



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS

SECCIONALES

MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE LA LECHE EN LA PARROQUIA SAN ISIDRO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA MORONA SANTIAGO, PERIODO 2019-2024

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

AUTOR:

JUAN AMABLE CHOCHO SUMBA

MACAS-ECUADOR

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS

SECCIONALES

MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE LA LECHE EN LA PARROQUIA SAN ISIDRO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA MORONA SANTIAGO, PERIODO 2019-2024

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

AUTOR: JUAN AMABLE CHOCHO SUMBA

DIRECTOR: ING. MARCELO EDUARDO SÁNCHEZ SALAZAR

MACAS-ECUADOR

2020

2020, Juan Amable Chocho Sumba

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del autor.

Yo, Juan Amable Chocho Sumba, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

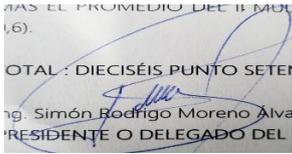
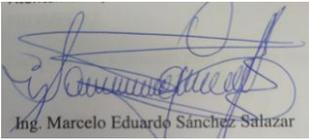
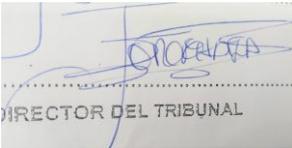
Riobamba, 23 de Enero del 2020

JUAN AMABLE CHOCHO SUMBA

C.I. 1400727184

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema **MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE LA LECHE EN LA PARROQUIA SAN ISIDRO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA MORONA SANTIAGO, PERIODO 2019-2024.**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Gobiernos Seccionales, ha sido desarrollado por la Sr. **JUAN AMABLE CHOCHO SUMBA**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2020/01/23
Ing. Marcelo Eduardo Sánchez Salazar DIRECTOR TRIBUNAL		2020/01/23
Ing. Jorge Luis Chafla Granda MIEMBRO TRIBUNAL		2020/01/23

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo de investigación quiero agradecer a Dios por cada una de sus bendiciones recibidas.

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a toda la facultad de Administración de Empresas, personal docente y administrativo en especial a los Ingenieros Marcelo Eduardo Sánchez Salazar y Jorge Luis Chafla Granda que, con sus enseñanzas de sus valiosos conocimientos, consejos y me impulsaron a alcanzar una más de mis metas y de esta manera crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

A mis padres Andrés y Margarita; quienes de una u otra manera aportaron en mí con su amor, paciencia, buenos valores y mejores deseos los cuales me permitieron alcanzar mi

objetivo.

Juan Amable Chocho Sumba

DEDICATORIA

Desde el fondo de mi corazón dedico este trabajo, resultado de esfuerzo y sacrificio:

A mis padres Andrés y Margarita quienes con su amor, comprensión y apoyo incondicional me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está siempre conmigo con el fin de ser un buen profesional.

Y a todos mis hermanos, amigos y personas que aportaron ciencia y conocimiento en mí, por sus oraciones, consejos y palabras de aliento para culminar mis estudios superiores.

Juan Amable Chocho Sumba.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO 5

1	Marco teórico	5
1.1.	Antecedentes investigativos.....	5
1.2.	Fundamentación teórica.....	6
1.2.1	<i>Desarrollo Local</i>	6
<i>1.2.1.1</i>	<i>Tipos de Desarrollo Local.....</i>	<i>7</i>
1.2.2	<i>Planificación Estratégica Local</i>.....	9
1.2.3	<i>Diagnóstico Situacional</i>.....	10
<i>1.2.3.1</i>	<i>Análisis Externo - Macroentorno</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3.2</i>	<i>Análisis Externo - Microentorno</i>	<i>13</i>
<i>1.2.3.3</i>	<i>Análisis local productivo</i>	<i>14</i>
1.2.4	<i>Cadena de Valor o Cadena Productiva</i>.....	18
<i>1.2.4.1</i>	<i>Origen de las Cadenas de Valor o Productivas</i>	<i>19</i>
<i>1.2.4.2</i>	<i>Análisis de la Cadena de Valor o Productiva</i>	<i>20</i>
<i>1.2.4.3</i>	<i>Características en la aplicación de la Cadena de Valor.....</i>	<i>20</i>
1.2.5	<i>Estudio De Mercado</i>	21
<i>1.2.5.1</i>	<i>Demanda.....</i>	<i>23</i>
<i>1.2.5.2</i>	<i>Demanda de Productos y Servicios.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.5.3</i>	<i>La Demanda de un Producto.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.5.4</i>	<i>Tipos de Demanda.....</i>	<i>25</i>
<i>1.2.5.5</i>	<i>Determinates de la Demanda</i>	<i>25</i>
<i>1.2.5.6</i>	<i>Oferta.....</i>	<i>26</i>
<i>1.2.5.7</i>	<i>Ley de la oferta.....</i>	<i>26</i>
<i>1.2.5.8</i>	<i>Cambios de la cantidad ofrecida.....</i>	<i>26</i>
<i>1.2.5.9</i>	<i>Cambios en la oferta.....</i>	<i>27</i>
<i>1.2.5.10</i>	<i>Análisis de la oferta.....</i>	<i>27</i>
<i>1.2.5.11</i>	<i>Principales tipos de oferta.....</i>	<i>27</i>

1.2.5.12	<i>Cómo analizar la oferta</i>	28
1.2.5.13	<i>Oferta del Producto</i>	29
1.2.5.14	<i>Diferencia entre Demanda y Oferta</i>	31
1.2.6	<i>Modelos de Gestión</i>	31
1.2.6.1	<i>Definición de Modelo</i>	31
1.2.6.2	<i>Criterios para realizar un buen modelo</i>	31
1.2.6.3	<i>Gestión</i>	32
1.2.6.4	<i>Modelo de Gestión</i>	32
1.2.7	<i>Fortalecimiento de la Producción</i>	32
1.2.7.1	<i>Economía Popular y Solidaria</i>	33
1.2.7.2	<i>Cadena de Comercialización</i>	34
1.2.7.3	<i>Mercadeo</i>	35
1.2.7.4	<i>Canal de Distribución</i>	39
1.3.	<i>Marco conceptual</i>	40
1.3.1	<i>Gestión Local</i>	40
1.3.2	<i>Gestión Social</i>	41
1.3.3	<i>Indicadores Sociales</i>	41
1.3.4	<i>Control de Mercado</i>	41
1.3.5	<i>Asociatividad</i>	42
1.4.	<i>Idea a defender</i>	42

CAPÍTULO II

2	<i>Marco metodológico</i>	43
2.1.	<i>Modalidad de investigación</i>	43
2.2.	<i>Tipos de investigación</i>	43
2.2.1	<i>Investigación de Campo</i>	44
2.2.2	<i>Investigación Bibliográfica – Documental</i>	45
2.3.	<i>Población y muestra</i>	45
2.3.1	<i>Población De Estudio</i>	45
2.3.2	<i>Muestra</i>	45
2.4.	<i>Métodos, técnicas e instrumentos</i>	47
2.4.1	<i>Métodos</i>	47
2.4.1.1	<i>Método Deductivo</i>	47
2.4.1.2	<i>Método Inductivo</i>	47
2.4.2	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	48
2.4.2.1	<i>Encuestas</i>	48

2.4.2.2	<i>Observación</i>	48
---------	--------------------------	----

CAPITULO III

3	Marco de resultados y discusión de los resultados	49
3.1.	Resultados y discusión de resultados	49
3.1.1	<i>Análisis de resultados</i>	49
3.1.1.1	<i>Encuestas aplicadas a los productores de la leche de la parroquia San Isidro, cantón Morona, provincia de Morona Santiago.</i>	49
3.1.1.2	<i>Encuesta realizada a la población económicamente activa de las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Riobamba</i>	62
3.2.	Verificación de la idea a defender	75
3.3.	Título	76
3.4.	Introducción	76
3.5.	Contenido de la propuesta	76
3.6.	Descripción de la cadena de valor de la leche parroquia san isidro	77
3.1.2	<i>Productores de Leche</i>	77
3.6.1.1	<i>Entorno productivo</i>	77
3.6.1.2	<i>Entorno sociodemográfico</i>	80
3.6.1.3	<i>Infraestructura de Apoyo a la Producción</i>	80
3.6.1.4	<i>Estimación anual de Producción de leche disponible para la Comercialización</i>	81
3.1.3	<i>Recolectores de Leche Cruda</i>	81
3.1.4	<i>Acopiadores de Leche</i>	82
3.1.5	<i>Procesadores de Lácteos</i>	83
3.1.6	<i>Intermediarios y Transportistas</i>	83
3.1.7	<i>Consumidor Final</i>	85
3.7.	Diagnostico situacional de cadena de valor de la leche de la parroquia San Isidro	85
3.1.8	<i>Macroentorno - PESTEL</i>	86
3.7.1.1	<i>Político</i>	86
3.7.1.2	<i>Económico</i>	86
3.7.1.3	<i>Social</i>	87
3.7.1.4	<i>Tecnológico</i>	87
3.7.1.5	<i>Ambiental</i>	88
3.1.9	<i>Microentorno</i>	88
3.7.1.6	<i>La competencia actual</i>	88
3.7.1.7	<i>Los proveedores</i>	89

3.7.1.8	<i>Los clientes</i>	89
3.7.1.9	<i>Los productos sustitutos</i>	89
3.7.1.10	<i>Nuevos competidores</i>	89
3.1.10	<i>Análisis local productivo</i>	90
3.1.11	<i>Matriz FODA</i>	90
3.1.12	<i>Matriz DOFA</i>	91
3.1.13	<i>Objetivos priorizados para el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche</i>	94
3.8.	Modelo de gestión para el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche	94
3.1.14	<i>Objetivo General del Modelo de Gestión</i>	94
3.1.15	<i>Lineamientos estratégicos para la cadena de valor de la leche</i>	94
3.8.1.1	<i>Asistencia Técnica</i>	94
3.8.1.2	<i>Gestionar infraestructura para los procesos agroindustriales de los productos lácteos.</i>	95
3.8.1.3	<i>Facilitar la comercialización</i>	95
3.8.1.4	<i>Estímulos a la producción agropecuaria.</i>	95
3.8.1.5	<i>Fomento a la agroindustrialización rural</i>	96
3.8.1.6	<i>Aplicación de la normativa vigente</i>	96
3.8.1.7	<i>Fortalecimiento del encadenamiento productivo de la leche</i>	96
3.8.1.8	<i>Sostenibilidad ambiental en todos los eslabones productivos</i>	97
3.1.16	<i>Cronograma, Presupuesto y Evaluación de actividades</i>	98
	CONCLUSIONES	102
	RECOMENDACIONES	103
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Distribución de la Muestra por ciudades y la PEA	47
Tabla 1-3:	Edad de los encuestados.....	49
Tabla 2-3:	Genero de los encuestados.....	51
Tabla 3-3:	Nivel de instrucción académica de los encuestados.....	52
Tabla 4-3:	Ingresos estimados mensuales de los productores	53
Tabla 5-3:	Actividades de las que obtiene ingresos.	54
Tabla 6-3:	Producción de leche actual.....	55
Tabla 7-3:	Producción de leche diaria.	56
Tabla 8-3:	Destino de la producción.	57
Tabla 9-3:	Destino de la leche comercializada.....	58
Tabla 10-3:	Estaría dispuesto a dedicarse únicamente a la producción de leche.	59
Tabla 11-3:	Desearía formar parte de una asociación de productores de leche.....	60
Tabla 12-3:	Razones por las que si formaría parte de una asociación, respuesta positiva	60
Tabla 13-3:	Razones por las que no formaría parte de una asociación, respuesta negativa	61
Tabla 14-3:	Consumo de lácteos.	62
Tabla 15-3:	Tipos de Lácteos - leche	63
Tabla 16-3:	Tipos de Lácteos - queso.....	64
Tabla 17-3:	Tipos de Lácteos - yogurt	65
Tabla 18-3:	Frecuencia de consumo - leche	66
Tabla 19-3:	Frecuencia de consumo – queso.....	67
Tabla 20-3:	Frecuencia de consumo – yogurt	68
Tabla 21-3:	Preferencia de Marcas - Cuenca.....	69
Tabla 22-3:	Preferencia de Marcas - Guayaquil.....	70
Tabla 23-3:	Preferencia de Marcas - Riobamba.	71
Tabla 24-3:	Razones Preferencia de Marca.	72
Tabla 25-3:	Lugar de preferencia para comprar productos lácteos	73
Tabla 26-3:	Intención de compra nueva marca de productos lácteos.....	74
Tabla 27-3:	Producción de Leche Nacional, Provincial y Parroquial	78
Tabla 28-3:	Destino de la producción de leche productores de San Isidro	78
Tabla 29-3:	Tipos de Pastos de la Parroquia San Isidro	79
Tabla 30-3:	Estimación de la Producción de leche para comercialización	81
Tabla 31-3:	Estado Vial Parroquia San Isidro.	84

Tabla 32-3: Entidades de transporte	85
Tabla 33-3: Matriz FODA.....	90
Tabla 34-3: Matriz DOFA.....	92
Tabla 35-3: Cronograma, Presupuesto y Evaluación de actividades.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Las cinco fuerzas que regulan competencia industrial.....	14
Figura 2-1: Cadena de Valor o Productiva.....	18
Figura 3-1: El sistema del Valor	20
Figura 4-1: Estudio De Mercado.....	22
Figura 5-1: Estudio de Mercado.....	23
Figura 1-3: . Zonas agropecuarias de la Parroquia.....	79
Figura 2-3: Localización Centros de Acopio de Leche Provincia Morona Santiago.	82
Figura 3-3: Cadena de Valor Genérica para la Leche Parroquia San Isidro	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Edad de los encuestados.	49
Gráfico 2-3:	Genero de los encuestados.....	51
Gráfico 3-3:	Nivel de instrucción académica de los encuestados.....	52
Gráfico 4-3:	Ingresos estimados mensuales de los productores	53
Gráfico 5-3:	Actividades de las que obtiene ingresos	54
Gráfico 6-3:	Producción de leche actual.	55
Gráfico 7-3:	Producción de leche diaria.....	56
Gráfico 8-3:	Destino de la producción	57
Gráfico 9-3:	Destino de la leche comercializada.....	58
Gráfico 10-3:	Estaría dispuesto a dedicarse únicamente a la producción de leche	59
Gráfico 11-3:	Desearía formar parte de una asociación de productores de leche	60
Gráfico 12-3:	Razones por las que si formaría parte de una asociación.....	60
Gráfico 13-3:	Razones por las que no formaría parte de una asociación	61
Gráfico 14-3:	Consumo de lácteos.	62
Gráfico 15-3:	Tipos de Lácteos – leche.....	63
Gráfico 16-3:	Tipos de Lácteos – queso.....	64
Gráfico 17-3:	Tipos de Lácteos – yogurt.....	65
Gráfico 18-3:	Frecuencia de consumo - leche.....	66
Gráfico 19-3:	Frecuencia de consumo – queso	67
Gráfico 20-3:	Frecuencia de consumo – yogurt	68
Gráfico 21-3:	Preferencia de Marcas – Cuenca.....	69
Gráfico 22-3:	Preferencia de Marcas – Guayaquil	70
Gráfico 23-3:	Preferencia de Marcas – Riobamba	71
Gráfico 24-3:	Razones Preferencia de Marca.....	72
Gráfico 25-3:	Lugar de preferencia para comprar productos lácteos	73
Gráfico 26-3:	Intención de compra nueva marca de productos lácteos.....	74

RESUMEN

La presente investigación, es un modelo de gestión para el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche en la parroquia San Isidro, cantón Morona, provincia Morona Santiago, periodo 2019-2024, cuya finalidad es contribuir a la mejora de la relación entre los integrantes de la cadena lechera. Dentro del presente trabajo se realizó un modelo de la cadena de suministro láctea de la parroquia, además se realizó un análisis FODA, para establecer la situación actual en la que se encuentra la parroquia San Isidro. Se aplicó una encuesta a los productores para evaluar el nivel de servicio de proveedores y distribuidores de la cadena del valor de la leche. Se identificaron los respectivos hallazgos de la investigación: los productores se encuentran insatisfechos debido a muchas falencias como la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor, además se detectó que los productores están muy insatisfechos con los distribuidores, porque el precio que reciben por litro de leche está por debajo de lo establecido por la ley en el país. Existe una oferta considerable de leche en la parroquia, por tal razón se diseñó un plan de acción con diferentes actividades estratégicas, actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores cada actividad consta de un objetivo, indicador y una periodicidad de tiempo. En conclusión, mediante la ejecución del plan de acción propuesto para los productores de leche de ganado vacuno de la parroquia San Isidro se obtendrá una mejor relación laboral entre los integrantes de la cadena láctea y ende mejorará la vida del productor. Se recomienda Implementar la infraestructura productiva necesaria para poder desarrollar los procesos de agroindustria de la leche, siempre normados bajo los criterios técnicos de inocuidad y seguridad alimentaria para fortalecer los eslabones de la producción y la industrialización.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<FORTALECIMIENTO> <MODELO DE GESTIÓN> <CADENA DE VALOR >
<UNIDADES PRODUCTIVAS > <SAN ISIDRO (PARROQUIA) >



ABSTRACT

The present investigation is about a management model for the strengthening of the milk value chain in the San Isidro parish, Morona canton, province of Morona Santiago, period 2019-2024, which purpose is to contribute to the improvement of relationships between the members of the dairy chain. Within this work, a model of the dairy supply chain of the parish and a SWOT analysis were carried out, to establish the current situation of the San Isidro parish. A survey was applied to the producers to assess the quality of the service offered by the suppliers and distributors of the milk value chain. The results reflected that: the producers are dissatisfied due to many shortcomings such as quality, price and service offered to the consumer, it was also found that producers are very dissatisfied with distributors, because the price they receive per liter of milk is below those established by law in the country. There is a considerable supply of milk in the parish, for this reason an action plan was developed with different strategic and business activities for the suppliers as well as for the buyers; each activity consists of an objective, indicator and a periodicity of time. It is concluded that, by executing the proposed action plan for dairy cattle producers in the San Isidro parish, a better working relationship will be accomplished between the members of the dairy chain and thus improve the producer's quality of life. It is recommended to implement the necessary productive infrastructure to be able to develop the processes of agroindustry of milk, always regulated under the technical criteria of food safety and security to strengthen the links of production and industrialization.

Keywords: Economic and Administrative Sciences, Strengthening, Management Model, Value Chain, Productive Units, San Isidro (Parish)



INTRODUCCIÓN

Desde diferentes perspectivas la ganadería de leche es uno de los rubros agropecuarios más importantes del Ecuador. Por tanto, la ganadería para los productores rurales se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos, además siendo de interés el desarrollo de esta rama productiva para los sectores industriales y comerciales a fin de generar un incremento en la dinámica económica y social local.

El abastecimiento urbano de leche y otros productos lácteos implica una compleja red de procesos que debe pasar un producto para poder llegar al consumidor final, mediante un análisis y estudio se puede conocer como está conformado la cadena de suministros lácteos y cuales son cada uno de los actores de la cadena de valor.

La creciente demanda, la globalización y la concentración de industrias alimentarias, genera presión hacia los pequeños productores para que puedan ser más competitivos, por tal razón a través de un estudio de mercado se determina las condiciones de oferta y demanda del sector lácteo a fin de formular un modelo de fortalecimiento para la producción y agregación de valor, para mejorar las falencias que presenta este rubro productivo en la parroquia San Isidro.

El presente trabajo de tiene como finalidad realizar el modelo de gestión que permita mejorar las relaciones entre los diferentes actores de la cadena, mediante la innovación de algunos procesos, cooperación entre los distintos actores de la cadena para así mejorar la relación entre ellos, es decir se aplicarán estrategias colaborativas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Art. 275 de la Constitución de la República “la planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. La misma norma dispone que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales deben “Planificar el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y provincial”

Los modelos de gestión son herramientas que se apoyan en el análisis situacional y permiten un correcto proceso en la toma de decisiones en cualquier tipo de organización, respecto de lo que se debe hacer para el fomento de las actividades productivas y el camino que deben seguir para la continuidad de la actividad comercial, en lo relacionado a la gestión pública se vincula la teoría de los modelos de gestión al proceso integrador sobre cómo se puede participar de carácter interinstitucional para el fomento de la producción local a fin de generar propuestas participativas que se vinculen para alcanzar los objetivos de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y El Plan Nacional de Desarrollo. La ejecución de dichos modelos debe garantizar el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución de la República, y permita alcanzar las condiciones de desarrollo planteados en los instrumentos de planificación nacional.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro (GADPSI) desarrollo una actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDYOT) de la Parroquia Rural San Isidro durante el 2015, acorde las directrices emitidas por la SENPLADES. Se debe considerar que dicho plan es una herramienta para la gestión del desarrollo y la política de ordenamiento territorial, mas no relaciona un modelo de gestión para el vínculo de la sociedad e impacto dentro del fomento productivo, ni permite la conservación de las condiciones competitivas de los habitantes, es decir no se vincula directamente con la actividad comercial ni la promoción de la misma.

En las condiciones nacionales entorno a los ámbitos económicos y políticos han generado una disminución dentro de los procesos comerciales de ciertos rubros en la localidad, como es el caso de la leche que es uno de los principales productos de la parroquia San Isidro y que debido a la gran concentración dentro del territorio nacional de cabezas de ganado de leche destinados para la obtención de esta materia prima se ha generado una sobreproducción. Acorde las condiciones

de oferta y demanda del escenario actual han generado una tendencia a la baja en cuanto a la apreciación comercial de la leche, impactando en el poder adquisitivo de los productores y en la capacidad para responder a sus obligaciones financieras. Esta tendencia en los precios no es un malestar exclusivo de la localidad sino un tema de índole nacional, pero al ser una temática que afecta a la población de San Isidro se deberá fomentar y crear alternativas productivas para la mitigación de los efectos comerciales expuestos.

La gestión del GADPSI durante el periodo administrativo 2014 – 2019, se ha caracterizado por una gran dinámica en el interrelacionamiento de la localidad con entidades del Ejecutivo y la administración autónoma en los diferentes niveles, generando agendas compartidas para beneficio de la localidad. Aunque se tiene la fortaleza del vínculo público, no se ha generado los impactos previstos dentro de los instrumentos de planificación como es el Plan Plurianual para beneficio del componente productivo, siendo un aspecto recurrente el bajo desempeño en los indicadores de gestión hacia la localidad, dicha situación ha perjudicado la acción política y ha generado el descontento de la población parroquial.

Formulación Del Problema

¿Cómo ayudara un modelo de gestión para el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche y el desarrollo local en la parroquia San Isidro, del cantón Morona, provincia Morona Santiago?

Delimitación del problema

El modelo de gestión para el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche se desarrollará en la parroquia San Isidro, cantón Morona de la provincia de Morona Santiago para el periodo del 2019-2024.

JUSTIFICACIÓN

Según las estadísticas mencionadas en el Plan de Ordenamiento Territorial de la parroquia de San Isidro, está constituida por una población total de 785 personas de las cuales el 75,70% tiene pobreza en función de necesidades básicas insatisfechas y un 25,40% se considera la población en extrema pobreza, este hecho económico vinculado a la poca generación o escasas oportunidades de trabajo, han empeorado el escenario económico, orientando la actividad productiva agropecuaria como su principal sustento dentro de la localidad.

Los productores ganaderos han tenido en la actualidad problemas para la comercialización de la leche, debido de manera principal a las condiciones de mercado como raíz o causa principal del problema, en tal razón el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro ha desarrollado vínculos a nivel interinstitucional con las entidades rectoras del Agro como MAG y Agrocalidad, además del apoyo por parte del GAD provincial de Morona Santiago, a fin de consolidar una alternativa para dar respuestas a las necesidades de los productores, iniciativas que no han generado un impacto positivo en el entorno.

Por tal motivo es necesario la creación y propuesta de un modelo de gestión para el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche, motivado por parte del GADPSI como unidad territorial coordinadora del fomento productivo, a fin de analizar todos los actores que ahondan o aportan al problema, desde los productores con la calidad de sus productos, los procesos de intermediación y la generación de valor mínimo en el sector industrial, mismos que en la actualidad se desconocen debido a que no se tiene un estudio para su correcta identificación.

Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión para el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche en la parroquia San Isidro, cantón Morona, provincia Morona Santiago, periodo 2019-2024.

Objetivos Específicos

- ✓ Describir a los eslabones de la cadena de valor de la leche dentro de la localidad, para identificar a los actores y conocer sus intereses.
- ✓ Realizar un diagnóstico situacional sobre las condiciones productivas y comerciales del rubro de la leche en la parroquia San Isidro, a manera de identificar las debilidades y fortalezas territoriales, además de la identificación de oportunidades y amenazas para el desarrollo del rubro agropecuario.
- ✓ Elaborar los lineamientos estratégicos y requerimientos presupuestarios y operativos para viabilizar la propuesta de creación de valor a través del apoyo público hacia las organizaciones.

CAPÍTULO I

1 Marco teórico

1.1. Antecedentes investigativos

En la investigación realizada por Salau (2018), con el tema “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, concluye lo siguiente:

- Identificar cada uno los procesos que se ejecutan en la organización fue importante porque permitió puntualizar a que área o departamento pertenece cada proceso, a su vez se define qué tipo de proceso es el que se gestiona en la empresa.
- Al desarrollar el modelo de gestión por procesos se perfiló varios formatos, realizados acorde a la necesidad para describir información acerca de los procedimientos, representar gráficamente un proceso mediante un flujograma y la aplicación de indicadores de gestión, con el fin de mejorar la gestión y por ende la rentabilidad de la operación en el procesamiento de la leche.

La investigación realizada por Falconí (2014) con el tema “Diseño de un plan estratégico de comercialización para la Empresa Lácteos La Polaca GUSTALAC S.A. año 2013”, previo a la obtención del Título Ingeniera en Comercial concluye lo siguiente:

- La propuesta del Plan Estratégico de comercialización para la Empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A, está orientada a incrementar las ventas del producto Avena Polaca, a través de las estrategias planteadas en el Plan Operativo Anual.
- Incrementar las ventas con el aumento de la producción del producto cubriendo el 16,7% de la demanda insatisfecha de Avena Polaca que existe en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas que corresponde al total de 32038 Litros.

