cantón Cayambe deben estar regulados y cumplir con todas las leyes creadas para su funcionamiento, siendo controladas por todos los entes competentes, como son Ministerio de Salud, Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de Ambiente, Municipio y entre otros, por ejemplo, con ARCSA agencia adscrita al Ministerio de Salud Pública tienen que obtener el permiso sanitario de funcionamiento y el registro sanitario para comercializar sus productos, Además, deben afiliarse a sus empleados de manera obligatoria al IESS aportando el valor que establezca la ley para que ellos puedan tener derecho a la atención del IESS en caso de alguna enfermedad, derecho a préstamos, fondos de reserva entre otros derechos del trabajador. Es importante que los establecimientos se encuentren regularizados de acuerdo a las normativas existentes de cada institución gubernamental con el fin de que los mismos cumplan con los requisitos y lineamientos para su funcionamiento.

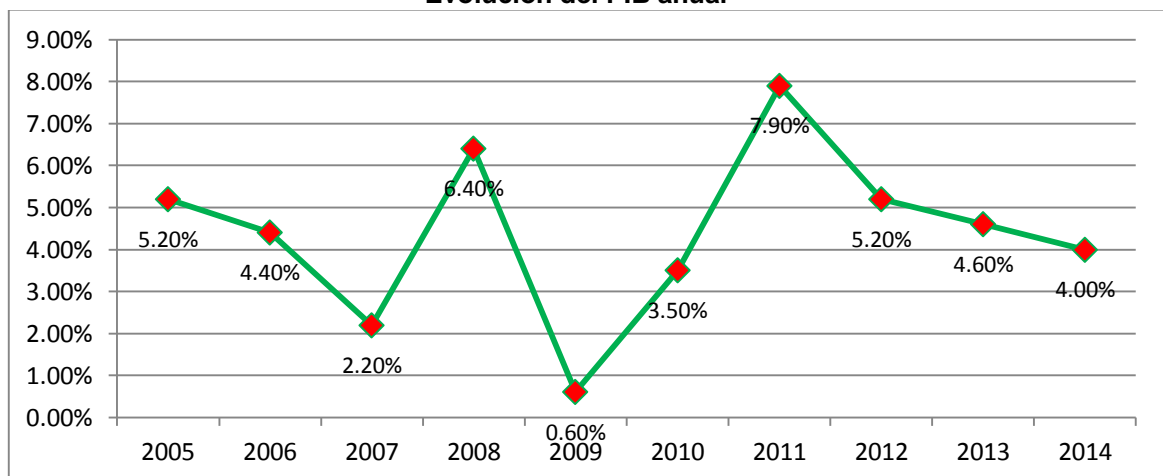
Factor económico:

La economía ecuatoriana, de acuerdo a estimaciones realizadas por Banco Central del Ecuador, durante el año 2015 ha tenido un crecimiento real del 0,4%, que significó un bajo crecimiento en relación con años anteriores. De acuerdo con los primeros planes presentados por el gobierno, en las primeras cadenas productivas seleccionadas en la etapa inicial impulsaron el crecimiento de esos años (Banco Central del Ecuador 2016), entre las que se encontraban:

- Primarias: elaboradores de cacao, elaboradores de café, elaboradores de pescado y maricultura, elaboradores de productos lácteos.
- Industriales: derivados de petróleo, metalmecánica, químicos y farmacéuticos, óptica, papel y cartón, plásticos y caucho, servicios de conocimiento y tecnología, turismo, logística. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

Desde el 2012 se mantiene el ritmo de crecimiento del PIB real pero a un nivel más sostenido, con una tasa de 5,1%. De acuerdo a las previsiones macroeconómicas presentadas por el Banco Central del Ecuador, el crecimiento del PIB real durante el año 2015 alcanzó un 4,9% (Banco Central del Ecuador 2016). Los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo propiciaron una situación complicada alcanzar niveles de crecimiento de otros años (Banco Central del Ecuador 2016).

Figura 75
Evolución del PIB anual

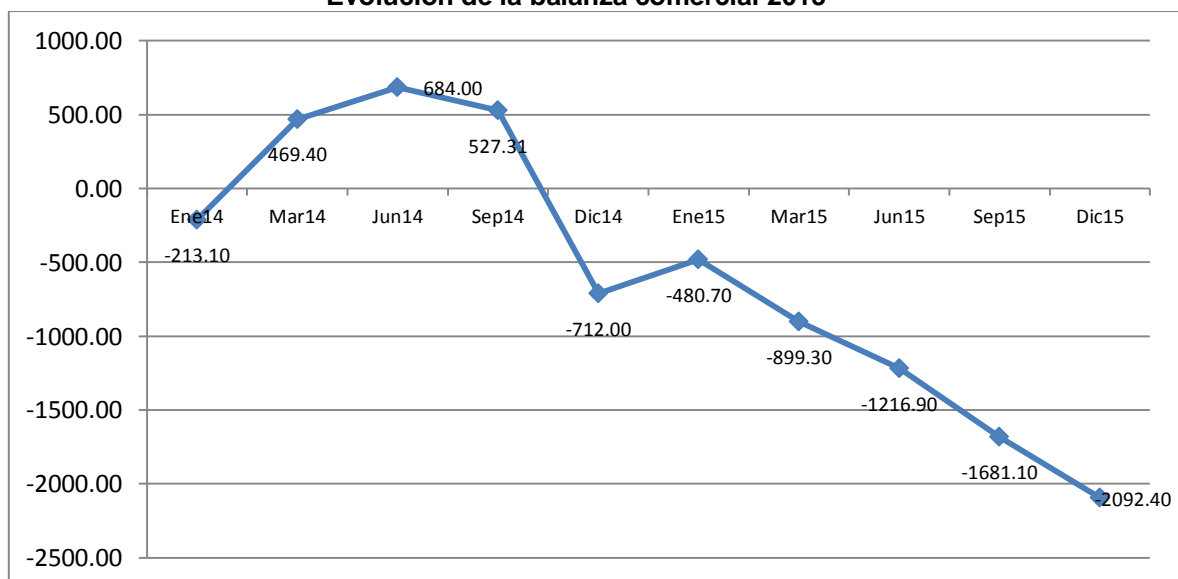


Fuente: (Banco Central del Ecuador 2016)

El país, en el año 2015, sintió un incremento del endeudamiento público, lo que influyó negativamente en el presupuesto del Estado, considerando que la dinámica económica dependía principalmente de la inversión pública, lo que provocó la necesidad de acceder a fuentes de financiamiento para cubrir los requerimientos fiscales y el déficit que se presentó en esos años (Banco Central del Ecuador 2016).

El desempeño de la economía depende en gran medida de lo que se presenta en materia de comercio exterior, donde las medidas de restricción comercial y el incremento de las exportaciones no petroleras para el año 2015 dependieron de la efectividad de las medidas restrictivas, de los mejores precios de productos primarios, del impacto de la disminución del precio del petróleo y la necesidad de la importación de derivados del petróleo. En ese escenario, la situación del sector externo del 2015 presentó igualmente dificultades (Borja 2016, 22). Según los resultados estadísticos del Banco Central se pudo observar que durante los años 2012 al 2014 las exportaciones y las importaciones presentaron diferentes cambios, en el año 2012 las importaciones fue mayor a las exportaciones, mientras que en el año 2013 las importaciones continuaron aumentando logrando desequilibrar en valores cuantitativos altos la balanza comercial, para el año 2014 con la nueva propuesta del cambio de la matriz productiva se logró estabilizar la balanza comercial, la cual igualmente se mantuvo en saldos negativos (Borja 2016, 26).

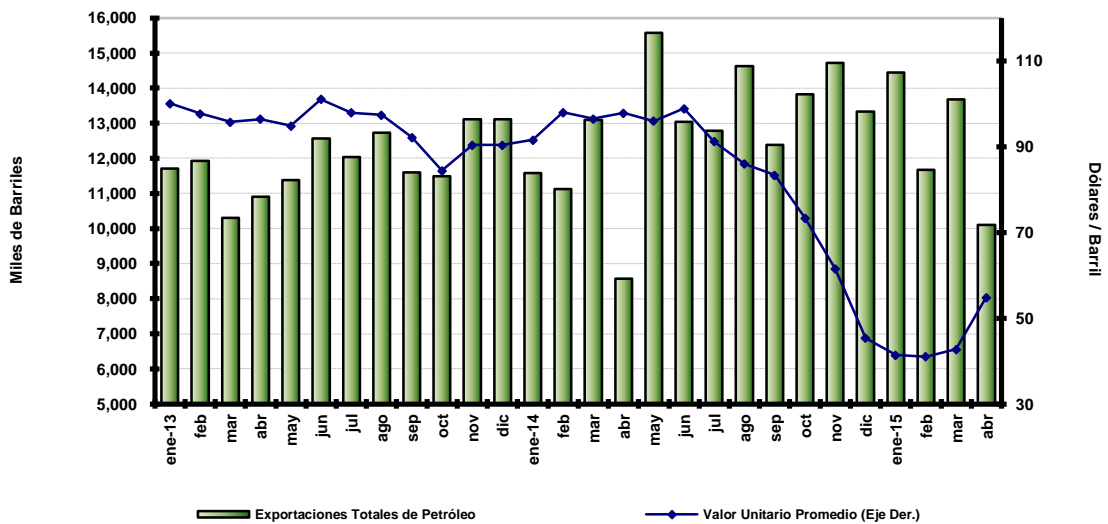
Figura 86
Evolución de la balanza comercial 2015



Fuente: (Banco Central del Ecuador 2016)

Una de las fuentes más importante de la economía del Ecuador, es la exportación de crudo y derivados que fluctuó entre un 43% y 66% del total de exportaciones del país. Ecuador en sus 40 años aproximadamente de explotación petrolera, mantiene un historial nefasto en la economía nacional, debido a que la producción petrolera en la mayoría de los casos estuvo a cargo de compañías internacionales, que extrajeron la mayor cantidad de petróleo de los pozos con mayor producción mediante contratos petroleros de participación firmados sin mayores beneficios nacionales, ante tal situación ser realizaron la renegociación de contratos petroleros que significó ingresos adicionales para el país (Banco Central del Ecuador 2016).

Figura 97
Evolución del precio internacional del petróleo



Fuente: (Banco Central del Ecuador 2016)

En lo que respecta a la tasa de inflación mensual, a diciembre de 2015, finalizó en 3,38%.

Figura 108
Evolución de la tasa de inflación 2015

inflacion	
2015-01-31	3.53
2015-02-28	4.05
2015-03-31	3.76
2015-04-30	4.32
2015-05-31	4.55
2015-06-30	4.87
2015-07-31	4.36
2015-08-31	4.14
2015-09-30	3.78
2015-10-31	3.48
2015-11-30	3.40
2015-12-31	3.38

Fuente: (Banco Central del Ecuador 2016)

Análisis

La situación actual de la economía, podría provocar inestabilidad para contratar y capacitar empleados públicos que brinden apoyo y asesoría necesaria a lo largo de toda la cadena productiva de la industria láctea del cantón Cayambe para su buen desarrollo. Los problemas económicos por los que atraviesa el país generan inconvenientes tanto en el sector público como en el privado del Ecuador. La situación económica del país, la cual ha sido extremadamente difícil desde el año 2015, debido a la reducción del precio del petróleo, los bajos precios de las materias primas, la apreciación del dólar, no permite al Gobierno contar con recursos líquidos suficientes, por lo que ha tenido que recurrir a financiamiento externo e interno, sumando a las decisiones económicas que en los últimos años no se considera que no fueron debidamente medidas, lo que pone al límite la sostenibilidad de la economía, esto trae como consecuencia el establecimiento de medidas de austeridad del gasto público y optimización del uso de los recursos del Estado, principalmente en contrataciones de obras públicas, personal, consultorías, publicidad, vehículos, viajes, entre otros, lo que influye negativamente en el desarrollo del sector de la industria láctea del cantón Cayambe.

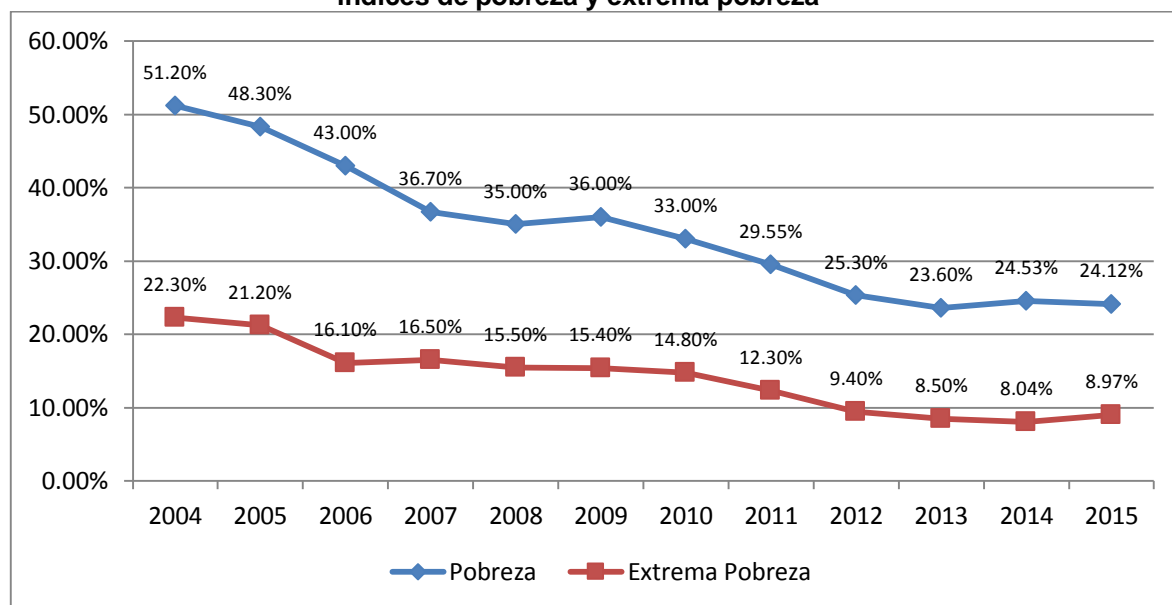
Factor social:

Ecuador es un país de ingreso medio con niveles medianos de pobreza y desigualdad, su economía se fundamenta principalmente en la producción de bienes de bajo valor agregado lo cual se refleja en sus principales exportaciones que corresponden a petróleo y bienes agrícolas. Históricamente el desempeño de la economía se ha encontrado ligado a la fluctuación de los precios internacionales de sus principales bienes de exportación. En la década de 1990 la desregulación al sistema financiero nacional produjo la mayor crisis social y económica que ha experimentado el país en toda su vida republicana, dicha crisis ocasionó que la incidencia de pobreza por ingresos se ubique en 64.4% en el año 2000 (Burgos y Cando 2015).