Con los aportes generados por Loyola (2015) en su trabajo de titulación con fines asociativos con tema “Diseño del proyecto asociativo de producción y comercialización de leche para los beneficiarios del bono de desarrollo humano de la Comunidad Anguiñay de la parroquia Pungalá,

para el periodo 2014-2015”, previo a la obtención del Título Ingeniera en Comercial concluye lo siguiente:

- De acuerdo al estudio realizado se encontró que la oferta inicial que tendrá la Asociación Anguñay será de 325945 litros anuales de leche mientras que la demanda es de 1.828.650 con una proyección de crecimiento del 5%, con esto la Asociación apenas posee un 17% de participación lo cual nos permite buscar un mayor crecimiento a futuro.
- El estudio financiero determinó el valor de la inversión inicial del proyecto, además mediante los indicadores de evaluación económica se pudo determinar la viabilidad del mismo ya que los resultados de la Tasa Interna de Retorno (TIR) 16,31, Valor Actual Neto (VAN) 19549,23, Razón Costo Beneficio (RCB) 1,44 muestran los resultados favorables lo cual indica que el proyecto se lo puede ejecutar sin ningún problema.

A través del análisis de estos tres distintos puntos de vista en los trabajos de investigación, se puede empezar a concebir que las realidades territoriales entorno a la producción agropecuaria y en especial leche, tiene sentido para la población cuando en la localidad se puede disponer de infraestructuras para brindar valor a las materias primas y que el enfoque asociativo tiene un relevante efecto cuando se desea gestionar capacidad productiva y oferta para el mercado local

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1 *Desarrollo Local*

El desarrollo económico local se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región. (Vázquez, 2000)

Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, nos encontramos ante un proceso de desarrollo local endógeno. La hipótesis de partida es que las localidades y territorios tienen un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) y de economías de escala no explotadas que constituyen su potencial de desarrollo. Cada localidad o territorio se caracteriza, por ejemplo, por una determinada estructura productiva, un mercado de trabajo, una capacidad empresarial y tecnológica, una dotación de recursos naturales e infraestructuras, un sistema social y político, y una tradición y cultura, sobre los cuales se articulan los procesos de desarrollo económico local. En un momento histórico concreto y por iniciativa propia, una ciudad, comarca o región puede emprender nuevos proyectos que le permitirán iniciar la senda del desarrollo competitivo o continuar en ella. La condición necesaria para que aumente

el bienestar local es que exista un sistema productivo capaz de generar economías de escala mediante la utilización de los recursos disponibles y la introducción de innovaciones. (Vázquez, 2001)

1.2.1.1 *Tipos de Desarrollo Local*

Modos de desarrollo según el grado de integración del proceso.

Una primera clasificación será planteada según la variable integralidad del proceso de desarrollo. Los cuatro modos que se definen a continuación constituyen formas distintas de articulación de las diferentes dimensiones que han pautado los procesos de transformación socioeconómica en las diferentes áreas locales. (Arocena, 2001)

- **Modo de Desarrollo Integral.** Se trata de áreas locales que han logrado una forma de desarrollo que les ha permitido integrar una pluralidad de dimensiones. En estos casos se observan realizaciones importantes en el campo económico-productivo. Articuladas con relevantes logros en los aspectos sociales y culturales. El éxito del proceso de desarrollo local está fuertemente asociado a su carácter integral. Parecen fundamentales en estas áreas locales los ámbitos de naturaleza interinstitucional, en el marco de los cuales se generan intercambios y las interacciones que hacen posible una visión global de la sociedad local.
- **Modo de desarrollo con tendencia a la integralidad.** Existen algunas áreas locales que muestran signos de querer orientar el proceso hacia formas integrales de desarrollo. En el momento del estudio presentaban todavía una cierta disociación, pero se percibían signos de que permitían pensar en logros considerables en materia de integralidad.
- **Modo de desarrollo desarticulado dual.** Áreas locales donde se ha podido observar una forma de desarrollo marcada por una dualidad entre un polo económicamente dinámico y una realidad social fuertemente desarticulada. Se trata de procesos de acumulación importantes, estructurados a partir de la existencia de un complejo agroindustrial o de industrias localizadas en el territorio, cuyo crecimiento está pautado por factores de naturaleza principalmente exógena.
- **Modo de desarrollo disperso.** La desarticulación no adquiere rasgos duales como en el modo anterior, dualidad campo-ciudad o industria-comunidad, sino que presenta una realidad mucho más dispersa. En estas zonas, numerosas actividades de pequeña envergadura coexisten sin una columna vertebral que las organice. Las distintas dimensiones del desarrollo como económica, social y cultural toman multiplicidad de caminos, generando una gran dispersión de pequeño esfuerzo.’

Modos de desarrollo según la capacidad de respuesta diferenciada al entorno.

Las sociedades locales están sometidas a cambios permanentes del entorno. Las políticas nacionales, las variaciones del mercado internacional, las transformaciones tecnológicas, son factores que influyen de manera decisiva en el desarrollo de las áreas locales, ahora bien, no toda la sociedad local reacciona de la misma manera a los cambios del entorno. Su capacidad de respuesta más o menos diferenciada depende de las características específicas de cada área a microrregión. (Arocena, 2001)

- **Alta capacidad de respuesta diferenciada.** Se trata de sociedades que se han constituido durante un largo periodo en el que se ha ido generando una trama compleja de relaciones a distintos niveles. Estos sistemas sociales fuertemente diferenciados han sido capaces de producir permanentemente agentes reductores de incertidumbre. Frente al cambio, siempre han podido reaccionar movilizand o sus energías en función de las adaptaciones que exige la nueva situación. Esta capacidad de respuesta pertinente es un signo de la existencia de un sistema local de actores extremadamente sólido.
- **Proceso de construcción de respuestas diferenciadas.** Existen sociedades locales que están recorriendo un camino de creciente complejización de la respuesta al entorno. Este proceso de elaboración progresiva de respuestas diferenciadas supone la constitución de un sistema de actores fuertemente identificados con la sociedad en cuestión y abiertos a los desafíos que se originan en los distintos entornos del sistema.
- **Respuestas diferenciadas en el nivel del discurso.** La diferencia de la respuesta no existe más que en el discurso. La sociedad local no logra salir de formas muy simples, pero el discurso de los protagonistas permite descubrir intenciones de diferenciación. Puede tratarse de zonas que han sufrido un traumatismo importante, el cual ha reducido el potencial local a su mínima expresión. En algunos de estos casos existen experiencias embrionarias de diferenciación mantenidas por individuos o grupos que intentan estimular comportamientos menos reproductivos.
- **Ausencia de referencias a la diferenciación de la respuesta.** Las sociedades fuertemente estructuradas sobre un rubro productivo o aquellas que padecen situaciones de inmovilismo no se plantean el problema de la diferenciación de la respuesta a un entorno cambiante. Las primeras viven y se desarrollan gracias al auge de una forma productiva que invade toda la escena local. En estos casos, el entorno conforma esta respuesta única, presionado hasta lograr una especialización total de la zona. (Arocena, 2001)

1.2.2 Planificación Estratégica Local

El concepto de planificación estratégica como lo conocemos en la actualidad surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin de que a partir de ella ésta alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado, teniendo presentes siempre los movimientos de la competencia para alcanzar un único objetivo, el éxito empresarial. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2003)

Hoy esta herramienta sirve para elaborar planes de desarrollo regionales en que se utilizan métodos participativos, se trabajan las debilidades y fortalezas de un territorio y se trazan los posibles caminos o los denominados lineamientos estratégicos para que sean regiones competitivas. Así, esta herramienta se aplica para rescatar ciertas características especiales de algunas localidades y sus fortalezas para que sean la base de un desarrollo local. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2003)

De cualquier forma, los principios que rigen la planificación estratégica del territorio resultan en gran medida distintos de los que alientan a las empresas privadas: máxima participación en la selección de objetivos y acciones, máxima divulgación de las estrategias seleccionadas, organización específica para la puesta en marcha de una política de planificación urbana, organización mixta en la que participen los máximos responsables del gobierno local junto a los máximos responsables de los actores económicos y sociales, realización de acciones emprendidas sectorialmente con proyección multi o transectorial y búsqueda de bienestar colectivo fundado en la satisfacción de intereses diversos.

El desarrollo local aparece como una nueva forma de mirar y de actuar desde el territorio en este nuevo contexto de globalización. El desafío para las sociedades locales está planteado en términos de insertarse en forma competitiva en lo global, capitalizando al máximo sus capacidades endógenas, a través de las estrategias individuales pero articuladas de los diferentes actores en juego. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2003)

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón a los resultados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (Chiavenato & Sapiro, 2011)

La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa o entorno tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los riesgos. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. (Morales & Morales, 2014)

1.2.3 Diagnóstico Situacional

Es el estudio que se efectúa para obtener el resultado de un proceso de investigación relacionado con el entorno y el funcionamiento de las organizaciones, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos. (Velásquez, 2010)

1.2.3.1 Análisis Externo - Macroentorno

ANALISIS PESTEL

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, conocido como análisis PESTEL. (D'Alessio, 2008)

Fueras Políticas, gubernamentales y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas formales e informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores. Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con el propósito de la organización, así como a la pugna de intereses entre los agentes involucrados.

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Estabilidad política
- Regulaciones gubernamentales
- Informalidad

- Relaciones con organismos públicos
- Política de subsidios
- Contrabando

Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional.

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Evolución del poder adquisitivo del consumidor
- Inflación.
- Nivel de informalidad de la economía.
- Comportamiento de la demanda de bienes y servicios.
- Fluctuación de precios
- Sistema económico
- Acceso al crédito del sistema financiero

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opciones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Tasa de crecimiento poblacional.
- Cultura e idiosincrasia.
- Valores y ética.
- Responsabilidad social.
- Actitud hacia la globalización.

- Calidad de vida de la población

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente. El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, generan nuevas oportunidades de negocio, influyen las decisiones de tercerización de actividades.

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Inversión en investigación y desarrollo.
- Uso de las tecnologías de información.
- Uso de internet.
- Avances en la ciencia de los materiales.
- Desarrollo de las comunicaciones.
- Velocidad de transferencia de tecnología.
- Mejoras e innovaciones tecnológicas.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Ha aumentado en la última década, estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta. El grado de impacto ambiental afecta a las decisiones de las empresas

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Protección del medio ambiente.
- Cultura de reciclaje.
- Preservación de recursos naturales no renovables.
- Amenaza de desastres naturales.
- Manejo de desperdicios y desechos.

CINCO FUERZAS DE PORTER

Es un enfoque muy popular para la planeación de la estrategia lo propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Ccompetitors*. (Masilo & Aguirre, 2017)

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de alguno de sus segmentos. La idea es que las organizaciones públicas o privadas puedan evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son atractivos; depende de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores**

Para una organización 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, pues de manera constante estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias dinámicas, promociones y entrada de productos nuevos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o uno de sus segmentos no serán atractivos cuando los proveedores estén muy bien organizados en el aspecto gremial, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será más crítica si al proveedor le conviene integrarse en forma estratégica hacia adelante.

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o uno de sus segmentos no serán atractivos cuando los proveedores estén muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos el producto no este diferenciado o sea de bajo costo para el cliente, lo cual permite que pueda hacer sustituciones por productos de igual costo o más bajo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y, por consiguiente, la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene integrarse en forma estratégica hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de bienes sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si tales sustitutos están más avanzados tecnológicamente y pueden competir con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

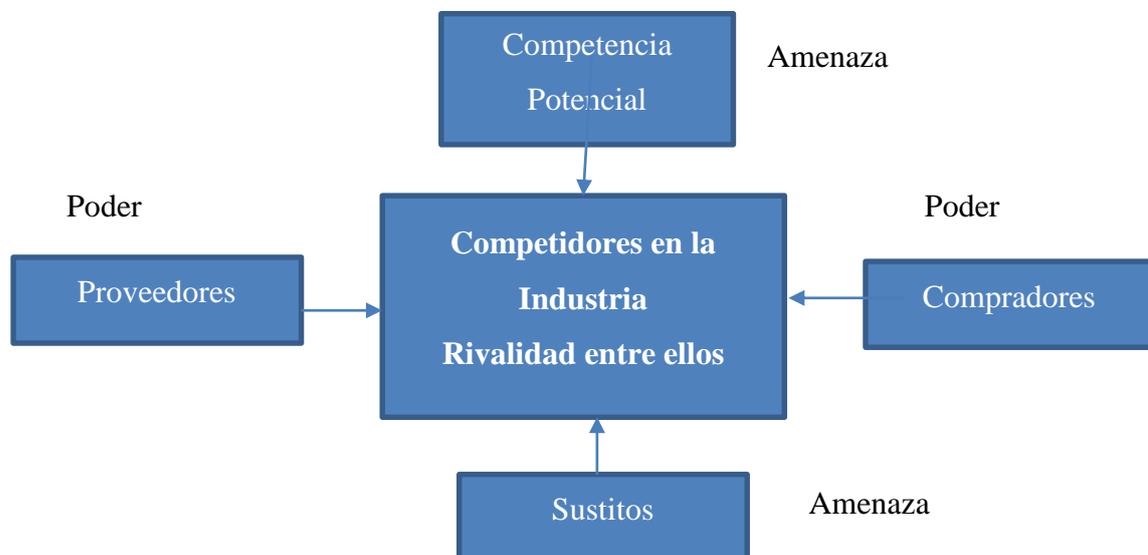


Figura 1-1: Las cinco fuerzas que regulan competencia industrial

Autor: (Masilo & Aguirre, 2017)

1.2.3.3 Análisis local productivo

Enfoque de Cadena de Valor

Para diagnosticar las ventajas del territorio es necesario definir una cadena de valor de la empresa o productores que le permita competir frente a sus rivales, se comienza con la cadena genérica al identificar sus actividades individuales. Las actividades relevantes no se pueden definir si no se les aísla con tecnologías y economías independientes. Hay que subdividir las funciones globales en actividades. (Vaicilla & Jackeline, 2017)

La cadena de valor se divide en dos partes:

Actividades Primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Actividades Secundarias

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias':

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- Compras.

Enfoque Análisis del Sistema de Actores

En el vocabulario utilizado para los estudios de cadena de valor, la expresión sistema de actores en una localidad determinada se refiere a las características de las interacciones existentes entre los diferentes protagonistas del quehacer local. También se refiere al análisis de la mayor o menor complejidad de la red de actores, a los niveles de articulación interna del sistema y a la relación local-global.

Este último aspecto implica que se estudia la localidad desde el punto de vista de sus especificidad, pero también desde su vinculación con la realidad provincial y nacional de la cual forma parte. Esa red de relaciones es posible de ser abordada históricamente, para descubrir cuál ha sido su evolución desde el punto de vista de la constitución, desarrollo, desaparición y reconstitución de los diferentes actores económico-productivos, sociales, políticos y culturales que conforman la vida social local.

Este análisis nos permite ubicar la realidad en un marco de interpretación que no pierde de vista elementos del pasado reciente. Estos pueden ser claves para la mejor comprensión del presente y para lanzar pistas sobre escenarios futuros. (Arocena, 2001)

- Las Elites Dirigentes.- Los sistemas locales de actores están fuertemente condicionados por su capacidad para generar un grupo dirigente con posibilidades reales de consunción del proceso y de elaboración permanente del proyecto colectivo. La presencia de estas elites se vuelve eficaz cuando se produce una buena articulación con los poseedores del conocimiento pertinente, es decir, con los cuadros técnicos. Pero no solo es importante la relación con los equipos técnicos; la elite dirigente también debe contar con cierto grado de legitimación, que le otorgue el suficiente reconocimiento por parte del conjunto del tejido social local. (Arocena, 2001)
- a) Elites dirigentes fuertemente legitimadas.- Los sistemas locales que han logrado generar una elite cuyos componentes, de distinta naturaleza, actúan dentro de una lógica común, se pueden considerar como sistemas maduros. Esto supone un buen nivel de articulación de los dirigentes políticos, socioterritoriales y económico-productivos con los cuadros técnicos que los asesoran. Esta articulación no tiene por qué tomar formas institucionales precisas ni depende de la creación de ámbitos formales, su base fundamental está dada por una acumulación en torno a un proyecto de desarrollo del que participa una comunidad determinada.

- b) Grupo dirigentes localmente desarticulados.- El análisis permite descubrir el accionar de grupos dirigentes sectorializados. Así se pueden observar algunas situaciones en las que las elites que conducen el proceso productivo pueden llegar a poseer un alto grado de dinamismo, pero no logran o no pretenden alcanzar niveles de coordinación con otros sectores de la sociedad local.

- c) Elites locales debilmente constituidas.- Las situaciones mas frecuentes son aquellas que se caracterizan por la debilidad de los sistemas locales de actores. En la mayoría de los casos, los grupos dirigentes no se han constituido en un sistema propiamente dicho. Más aun, en estos casos es sumamente difícil determinar la existencia de actores cuyo grado de legitimación permita situarlos como conductores del proceso.

- El actor político- administrativo.- La lógica de las instituciones, particularmente del sistema político-administrativo, tienen una clara influencia en los procesos de desarrollo local. Los sistemas institucionales centralizados generan un debilitamiento de sus niveles locales, transformandolos en simples transmisores de los mensajes centralmente emitidos. Hoy se asiste a la proliferación de un discurso descentralizador, aunque no se visualizan todavía transformaciones importantes en la práctica. (Arocena, 2001)
 - a) Lógica descentralizada sectorial vertical.- Un sistema político-administrativo es centralizado cuando la lógica dominante puede ser calificada como sectorial vertical. El sistema se conforma sobre la base de sectores especializados en las distintas áreas del quehacer político-administrativo. Los ministerios y el conjunto de la administración funciona según sus perspectivas racionalidades específicas, comunicandose cada uno con sus agencias locales correspondientes. Hay un modo único de administrar la cosa pública y no se admite ninguna iniciativa generada fuera del ámbito centralizado de decisión. Por tal razón las dependencias públicas territoriales como municipios se han visto reducidos en sus competencias al área de acción no atendida por la lógica sectorial.

 - b) Lógica descentralizada territorial-horizontal.- dentro de este sistema tan fuertemente centralista es necesario destacar el perfil de la acción de algunos entes descentralizados como municipios y demás GAD's, que trascendiendo sus funciones tradicionales, se han ido transformando en agente de desarrollo local y económico de un territorio determinado.

- Formas de interacción con actores extralocales.- Los procesos de desarrollo local no son autónomos, es decir que una de las dimensiones fundamentales que debe ser analizada en

ellos es la relación actor local-actor global. El sistema local de actores esta constituido en buena medida en torno a esta interacción.(Arocena, 2001)

- a) Sistema regulado por la negociación.- Cuanto mas sólidamntne constituida y legitimada está la elite dirigente local, mas regula por la negociación sus relaciones con actores extralocales. Este sistema de acción regulado por la negociación es el único posible entre actores fuertemente constituidos.
- b) Sistema regulado por la dependencia.- La existencia de grupos dirigentes fragmentados, poco reconocidos en el ámbito local, con escasa legitimidad, conduce a la generación de relaciones de dependencia respecto a los actores extralocales. Esta forma de estructuración de los sistemas locales es una lógica consecuencia de la fragilidad. Se establece un tipo de relación en la que el nivel local pide al nivel global, o en el mejor de los casos protesta ante la falta de respuesta de este. Pero no hay capacidad para negociar, es decir, para debatir entre iguales y llegar a soluciones de mutua convivencia.

1.2.4 Cadena de Valor o Cadena Productiva

Así, la cadena de valor o productiva puede definirse como “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno-productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto.(Cayeros, Robles, & Soto, 2016)

De esta manera, la cadena de valor o productiva podría caracterizarse como el conjunto de empresas o iniciativas integradas alrededor de la producción de un bien o servicios y que van desde los productores de materias hasta el consumidor final.

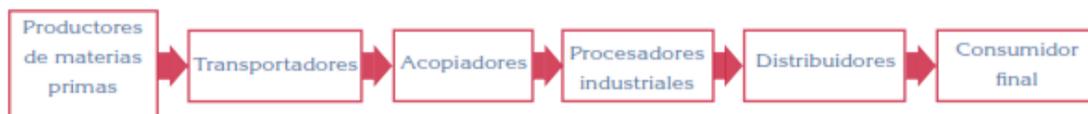


Figura 2-1: Cadena de Valor o Productiva
Autor: (Cayeros et al., 2016)

1.2.4.1 *Origen de las Cadenas de Valor o Productivas*

El tema de los eslabones o enlaces fue planteado por primera vez por Hirschman en el 1958, quien formuló la idea de los encadenamientos hacia adelante y hacia atrás, los encadenamientos constituyen una secuencia de decisiones de inversión que tienen lugar durante los procesos de industrialización que caracterizan el desarrollo económico. Tales decisiones tienen la capacidad de movilizar recurso subutilizados que redundan en efectos incrementales sobre la eficiencia y la acumulación de riqueza. La clave de los encadenamientos es que hacen posible el proceso de industrialización y desarrollo económico, reside fundamentalmente en la capacidad empresarial para articular acuerdos contractuales o contratos de cooperación que facilitan y hacen más eficientes los procesos productivos. (Cayeros et al., 2016)

Los encadenamientos hacia atrás están representados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados. Entretanto, los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de en los productos existentes.

Las cadenas productivas tienen su origen conceptual en la escuela de la planeación estratégica. Concretamente el concepto de “cadena de valor” para describir el conjunto de actividades que se llevan a cabo al competir en un sector y que se pueden agrupar en dos categorías: en primer lugar, están aquellas relacionadas con la producción, comercialización, entrega y servicio de posventa; en segundo lugar, se ubicarían las actividades que proporcionan recursos humanos y tecnológicos, insumos e infraestructura. “cada actividad (de la empresa) emplea insumos comprados, recursos humanos, alguna combinación de tecnologías y se aprovecha de la infraestructura de la empresa como la dirección general y financiera” (Porter, 1996)

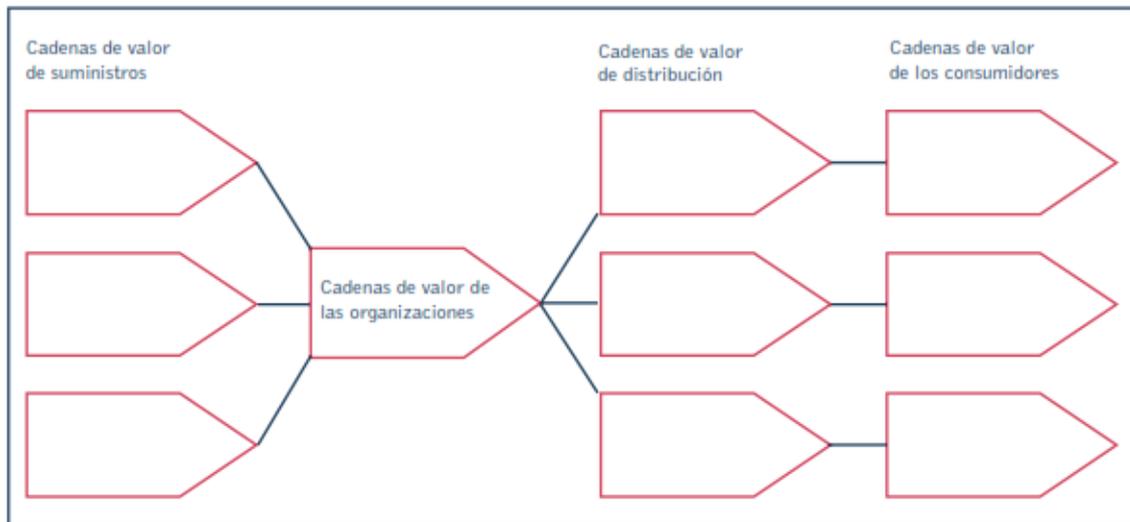


Figura 3-1: El sistema del Valor

Autor: (Recklies, 2001)

1.2.4.2 Análisis de la Cadena de Valor o Productiva

Para el análisis de la cadena de valor se debe tomar en cuenta los tres aspectos siguientes:

- a) La comprensión de la dinámica económica de la producción y circulación de alimentos requiere de un enfoque sistémico que revele las articulaciones e interdependencias productivas y tecnológicas, así como las asimetrías económicas que se presentan entre los agentes participantes. Los segmentos o eslabones, los agentes económicos y sociales, los eslabones están compuestos por un grupo de actores económicos que realizan actividades similares, tienen procesos de generación de valor, poseen derechos propietarios sobre un producto o servicio en un estado de valor definido, transfieren este producto a los clientes y reciben insumos de los proveedores. (Orjuela, Castañeda, & Calderón, 2008)
- b) Las funciones o actividades: producción primaria, transformación agroindustrial, comercialización, consumo y actividades de apoyo.
- c) Los segmentos o eslabones, los agentes económicos y sociales: transferencias de bienes y/o servicios y valores que circulan entre las diferentes actividades y eslabones de la cadena.

1.2.4.3 Características en la aplicación de la Cadena de Valor

Para aplicar el enfoque de cadena de valor o cadena productiva es necesario considerar las siguientes características:

- a) Cada una de las actividades está absolutamente vinculada con las demás, es decir se complementan y, por lo tanto, es difícil separarlas.
- b) Cada una de las actividades genera valor y contribuye al valor global, el que percibe el cliente.
- c) Los proveedores, los canales y los compradores, tienen cadenas de valor, que también pueden influir en el desempeño de la empresa de muchas maneras
- d) Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. (Orjuela et al., 2008)

1.2.5 Estudio De Mercado

Según Meza (2010) , es un estudio de demanda, oferta y precios de un bien o servicio. La importancia del estudio de mercado está en que recoja toda la información sobre los productos o servicios que supone suministrara una iniciativa, y porque aportan información valiosa para el desarrollo de la productividad. Sin lugar a dudas, el estudio de mercado es vital para cualquier proyecto o análisis productivo, ya que a través de él se conoce el medio ambiente en el cual la empresa realizara sus actividades económicas.