Ecuador muestra una disminución significativa de la pobreza, extrema pobreza y desigualdad social entre 2004 y 2015, producto de las políticas de desarrollo aplicadas por el Estado. La línea de pobreza en Ecuador se redujo, al bajar de 51,2% en 2004, a 24,12% para el mes de marzo de 2015, en tanto a nivel nacional la pobreza extrema o

indigencia bajó de 22,3% en 2004 a 8,97% para el mes de marzo de 2015 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2015).

Figura 119
Índices de pobreza y extrema pobreza



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

El incremento en inversión en infraestructura pública (inversión en carreteras, obras de riego y puentes, escuelas y hospitales, en la generación y el transporte de energía, en agua y alcantarillado, etc.), tuvo un factor generador que influyó en la reducción del índice de pobreza. En Ecuador se impulsaron políticas públicas sectoriales e intersectoriales que permitieron ampliar las capacidades y oportunidades de la ciudadanía, a través del cumplimiento de derechos de las grandes mayorías como es el acceso a educación de calidad, servicios gratuitos de primer nivel, la intervención en salud, desarrollo urbano y vivienda, inclusión económica y social y movilidad humana (Acosta 2016, 26).

Los cambios que se dieron en el desarrollo social del Ecuador en los últimos años ha tenido efectos significativos, considerando que en 2006 la inversión en toda el área social era de 1.934 millones de dólares, mientras que la proyección en 2015 fue de alrededor de 7.000 millones de dólares, destinados especialmente al sector de salud, datos emitidos por el Ministerio de Salud, determinaron que existía aproximadamente 140 hospitales de la Red Pública de Salud, se construyeron 22 nuevos hospitales y otros 24 en

proceso de remodelación. La planificación de salud también incluyó 950 centros de salud a nivel nacional, con un estándar de 2 camas por cada mil habitantes (Acosta 2016, 37).

Desde el año 2007 el Gobierno ecuatoriano incrementó la inversión en educación que alcanzó 2.800 millones de dólares para el 2015. Esta inversión se vio reflejada en nueva infraestructura implementada en instituciones rurales a escala nacional, además, la gratuidad en escuelas, colegios y universidades públicas que permitió el acceso al estudio de personas de bajos recursos económicos, la entrega gratuita de libros para los estudiantes menores de edad y alimentación escolar (Acosta 2014, 39).

Análisis

El incremento de los factores sociales influye en la migración interna y externa, lo que incrementa los índices de desempleo, subempleo, pobreza y extrema pobreza en la ciudad. La migración es un problema social que se ha incrementado en los últimos años, siendo ocasionado por condiciones socio-económicas como la falta de oportunidades del trabajo críticas que llevan a la pobreza y extrema pobreza y que hacen que los padres de familia salgan hacia otras ciudades o países, con la esperanza de buscar una mejor calidad de vida y así poder brindar una día mejor a su familia, originando por lo general serios problemas como la desintegración familiar, maltrato, abandono, trastornos emocionales, alcoholismo, problemas sociales tales como delincuencia, drogadicción, abusos físicos, psicológicos y hasta sexuales, por parte de las personas que quedan encargados del bienestar de sus hijos. “De acuerdo al último censo de población y vivienda, la población migrante residente fuera del país correspondiente al cantón Cayambe, representa un total de 920 habitantes, los mismos que se han movilizado de manera permanente hacia distintos países del continente Americano y Europeo” (López 2013, 19). Se considera que este factor tiene un alto nivel de impacto en la industria láctea. Adicionalmente, la expansión del sector agrícola, cultivo y cosecha de flores, trajo migración de ciudadanos de la región costa en su mayor parte a Cayambe por lo que se ha convertido en un cantón comercial, lo que produce que la ciudadanía tenga disponibilidad para el consumo de alimentos.

Factor tecnológico:

Datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, respecto al uso de la tecnología en nuestro país, determinó que en el año 2015 el 18,1% de los hogares tenía al menos un computador portátil, mientras el 27,5% de los hogares tenía computadora de escritorio, por otro lado, el 86,4% de los hogares poseía al menos un teléfono celular, mientras el 28,3% de los hogares a nivel nacional tenían acceso a internet. Así mismo, el 28,3% de los hogares tenía acceso a internet, de ellos el 43,7% accedía a través de modem o teléfono. Se consideraba que el 20,0% de las personas en el Ecuador son analfabetas digitales. A nivel nacional, los hogares gastan mensualmente en promedio 74,10 dólares en telefonía celular y 44,26 dólares en internet.

Respecto a la inversión del gobierno en tecnología, según la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Ecuador invierte el 0,47% de su PIB en tecnología. La meta es llegar al 1%. En este escenario, Yachay, Ciudad del Conocimiento, es el proyecto emblema del Gobierno. Con una inversión inicial de USD 400 millones se levantará en Urcuquí (Imbabura) y estará enfocada en cinco áreas: Ciencias de la Vida, Nanociencia, Energía Renovable, Cambio Climático, Tecnologías de la Información y la Comunicación y Petroquímica. Esto traería una oportunidad de medio impacto para el desarrollo de nuevas tecnologías en la industria láctea.

Análisis

A lo largo de toda la cadena productiva de la Industria Láctea del Cantón Cayambe se utilizan un sin número de instrumentos tecnológicos, algunos de éstos se encuentran disponibles en el mercado Nacional; sin embargo, otros deben ser importados, los cuales ayudan a los ganaderos en la producción de la leche y a los establecimientos a elaborar los productos lácteos de manera que los procesos de producción sean más eficientes, productivos y eficaces.

Tabla 30
Equipamiento básico para la producción de leche

N°	Descripción	Valor (US \$)
1	Maquinaria y Equipos	
2	Equipo de Ordeño eléctrico	3000
3	Tina de lavado de utensilios de ordeño	500
4	Tanque de Refrigeración	10000
5	Termómetro	160
6	Bidones de Leche	145
7	Filtros de Leche	30

Fuente: establecimientos comercializadores de materia prima y equipos
Elaboración propia

Tabla 31
Equipamiento básico para la producción de productos lácteos

N°	Descripción	Valor (US \$)
1	Maquinaria y Equipos	
2	Tina Quesera Q 100 SOL	1400
3	Marmita Pateurizador	1500
4	Molde de Queso	45
5	Marmita Volcablearia	2400
6	Tanque de Refrigeración	10000
7	Prensa Para queso andino PRENS Q 18	750
8	Descremadora leche	9800
9	Mantequillera Elba 30	11200
10	Lira para corte de queso	240
11	Envasadora al Vacío	4500
12	Selladora	1.400
13	Caldero	10.000
14	Brixómetro (refractómetro)	700
15	Termómetro	160
16	Peachímetro	240

Fuente: establecimientos comercializadores de materia prima y equipos
Elaboración propia

2.2.1.2. Matriz de impacto

Tabla 42
Análisis PEST

Factor	Impacto		Comentario
	Favorable	Desfavorable	
1. Político			
1.1. Marco jurídico	X		El marco jurídico de fomento a la producción favorece al sector
1.2. Políticas públicas	X		Existen adecuadas políticas públicas para la asignación de insumos y asesoramiento técnico
1.3. Infraestructura	X		Incentiva la producción
1.4. Economía popular y solidaria	X		Incentiva la asociación y la vinculación de actores de menos recursos.
1.5. Plan Nacional del Buen Vivir	X		Incentiva la producción y mejora capacidades ciudadanía
1.6. Actos de corrupción		X	Deteriora la imagen del país y la confianza en los organismos públicos
1.7. Inestabilidad jurídica		X	Afecta las actividades productivas del sector
2. Económico			
2.1. Crecimiento económico PIB		X	Fomenta la inversión y mejora la producción
2.2. Déficit presupuestario		X	Se detiene el crecimiento y se detiene la inversión y la obra pública
2.3. Falta de inversión en el sector público		X	Existe una posibilidad de que no se realicen inversiones para mejorar la infraestructura y la obra pública
2.4. Caída del precio del petróleo		X	Existe una posibilidad de que no se realicen inversiones para mejorar la infraestructura y la obra pública
2.5. Endeudamiento público		X	Existe una posibilidad de que no se realicen inversiones para mejorar la infraestructura y la obra pública
2.6. Déficit en la balanza comercial		X	Las importaciones siguen siendo una amenaza para la industria nacional
2.7. Baja tasa de inflación	X		Mantiene precios y costos estables lo que fomenta la producción y las ventas del sector
3. Social			
3.1. Diminución de pobreza y extrema pobreza	X		Influye positivamente en los niveles socioeconómicos de los productores de la zona
3.2. Inversión en infraestructura pública	X		Influye en la calidad de vida de los productores de la zona, se

			presentan oportunidades de atender a sectores vulnerables a través de proyectos sociales como alimentación escolar, lo que fomentaría la producción e incrementaría la participación en el sector
3.3. Migración interna y externa		X	Influye negativamente en los niveles sociales, puesto que se reduce la mano de obra se incrementan los problemas sociales
4. Tecnología			
4.1. Incremento de uso de la tecnología en la población	X		Permite aprovechar un espacio para difundir y comercializar los productos lácteos, alcanzando a un mayor porcentaje de la población
4.2. Inversión en nuevas tecnologías	X		Permite la investigación, el desarrollo y la oportunidad de mejorar los procesos, los insumos y las herramientas

Fuente: Investigación de campo

2.2.1.3. Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite identificar el grado de competencia que existe para una empresa y que sirve como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. A continuación se presenta la definición y el grado o poder de negociación que tienen los cinco elementos en la industria láctea del cantón Cayambe:

Tabla 33
Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Definición	Factor	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Rivalidad entre los competidores	Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad (Torreblanca 2014).	Las empresas de la industria láctea se desenvuelven en un mercado altamente competitivo, debido a la gran cantidad de productores y empresas de la industria láctea del cantón Cayambe.	X		
		La rivalidad entre los competidores existe desde la competencia de precios, la publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes.		X	
		Alta rivalidad existente entre la diversidad de empresas que compiten en el mercado (Alpina Ecuador SA, Flóralp S.A., DPA	X		

		Ecuajugos SA-Nestlé, Reybanpac SA, Industrias Lácteas Toni S.A.)			
		Mercado con mayor participación lo que produce que las ventas no crezcan a un ritmo sostenible.		X	
		Las empresas, para poder incrementar su cuota de mercado, tienen que quitar cuota a otras empresas o buscar nuevos mercados en los que también tendrán que luchar con otros competidores.	X		
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada (Torreblanca 2014)	El ingreso de leche en polvo desde Colombia limita la capacidad competitiva del sector, debido a los bajos costos que representa finalmente al consumidor.	X		
		La entrada de nuevos competidores ocasionaría una saturación del mercado, ya que en la actualidad se cuenta con diversas marcas de productos lácteos que son muy buenos y ya para este año hay un excedente de 150 mil litros diarios de leche en el Ecuador, según cifras de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO) que son los sectores de mayor producción de leche, la Sierra con el (75%), el oriente (11%) y la diferencia (14%) en el resto del país.	X		
		Siendo así que para que ingresen nuevos competidores a esta industria podrían hacerlo, si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes o precios más bajos y con la apertura de nuevos mercados para convertirse en un gran exportador ya que el consumo per cápita que es de 100 litros al año está atendida y con excedentes.		X	
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto, un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto (Torreblanca 2014).	Se encuentran en productos de origen vegetal, como la soya, donde sus altos componentes nutricionales y su composición nula en lactosa la colocan como una alternativa que trae mayores beneficios digestivos a los consumidores.	X		
		El bajo precio de los productos sustitutos se convierte en una amenaza para la línea de productos elaborada a base de lácteos.		X	
		Productos secundarios que tiende a satisfacer los nutrientes que reporta la leche para la salud, como las frutas, la carne, las verduras, etc. Es decir que el consumidor puede disponer de	X		

		una amplia línea de productos para reemplazar la leche.				
Poder de negociación de los proveedores	Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos (Torreblanca 2014).	Aproximadamente, se dedican 3,5 millones de hectáreas a la producción de leche, es el único producto de venta estable para el campesino, en las zonas altas no existen muchas opciones de siembra; entonces, la leche se convierte en lo que llaman el sueldo del campo, porque recibe el fruto de su venta cada 15 días.	X			
		La estructura de la producción que existe es de 298 mil productores, la gran mayoría son medianos y pequeños; así que hablar de grandes productores es muy relativo. Por el tamaño, la mayoría de propiedades es de menos de 100 hectáreas, ahí se produce el 65% de la leche gran parte en la Sierra.		X		
		Es una actividad que depende en gran medida de la población campesina, que es la que genera producción y empleo, especialmente de tipo familiar.	X			
		La mejor forma de trabajar con los productores de leche (tanto medianos como pequeños) ha sido convertirlos en socios estratégicos; es una alianza, pero no una obligación. Es justamente este principio de libertad el que la hace efectiva la negociación con estos proveedores.				X
		El Gobierno por medio de sus programas ha brindado apoyo a estos pequeños productores para que no sean víctimas de intermediarios y puedan obtener buenos precios por el producto que ofrecen a las empresas lácteas. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de la leche.				X
Poder de negociación de los consumidores	Lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones (Torreblanca 2014).	Gracias a los índices de calidad en la entrega de productos, por parte de la industria láctea, ha logrado conformar un grupo de clientes de alta fidelidad hacia la empresa.		X		
		Los consumidores finales son cada vez más exigentes, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad. Poseen un alto poder negociador ya que pueden cambiar de marca las cuales hay muchas en el mercado si no se encuentran satisfechos.	X			
		Otros compradores importantes son las tiendas y los		X		

		supermercados, quienes realizan compras en grandes volúmenes, lo que le permite contar con un gran poder negociador, ya que son ellos quienes establecen los plazos de pago, distribución de espacios físicos, etc.			
--	--	---	--	--	--