Los siguientes son los aspectos fundamentales mínimos que se deben considerar en un estudio de mercado:

- Caracterización de un bien o servicio. Consiste en hacer una descripción detallada del bien o servicio que se va vender.
- Determinación del segmento de mercado área de cobertura que tendrá el bien o servicio.
- Realización de diagnósticos relativos a la oferta y demanda del bien o servicio.
- Proyección o pronóstico de la oferta y demanda del bien o servicio.
- Cuantificación de la demanda insatisfecha, sí existe.
- Determinación de los canales de comercialización que se emplearan para hacer llegar el bien o servicio al consumidor final.
- Definición de las políticas de ventas que regirán la comercialización del bien o servicio, en cuanto a precio del bien o servicio condiciones de ventas.

Según manifiesta Galindo (2011), dentro del estudio de mercado en el corto plazo (1 año), podemos utilizar estrategias que nos permitan crecer a nivel local, podemos posicionar el producto o servicio en una zona geográfica relativamente pequeña; paralelamente se puede evaluar la aceptación por parte de los consumidores del producto o servicio y cuáles son sus sugerencias al respecto. También se pueden proponer planes alternativos en cuanto a precio, promoción y

publicidad, para que el producto o servicio compita en igualdad de condiciones con los ya existentes en el mercado local.

A mediano plazo (2 años), se puede desarrollar un programa de crecimiento controlado para la oferta de productos y servicios, y entrar a competir con otras del mismo sector, aumentando el nivel de producción a mayor escala, incrementando el número de consumidores a nivel regional donde está ubicado el proyecto.

A largo plazo (3- 5 años), la empresa debe estar posicionada en el mercado a nivel nacional, compitiendo en forma directa con los productores líderes, también se puede pensar en la comercialización a nivel internacional, a través de procesos de exportación a otros países.

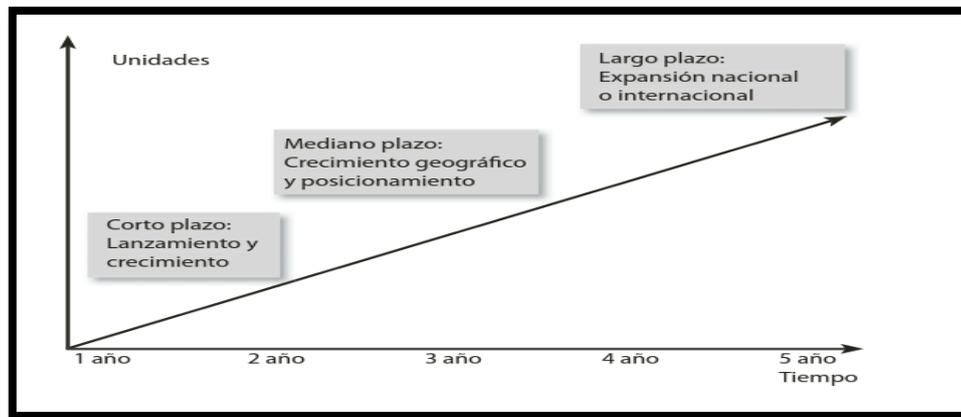


Figura 4-1: Estudio De Mercado

Autor: (Galindo, 2011)

Según manifiesta Rojas (2016), el estudio de mercado es la recolección de información del público objetivo al que se quiere atender, se ve a la industria que brinda a las familias bienes y servicios, ellos a su vez consumen a las empresas los bienes y servicios que producen; las empresas demandan de las familias mano de obra y pagan por el servicio en dinero o en especie, entonces se vuelve un ciclo en la producción de bienes y servicios y en su consumo. Surgen varias preguntas de este ciclo, primero, ¿qué bienes y servicios se deben producir?, segundo, ¿cuál es el precio de los bienes y servicios?, tercero, ¿quién va a consumir esos bienes?; Las respuestas a esas preguntas y otras que van surgiendo las resuelve el estudio de mercado.

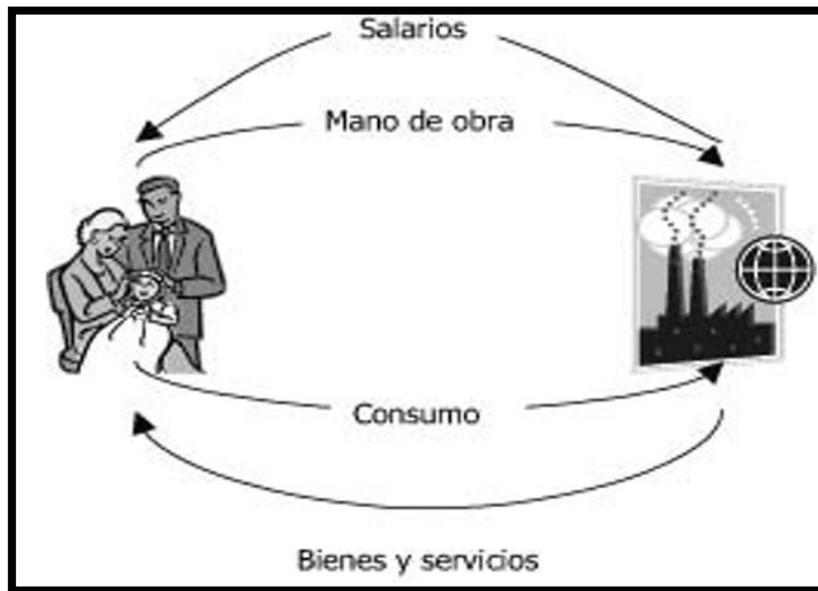


Figura 5-1: Estudio de Mercado
 Autor: Rojas (2015)

Mediante el análisis de estos autores se puede observar que un estudio de mercado trata de obtener información mediante los productos que presume suministrar las iniciativas para así determinar el espacio que ocupa un bien o servicio en un mercado específico, también podemos decir que es la necesidad que tiene los consumidores actuales y potenciales de un producto en lo cual nos permite utilizar estrategias para crecer y poder poseer en el mercado así podemos satisfacer las necesidades de los consumidores.

1.2.5.1 Demanda

Para el autor Rojas (2016), la cantidad de un bien o servicio que los hogares desearían comprar se denomina “demanda” por ese bien o servicio. La demanda es un flujo, nos interesa no una sola compra aislada, sino el flujo continuo de compras.

La demanda depende de varios aspectos entre ellos los gustos y preferencias de los miembros de la sociedad, del tamaño de la población, del nivel de ingreso y de la distribución del ingreso.

Entre otros factores que afectan el comportamiento de la demanda se encuentran:

- a) Ingreso de los consumidores (Y): si varía el ingreso, la tendencia a comprar varía, si aumenta se conoce como bien superior, se puede mantener, bien neutro, si disminuye se conoce como bien inferior.

- b) Cantidad de consumidores (N): si varía el número de consumidores en el mercado, se modifica la demanda en el mismo sentido.
- c) Precio de los bienes complementarios P_c ; al variar el precio de un bien complementario se modifica en sentido contrario.
- d) Precio de los bienes sustitutos P_s ; si varía el precio de un bien sustituto se modifica la demanda en el mismo sentido.
- e) Gustos y preferencias (GP), no se pueden cuantificar, pero si se prevé en el proceso decisional.
- f) Expectativas (E), la expectativa hace que el consumidor adelante o aplase las compras.

La función demanda se puede expresar como: $D = f(p, Y, N, P_c, P_s, GP, E)$ Esta función es complicada y no es necesario desarrollar una teoría de la demanda. Un artificio utilizado por los economistas es suponer que todas las variables independientes excepto una se mantiene constante, este artificio se denomina *ceteris paribus*.

Al analizar la demanda, se puede mencionar que para la investigación es fundamental al cubrir una necesidad de los posibles clientes que van a existir para la compra de los productos derivados de la yuca.

1.2.5.2 *Demanda de Productos y Servicios*

Según manifiesta Galindo (2011), la demanda está ligada a la satisfacción de necesidades o deseos de los clientes o consumidores. De la relación del producto o servicio ofrecido y la satisfacción de una necesidad, se genera la demanda. En la demanda juega un papel importante la capacidad de pago, el gusto, la marca, la capacidad de endeudamiento, la fidelización de los clientes, entre otros. Cuando el cliente no adquiere el producto o servicio esperado se genera la demanda insatisfecha, la cual genera la oportunidad de nuevos oferentes en el mercado.

1.2.5.3 *La Demanda de un Producto*

Según indica Sapag & Sapag (2014), el análisis de la demanda constituye uno de los aspectos centrales para las iniciativas productivas, por la incidencia de ella en los resultados del negocio.

De acuerdo con la teoría de la demanda, la cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias del consumidor.

La cantidad demandada de un bien aumenta al bajar el precio del producto, al aumentar el precio de los bienes sustitutos o reducirse el de los complementarios, al aumentar el ingreso del consumidor y al aumentar las preferencias del consumidor por ese producto.

Se entiende por estudio de mercado el lugar físico o virtual donde interactúan oferentes y demandantes en la compra y venta de un bien o servicio en una sociedad organizada, también es el resultado de un proyecto, por lo que se debe obtener una visión clara de las características del bien o servicio que se piensa colocar en el mercado.

1.2.5.4 *Tipos de Demanda*

De acuerdo al momento que se da la demanda esta puede ser:

➤ **Demanda real o efectiva**

Es el volumen total de transacciones de un producto o servicio a un precio determinado, dentro de una área determinada en el momento actual.

➤ **Demanda Potencial**

Volumen probable que alcanzaría la demanda real por el incremento normal o futuro o bien si se modificara ciertas condiciones del medio que la limitan.

Otra forma de clasificar a la demanda es desde el punto de vista de quien es el consumidor, la demanda puede ser **directa, intermedia o complementaria**. En el primer caso el producto es adquirido por el consumidor final. En el segundo, el producto se usa como insumo de la producción del satisfactor final, mientras que en el tercero el producto se usa como complementario de la producción del satisfactor.

1.2.5.5 *Determinantes de la Demanda*

Las cantidades de un producto que los consumidores estarían dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado (la demanda), estarán determinadas por los siguientes factores:

- Los gustos y preferencias de los consumidores: hay una relación directa entre los gustos y preferencias y la demanda. Esto es, si los gustos y preferencias por el producto varían

en favor de este la demanda tiende a aumentar y viceversa. Los gustos y preferencias, a su vez, estarán condicionados por la costumbre, el hábito y la cultura.

- El número de consumidores: también hay una relación directa entre el número de consumidores y la demanda.
- El precio de los productos sustitutos: el precio del producto, con referencia al precio de los productos sustitutos es un factor de gran importancia.
- Los ingresos de los consumidores: también hay una relación directa entre el ingreso del consumidor y la demanda del producto.
- El nivel general de los precios: también es un factor determinante de la demanda.

La demanda dentro de nuestro estudio es la sumatoria de las adquisiciones o compra de un bien o servicio por parte del consumidor para satisfacer una necesidad., como también dentro de la demanda, se constituye la estimación de la cuantía de los bienes o servicios provenientes de una unidad de producción nueva que estaría dispuesta a comprar a un precio determinado.

1.2.5.6 *Oferta*

Según lo manifiesta Córdoba (2013), la oferta es una relación que muestra las cantidades de una mercancía que los vendedores estarían dispuestos a ofrecer para cada precio disponible durante un periodo de tiempo dado si todo lo demás permanece constante.

Dentro de la investigación podemos ofertar productos derivados de la leche para así poder satisfacer las necesidades de los clientes a lo largo de la cadena de valor.

1.2.5.7 *Ley de la oferta*

La cantidad ofrecida de un bien varía directamente con su precio; es decir, a mayores precios menores cantidades ofrecidas, a menores precios menores cantidades ofrecidas.

1.2.5.8 *Cambios de la cantidad ofrecida*

Son los movimientos a lo largo de una curva de oferta dada generados por la relación entre la cantidad ofrecida de un bien y su precio.

1.2.5.9 *Cambios en la oferta*

Son las variaciones en las cantidades ofrecidas resultantes no de cambio en los precios sino de alteraciones en otros factores como son:

- a) **El cambio en la tecnología:** el cambio en la técnica de producción puede implicar una disminución en los costos, lo cual incentivará la producción.
- b) **Las expectativas de los productores:** los productores toman las decisiones en función de lo que esperan que va a pasar con la economía en el futuro.
- c) **El precio de los factores productivos:** cuando aumenta el precio de los factores productivos se incrementan los costos de producción. Un aumento en la oferta significa que a un mismo precio los vendedores estarán dispuestos a ofrecer una mayor cantidad del bien en cuestión. Una disminución en la oferta se representa por un desplazamiento a la izquierda de la curva de oferta, entonces a un precio dado los vendedores estarán dispuestos a vender una menor cantidad que antes.

Según menciona Baca (2013), la oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

1.2.5.10 *Análisis de la oferta*

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción, etc. La investigación de campo que se haga deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico.

1.2.5.11 *Principales tipos de oferta*

Con propósitos de análisis se hace la siguiente clasificación de la oferta.

En relación con el número de oferentes se reconocen tres tipos:

a) **Oferta competitiva o de mercado libre**

En ella los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que existe tal cantidad de productores del mismo artículo, que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. También se caracteriza porque generalmente ningún productor domina el mercado.

b) **Oferta oligopólica (del griego oligos, poco)**

Se caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por sólo unos cuantos productores. El ejemplo clásico es el mercado de automóviles nuevos. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acapara da una gran cantidad de materia prima para su industria. Tratar de penetrar en ese tipo de mercados no sólo es riesgoso, sino que en ocasiones hasta resulta imposible.

c) **Oferta monopolística**

Es en la que existe un solo productor del bien o servicio y, por tal motivo, domina por completo el mercado e impone calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente un productor único. Si el productor domina o posee más de 95% del mercado siempre impondrá precio y calidad.

1.2.5.12 *Cómo analizar la oferta*

Aquí también es necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta. En esencia se sigue el mismo procedimiento que en la investigación de la demanda. Esto es, hay que recabar datos de fuentes primarias y secundarias. Respecto a las fuentes secundarias externas, se tendrá que realizar un ajuste de puntos, con alguna de las técnicas descritas, para proyectar la oferta.

Sin embargo, habrá datos muy importantes que no aparecerán en las fuentes secundarias y, por tanto, será necesario realizar encuestas. Entre los datos indispensables para hacer un mejor análisis de la oferta están:

- Número de productores
- Localización.
- Capacidad instalada y utilizada.

- Calidad y precio de los productos.
- Planes de expansión.
- Inversión fija y número de trabajadores.

1.2.5.13 *Oferta del Producto*

Según lo que indica Blanco (2013), estudia las cantidades que suministran los productores del bien que se va a ofrecer en el mercado. Analiza las condiciones de producción de las empresas productoras más importantes. Se referirá a la situación actual y futura, y deberá proporcionar las bases para prever las posibilidades del proyecto en las condiciones de competencia existentes.

1. **Situación actual**

Presenta y analiza datos estadísticos suficientes para caracterizar la evolución de la oferta. Para ello siga el siguiente esquema:

- a) Series estadísticas de producción e importación.
- b) Cuantifique el volumen del producto ofrecido actualmente en el mercado.
- c) Haga un inventario crítico de los principales oferentes, señalando las condiciones en que realizan la producción las principales empresas del ramo. Debe señalar los siguientes aspectos.
 - Volumen producido.
 - Participación en el mercado.
 - Capacidad instalada y utilizada.
 - Capacidad técnica y administrativa.
 - Localización con respecto al área de consumo.
 - Precios, estructura de costos.
 - Calidad y presentación del producto.
 - Sistemas de Comercialización, crédito, red de distribución.
 - Publicidad, asistencia al cliente.
 - Regímenes especiales de protección.

Dentro de la investigación la oferta del producto dentro de la situación actual va permitir analizar diversas condiciones de la producción de los derivados de la leche como son la leche cruda, leche procesada, queso, yogurt, también analizar la situación actual y futura de la competencia existente.

2. Análisis del régimen de mercado

Presenta información suficiente que permita conocer, si la estructura del mercado del producto, es de competencia perfecta, imperfecta y sus diversos matices. Nos permite conocer la estructura del producto en si el snack y de la harina que son derivados de la yuca, como también competencia que existe en los diversos mercados.

3. Situación futura

La evolución previsible de la oferta, formulando hipótesis sobre los factores que influirán sobre la participación del producto en la oferta futura. Se deben destacar:

- a) Las posibilidades de incremento en el grado de utilización de la capacidad ociosa de los productores actuales.
- b) Existencia de planes y proyectos de ampliación de la capacidad instalada por parte de los productores actuales.
 - Analice los factores influyentes en la evolución previsible de la oferta.
 - Examine los datos sobre la evolución previsible
 - Evolución del sistema económico.
 - Cambios en el mercado proveedor.
 - Medidas de política económica.
 - Régimen de precios, mercado cambiario.
 - Factores aleatorios y naturales.
- c) Proyecte la oferta ajustada con los factores anteriores, y obtendrá la oferta futura del bien.

El análisis de la oferta se basa más en la competencia, precios, y el volumen de los productos que son ofertados, esta investigación fue determinante para la industrialización y comercialización, puesto que se oferta productos derivados de la yuca cual brindando un valor agregado a los consumidores finales.

También el análisis de la oferta nos permite determinar o medir las cantidades como condiciones en que una economía pone a disposición del mercado ya que es en función de factores como son el precio del producto en el mercado y los apoyos.

1.2.5.14 *Diferencia entre Demanda y Oferta*

Según lo manifiesta Aguirre (2014), la diferencia permite establecer si existe demanda insatisfecha en el caso de que la demanda sea mayor que la oferta y demanda satisfecha en caso de que la oferta sea mayor que la demanda, si estas son iguales se dice que el mercado se encuentra en equilibrio.

- DEMANDA = OFERTA; El mercado está en equilibrio
- DEMANDA > OFERTA; Demanda Insatisfecha o Exceso de Demanda
- DEMANDA < OFERTA; Demanda Satisfecha o Exceso de Oferta.

La diferencia entre la demanda y la oferta nos permite en esta investigación estar en equilibrio en el mercado ya que por ende existen muchas consecuencias pero a pesar de eso tener que salir y ser mas competitivos.

1.2.6 *Modelos de Gestión*

1.2.6.1 *Definición de Modelo*

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma distinta a la empresa misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto. (Bustos, 2015)

El modelo se lo define como: “Una representación conceptual o física a escala de un proceso o sistema (fenómeno) con el fin de analizar su naturaleza”. (Arroyo, 2014)

Por lo anterior, se puede deducir que Modelo es una representación primordial para estructurar, organizar y mantener cualquier tipo de sistema con el fin de analizar el orden y los pasos que se debe seguir al representar sus características.

1.2.6.2 *Criterios para realizar un buen modelo*

Los criterios que debe cumplir todo modelo son los siguientes: (Bustos, 2015)

- Fácil de entender por parte del usuario.
- Dirigido a metas u objetivos.

- No de respuestas absurdas.
- Fácil de controlar y manipular por parte del usuario.
- Completo, en lo referente a asuntos importantes.

1.2.6.3 *Gestión.*

La Gestión son las acciones o actividades para dirigir la organización y lograr los objetivos, pero sin la respuesta de cuáles son esas actividades y más particularmente cuales son las actividades para gestionar un proceso. (López & Mayorga, 2017)

Se conceptualiza como guías de acción cuya función es orientar actividades por medio de la previsión y uso de esfuerzos y recursos disponibles encaminadas a alcanzar un determinado fin.

Con base en lo anterior podemos definir que la gestión es el conjunto de instrumentos operativos que sirven como herramienta para dirigir y administrar los recursos de una organización.

1.2.6.4 *Modelo de Gestión*

Según Patiño & Contenido (2018) al referirse a los modelos de gestión, señala que: “Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”.

Chagüeza (2018) señala que: “Es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias”.

En conclusión, un modelo de gestión es una descripción simplificada de la realidad que establece directrices conformadas por un conjunto de estrategias y medios establecidos para administrar una organización

1.2.7 Fortalecimiento de la Producción

La Dirección de Fomento Productivo es el área del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), que promueve la generación de emprendimientos sostenibles y de calidad; fomenta la cooperación de los actores de la EPS y la competitividad sistemática en el mercado; la promoción de inversiones, financiamiento y/o cofinanciamiento en el sector; y el apoyo a la

innovación del conocimiento, desarrollo y uso de tecnologías que generan valor agregado, en concordancia a los principios generales del Plan de Desarrollo Toda una Vida. (Barros, 2015)

Su función, es la de promover mecanismos de autoempleo a partir del desarrollo y el fortalecimiento de emprendimientos productivos potenciales y existentes, lo que comprende la puesta en marcha de un soporte de servicios, a través del cual se brinde asesoramiento, acompañamiento y contención a las pequeñas unidades productivas, a fin de hacer posible su sostenibilidad económica; en tal razón, su trabajo está encaminado a los Actores de la EPS, asociaciones o cooperativas, y unidades económicas populares.

1.2.7.1 *Economía Popular y Solidaria*

Es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada mejorar la forma de vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Jácome et al., 2016)

Principios de la Economía Popular y Solidaria

Entre los principios de la economía popular y solidaria establecidos en la ley se destacan:

- La búsqueda del Buen Vivir y el bienestar común
- La prelación del trabajo sobre el capital de los intereses colectivos sobre los individuales
- El comercio justo y el comercio ético y responsable
- La equidad de género
- El respeto a la identidad cultural
- La autogestión
- La responsabilidad social y ambiental
- La solidaridad y rendición de cuentas
- La distribución equitativa y solidaria de los excedentes.

Formas organizativas de la economía popular y solidaria

La ley reconoce como formas de organización de la economía popular y solidaria al sector comunitario, sector asociativo, sector cooperativo (relacionado con producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y de servicios) y a las unidades económicas y populares.

1.2.7.2 Cadena de Comercialización

Se entiende por cadena el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario. (Beltrán, 2018)

“Para la estructuración de las cadenas de comercialización se requiere de relaciones verticales y horizontales, además de alianzas y rivalidades en la competencia por segmentos definidos del mercado”(Serrano & Amparo, 2018)

“Los eslabonamientos de las cadenas se refiere a los enlaces hacia delante y hacia atrás” (Trejo & Negrete, 2018)

Cuando se presenta un crecimiento desbalanceado basado en sectores líderes de la cadena, el estudio de los eslabonamientos permite analizar los efectos de jalonamiento o arrastre entre sectores y analizar las interdependencias y complementariedad en el crecimiento entre la producción primaria y la industria

Las cadenas alimentarias presentan mayores y mejores acuerdos entre agentes productivos si los productos que se transan requieren exigentes niveles de calidad y diferenciación, existe una alta frecuencia en la compra y la venta, y se tienen grandes economías de escala por tamaño del mercado. Estas condiciones son típicas en las cadenas agroindustriales y, por tanto, el sector lácteo está inmerso en la consolidación de estos procesos de coordinación en lo que se ha denominado el flujo de comercialización moderno de la cadena. El enfoque de cadena es estratégico para ser competitivos en los actuales mercados globalizados donde ya no compiten agentes económicos particulares, sino las cadenas productivas (con todos los agentes) nacionales.

1.2.7.3 *Mercadeo*

Mercadeo es “el conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor hasta el consumidor.” (Alejandro, Nadira, & Villón, 2018)

Los mercadeos son “todas las actividades económicas que llevan consigo el traslado de bienes y servicios de la producción al consumo.” (Meléndez, Ramírez, Rodríguez, & Urbina, 2016)

El mercadeo es el “Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios.”(Armstrong & Kotler, 2013)

La comercialización es el conjunto de actividades que se realizan desde el momento en que se adquieren los elementos necesarios para la producción hasta que el producto obtenido llega a la persona que lo va a consumir. Implica dos aspectos, el económico y el técnico.

Dentro del aspecto económico se refiere a costos y precios; los costos constituyen los gastos que implica la elaboración de un producto, y los precios son la cantidad aproximada de dinero que se obtendrá cuando se venda el bien obtenido en la industria o en la empresa agropecuaria. El aspecto técnico del proceso de comercialización lo constituyen las funciones necesarias para la compra de insumos, producción, cosecha, manipulación, transporte, almacenamiento, venta, normalización, etc.; son de carácter técnico porque en toda la producción se requieren actividades y conocimientos técnicos para llevarla a cabo correctamente.(Meléndez et al., 2016)

” Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.”

La comercialización se entiende como el conjunto de actividades en donde se adquieren los elementos necesarios para la producción hasta que el producto es llevado a la persona que lo va a consumir. La comercialización de productos agropecuarios puede ser considerada como un motor de desarrollo en áreas donde la inversión y el apoyo del gobierno o el sector privado sean escasos o nulos. La comercialización es aún más importante en aquellos casos donde el gobierno es incapaz de llevar recursos, o bien generar actividades económicas que incrementen el nivel de ingreso de la población de zonas rurales. (Falconí, 2014)

El mercadeo agropecuario es: “El proceso económico por medio del cual se cambian dichos productos, determinándose sus valores en términos monetarios; esto es sus precios. No deben

olvidarse que el proceso se refiere a un grupo de actividades que llevan por finalidad mover los bienes económicos, productos agrícolas en este caso, desde los puntos aquellos en que se producen hasta los puntos en que se encuentra el consumidor final.”(Cayeros et al., 2016)

El mercadeo agropecuario “Son todas las operaciones, actividades y prácticas que se emplean en el traslado de los productos agropecuarios desde el productor hasta el último consumidor, incluyendo la transformación de productos en artículos de consumo.” (Meléndez et al., 2016)

“El mercadeo agrícola es un proceso que comienza con la decisión de los productores de producir productos agrícolas (y pecuarios) vendibles. Esta engloba todos los aspectos de la estructura como en lo que se refiere a consideraciones de carácter técnico, incluyendo el acopio de productos, su transformación, industrialización, distribución y el uso que de ellos hace el consumidor final.”