Fuente: Investigación de campo

2.2.2. Microambiente

2.2.2.1. La producción de leche en el cantón Cayambe

Tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la región interandina, donde se ubican los mayores hatos lecheros. Esto se confirma según los últimos datos del Censo Agropecuario del año 2000, que indica que el 73% de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra, aproximadamente un 19% en la Costa y un 8% en el Oriente y Región Insular. El uso y destino de la producción lechera en el país tiene un comportamiento regular. Según estimaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre un 25% y un 32% de la producción bruta se destina a consumo de terneros (autoconsumo) y mermas (2%). Este comportamiento resulta explicable, ya que las importaciones de sustituto de leche para terneros registradas oficialmente constituyen un 3 por mil de la producción interna de leche. La disponibilidad de leche cruda para consumo humano e industrial representa alrededor del 75% de la producción bruta. La leche fluida disponible se destina en un 25% para elaboración industrial (19% para leche pasteurizada y 6% para elaborados lácteos), 75% entre consumo y utilización de leche cruda (39% en consumo humano directo y 35% para industrias caseras de quesos frescos) y aproximadamente un 1% se comercia con Colombia en la frontera.

En todas las zonas de Pichincha, existen comunidades campesinas productoras de leche, muchas de ellas en franco proceso de modernización, al igual que pequeños productores. Cayambe especialmente, ha sido cuna de la producción artesanal de lácteos, así como, de importantes industrias, que hoy tienen enorme proyección nacional. En toda la provincia, no es raro ver pastando o amarradas en los caminos vecinales, vacas lecheras de campesinos que no dejan desperdiciar ningún pasto (Centro de la Industria Láctea 2015, 12).

Cayambe, es un gran valle lechero al norte de Pichincha, que tiene muy importantes ganaderías que son parte de la identidad de Cayambe, donde se puede destacar haciendas como “La Compañía” y “El Prado” que desde 1919 su ganado ha sido la base para desarrollar las mejores características genéticas de raza, en ganado lechero. Siguen innumerables haciendas como Granobles, Turín, Piamonte, Guachalá, etc., que forman actualmente cientos de hatos y que tienen también excelente ganado especializado y una importante producción lechera (Centro de la Industria Láctea 2015, 14).

Es en estos valles interandinos de climas templados y benignos, el ganado de leche se adapta y desarrolla muy bien y que permite el desarrollo de diferentes eslabones de la cadena láctea, que incluye a necesarios transportistas y comerciantes de leche, pequeñas, medianas y grandes industrias, sistemas de medición de la calidad de la leche, sistemas de distribución de los productos lácteos, hasta llegar a tiendas y autoservicios en las diferentes urbes del país, para finalmente llegar a la mesa de los ecuatorianos (Centro de la Industria Láctea 2015, 15).

Diversas instituciones, públicas y privadas, han contribuido con los productores en la implementación de sistemas de riego por aspersión, mejoramiento de pasturas, mejoramiento genético, sanidad animal, la instalación de centros de acopio y enfriamiento de leche cruda, capacitación sobre el manejo de la calidad de la leche y trabajo asociativo, con las comunidades de El Chaupi, Pesillo, La Chimba, Paquiestancia y Santo Domingo. El 02 de marzo del 2011 se inaugura el Centro de Investigación de la Leche - CILEC, con el objetivo de contribuir en forma efectiva al conocimiento y solución de los problemas de la ganadería bovina y de la cadena de la leche a través de la investigación y vinculación con productores, industriales y consumidores, buscando el equilibrio con el ambiente, respetando las dinámicas sociales (Centro de la Industria Láctea 2015, 17).

El CILEC cuenta con un moderno y bien equipado laboratorio de análisis instrumental para leche cruda. Sus líneas de investigación se orientan hacia: el mejoramiento genético en la ganadería de leche, alternativas eficientes para la alimentación y nutrición de bovinos de leche, el estudio de la mastitis, enfermedades relacionadas a la leche y la salud pública, los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad alimentaria aplicada a leche y derivados y las interrelaciones sociales y ambientales de la actividad lechera (Centro de la Industria Láctea 2015, 19).

Desde el año 2003, los productores de leche iniciaron la organización y asociación para participar en un programa de centros de acopio de leche, que impulsó la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), para fortalecer la producción lechera en la región, impulsando con esto el funcionamiento de los primeros centros de acopio con tanques de frío en cinco comunidades bajo el principio de asociación comunitaria, dinamizando la producción lechera en esos sectores (Centro de la Industria Láctea 2015). Posteriormente, un grupo de empresarios representantes de importantes empresas, entre ellas: Floralp S.A., Lechera Andina S.A., Agrícola Ganadera Reybanpac, Nestlé/Ecuajugos S.A. y Zulac S.A., decidieron constituir legalmente el Centro de la Industria Láctea (CIL), con el objetivo de representar a las industrias lácteas del Ecuador comprometidas con la calidad de sus productos, con valores establecidos y el cumplimiento de altos estándares de responsabilidad social y ambiental. El Centro de la Industria Láctea en su labor ha entablado relaciones con el sector ganadero en búsqueda de acercamientos que permitan un conocimiento más cercano de sus necesidades y lograr acuerdos en un trabajo conjunto para soluciones comunes que beneficien el sector (Centro de la Industria Láctea 2015, 21).

El Centro de la Industria Láctea, subsiguientemente creó una Comisión Técnica cuyos objetivos principales incluyen el mejoramiento de la calidad y la actualización de la normatividad técnica de los productos lácteos, llevando a cabo cursos de capacitación en los que ha existido la participación de personal de las empresas asociadas al CIL, de otras empresas interesadas y personas particulares. En años posteriores, el Centro de la Industria Láctea se vincula al Consejo Consultivo de la Leche, instancia coordinada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), con el objetivo de contribuir al desarrollo de alternativas en pro del desarrollo del sector lechero mediante la aplicación de proyectos para mejorar las condiciones de los productos y transformar a la actividad lechera en una actividad sostenible a largo plazo (Centro de la Industria Láctea 2015, 23).

La producción diaria de leche en la provincia de Pichincha ha tenido una evolución favorable entre desde el año 2009 al año 2015. En 7 años, la producción nacional ha crecido, producto de la expansión tanto del hato bovino, como del área destinada a pastoreo de ganado vacuno. Como se puede ver en el cuadro la evolución de la producción

lechera ha mantenido un crecimiento constante, donde el mayor productor sigue siendo el Cantón Mejía (38%), seguido por el cantón Cayambe (23%) y Pedro Moncayo (13%).

Tabla 34
Volumen de producción diaria en litros, por cantones de la provincia de Pichincha

Cantón	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mejía	524.905	552.531	581.612	612.223	644.445	678.364	714.067
Cayambe	312.414	328.857	346.165	364.384	383.563	403.750	425.000
Pedro Moncayo	186.477	196.292	206.623	217.498	228.945	240.995	253.679
Rumiñahui	98.796	103.996	109.470	115.231	121.296	127.680	134.400
Pedro Vicente Maldonado	82.183	86.509	91.062	95.855	100.900	106.210	111.800
Puerto Quito	80.158	84.377	88.818	93.492	98.413	103.593	109.045
San Miguel de los Bancos	64.994	68.415	72.015	75.806	79.795	83.995	88.416
Quito	37.839	39.830	41.927	44.133	46.456	48.901	51.475
Total litros	1.387.767	1.460.807	1.537.692	1.618.623	1.703.814	1.793.488	1.887.882

Fuente: MAGAP (2015)

De acuerdo a los datos proporcionados, el destino que le dan los productores a la producción diaria de leche es de un 12% para el consumo, un 25% a la producción artesanal y un 63% a la venta, que por lo general se da en los centros de acopio.

Tabla 35
Destino de la producción diaria de leche del cantón Cayambe

Destino	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo	37.490	39.463	41.540	43.726	46.028	48.450	51.000
Producción artesanal	78.104	82.214	86.541	91.096	95.891	100.938	106.250
Venta	196.821	207.180	218.084	229.562	241.644	254.363	267.750
Total	312.414	328.857	346.165	364.384	383.563	403.750	425.000

Fuente: MAGAP (2015)

Producción y estructura provincial del hato

La de mayor aporte a la producción a nivel nacional sigue siendo Pichincha, donde el cantón Mejía con un 45% y el cantón Cayambe con un 32%, son los que más aportan a la producción provincial. En cuanto a la composición de Cayambe, del hato bovino

total, es decir, sin diferenciar entre los animales que se destinan para carne o para leche, ha ido creciendo, lo que les ha permitido en los últimos años poder especializarse en la producción pecuaria.

Tabla 36
Número de cabezas de ganado por cantones de la provincia de Pichincha

Cantón	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mejía	137.342	151.076	166.184	182.803	201.083	221.191	243.310
Cayambe	81.744	89.918	98.910	108.801	119.681	131.649	144.814
Pedro Moncayo	48.792	53.671	59.038	64.942	71.437	78.580	86.438
Rumiñahui	25.850	28.435	31.279	34.407	37.847	41.632	45.795
Pedro Vicente Maldonado	21.503	23.654	26.019	28.621	31.483	34.631	38.095
Puerto Quito	20.974	23.071	25.378	27.916	30.707	33.778	37.156
San Miguel de los Bancos	17.006	18.706	20.577	22.635	24.898	27.388	30.127
Quito	9.901	10.891	11.980	13.178	14.495	15.945	17.540
Total cabezas de ganado	363.112	399.423	439.365	483.301	531.632	584.795	643.274

Fuente: MAGAP (2015)

2.2.2.2. La industria láctea del cantón Cayambe

En Cayambe se encuentra una de las industrias lácteas más grandes del país. Nestlé de origen suizo, adquirió la Industria Lechera Friedman en 1972 y marcó el rumbo lechero de producción y consumo de lácteos de alta calidad en la década de los años setenta con varias fórmulas infantiles que continúan siendo líderes en el mercado de nutrición infantil. En aquel año, Nestlé consolidó su prestigio en el mercado ecuatoriano, al pasar de ser una empresa comercializadora a productora en base a leche fresca de producción local del principal valle ganadero de la época. Desde entonces, su fábrica ha venido renovando sus equipos con la más alta tecnología para la producción de leche en polvo y leches líquidas con procesos UHT en envases Tetra Pak (Centro de la Industria Láctea 2015, 37).

Por otro lado, una de las industrias que tuvo el mayor auge fue la quesera, misma que se ha desarrollado gracias a la inversión que realizaron varios empresarios, quienes trajeron a técnicos de Italia y la India, para producir otros tipos de quesos y aumentar el interés del consumidor por esta categoría de productos. Es así que esta industria fue la

creadora del Queso Mozzarella Ecuatoriano o del Queso Javierino. Es esta pasión por la lechería, por el desarrollo de productos nuevos, que a pesar de la dureza del trabajo en el campo y las horas interminables en una industria que permanece despierta 24 horas al día, los 365 días del año, que Cayambe se ha convertido en uno de los centros más importantes de la industria láctea del país (Centro de la Industria Láctea 2015, 35).

Procesamiento de leche y capacidad industrial

De acuerdo al último levantamiento de información sobre plantas de producción de productos derivados de leche, se registraron de entre los más importantes, 25 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales. De estas industrias, el 40% se encuentran ubicadas en el cantón Cayambe y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción.

Durante los últimos años y gracias al proceso de liberalización económica y apertura comercial, se han establecido otras Empresas como Parmalat, CEDI, Industrias Lácteas Tony, Chiverías, Alpina, Rey Leche, ente otras.

Tabla 37
Destino industrial de la leche para la venta del cantón Cayambe

Destino	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Leche pasteurizada	66.919	70.441	74.149	78.051	82.159	86.483	91.035
Productos lácteos	120.061	126.380	133.031	140.033	147.403	155.161	163.328
Otros	9.841	10.359	10.904	11.478	12.082	12.718	13.388
Total	196.821	207.180	218.084	229.562	241.644	254.363	267.750

Fuente: MAGAP (2015)

2.2.3. Cadena de valor

La cadena de la industria láctea comprende a distintos eslabones, que van desde la producción de leche a la industrialización de la materia prima, la distribución y la comercialización interna y externa. La leche recorre un extenso camino desde el ordeño hasta su ingreso en la planta procesadora, donde se convierte en la materia prima de una enorme gama de productos lácteos, entre los que se encuentran: el yogurt, la crema, la mantquilla, el dulce de leche, los quesos y las leches especiales. La cadena se estructura en torno a un conjunto de actividades que pueden agruparse en dos etapas: (i) la

producción de leche cruda y (ii) la elaboración de productos lácteos. Existe una fuerte interdependencia productiva entre estas dos etapas, teniendo en cuenta que prácticamente la totalidad de la producción de leche cruda se destina a la industria láctea para su posterior procesamiento (Cuevas, Espinoza y Flores 2014, 27).