La comercialización es una combinación de actividades en virtud de la cual los alimentos de origen agrícola y las materias primas, se preparan para el consumo y llegan al consumidor final en forma conveniente en el momento y lugar oportunos. Incluyendo el acopio, transporte, selección, limpieza, tipificación, almacenamiento, empaque, la elaboración inicial, la búsqueda de abastecedores y de mercados, la financiación de los gastos que ocasiona, la conservación del producto desde que se paga al productor hasta que el consumidor lo compra, la aceptación de los riesgos que entraña la conservación del producto mientras que se encuentra en un mercado, la adaptación del mencionado producto a los gustos del consumidor, el informar a los consumidores de su existencia y calidad, el presentárselo en lotes de tamaño conveniente y todas las demás operaciones que implica llevar los artículos del productor al consumidor final.(Espinoza & Diaz, 2018)

El mercadeo agropecuario está conformado por dos grandes divisiones como son la producción y el mercadeo. La producción comprende las actividades requeridas para criar un animal y desarrollarlo hasta que este alcanza edad, peso y condición necesarios para su venta. El animal no tiene etapa definida para su venta por lo tanto es difícil decir cuando ha alcanzado la etapa más adecuada para el mercado...El mercadeo empieza después de la cosecha de un cultivo producido para el mercado y cuando el animal y sus productos están listos para la venta.

El mercadeo permite agregar valor a los productos al darles utilidad de lugar y transfiere los productos de lugar para hacerlos accesibles a los consumidores; utilidad de tiempo al hacer disponible el producto en el momento preciso en que lo requiere el consumidor; utilidad de forma al cambiar la fisonomía de los productos para facilitar su consumo y dar mayor satisfacción; y

utilidad de posesión al tenerlos con la intención de transferirlos a quien los requiere para satisfacer determinadas condiciones. (García & Barboza, 2018)

Según el mismo autor las clasificaciones generales de las funciones del mercadeo son:

a. Funciones de intercambio

- i. Compra
- ii. Venta
- iii. Determinación de los precios

b. Funciones físicas

- iv. Acopio
- v. Almacenamiento
- vi. Transformación
- vii. Clasificación y estandarización
- viii. Empaque
- ix. Transporte

c. Funciones de Facilitación

- x. Información de precios y mercados
- xi. Financiamiento
- xii. Asunción de riesgos
- xiii. Promoción de mercados(García & Barboza, 2018)

El mercadeo es una combinación de actividades en virtud de la cual los alimentos de origen agropecuario y materias primas se preparan para el consumo y llegan al consumidor final en forma conveniente en el momento y lugar oportunos. Incluye por lo tanto el acopio, transporte, empaque, búsqueda de abastecedores y mercados, financiación de los gastos, que ocasiona la conservación del producto desde que se paga al productor hasta que el último consumidor lo compra, aceptación de los riesgos que entraña la conservación del producto mientras se encuentra en un mercado, adaptación del mencionado producto a los gustos del consumidor, informar a los consumidores de su existencia y calidad, presentárselo en lotes de tamaño conveniente y todas las demás operaciones que implica llevar los artículos del productor al consumidor final.

El Concepto de eficiencia (en el mercadeo) indica lo bien o mal que una agencia lleva a cabo sus actividades. La meta de un buen sistema es un alto nivel de eficiencia en la ejecución de las operaciones y actividades requeridas. Hay dos tipos de eficiencia: eficiencia de operación y eficiencia en el establecimiento de los precios.

Eficiencia de operación: Una agencia tiene un alto grado de eficiencia de operación cuando sus costos de operación son bajos por unidad de producto manejado. Una firma que realiza varias funciones u operaciones puede tener alta eficiencia en una o más de estas y un bajo nivel en otras. Las agencias tratan usualmente de obtener un alto nivel medio y no un alto nivel en cada una de estas funciones. La división por funciones facilita la determinación de la eficiencia ya que así es posible comparar el costo de las operaciones semejantes. (R. Espinosa, 2014)

Eficiencia para fijar los precios: Este tipo de eficiencia pertenece a la conformidad de las diferencias entre precios, entre grados o por variaciones en calidad de un producto. Estos precios deben estar de acuerdo con las diferencias en valor establecidas por los consumidores cuando ellos tienen una oportunidad para diferenciar sus compras. También deben ajustarse a las diferencias en costos de producción de cada grado o medida de calidad. Un alto grado de conformidad entre precios, valoración y costos indica un alto nivel de eficiencia.(R. Espinosa, 2014)

En el estudio del mercadeo de los productos agropecuarios se han empleado diversos métodos que dependen básicamente de dos factores: las necesidades de la investigación y las prioridades dadas a algunos elementos o relaciones presentadas en el proceso. El análisis de la actividad se puede enfocar a través de los procedimientos que se describen a continuación.

Enfoque por funciones de comercialización: Implica estudiar en detalle las funciones que llevan a cabo los diferentes agentes de mercadeo, con el fin de establecer su efectividad y su aporte a la eficiencia global del sistema. Esto permite detectar funciones innecesarias o si por el contrario se deben crear funciones nuevas.(Coscione & Mulder, 2017)

Enfoque institucional: Estudia a fondo el desempeño de los agentes o actores económicos que intervienen en el proceso de mercadeo, su organización, la forma como se interrelacionan y los márgenes de comercialización obtenidos por cada uno de ellos. Este análisis ofrece elementos de juicio para evaluar la eficiencia en la actividad de los diferentes intermediarios y su aporte al mejoramiento de las condiciones del mercado.(Coscione & Mulder, 2017)

Enfoque por productos: Este enfoque analiza las características del mercadeo de un producto específico o de un grupo de productos similares, con el propósito de profundizar en el

conocimiento de sus diferencias y condiciones. El estudio por productos no se desliga de los enfoques institucional y funcional, en realidad se basa en la aplicación de ambos tipos de análisis a un producto en particular.(Coscione & Mulder, 2017)

1.2.7.4 *Canal de Distribución*

Se conoce como canal de distribución, canal de comercialización o cadena de distribución. Se define como la ruta que toma un producto para pasar de la finca del agricultor o lugar donde ha sido obtenido, hasta llegar al consumidor final.

El origen de los canales de mercadeo se remonta al inicio del intercambio de productos entre diferentes regiones, formándose entonces el canal más sencillo: productor – consumidor. El objetivo primordial de un canal de mercadeo, es el de servir de puente, entre el agricultor o productor y el consumidor final, que hace posible la disponibilidad de los productos obtenidos en diferentes regiones de producción a la gran masa consumidora, ya sea que se encuentre cerca el productor del consumidor o a muchos kilómetros de, o en países diferentes.(Meléndez et al., 2016)

Según Cárdenas (2015), desarrolló una clasificación genérica de los agentes de mercadeo del sector agropecuario, según las funciones especializadas que cada uno de ellos realiza, así: productor, acopiador rural, mayorista, detallista, empresas transformadoras, exportadores e importadores, entidades gubernamentales, asociaciones de productores y de consumidores, comisionista y consumidor.

“El intermediario existe y hace presencia en el mercado con la función trascendental en la comercialización que se ha originado en el hecho de la imposibilidad que tiene el agricultor de llevar a los mercados y vender directamente sus productos a los consumidores, situación que igualmente ocurre al consumidor quién no está en condiciones de trasladarse a zonas de producción a adquirir los productos del sitio de cosecha (finca del agricultor).”

“El intermediario ejecuta funciones de comercialización relacionadas principalmente con la promoción y transformación. Por medio de la promoción se abren nuevos mercados y se crean nuevas necesidades de consumo; con la transformación se agrega valor al producto.”

El uso de intermediarios en la comercialización se debe en gran parte a su eficiencia para hacer que la mercancía quede disponible y accesible de modo difundido en los mercados. A nivel familiar, el comercio de la leche se realiza directamente entre el productor y el acopiador transportador (llamado piquero), no obstante que algunos productores venden la leche cruda en

sus propios establos a los cuales llegan los consumidores a adquirirla o ellos mismos la acopian y transportan. La comercialización por venta directa se hace en la misma comunidad o en los centros de consumo más cercanos. La venta directa permite obtener un mejor precio con relación al transportador, sin embargo, el productor tendrá que correr con los riesgos de transporte y almacenamiento.

La existencia del intermediario está justificada tan solo en la medida en que realiza funciones de comercialización que otros no pueden o no quieren realizar, o cuando desempeña estas funciones más eficientemente que el productor u otros intermediarios alternativos, por ello la remuneración de un intermediario debería depender del número de funciones de mercadeo que ejecuta y sobretodo de la eficiencia con que las realiza.

La presencia de los canales de comercialización en la economía de mercado le da dinamismo, ya que su función primaria es la de controlar la distribución de bienes y servicios, especialmente en el intercambio de derecho entre el productor y el último consumidor; gracias a estos canales existe un flujo constante en la distribución de artículos. Por su parte el canal de comercialización permite señalar la importancia y el papel que desempeña cada participante en el movimiento de los bienes y servicios. Cada etapa del canal señala un cambio de propiedad del producto o un tipo de servicio que se presta dentro del proceso de comercialización.

1.3. Marco conceptual

1.3.1 *Gestión Local*

En principio podemos tener la convicción de que el gobierno local concentra la gran posibilidad de atraer valores, principios y criterios propios de una globalización, lo que puede tener una réplica particularizada y más concreta en el nivel provincial y comunal de nuestra actual división política y administrativa. Esta es una oportunidad para que el desarrollo local se encargue de propiciar el fortalecimiento de las estructuras urbanas y rurales, el tan anhelado tejido social empresarial local, el aprovechamiento de los recursos endógenos disponibles, la eliminación de las desigualdades territoriales y la movilización y participación activa del ciudadano, a través de nuevas fórmulas participativas en los ámbitos político, social y obviamente en el económico. (Barrios, 2016)

1.3.2 Gestión Social

La gestión social es un conjunto de mecanismos que promueven la inclusión social y la vinculación efectiva de la comunidad en los proyectos sociales. Ésta permite que los sujetos cultiven un sentido de pertenencia, de participación ciudadana y de control social para el mejoramiento de Programas Locales. (Cueto, Arboleda, Zabala, & Echeverry, 2018)

Los estudios de gestión social se enmarcan en el ámbito de los servicios sociales propios de la administración pública y como una respuesta a la compleja realidad social con asuntos relacionados con la marginación, la exclusión, la sostenibilidad o la igualdad de oportunidades. (León, 2018)

1.3.3 Indicadores Sociales

Un indicador social es una medida de resumen, de preferencia estadística, referente a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos de una sociedad. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, naciones, sociedades, bienes, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables que se están analizando. (Díaz & Pedroza, 2018)

Estos indicadores suelen organizarse de tres tipos: impacto, efecto y cumplimiento.

- Indicadores de impacto: Miden los cambios que se esperan lograr al final del proyecto, e incluso más allá de su finalización, y que son definidos en su Propósito u Objetivo general.
- Indicadores de efecto: Miden los cambios que se producirán durante la ejecución del proyecto. Se asocian con sus Resultados u Objetivos específicos.
- Indicadores de cumplimiento: Miden la ejecución de las metas planteadas en las actividades del proyecto. También se puede cuantificar el cumplimiento del tiempo y presupuesto programados.

Los indicadores de impacto y efecto corresponden al nivel de evaluación, en tanto los de cumplimiento corresponden al de monitoreo.

1.3.4 Control de Mercado

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados

de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas. El Poder de Mercado es la capacidad que tiene un operador económico (empresa, industria, etc.) de incidir en el comportamiento del mercado. La ley garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas, y que sus logros puedan darse por eficiencia y no por prácticas tramposas o desleales. (J. Espinosa & Bologna, 2019)

1.3.5 Asociatividad

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (Soler, Paola, Peña, & Riaño, 2019)

1.4. Idea a defender

Con el desarrollo de un modelo de gestión se fortalecerá la cadena de valor de leche en la parroquia San Isidro, cantón Morona, provincia Morona Santiago, generando desarrollo productivo y económico vinculado a las necesidades territoriales con el apoyo de la gestión pública.

CAPÍTULO II

2 Marco metodológico

2.1. Modalidad de investigación

La presente investigación del modelo de gestión se enfocará en los campos administrativo, económico y desarrollo local por lo que se utilizará la modalidad cualitativa – cuantitativa.

➤ **Modalidad Cualitativa**

Según Arias (2015), el método suministra o provee datos descriptivos de aquellos aspectos impalpables del comportamiento del ser humano y de la vida, como las creencias y actitudes.

La modalidad cualitativa porque se pretende conocer la situación actual y la realidad de los productores de leche en la parroquia San Isidro.

➤ **Modalidad Cuantitativa**

Según manifiesta Blanco (2013), se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este pretende especificar y delimitar la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos.

La modalidad cuantitativa nos permite analizar los datos numéricos al momento de realizar el trabajo de investigación en las cuales se va hacer uso de encuestas, donde tomaremos la totalidad de la población de productores de la parroquia San Isidro, perteneciente al cantón Morona, a fin de poder caracterizar las condiciones de oferta productiva de la leche en la localidad, por el contrario para identificar la demanda se utilizará datos de las ciudades de Riobamba, Cuenca y Guayaquil entorno a su Población Económicamente Activa, a fin de caracterizar gustos y preferencias de la población en los derivados de la leche.

2.2. Tipos de investigación

En la presente investigación se realizará tres tipos de investigación las cuales nos ayudarán a obtener resultados de la producción de la leche a fin de generar la propuesta de modelo de gestión.

2.2.1 Investigación de Campo

Manifiesta Bustamente (2013), se realiza en el lugar de los hechos donde se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente.

Se aplicará esta investigación a los productores de leche en la parroquia San Isidro ya que servirá para obtener información clara sobre la problemática existente entorno a sus actores sociales.

La investigación fue situada dentro de la metodología de investigación de campo, ya que esta se debe ejecutar en el lugar en el cual se exhibe el problema, determinado una interacción entre la realidad y objetivos del estudio.

Investigación Descriptiva

Según manifiesta Atagua, Donatti, & Ferrer (2015), el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Desde el punto de vista científico, describir es medir, una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga.

En primera instancia la investigación fue dirigida a los productores de leche, ya que ellos son los principales actores dentro de la cadena de valor de la leche, que canalizará el GAD Parroquial de San Isidro dentro de la gestión pública, de la cual se pretende conocer las características productivas y los aspectos en los cuales se podría mejorar o fortalecer.

En segunda instancia se integró una investigación en las ciudades de Riobamba, Cuenca y Guayaquil a fin de conocer las características de consumo de la población de estas localidades para caracterizar las condiciones de la demanda, las ciudades de Riobamba y Cuenca son las dos localidades según un análisis geográfico más próximas y más grandes cercanas a las provincia de Morona Santiago y la ciudad de Guayaquil se la consideró para el estudio por su gran participación en la población nacional y es un mercado importante para la comercialización de derivados de la producción de leche.

2.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental

Según manifiesta Arias (2015), es aquella búsqueda en documentos escritos o narrados por expertos en el tema sobre el cual queremos conocer más. Al recopilar la información obtenida en ellos, se pueden comenzar a analizar de forma tal, que podamos determinar hacia dónde nos orienta la información que hayamos, es decir, si necesitamos profundizar más hacia un tema en específico, si hay algún tema nuevo sobre el cual podemos comenzar a indagar, etc.

Es importante mencionar, que cuando hablamos de investigación documental, nos referimos a algo que ya tenemos planificado y lo hacemos de una forma ordenada hacia cumplir un propósito. Se aplicará la investigación bibliográfica de libros para obtener conocimientos o ideas de diferentes autores y estructurar el marco teórico.

2.3. Población y muestra

2.3.1 Población De Estudio

En el siguiente estudio se va a realizar una encuesta, misma que se aplicó al total de los productores de leche que en la actualidad según Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia San Isidro (2019) son 100 familias que se dedican a la producción de ganado bovino para leche.

La segunda encuesta se aplicó a la Población Económicamente Activa (PEA) de las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Riobamba, población que está considerada desde los 18 a 65 años y los datos fueron obtenidos del Sistema Integrado de Conocimiento y Estadística Social del Ecuador (SICES), plataforma perteneciente a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. La ciudad de Cuenca cuenta con 183861 personas económicamente activas, la ciudad de Guayaquil 1259776 y la ciudad de Riobamba 85936 personas económicamente activas, toda esta información es desarrollada con datos del Censo de Población y Vivienda del 2010. Para el cálculo de la muestra se utilizará la población total de estas tres ciudades por lo cual se suman los valores de la población económicamente activa de la ciudad de Cuenca, Riobamba y Guayaquil siendo un total de 1529573 personas de la población a investigar.

2.3.2 Muestra

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

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

Dónde:

N=Tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Así tenemos:

$$N = 1529573$$

$$z^2 = 1,96$$

$$p = 0,50$$

$$q = 0,50$$

$$d = 5\% (0,05)$$

$$n = ?$$

Cálculo de la muestra

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

$$n = \frac{1529573 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2(1529573 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{1469001.909}{3824.8}$$

$$n = \mathbf{384.06}$$

$n = 384$ Representa el número de encuestas a realizarse.

Para conocer las características en cada una de las ciudades se desarrolló una distribución de la muestra acorde el siguiente recuadro, se debe considerar que la población de Guayaquil es muy superior a las otras dos ciudades, por tal razón se le asignará un máximo del 50% de las encuestas calculadas para la investigación y el 50% restante se los distribuirá acorde la participación de la población económicamente activa de las ciudades de Cuenca y Riobamba

Tabla 1-2: Distribución de la Muestra por ciudades y la PEA

Ciudad	PEA	%	Tabla de distribución por ciudad de la muestra
Cuenca	183861	34%	131
Guayaquil (Max 50%)	1259776	50%	192
Riobamba	85936	16%	61
Total	1529573	100%	384

Elaborado por: Juan Chocho

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos

En el proceso de la investigación científica se utilizan diversos métodos, que a continuación se detallan:

2.4.1 Métodos

2.4.1.1 Método Deductivo

Según manifiesta Robles (2015), en este proceso el razonamiento parte de una o más declaraciones para llegar a una conclusión. La deducción conecta las premisas con las conclusiones; si todas las premisas son ciertas, los términos son claros y las reglas de deducción son usadas, la conclusión debe ser cierta. En una deducción, se comienza con un argumento general o hipótesis y se examinan las posibilidades para llegar a una conclusión específica y lógica.

Se inicia desde las premisas generales, para sacar conclusiones del tema que se está investigando y poner énfasis en la teoría y su aplicabilidad. Se parte del marco teórico.

2.4.1.2 Método Inductivo

Según Atagua et al. (2015), es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

Fue empleado en el análisis de las encuestas efectuadas al sector beneficiario, ya que permitió obtener conclusiones importantes para la investigación, pues parte de lo particular a lo general.

Para el desarrollo del análisis de la cadena de valor se inició desde el conocimiento de los aspectos productivos de los productores de la parroquia San Isidro, para obtener nociones sobre los procesos actuales y en una segunda etapa se analizó por medio de las encuestas aplicadas a los consumidores las condiciones de la demanda de productos lácteos, siendo de vital importancia para poder construir la propuesta que genere valor a la cadena y poder mejorar el sistema comercial de los productos de la localidad hacia los entornos nacionales.

2.4.2 Técnicas e Instrumentos

En la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas o instrumentos.

2.4.2.1 Encuestas

Según manifiestan Galindo (2011), las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

La primera encuesta se aplicó a los productores de leche de la parroquia San Isidro y la segunda a la Población Económicamente Activa (PEA) de las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Riobamba que proporcionan la información necesaria para ser tabulada, analizada y graficada.

2.4.2.2 Observación

Según Bustamente (2013), la observación a través de los sentidos es el método más antiguo usado por los investigadores para describir y comprender la naturaleza y el ser humano. La observación pretende describir, explicar y comprender, descubrir patrones.

Se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno, se requieren para la investigación.

CAPITULO III

3 Marco de resultados y discusión de los resultados

3.1. Resultados y discusión de resultados

3.1.1 Análisis de resultados

3.1.1.1 Encuestas aplicadas a los productores de la leche de la parroquia San Isidro, cantón Morona, provincia de Morona Santiago.

Edad

Tabla 2-3: Edad de los encuestados.

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-28 años	9	9%
29-39 años	27	27%
40-50 años	42	42%
51-60 años	22	22%
TOTAL	100	100%

Elaborado por: Juan Chocho

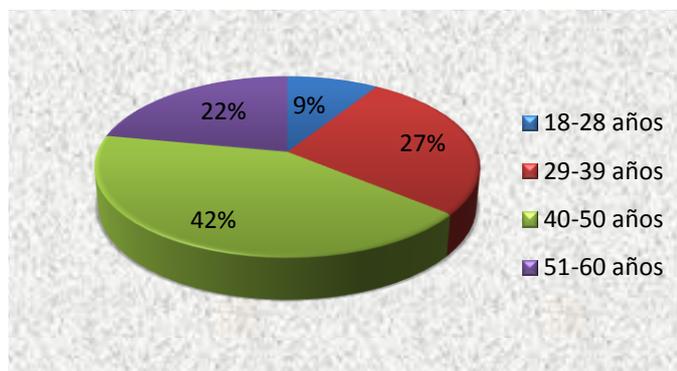


Gráfico 1-3: Edad de los encuestados.

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

Al analizar la edad de los 100 productores encuestados se tiene que el 42% se encuentra entre los 40 a 50 años, por lo tanto se tiene que en la parroquia existe gran presencia de productores adultos, por otro lado con un 27% tenemos las personas entre 29 a 39 años es decir que contamos también con personas jóvenes que pueden participar de las iniciativas planteadas a futuro.

Genero

Tabla 3-3: Genero de los encuestados.

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	60	60%
Masculino	40	40%
TOTAL	100	100%

Elaborado por: Juan Chocho

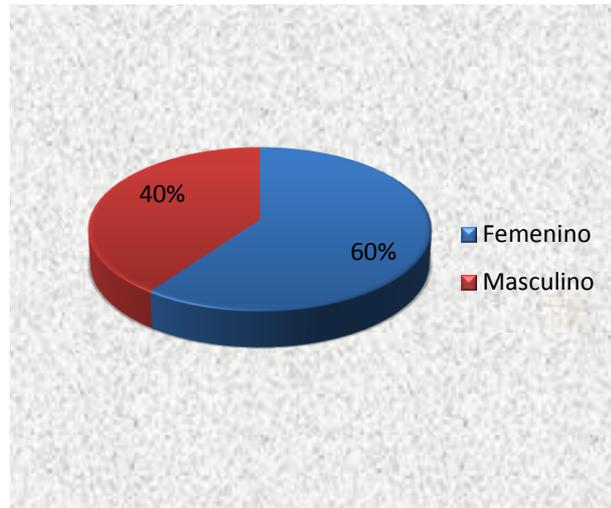


Gráfico 2-3: Genero de los encuestados

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

En la localidad de San Isidro debido a los factores migratorios de las personas de género masculino se tiene una mayor presencia de personas del género femenino como se puede apreciar en la gráfica un 60% son mujeres, mismas que en la actualidad se dedican a las actividades de producción en la parroquia, no obstante, no es una limitante debido a su gran vocación para el trabajo.

Nivel de instrucción académica de los encuestados

Tabla 4-3: Nivel de instrucción académica de los encuestados.

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguna	15	15%
Primaria	26	26%
Ciclo Básico	37	37%
Secundaria	19	19%
Superior	3	3%
TOTAL	100	100%

Elaborado por: Juan Chocho

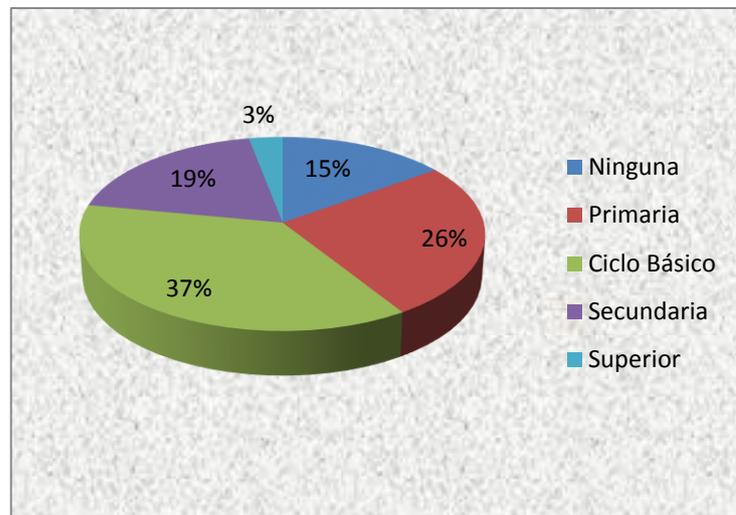


Gráfico 3-3: Nivel de instrucción académica de los encuestados

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados en la localidad, nos indican que un 37% han culminado su educación en un ciclo básico, seguido de un 26% de las personas que han terminado la primaria, pero dentro de este grupo se debe manifestar que existe un 3% que ha culminado los estudios superiores, siendo de vital importancia para el fomento de propuestas con un carácter técnico.

Pregunta 1.- ¿Aproximadamente cuál es el ingreso que obtiene por sus actividades mensuales?