La etapa primaria de la producción local está compuesta exclusivamente por la producción de leche cruda, insumo básico de la industria láctea. En este sentido, se debe tener en cuenta que la producción de leche cruda se relaciona hacia atrás con diversas actividades, tanto primarias como industriales, entre las cuales figuran la cría de ganado lechero, la fabricación de tractores y maquinaria agrícola, la fabricación de productos químicos (fertilizantes y fitosanitarios), el cultivo de cereales y oleaginosas (principalmente forrajeras para alimentación animal), la producción de suplementos para el ganado (alimentos balanceados), la elaboración de productos medicinales (para uso veterinario), la producción de maquinaria de uso especial (ordeñadoras, equipos de refrigeración, contenedores, cisternas para el transporte) y la producción de maquinaria de uso general (motores, bombas, grifos, compresores, balanzas, etc.) (Cuevas, Espinoza y Flores 2014, 29).

La extracción de la leche y su transporte se hacen por medio de vacío, durante el proceso de ordeño, la leche solamente tiene contacto con el interior del sistema, lo que reduce notablemente las posibilidades de contaminación externa. Los encargados de transportar la leche hasta los “centros de acopio”, son camiones especialmente diseñados para mantener una temperatura adecuada. En la planta procesadora, la leche cruda se clasifica según su calidad higiénica-sanitaria. Luego, es sometida a un proceso térmico con altas temperaturas previo a su utilización a fin de asegurar su total pureza y calidad. Siguen en su tratamiento los procesos de pasteurización, descremado, homogenización, ultrapasteurización y esterilización y envasado de la leche (Cuevas, Espinoza y Flores 2014, 31).

Finalmente, la leche es destinada a la etapa industrial para la posterior elaboración de productos lácteos, que se dividen en dos grandes categorías: leches fluidas y productos lácteos, para posteriormente llegar al consumidor (Cuevas, Espinoza y Flores 2014, 33).

Figura 30
Cadena de valor de la industria láctea



Fuente: (Cuevas, Espinoza y Flores 2014).

2.2.4. Benchmarking

Gracias a la naturaleza en los Andes y sus tierras altas, existe un clima muy especial que va de 4° a 28° grados centígrados de temperatura y que comprende, extensas áreas de la agricultura y ganadería del Ecuador, lo que lo convierte en un nicho productivo muy especial en el planeta. Es esta región en donde se sitúan las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Chimborazo, y las demás australes de: Cañar, Azuay y Loja. En estas zonas de la serranía, con sus características climáticas similares, es donde se ha desarrollado la mayor parte de la producción, comercio, artesanía e industria de la leche. La producción lechera de la provincia de Pichincha, es la mayor con tradición ganadera, que en los últimos 50 años ha sumado, su producción de tierras altas y zonas subtropicales, las mismas que hoy constituyen un importante aporte a la economía del país, especialmente en los cantones Mejía y Cayambe, ejes gravitantes de la producción lechera (Vizcarra, Lasso y Tapia 2015, 47).

En Pichincha, el Cantón Mejía y su cabecera cantonal, Machachi, es el sector de mayor producción nacional de leche. Las condiciones ecológicas de la cordillera occidental, permiten que los vientos que llegan desde el Océano Pacífico, empujen las nubes cálidas de la costa, cargadas de humedad las mismas que a su paso se descargan en nieblas y lluvias en el bosque nublado de Occidente, luego traspasan la cordillera y suben sobre Aloag, para cruzar el valle y chocar con el cerro Pasochoa o Rumiñahui, que al enfriarse a esas alturas, precipitan constantes lluvias, manteniendo verdes los pastizales y llenos los cursos de agua de todo el Cantón (Vizcarra, Lasso y Tapia 2015, 48).

Es permanente el verdor del Cantón Mejía, donde es común ver grandes arboledas, bajo cuya sombra pastorean hermosas vacas. Mejía tiene el ganado lechero más antiguo del Ecuador, el mismo que mantiene un alto valor genético; las vacas Holstein, Brown Swiss, Jersey, y Normando, han sido y son la base donde se ha originado, mucha de la ganadería de todo el país. Allí se ubica la mayoría de haciendas, con una muy alta producción lechera por hectárea. En la actualidad, el Cantón Mejía está dividido en cientos de haciendas ganaderas, que en promedio producen 17,8 litros y existen varias que alcanzan sobre los 25 litros por día (Vizcarra, Lasso y Tapia 2015, 49).

Según el MAGAP la producción de leche, que es el principal producto pecuario producido en Machachi, en el mes de marzo del 2015, alcanzó en promedio 714.067 litros de leche diarios con una existencia total de 485 hectáreas de potrero. En este sector se mantiene el precio de venta al productor, por cada litro de leche pura, en 0,42 centavos de dólar. Se debe considerar también que la producción de leche efectuada por los grandes, medianos y pequeños productores tienen diferencias de valores entre sí, porque para el caso de los grandes y medianos productores los costos por litro de adquisición de quien demanda esta producción son mayores y para el caso de los pequeños productores son menores. Los grandes y medianos productores de leche cuentan con registros sanitarios con parámetros de calidad para los procesos de pasteurización, en cambio los pequeños productores no se rigen por las normas (Vizcarra, Lasso y Tapia 2015, 50).

De acuerdo a los datos proporcionados, el destino que le dan los productores a la producción diaria de leche es de un 16% para el consumo, un 18% a la producción artesanal y un 66% a la venta, que por lo general se da en los centros de acopio. Es decir que a diferencia del cantón Cayambe, este cantón destina una mayor proporción de su producción a la venta.

Tabla 38
Destino de la producción diaria de leche del cantón Mejía

Destino	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo	83.985	88.405	93.058	97.956	103.111	108.538	114.251
Producción artesanal	94.483	99.456	104.690	110.200	116.000	122.105	128.532
Venta	346.437	364.671	383.864	404.067	425.334	447.720	471.284
Total	524.905	552.531	581.612	612.223	644.445	678.364	714.067

Fuente: MAGAP (2015)

De estas industrias, el 20% se encuentran ubicadas en el cantón Mejía y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada y la elaboración industrial de productos lácteos.

Tabla 39
Destino industrial de la leche para la venta del cantón Mejía

Destino	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Leche pasteurizada	194.005	204.216	214.964	226.278	238.187	250.723	263.919
Productos lácteos	142.039	149.515	157.384	165.668	174.387	183.565	193.227
Otros	10.393	10.940	11.516	12.122	12.760	13.432	14.139
Total	346.437	364.671	383.864	404.067	425.334	447.720	471.284

Fuente: MAGAP (2015)

La mayor parte de su producción y comercialización de la leche y sus derivados se encuentran centralizados prácticamente en la parroquia de Aloág, con el siguiente detalle:

Figura 121
Empresas de producción y comercialización de lácteos

EMPRESA	REPRESENTANTE	PARROQUIA	DIRECCIÓN
Alimentos Naturales Granja. La	Ing. María Fernanda Altamirano	Machachi	Barrio Sucre N- 8100 y Panzaleo
Lácteos Verito	Sra. Ruth Emilia Tapia Vargas	Aloág	Barrio El Arrayán, calle 8 de Septiembre E1-84 y vía al Calvario
Lácteos Progreso	El Sr. Bayardo López	Aloág	Barrio Aychapicho, calle Lucinda Toledo y Miguel Salazar
Lácteos Flor Del Campo	Sr. Darwin José Cuaran Mosquera	Aloág	Barrio Occidental, Calle Octavio Pazmiño E2-54, Ciudadela Flor del Castillo
Lácteos LEMACH	Sr. Iván Cueva Ayala	Machachi	Calle Simón Bolívar y Aloási
Queso Artesanal Alogueño	Sra. Ximena del Carmen Corral	Aloág	Hacienda El Calvario
Quesos Pastorcita	La Sra. Carlota Calderón	Aloág	Calle Alianza y Tadeo Romo
Lácteos Juanito	Sr. José Luis Tuquerez	Aloág	Urbanización El Portal, calle Miguel Salazar.
Lácteos ECUALAC	Sra. Ana Yolanda Suárez	Aloási	Panamericana Sur Km. 20, sector El Tambo 2
Alpina	Sr. Raúl Jimenez	Machachi	Panamericana Sur Km. 44 vía, frente a la Escuela NASA.

Fuente: (Vizcarra, Lasso y Tapia 2015)

De acuerdo a los datos comparativo, se puede establecer que el cantón Mejía tiene un mayor volumen de producción, donde casi el 38% de la superficie del cantón está destinado a pastizales, por otro lado ha alcanzado mejores niveles de desarrollo agropecuario, sin embargo, su industria láctea artesanal es más baja que el cantón Cayambe, considerando que la mayor parte de producción está destinada para la venta a las grandes industrias lácteas.

2.2.5. Matriz FODA

Oportunidades:

1. Incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado, desde el año 2009 al 2014 existió un incremento de consumo por persona de leche en 1,06 litros, de yogurt en 1,67 litros, de leche en polvo en 0,04 kilos, de queso en 0.45 kilos y el dulce de leche se mantuvo su consumo desde el año 2009 al 2014 en 0.03 kilos (El Comercio, 2016).
2. Incremento del consumo de productos lácteos por los programas de asistencia alimentaria y compensación social.
3. Existencia de un consumo habitual importante producción artesanal de quesos.
4. Acceso a nichos de mercado externos que demandan productos lácteos diversificados.
5. Existencia de nuevas técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético y manejo ganadero.
6. Prioridad de la ganadería lechera en la política sectorial agraria.

Amenazas:

1. Existencia de niveles significativos de importación de productos lácteos para sustituir con producción nacional, 8,2 miles de toneladas (Proecuador 2015, 11).
2. Ocurrencia de fenómenos naturales.

3. Introducción de enfermedades exóticas por el contrabando de ganado de países fronterizos.
4. Altos niveles de competitividad de la producción láctea de países extranjeros.
5. Desgravación arancelaria de los productos lácteos por acuerdos internacionales.
6. Sistemas de comunicación deficientes que dificultan la comercialización, servicios y otros.

2.2.6. Evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos EFE, permite resumir y evaluar la información política, económica, social y tecnológica. (Steiner, 2008). Esta calificación determina:

Muy baja	=	1
Baja	=	2
Media	=	3
Alta	=	4

Tabla 40
Matriz EFE de la industria láctea del cantón Cayambe

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado	0,05	3	0,15
Incremento del consumo de productos lácteos por los programas de asistencia alimentaria y compensación social	0,1	3	0,3
Existencia de un consumo habitual importante producción artesanal de quesos.	0,16	4	0,64
Acceso a nichos de mercado externos que demandan productos lácteos diversificados.	0,05	3	0,15
Existencia de nuevas técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético y manejo ganadero.	0,15	4	0,6
Prioridad de la ganadería lechera en la política sectorial agraria	0,12	4	0,48
AMENAZAS			2,32
Existencia de niveles significativos de importación de productos lácteos para sustituir con producción nacional	0,05	2	0,1
Ocurrencia de fenómenos naturales.	0,05	1	0,05
Introducción de enfermedades exóticas por el contrabando de ganado de países fronterizos.	0,1	2	0,2
Altos niveles de competitividad de la producción láctea de países extranjeros.	0,05	2	0,1
Incremento de gravámenes arancelarios de los productos lácteos por políticas internacionales.	0,07	2	0,14
Sistemas de comunicación deficientes que dificultan la comercialización, servicios y otros.	0,05	2	0,1
			0,69
TOTAL	1		3,01

Fuente: Investigación de campo

Los resultados determinan un valor ponderado de 2,32, para las oportunidades y 0,69 para las amenazas, con un valor total de 3,01, es decir, que la industria está en la capacidad de aprovechar las oportunidades y enfrentar con éxito las amenazas, estableciéndose un medioambiente externo favorable para la industria láctea del cantón Cayambe.

2.2.7. Matriz estratégica oportunidades – amenazas

Es un instrumento de ajuste importante que ayudará a desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas (Steiner 2008, 65):

Tabla 41
Matriz estratégica de la industria láctea del cantón Cayambe

	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de niveles significativos de importación de productos lácteos para sustituir con producción nacional. 2. Ocurrencia de fenómenos naturales. 3. Introducción de enfermedades exóticas por el contrabando de ganado de países fronterizos. 4. Altos niveles de competitividad de la producción láctea de países extranjeros. 5. Desgravación arancelaria de los productos lácteos por acuerdos internacionales. 6. Sistemas de comunicación deficientes que dificultan la comercialización, servicios y otros.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado. 2. Incremento del consumo de productos lácteos por los programas de asistencia alimentaria y compensación social. 3. Existencia de un consumo habitual importante producción artesanal de quesos. 4. Acceso a nichos de mercado externos que demandan productos lácteos diversificados. 5. Existencia de nuevas técnicas biotecnológicas. de mejoramiento genético y manejo ganadero. 6. Prioridad de la ganadería lechera en la política sectorial agraria. 	<p style="text-align: center;">Estrategias – OA</p> <p>O1A1 Establecer un plan estratégico para el fortalecimiento de la industria láctea del cantón Cayambe.</p> <p>O2A2 Realizar estudios permanentes de la situación de la industria láctea en el cantón Cayambe, con el fin de establecer acciones que permitan que este sector pueda mantenerse estable o mejorar su competitividad en el mercado en el que se desenvuelve.</p> <p>O3A4 Establecer un plan de marketing que permita mejorar la participación de la industria láctea en el cantón Cayambe e incremente el volumen de ventas.</p> <p>O4A5 Realizar alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados para el desarrollo de la industria láctea.</p> <p>O5A4 Elaborar un plan para el incremento de la Producción y Mejora de la Productividad Láctea</p> <p>O6A4 Establecer mecanismos para que organismos como la Corporación Financiera Nacional, implementen líneas de crédito preferenciales para la industria láctea.</p> <p>O6A4 Desarrollar el Mercado de Productos Lácteos</p> <p>O5A4 Fortalecer la Organización e Institucionalidad de la Cadena.</p> <p>O5A3 Promover la Aplicación de Tecnologías Limpias.</p>

Fuente: Investigación de campo

Capítulo Tercero

Propuesta de estrategias productivas para mejorar el nivel de competitividad de la industria láctea del cantón Cayambe

3.1. Determinación de estrategias

Las estrategias establecidas para la industria láctea del cantón Cayambe, está orientada a establecer una propuesta de desarrollo competitivo como elemento concertador de los actores que participan en la cadena productiva, que parte del diagnóstico FODA planteándose una visión y misión de lo que desean alcanzar. El diseño de la estrategia es un proceso que permitirá al sector obtener la capacidad para analizar y contar con los argumentos necesarios para anticiparse a las amenazas y oportunidades que surgen de las condiciones externas, como de la realidad interna del sector industrial lácteo, considerando que se desenvuelven en un escenario cambiante y dinámico.