Tabla 5-3: Ingresos estimados mensuales de los productores

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$50-\$100	13	13%
\$100-\$150	36	36%
\$150-\$200	25	25%
\$200-\$250	18	18%
\$250 en adelante	8	8%
TOTAL	100	100%

Elaborado por: Juan Chocho

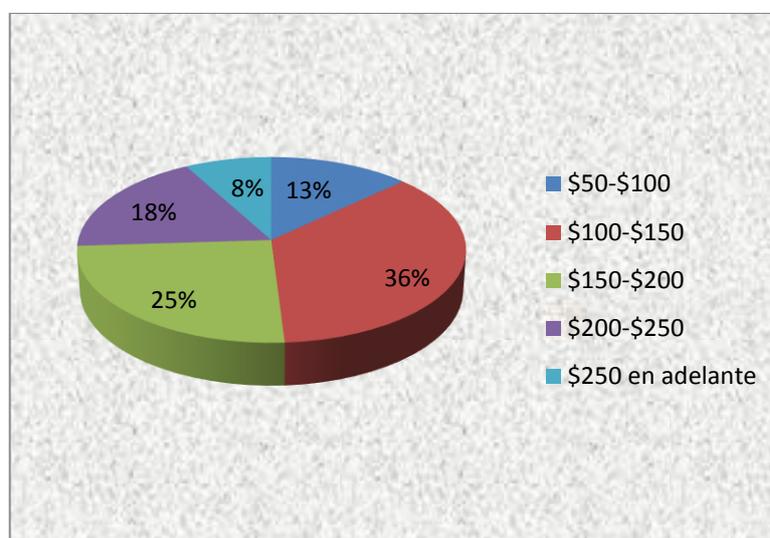


Gráfico 4-3: Ingresos estimados mensuales de los productores

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

En la localidad un 36% de los productores a través de sus actividades generan en un 36% un ingreso aproximado entre 100 a 150 dólares y un 25% entre los 150 a 200 dólares, pero se debe considerar que un 13% no sobrepasa los 100 dólares mensuales siendo un nivel de vida bastante limitado y de igual manera el 8% tan solo tiene un ingreso considerado como alto en la localidad de las actividades a las que se dedica, aun así estos indicadores motivan la preocupación porque la gran parte no genera ingresos ni por el salario básico establecido en la ley ecuatoriana.

Pregunta 2.- ¿De qué actividad obtiene Ud. sus ingresos?

Tabla 6-3: Actividades de las que obtiene ingresos.

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agricultura	29	29%
Ganadería	24	24%
Comercio	3	3%
Remesas	15	15%
Construcción	17	17%
Jornalero	12	12%
TOTAL	100	100%

Elaborado por: Juan Chocho

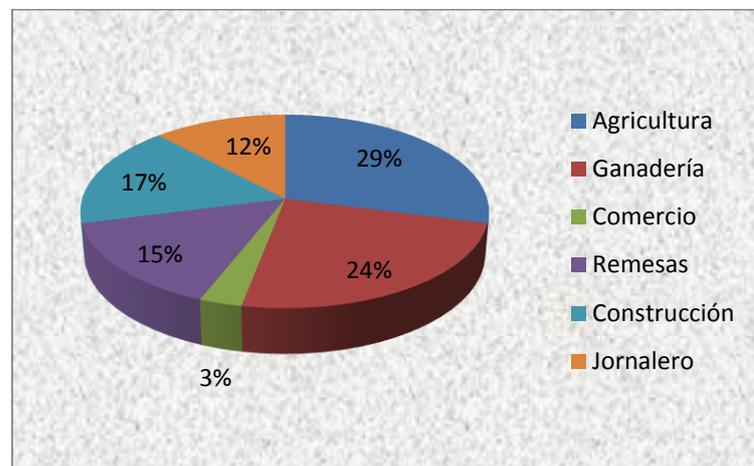


Gráfico 5-3: . Actividades de las que obtiene ingresos

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

En el análisis de esta pregunta, los ingresos de la parroquia provienen de las dos actividades clásicas como son la agricultura y ganadería con un 29% y 24% respectivamente, pero se debe tener en cuenta como se dijo en un apartado anterior que la migración en la localidad se ha incrementado por tanto un 15% recibe ingresos por las remesas, además la construcción tiene su participación con un 17%, en esta última parte se menciona la gente que colabora en las actividades de la construcción.

Pregunta 3.- ¿Actualmente posee producción de leche?

Tabla 7-3: Producción de leche actual.

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	85	85%
NO	15	15%
TOTAL	100	100%

Elaborado por: Juan Chocho

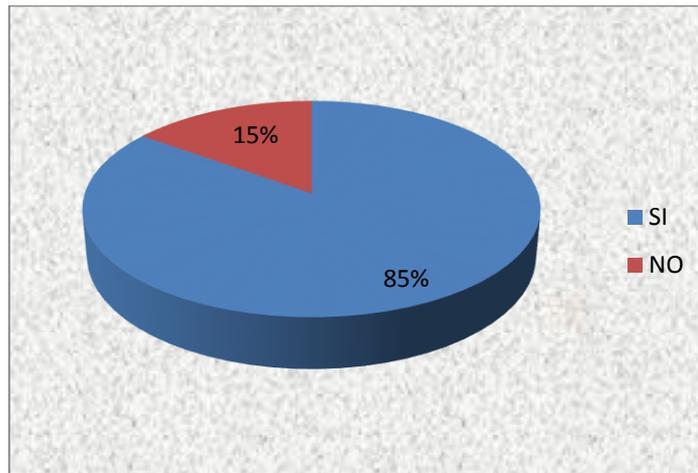


Gráfico 6-3: Producción de leche actual.

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

Del 100% de productores encuestados afirman en un 85% que dispone de producción de leche actualmente, mientras que el 15% restante no dispone debido a que las vacas se encuentran en periodo de gestación, por lo cual no tienen producción de leche. En este apartado se debe mencionar que la producción de las vacas en la región Oriente es menor que la producción de las vacas en otras regiones del país, debido principalmente a la alimentación y a la genética que se dispone en la localidad.

Pregunta 4.- Si su respuesta fue positiva en la pregunta 3 ¿Cuantos litros produce diariamente?

Tabla 8-3: Producción de leche diaria.

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 a 3 litros	26	31%
4 a 5 litros	35	41%
6 a 7 litros	13	15%
8 a 9 litros	8	9%
más de 9 litros	3	4%
TOTAL	85	100%

Elaborado por: Juan Chocho

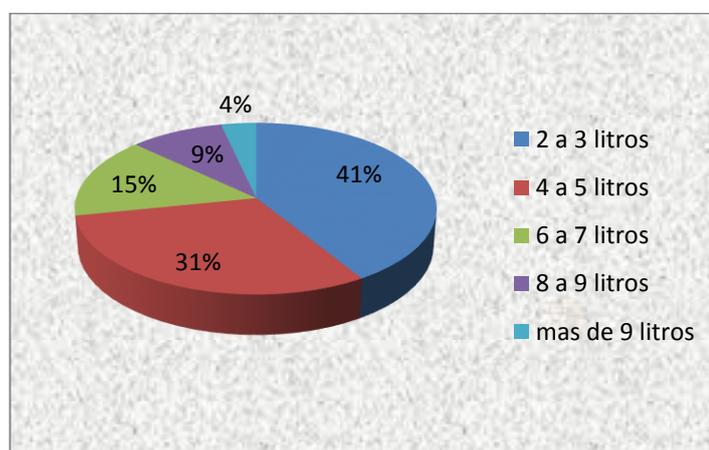


Gráfico 7-3: Producción de leche diaria

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

De los 85 productores que en la actualidad tienen producción de leche, el 41% manifiesta que tiene un volumen de producción entre 4 a 5 litros diarios, seguidos de las personas que producen un volumen bajo entre 2 a 3 litros con un 31%, por otro lado, un 4% tiene la capacidad para producir más de 9 litros diarios, debido a la disponibilidad de superficie terrea.

Pregunta 5.- ¿A dónde destina la producción de la leche?

Tabla 9-3: Destino de la producción.

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consumo propio	25	25%
Elaboración de derivados	14	14%
Comercialización	61	61%
TOTAL	100	100%

Elaborado por: Juan Chocho

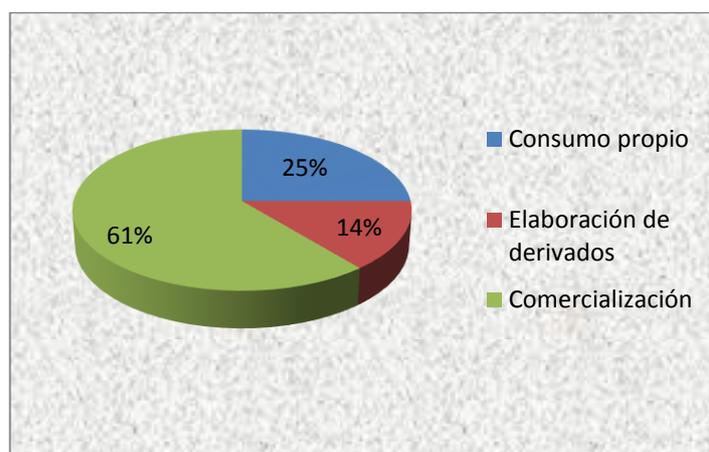


Gráfico 8-3: Destino de la producción

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

La respuesta que tiene mayor porcentaje es de 61% de las personas encuestadas, mismas que dedican su producción de leche a la comercialización, mientras que de los encuestados manifiestan en un 25% que ellos auto consumen su producción como leche entera o algún derivado muy simple de la leche y finalmente en un 14% se indica que se moviliza la leche para procesamiento.

Pregunta 6.- ¿En caso de comercializar la leche, a quien entregaría?

Tabla 10-3: Destino de la leche comercializada.

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recolectores locales	55	90%
Industrias locales	6	10%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: Juan Chocho

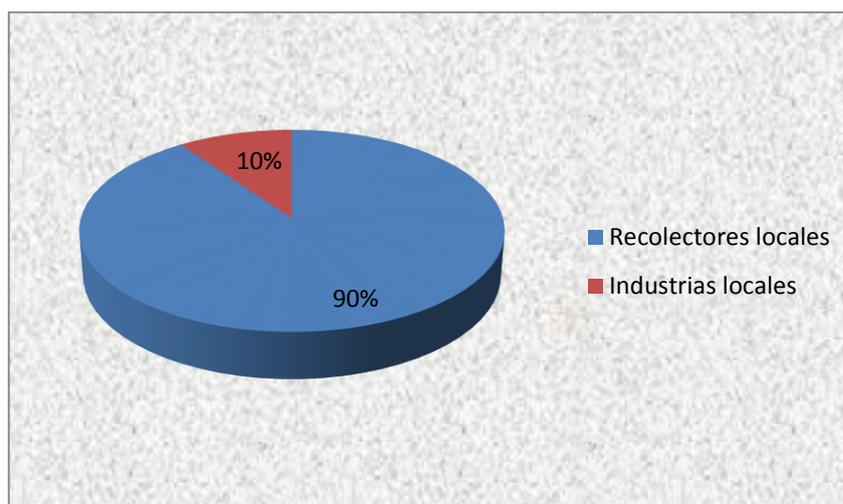


Gráfico 9-3: Destino de la leche comercializada

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

La leche que se comercializa de los 61 productores en un 90% se canaliza a través de recolectores que se los conoce como piqueros y que brindan el servicio de transporte y comercialización de la leche, y apenas un 10% directamente transporta su producción hacia una industria local, tradicionalmente son productores con una cantidad considerable de leche, además las industrias locales se caracterizan por ser pequeñas queserías.

Pregunta 7.- ¿Estaría dispuesto a dedicarse únicamente a la producción de leche?

Tabla 11-3: Estaría dispuesto a dedicarse únicamente a la producción de leche.

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	72	72%
NO	28	28%
TOTAL	100	100%

Elaborado por: Juan Chocho

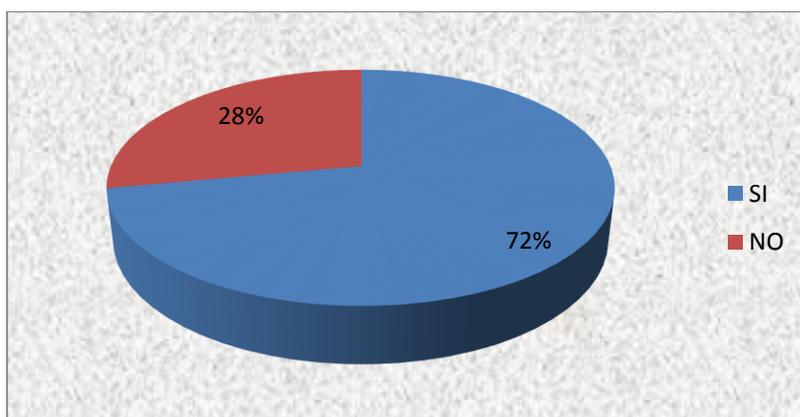


Gráfico 10-3: Estaría dispuesto a dedicarse únicamente a la producción de leche

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados un 72% de los productores aseguran a través de la investigación que si se dedicarían de forma exclusiva a la producción de la leche, mientras que un 28% no se siente satisfecho por las condiciones actuales comerciales y productivas para tomar esta decisión de producción exclusiva al interior de su unidad productiva, claro está que de la superficie que dispone cada productor no es utilizada al 100% para la ganadería de leche, sino que distribuyen la parcela para compartir con la agricultura.

Pregunta 8.- ¿Desearía formar parte de una asociación que se dedique a la producción, procesamiento y comercialización de la leche?

Tabla 12-3: Desearía formar parte de una asociación de productores de leche.

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	72	72%
NO	28	28%
TOTAL	100	100%

Elaborado por: Juan Chocho

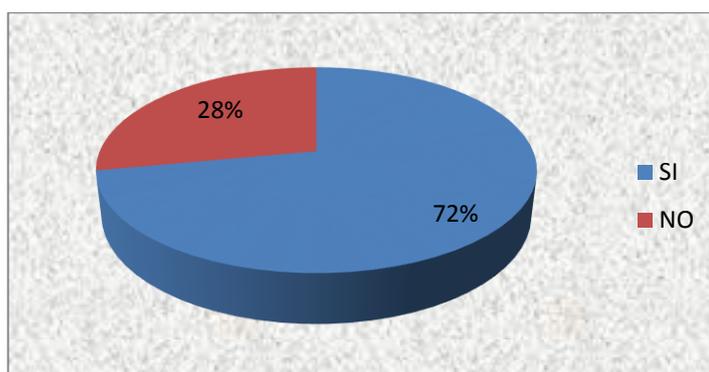


Gráfico 11-3: Desearía formar parte de una asociación de productores de leche

Elaborado por: Juan Chocho

Tabla 13-3: Razones por las que si formaría parte de una asociación, respuesta positiva

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incremento de Ingresos	41	57%
Estabilidad	23	32%
Negocio propio	8	11%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Juan Chocho

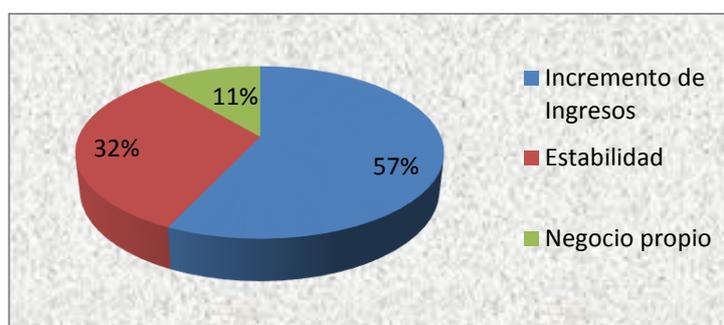


Gráfico 12-3: Razones por las que si formaría parte de una asociación

Elaborado por: Juan Chocho

Tabla 14-3: Razones por las que no formaría parte de una asociación, respuesta negativa

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No posee pasturas	10	36%
No experiencias previas	15	54%
Competencia	3	11%
TOTAL	28	100%

Elaborado por: Juan Chocho

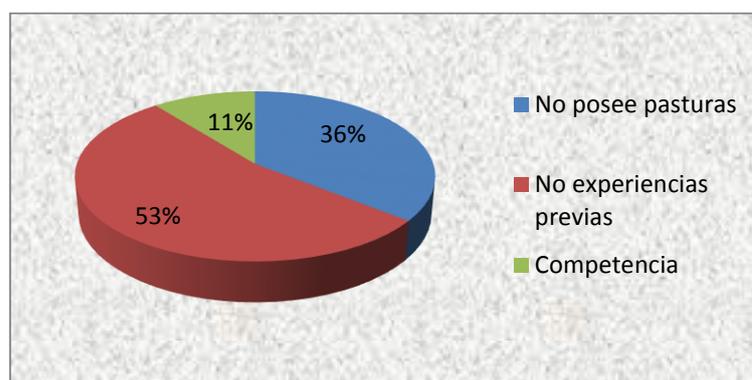


Gráfico 13-3: Razones por las que no formaría parte de una asociación

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

De los 100 productores encuestados un 72% manifiestan estar de acuerdo en formar parte de una asociación debido en una gran parte hacia la posibilidad de incrementar ingresos y por estabilidad, mientras que el 28% restante que no está seguro en formar parte de una asociación manifiesta como principal limitante su carencia de experiencia como miembro de una asociación, debido a la carencia de iniciativas pasadas y como segundo ítem considerable es la falta de pasturas, mas no por limitaciones de superficie de terreno sino por la no disponibilidad de pasto.

3.1.1.2 Encuesta realizada a la población económicamente activa de las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Riobamba

Pregunta 1.- ¿Consume usted lácteos?

Tabla 15-3: Consumo de lácteos.

Ciudad	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Si	110	84%
	No	21	16%
	Subtotal	131	100%
Guayaquil	Si	180	94%
	No	12	6%
	Subtotal	192	100%
Riobamba	Si	50	82%
	No	11	18%
	Subtotal	61	100%
Total		384	

Elaborado por: Juan Chocho

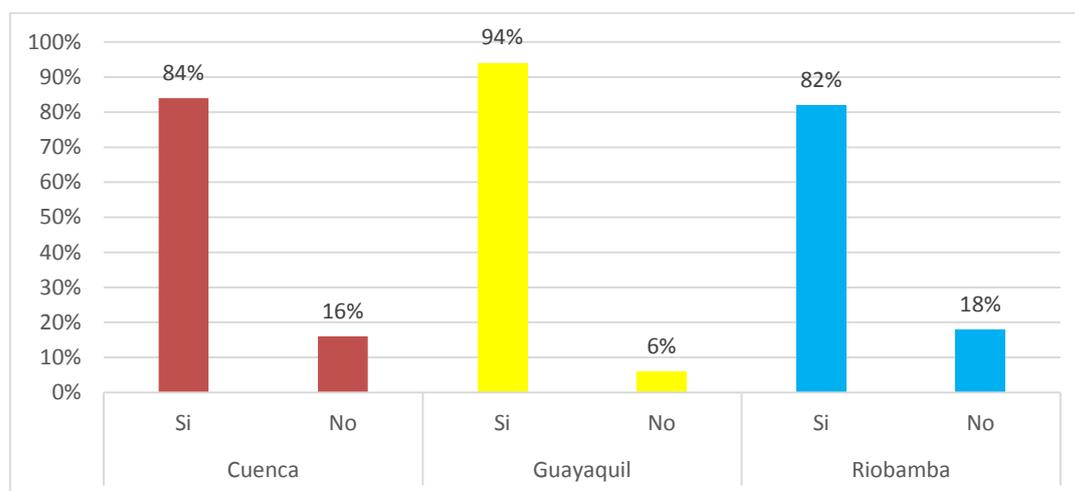


Gráfico 14-3: Consumo de lácteos.

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

En Cuenca el 84.0% de la población investigada, consume productos de origen lácteo, mientras que un 16.0% no consume por la intolerancia a la Lactosa, en la localidad de Riobamba consumen lácteos un 82%, mientras que en la ciudad de Guayaquil el 94.0% de la población investigada consume productos lácteos, por el contrario, el 6.0% no consume debido a la poca digestibilidad en los organismos personales.

Pregunta 2.- ¿Qué tipo de lácteos consume Ud?

Tabla 16-3: Tipos de Lácteos - leche

Ciudad	Ítem Leche	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Entera	68	61%
	Semidescremada	31	29%
	Descremada	10	10%
	Subtotal	110	100%
Guayaquil	Entera	135	75%
	Semidescremada	41	23%
	Descremada	4	2%
	Subtotal	180	100%
Riobamba	Entera	34	68%
	Semidescremada	12	24%
	Descremada	4	7%
	Subtotal	50	100%

Elaborado por: Juan Chocho

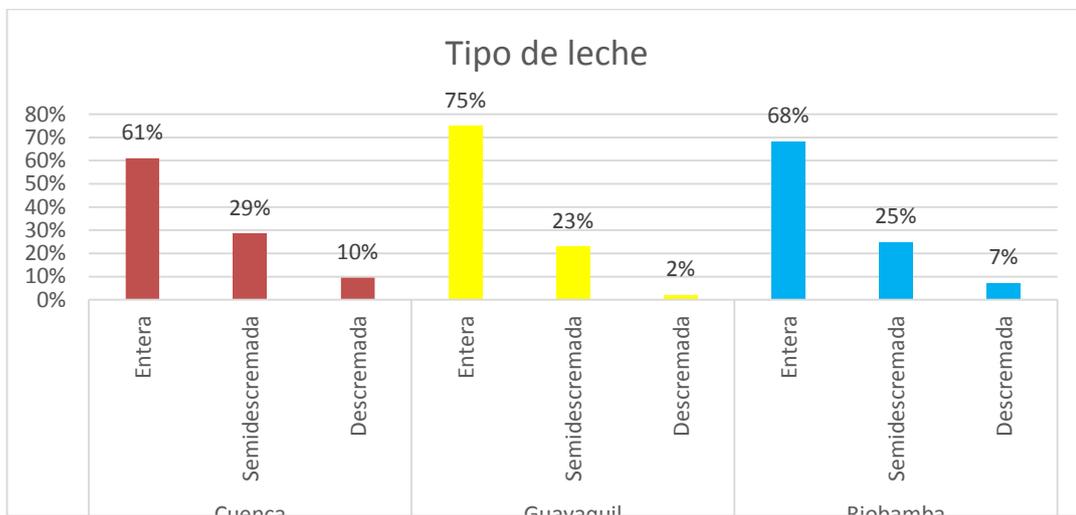


Gráfico 15-3: Tipos de Lácteos – leche

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación - Leche

Al interior de la población cuencana, se tiene un consumo alto de leche entera con un 61%, pero existe un grupo considerable, que consume leche descremada y descremada con un 29% y 10%, debido a la reducción de consumo de productos con alto contenido de grasa. En Guayaquil la población consume leche entera en un 75.0%, pero existe un grupo mediano y pequeño, que consume leche descremada y descremada con un 23% y 2% respectivamente, factor que se le atribuye a la reducción en el consumo de productos con un alto contenido de grasa y por las dietas para personas adultas. La estructura del consumo de leche en Riobamba está caracterizada por un 68% que consume leche entera, seguida por un 24% que la prefiere semidescremada y el 7% consume leche semidescremada.

Tabla 17-3: Tipos de Lácteos - queso

Ciudad	Ítem Queso	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Fresco	84	76%
	Mozarella	21	19%
	Maduro	5	5%
	Subtotal	110	100%
Guayaquil	Fresco	142	79%
	Mozarella	34	19%
	Maduro	4	2%
	Subtotal	180	100%
Riobamba	Fresco	39	78%
	Mozarella	6	12%
	Maduro	5	10%
	Subtotal	50	100%

Elaborado por: Juan Chocho

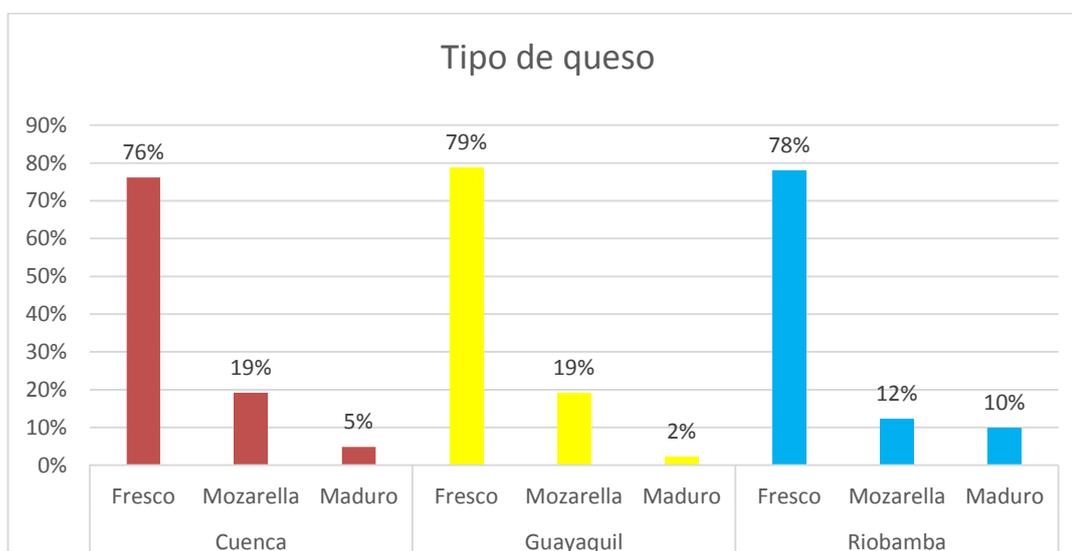


Gráfico 16-3: Tipos de Lácteos – queso

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación - Queso

Como se puede observar en el gráfico en la ciudad de Cuenca, existe una preferencia de 76% para el consumo de queso fresco, además el queso mozzarella y maduro poseen una participación de 19% y 5% respectivamente. En la ciudad de Guayaquil, existe una preferencia del 79% para el consumo de queso fresco, debido a su utilización en los restaurantes que preparan comida tradicional y típica, además el queso mozzarella (19%) y maduro (2%). Acorde lo indicado en el gráfico anterior, el 78% de los encuestados en Riobamba consumen queso fresco, mientras que el queso mozzarella y maduro tienen una participación de 12% y 10%.

Tabla 18-3: Tipos de Lácteos - yogurt

Ciudad	Item Yogurt	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Natural	26	24%
	Sabores	84	76%
	Subtotal	110	100%
Guayaquil	Natural	54	30%
	Sabores	127	70%
	Subtotal	180	100%
Riobamba	Natural	9	17%
	Sabores	41	83%
	Subtotal	50	100%

Elaborado por: Juan Chocho

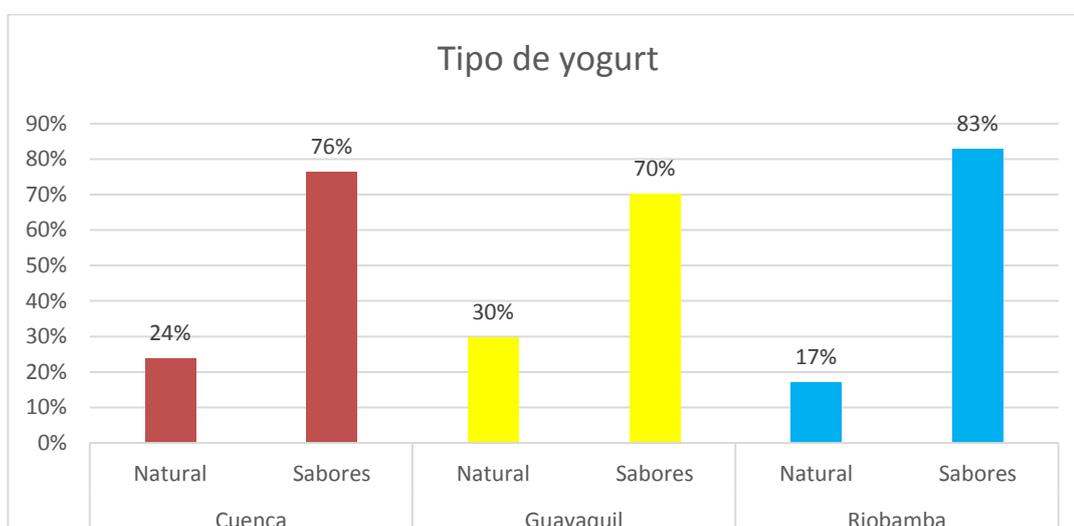


Gráfico 17-3: Tipos de Lácteos – yogurt

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación - Yogurt

En cuanto al consumo de yogurt, en la capital de la Provincia del Azuay, existe una aceptación del 76% para el consumo de yogurt de sabores, siendo sus principales opciones los de mora, frutilla y durazno, además el 24% de la población consume yogurt natural, que lo utiliza en diversas dietas, como complemento de comidas o para la preparación con frutas frescas. En la población de Guayaquil, un 70% consume yogurt de sabores en sus diferentes presentaciones y un 30% consume yogurt natural. De manera similar a las tendencias de consumo obtenidas en las ciudades de Cuenca y Guayaquil, el 83% prefiere yogurt de sabores, mientras que un 17% lo prefiere de manera natural para prepararlos con ingredientes como la granula o productos obtenidos de granos.

Pregunta 3. - ¿Con que frecuencia Ud. Adquiere estos productos?

Tabla 19-3: Frecuencia de consumo - leche

Ciudad	Item Leche	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Diaria	89	81%
	Semanal	21	19%
	Mensual	0	0%
	Subtotal	110	100%
Guayaquil	Diaria	158	88%
	Semanal	15	8%
	Mensual	8	4%
	Subtotal	180	100%
Riobamba	Diaria	34	68%
	Semanal	16	32%
	Mensual	0	0%
	Subtotal	50	100%

Elaborado por: Juan Chocho

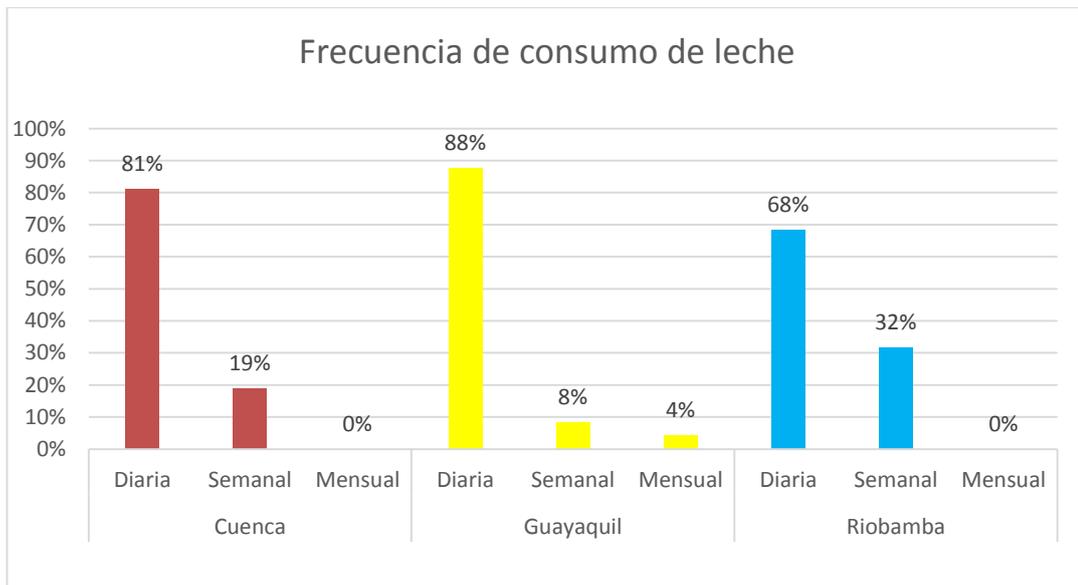


Gráfico 18-3: Frecuencia de consumo - leche

Elaborado por: Juan Chocho

Tabla 20-3: Frecuencia de consumo – queso

Ciudad	Item Queso	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Semanal	81	74%
	Quincenal	24	21%
	Mensual	5	5%
	Subtotal	110	100%
Guayaquil	Semanal	123	68%
	Quincenal	46	26%
	Mensual	12	6%
	Subtotal	180	100%
Riobamba	Semanal	43	85%
	Quincenal	4	7%
	Mensual	4	7%
	Subtotal	50	100%

Elaborado por: Juan Chocho

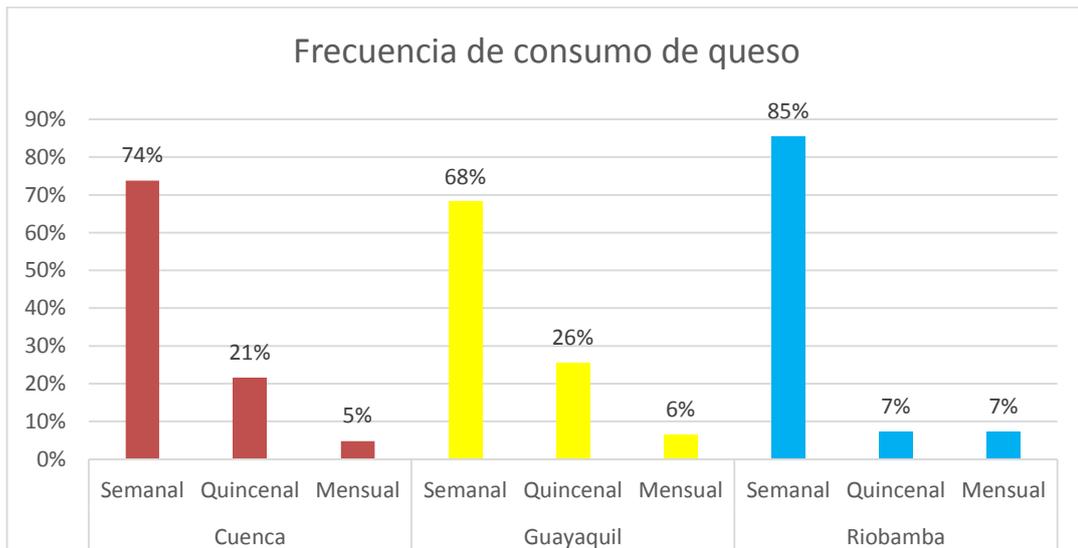


Gráfico 19-3: Frecuencia de consumo – queso

Elaborado por: Juan Chocho

Tabla 21-3: Frecuencia de consumo – yogurt

Ciudad	Item Yogurt	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Semanal	58	52%
	Quincenal	31	29%
	Mensual	21	19%
	Subtotal	110	100%
Guayaquil	Semanal	111	62%
	Quincenal	61	34%
	Mensual	8	4%
	Subtotal	180	100%
Riobamba	Semanal	28	56%
	Quincenal	10	20%
	Mensual	12	24%
	Subtotal	50	100%

Elaborado por: Juan Chocho

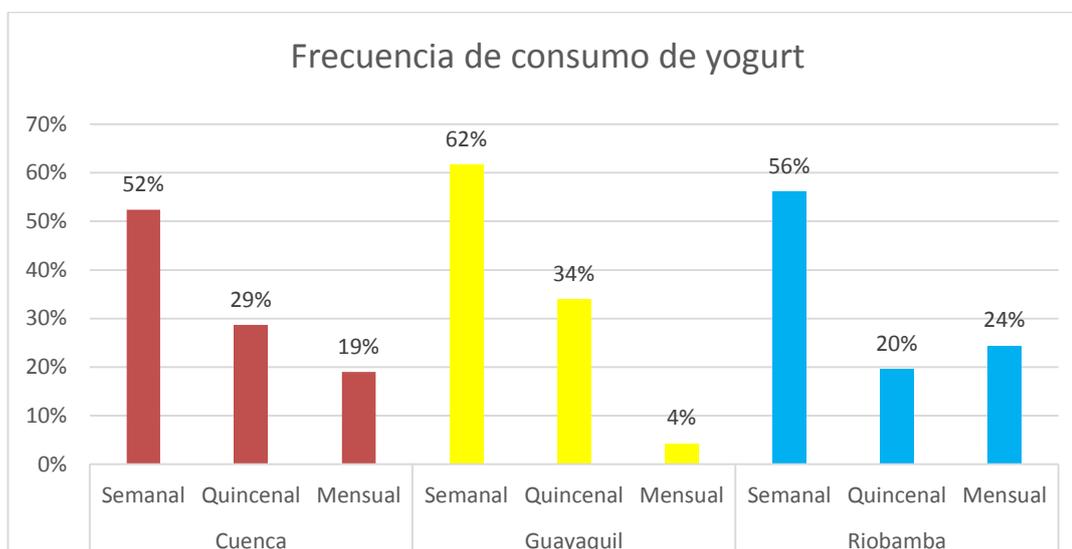


Gráfico 20-3: Frecuencia de consumo – yogurt

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

El 81% de la población de Cuenca consume leche diariamente, en cuanto al queso el 74% adquiere queso para su consumo semanalmente, de manera similar el 52% compra yogurt en la semana. En las frecuencias de consumo de la población de Guayaquil de los tres tipos de productos lácteos, un 88% de la población consume leche diariamente, el 68% adquiere queso para su consumo semanalmente y un 62% compra yogurt en la semana. En Riobamba, un 68% consume leche diariamente, mientras que un 85% compra queso de manera semanal y de forma similar un 56% compra yogurt durante la semana.

Pregunta 4.- ¿Qué marca de productos lácteos consume Ud?

Tabla 22-3: Preferencia de Marcas - Cuenca.

Ciudad	Marca	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Toni	26	24%
	Nutrileche	68	62%
	Parmalat	3	2%
	Reyleche	10	10%
	Marca Supermercado	3	2%
	Total	110	100%

Elaborado por: Juan Chocho

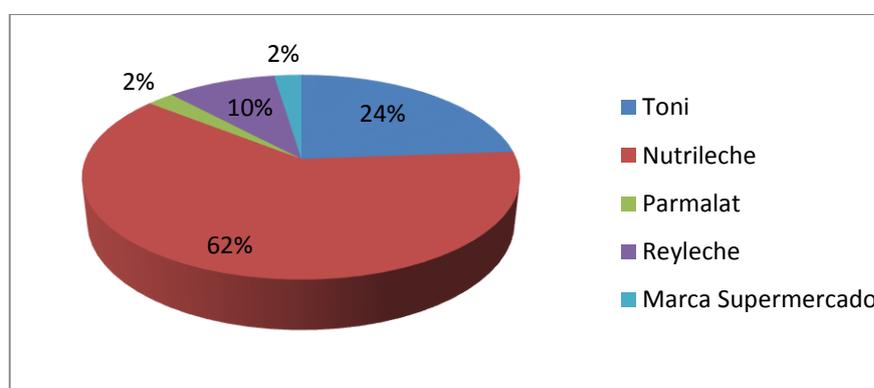


Gráfico 21-3: Preferencia de Marcas – Cuenca

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación - Cuenca

El posicionamiento de los nombres comerciales de las industrias nacionales e internacionales en el mercado de la ciudad de Cuenca está liderado por la industria local Nutrileche con un porcentaje del 62%, seguido de la industria Toni con un 24%, en tercer lugar, se ubica Reyleche con un 10% y con unos porcentajes menores la empresa Parmalat y la marca propia del supermercado. Siendo un mercado de alta competitividad, pero con oportunidad para el ingreso de productos de alto valor agregado, en esta localidad se aprecian de mejor manera las marcas locales según la apreciación obtenida al momento de recopilar la información.

Tabla 23-3: Preferencia de Marcas - Guayaquil.

Ciudad	Marca	Frecuencia	Porcentaje
Guayaquil	Toni	58	32%
	Nutrileche	27	15%
	Alpina	27	15%
	Chiveria	15	9%
	Reyleche	54	30%
	Total	180	100%

Elaborado por: Juan Chocho

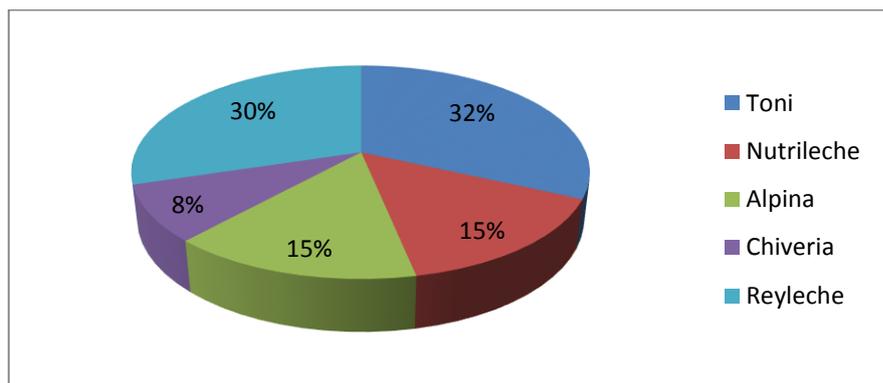


Gráfico 22-3: Preferencia de Marcas – Guayaquil

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación - Guayaquil

Al analizar la preferencia en el consumo de leche acorde las marcas comerciales, dentro de la población guayaquileña, con un 32% se encuentra posicionada la empresa Toni, seguida con una 30% de la empresa Reyleche, en tercer lugar, con una participación considerable de 15% la empresa Nutrileche y finalmente con un 15% y 9% las empresas Alpina y Chiveria respectivamente. En esta localidad por las estrategias de marketing se han posicionado las empresas locales, pero existe un porcentaje de participación considerable de empresas provenientes de otras provincias como es el caso de los productos de la empresa Nutrileche.

Tabla 24-3: Preferencia de Marcas - Riobamba.

Ciudad	Marca	Frecuencia	Porcentaje
Riobamba	Toni	5	10%
	Nutrileche	38	76%
	Reyleche	5	10%
	Marca Supermercado	2	5%
	Total	50	100%

Elaborado por: Juan Chocho

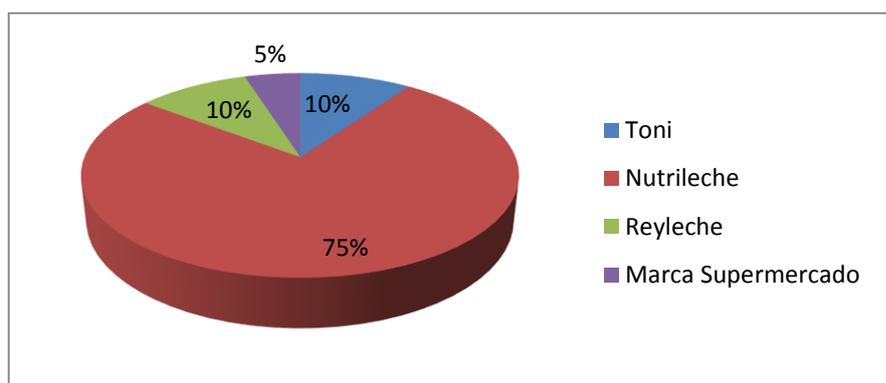


Gráfico 23-3: Preferencia de Marcas – Riobamba

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación - Riobamba

En Riobamba, existe un posicionamiento consolidado de los productos que ofrece la Nutrileche, con un 76%, seguidos de las marcas Toni y Reyleche que poseen un porcentaje similar del 10% y finalmente la marca propia de los supermercados. Siendo la ciudad con menor número de personas dentro de la PEA analizada, de las tres estudiadas.

Pregunta 5.- ¿Cuál es la razón por la que consume esa marca de productos lácteos?

De las siguientes opciones.

Tabla 25-3: Razones Preferencia de Marca.

Ciudad	Razones Marca	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Precio	18	17%
	Calidad	79	71%
	Variedad	10	10%
	Cantidad	3	2%
	Subtotal	110	100%
Guayaquil	Precio	73	40%
	Calidad	84	47%
	Variedad	8	4%
	Cantidad	15	9%
	Subtotal	180	100%
Riobamba	Precio	9	17%
	Calidad	37	73%
	Variedad	5	10%
	Cantidad	0	0%
	Subtotal	50	100%

Elaborado por: Juan Chocho

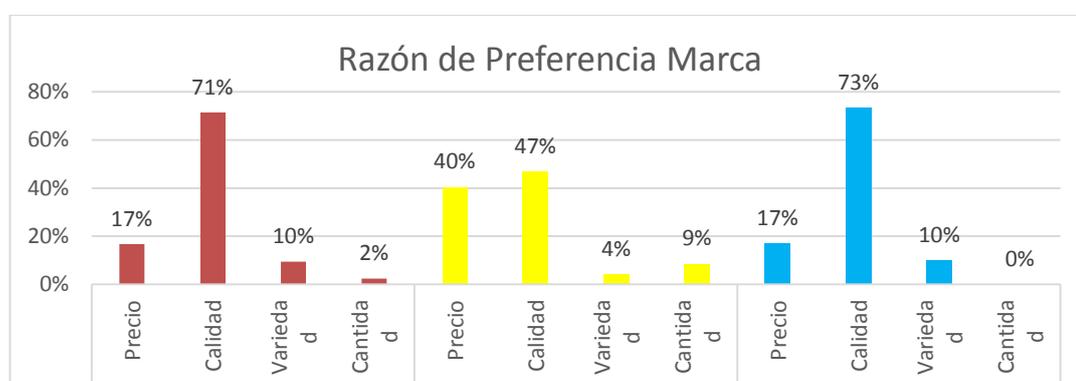


Gráfico 24-3: Razones Preferencia de Marca

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

El consumidor de la ciudad de Cuenca, el 71% basa su decisión de compra en los atributos de calidad, seguido por un 17% por el precio del producto y con un menor grado de influencia se considera las condiciones de variedad y cantidad. Al interior de la urbe de Guayaquil, el 47% valora la calidad al momento de decidir comprar entre una u otra marca, además con un 40% se ubica el precio. Con estas características se visualiza un mercado con una gran expectativa de los productos lácteos, pero a su vez tienen una restricción al momento de comprar por las condiciones de precio, por tal razón se deberá controlar de manera sensible la estructura de costos y los canales de comercialización. De manera similar a los datos obtenidos en las ciudades de Cuenca y Guayaquil, en la ciudad de Riobamba con un 73% los consumidores priorizan la calidad del producto al momento de adquirirlo y también el precio con un 17%, es una característica principal para la decisión de compra.

Pregunta 6.- ¿En qué lugar le gusta adquirir estos productos?

Tabla 26-3: Lugar de preferencia para comprar productos lácteos

Ciudad	Localidad	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Plazas o mercados	3	2%
	Supermercados	71	64%
	Tiendas	37	33%
	Subtotal	110	100%
Guayaquil	Plazas o mercados	58	32%
	Supermercados	81	45%
	Tiendas	42	23%
	Subtotal	180	100%
Riobamba	Plazas o mercados	2	5%
	Supermercados	35	71%
	Tiendas	12	24%
	Subtotal	50	100%

Elaborado por: Juan Chocho

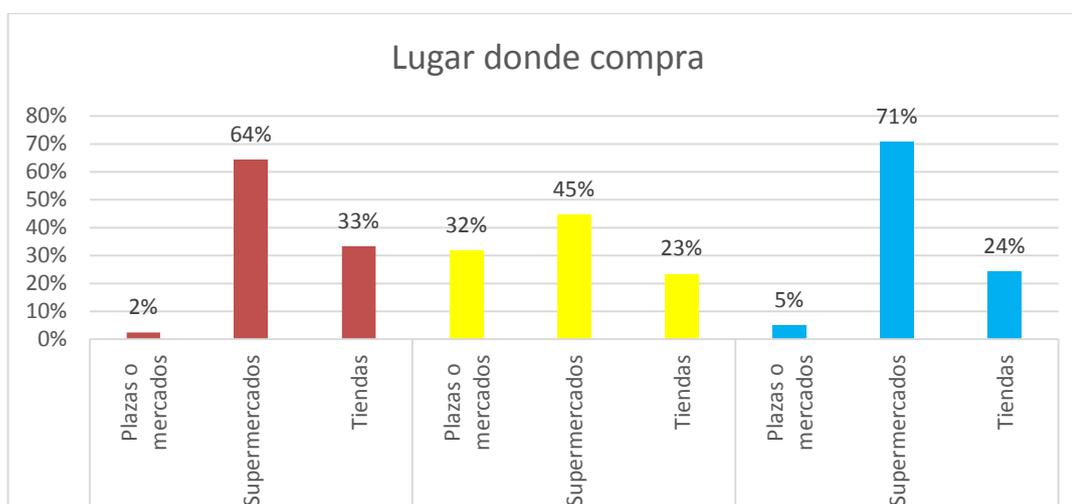


Gráfico 25-3: Lugar de preferencia para comprar productos lácteos

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

Dentro de la plaza de preferencia para la adquisición de estos productos en Cuenca se encuentra con un 64% los supermercados de las diferentes empresas nacionales, seguido con un 33% las tiendas de barrio o minoristas, el lugar preferido para un segmento de la población objetivo y en menor porcentaje, la adquisición de estos productos en las plazas o mercados de la ciudad. Debido al tamaño de la ciudad de Guayaquil, los pobladores con un 45% prefieren desarrollar sus compras en los supermercados ubicados en distintos sectores de la ciudad, el 32% acude a las plazas y supermercados y finalmente un número menor con un 23% lo adquiere directamente en tiendas de barrio o en los establecimientos minoristas. En la ciudad de Riobamba, con un 71% los consumidores prefieren desarrollar sus compras en los supermercados que posee la localidad, seguido por un 24% su preferencia para adquirir los productos en las tiendas ubicadas en los barrios o cercanas a las zonas comerciales.

Pregunta 7.- ¿Le gustaría adquirir los productos de una nueva marca de productos lácteos?

Tabla 27-3: Intención de compra nueva marca de productos lácteos.

Ciudad	Item	Frecuencia	Porcentaje
Cuenca	Si	93	71%
	No	38	29%
	Subtotal	131	100%
Guayaquil	Si	155	81%
	No	37	19%
	Subtotal	192	100%
Riobamba	Si	44	72%
	No	17	28%
	Subtotal	61	100%
Total		384	

Elaborado por: Juan Chocho

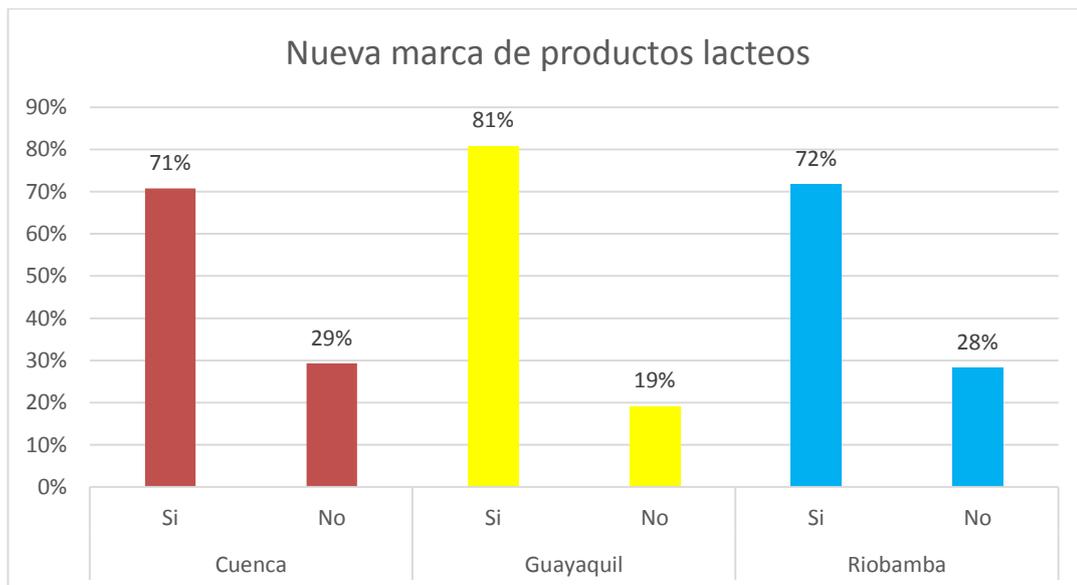


Gráfico 26-3: Intención de compra nueva marca de productos lácteos.

Elaborado por: Juan Chocho

Análisis e Interpretación

En cuanto a la intención de consumir los productos lácteos de una nueva marca, en un rango de aceptación entre 71% a 81% de la población de las 3 localidades analizadas se muestran optimistas para adquirir los productos, que en nuestro caso serían potenciales clientes.