De manera general, las estrategias que se planteen para la industria láctea del cantón Cayambe, posibilitará la concentración de esfuerzos de los participantes de la cadena, propiciando mejoras en los niveles de coordinación, efectividad, rentabilidad y calidad para el desarrollo de sus productos, con el fin de alcanzar un adecuado desarrollo competitivo, estable y sostenible. Para esto requiere una definición del propósito y posicionamiento estratégico desde el cual van a partir, considerando que la estrategia será el movilizador central de lo que quiere alcanzar la organización, así mismo, señalará el lugar que se desea ocupar en el entorno competitivo de una manera organizada, rentable y ambientalmente sostenible y que satisfaga las necesidades de los consumidores con productos de la más alta calidad.

Bajo estas consideraciones se presentan las estrategias para la industria láctea del cantón Cayambe, estructurada de la siguiente manera: 1) determinación de la misión y visión; 2) definición de valores; y, 3) establecimiento estrategias, objetivos estratégicos generales y específicos.

3.1.1. Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la industria láctea del cantón Cayambe, para definirla se utilizará la siguiente herramienta:

Tabla 42
Matriz para la definición de la misión

MISIÓN		
1	¿Cuál es el sector económico?	Industria Láctea del cantón Cayambe
2	¿Cuál es el propósito del sector?	Promover la articulación, modernización y sostenibilidad de los procesos de producción, transformación y comercialización de la industria láctea del cantón Cayambe.
3	¿Cuáles son las competencias distintivas del sector?	Experiencia, calidad, asociatividad, reconocimiento.
4	¿Quiénes son los clientes del sector?	Productores, industrias, centros de acopio, intermediadores, comercializadores y consumidores.
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Elaborar productos lácteos de calidad para atender los gustos más exigentes de los consumidores.
6	¿Cuáles son los aspectos agregadores de valor?	Experiencia, calidad, asociatividad, reconocimiento.

Fuente: Investigación de campo

Por lo que la Misión propuesta para la industria láctea del cantón Cayambe sería:

“Promover la asociatividad como medio para articular, modernizar y sostener eficientes procesos de producción, que permita la comercialización de productos de alta calidad, con el objetivo de incrementar los índices de competitividad, rentabilidad y participación de la industria láctea del cantón Cayambe en el mercado nacional e internacional”.

3.1.2. Visión

La visión será el camino al cual se dirige industria láctea a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, para definirla se utilizará la siguiente herramienta:

Tabla 43
Matriz para la definición de la visión

VISIÓN		
1	¿Si la industria tuviera éxito como sería 3 años después?	Sector de la economía nacional líder en la elaboración de productos lácteos, que satisfagan los más exigentes gustos de los consumidores nacionales e internacionales.
2	¿Qué logros se gustaría recordar dentro de algunos años?	Brindar productos de calidad utilizando tecnología de punta.
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la industria?	Disponer de un sistema de gestión de calidad y certificaciones de buenas prácticas, reconocidas en el ámbito nacional e internacional.
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?	Desarrollar productos que ocupen el primer lugar en el gusto y la preferencia de los consumidores nacionales, así como incrementar la participación en los mercados internacionales.

Fuente: Investigación de campo

Por lo que la propuesta de la Visión para la industria láctea del cantón Cayambe sería:

“Proyectarse como la industria láctea que genere los mejores productos y con la más alta calidad para atender los gustos más exigentes de nuestros consumidores a nivel nacional e internacional, aplicando principios de asociatividad para asegurar la confianza y la calidad de vida de los actores de la cadena productiva de la industria láctea del cantón Cayambe”.

3.1.3. Valores

Las creencias son los “cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias de los miembros de una organización” (Thompson 2013, 102). Por otro lado, (Fleitman 2013, 96) determina que “si se hace una equivalencia con las organizaciones, se podría decir que los valores organizacionales son los cimientos para construir actitudes y preferencias de las personas que hacen parte de ellas”, por lo tanto, los valores para la industria láctea del cantón Cayambe serán los siguientes:

Cooperación:

Los integrantes de la industria láctea del cantón Cayambe se caracterizan por la fortaleza de su asociatividad, participando de manera activa y mancomunada en un ambiente de respeto, reconociendo las capacidades productivas, tecnológicas y comerciales, con el fin de brindar apoyo y asesoramiento a las pequeñas unidades de negocio, con el propósito de alcanzar oportunidades de ingreso equitativos, considerando que los actores de la cadena productiva y comercial son heterogéneos y con capacidades distintas, por lo que es necesario promover la articulación de los actores de la cadena productiva para apoyar al eslabón más débil.

Responsabilidad:

Todos los miembros de la industria láctea del cantón Cayambe cumplen sus obligaciones y compromisos adquiridos con todos los actores, brindándoles apoyo efectivo al desarrollo competitivo y sostenible conforme sus capacidades y talentos, mediante la planificación participativa conjunta de todas las actividades, para los objetivos planteados de manera asociativa.

Perseverancia:

Todos los miembros de la industria láctea del cantón Cayambe desarrollan sus actividades con empeño y dedicación, para hacer del sector un referente de manejo empresarial efectivo, competitivo y sostenible, tanto a nivel nacional e internacional.

Creatividad:

Los miembros de la industria láctea del cantón Cayambe, siempre están abiertos a nuevas ideas, enfoques e información, para mejorar e innovar permanentemente sus procesos productivos, comerciales y de gestión, con el propósito de cada día volverse más competitivos, apoyándose en la satisfacción, confianza y fidelidad de los antiguos y nuevos consumidores, considerando las crecientes exigencias de calidad en el mercado, que les permita crecer como industria, tanto en el mercado nacional como internacional, a través de una actitud de mejoramiento continuo y de interés ante los avances en de la tecnología, la globalización y el conocimiento.

Proactividad:

Los miembros de la industria láctea del cantón Cayambe, estudian permanentemente el comportamiento del sector, con el fin de tomar decisiones y actuar de manera prospectiva a los problemas, necesidades o cambios futuros, considerando que la globalización ha cambiado el escenario donde se desarrollan las empresas, donde se requiere desplegar una capacidad de análisis y respuesta para alcanzar una posición mejor en el futuro.

3.1.4. Estrategias

Mediante la aplicación del análisis FODA y una vez definida la misión, visión y valores de la industria láctea del cantón Cayambe, se requiere identificar los espacios de maniobra que dispone el sector para actuar, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando desafíos y aprovechando las capacidades y potencialidades, Así, se requirió definir las siguientes estrategias según dos áreas específicas de acción:

Tabla 44
Matriz de planteamiento de estrategias de la industria láctea del cantón Cayambe

Código	Área de acción	Código	Estrategias
A	Fortalecer la organización e institucionalidad de la industria	A-1	Establecimiento de mecanismos para la implementación de líneas de crédito preferenciales para la industria láctea
		A-2	Disposición de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados para el desarrollo de la industria láctea
		A-3	Establecimiento de un plan estratégico para el fortalecimiento de la industria láctea del cantón Cayambe.
		A-4	Fortalecimiento de los gremios y organizaciones de productores, proveedores y procesadores existentes y promover la creación de otras, de acuerdo con parámetros de representatividad, capacidad de gestión y generación de productos y servicios.
		A-5	Incremento de la producción y productividad de la industria, mediante la innovación de la gestión, producción y procesos de las unidades productivas ganaderas e industriales y el fortalecimiento de la infraestructura de apoyo en las regiones lecheras y el acceso al financiamiento.
		A-6	Aplicación de alternativas tecnológicas limpias, gestión de calidad y certificaciones ambientales y de buenas prácticas a nivel nacional e internacional que permitan un desarrollo sostenible de la industria láctea.

Código	Área de acción	Código	Estrategias
B	Incremento de la producción y mejora de la industria láctea	B-1	Diseño de estudios permanentes de la situación de la industria láctea (oferta y demanda), con el fin de establecer acciones estratégicas que permitan que este sector pueda mantenerse estable o mejorar su competitividad en el mercado nacional e internacional.
		B-1	Incremento y mejora de la producción de la industria láctea, en forma concertada y articulada entre productores, industriales, intermediarios y comercializadores, para satisfacer los requerimientos de los consumidores, que permita el pago de un precio justo y equitativo para los productores y una rentabilidad adecuada los industriales, intermediarios y comercializadores.
		B-3	Establecimiento un plan de marketing que permita mejorar la participación de la industria láctea en el mercado nacional.
		B-4	Determinación un plan de comercio exterior que permita mejorar la participación de la industria láctea en el mercado internacional.

Fuente: Investigación de campo

3.1.5. Objetivos estratégicos

La estrategia adoptada debe ser concretada con el planteamiento de objetivos estratégicos, con lo que concluye la etapa fundamental del proceso estratégico. “Los objetivos estratégicos deben ser ante todo una traducción fiel de la estrategia adoptada, los que se condicionan a la misión, visión, valores y al balance de fuerzas de la empresa” (Fleitman 2013, 26).

Tabla 45

Matriz de planteamiento de objetivos estratégicos

Código	Área de acción	Código	Estrategias	Código	Objetivos
A	Fortalecer la organización e institucionalidad de la industria	A-1	Establecimiento de mecanismos para la implementen líneas de crédito preferenciales para la industria láctea	A-1.1	Promover condiciones favorables de acceso al crédito y financiamiento para la industria láctea
		A-2	Disposición de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados para el desarrollo de la industria láctea	A-2.1	Obtener asesoramiento y capacitación para el desarrollo y mejoramiento de la industria láctea
		A-3	Establecimiento de un plan estratégico para el fortalecimiento de la industria láctea del cantón Cayambe.	A-3.1	Diseñar un plan de acción con la incorporación de proyectos para la industria láctea
		A-4	Fortalecimiento de los gremios y organizaciones de productores, proveedores y procesadores existentes y	A-4.1	Proveer de la infraestructura de apoyo adecuada que facilite el

Código	Área de acción	Código	Estrategias	Código	Objetivos
			promover la creación de otras, de acuerdo con parámetros de representatividad, capacidad de gestión y generación de productos y servicios.		desarrollo de la industria láctea
		A-5	Incremento de la producción y productividad de la industria, mediante la innovación de la gestión, producción y procesos de las unidades productivas ganaderas e industriales y el fortalecimiento de la infraestructura de apoyo en las regiones lecheras	A-5.1	Promover la investigación, desarrollo y adaptación de procesos y tecnologías modernas en la industria láctea
		A-6	Aplicación de alternativas tecnológicas limpias, gestión de calidad y certificaciones ambientales y de buenas prácticas a nivel nacional e internacional que permitan un desarrollo sostenible de la industria láctea.	A-6.1	Revisar y difundir la legislación en materia de sanidad e inocuidad de los productos lácteos, a fin de satisfacer las necesidades y preferencia de los consumidores
B	Incremento de la producción y mejora de la industria láctea	B-1	Diseño de estudios permanentes de la situación de la industria láctea (oferta y demanda), con el fin de establecer acciones estratégicas que permitan que este sector pueda mantenerse estable o mejorar su competitividad en el mercado nacional e internacional.	B-1.1	Analizar el comportamiento de los mercados nacionales e internacionales de los productos de la industria
		B-2	Incremento y mejora de la producción de la industria láctea, en forma concertada y articulada entre productores, industriales, intermediarios y comercializadores, para satisfacer los requerimientos de los consumidores, que permita el pago de un precio justo y equitativo para los productores y una rentabilidad adecuada los industriales, intermediarios y comercializadores.	B-2.1	Promover el funcionamiento competitivo y transparente de la producción de la leche y la industrialización y comercialización de lácteos
		B-3	Establecimiento un plan de marketing que permita mejorar la participación de la industria láctea en el mercado nacional	B-3.1	Realizar estudios y establecer acciones para mejorar la participación de la industria láctea del cantón Cayambe en el mercado nacional
		B-4	Determinación un plan de comercio exterior que permita mejorar la participación de la industria láctea en el mercado internacional	B-4.1	Realizar estudios y establecer acciones para mejorar la participación de la industria láctea del cantón Cayambe en el mercado internacional

3.2. Determinación de un plan de acción

El instrumento a ser utilizado por la industria láctea del cantón Cayambe para pasar de la situación actual a un estado deseado, con el fin de alcanzar las metas planteadas, es el Plan de Acción, que constituye la etapa operativa de aplicación de la estrategia, para lo que es necesario definir las líneas de acción.