3.2. Verificación de la idea a defender

El desarrollo de un modelo de gestión para fortalecer la cadena de valor de la leche en la parroquia San Isidro, cantón Morona de la provincia Morona Santiago se sustenta en la pregunta 3, 5, 7, 8 de las encuestas realizadas a los productores y las preguntas 1, 4, 7 de la encuesta dirigida a la PEA de las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Riobamba, con estos cuestionarios se puede apreciar las necesidades de los productores y de forma inicial las expectativas de las 3 plazas analizadas, por tal razón se respalda la idea del fortalecimiento productivo en la parroquia San Isidro del rubro leche y su futuro. Se presenta a continuación mayores criterios:

- Al desarrollar la investigación de campo y las encuestas a los 100 productores se puede apreciar serias desventajas sociales y económicas en la localidad como es la instrucción académica que en un 37% cumple con el ciclo básico, además que los ingresos de forma mensual y en un escenario positivo oscilan entre USD 100 a USD 150 del 36% de los productores, por tal razón existe como alternativa y se manifiesta en la pregunta 3 la disponibilidad de producción de leche, que se confirma con la pregunta 7 donde un 72% de los productores cambiarían exclusivamente su perfil productivo hacia la obtención de leche a través de la crianzas de ganado bovino lechero.
- En cuanto a la encuesta realizada a las 384 personas en las ciudades elegidas, se puede argumentar una gran tasa de consumo de productos lácteos como la leche en sus múltiples presentaciones, el queso y el yogurt obteniendo un rango de consumo de la PEA entre 82% a 94%, además en la pregunta 4 manifiestan los resultados que cada localidad posee marcas posicionadas por su valor histórico o su innovación, pero la pregunta 7 señala oportunidades para el ingreso de nuevos productos lácteos debido a que las personas en un 75% en promedio desearían o tendrían la intención de comprar productos de nuevas marcas. Por tal razón el fortalecimiento e innovación de la cadena de valor debe ser una prioridad para el desarrollo local en la parroquia San Isidro.

3.3. Título

MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DE LA LECHE EN LA PARROQUIA SAN ISIDRO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA MORONA SANTIAGO, PERIODO 2019-2024

3.4. Introducción

En la actualidad la participación pública ha sido crucial en las actividades de las iniciativas privadas, enfoque que ha generado múltiples programas y proyectos productivos para beneficio de las localidades en todo el Ecuador, este vínculo público-privado si bien tiene un enfoque social y de desarrollo local, no ha generado mayores impactos en el uso del presupuesto estatal ni en la generación de riqueza para las personas por la inadecuada gestión y la carencia de indicadores para medir la eficacia de los recursos asignados.

Por tal razón es necesario un enfoque de cadena valor para analizar desde el inicio de la planificación territorial la situación e intereses que mantiene cada actor social o interesado hacia los posibles beneficios de los programas o proyectos integrales que se podrían plantear, siendo de ayuda para las propuestas integrales donde se absorba de manera holística un enfoque de competitividad y una visión de crecimiento de mercado.

Por este motivo un modelo de gestión para fortalecer la producción del rubro leche y mejorar el valor de esta materia prima en la parroquia San Isidro del Cantón Morona a través de lineamientos estratégicos es prioridad, debido básicamente al bajo nivel organizativo de los productores, a la mínima articulación interinstitucional y la producción empírica que se maneja en la zona, además que el sector lechero en el entorno nacional tiene problemas para canalizar la producción por la limitante del precio de compra del insumo y la saturación de los lugares de venta, debido al escaso enfoque técnico aplicado a la agregación de valor y a la ausencia de estrategias para mejorar la dinámica comercial de estos productos.

3.5. Contenido de la propuesta

El presente modelo de gestión contempla 3 fases para su desarrollo, en primera instancia tenemos una caracterización de todos los eslabones primarios y de apoyo de la cadena de valor de la leche desde su origen la parroquia San Isidro hasta determinar las características del último eslabón como es el consumidor final, este análisis y estructura se lo concibe a fin de poder conocer los

intereses de cada actor social sobre las posibles acciones de mejora a fin de incrementar la competitividad.

Como segundo tópico que aborda la propuesta es un análisis situacional de la cadena de valor a través de la identificación de las fortalezas y debilidades que poseen los productores entorno a toda la cadena de valor y la dinámica nacional, es decir se concebirá las oportunidades y amenazas que tiene el entorno nacional para la generación de objetivos estratégicos que orientarán el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche en la parroquia San Isidro.

Finalmente, la propuesta integra los dos puntos anteriores con una matriz consolidada de estrategias que apuntan a atender las necesidades de cada actor social y como se puede generar articulación entre los eslabones a fin de poder generar sinergias que encausen la eficiencia en la aplicación de recurso económico y así poder obtener impactos de competitividad y mejora en las condiciones de vida de la localidad. Estas iniciativas de manera exclusiva serán coordinadas con el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Isidro para su financiamiento y desarrollo

3.6. Descripción de la cadena de valor de la leche parroquia san isidro

Para desarrollar la cadena de valor de la leche en la parroquia San Isidro se valorará tres componentes: primero la descripción de los eslabones productivos, segundo se identificará los actores sociales de cada cadena y como tercer componente las actividades principales que desarrolla para agregar valor a la cadena. Esta descripción servirá para integrar un mapeo de actores y actividades a lo largo de la cadena y las entidades de apoyo donde sería su participación fundamental.

3.1.2 Productores de Leche

3.6.1.1 Entorno productivo.

A nivel nacional existe un total de 999037 vacas en ordeño constante en todo el Ecuador, mismas que producen un total de 5596361 litros diariamente, con un promedio 5,6 litros por día, en la provincia de Morona Santiago existen 27063 semovientes en ordeño diario, con una producción diaria de 108468 litro diarios, por tanto, se maneja un rendimiento a nivel provincial de 4,00 litros por día. (ESPAC, 2017)

Según datos provistos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia San Isidro existe un catastro bovino en el cual se menciona un total de 1513 vacas de leche en periodo de producción, que al día producen cerca 8000 litros, siendo el rendimiento promedio de 5,3 litros por día. Tal cual como se lo muestra en la Tabla 28. La producción parroquial representa apenas un 7,4% de toda la producción provincial para el abastecimiento de los mercados locales.

Tabla 28-3: Producción de Leche Nacional, Provincial y Parroquial

Nivel Territorial	Número de Vacas	Producción diaria (lt)	Rendimiento (lt/día)
Nacional	999037	5596361	5,6
Provincia Morona Santiago	27063	108468	4,0
Parroquia San Isidro	1513	8000	5,3

Elaborado por: Juan Chocho

En cuanto a las características del destino de la producción se tiene en la provincia de Morona Santiago un 50,70% se lo canaliza hacia la venta a los intermediarios de forma líquida como leche cruda, un 39,2% se lo destina para autoconsumo de los productores mismos que generan procesos mínimos para la obtención de queso artesanal y mantequilla.

Las características parroquiales sobre el destino de la producción como se puede visualizar en la Tabla 29 son parecidas a la tendencia provincial, de los cuales se obtiene un 61% que se lo comercializa como leche cruda hacia los intermediarios, un 25% para el autoconsumo y un 25% para la elaboración de derivados mismos que se los puede desarrollar de manera autónoma en las fincas o en pequeños lugares para el procesamiento.

Tabla 29-3: Destino de la producción de leche productores de San Isidro

Categoría	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consumo propio	25	25%
Elaboración de derivados	14	14%
Comercialización	61	61%
TOTAL	100	100%

Elaborado por: Juan Chocho

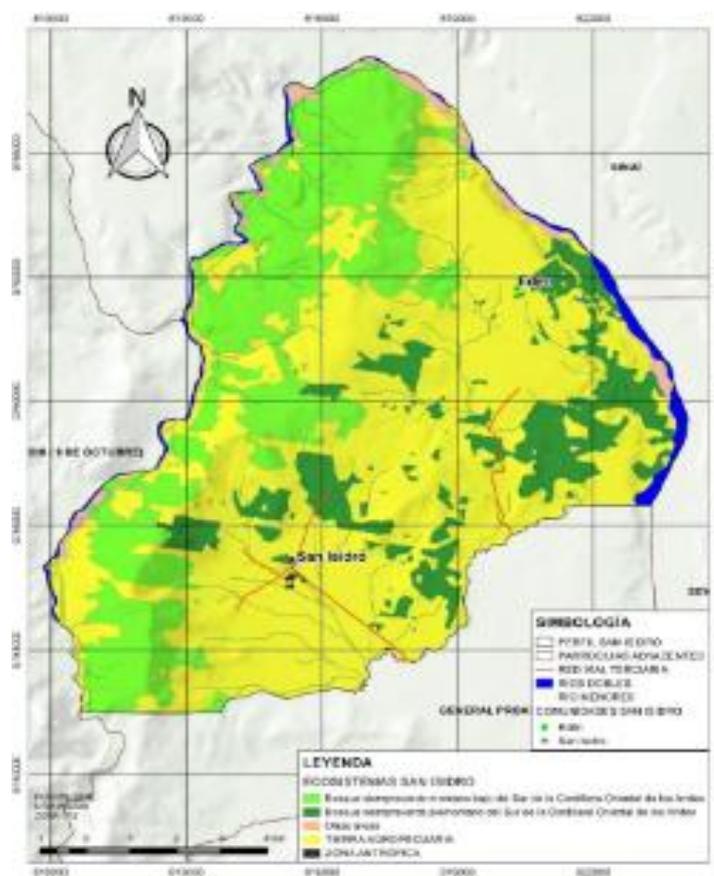


Figura 6-3: . Zonas agropecuarias de la Parroquia San Isidro – Componente Biofísico

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2014

Elaborado por: Juan Chocho

En cuanto a la disponibilidad de superficie para la actividad agropecuaria se dispone de 7508,40 Has de tierra apta para la agricultura y ganadería que cubre el 58,38% de total la superficie parroquial distribuida como se muestra en la gráfica 32. Del total de la superficie agrícola, 4235.45 Has tienen cobertura de pastizales, es decir un 56,40% de la parroquia tiene pasturas mismas que están integradas por los siguientes pastos identificados:

Tabla 30-3: Tipos de Pastos de la Parroquia San Isidro

Parroquia	Total Has	Brachiaria	Gramalote	Pasto miel	Raygras	Saboya	Otros pastos
Parroquia San Isidro	4235,45	1,7%	70,4%	2,8%	0,0%	0,0%	25,0%

Elaborado por: Juan Chocho

De la superficie con pasturas el 70,4% dispone de pasto Gramalote, seguido de un 25% de pastos de otras variedades locales, mientras que el Pasto Miel 2,8% y la Brachiaria 1,7% son especies

identificadas de menor manera, pastos como Raygras y Saboya no se dispone en la localidad. A pesar de disponer una gran superficie para las actividades ganaderas, apenas se utiliza el 50% de la superficie de pasturas mencionada es decir unas 2117.73 Has.

3.6.1.2 *Entorno sociodemográfico.*

En la parroquia San Isidro habitan 785 personas y representan el 1.91% de la población del Cantón Morona, de las cuales 295 son consideradas como la Población Económicamente Activa, presentando desde el 2008 hasta la presente fecha un crecimiento de la PEA de un 10%, de este total de personas activas económicamente 213 se dedican a las actividades agrícolas y pecuarias, siendo el registro en total 100 personas las dedicadas netamente a la actividad ganadera, mismas que se investigó para el establecer el modelo de gestión.

El sector primario es decir productivo en la parroquia represente un 61% es decir se caracteriza por las actividades agrícolas y pecuarias y una parte hacia la extracción de minerales pétreos y de minerales pesados, se dispone en toda la parroquia de apenas 13 entidades registradas en las actividades agropecuarias/mineras según manifiesta el registro del GAD Municipal de Morona en el número de patentes investigadas.

De las 100 personas que se dispone para la producción de leche, a través de la tenencia de ganado lechero ninguna ha participado en proyectos de asociación por lo cual no existe un nivel organizativo en la localidad, debido a la escasa vinculación de los actores de la económica popular y solidaria y porque no se conoce de los beneficios que se puede alcanzar en la asociatividad. No existe asociaciones inscritas ni en el Ministerio de Agricultura (MAG) y ni en el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS).

Tal cual como se pudo observar en la encuesta realizada a los productores su nivel de formación está liderado por la preparación del ciclo básico en un 37% y con tendencia de preparación primaria en un 26%, esto se complementa con el nivel de ingresos que disponen en un 36% las actividades ganaderas generan entre USD 100 a USD 150

3.6.1.3 *Infraestructura de Apoyo a la Producción.*

La Parroquia San Isidro posee un total de 12861 Has de territorio y la extensión total de tierras agropecuarias es de 7508,40 Has, cuenta con una superficie titulada de 5871 Has distribuidas en 798 predios, que se asume que son las Unidades de Producción Agropecuaria (UPAs) de la parroquia con una extensión promedio de 11.15 has por predio.

La parroquia no cuenta con infraestructura pública que apoye a la producción, carece de centros de acopio, mercado, silos, etc, por lo cual la gestión intervencional con el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia San Isidro y los demás niveles de los gobiernos autónomos cantonal y provincial es prioridad, para gestionar infraestructura productiva para el apoyo a la producción.

Existe en todas las provincias del Ecuador, participación de los entes ministeriales pero su accionar en la localidad se ve limitada por la falta de actores sociales que encabecen las iniciativas de los programas nacionales para poder desarrollar una estrategia integral.

3.6.1.4 *Estimación anual de Producción de leche disponible para la Comercialización*

En la parroquia San Isidro tenemos un total de 8000 litros diarios, de los cuales apenas el 61% se lo dedica para la comercialización por lo cual para la estimación de la producción anual de leche se toma en cuenta la tasa de crecimiento de la población bovina en Ecuador emitida por el INEC que es de 1,53% para el año 2017. (ESPAC, 2017)

Obteniendo para el 2020 un volumen de 1808452 litros anuales a comercializar acorde la tabla 31.

Tabla 31-3: Estimación de la Producción de leche para comercialización

Periodo	Año	Volumen Anual Estimado(It)
1	2020	1808452
2	2021	1836122
3	2022	1864214
4	2023	1892737
5	2024	1921696

Elaborado por: Juan Chocho

3.1.3 *Recolectores de Leche Cruda*

Debido a las condiciones productivas actuales de la parroquia se tiene un número reducido de actores en la actividad de recolección de leche, misma que se reduce a tres personas que tienen las condiciones para desarrollar la actividad, caracterizada básicamente por la propiedad de un medio de transporte para la leche cruda, como son camionetas o pequeños camiones.

Una de las limitantes para esta actividad son las condiciones de la infraestructura vial, debido a la precaria condición para el poder desarrollar la actividad, implicando procesos de recolección

de característica diaria, pero cuando las condiciones climatológicas son adversas se pueden desarrollar de manera esporádica.

Uno de los factores críticos para mantener la calidad del producto, son los recipientes para el transporte de la leche, según el proceso de observación desarrollado en la localidad desde la finca y el transporte se lo desarrolla en envases de plástico que no cumplen con la normativa nacional de Agrocalidad para el manejo adecuado, siendo este uno de los factores a mejorar por parte de los actores que desarrollan la recolección del fluido.

3.1.4 Acopiadores de Leche

A nivel nacional existe estrategias para mejorar la calidad y conservación de la leche por parte del ente rector del agro como es el Ministerio de Agricultura y Ganadería, mismo que a través del Programa Nacional de Red Lechera ha brindado en los distintos sectores del país apoyo en cuanto a infraestructura y maquinaria.

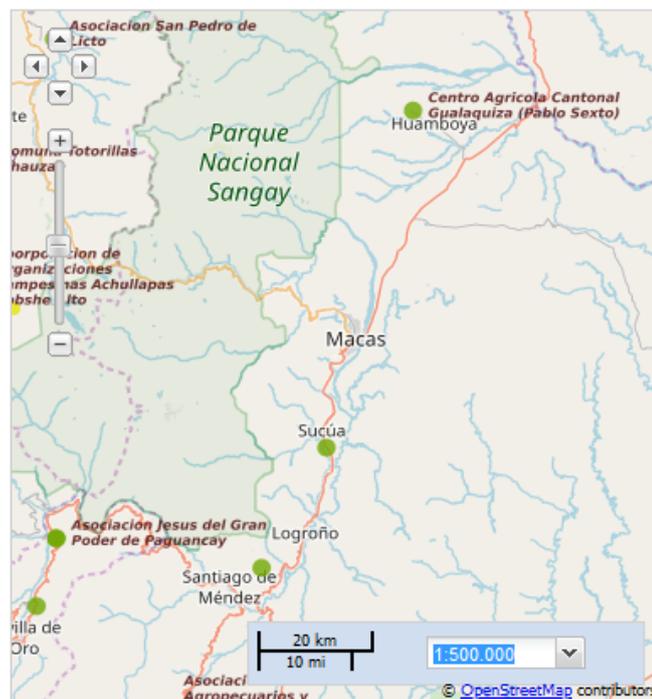


Figura 7-3: Localización Centros de Acopio de Leche

Provincia Morona Santiago

Elaborado por: Juan Chocho

La realidad de la parroquia de San Isidro entorno a la infraestructura productiva disponible como un centro de acopio es limitado en su totalidad ya que dentro de los beneficios del Programa mencionado los centros de acopio de leche como se aprecia en el Gráfico N° 33 se encuentran en

los cantones Mendez, Sucua y Gualaquiza, mismos que pertenecen a los centros agrícolas de la localidad.

Por tal razón y debido a las distancias existentes, es necesario de manera vinculante generar un enfoque con el GAD de San Isidro para gestión de la Infraestructura productiva de un centro de acopio de leche, a fin de poder manejar con calidad del producto y evitar rebajas en el precio por pérdida de nutrientes o contaminación cruzada de la leche almacenada.

3.1.5 *Procesadores de Lácteos*

El sector secundario de la parroquia entorno al procesamiento de derivados de la leche es limitado, principalmente orientado a la producción artesanal de queso, para autoconsumo o para ser comercializado en las plazas de la localidad, por tanto, los factores que podemos citar a favor esta la poca presencia de marcas comerciales en la localidad.

La carencia de experiencias en la localidad sobre ideas de procesamiento ha generado una intensificación de la comercialización de leche cruda como una materia prima sin transformaciones y de manera paralela la poca motivación para el fomento de materias primas de calidad, debido básicamente a la carencia de estándares productivos entorno a requerimientos industriales, si bien es cierto, en los centros de acopio mencionados en los apartados anteriores se maneja controles básicos sobre la carga bacteriana o el aspecto de residualidad de antibióticos, pero no se tiene un antecedente de requerimientos técnicos en contenido de grasa o porcentaje de proteína.

Las industrias formalizadas más cercanas a la localidad se encuentran en las ciudades de

Riobamba y Azogues, siendo estos los referentes productivos que abarcan de manera parcial los mercados y plazas comerciales de la Provincia de Morona Santiago y de la parroquia San Isidro.

3.1.6 *Intermediarios y Transportistas*

Para el desarrollo de la logística interna y externa de los elaborados en base a la leche se debe analizar las condiciones del transporte terrestre que se dispone en la localidad y el servicio de transporte de las empresas que manejan un vínculo con la parroquia de San Isidro.

Tabla 32-3: Estado Vial Parroquia San Isidro.

NOMBRE DE LA VÍA	MATERIAL	ESTADO	Km
Macas - Proaño - San Isidro	Asfalto	Excelente	3,91
San Isidro - Domono-El Edén	Grava	Regular a Malo	1,92
San Isidro - Planta Agua-Captación	Grava	Regular a Malo	1,77
San Isidro-Titilamo	Grava	Malo	1,32
San Isidro-Domono Medio	Tierra	Regular a Malo	0,75
Domono - El Edén	Grava-Empedrado	Regular a Malo	8,54
Edén-Angostura	Grava	Bueno	3,24
Puente río Domono-Fincas	Tierra	Malo	0,74
Senderos	Tierra	Regular a Malo	36,5

Elaborado por: Juan Chocho

Como se aprecia en la tabla, se puede verificar que solo existe un ingreso en condición asfaltado a la parroquia y que al interior de territorio las condiciones viales de manera común están de Regular a Malo, característica de los senderos por los cuales se tiene la unidad productiva de leche, factor que dificulta el desarrollo de recolección de la materia prima. Por el contrario, se dispone de una vía principal en un estado excelente que puede vincularse directamente a la vía principal interprovincial.

Para los procesos de transporte tenemos 22 entidades que se dedican a esta labor, misma que esta descrita en la tabla N° 33, entre los cuales están entidades del transporte liviano, pesado, taxis, transporte público urbano, intercantonal e interprovincial. Esta gran variedad de oferentes el transporte puede generar alianzas para promover la industrialización, en cuanto al vínculo y conexión con ciudades como Cuenca, Guayaquil y Riobamba que son nuestras localidades de estudio y para donde se pretende enviar y comercializar todos los productos desarrollados en la parroquia San Isidro.

Tabla 33-3: Entidades de transporte

Modalidad de transporte	No. Empresas	Nombre	Tipo de organización	Unidades
Transporte de carga liviana	1	Macabeita S.A.	Compañía	8
Transporte de carga pesada	1	Carvinshi Cia. Ltda.	Compañía	5
Transporte de carga pesada	2	Transquilamo Cia.Ltda	Compañía	4
Transporte de carga pesada	3	Rodas Pasalo	Compañía	23
Transporte de carga pesada	4	Cacique	Cooperativa	18
Transporte de carga pesada	5	Transyuquipa	Compañía	3
Transporte de carga pesada	6	Transeden S.A	Compañía	1
Transporte de carga pesada	7	Transvial	Compañía	3
Transporte escolar y turismo	1	Escoturabanico S.A.	Compañía	5
Taxis – mixto	1	Autocargo Kiruba	Compañía	10
Taxis	1	Taxtermac	Compañía	11
Taxis	2	Casacuenve	Compañía	15
Taxis	3	5 De Agosto	Cooperativa	27
Taxis	4	29 De Mayo	Cooperativa	40
Taxis	5	Esmeralda Oriental	Cooperativa	30
Taxis	6	Sangay	Cooperativa	32
Taxis – ejecutivo	7	Oro Y Canela	Compañía	45
Taxis – ejecutivo	8	Serviflash	Compañía	27
Transporte público urbano	1	Trujama	Compañía	13
Transporte público urbano	2	Transcutucú	Compañía	11
Transporte público interparroquial/intracantonal /intraprovincial	1	Rayo De Luna Transluna Cia. Ltda	Compañía	15
Transporte público intercantonal e interprovincial	1	Macas Limitada	Compañía	34

Elaborado por: Juan Chocho

3.1.7 Consumidor Final

El número de consumidores de los productos lácteos en el Ecuador está conformado por la mayoría de ciudadanos, de los cuales se resta la participación de las personas que son intolerantes a la lactosa y las personas que no consumen productos de origen animal, mismos que representan en la población menos de un 1%. Para la presente propuesta se valora los criterios de las personas que participaron en las encuestas realizadas en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Riobamba

3.7. Diagnostico situacional de la cadena de valor de la leche de la parroquia San Isidro

La cadena de valor de la leche que deseamos fortalecer en la parroquia de San Isidro de la provincia de Morona Santiago, esta descrita en el gráfico N° 34, mismo que esta analizado y descrito desde su eslabón inicial como son los productores, los recolectores de leche, los acopiadores, los procesadores de lácteos, los intermediarios y transportistas y finalmente el consumidor final.



Figura 8-3: Cadena de Valor Genérica para la Leche Parroquia San Isidro

Elaborado por: Juan Chocho

3.1.8 Macroentorno - PESTEL

3.7.1.1 Político

En el entorno agropecuario la política pública agrícola y pecuaria se ha transformado, de un sistema en el cual el estado participaba activamente en el desarrollo de oportunidades para los pequeños y medianos agricultores, a un sistema donde la participación estatal está regida a la capacitación y control de la actividad, siendo este el producto del escaso presupuesto estatal para fomento del agro.

Como respuesta a la gestión integradora de la Constitución se han creado campos sociales que benefician el laborar colectivo, como son los beneficios a los actores de la Economía Popular y Solidaria que fomenta en sí la creación de oportunidades y emprendimientos que generen igual al momento de la distribución del capital, norma que además se complementa con la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado, misma que brinda apertura para la comercialización en plazas diversificadas y de mayor impacto para los emprendimiento o productos de los actores sociales que posean condiciones inferiores a las grandes cadenas comerciales.

3.7.1.2 Económico

En cuanto al desarrollo de la estadística del Índice de Precios del Productor, se debe manifestar acorde los datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería que se tiene una tendencia a la baja para el mes de diciembre, principalmente por la caída en los precios de gramíneas fenómeno generado por la época de cosecha de granos.

A nivel nacional según el análisis desarrollado a marzo del 2019, la tasa de desempleo fue del 4.4%, porcentaje que representa una reducción superior en un punto porcentual en función del 2018, en cuanto a los datos de desempleo en el sector rural se tiene un 2.0% misma que no presenta variaciones en comparación con el año anterior. Con estos datos podemos concluir que el nivel de ocupación dentro de las zonas rurales es intenso, por otro lado, se debe considerar la gran desagregación de las labores, que de manera tradicional en los productores agropecuarios no consideran un valor monetario para las jornadas laborales propias.

3.7.1.3 *Social*

Analizando la distribución social en cuanto a los grandes grupos de edades que posee el Instituto Nacional de Estadística y Censos, se puede concluir que la parroquia San Isidro posee una población con una alta vocación hacia las actividades agropecuarias con un 52.8% que se dedica a esta rama de actividad, además señalar que las personas aptas para el trabajo agropecuario comprendido entre los 15 a 64 años representan del cantón un 54.6%. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019)

En cuanto a la educación en la parroquia posee un índice alto de analfabetismo siendo del 11.23%, comparado con el porcentaje de Macas y de la Región Oriente que representan un 10.75% y 9.68% respectivamente. De forma adicional se tiene un porcentaje considerable de pobreza por necesidad básicas insatisfechas que bordea el 40.6% superior al indicador cantonal y provincial (Sistema Integrado de Conocimiento y Estadística Social, 2019)

A nivel mundial existe un movimiento de pensamiento, a fin de dar prioridad para los productos que sean saludables con resultados verificables, enfocada esta tendencia en los grupos de personas de la tercera edad, en los países nórdicos y de un estrato medio a alto en su condición económica.