3.2.1. Líneas de acción

Los objetivos estratégicos y las líneas de acción definen un marco estratégico que permite establecer los lineamientos generales para el desarrollo de proyectos que beneficien a la industria láctea del cantón Cayambe.

Tabla 46
Matriz de planteamiento de líneas de acción

Código	Área de acción	Código	Estrategias	Código	Objetivos	Código	Líneas de acción
A	Fortalecer la organización e institucionalidad de la industria	A-1	Establecimiento de mecanismos para la implementen líneas de crédito preferenciales para la industria láctea	A-1.1	Promover condiciones favorables de acceso al crédito y financiamiento para la industria láctea	A-1.1.1	Identificación de instituciones públicas y privadas para obtener líneas de crédito.
						A-1.1.2	Definición de líneas de crédito especializadas para la industria láctea.
						A-1.1.3	Establecimiento de servicios financieros especializados para la industria láctea.
						A-1.1.4	Propuesta de nuevos instrumentos de financiamiento diferenciado con tasas preferenciales.
						A-1.1.5	Perfeccionamiento de los dispositivos en materia de refinanciamiento agrario.
		A-2	Disposición de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados para el desarrollo de la industria láctea	A-2.1	Obtener asesoramiento y capacitación para el desarrollo y mejoramiento de la industria láctea	A-2.1.1	Identificación de organismos de asesoramiento nacional para el desarrollo de la industria láctea en mejoramiento de la gestión, procesos productivos y uso e implantación de nueva tecnología.
						A-2.1.2	Identificación de organismos de asesoramiento internacional para el desarrollo de la industria láctea en mejoramiento de la gestión, procesos productivos y uso e implantación de nueva tecnología.
						A-2.1.3	Identificación de organismos de capacitación a nivel nacional para el desarrollo de la industria láctea en mejoramiento de la gestión, procesos productivos y uso e implantación de nueva tecnología.
		A-3	Establecimiento de un plan estratégico para el fortalecimiento de la industria láctea del cantón Cayambe.	A-3.1	Diseñar un plan de acción con la incorporación de proyectos para la industria láctea	A-3.1.1	Elaboración de un calendario sanitario local y nacional.
						A-3.1.2	Ampliación de los Servicios de Salud Animal con la intervención de la actividad privada y los comités locales de sanidad animal.

Código	Área de acción	Código	Estrategias	Código	Objetivos	Código	Líneas de acción
						A-3.1.3	Apoyo a la Ejecución de Programas de Desarrollo Rural (hacia la ganadería vacuna y agroindustria rural).
		A-4	Fortalecimiento de los gremios y organizaciones de productores, proveedores y procesadores existentes y promover la creación de otras, de acuerdo con parámetros de representatividad, capacidad de gestión y generación de productos y servicios.	A-4.1	Proveer de la infraestructura de apoyo adecuada que facilite el desarrollo de la industria láctea	A-4.1.1	Promover y consolidar organizaciones empresariales.
	A-4.1.2					Promover la conformación de mesas de diálogo de todos los actores de la industria láctea (productores, industriales, intermediarios y comercializadores).	
	A-4.1.3					Promoción de ruedas de negocios entre los actores de la industria.	
	A-4.1.4					Creación de Comités de Asesoramiento y Capacitación para otras industrias lácteas nacionales e internacionales.	
	A-4.1.5					Gestionar proyectos concertados para la construcción de infraestructura vial, redes de agua potable, electricidad y otros.	
		A-5	Incremento de la producción y productividad de la industria, mediante la innovación de la gestión, producción y procesos de las unidades productivas ganaderas e industriales y el fortalecimiento de la infraestructura de apoyo en las regiones lecheras	A-5.1	Promover la investigación, desarrollo y adaptación de procesos y tecnologías modernas en la industria láctea		Realización de estudios de costos de producción.
							Diseño de Sistemas de Bonificaciones por calidad de leche.
							Creación de una Red de Investigación sobre sistemas de producción y transformación.
		A-6	Aplicación de alternativas tecnológicas limpias, gestión de calidad y certificaciones ambientales y de buenas prácticas a nivel nacional e internacional que permitan un desarrollo sostenible de la industria láctea.	A-6.1	Revisar y difundir la legislación en materia de sanidad e inocuidad de los productos lácteos, a fin de satisfacer las necesidades y preferencia de los consumidores	A-6.1.1	Consolidación de programas sanitarios.
						A-6.1.2	Implementación y ejecución de un sistema de Aseguramiento y Certificación de la Calidad en la agroindustria rural y en las procesadoras de productos.
						A-6.1.3	Creación de un sistema de Innovación Tecnológica Agroindustrial.
						A-6.1.4	Realizar un inventario de reglamentos y normas técnicas que establecen

Código	Área de acción	Código	Estrategias	Código	Objetivos	Código	Líneas de acción
							requisitos de calidad para productos lácteos.
						A-6.1.5	Armonizar los estándares nacionales para evaluar la calidad de leche y derivados, empaques y otros.
						A-6.1.6	Homologación de normas de calidad de leche y derivados con los países andinos.
B	Incremento de la producción y mejora de la industria láctea	B-1	Diseño de estudios permanentes de la situación de la industria láctea (oferta y demanda), con el fin de establecer acciones estratégicas que permitan que este sector pueda mantenerse estable o mejorar su competitividad en el mercado nacional e internacional.	B-1.1	Analizar el comportamiento de los mercados nacionales e internacionales de los productos de la industria	B-1.1.1	Establecer mesas de trabajo entre los actores para diseñar programas de promoción del consumo de productos lácteos.
						B-1.1.2	Promover el consumo de leche y derivados nacionales en los programas sociales del estado.
						B-1.1.3	Evaluación de las cuencas lecheras potenciales que estarían en condiciones y ventajas para atender la demanda nacional.
						B-1.1.4	Acción concertada, para la incorporación productiva y comercial de la regiones rurales lecheras.
		B-2	Incremento y mejora de la producción de la industria láctea, en forma concertada y articulada entre productores, industriales, intermediarios y comercializadores, para satisfacer los requerimientos de los consumidores, que permita el pago de un precio justo y equitativo para los productores y una rentabilidad adecuada los industriales, intermediarios y comercializadores.	B-2.1	Promover el funcionamiento competitivo y transparente de la producción de la leche y la industrialización y comercialización de lácteos	B-2.1.1	Fomentar el desarrollo de tecnología para la agroindustria artesanal, ordeño, acopio y enfriamiento de leche.
						B-2.1.2	Elaboración de propuestas de reducción de aranceles a los equipos importados.
						B-2.1.3	Simplificación de los procesos administrativos para el saneamiento físico y legal de la tierra y entrega de títulos.
						B-2.1.4	Creación del Centro de Servicios de Productividad (control lechero, registros genealógicos).
		B-3	Establecimiento un plan de marketing que permita mejorar	B-3.1	Realizar estudios y establecer acciones para	B-3.1.1	Crear una red nacional de información sobre oportunidades.

Código	Área de acción	Código	Estrategias	Código	Objetivos	Código	Líneas de acción
			la participación de la industria láctea en el mercado nacional		mejorar la participación de la industria láctea del cantón Cayambe en el mercado nacional		comerciales y condiciones de acceso a los mercados nacionales.
						B-3.1.2	Realizar estudios de redes de comercialización de productos lácteos en mercados nacionales.
						B-3.1.3	Establecimiento de mesas de trabajo entre el sector privado y el gobierno para analizar los acuerdos nacionales y determinar sus efectos en la industria láctea del cantón Cayambe.
		B-4	Determinación un plan de comercio exterior que permita mejorar la participación de la industria láctea en el mercado internacional	B-4.1	Realizar estudios y establecer acciones para mejorar la participación de la industria láctea del cantón Cayambe en el mercado internacional	B-4.1.1	Crear una red nacional de información sobre oportunidades comerciales y condiciones de acceso a los mercados internacionales.
						B-4.1.2	Realizar estudios de redes de comercialización de productos lácteos en mercados internacionales.
						B-4.1.3	Establecimiento de mesas de trabajo entre el sector privado y el gobierno para analizar los acuerdos internacionales y determinar sus efectos en la industria láctea del cantón Cayambe.

Fuente: Investigación de campo

3.2.2. Plan operativo

Una vez identificadas las líneas de acción, a continuación se requiere determinar los proyectos, cronograma de implementación, costos y responsables, de la siguiente manera:

Tabla 47
Plan operativo

Proyecto general	Determinación de estrategias para la Industria Láctea del Cantón Cayambe																									
Objetivos:	Fortalecer la organización e institucionalidad de la industria.																									
	Incremento de la producción y mejora de la industria láctea.																									
Año:	Año 2018																									
Meses:	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Responsables	Costos
Semanas:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Proyectos:																										
1.1. Programa de Buen Manejo de la Leche	X	X	X	X	X	X																			Asociación de Productores	4.500,00
1.2. Programa de Mejora de la Nutrición y Alimentación del Ganado (Pastos, forrajes, residuos y otros)	X	X	X	X	X	X																			Asociación de Productores	5.000,00
1.3. Programa de Mejoramiento Genético y Reproducción del Ganado	X	X	X	X	X	X																			Asociación de Productores	7.000,00
1.4. Programa de Desarrollo de la Agroindustria Artesanal de Derivados Lácteos.							X	X	X	X	X	X													Asociación de Industriales	4.000,00
1.5. Programa de capacitación y transferencia Tecnológica							X	X	X	X	X	X													Asociación de Productores	10.000,00
1.6. Proyectos de Desarrollo de Infraestructura de Riego Tecnificado							X	X	X	X	X	X													Asociación de Productores	5.000,00
1.7. Proyectos de centros de enfriamiento, acopio, transformación y modernización de canales de distribución													X	X	X	X	X	X							Asociación de Productores	10.000,00
1.8. Formulación de planes de desarrollo lácteo locales con objetivos claros en materia de competitividad													X	X	X	X	X	X							Asociación de Industriales y comercializadores	5.000,00
1.9. Desarrollo de Derivados Lácteos con denominación de Origen y con valor agregado													X	X	X	X	X	X							Asociación de Industriales y comercializadores	7.000,00

1.10. Diseño y ejecución de un programa de difusión de información comercial																			X	X	X	X	X	X	Asociación de Industriales y comercializadores	6.000,00
1.11. Desarrollar proyectos de aprovechamiento de los residuos, agrícolas y agroindustriales en la alimentación animal.																			X	X	X	X	X	X	Asociación de Productores	5.000,00
1.12. Desarrollar proyectos de aprovechamiento de los residuos de las empresas ganaderas, para efectos de fertilización																			X	X	X	X	X	X	Asociación de Productores	7.000,00
1.13. Estudios de mercado nacional																			X	X	X	X	X	X	Asociación de Industriales y comercializadores	6.000,00
1.14. Estudios de mercado internacional																			X	X	X	X	X	X	Asociación de Industriales y comercializadores	9.000,00
TOTAL																									90.500,00	

3.3. Análisis costo-beneficio

La implantación de cualquier estrategia debe disponer de un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos propuestos.

Del análisis del costo-beneficio se pudieron identificar los siguientes factores:

1. Se mejorará el nivel de conocimientos del pequeño productor lechero y se promoverá una gestión empresarial de las unidades de producción lechera en los pequeños y medianos ganaderos, para aprovechar la disponibilidad de nuevas técnicas de mejoramiento genético y manejo ganadero, el incremento del consumo en el mercado interno y externo de leche y derivados lácteos y la disponibilidad de nuevas técnicas de mejoramiento genético y manejo ganadero.
2. Se promoverá organizaciones de productores lecheros representativas con asociados que desarrollen una gestión empresarial de sus unidades de producción, que constituyan agentes dinámicos en la plataforma institucional de competitividad de la industria, capaz de enfrentar en mejores condiciones los escenarios que se presentan a nivel nacional e internacional.
3. Se podrá apoyar la vocación innata del productor para desarrollar la ganadería lechera utilizando los ámbitos locales y la capacidad de procesamiento de la industria local, para aprovechar el incremento en el consumo de leche y productos lácteos en el mercado interno y nichos del mercado externo y la necesidad de identificación e implementación de proyectos de inversión y financiamiento para el desarrollo de la industria láctea.
4. Se podrá mejorar el manejo reproductivo, productivo, sanitario y alimenticio aprovechando el apoyo económico y técnico de organismos nacionales y extranjeros, públicos o privados, para los proyectos de desarrollo rural que involucre a los pequeños productores, para identificar e implementar proyectos de inversión para el desarrollo y consolidación de la industria láctea del cantón Cayambe en los mercados nacionales e internacionales.

5. Se podrá mejorar el acceso al financiamiento y refinanciamiento de los agentes de la industria, principalmente del ganadero, para favorecer la inversión por parte de los actores de la industria para aprovechar el incremento del consumo en el mercado interno y nichos de mercado externo de leche y derivados lácteos, y la disponibilidad de nuevas técnicas de mejoramiento genético y manejo ganadero y mejorar la posición competitiva de los productos lácteos con respecto a la producción de los países vecinos y países desarrollados.
6. Se logrará mejorar la capacidad instalada de procesamiento de la industria local, para reducir los niveles de importación y atender el incremento del consumo del mercado interno y el consumo del mercado externo de leche y derivados lácteos, y atender el incremento del consumo de los programas de asistencia alimentaria y compensación social de leche y derivados lácteos.
7. Se puede mejorar el manejo reproductivo, productivo, sanitario y alimenticio del hato lechero y el procesamiento agroindustrial de productos lácteos, e implementar la cadena de frío en la comercialización de leche fresca, reduciendo costos de producción y comercialización y la informalidad en la comercialización, para enfrentar competitivamente a la producción de leche y derivados lácteos de otros países.
8. Se puede reducir los costos de producción y comercialización para aprovechar el incremento del consumo en el mercado interno y externo de leche y derivados lácteos. Esto puede influir en la reducción de la informalidad en la comercialización y promover la organización de productores, industriales, intermediarios y comercializadores, para aprovechar el incremento del consumo en el mercado interno y externo de leche y derivados lácteos.
9. Se lograría incrementar el valor agregado de los productos procesados lácteos, para aprovechar el incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado en el mercado interno y externo.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Se realizó un diagnóstico situacional de la industria láctea del cantón Cayambe, encontrándose que una de las actividades que el cantón realiza es la producción de leche y a su industrialización, existen 55 establecimientos destinados a la elaboración de productos lácteos y sus derivados, perteneciendo 42 a tipo artesanales, 5 microempresas, 5 pequeñas industrias, 1 mediana industria y 2 industrias según la ARCSA, se estima que en Cayambe hay aproximadamente 1.800 pequeños productores de leche, el cantón Cayambe produce aproximadamente 425.000 litros diarios de leche la cual se destina para el consumo 51.000 litros, a la producción artesanal 106.250 litros y 267.750 litros a la venta, que por lo general se da en los centros de acopio (existen 20).

Se realizó un análisis del entorno competitivo de la industria láctea del cantón Cayambe, en el cual se encontró que las empresas del cantón se desenvuelven en un mercado altamente competitivo, debido a la gran cantidad de productores y empresas de la industria láctea del cantón Cayambe, entre éstas los establecimientos Improlac S.A, Lácteos San Luis, Productos Lácteos González, Lácteos Fortuna, Agroindustrias Merchan, Lacteos "Prolads", Productos "El Tambo", Productos Lácteos "La Golocita", Productos "Las Cayambeñitas" entre otros. Además, existe una alta rivalidad entre la diversidad de grandes empresas que compiten en el mercado Ecuatoriano (Alpina Ecuador SA, Flóralp S.A., DPA Ecuajugos SA-Nestlé, Reybanpac SA, Industrias Lácteas Toni S.A.), en cuanto a precios, la publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. Además, los consumidores pueden optar por productos sustitutos entre estos se encuentran los de origen vegetal, como la soya, almendras, donde sus altos componentes nutricionales y su composición nula en lactosa los colocan como una alternativa para los consumidores; sin embargo, el cantón Cayambe en comparación del cantón Mejía, ha logrado conformar un grupo de clientes de alta fidelidad, por parte de los turistas nacionales (10.713) e internacionales (1.183) que llegan al cantón Cayambe o pasan por este hacia las ciudades del norte o inclusive hasta el país Colombia, (Édgar Proaño, comandante de la Subzona de Policía del Carchi, manifestó que habrían circulado aproximadamente 40.000 automotores para el feriado del 10 de agosto de 2015.), por sus

tradicionales productos bizcochos que se consumen acompañados de los derivados lácteos lo cual ayuda a que los productos del sector sean reconocidos y se posicionen en la mente de los consumidores.

El presente estudio de investigación nos indica que la mayor parte de los productores (70%) consideran que la producción de leche es una actividad rentable en el cantón Cayambe, debido a que alcanzan a cubrir sus costos de producción; sin embargo, el 30% de productores recibe menos de los 0,40 centavos de dólar por litro de leche teniendo problemas puesto que no cubren sus costos de producción consideran que la actividad no es rentable, el precio de sustentación de la leche del productor grande es de \$ 0.33, productor mediano de \$ 0.35 y productor pequeño de \$ 0.76.

El presente trabajo de investigación muestra que el 70% de los encuestados pertenecen al género masculino, mientras que el 30% al género femenino. La mano de obra de la Industria Láctea del cantón Cayambe pertenece en su mayoría al género masculino; sin embargo, existe un gran porcentaje de mujeres que desempeñan actividades con relación a ésta actividad, influenciadas principalmente por la falta de oportunidades de trabajo, necesidad de mantener el hogar o es una actividad heredada.

En el presente trabajo de investigación se encontró que el 80% de los productores no recibe capacitación o asesoramiento técnico, el 30% de los encuestados pertenece a alguna asociación mientras el 70% no pertenece a ninguna, lo que muestra el poco o casi nulo desconocimiento de las ventajas que puede traer la asociatividad, como son según Mariano Jaimovich la posibilidad de acceder a capacitaciones, asesoramiento profesional, rondas de negocios y ferias nacionales e internacionales, entre otros beneficios.

Se pudo identificar el bajo nivel de tecnificación que tienen los productores de leche en la aplicación de sus procesos, puesto que el 50% de los productores realiza sus actividades de manera manual, identificado principalmente con los pequeños y medianos productores, el 20% que utiliza los dos métodos y están relacionados con los medianos productores, mientras el 30% utiliza netamente procesos mecánicos que en su gran mayoría son los grandes productores, el utilizar procesos mecánicos con la ayuda de la tecnología según Perulactea garantiza altos niveles de productividad, eficiencia e higiene para el proceso, lo que representa un incremento en los ingresos del productor por la leche

de calidad que obtiene; además, se incrementará la producción de leche en un 10 a 15 por ciento.

El cantón Mejía ocupa el primer lugar en cuanto a la producción del sector Lácteo en la provincia de Pichincha y el cantón Cayambe ocupa el segundo, el cantón Mejía posee 243.310 cabezas de ganado mientras que el cantón Cayambe posee 144.814, por ende la producción de leche es mayor 714.067 litros diarios que el cantón Cayambe produce (425.000 litros diarios), es por cuanto que el cantón Cayambe tiene que aprovechar todas las fortalezas de éste cantón para mejorar sus prácticas y así obtener una ventaja competitiva.

Se realizó una Propuesta de estrategias productivas para mejorar el nivel de competitividad de la industria láctea del cantón Cayambe, para lo cual se plantearon dos áreas de acción (Fortalecer la organización e institucionalidad de la industria, Incremento de la producción y mejora de la industria láctea), estrategias (Establecimiento de mecanismos para la implementen líneas de crédito preferenciales para la industria láctea, Fortalecimiento de los gremios y organizaciones de productores, proveedores y procesadores existentes y promover la creación de otras, de acuerdo con parámetros de representatividad, capacidad de gestión y generación de productos y servicios.), objetivos estratégicos (Promover condiciones favorables de acceso al crédito y financiamiento para la industria láctea, Proveer de la infraestructura de apoyo adecuada que facilite el desarrollo de la industria láctea) y líneas de acción (Identificación de instituciones públicas y privadas para obtener líneas de crédito, Promover la conformación de mesas de diálogo de todos los actores de la industria láctea (productores, industriales, intermediarios y comercializadores), para cada una de las área de acción se realizaron estrategias, para cada estrategia un objetivo estratégico y para cada objetivo estratégico una línea de acción, respectivamente, las mismas que posibilitarán la concentración de esfuerzos de los participantes de la cadena productiva, propiciando mejoras en los niveles de coordinación, efectividad, rentabilidad y calidad para el desarrollo de sus productos, con el fin de alcanzar un adecuado desarrollo competitivo, estable y sostenible.

Recomendaciones

Por lo antes expuesto en este estudio y esperando que sea de utilidad para el lector o de interés para aquellos involucrados en la producción de la industria láctea del cantón Cayambe, se recomienda:

Apoyar la vocación innata del productor de género masculino y femenino, para desarrollar la ganadería lechera utilizando la capacidad de procesamiento de la industria local, para lo cual es necesario implementar planes de asesoramiento, y capacitación que aporten significativamente al desarrollo de la industria láctea del cantón Cayambe.

Informar y/o actualizar a los productores de leche y a aquellos que trabajan en la elaboración de productos lácteos de las innovaciones tanto en tecnología la cual ayuda a realizar las actividades de manera más rápida y eficiente; así como, en conocimientos de las leyes y normativas para su funcionamiento, los mismos requieren de capacitación pública o privada para mejorar los procesos de producción, consolidar el apoyo del gobierno ya que se encuentra en deuda con el sector agro con ayuda del MAGAP en concordancia con el MIPRO. A fin de mejorar la situación socio económico del productor y del pequeño productor de leche, así como del microempresario debido a que en las pymes se encuentra un gran porcentaje de fuentes de trabajo y representan la mayor fuerza económica del país.

Implementar asociaciones entre los productores del sector lácteo, de acuerdo a las encuestas realizadas se encuentran dispersos física y logísticamente, por lo tanto, requieren asociarse y convertirse, posiblemente en compañías anónimas siendo accionistas, eso permitiría mejores condiciones como el valor agregado a la venta de sus acciones o la participación por parte de familiares, además constituidos en compañías se someten al control gubernamental y se limitaría la desorganización que perjudica a los comuneros especialmente, como ejemplo, La AGSO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente) puso su parte asociándoles a los productores de leche a los denominados tanques de enfriamiento en donde almacenan y conservan la leche a temperaturas óptimas evitando la contaminación de la producción con el fin de obtener un mejor precio por su producto.

Fomentar la asociatividad empresarial que mejora los niveles de competitividad de las empresas de la industria láctea, reduce costos y permite un intercambio continuo de conocimientos, lo que favorece para obtener buenos resultados y el cumplimiento de los objetivos.

Incorporar la tecnología en sus procesos debido que ésta es la base para las oportunidades de negocios, para ser más rentables y competitivos en la producción de leche, como también en la producción de derivados lácteos, el sector lácteo debe estar preparado para brindar un buen servicio a los proveedores como a sus clientes finales, aliados con la tecnología pueden realizar un adecuado manejo de inventarios, de costos y facturación y así satisfacer la demanda del consumidor. Adicionalmente, los empresarios deben asistir a eventos como ferias que existen a nivel local, nacional e internacional para posicionar el producto o los productos en el mercado y emplear las redes sociales como una herramienta de promoción y publicidad.

Revisar, analizar y poner en práctica la propuesta de estrategias productivas para mejorar el nivel de competitividad de la industria láctea del cantón Cayambe, considerando que las estrategias por sí solas no funcionan, debe existir el interés por mejorar y ser eficientes, de esa manera exista un progreso integral en la producción y un incremento en el bienestar de todos los involucrados en la cadena productiva de la industria láctea.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta. *Breve historia política y económica del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional, 2014.
- Acosta. *Resumen político y económico del Ecuador 2008-2015*. Informativo y social, Quito: USB, 2016.
- Acosta, Carlos. *Indicadores de gestión, Claves*. 10 de Octubre de 2014. <http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/memoriascapa/INDICADORESGESTION.pdf>.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. «Base de datos de permisos de funcionamiento.» 18 de marzo de 2014. www.controlsanitario.gob.ec.
- Albert, Marco. *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill, 2013.
- Amaya, Jairo. *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Bucaramanga: McGraw Hill, 2005.
- Andes, Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. *Ecuador registra bajo consumo de lácteos en comparación con los países de Latinoamérica*. 2014 de abril de 22. www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-registra-bajo-consumo-lacteos-comparacion.
- Banco Central del Ecuador. *Estadísticas económicas*. Quito: BCE, 2015.
- Banco Central del Ecuador. *Estadísticas económicas 2015*. Quito: BCE, 2016.
- Barragán, Fernando. *Redes espaciales de abastecimiento de lácteos en Ecuador*. Productivo, Quito: UPS, 2016.
- Bonifaz, Nancy, y Narcisa de Jesús Requelme. «Buenas prácticas de ordeño y la calidad higiénica de la leche en el Ecuador.» *La Granja, UPS* (UPS), 2011: 45-57.
- Borja, Diego. «Situación de la economía 2015.» *Core Business Ecuador, Vol. 2, 2016*, 2016: 13-31.
- Burgos, Sebastián, y Fernando Cando. «Pobreza Multidimensional en Ecuador, aplicación del índice de pobreza.» *Macroeconomía en el Ecuador, perspectivas de evolución, Vol. 10*, 2015: 43-65.
- Castillo Valdivieso Santiago Israel, *Creación de un Plan Estratégico para la Planta de Lácteos ECOLAC para el año 2010*, Loja - Ecuador, 2010.

- Cebrián, Francisco. «Uso y gestión del paisaje para la actividad turística en el medio rural: aproximación teórica y empírica.» *Universidad de Castilla-La Mancha*, 2015: 313-345.
- Centro de la Industria Láctea. *La Leche en el Ecuador*. Investigación, Cayambe: CIL Ecuador, 2015.
- Chavarría, Hugo, y Sergio Spúlveda. *Factores no económicos de la competitividad*. Colorado: Pearsons Education, 2001.
- Conteró, Rocío. «La calidad de la leche: un desafío en el Ecuador.» *La Granja, UPS*, 2008: 25-28.
- Cuevas, Venancio, José Espinoza, y Adriana Flores. «Diagnóstico de la cadena productiva de leche de vaca y los productos lácteos.» *Técnica Pecuaria en Ecuador, Vol. 45, Núm. 1*, 2014: 25-40.
- De Kluyver, Cornelis. *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Education, 2001.
- Diario El Comercio, *El ecuatoriano consumió 2,45 litros de leche anuales menos el 2015*, Quito - Ecuador, 7 de marzo de 2016.
- Estrada Juan, Rodríguez Víctor, *Estudio del Comportamiento de los Precios por Calidad de la Leche que Perciben Los Pequeños Productores Asociados Del Sector Norte Del Cantón Cayambe, Periodo 2004-2013*, Quito - Ecuador, 2015.
- Fleitman, Jack. *Negocios exitosos*. México: Mc Graw Hill, 2013.
- GAD Cayambe. «Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe.» 13 de febrero de 2013. www.municipiocayambe.gob.ec/index.
- Govindarajan, Rajaram. «Cultura de la seguridad, organizaciones que no quieren aprender.» *EDTNA/ERCA Barcelona*, 2010: 115-215.
- Grijalva, Juan. «La leche es un producto sensible que debe ser protegido.» *El Telégrafo*, 13 de mayo de 2014: 13-14.
- Hernández, Roberto. *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. Bogotá: McGraw Hill, 2014.
- Humphrey, Albert. *Gerencia y negocios, una mirada al entorno estratégico*. México: Pearsons, 2012.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Estadístico e informativo, Quito: INEC, 2015.

- Kotler, Philip, y Gary Armstrong. *Marketing: Edición para Latinoamérica*. México: Pearsons, 2001.
- La Hora. «Producción de leche, otro fuerte de Cayambe.» *La Hora Productivo*, 18 de septiembre de 2004: 6-8.
- López Mónica, «*Generación De Geoinformación Para La Gestión Del Territorio A Nivel Nacional Escala 1: 25 000*», Cayambe- Ecuador, Abril 2013.
- Malagon, Gustavo. *Administración Hospitalaria*. Bogotá: McGraw Hill, 2008.
- Ministerio de Industrias y Productividad. *Agenda Productiva del Ecuador*. 2013. <http://www.industrias.gob.ec/>.
- Ortiz Aragón Alfredo, Rivero Guillermo, Estructuración de Costos: Conceptos y Metodología, Pact USA. Edición de junio del 2006.
- Perulactea, Las Ventajas de Tener un Equipo de Ordeño Mecánico, abril 9, 2012, www.perulactea.com/2012/04/09/las-ventajas-de-tener-un-equipo-de-ordeno-mecanico.
- Ponce, Humberto. «La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.» *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 2006: 113-130.
- Price, Jane. *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital*. Boston: McGraw Hill, 2004.
- Proaño, Ada. *Análisis de cadena de valor de la producción láctea en el cantón Cayambe: caso Jatari Guagra S.A.* Tesis de Grado, Cayambe: Repositorio Digital UPS, 2012.
- Proecuador, *Perfil Sectorial De Lácteos y Cárnicos*, Ecuador, 2016.
- Real, Lucía. «Industria láctea con mejores condiciones de producción.» *Gestión Empresarial No. 266*, 2013: 36-39.
- Ruiz, Patricio. *La industria de los lácteos costos y precios*. Productivo, Quito: SIPAE, 2007.
- Secretaría Nacional de Planificación. *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Planificación y desarrollo, Quito: SENPLADES, 2013.
- Steiner, George. *Modelo de planeación estratégica*. París: DRds, 2008.
- Thompson, Strickland. *Administración Estratégica, conceptos y casos*. México: Mc Graw Hill, 2013.

- Torreblanca, Francisco. *Modelos de gestión empresarial*. Buenos Aires: Lanus, 2014.
- Trespalcios, Juan, Rodolfo Vázquez, y Laurentino Bello. *Investigación de Mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo, 2012.
- Valladares Vásquez, Santiago Ramón, *Determinación del Impacto de la Política de Precios por Calidad del Litro de Leche en los Centros de Acopio del Norte del Cantón Cayambe periodo 2008-2014*, Sangolquí - Ecuador, 2016.
- Vizcarra, Rafael, Rodrigo Lasso, y Daniela Tapia. *La Leche del Ecuador. Productivo*, Quito: CIL, 2015.
- Zambrano, Adalberto. *Planificación estratégica: Presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, 2006, 2006.

Anexo “A” Formato de la encuesta a los productores



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES DE LECHE DEL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Obtener información confiable y representativa que permita analizar la incidencia que tiene la producción y la comercialización de leche en el desarrollo socio económico del Cantón Cayambe, provincia de Pichincha, lo cual permite facilitar la toma de decisiones en políticas de producción, tanto en el ámbito público como privado.

DATOS INFORMATIVOS:

Género:

Edad:

Nivel de instrucción:

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el cuestionario y marque con una “X” la respuesta correcta o especifique de ser el caso.

PREGUNTAS:

1. ¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN DE GANADEROS O ES INDEPENDIENTE?

SI	
NO	

ESPECIFIQUE: _____

2. ¿CUÁNTAS CABEZAS DE GANADO LECHERO POSEE?

ESPECIFIQUE: _____

3. INDIQUE ¿QUÉ RAZA DE GANADO POSEE?

ESPECIFIQUE: _____

4. EL TERRENO QUE DISPONE PARA SU GANADO LECHERO ES:

PROPIO	
ARRENDADO	
PRESTADO	

CUÁNTO PAGA POR EL ARRIENDO: _____

5. ¿CUENTA CON LOS SERVICIOS BÁSICOS NECESARIOS (AGUA, SERVICIO ELÉCTRICO, ALCANTARILLADO)?

SI	
NO	

ESPECIFIQUE: _____

6. LOS PROCESOS QUE USTED REALIZA PARA LA PRODUCCIÓN DE LECHE SON:

MECÁNICOS	
MANUALES	
UTILIZA LOS DOS	

ESPECIFIQUE: _____

7. EN PROMEDIO ¿CUÁNTOS LITROS DE LECHE PRODUCE DIARIAMENTE?

ESPECIFIQUE: _____

8. ¿CUÁL ES EL DESTINO DE SU PRODUCTO?

VENTA	
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	
AUTOCONSUMO	
OTROS	

ESPECIFIQUE: _____

9. ¿CÓMO ESTABLECE EL PRECIO DEL LITRO DE LECHE?

PRECIO OFICIAL	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	
COMPETENCIA	
INTERMEDIARIOS	
OTROS	

ESPECIFIQUE: _____

10. ¿A QUÉ PRECIO VENDE CADA LITRO DE LECHE?

ESPECIFIQUE: _____

11. ¿EXISTE VARIABILIDAD EN EL PRECIO?

SI	
NO	

CON QUÉ FRECUENCIA: _____

12. ¿EL PRECIO DEL LITRO DE LECHE CUBRE EL COSTO DE PRODUCCIÓN?

SI	
NO	

ESPECIFIQUE: _____

13. ¿COMERCIALIZA DIRECTAMENTE SU PRODUCTO?

SI	
NO	

ESPECIFIQUE: _____

14. ¿CONSIDERA USTED QUE LA PRODUCCIÓN DE LECHE ES UNA ACTIVIDAD RENTABLE?

SI	
NO	

ESPECIFIQUE: _____

15. EN PROMEDIO ¿CUÁNTO CONSIDERA QUE TIENE COMO INGRESOS ECONÓMICOS MENSUALES POR SU LABOR COMO PRODUCTOR?

ESPECIFIQUE: _____

16. ES USTED PRODUCTOR A TIEMPO COMPLETO O ¿REALIZA ALGUNA OTRA ACTIVIDAD PRODUCTIVA O ECONÓMICA?

SI	
NO	

ESPECIFIQUE: _____

17. ¿CONOCE DE LA EXISTENCIA DE ALGÚN PLAN, PROGRAMA O PROYECTO QUE AYUDE A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE EN ESTA ZONA?

SI	
NO	

ESPECIFIQUE: _____

18. ¿RECIBE USTED ALGUNA AYUDA O SUBSIDIO POR PARTE DEL ESTADO PARA LA PRODUCCIÓN DE LA LECHE?

SI	
NO	

ESPECIFIQUE: _____

19. ¿RECIBE USTED CAPACITACIÓN O ASESORAMIENTO TÉCNICO?

INSTITUCIÓN PÚBLICA	
EMPRESA PRIVADA	
ONG's	
NO RECIBE	

ESPECIFIQUE: _____

20. ¿CONSIDERA USTED QUE LA PRODUCCIÓN DE LECHE INCIDE EN EL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO DEL CANTÓN CAYAMBE?

SI	
NO	

ESPECIFIQUE: _____

Anexo “B” Formato de la entrevista a los empresarios



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Obtener información confiable y representativa que permita analizar la incidencia que tiene la producción, industrialización y la comercialización de leche en el desarrollo socio económico del Cantón Cayambe, provincia de Pichincha, lo cual permite facilitar la toma de decisiones en políticas tanto en el ámbito público como privado.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre:

Edad:

Cargo que desempeña:.....

Empresa:

PREGUNTAS:

1. CUANTOS AÑOS DE EXPERIENCIA CUENTA SU EMPRESA EN EL SECTOR LÁCTEO
2. ¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA SU EMPRESA EN EL CANTÓN CAYAMBE?
3. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE PROVISIÓN DE LECHE QUE REQUIERE DIARIAMENTE SU EMPRESA Y ME PUEDE INFORMAR SI SUS PROVEEDORES LE GARANTIZAN ESA CANTIDAD EN TODAS LAS ÉPOCAS DEL AÑO?
4. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS USTED PUEDE RESALTAR DE LA CALIDAD DE LA LECHE QUE SE PRODUCE EN EL CANTÓN CAYAMBE Y ME PUEDE INDICAR SI ESO LE GARANTIZA ELABORAR PRODUCTOS LÁCTEOS DE CALIDAD?

5. ¿CUÁL ES EL PRECIO QUE SE PAGA A LOS PROVEEDORES POR LA LECHE QUE SE PRODUCE EN EL CANTÓN Y CONSIDERA USTED QUE SE PAGA EL PRECIO JUSTO?
6. ¿SU EMPRESA CUENTA CON ALIANZAS CON OTRAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO QUE LE AYUDEN DE UNA U OTRA FORMA A MEJORAR LA CALIDAD DE SUS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN?
7. ¿CUENTA SU EMPRESA CON PLANES DE CONTINGENCIA EN CASO DE DESABASTECIMIENTOS QUE SE PUEDAN DAR POR PARTE DE SUS PROVEEDORES HABITUALES?
8. ¿EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SU EMPRESA EN QUE PROCESOS HAN REALIZADO INVERSIONES PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN?
9. ¿CUÁLES SON LOS MAYORES CLIENTES DE SU EMPRESA?
10. ¿PODRÍA SU EMPRESA EN UN CORTO O MEDIANO PLAZO INCURSIONAR EN NUEVOS MERCADOS?
11. ¿SU EMPRESA RECIBE ALGÚN INCENTIVO TRIBUTARIO, ECONÓMICO O PRODUCTIVO PARA MEJORAR SU SITUACIÓN EN EL MERCADO?
12. ¿CONSIDERA USTED QUE EN EL AÑO PASADO, CON RELACIÓN AL PRESENTE AÑO, EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA, SUBIÓ, DECRECIÓ O SE MANTUVO Y EN QUÉ PORCENTAJE?
13. ¿CONSIDERA USTED QUE EN EL AÑO PASADO, CON RELACIÓN AL PRESENTE AÑO, EL VOLUMEN DE VENTAS DE LA EMPRESA, SUBIÓ, DECRECIÓ O SE MANTUVO Y EN QUÉ CANTIDADES?

14. ¿EL AÑO PASADO, CON RELACIÓN AL PRESENTE AÑO, CÓMO CONSIDERA QUE ESTÁ SU NEGOCIO, MEJOR, PEOR O SE HA MANTENIDO Y EN QUÉ PORCENTAJE?
15. ¿CÓMO CONSIDERA QUE ESTARÁ SU NEGOCIO EL PRÓXIMO AÑO, MEJOR, PEOR O SE MANTENDRÁ Y EN QUÉ PORCENTAJE?
16. ¿CONSIDERA USTED QUE SU NEGOCIO ES RENTABLE? ¿EN QUÉ POSICIÓN CREE QUE ESTÁ SU EMPRESA FRENTE A SUS COMPETIDORES, ME PODRÍA INDICAR DE MANERA GENERAL CÓMO ESTÁN SUS ÍNDICES DE RENTABILIDAD FINANCIERA?
17. ¿CONSIDERA USTED QUE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS INCIDEN EN EL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO DEL CANTÓN CAYAMBE, EN LOS ÁMBITOS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA, EMPRENDIMIENTO, MAYORES INGRESOS ECONÓMICOS, REDUCCIÓN DE LA POBREZA, INCREMENTO DEL EMPLEO, ETC.?

Anexo “C” Formato de la entrevista a los centros de acopio



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS CENTROS DE ACOPIO DEL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

La presente entrevista tiene como finalidad recabar información sobre los centros de acopio existentes en el Cantón Cayambe.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre:

Edad:

Cargo que desempeña:.....

Centro de Acopio:

PREGUNTAS:

1. ¿QUÉ FUNCIÓN TIENE EL CENTRO DE ACOPIO?
2. ¿CUÁL ES EL PROCESO QUE UTILIZAN SU CENTRO PARA RECOLECTAR LOS LITROS DE LECHE?
3. ¿CONSIDERA QUE LOS PROCESOS QUE USTED REALIZA SON DE CARÁCTER TÉCNICO?
4. ¿CUÁL ES LA CANTIDAD PROMEDIO DE LECHE QUE SE RECOLECTAN DIARIAMENTE?
5. ¿SU INFRAESTRUCTURA SATISFACE LAS NECESIDADES DE SUS PROVEEDORES DE LECHE?
6. ¿POSEE TANQUES DE ENFRIAMIENTO?

7. ¿CUENTA CON EL APOYO DE ALGUNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA O PRIVADA?
8. ¿CÓMO FIJAN LOS PRECIOS DE LA LECHE?
9. ¿SUS PROVEEDORES SON DIRECTOS O INDIRECTOS?
10. ¿CUÁL ES EL DESTINO DE LA LECHE QUE USTED ACOPIA?
11. ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS PARA SUS PROVEEDORES?
12. ¿CONSIDERA USTED QUE EL NEGOCIO ES RENTABLE?
13. ¿CONSIDERA USTED QUE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE INCIDE EN EL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO DEL CANTÓN CAYAMBE?