3.7.1.4 *Tecnológico*

Para el procesamiento de los productos existe un gran número de métodos productivos, además de maquinaria cada vez más especializada, para poder brindar resultados de aprovechamiento óptimos y generar productos estandarizados, de la condicionante tecnológica se han aprovechado países como Suiza, que han brindado a través de su tecnología un valor agregado superior en productos elaborados de la leche.

El desarrollo tecnológico si bien se considera el predominio del uso en los países europeos y de norte América, se debe hacer énfasis que la mayor parte de maquilas tecnológicas se desarrollan

en países asiáticos como China, Japón, India y Corea del Sur; con este hecho la situación de Ecuador en cuanto a lo tecnológico se ha orientado con los vínculos a los países anteriormente descritos, prueba de eso los programas y proyectos desarrollados por las Agencias de Cooperación y Desarrollo como son KOICA y JICA.

En el ámbito nacional, por la actualización y fortalecimiento del Instituto Ecuatoriano de Normalización, todos los procesos de creación de valor deben poseer procesos estándares, por tal razón el uso tecnológico en métricas y diseños se acentúa.

3.7.1.5 Ambiental

En la perspectiva ambiental, todas las estrategias productivas y en las diferentes escalas se están enfocando en las políticas de producción limpia, con bajo impacto para el medio ambiente y el control del uso de recursos sean sólidos, hídricos o eólicos; motivado al consumidor final a discriminar los productos de alto impacto ambiental, efecto creciente en mercados especializados de consumidores con alto poder adquisitivo.

3.1.9 Microentorno

Las condiciones establecidas dentro del microentorno se analizarán en función de las 5 fuerzas establecidas por Michael Porter, considerando a la competencia actual, los proveedores, los clientes, los productos sustitutos y los nuevos competidores, estos factores expuestos serán de gran uso para identificar oportunidades y amenazas para el fortalecimiento de la Cadena de Valor de la Leche.

3.7.1.6 La competencia actual

A nivel nacional, a raíz de la concepción de la normativa y beneficios de la Economía Popular y Solidaria, se han creado emprendimientos en todo el territorio para tomar como su principal valor agregado el vínculo asociativo y la creación de comercialización con un enfoque de comercio justo.

La competencia directa para el fortalecimiento de ideales de producción e industria en la parroquia de San Isidro, se puede contemplar como la competencia a los productores de leche de los cantones de Mendez, Sucua y Gualaquiza, en el entorno productivo, asociaciones que disponen de centros de enfriamiento local para el acopio de la leche construidos por el Ministerio de Agricultura.

En el ámbito agroindustrial se puede contemplar distintos niveles de competencia, a nivel nacional las empresas representadas por las Marcas Nutrileche, Toni, Reyleche, Vitaleche, a nivel regional se encuentra los productores de marcas provenientes de las provincias de Azuay, Chimborazo y Tungurahua como son Nutrileche y Prasol, a nivel provincial solo existen pequeños elaboradores de queso en los cantones y parroquias de Morona Santiago.

3.7.1.7 Los proveedores

Los proveedores directos de la cadena son los ganaderos identificados en la descripción de la cadena de valor de la parroquia de San Isidro, como dotadores directos de la materia prima para la agregación de valor, de forma potencial dependiendo del fortalecimiento de la cadena de valor la incidencia de las estrategias podrían tener un espectro provincial.

3.7.1.8 Los clientes

Los clientes en un inicio de los resultados del fortalecimiento de la cadena serán la población de Morona Santiago, debido a las condiciones de cercanía, pero con la gran concentración del transporte en la cabecera provincial como es Macas, se puede desarrollar una gran cadena de intermediación para que los productos de la cadena de valor de la leche de la parroquia San Isidro tengan presencia en la región sur (provincia de Zamorano Chinchipe) y en la región centro norte de la amazonia.

3.7.1.9 Los productos sustitutos

De manera directa no existe productos sustitutos para los elaborados de lácteos, pero se puede considerar las pequeñas iniciativas o emprendimientos a nivel nacional como es la elaboración artesanal de leche de soya y los productos importados presentes en las cadenas de supermercados como es la leche de almendras.

3.7.1.10 Nuevos competidores

En el rubro analizado y en función de las tendencias actuales de mercado existe la posibilidad del ingreso de empresas tanto individuales como asociativas, que están interesados en la producción, industrialización y comercialización de leche, por tal razón el planteamiento adecuado de lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche es fundamental en la parroquia San Isidro.

Los potenciales nuevos competidores, tratan de ingresar según lo visualizado en el medio con productos que integran dentro de su composición, elementos tradicionales de la cultura ecuatoriana, con un énfasis en el producción sostenible y amigable con el medio ambiente, con un diseño tradicional en empaques y anhelan tener un vínculo directo con cadenas comerciales establecidas de manera tradicional en el Ecuador.

3.1.10 *Análisis local productivo*

Entorno a la teoría analizada en el Marco Teórico, el análisis local productivo, es una concepción del ámbito interno de la cadena de valor, misma que valorará fortalezas y debilidades. Para la construcción de este apartado se desarrolló la descripción de todos los eslabones de la cadena de valor de la leche de la Parroquia San Isidro.

3.1.11 *Matriz FODA*

Tabla 34-3: Matriz FODA

MATRIZ FODA CADENA DE VALOR DE LECHE PARROQUIA SAN ISIDRO.	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • F1. La parroquia San Isidro posee condiciones agroclimáticas apropiadas para las actividades de ganadería de leche. • F2. La población de la parroquia San Isidro está orientada a la producción agropecuaria. • F3. Los productores de la parroquia San Isidro poseen experiencia sobre la producción y manejo de los semovientes de leche • F4. Los productores tienen un buen vinculo local son las autoridades políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1. No existen asociaciones en el rubro de la producción de leche en la parroquia San Isidro. • D2. La población de San Isidro no tiene un nivel de educación adecuado y un alto grado de analfabetismo. • D3. No se dispone de un adecuado sistema de comercialización y no existen actores que se dediquen a la intermediación • D4. No se tiene conocimiento sobre procesos de conservación de alimentos o de agroindustria en general. • D5. No existe iniciativas para la estandarización de la calidad e inocuidad de la producción de los productores de leche de la parroquia. • D6. No se dispone del área adecuada por productor para generar una oferta productiva constante. • D7. No se dispone en la parroquia de Infraestructura Productiva adecuada para la producción e industrialización de la leche.

Continúa

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • O1. Se dispone de un Marco Legal que genera condiciones favorables para los emprendimientos de las MyPYMES y asociaciones como son la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado. • O2. Existen Programas y Proyectos a nivel nacional para fomento de las actividades productivas-agroindustriales y de carácter asociativo, por entidades como son el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). • O3. Debido al incremento población existe mayor demanda de alimentos como la leche y sus derivados. • O4. Debido a las tendencias de consumo de la población existe un segmento de mercado que busca productos saludables y amigables con el medio ambiente. • O5. Existen empresas asociativas y privadas que están posicionadas en el mercado y que pueden ser clientes potenciales de los productos desarrollados en la parroquia San Isidro. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1. Existe una reducción considerable en el presupuesto estatal, causando impacto en los proyectos públicos. • A2. Existe una alta variabilidad en los precios locales de los productos agropecuarios como es el caso de la leche. • A3. Existe una cantidad reducida de mano de obra en la parroquia San Isidro y a las ves se tiene un alto grado de analfabetismo. • A4. En la localidad existe una alta tasa de degradación de las condiciones de los recursos naturales como son suelo y fuentes hídricas, que a mediano plazo afectarían las actividades agropecuarias. • A5. Existen competidores potenciales de carácter asociativo que pueden ingresar en el mercado local con producto industrializado, como son las asociaciones de los productores de los cantones de Mendez, Sucua y Gualaquiza.

Elaborado por: Juan Chocho

3.1.12 Matriz DOFA

A través del análisis entre las interacciones de los componentes internos y externos de la Cadena de Valor de la Leche de la parroquia San Isidro, se consolidó los objetivos estratégicos que se deberán conseguir a fin de crear valor dentro de los procesos productivos, de transformación y la comercialización de la leche.

Tabla 35-3: Matriz DOFA

MATRIZ DOFA Cadena de Valor de la Leche Parroquia San Isidro		
	Fortaleza	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • F2. La población de la parroquia San Isidro está orientada a la producción agropecuaria. • F3. Los productores de la parroquia San Isidro poseen experiencia sobre la producción y manejo de los semovientes de leche. 	<ul style="list-style-type: none"> • D4. No se tiene conocimiento sobre procesos de conservación de alimentos o de agroindustria en general. • D7. No se dispone en la parroquia de Infraestructura Productiva adecuada para la producción e industrialización de la leche.
<ul style="list-style-type: none"> • O1. Se dispone de un Marco Legal que genera condiciones favorables para los emprendimientos de las MyPYMES y asociaciones como son la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado. • O2. Existen Programas y Proyectos a nivel nacional para fomento de las actividades productivas-agroindustriales y de carácter asociativo, por entidades como son el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). • O3. Debido al incremento población existe mayor demanda de alimentos como la leche y sus derivados. 	<p>Análisis FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • F3O1.- Estímulos a la producción agropecuaria. • F2O3.- Fomento al agro industrialización rural. 	<p>Análisis DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • D4O2.- Asistencia Técnica • D7O2.- Gestionar infraestructura para los procesos agroindustriales de los productos lácteos.

Continua

	Fortaleza	Debilidades
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • F3. Los productores de la parroquia San Isidro poseen experiencia sobre la producción y manejo de los semovientes de leche • F4. Los productores tienen un buen vínculo local con las autoridades políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • D3. No se dispone de un adecuado sistema de comercialización y no existen actores que se dediquen a la intermediación • D5. No existen iniciativas para la estandarización de la calidad e inocuidad de la producción de los productores de leche de la parroquia.
<ul style="list-style-type: none"> • A2. Existe una alta variabilidad en los precios locales de los productos agropecuarios como es el caso de la leche. • A4. En la localidad existe una alta tasa de degradación de las condiciones de los recursos naturales como son suelo y fuentes hídricas, que a mediano plazo afectarían las actividades agropecuarias. • A5. Existen competidores potenciales de carácter asociativo que pueden ingresar en el mercado local con producto industrializado, como son las asociaciones de los productores de los cantones de Mendez, Sucua y Gualaquiza. 	<p>Análisis FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • F3A2.- Fortalecimiento del encadenamiento productivo de la leche. • F4A4.- Sostenibilidad ambiental en todos los eslabones productivos. 	<p>Análisis DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • D3A5.- Facilitar la comercialización • D5A5.- Aplicación de la normativa vigente.

Elaborado por: Juan Chocho

3.1.13 Objetivos priorizados para el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche.

- Asistencia Técnica
- Gestionar infraestructura para los procesos agroindustriales de los productos lácteos.
- Facilitar la comercialización
- Estímulos a la producción agropecuaria.
- Fomento a la agroindustrialización rural
- Aplicación de la normativa vigente
- Fortalecimiento del encadenamiento productivo de la leche
- Sostenibilidad ambiental en todos los eslabones productivos

3.8. Modelo de gestión para el fortalecimiento de la cadena de valor de la leche

3.1.14 Objetivo General del Modelo de Gestión

Estructurar un modelo de gestión que permita el fortalecimiento de los procesos productivos de la leche bajo un enfoque de cadena de valor, mediante la transferencia de tecnología y las buenas prácticas agropecuarias, que a través de la asistencia técnica institucional se promueva la transformación y la comercialización de derivados lácteos, generando empleo y competitividad de los productores, a fin de que puedan obtener la productividad y les permita participar y competir en mercados nacionales.

3.1.15 Lineamientos estratégicos para la cadena de valor de la leche

Es necesario la definición de los diferentes lineamientos estratégicos necesarios para facilitar el desarrollo armónico y articulado del sector lechero, promoviendo procesos sustentables que generen oportunidades de empleo, equidad en el campo, aumento en la productividad, consolidación de la asociatividad y el emprendimiento de los productores rurales hacia el desarrollo de la agroindustria, fortaleciendo el encadenamiento de la leche para obtener resultados exitosos en productividad y competitividad.

3.8.1.1 Asistencia Técnica

La falencia del sistema productivo de la parroquia San Isidro precisamente es la escasa capacidad técnica con la que cuentan los pequeños productores por lo que se prevén realizar las siguientes actividades:

- Fortalecer la asistencia técnica parroquial asignando recursos humanos, físicos y económicos
- Ofrecer asistencia técnica integral oportuna y especializada a todos los productores
- Construcción de un manual de asistencia técnica articulado con las instituciones rectoras (MAG, MAE) y que tengan competencias en el área de producción (GAD PROVINCIAL) y productores de la parroquia.

3.8.1.2 *Gestionar infraestructura para los procesos agroindustriales de los productos lácteos.*

- Equipamiento adecuado para los recolectores de leche y los productores (Equipo de acero inoxidable).
- Construir un centro de acopio y enfriamiento de leche para la parroquia con el apoyo de la gestión interinstitucional del GAD Parroquial de San Isidro y el GAD Provincial de Morona Santiago.
- Construir una planta de procesamiento de derivados lácteos a través de la gestión en las entidades dependientes del ejecutivo y las descentralizadas.

3.8.1.3 *Facilitar la comercialización*

- Crear y promover la conciencia asociativa entre los productores de la parroquia
- Formalizar asociaciones en los eslabones de la producción, acopio y distribución de la cadena de valor de la leche.
- Realizar capacitaciones en Economía Popular y Solidaria y asociatividad
- Desarrollar rondas de negociación con empresas nacionales para dinamizar la producción local de la leche.
- Organizar una ronda de negociación con los transportistas de la localidad para obtener tarifas preferenciales para el transporte de productos.

3.8.1.4 *Estímulos a la producción agropecuaria.*

- Participar en el programa de gobierno central en lo referente al Fomento Ganadero del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Convocar a una rueda de negociación con la Asociaciones de Ganaderos de la Sierra y Oriente AGSO, para obtener descuentos en insumos y materias primas para la producción lechera
- Propiciar una mayor y flexible oferta de servicios financieros de las entidades públicas y privadas de la localidad.

- Realizar reuniones con las casas comerciales proveedoras de material genético de semovientes de leche, para obtener descuentos en genética.
- Gestionar la dotación de semillas de pasto de calidad por parte del GAD parroquial de San Isidro, a los productores que se asocien.

3.8.1.5 *Fomento a la agroindustrialización rural*

- Desarrollar en coordinación con el GAD provincial y los productores estudios de mercados complementarios para la definición de los productos industriales a crear.
- Establecer un programa de capacitación con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para el establecimiento del proceso industrial y la determinación de la viabilidad del proyecto.
- Organizar charlas de agroindustria y oportunidades a través de foros que coordine el GAD parroquial con al MIPRO.
- Gestionar el desarrollo de visitas técnicas por parte de los productores hacia entidades industriales del país con el apoyo del MIPRO.

3.8.1.6 *Aplicación de la normativa vigente*

- Socializar con los productores toda la normativa vigente para el sector rural en ordenamiento territorial y legislación ambiental
- Promover y apoyar la normalización de predios con problemas de legalización.
- Fomentar la producción sostenible bajo las buenas prácticas agropecuarias.
- Desarrollar talleres para socializar los requerimientos de sanidad en la leche exigidas por AGROCALIDAD.
- Organizar una capacitación para conocer los requerimientos mínimos para los procesos industriales de la leche, según el normativo de la Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA).
- Conocer sobre los beneficios de la Economía Popular y Solidaria y los impactos en los pequeños productores de la Ley de Control y Poder de Mercado.

3.8.1.7 *Fortalecimiento del encadenamiento productivo de la leche*

- Apoyo y acompañamiento institucional a la cadena productivas de la leche (producción de leche, industrialización de derivados lácteos y comercialización).

- Identificación de los actores sociales e intereses en los eslabones de la cadena de valor de la leche.
- Ofrecer incentivos institucionales al proceso de encadenamiento de la leche
- Estructurar un programa de apoyo interinstitucional de las entidades del agro para beneficio de la cadena de valor de la leche.

3.8.1.8 *Sostenibilidad ambiental en todos los eslabones productivos*

- Incentivar la reconversión de la producción agropecuaria, a sistemas de producción sostenibles.
- Desarrollar un plan de manejo de las cuencas, subcuencas y quebradas existentes en la parroquia San Isidro a fin de minimizar las vulnerabilidades de los habitantes de la parroquia.
- Promoción y capacitación en buen manejo, conservación y recuperación de los suelos degradados.
- Promover y apoyar en zonas de ladera la explotación ganadera con enfoque agroforestal.
- Apoyar y promover el establecimiento de barreras naturales en las fuentes de agua.

3.1.16 Cronograma, Presupuesto y Evaluación de actividades

Tabla 36-3: Cronograma, Presupuesto y Evaluación de actividades

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA POR CUATRIMESTRES														
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5										
ASISTENCIA TÉCNICA	Fortalecer la asistencia técnica parroquial asignando recursos humanos, físicos y económicos.	USD 15.000,00	GADPr SAN ISIDRO	3 Partidas presupuestarias incluidas en el POA y presupuesto anual.															
	Ofrecer asistencia técnica integral oportuna y especializada a todos los productores.	USD 20.000,00	GADPr SAN ISIDRO	100% de productores han recibido asistencia técnica															
	Construcción de un manual de asistencia técnica articulado con las instituciones rectoras (MAG, MAE) y que tengan competencias en el área de producción (GAD PROVINCIAL) y productores de la parroquia.	USD 1.000,00	GADPr SAN ISIDRO -MAG- MAE-GADP MORONA SANTIAGO	Manual de asistencia técnica socializado y aplicado por el 100% de productores															
TOTAL PRESUPUESTO		USD 36.000,00																	

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA POR CUATRIMESTRES															
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5											
GESTIONAR INFRAESTRUCTURA PARA LOS PROCESOS AGROINDUSTRIALES DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS	Equipamiento adecuado para los recolectores de leche y los productores (Equipo de acero inoxidable).	USD 30.000,00	GADPr SAN ISIDRO	3 acopiadores equipados.																
	Construir un centro de acopio y enfriamiento de leche para la parroquia con el apoyo de la gestión interinstitucional del GAD Parroquial de San Isidro y el GAD Provincial de Morona Santiago.	USD 100.000,00	GADPr SAN ISIDRO- GADP MORONA SANTIAGO	100% de obra finalizada centro de acopio y enfriamiento de leche																
	Construir una planta de procesamiento de derivados lácteos a través de la gestión en las entidades dependientes del ejecutivo y las descentralizadas.	USD 370.000,00	GADPr SAN ISIDRO - MAG--GADP MORONA SANTIAGO	100% de obra finalizada de planta de lácteos																
TOTAL PRESUPUESTO		USD 500.000,00																		

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA POR CUATRIMESTRES														
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5										
FACILITAR LA COMERCIALIZACIÓN	Crear y promover la conciencia asociativa entre los productores de la parroquia	USD 5.000,00	GADPr SAN ISIDRO	2 capacitaciones de asociatividad.															
	Formalizar asociaciones en los eslabones de la producción, acopio y distribución de la cadena de valor de la leche.	USD 15.000,00	GADPr SAN ISIDRO- GADP MORONA SANTIAGO	2 asociaciones conformadas.															
	Realizar capacitaciones en Economía Popular y Solidaria y asociatividad	USD 3.000,00	GADPr SAN ISIDRO- GADP MORONA SANTIAGO	4 capacitaciones.															
	Desarrollar rondas de negociación con empresas nacionales para dinamizar la producción local de la leche.	USD 2.000,00	GADPr SAN ISIDRO- GADP MORONA SANTIAGO- MAG-MIPRO	3 rondas de negociaciones.															
	Organizar una ronda de negociación con los transportistas de la localidad para obtener tarifas preferenciales para el transporte de productos.	USD 5.000,00	GADPr SAN ISIDRO	2 rondas de negociaciones con transportistas.															
TOTAL PRESUPUESTO		USD 30.000,00																	

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR	CRONOGRAMA POR CUATRIMESTRES															
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5											
ESTÍMULOS A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	Participar en el programa de gobierno central en lo referente al Fomento Ganadero del Ministerio de Agricultura y Ganadería	USD 50.000,00	GADPr SAN ISIDRO-MAG	1 unidad de atención veterinaria para la parroquia San Isidro.																
	Convocar a una rueda de negociación con la Asociaciones de Ganaderos de la Sierra y Oriente AGSO, para obtener descuentos en insumos y materias primas para la producción lechera	USD 3.000,00	GADPr SAN ISIDRO-GADP MORONA SANTIAGO	1 rueda de negociación.																
	Propiciar una mayor y flexible oferta de servicios financieros de las entidades públicas y privadas de la localidad	USD 1.000,00	GADPr SAN ISIDRO	2 entidades socializadas																
	Realizar reuniones con las casas comerciales proveedoras de material genético de semovientes de leche, para obtener descuentos en genética.	USD 1.000,00	GADPr SAN ISIDRO-GADP MORONA SANTIAGO-MAG-MIPRO	3 reuniones con casas comerciales																
	Gestionar la dotación de semillas de pasto de calidad por parte del GAD parroquial de San Isidro, a los productores que se asocian.	USD 30.000,00	GADPr SAN ISIDRO	100 kits de pastos para los productores de San Isidro.																
TOTAL PRESUPUESTO		USD 85.000,00																		

CONCLUSIONES

- Al analizar las condiciones de la cadena de valor de la leche en la parroquia San Isidro del cantón Morona, se detectó que existen eslabones que no están desarrollados entorno al correcto equipamiento ni a la correcta estructuración del valor y se apreció que las condiciones productivas de la parroquia permiten el fortalecimiento de este rubro pecuario.
- Al desarrollar el diagnóstico situacional de la cadena de valor de la leche, se establecieron las fortalezas y debilidades que poseen los productores y demás actores relacionados con el rubro de la leche, además se pudo identificar oportunidades y amenazas que presentan el entorno nacional y local. Se puede fortalecer la cadena de valor de la leche, pero existen limitantes fuertes entorno al contexto social y empresarial de la localidad, por tal razón se deberá analizar la diversidad de derivados lácteos que a futuro se desarrollaran con la producción local.
- Después de las etapas de identificación de los eslabones de la cadena de valor y de un análisis de sus condiciones, se crearon 8 lineamientos estratégicos para que el modelo de gestión que permita fortalecer la producción y comercialización de la leche en la parroquia San Isidro funcione, este modelo necesita de la gestión interinstitucional de las entidades descentralizadas como el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia San Isidro y del Gobierno Provincial de Morona Santiago, complementadas por el accionar del Ministerio de Agricultura y Ganadería, así como el Ministerio de Industria y Productividad.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar el modelo de gestión para fortalecimiento de la cadena de valor de la leche en la parroquia San Isidro por parte del gobierno parroquial, a fin de obtener la dinámica social y comercial esperada en la producción local.
- Implementar la infraestructura productiva necesaria para poder desarrollar los procesos de agroindustria de la leche, siempre normados bajo los criterios técnicos de inocuidad y seguridad alimentaria para fortalecer los eslabones de la producción y la industrialización.
- Formalizar al grupo de productores a través de asociaciones a fin de que se pueda vincular las ayudas de las entidades públicas y poder ejecutar de manera eficiente lo planificado en el modelo de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2007). *Marketing personal*. Chile: Versalles.
- Agustín, D. P. (1997). *Empleabilidad y Competencias*. Barcelona: Ecoe Ediciones.
- Alarcón, D. A. (2016). *Plan de negocios para una empresa de comercialización de ropa corporativa*. (Tesis de pregrado, Universidad de Chile). Obtenido de:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138427/Plan-de-negocios-para-una-empresa-de-comercializacion-de-ropa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bastidas, D., & Pisconte, J. (2009). *Gestión Pública*. Obtenido de
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. 3ª ed. Bogotá: Pearson Educación.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral Normas y Procedimientos* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cárdenas, A. (2017). *Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG, Andes Seguridad Cía. Ltda., cantón Riobamba, período 2015*. (Tesis de Pregrado, ESPOCH) Obtenido de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6271>
- Contraloría General del Estado. (2013). *Manual de auditoría de gestión*. Recuperado el 10 de 11 de 2016, de:
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- Chalán, R. (2015). *Elaboración de un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Saraguro*. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de Loja, Loja
- Chang, R. (1994). *Trabajar en equipo para triunfar*. Argentina: Granica S.A
- Delgado, N. (2002). *Guía técnica para determinar los niveles jerárquicos de las unidades administrativas de las instituciones del órgano ejecutivo*. Panamá: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio* (2ª ed.) México: Pearson Educación.
- Fonseca, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Lima: IICO. (2013). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- García, V (1993). *Enseñanza y aprendizaje de las lenguas modernas*. Madrid: Rialp
- Meza, J. de J. (2010). *Evaluación financiera de proyectos*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Maldonado, J., Carvallo, J. P., & Sigüencia, J. (2015). *Metodologías y Propuestas Metodológicas*

Para el Diseño de Objetos de Aprendizaje: Retrieved from <http://br-ie.org/pub/index.php/teste/article/view/5783>

Porter, M. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy.

International Regional Science Review, 19(1–2), 85–90.

Robles, F. (2015). *Método Inductivo y Deductivo: Características y Diferencias.* Recuperado de:

<https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo>.

Suarez, F., & Felcman, I. (1974). *Tecnología y Organización*. Buenos Aires: El Coloquio.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). *¿Qué es la economía popular y solidaria?* Obtenido de [http://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps-](http://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps)

Vásquez, L. (s.f.). *Demanda insatisfecha*. Obtenido de

<https://es.scribd.com/doc/63155301/Demanda-Insatisfecha>

Vásquez, N. (s.f.). *Estudio del costo de la producción*. Obtenido de <http://www.monogr>



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 19 / 02 / 2020

INFORMACIÓN DEL PAREDES, V. 2019
Juan Amable Chocho Sumba
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Unidad de Educación a Distancia
Título a optar: Ingeniero en Gestión de Gobiernos Seccionales
Documentalista responsable: