



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE MANABÍ

CAMPUS CHONE

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
LÁCTEO EN EL CANTÓN FLAVIO ALFARO**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y
LOCAL**

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

PREVIO AL TÍTULO DE

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

LADY MISHHELL ARGANDOÑA MONTES

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MGTR. ÓSCAR IVÁN CERÓN TATAC

CHONE, JULIO 2020

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

Tutor del Trabajo de Integración Curricular

CERTIFICO

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

Atentamente,

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

Tutor del trabajo de integración curricular

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente manuscrito de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

Mgtr. Verónica Piedad Bravo Santana

PRIMER LECTOR

C.C 1310342330

Msc. David Alejandro Zaldumbide Peralvo

SEGUNDO LECTOR

C.C 1720536851

Mgtr. Álvaro Danny Mendoza Cedeño

TERCER LECTOR

C.C 1310166648

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Chone, julio del 2020

Lady Mishell Argandoña Montes

C.C. 1314134337

Avda. Carlos Alberto Aray, ciudad Flavio Alfaro

ladyarg2210@gmail.com

+593 939346163

DECLARACIÓN DE DERECHO DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

Lady Mishell Argandoña Montes

C.C. 1314134337

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación, a Jehová Dios quien me dio la sabiduría, fortaleza para no desfallecer en esta lucha, por alcanzar esta meta propuesta en mi vida, a mis padres Iván Argandoña y Narcisa Montes quienes estuvieron conmigo y confiaron en mi esfuerzo y dedicación diaria, brindándome su apoyo incondicional.

Lady Mishell Argandoña Montes

AGRADECIMIENTO

A nuestro creador Dios quien permitió cumplir con éxito esta meta.

A mis padres un agradecimiento profundo por acompañarme en esta trayectoria.

A todo el personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Sede Manabí- Campus Chone por su gran contribución de conocimientos y de manera especial a mi tutor de tesis el Mg. Oscar Iván Cerón Tatac por su excelente asesoramiento durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mis compañeras y amigas que caminaron junto a mí en este extraordinario transitar, Liz Alcívar y Yaritza Alcívar.

A los productores y comercializadores de los negocios lácteos del cantón Flavio Alfaro por contribuir con la información oportuna.

A todos quiero expresarles que nunca olvidaré sus enseñanzas y mi gratitud siempre estará junto a ustedes.

¡Gracias por creer en mí!

Lady Mishell Argandoña Montes

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	II
ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	III
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	IV
DECLARACIÓN DE DERECHO DE AUTOR.....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO	VII
TABLA DE CONTENIDO.....	VIII
Índice de tablas.....	¡Error! Marcador no definido.
Abstract.....	XI
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
MATERIALES Y MÉTODOS	4
RESULTADOS	9
DIAGNÓSTICO DEL SECTOR LÁCTEO EN EL CANTÓN FLAVIO ALFARO	9
FACTORES QUE AFECTAN EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS LÁCTEOS DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO	17
EVALUAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS DEL SECTOR LÁCTEO EN EL CANTÓN FLAVIO ALFARO	21
DISCUSIÓN	41
CONCLUSIONES.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXOS.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Contribuyentes activos registrados en el SRI del cantón Flavio Alfaro	6
Tabla 2: Tamaño del muestreo aleatorio estratificado	7
Tabla 3: Matriz del sector pecuario en el Ecuador	11
Tabla 4: Factores que afectan la competitividad.....	17
Tabla 5: Factores del contexto local identificados que afectan la competitividad en los negocios que se dedican a la comercialización de lácteos	19
Tabla 6: Matriz de entrevista a comercializadora semi- industrial	21
Tabla 7: Resumen analítico de los factores de competitividad	39
Tabla 8: Matriz de negocios contribuyentes activos en el sector lácteo del cantón Flavio Alfaro	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Vacas ordeñadas y producción nacional del año 2017	12
Gráfico 2: Existencia de ganado vacuno por provincia de la Costa del año 2016 al 2018	12
Gráfico 3: Población económicamente activa distribuida por rama de actividad.....	13
Gráfico 4: Diagrama de flujo proceso de comercialización láctea	15
Gráfico 5: Razones por las que se creó el negocio de producción láctea en el cantón Flavio Alfaro	23
Gráfico 6: Método que utiliza para la producción láctea	24
Gráfico 7: Determinación del precio del litro de leche.....	25
Gráfico 8: Mayor producción láctea por producto.....	26
Gráfico 9: El destino de la producción obtenida.....	27
Gráfico 10: ¿Qué hace que su negocio se diferencie al de su competencia?.....	28
Gráfico 11: Forma de comercialización de la producción láctea.....	29
Gráfico 12: ¿Cada cuánto tiempo realiza capacitaciones?.....	30
Gráfico 13: Factores problematizantes para mejorar la competitividad del sector lácteo	31
Gráfico 14: ¿Cuenta con permiso de funcionamiento?.....	32
Gráfico 15: Procesamiento de los productos lácteos comercializados	33
Gráfico 16: Destino de los productos comercializados.....	34
Gráfico 17: Criterio de mayor importancia al momento de seleccionar un proveedor.....	35
Gráfico 18: Los medios publicitarios que utiliza para dar a conocer su negocio	36
Gráfico 19: ¿Como mide el desempeño del su negocio?.....	37

Gráfico 20: Factores más importantes para generar valor agregado a su negocio.....	38
--	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Entrevista dirigida a un negocio con estructura semi- industrial.....	47
Ilustración 2: Encuesta dirigida a los productores del sector lácteo	48
Ilustración 3: Encuesta dirigida a los comercializadores del sector lácteo	49
Ilustración 4: Ejecutando la entrevista a un representante de una comercializadora.....	52
Ilustración 5: Realizando la encuesta a un comercializador	53
Ilustración 6: Área de moldeado de la comercializadora semi-industrial.....	53
Ilustración 7: Área general de la planta comercializadora semi-industrial.....	54

Resumen

Esta investigación de campo estudió los factores que afectan los niveles de competitividad del sector lácteo del cantón Flavio Alfaro, analizando la problemática actual del clúster y el efecto que estos elementos ocasionan. Consecuentemente, la investigación se desarrolló durante una semana en Flavio Alfaro y sus dos parroquias en marzo de 2020. Los datos se recopilaron de información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas –SRI– del catastro de octubre de 2019, detallando 89 negocios dedicados a la producción láctea y sus derivados. Tomando el respectivo muestreo, se aplicaron encuestas a 84 individuos en estado activo y se realizó una entrevista estructurada a un negocio con estructura semi-industrial sobre los compendios que miden su nivel de competitividad. Los resultados de la recopilación documental muestran que Flavio Alfaro posee abundantes tierras productoras, obteniéndose alrededor de 86 mil litros de leche diarios. Se observa que, aunque el 87% de los encuestados producen leche cruda, sólo el 13% la transforma en derivados lácteos. Entre los elementos del contexto local que afectan sus niveles de competitividad sobresalen la informalidad, ausencia de capacitación, canales de distribución y escasez de recursos; por tanto, manejarlos correctamente es clave para el crecimiento empresarial. En definitiva, Flavio Alfaro presenta gran potencial ganadero, pero la falta de conocimientos impide a sus habitantes proveer productos de calidad. Es necesario capacitarlos permanentemente, que se formalicen como empresas e industrialicen sus procesos para mejorar la calidad de sus productos y reducir los costes de producción.

Palabras clave: sector, producción, leche, recursos, industrialización

Abstract

This field research studied the factors that affect the levels of competitiveness of the dairy sector in Flavio Alfaro Canton by analyzing some current problems and the effects of clustering on this sector. Hence, this research was carried out over a one-week period in Flavio Alfaro and its two parishes in March 2020. Data were collected through the Cadaster of October 2019 given by the Internal Revenue Service (*SRI*, for its initials in Spanish), with a population size of 89 farm businesses producing milk and its dairy derivatives. Furthermore, there were undertaken sample surveys of 84 individuals in active state, and a structured interview was conducted with a semi-industrial structure business about the compendia that measure its competitiveness level. The findings show that Flavio Alfaro has abundant land resources producing about 86,000 liters of milk per day. It is seen that although 87% of the respondents produce raw milk, only 13% of them process it into milk derivatives. Among the local context elements affecting their competitiveness levels stand out informality, lack of training strategies, distribution channels, and resource scarcity; for that reason, the correct management of them is key to business growth. In conclusion, Flavio Alfaro has great livestock potential; however, there is a lack of knowledge that prevents its inhabitants from providing quality products. It is necessary for them to have ongoing training, to formalize their farm businesses and industrialize their processes in order to increase quality and reduce production costs.

Keywords: sector, production, milk, resources, industrialization

FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LÁCTEO EN EL CANTÓN FLAVIO ALFARO

El sector lácteo es uno de los más importantes en la economía ecuatoriana, proporciona materia prima y genera plazas de trabajo en toda su cadena agroalimentaria, el Banco Central del Ecuador (BCE) menciona que dicho sector representa el 1,3% del Producto Interno Bruto nacional.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2019) en Ecuador se producen más de 5 millones de litros de leche diariamente, y mueve alrededor de \$1.400 millones de dólares en el mercado ecuatoriano, esto se debe a la ganadería bovina que representa la actividad agropecuaria más extensa del país. De la producción el 50% se destina a la industria formal, el 20% se queda en fincas para consumo y el restante se mueve en los mercados informales. De acuerdo con la Secretaria Técnica Planifica Ecuador (2019) el sector constituye una fuente de ingresos para más de 300 mil unidades productivas y gracias a ello, el país es autosuficiente para satisfacer sus necesidades de productos lácteos para el consumo humano.

Manabí es la provincia que se destaca con mayor cantidad de ganado vacuno, de acuerdo con los datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) publicados en el catastro del Registro Único de Contribuyentes (RUC) del 2019, en Manabí se registran 883 productores lácteos, mismos que mantienen una participación baja en el mercado, la mayoría de su producción corresponde a la venta de leche cruda y elaboración de queso sin normas y control sanitario. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de la Provincia de Manabí publica en el sitio web que solo un pequeño porcentaje están agremiadas en asociaciones formales; el sector lechero informal no se reporta ante ninguna entidad del Estado y a su vez no exige ni emite factura, lo que atenta directamente en el precio de la producción.

El cantón Flavio Alfaro se caracteriza por su predominante actividad agropecuaria; el encargado de la Asociación de Ganaderos de Flavio Alfaro (ASOGAN), manifiesta que existen más de 84 mil cabezas de ganado bovino y su producción de leche diaria sobrepasa los 85 mil litros representando el 18% del total provincial; sin embargo, según el SRI sustentado en el catastro del RUC publicado en el 2019, Flavio Alfaro cuenta con 89 negocios dedicados a la producción y elaboración de productos lácteos, cabe recalcar que esta cifra no incluye a los que no se encuentran registradas legalmente.

A continuación, se presentan las variables analizadas en el planteamiento del problema:

- a) El MAG menciona que esta informalidad atenta con el sistema de pago al productor establecido en su precepto, dando paso a una competencia desleal en el sector industrial y a su vez ocasiona una producción a bajos costos y elaboración de productos sin garantía de calidad.
- b) Los productores del sector lácteo debido a la ausencia de capacitación desconocen las buenas prácticas de producción y elaboración láctea, no disponen de instalaciones adecuadas para tecnificar los procesos productivos bajo normas de calidad por lo que se encuentran en una lucha constante contra las inestabilidades de los precios fijados por los intermediarios.
- c) Solo algunos de los productores participan en la comercialización de los derivados de la leche: Flavio Alfaro carece de plantas procesadoras de lácteos que permitan la venta de productos procesados, lo cual limita su capacidad de acceder a los nuevos mercados.

Es necesario dar un enfoque al análisis de los factores y las variables que se detectan en la producción del sector lácteo, permitiendo el análisis de la competitividad de este clúster productivo del cantón Flavio Alfaro.

Los siguientes aspectos teóricos más relevantes utilizados en el desarrollo de esta investigación:

Competitividad

Vives (2010) añade:

La competitividad no surge espontáneamente se construye y se logra a través de un proceso donde distintos actores juegan su papel como lo son: proveedores, empleados, entorno físico y económico, accionistas y de manera especial los directivos; de ellos depende la creación de una cultura competitiva que permita generar un servicio o producto que tenga la capacidad de venta a clientes, rentable para la compañía y respetuoso con el ambiente.

Productividad

Combeller (1993) expresa:

La productividad implica la mejora del proceso productivo. Es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que: se logren objetivos institucionales, se mejore la calidad de los productos y el servicio al cliente, se fomente el desarrollo de los trabajadores y se construya beneficios económicos y ecológicos.

Cadena productiva de la industria láctea del Ecuador

De acuerdo a Real (2013):

La industria láctea del Ecuador se ha desarrollado desde el año 1900, la cadena productiva se ha perfeccionado e intentado ganar espacios y generar ingresos para familias y comunidades enteras. Por este motivo varias asociaciones ven la necesidad

de crear organizaciones para impedir la presencia de intermediarios que abusen de la necesidad y la producción de los campesinos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Analizar los factores que afectan la competitividad del sector lácteo en el cantón Flavio Alfaro.

Objetivos específicos

OE1.- Diagnosticar la situación actual del sector lácteo en el cantón Flavio Alfaro.

OE2.- Identificar los factores que afectan en la competitividad del objeto de estudio.

OE3.- Evaluar el nivel de competitividad de los negocios del sector lácteo en el cantón Flavio Alfaro.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología de investigación posibilita actuar de manera organizada y sistemática mediante el estudio los procedimientos que permiten crear conocimiento y solucionar los problemas planteados por el objeto investigado.

La investigación fue desarrollada entre los meses de septiembre 2019 a marzo del 2020.

Delimitación del problema

Espacio. – En la República del Ecuador, Región Costa, de la Provincia de Manabí, del Cantón Flavio Alfaro.

Población. –El tema de estudio está orientado al sector lácteo del Cantón Flavio Alfaro que esa conformado por los productores y comercializadores.

Diseño metodológico

La investigación se basa en un diseño no experimental, dado que se trabaja con base a eventos que ya acontecieron.

Modalidad de la investigación

La metodología utilizada para recaudar la información fue de carácter cuantitativo- cualitativo, de manera que se obtuvo información auténtica para entender la situación social. Realizando un análisis meticuloso a través del tamaño de muestra probabilístico como las encuestas, que fueron seleccionadas con el muestreo aleatorio simple y el muestreo estratificado; y no probabilístico aplicadas mediante entrevistas utilizando el método de conveniencia, con la finalidad de recopilar datos que brinden información válida de la situación estudiada.

Tipos de investigación

Investigación descriptiva

La investigación realizada en el cantón Flavio Alfaro, de acuerdo al objetivo específico uno (OE1) es de carácter descriptivo, dado que se diseñaron encuestas y entrevistas dirigidas al sector lácteo objeto de estudio, con el propósito de describir las características de los productores y fabricantes de productos lácteos.

Investigación explicativa

En relación con el objetivo específico dos (OE2) y objetivo específico tres (OE3) el desarrollo de la investigación es explicativa, presentó los elementos del objeto de estudio a través del levantamiento y análisis de la información recolectada, identificando los factores que influyen en el desarrollo competitivo y su relación causa – efecto.

Población y muestra

Para el trabajo investigativo en el cantón Flavio Alfaro, cuyo objetivo fue analizar las situaciones y los factores del sector lácteo que afectan la competitividad, se analizó la población

fundamentada en datos brindados por el SRI publicados en el catastro del RUC del mes de octubre 2019, que estima que en el cantón Flavio Alfaro existen 77 pequeños productores de leche y 12 dedicados a la elaboración de productos lácteos (un total de 89 negocios, véase en el anexo 4).

Ahora bien, la muestra es el subgrupo de la población de interés mediante la cual serán recolectados los datos, para su cálculo se aplica lo siguiente:

Muestreo probabilístico

Se aplicó la técnica de muestreo aleatorio simple y aleatorio estratificado en un universo correspondiente a 89 negocios del sector lácteo (véase en el anexo 4).

Tabla 1

Contribuyentes activos registrados en el SRI del cantón Flavio Alfaro

Estrato parroquia	Cantidad	Porcentaje
Flavio Alfaro	69	77,5%
Zapallo	13	14,6%
San Francisco de Novillo	7	7,9%
Total	89	100%

Nota: Los negocios que están ejerciendo sus actividades en estado activo (no incluyen negocios informales)

Fuente: Servicio de Rentas Internas- SRI del catastro (2019)

Muestreo aleatorio simple

Es una técnica en la que todos los elementos que forman el universo estudiado comprendidos en el marco muestral, se encuentran con las mismas posibilidades de ser seleccionados para la muestra.

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

n: Tamaño de la muestra = 84

N: Tamaño de la población = 89

Z: Nivel de confianza= 97% = 2.24

p: Probabilidad de éxito = 50% =0,50

q: Probabilidad de fracaso = 1-p =1-0,50 =0,50

e: Margen de error = 3%

Muestreo aleatorio estratificado

Se utiliza para resaltar un subgrupo específico dentro de una población determinada, es más precisa en comparación del muestreo aleatorio simple, pues su variabilidad dentro de los subgrupos es menor.

$$n^i = n * \frac{n^i}{N}$$

n: Tamaño de la muestra= 84

N: Tamaño de la población= 89

nⁱ= Tamaño de los estratos= 65 (Flavio Alfaro), 12 (Zapallo) y 7 (San Francisco de Novillo)

Tabla 2

Tamaño del muestreo aleatorio estratificado

Estrato	Formula
Estrato 1. Cantón Flavio Alfaro	$n_1 = 84 * \frac{69}{89}$ $n_1 = 65$
Estrato 2. Parroquia Zapallo	$n_2 = 84 * \frac{13}{89}$ $n_2 = 12$
Estrato 3. Parroquia San Francisco de Novillo	$n_3 = 84 * \frac{7}{89}$ $n_3 = 7$

Muestreo no probabilístico

Muestreo por conveniencia

El objetivo de estudio es identificar los factores que inciden en el desarrollo competitivo del sector lácteo de Flavio Alfaro para mejorar el nivel de competitividad, se pretende analizar la situación actual. Se ejecutó un muestreo no probabilístico por conveniencia de una entrevista, la que está dirigida al propietario de un negocio con estructura semi- industrializada en Flavio Alfaro.

Técnicas de la investigación

Encuesta

Instrumento de investigación descriptiva se utiliza para recolectar la información de la muestra seleccionada, la misma que fue aplicada a 84 productores del sector lácteo del cantón Flavio Alfaro para conocer la competitividad, proceso productivo e interacción con el mercado; se utilizó un cuestionario para recopilar la información de manera organizada.

Entrevista

Diálogo para intercambiar información dirigida a un empresario dedicado a la producción y elaboración de productos lácteos de manera semi- industrializada; se empleó una guía para coordinar los temas a abordar en el transcurso de la entrevista, (véase anexo 1).

Procesamiento de la información

Para el análisis de la información se manejaron métodos estadísticos como graficas que posibilitara organizar los datos obtenidos y convertirlos en confiables y a su vez sacar conclusiones validas que permitan la toma de decisiones razonables.

RESULTADOS

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR LÁCTEO EN EL CANTÓN FLAVIO ALFARO

Este apartado se ha desarrollado en función del objetivo específico uno, el cual especifica conocer los aspectos geográficos y climáticos de Flavio Alfaro y sus parroquias, además, estar al tanto de su producción local, identificando los eslabones de la cadena láctea y los agentes que forman parte de ella.

Aspectos geográficos y climáticos de la zona

Flavio Alfaro es uno de los cantones más extensos de Manabí representando el 7.1 % de su territorio, limita al norte, sur y oeste con el cantón Chone y al este con el cantón El Carmen. Según menciona Aguilera (2013) “tiene una superficie de 1.343,1 kilómetros cuadrados (km²) la misma que es aprovechada para la producción de café, cacao, frutas tropicales y ganadería. Cuenta con dos parroquias rurales: San Francisco de Novillo y Zapallo y presenta más de 280 comunidades”.

Posee ríos de caudal permanente, su clima es tropical húmedo y sus temperaturas en promedio anual es de 24, 9° centígrados. De acuerdo a datos manifestados por el INEC en la proyección de la población ecuatoriana 2010-2020 la población prevista para el año 2020 es 23.822 habitantes.

Parroquia Zapallo

Es una de las dos parroquias rurales del Cantón Flavio Alfaro, conforme a lo señalado en Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia Zapallo (2015) tiene:

Una superficie de 112,11 km², tiene una densidad poblacional de 13 habitantes por km²; ubicada al norte de la provincia de Manabí. Limita al Norte con la cabecera cantonal de Flavio Alfaro; al Sur con la parroquia Ricaurte y al este con la parroquia Eloy Alfaro.

Además, presenta condiciones geográficas ideales para el desarrollo forestal presenta amplia extensión de bosques y cuenta con 36 comunidades.

Su clima es tropical húmedo, con fuertes lluvias en invierno y garúa durante el verano, aspectos como la deforestación ha ocasionado la transformación climática como lluvias impredecibles en su época y frecuencia. Cuando se presentan episodios de sequía la economía de la parroquia se ve afectada por escasa producción agrícola lo que a su vez genera disminución de los ingresos económicos.

Parroquia San Francisco de Novillo

De acuerdo a lo mencionado en Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia San Francisco de Novillo (2016) la parroquia San Francisco de Novillo cuenta:

Con una superficie de 26.087,5 has, limita al norte con la parroquia Chibunga, sur y este con la cabecera cantonal Flavio Alfaro y al oeste con la parroquia Convento. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del año 2010 la su población total es de 2.779 habitantes de los cuales 1277 son mujeres y 1502 hombres.

San Francisco de Novillo posee, colinas altas que están cubiertas por bosques y plantas nativas lo cual permite crear un desarrollo agro productivo de la parroquia; se refleja la utilización del suelo tanto para la ganadería como para cultivo.

El clima predominante es seco en verano que por lo general va desde junio a noviembre y cálido lluvioso de invierno que parte de diciembre a mayo y ofrece una temperatura media de 25, 4 grados.

Descripción general del sector lácteo

Demanda, producción y consumo en el Ecuador

En base a datos generados por el Centro de Industria Láctea (CIL) en el año 2019, el país presenta un consumo interno per cápita entre 90 y 92 litros de leche anual, además, menciono que la producción de leche cruda de la región Costa representa el 18% de la totalidad. Ahora bien, el flujo de circulación de los gremios que forman parte del canal de comercialización del sector rural de ganadería está compuesto por: productor- intermediario- agentes con doble propósito (beneficio personal, agregarle valor).

A nivel Nacional según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (2017) publicada en la web en el 2017 se registró una cantidad de 4.190.611 cabezas de ganado vacuno, con un incremento de 1.53% respecto al año anterior, cabe mencionar que la región Costa tuvo un acrecentamiento significativo de 2,04%; en la siguiente tabla se muestra el porcentaje de la cantidad de ganado, su producción de leche y el promedio de leche por producido por vaca.

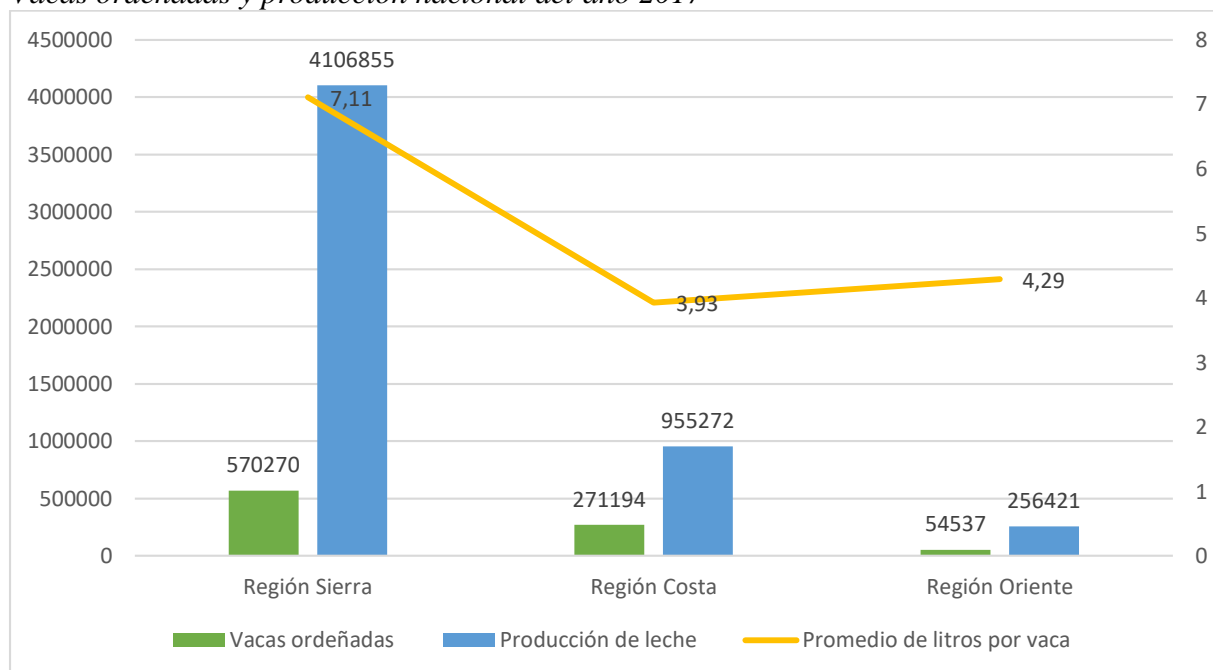
Tabla 3
Matriz del sector pecuario en el Ecuador

Región	Cantidad de ganado vacuno	Producción de leche	Promedio de litros de leche producidos por vaca
Sierra	48,87%	64,31%	7,11 litros/vaca
Costa	42,32%	29,99%	3,93 litros/vaca
Oriente	8,77%	5,67%	4,29 litros/vaca

Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua- ESPAC 2017

Gráfico 1

Vacas ordeñadas y producción nacional del año 2017

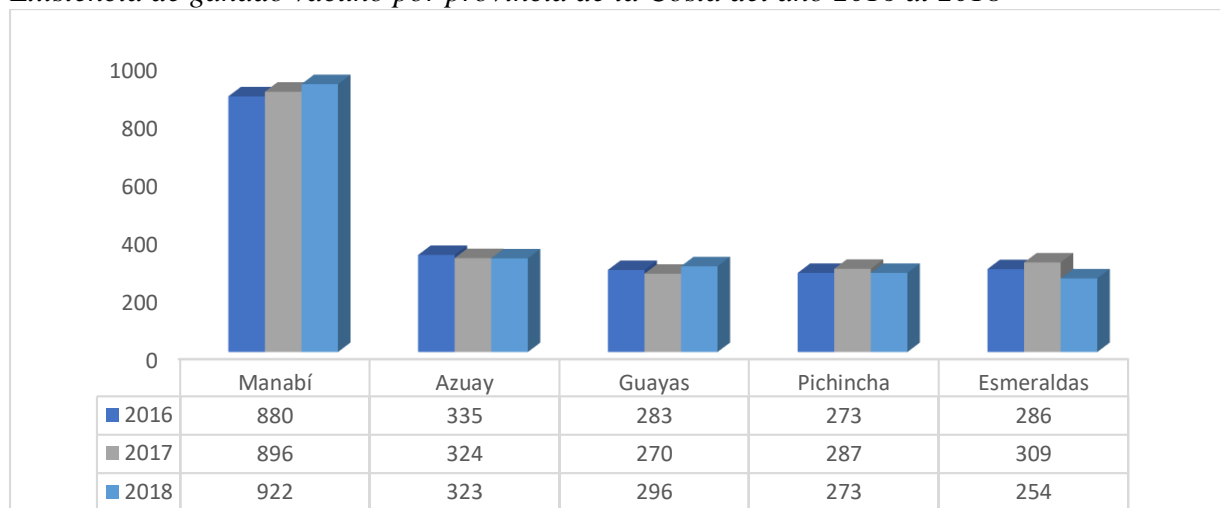


Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua- ESPAC- (2017)

Manabí es la provincia de la Costa, con mayor concentración de ganado vacuno, así lo expresa Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (2018), representando el 22,7% del total nacional.

Gráfico 2

Existencia de ganado vacuno por provincia de la Costa del año 2016 al 2018



Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua- ESPAC- (2018)

El siguiente gráfico, según la investigación realizada por el INEC (2010), la población del cantón Flavio Alfaro representa está distribuida por rama de actividad económica de la siguiente manera:

Gráfico 3

Población económicamente activa distribuida por rama de actividad



Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Flavio Alfaro -GAD Municipal (2017)

Producción local

En cuanto a producción se refiere el sector primario del cantón Flavio Alfaro está constituido por actividades como: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

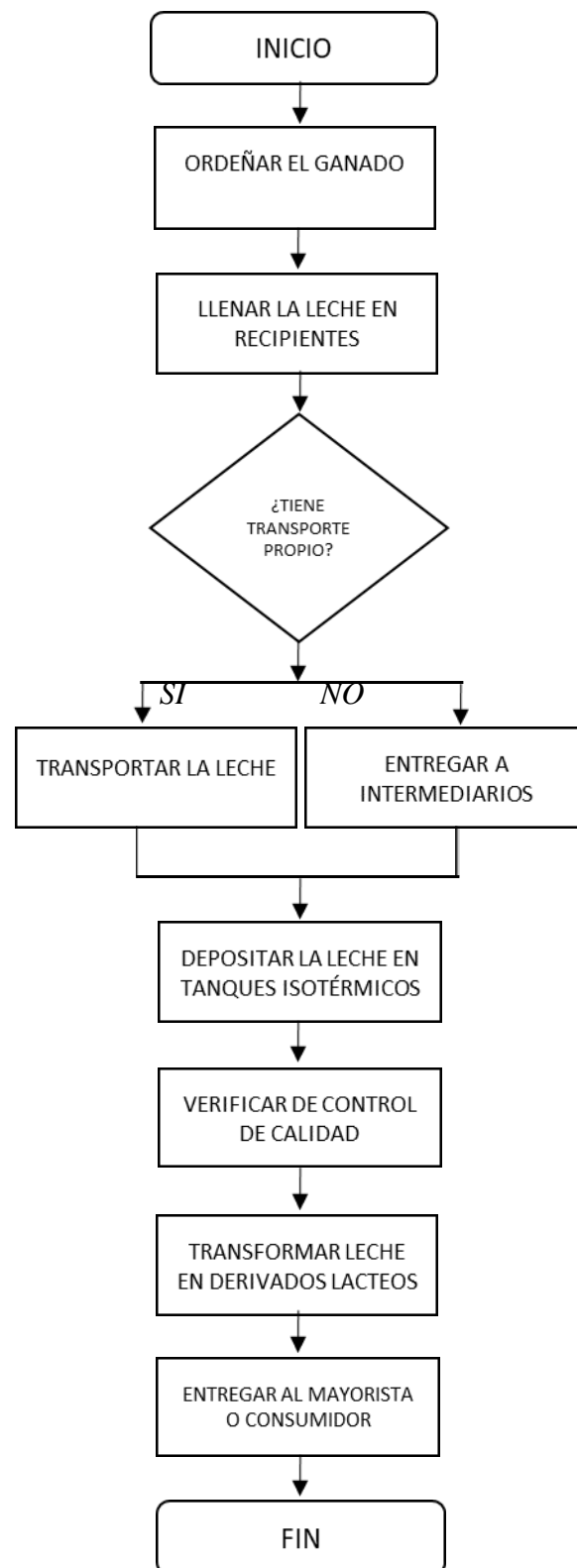
Según añade Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Flavio Alfaro - GAD Municipal (2017):

El 60, 92% del total de las hectáreas del cantón son pastos cultivados, esto se debe a la gran explotación ganadera con una producción bovina y se producen alrededor de

85037,40 litros de leche diarios, con un rendimiento promedio de 3 litros por vaca con una población de 33785 vacas y 13458 vaconas.

Ahora bien, de esta mencionada producción, el 70% se destina a la elaboración de queso para consumo nacional, provincial, local, y el restante 30% a la venta a industrias lácteas y consumo local, así pues, a cadena productiva da inicio con la extracción de la leche y se conforma por dos grupos heterogéneos como:

- Grandes ganaderos que disponen recursos; incluso pertenecen a alguna asociación como (ASOGAN) y su venta es de mayores volúmenes.
- Medianos ganaderos que venden la leche a intermediarios.

Gráfico 4*Diagrama de flujo proceso de comercialización láctea*

Destacándose entre grandes y medianos ganaderos, a continuación, se puntualizarán los diez principales sectores geográficos brindados por el GAD Municipal (2017), los sitios donde se concentra la mayor producción de leche del cantón Flavio Alfaro son: Catangal, San José, Rincones, Lázaro, El Salto, La Cumbre, La Morena, La Crespa, Ciriaco y Facundo.

4.3. Cadena productiva pecuaria

Siendo la ganadería la actividad principal del sector rural es necesario conocer su canal de producción y comercialización de acuerdo a los agentes económicos, productor- industria- consumidor; que eslabonan ese proceso.

Eslabón primario o productivo: Se encuentran los ganaderos y los proveedores de insumos que forman parte de la producción de leche, estos son los encargados de entregar su producto al intermediario y su principal destino son los mercados locales. Ahora bien, según el GAD Municipal (2017), “existen productores semi- tecnificados que venden su producción a empresas privadas por ejemplo TONI S.A”; cabe mencionar que los grandes y medianos productores procesan un gran porcentaje de la producción de leche para transformarlo en queso artesanal el cual es vendido a intermediarios.

Eslabón secundario de comercialización: Se encuentra dividido de la siguiente manera:

- **Agentes informales:** está compuesto por el lechero y el intermediario
- **Agentes formales:** compuesto por centros de acopios.

El acopiador es quien recolecta la leche de lugares establecidos con el propósito de revenderla a productores de queso artesanal y consumidores finales.

Eslabón tercero de procesamiento: El productor artesanal elabora quesos que muchas veces es vendido a intermediarios, tiendas y consumidor final, esta cadena funciona a nivel local; al contrario de la industria, una vez que llega la leche se convierten en: yogurt, queso, crema de

leche y otros. Las industrias tienen la capacidad instalada para una adecuada transformación de materia prima, lo cual hace que sean quienes dominen el mercado.

Eslabón cuarto de consumo: Son los mercados que parten de mayoristas a vendedores finales, pasando por distribuidores, intermediarios, etc.

FACTORES QUE AFECTAN EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS LÁCTEOS DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO

Para el cumplimiento de este proceso se realizó una matriz donde se interrelacionen todos los factores que inciden en la competitividad en los negocios lácteos, el presidente de la CIL afirmó que el país es competitivo en cuanto se refiere a calidad, sin embargo, la estructura de costos frena su desarrollo debido a que los directivos desconocen el impacto de las variaciones en los costos y el manejo que le da al precio de venta.

En la actualidad existen muchas personas que se dedican a la comercialización de este producto por su alto consumo y por la apertura de mercados que existen fuera del cantón Flavio Alfaro, dentro de este proceso se generan varios problemas por diferentes factores que afectan directamente la competitividad de dichos negocios. Los factores internos están bajo el control de la empresa y mediante los cuales procura distinguirse y diferenciarse de sus competidores; mientras que los factores sectoriales (externos) no son manejados por la empresa, se encuentran en su área de influencia e involucran el contexto decisional de la misma y de los productores lo cual resulta importante para definir las estrategias competitivas, a continuación, se detallan:

Tabla 4

Factores que afectan la competitividad

Factores controlables por la empresa	Factores difícilmente controlables
Estrategia	Precios Internacionales
Productos	Condiciones de la demanda
Tecnología	Impactos que afectan la equidad
Capacitación	Impactos que afectan al ambiente

Precio (control de costos)

Bajas ventas por alza de precio

Fuente: IICA - Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (2000)

La actividad lechera es un frente de crecimiento económico debido a que esta genera empleo y crea estabilidad financiera en muchas familias, el sector ganadero permite brindar un producto de calidad y por ende una buena comercialización del mismo, si bien es cierto los productos lácteos ayudan a la salud alimentaria cuando este es consumido de forma correcta.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2020) explica:

Los factores que impulsan el desarrollo de la industria láctea tanto en sus producciones como en la comercialización son las variaciones de la demanda; los adelantos en materia de producción, transporte y tecnología de las comunicaciones; la mejora de la productividad en la explotación; y el aumento de la eficacia de las cadenas lácteas.

Tabla 5

Factores del contexto local identificados que afectan la competitividad en los negocios que se dedican a la comercialización de lácteos

N°	Factores	Tipo de factor	Descripción	Indicadores para medir
1	Informalidad	Externo	Muchos de los negocios no cuentan con una marca, ni establecimiento donde puedan ofrecer los productos lácteos a los clientes y consumidores, además a esto se suma la carencia de los permisos de funcionalidad como, cumplimiento de aspectos tributarios, el permiso del cuerpo de bomberos, el registro sanitario, tasas de permisos del GAD.	Directivos/Trabajadores: producen para el mercado y no están registrados.
2	La mejora de la productividad	Interno	Estas entidades no cuentan con un proceso adecuado en la producción de sus productos, más la insuficiencia de tecnología, conocimientos y recursos económicos no les permite mejorar la producción, por ello es que existe la carencia de plantas procesadoras.	Números de certificados de prospectos calificados. Porcentaje de clientes insatisfechos.
3	Canales de distribución	Externo	Las personas que se dedican a esta actividad, en su mayoría no presentan acceso a transporte y les toca vender sus productos a los intermediarios, quienes establecen los precios (bajos) y al final son los que más ganan, además se manifiesta que no cuentan con los canales de comercialización establecidos por factores de promoción del producto.	Número de ventas por canales de distribución.
4	Transporte	Externo	A la gran mayoría de estos negocios se les dificulta contar con transporte por la escasez de recursos para el traslado de los productos.	Números de órdenes mensuales de clientes.
5	Tecnología	Interno	La insuficiencia de los equipos tecnológicos y técnicos que ayudan a ofrecer un producto sano y de calidad a los clientes y consumidores.	Números de negocios que tienen procesos se semi- industrialización.
6	Capacitación al personal	Interno	La capacitación hoy en día es uno de los problemas frecuentes en las organizaciones, por el desconocimiento de la importancia que tiene el optar por nuevos métodos, estrategias, habilidades y destrezas en el talento humano, de tal manera que se mejoren los procesos productivos, administrativos y de servicios para la producción y comercialización de lácteos.	Costos promedios por capacitación al personal.
7	Innovación	Interno	La ausencia de innovación en cuantos diseños, estrategias de publicidad, nuevas tecnologías y sobre todo un producto que llame a la atención a los clientes en	Porcentaje de clientes insatisfechos. Nivel de satisfacción de los clientes.

			cuanto a textura, color y sabor de los lácteos es otro de los aspectos que intervienen en la competitividad entre estos negocios.	
8	Escasez de recursos	Interno	La escasez de recursos económicos es el principal aspecto que afecta directamente la competitividad de estos negocios, pues le impide adquirir nuevas maquinarias, equipos y mucho menos se puede implementar capacitaciones y otras estrategias que fortalecen el crecimiento de las comercializadoras	Número de ventas anuales por clientes. Número de negocios que han solicitado crédito para su inversión inicial.
9	Precio	Externo	El precio es un factor que no es representativo en las actividades comerciales, sin embargo, estos se manipulan.	Numero de ventas anuales, semestrales, mensuales. Número de clientes que abandonaron sus pedidos. Pecios promedios por periodos.

Elaboración: Autor del proyecto (2019)

EVALUAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS DEL SECTOR LÁCTEO EN EL CANTÓN FLAVIO ALFARO

La competitividad en las organizaciones hoy en día está compuesta por factores que son muy importante y que ayudan al crecimiento de la institución, según el Informe Nacional de Competitividad (INC) publicado en el año 2019, hace mención a las áreas fundamentales para la competitividad del país son: infraestructura, transporte, logística, financiación empresarial, ciencia, tecnología, innovación y productividad. Ahora bien, el Foro Económico Mundial ubica a Ecuador en el puesto 90 del índice de competitividad con 55,7 puntos que miden como se están utilizando los recursos; en base a lo mencionado se lo considera ineficiente en comparación con los otros países del mismo ranking.

Para el cumplimiento de esta etapa, fundamentado en los indicadores que inciden en la competitividad analizados en el contexto local se procedió a aplicar las técnicas de recolección de datos como son la entrevista y encuestas tanto a productores y comerciantes del clúster, las misma que permitieron conocer el nivel de competitividad que tienen dichos negocios, de las cuales a comunicación se muestran sus resultados.

Componente 1: Análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas a las comercializadoras de procesos semi -industriales.

De la entrevista realizada al Sr. Carlos Rivera Vera, de la comercializadora Quesos CEPEPE, se pudo obtener los siguientes resultados:

Tabla 6

Matriz de entrevista a comercializadora semi- industrial

Preguntas	Análisis de respuestas
P1. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el cantón Flavio Alfaro? ¿Y cómo se dio su inicio?	La empresa se creó hace 20 años atrás, al empezar ese negocio solo se producía y vendía la leche cruda, haciendo referencia al factor #5 Tecnología, #6 Capacitación al personal y #8 Escasez de recursos de la tabla 7; al pasar unos años realizaron un crédito para adquisición de maquinarias, cambios en la infraestructura, el conocimiento fue fundamental y muy importante la organización de las ideas.

P2. ¿Que produce actualmente como comercializadora y cuál es la cantidad que producida?	Actualmente se produce solo queso en la comercializadora y la cantidad producida es aproximadamente; 95 quintales semanales. Se está realizando la gestión de obtener los permisos pertinentes para elaborar mantequilla y requesón.
P3. ¿Considera usted la capacitación una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados?	El factor #6 que corresponde a Capacitación al personal, el entrevistado manifiesta que son necesarias para mejorar el conocimiento del personal y estimula la eficiencia, productividad y calidad del trabajo que realiza el personal que opera en la empresa.
P4. ¿Cree que es importante invertir en innovación?	Si, innovar en maquinaria ha incrementado las ganancias, hace referencia a la tabla 7, en el factor #7 innovación de manera que determina que mediante él se puede responder a las amenazas de las otras empresas del mismo sector.
P5. ¿Qué ocasiona la informalidad del sector lácteo?	Como factor #1 que corresponde a informalidad en la entrevista se menciona que la mayoría de la leche producida se vende a canales informales, se vende muy por debajo de los precios establecidos lo que ocasiona una competencia desleal de productos de baja calidad más baratos.
P6. ¿En lo que respecta a la tecnología, cree usted que es un aspecto importante y por qué?	La tabla 7, el factor #5 tecnología, hace referencia que gracias a ella se puede ofrecer un producto de mejor calidad, en el caso de la comercializadora se han comprados algunos equipos que ayudan a la creación del producto, pero a futuro el objetivo es tener una planta con toda la tecnología de punta.
P7. ¿Su comercializadora cuenta con transporte para distribuir sus productos y vías en buen estado de donde se produce hasta su destino final?	Referente al factor #3 canales de distribución y #4 transporte cuenta con dos camiones de cajón de madera en época de invierno resulta complicado llegar a todos los sitios donde se encuentran las fincas de los productores, ellos se movilizan en sus animales de carga hasta las vías transitables; y para distribuir el producto final un camión de acero inoxidable.
P8. Desde su punto de vista ¿Que se necesita para que el sector lácteo mejore su competitividad?	Capacitar la mano de obra existente para que se considere personal calificado y aporte al crecimiento del sector. Definir estrategias de tecnológica que permitan modernizar la infraestructura y los procesos aumentando la producción, reduciendo costos y diversificando los productos.

Fuente: Comercializadora Quesos CEPE (2020)

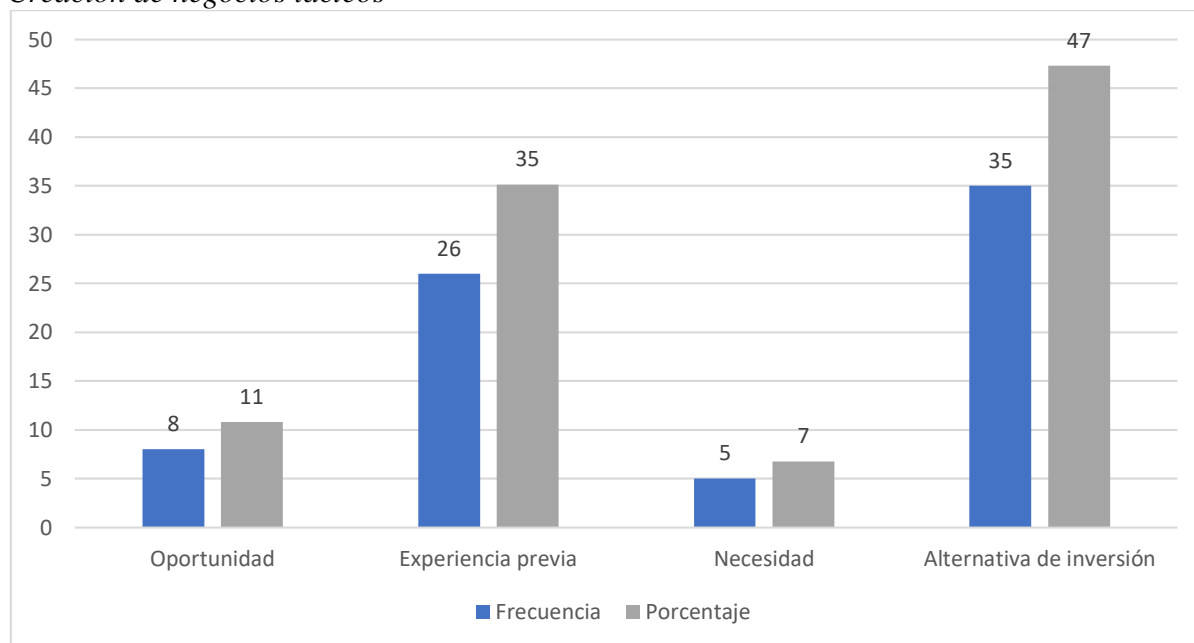
Análisis de los resultados de las encuestas

Luego de recolectar la información mediante la técnica de encuesta, las respuestas consistieron en diversas alternativas de las cuales los encuestados eligieron sus respuestas, por cuanto a la información arrojada indica las conclusiones a las que se llegue con esta investigación.

Componente 2: Análisis de encuesta a los productores del sector lácteo

Gráfico 5

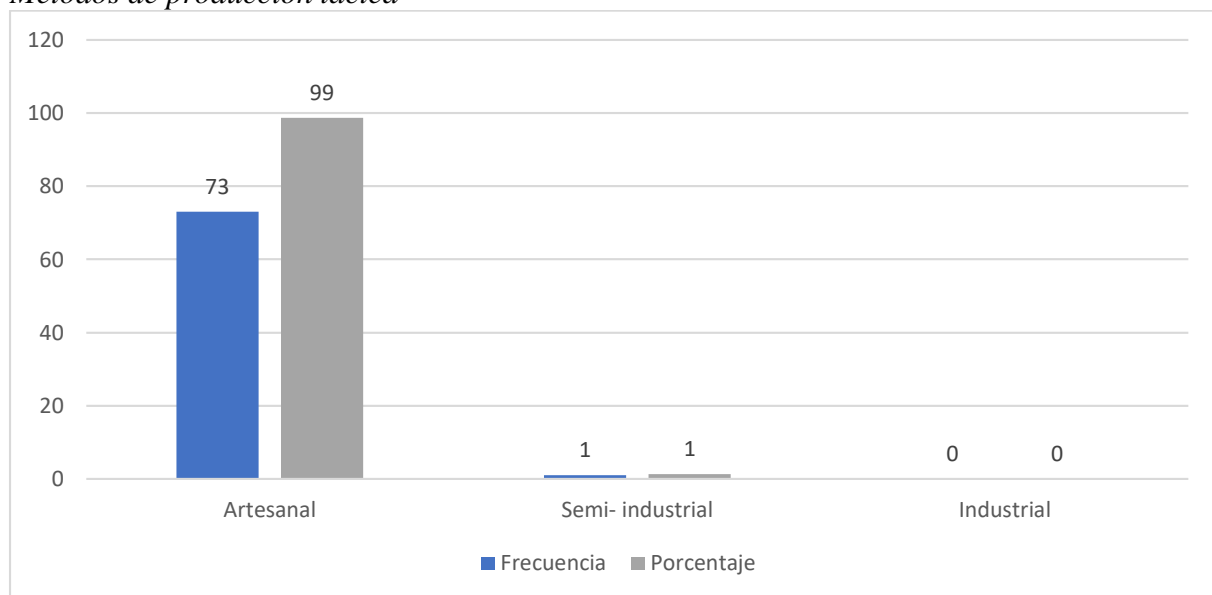
Creación de negocios lácteos



Fuente: Encuesta elaborada a los productores lácteos, Argandoña, L (2020)

Sobre las razones de porqué se han creado negocios de producción láctea en el cantón Flavio Alfaro, el 47% manifestaron que incursionaron en la producción de lácteos por una alternativa de inversión debido a que esta ofrece diversificación de cartera, además ofrecen una cobertura significativa contra la inflación, y por último permite tener un perfil sólido de rendimientos ajustados por riesgo en las inversiones que se realizan.

El 35% eligieron experiencia previa de dichos negocios, Estrella (2015) sustenta que “El sector lechero de la costa en cuanto a Manabí produce 15,35%, cabe indicar que esta provincia es la que cuenta con mayor ganado vacuno y mayor superficie agropecuaria por todos los productos derivados de la leche”. Sin embargo, no lidera en producción de leche y eso se debe a factores internos y externos que afectan la competitividad, como la ausencia de capacitación e informalidad que existen en la provincia.

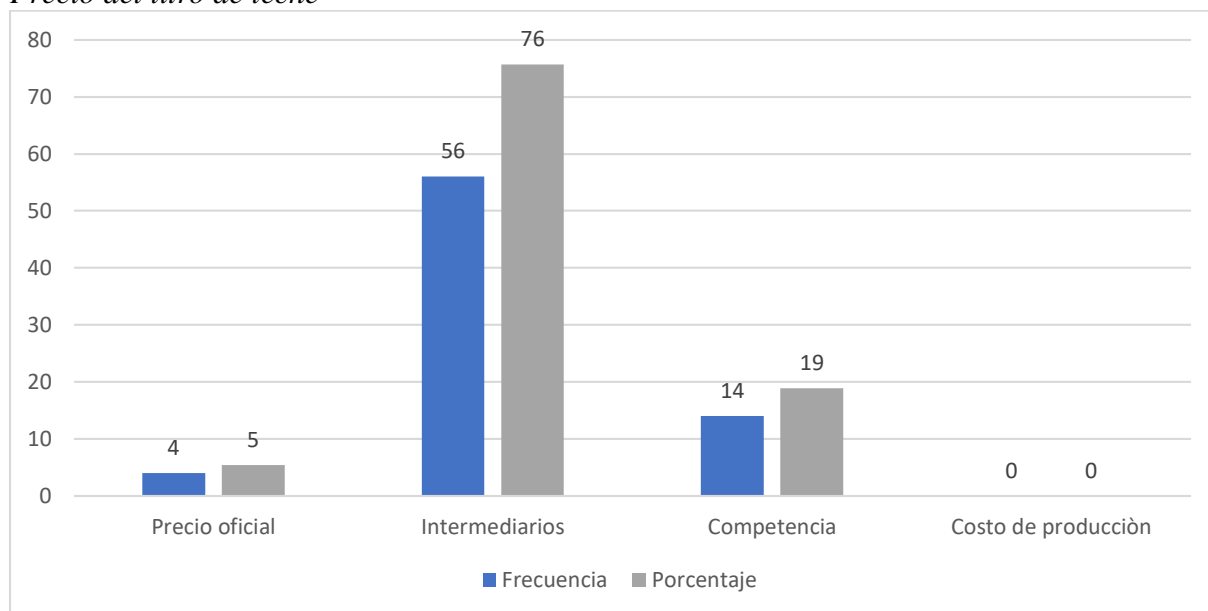
Gráfico 5*Métodos de producción láctea*

Fuente: Encuesta elaborada a los productores lácteos, Argandoña, L (2020)

Se muestra que los productores encuestados pertenecen al primer eslabón de la cadena productiva, de los cuales el 99% que corresponde a 73 personas realizan su producción basados en los métodos artesanales, debido a que no cuentan, muchos de ellos, con equipos industriales, otros pueden ser por la ausencia de desconocimiento y otros por la escasez de recursos económicos.

Villegas, Hernández, & Díaz (2018) explican que:

El proceso artesanal ha incrementado recientemente su popularidad y se propone como estrategia de desarrollo para productores rurales, en lo general este método se aplica a productos alimenticios en especial a los productos lácteos debido a que las personas que se dedican a estas actividades por lo general realizan su trabajo bajo la experiencia propia que han adquirido.

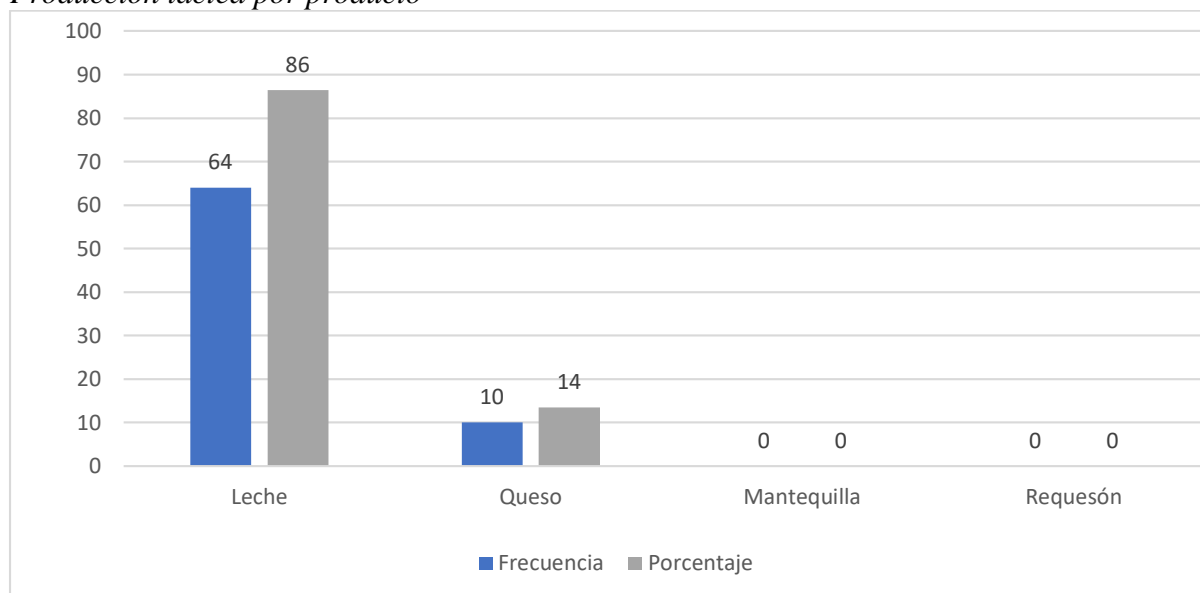
Gráfico 6*Precio del litro de leche*

Fuente: Encuesta elaborada a los productores lácteos, Argandoña, L (2020)

Se muestra que los productores se ven afectados por los intermediarios quienes mantienen el control sobre ellos decidiendo el precio de sus productos. Se puede observar que el 76% de los encuestados manifestaron que el precio, muchas veces varía por los intermediarios debido a que suben los precios, otros, a veces se aprovechan por situaciones como paros.

Guevara (2019) expresa:

El precio oficial referencial del litro de leche es de \$ 0,80. El 52,4%, es decir \$ 0,42, se debería pagar al productor; este precio muchas veces los intermediarios lo suben y por ende existe un descontento de los clientes y consumidores.

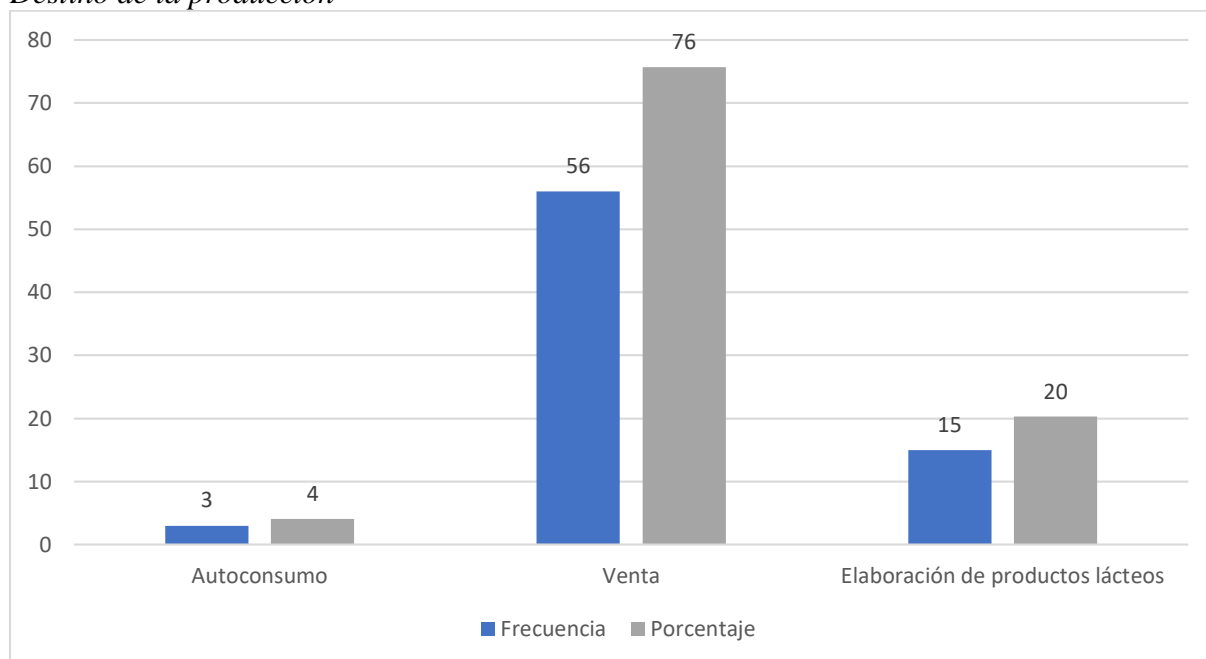
Gráfico 7*Producción láctea por producto*

Fuente: Encuesta elaborada a los productores lácteos, Argandoña, L (2020)

La mayor producción de leche se destina a la elaboración de queso, cabe mencionar que muchos lo hacen manualmente en las fincas y otros la venden a intermediarios para que sean procesadas en las plantas pasteurizadoras, con el 86% de los productores manifestaron que la mayor producción es la leche.

Guevara (2019) explicó:

En el país se producen a cerca de 5'200.000 litros de leche diarios, el mayor porcentaje de producción es de la provincia de Manabí, de esa producción el 50% va a la industria formal, el 20% se queda en las fincas y el restante se mueve en los mercados informales.

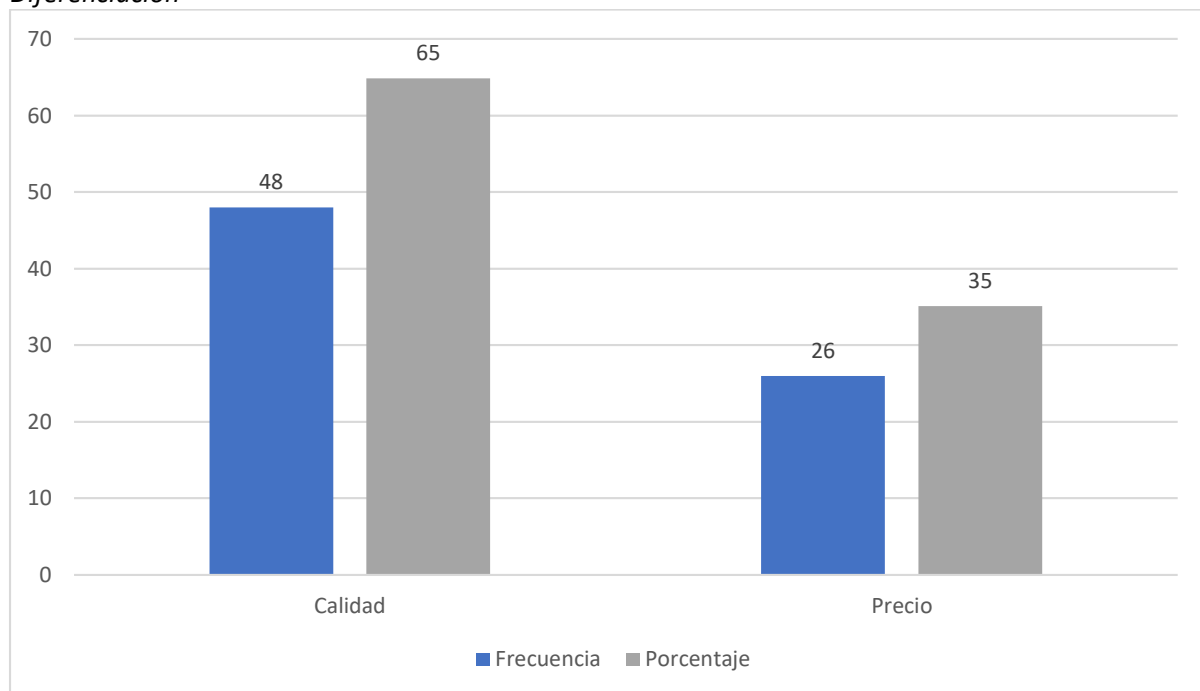
Gráfico 8*Destino de la producción*

Fuente: Encuesta elaborada a los productores lácteos, Argandoña, L (2020)

El destino de la producción, se observa con el 76% producen para la venta o comercialización de la misma, cabe revelar que los productos son destinados a la elaboración de productos lácteos, es decir directamente entregan en productos a pequeñas o grandes procesadoras de lácteos.

Guevara (2019) expresó en el diario El Telégrafo hablan sobre:

La producción formal genera cerca de USD 1.400 millones al año debido a su consumo que es representativo, si bien es cierto muchas personas consumen este producto, otros comprar para realizar productos derivados como el queso, la mantequilla, dulces entre otros.

Gráfico 9*Diferenciación*

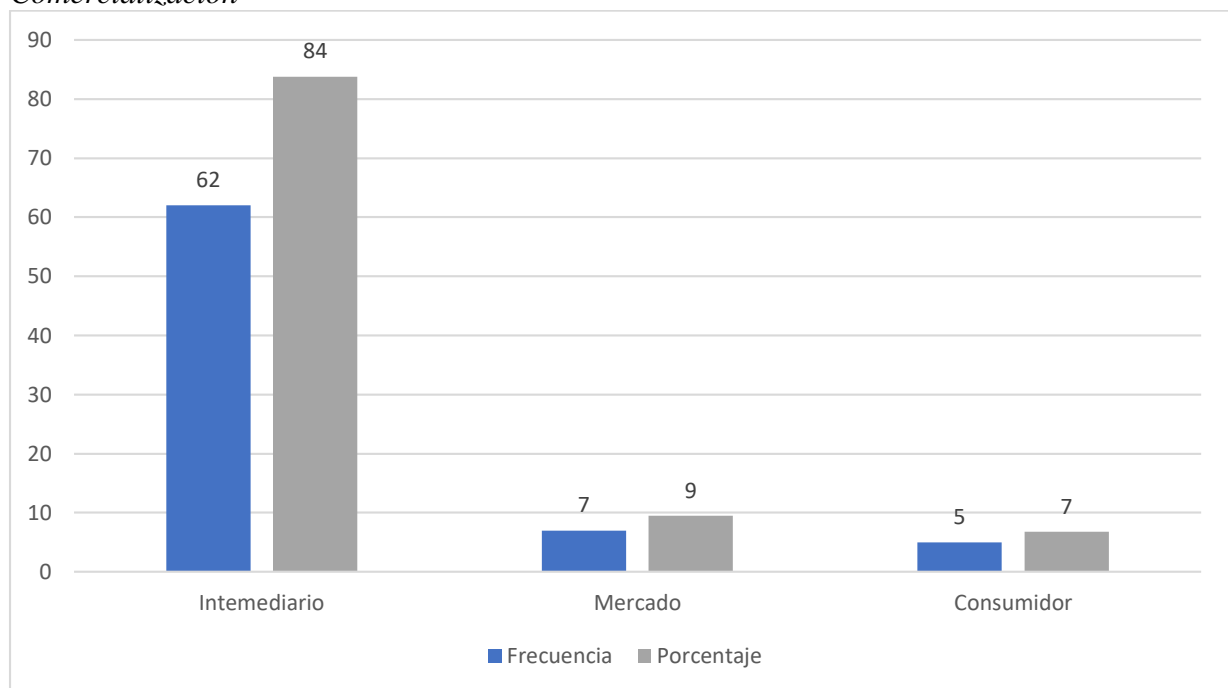
Fuente: Encuesta elaborada a los productores lácteos, Argandoña, L (2020)

La diferenciación del producto ante la competencia, se puede observar que con el 65% expresaron que sus productos se diferencian de su competencia por la calidad con la que maneja el proceso de producción de los lácteos, cabe recalcar que los productores se preocupan por el buen manejo de los animales para evitar un producto de mala calidad, así mismo entregan un producto puro sin agregarle agua, si bien es cierto la adulteración con agua provoca cambios en su calidad composicional.

Martínez, et al., (2015) indicaron que:

Llevar un buen control en el manejo y que llegue el producto puro a los clientes, las condiciones ambientales y manejo zootécnico dentro de rebaños genéticamente estabilizados son aspectos claves para tener una leche de buena calidad, cabe recalcar que así se le puede brindar un producto bueno y que aporte a la salud alimenticia de los clientes y consumidores, por tal motivo que todos los productores deben estar condicionado directamente por la calidad de los alimentos.

Gráfico 10
Comercialización



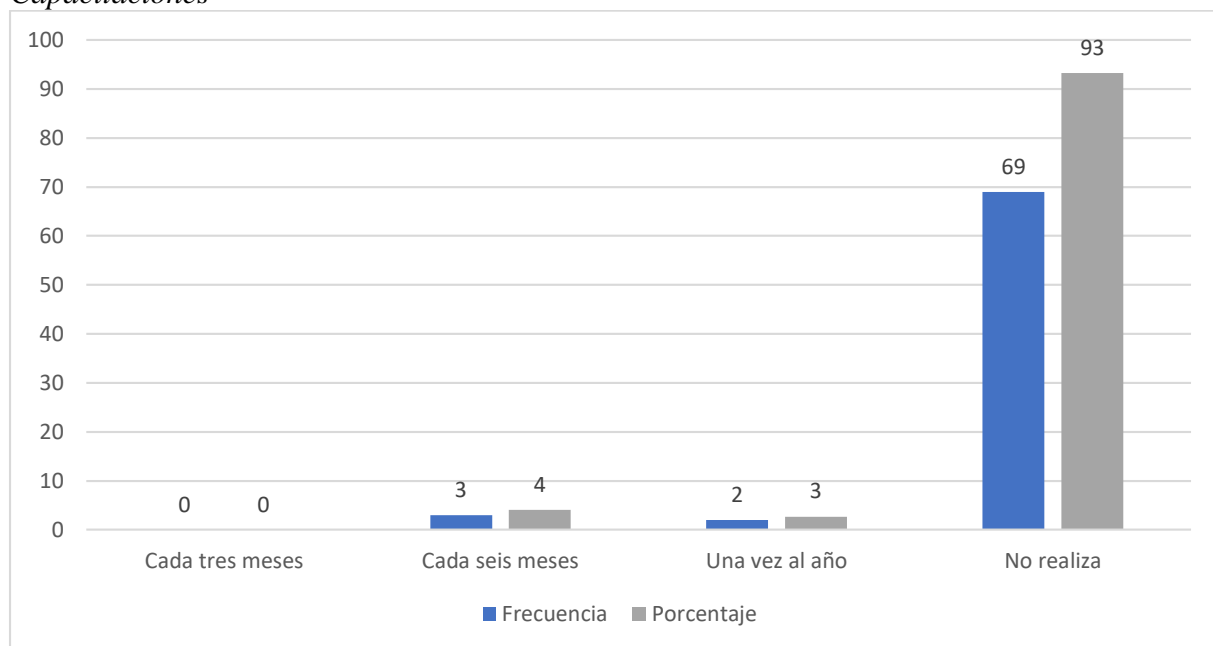
Fuente: Encuesta elaborada a los productores lácteos, Argandoña, L (2020)

La comercialización de la producción láctea, con el 84% expresaron que esta materia prima se la comercializa a intermediarios, esto se debe ya que existen personas que se dedican a comprar para vender el producto de un lugar a otros, si bien los intermediarios de las empresas reúnen sus ventajas que ayudan hacer que se conozca el producto y se incremente la producción, en lo respecta a sus desventajas este puede dañar la calidad del producto agregándoles agua para aumentar la cantidad y luego venderlos, así mismo estos suben los precios y ocasionan insatisfacción en los clientes o usuarios.

Cabe señalar, que Torres & Franco (2018) en su investigación expresaron que:

Se debe evitar los intermediarios debido a que la aparición de grandes estructuras comerciales y la aparición de pequeños y grandes intermediarios han deteriorado los márgenes de rentabilidad de mucho y han perjudica a los consumidores finales por consumir productos de baja calidad y alto precio.

Gráfico 11
Capacitaciones

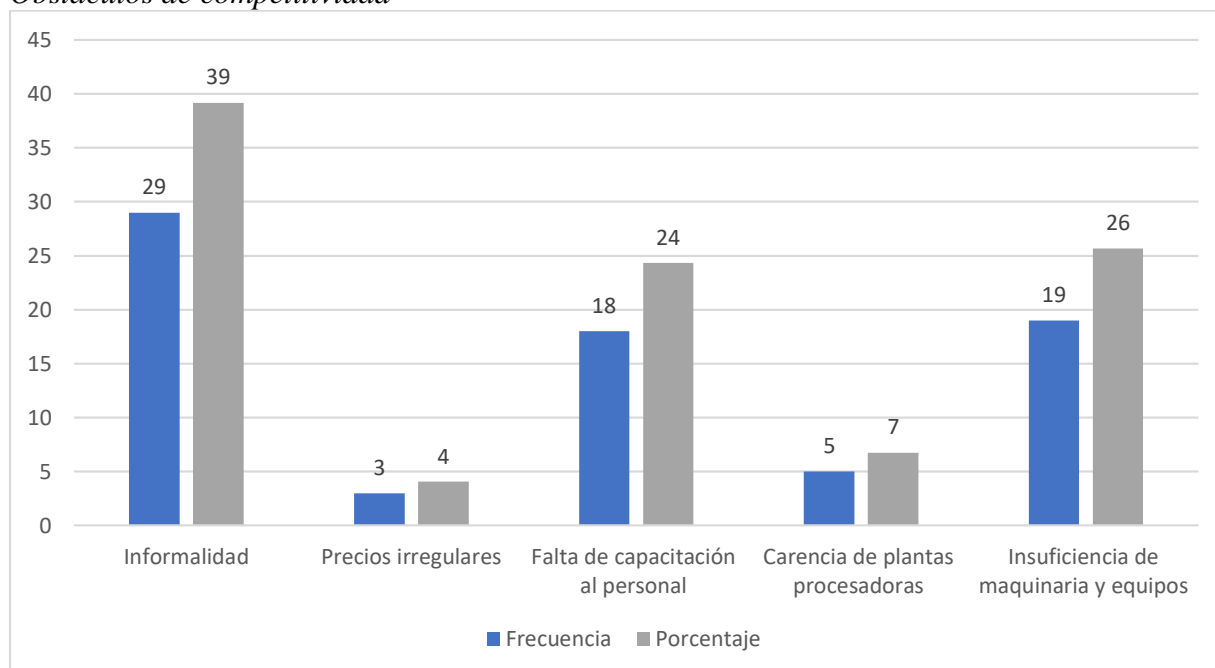


Fuente: Encuesta elaborada a los productores lácteos, Argandoña, L (2020)

La frecuencia en que se capacitan en la producción de lácteos, con el 93% que representan a 69 personas que dijeron que no realizan ninguna capacitación en ningún ámbito de la producción de lácteos, si bien es cierto esto genera muchas falencias dentro de las productoras debido a que no se aplican nuevas estrategias, técnicas, y metodologías.

Bermúdez (2015), explica:

Si una empresa no capacita a su personal no crecerá ya que la capacitación les permita mejorar plenamente sus actividades empresariales y que esta también son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

Gráfico 12*Obstáculos de competitividad*

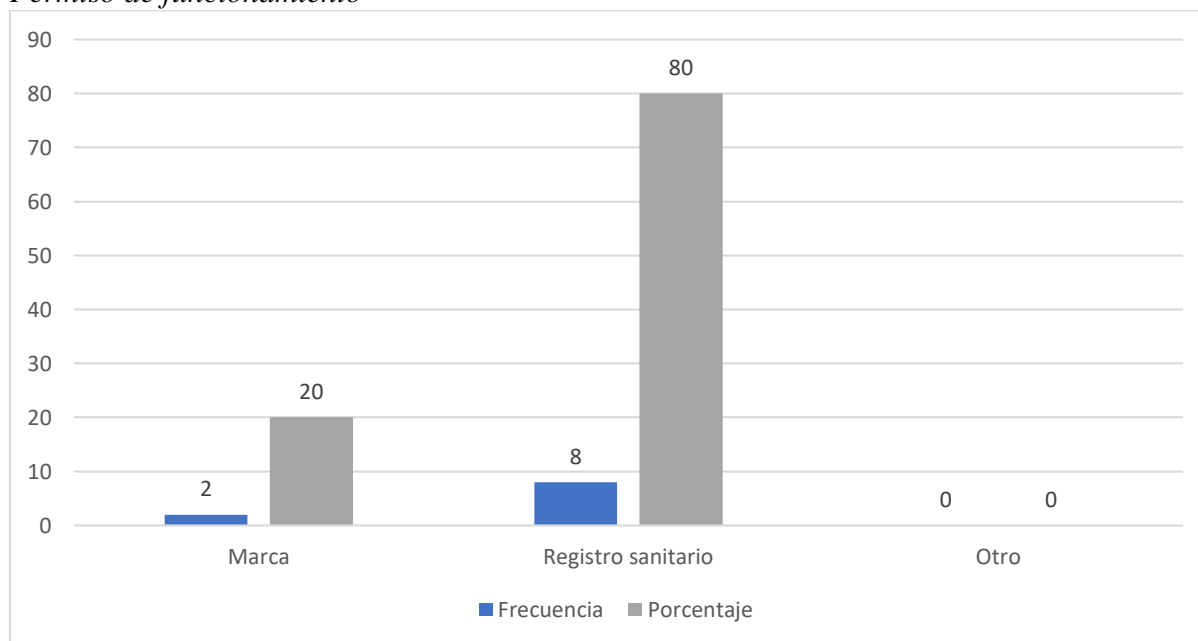
Fuente: Encuesta elaborada a los productores lácteos, Argandoña, L (2020)

Referente a los factores que afectan la producción de lácteos, con el 39% dijeron que la informalidad es un problema frecuente que disminuye el crecimiento de estas actividades, debido a que no cuentan con los permisos adecuados, pero también dichos negocios informales en la producción de productos lácteos han mejorado la economía local de dichos lugares.

Beltrán (2018), indicó:

Las empresas menos productivas, por el hecho de serlo, están condenadas a ser informales al no poder afrontar los costos adicionales que implica la formalidad, lo que quiere decir que no es convenientes que estas comercializadoras estén ilegales, o a falta de requisitos que no les permite ser formales y que puedan mejorar su producción y sus ventas.

Por otra parte, los encuestados con el 26% expresaron que los inconvenientes más grandes se dan por la insuficiencia de maquinaria y equipos para realizar dichas actividades, ellos expresan que la tecnología o avances tecnológicos son parte de la generación de nuevos productos de alta calidad.

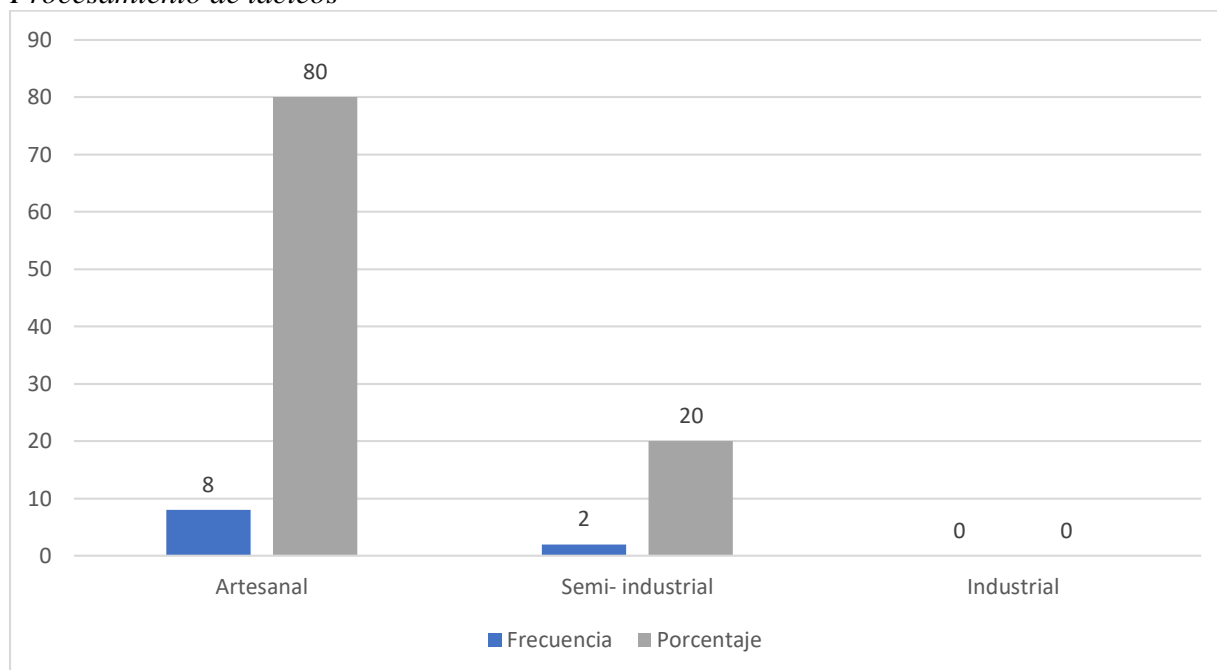
Componente 3: Análisis de encuesta a los comercializadores del sector lácteo**Gráfico 13***Permiso de funcionamiento*

Fuente: Encuesta elaborada a los comercializadores lácteos, Argandoña, L (2020)

Concerniente al permiso de funcionamiento de comercializar productos lácteos, con el 80% que involucra a 8 encuestados los cuales mencionaron que el permiso de funcionamiento es el de registro sanitario debido a que los productos lácteos son para el consumo humano y deben cumplir todos los requisitos para evitar inconvenientes con la salud de quienes los consumen.

Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (2019) explica:

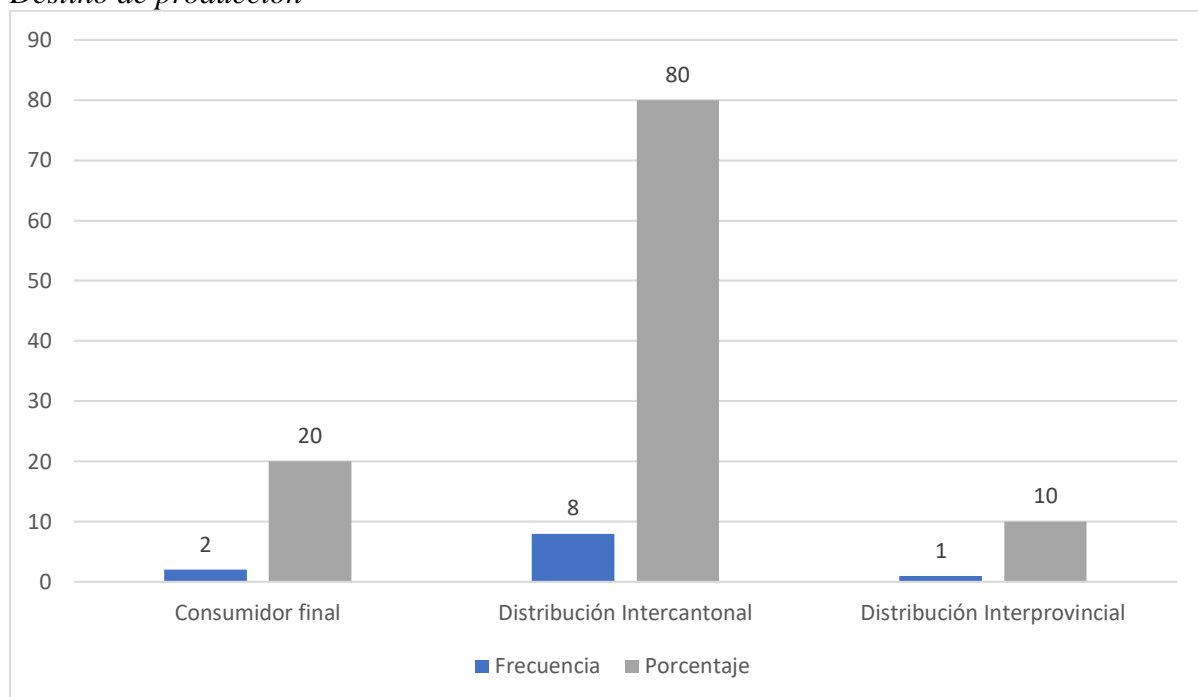
Que el control oficial de la higiene de la producción primaria y de la trazabilidad de leche cruda de vaca es de gran importancia ya que ayuda a salud de los clientes y consumidores de dicho producto, además se debe llevar un buen proceso de comercialización ya que este producto tiene que estar también basado a las normas INEN de calidad.

Gráfico 14*Procesamiento de lácteos*

Fuente: Encuesta elaborada a los comercializadores lácteos, Argandoña, L (2020)

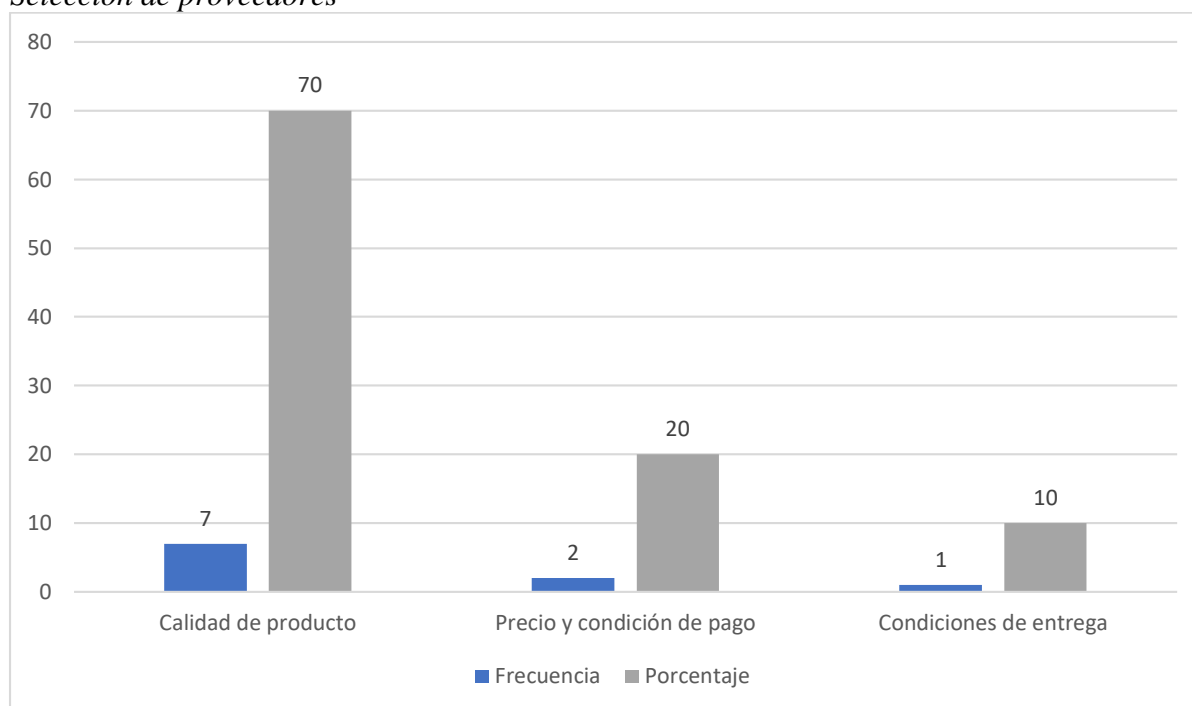
Pertinente al proceso por los que han pasado los productos lácteos que se comercializan se realizan de manera artesanal, semi-industrial e industrial, si bien es cierto los encuestados manifestaron lo siguiente con el 80% que pertenece a 8 personas las cuales procesan productos artesanales.

Brousett, Torres, Chambi, Mamani, & Gutiérrez (2015) defienden que “si se elabora un producto semi-industrial se ofrecerá un producto de la calidad sobre todo en la inocuidad del mismo”. Por otro lado, el 20% manifestaron que ellos elaboran los productos lácteos semi-industriales, es decir cuentan con toda las maquinarias y equipos tecnológicos para procesar un producto de calidad, además expresaron que de esta forma aumentan las ventas, pues se ofrece un producto de calidad y apto para el consumo y sobre todo complementario para la alimentación sana.

Gráfico 15*Destino de producción*

Fuente: Encuesta elaborada a los comercializadores lácteos, Argandoña, L (2020)

Los canales de distribución son el conjunto de medios que utiliza la empresa para hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el cliente final, muestra datos del destino de los productos lácteos comercializados, esto influye en la calidad del producto y por ende de su competencia entre las comercializadoras, el 80% revelaron que este es distribuido en los diferentes cantones que rodean al cantón, la planta de lácteos “CECEPE” ubicada en el cantón Flavio Alfaro busca entregar a los productores ganaderos una infraestructura con las condiciones apropiadas para almacenar la leche, procesar sus derivados.

Gráfico 16*Selección de proveedores*

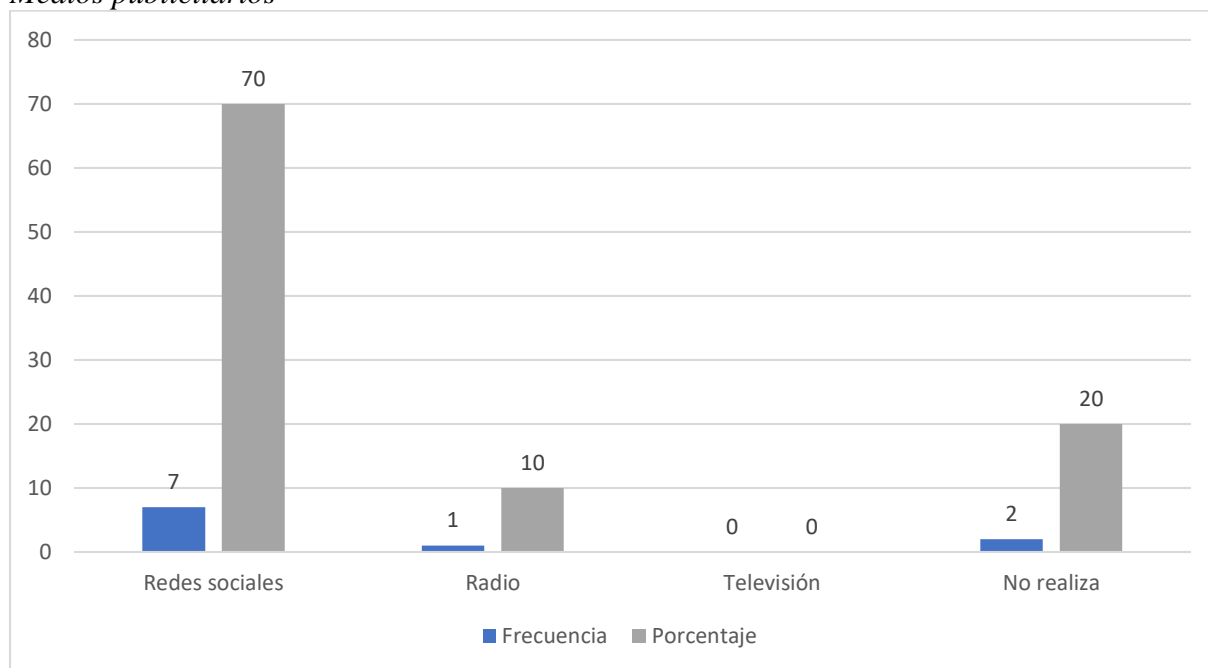
Fuente: Encuesta elaborada a los comercializadores lácteos, Argandoña, L (2020)

El criterio es un aspecto de mayor importancia al momento de seleccionar los proveedores para la comercialización de los productos lácteos debido a que estos deben enfocarse en tener un producto de calidad, a un precio cómodo en las que existan modalidades de pagos y sobre todo que los lácteos estén en buenas condiciones al momento de la entrega, además, muestra con el 70% expresaron que al momento de seleccionar a los proveedores se ve que el producto este en buena calidad.

Brousett, Torres, Chambi, Mamani, & Gutiérrez (2015), sostienen que:

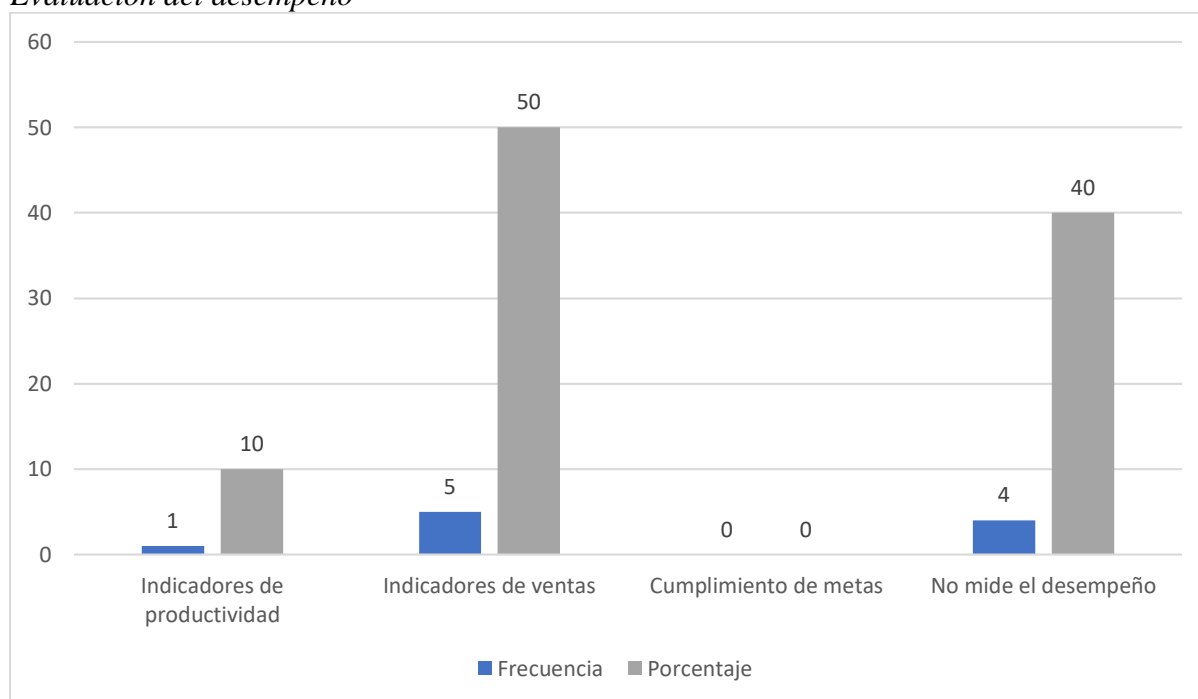
La calidad de leche es de gran importancia debido a que es apta para el para su consumo garantizado, debe estar exento de microorganismos, agentes patógenos y sustancias tóxicas como los pesticidas, si bien es cierto es importante que señalar que una leche de calidad se vende, es decir las ventas serán altas y los comercializadores tienen a crecer porque se va a tener una mayor rentabilidad.

Gráfico 17
Medios publicitarios



Fuente: Encuesta elaborada a los comercializadores lácteos, Argandoña, L (2020)

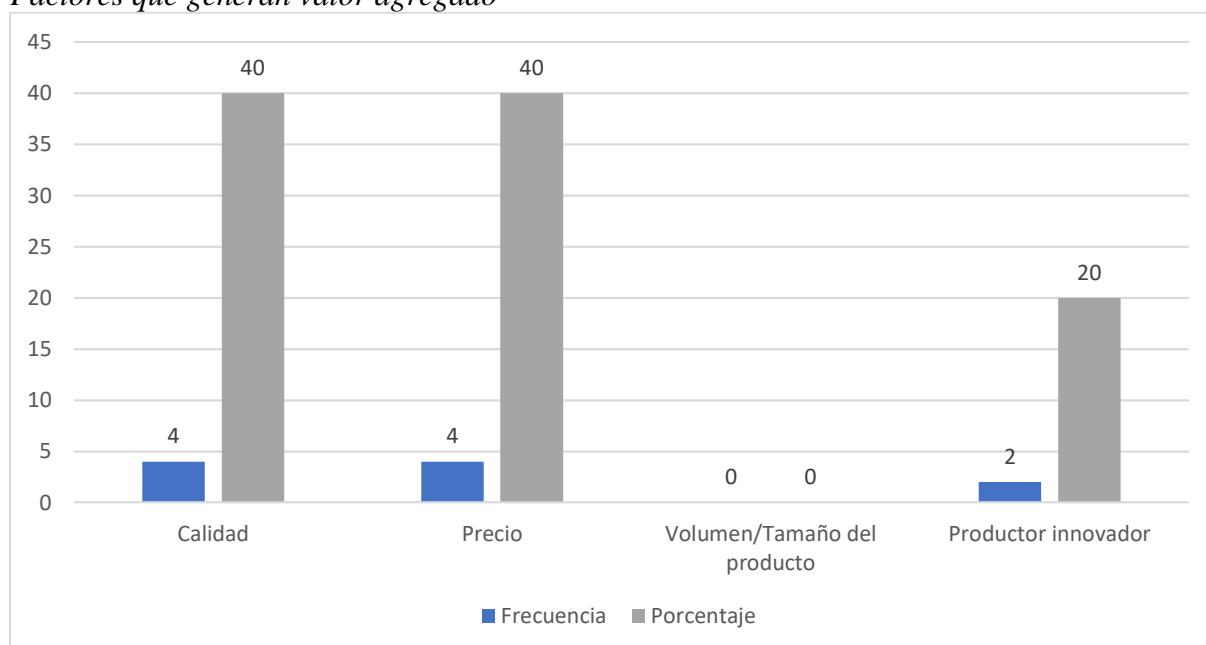
Los resultados de la encuesta sobre los medios publicitarios, estos son de gran importancia para hacer conocer los productos lácteos a la ciudadanía y de tal manera posicionarse en el mercado y poder incrementar sus ventas y sus ganancias, por ello se muestra con el 70% que corresponde a 7 personas que mencionaron que ellos realizan la publicidad por medio de redes sociales que son hoy en día tendencia para vender u ofertar productos debido a los grandes beneficios como hacer llegar el producto mediante fotografías, videos para que conozcan los productos y por medio de este se mejore el número de pedidos y por ende exista un incremento de la ventas para crecer en el mercado, ya sea cantonal, provincial y nacional.

Gráfico 18*Evaluación del desempeño*

Fuente: Encuesta elaborada a los comercializadores lácteos, Argandoña, L (2020)

Concerniente con la evaluación del desempeño del negocio; si bien es cierto es fundamental realizar siempre este proceso, pues permite conocer la realidad de las comercializadoras en cuanto a las falencias y dichos resultados ayudan para la toma de decisiones y mitigar los mismos.

El 50% son las personas que mencionaron que la evaluación se la mide con los indicadores de ventas de la comercializadora y el restante 40% que encierra a encuestados que manifestaron que ellos no miden el desempeño, esto puede ser por ausencia de desconocimiento y muchas veces la falta de interés de mismos comercializadores.

Gráfico 19*Factores que generan valor agregado*

Fuente: Encuesta elaborada a los comercializadores lácteos, Argandoña, L (2020)

Existen varios factores que generan valor en el proceso de comercialización de lácteos, estos factores se basan en la calidad de los productos, el precio que se les asigna a cada uno de los lácteos, el volumen de ventas, el tamaño y si los productos son innovadores. Como se refleja el 40% de los encuestados los cuales expresaron que calidad es el aspecto más importante, con el mismo 40% que pertenece a 4 personas más estas dicen que el precio es un indicador clave en la comercialización.

Brousett, Torres, Chambi, Mamani, & Gutiérrez (2015) manifestaron que:

La calidad de leche es un aspecto fundamental en la competitividad de la ganadería vacuna lechera y sobre todo en su comercialización por tanto su inocuidad es importante como prioridad de la salud pública, así mismo es importante señalar que el precio es un factor que mide la satisfacción de los clientes y consumidores, si bien es cierto los costos elevados se dan por la presencia de los intermediarios y otros factores como las estaciones climáticas que influyen en el precio.

Tabla 7*Resumen analítico de los factores de competitividad*

N°	Factor	Pregunta	Análisis de encuestas
Encuestas a los productores (PP) y comercializadores (PC) del sector lácteo			
1	Informalidad	PP4. Mayor producción láctea por producto PP9. Factores problematizantes para mejorar la competitividad del sector lácteo	La informalidad es considerada como el primer paso para el emprendimiento de un negocio propio, el 30% de la producción láctea se mueve en los mercados informales, y el 86% manifestaron se destina a la producción es la leche.
2	La mejora de la productividad	PP2. Método que utiliza para la producción láctea PP6. Que hace que su negocio se diferencie al de su competencia PC1. Cuenta con permiso de funcionamiento PC4: Criterio de mayor importancia al momento de seleccionar un proveedor	El 65% expresaron que sus productos se diferencian de la competencia por la calidad con la que manejan sus procesos para evitar un producto de mala calidad, el 97% de los encuestados lo hacen artesanalmente en las fincas y otros la venden a intermediarios para que sean procesadas en las plantas pasteurizadoras. Por último, la selección de los proveedores debe enfocarse en tener un producto de calidad, a un precio cómodo y que existan modalidades de pagos.
3	Canales de distribución	PP5. El destino de la producción obtenida PP7. Forma de comercialización de la producción láctea	De la totalidad de encuestados el 76%, declararon que la materia prima es destinada para la venta o la elaboración de productos lácteos, se la comercializa a intermediarios quienes ayudan a que se conozca el producto y se incremente la producción, pero pueden agregarles agua para aumentar la cantidad provocando cambios en su calidad composicional; de esa manera deterioran la rentabilidad y ocasionan insatisfacción en los clientes ofreciéndoles productos de baja calidad y alto precio.
4	Tecnología	PP9. Factores problematizantes para mejorar la competitividad del sector lácteo PC5: Los medios publicitarios que utiliza para dar a conocer su negocio	Los inconvenientes más grandes se dan por la insuficiencia de maquinaria y equipos para realizar dichas actividades, así lo indicaron el 26% de los comercializadores encuestados; cabe recalcar que los avances tecnológicos junto con la publicidad son necesarios posicionarse en el mercado e incrementar sus ventas.
5	Capacitación al personal	PP8. Cada cuanto tiempo realiza capacitaciones PC6: Como mide el desempeño del su negocio	El 93% de los propietarios que participaron en las encuestas, no se capacitación en ningún ámbito de la producción, y esto genera muchos errores dentro de las productoras debido a que no se aplican nuevas estrategias y técnicas. Así mismo por desconocimiento o ausencia de interés los negocios el 40% de comercializadores no miden el desempeño y esto les impide conocer la realidad en cuanto a las falencias existentes.

6	Innovación	PC2. Procesamiento de los productos lácteos comercializados	Solo el 70% de comercializadores lo realizan de manera artesanal, el restante 20% de encuestados cuentan con toda las maquinarias y equipos tecnológicos para garantizar calidad y sobre todo en la inocuidad del producto. De esta forma aumentan las ventas ya que se brinda un producto apto para el consumo y sobre todo complementario para la alimentación sana.
7	Precio	PP3. Determinación del precio del litro de leche PC7: Factores más importantes para generar valor agregado a su negocio	Los costos elevados se dan por las estaciones climáticas y otros factores como la presencia de los intermediarios quienes mantienen el control sobre los productores decidiendo el precio de sus productos así lo expresaron el 76% de los productores encuestados, se aprovechan por varias situaciones como paros, escasez, ahora bien, en la comercialización el precio es un indicador clave, mide la satisfacción de los clientes y consumidores.

Fuente: Análisis de los resultados de las encuestas (2020)

DISCUSIÓN

Diagnóstico de la situación actual

La producción de leche en la provincia de Manabí según el Diario (2019), manifestó que: “en verano se produce 500 mil litros de leche al día, y en invierno sobrepasan los 700 mil litros de leche” el cual tiene relación con el resultado de la investigación donde se identificó que el cantón Flavio Alfaro se destaca como uno de los productores de lácteos importante de la provincia de Manabí, produciendo cerca de 86 mil litros de leche diario.

De acuerdo al resultado de la encuesta, se dio a conocer que en el cantón Flavio Alfaro existe 1 planta de producción semi-industrial de los derivados lácteos, mismos que son elaborados manualmente y con equipos de tecnologías avanzada; enfocados en satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores; la situación que se está viviendo en la actualidad no es la adecuada, la infraestructura vial y de transporte no se encuentran en buen estado. Este resultado tiene concordancia con la información obtenida de la página web del Gobierno Provincial de Manabí del 2018 el cual mostró que el sector lácteo del cantón Flavio Alfaro cuenta con dos tanques isotérmicos de 2000 litros, una bomba aspirante y 50 bidones de acero inoxidable de 40 litros. Cabe recalcar, hasta diciembre del 2018, Flavio Alfaro tenía 80 fincas productoras, y sus funciones eran reguladas por la Asociación de Ganaderos Flavio Alfaro. Sin embargo, en la actualidad están constituida legalmente 89 como empresas productoras de lácteos, es decir, el sector se encuentra en un continuo crecimiento.

Los factores que afectan la competitividad del objeto de estudio

En la investigación realizada por Torres (2018) sobre el estudio de la producción de la industria láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015, explica, que los factores que intervienen en dicha actividad, tanto en su producción como su comercialización son: productores descapitalizados; no tienen acceso al crédito; falta de asistencia técnica; producen pequeñas

cantidades con deficiencias en calidad; tienen escaso poder negociador frente al mercado; les falta adquirir maquinaria; y poco conocimiento de procesos productivos. Este estudio tiene relación con la investigación de la autora acerca de los factores que inciden en la competitividad del sector lácteo del cantón Flavio Alfaro donde se determina que las empresas carecen de innovación e interés en capacitarse; no cuenta con procesos de mejora continua de la productividad; carecen de los canales de distribución y métodos industriales; tiene escasez de maquinarias industriales y equipos tecnológicos; la mayoría elaboran un solo producto (queso); y sobre todo, los intermediarios son protagonistas de la subida del precio del producto, aprovechando de la ausencia de información de los propietarios que desconocen con precisión los precios del mercado, el cual, perjudica el desarrollo y rentabilidad de la misma.

Nivel de competitividad de los negocios del sector lácteo en el cantón Flavio Alfaro

La investigación determina que la alta calidad del producto, el mayor número de ventas, y el precio promedio por periodo son los principales elementos de competitividad de empresas lácteas del Cantón Flavio Alfaro. Este resultado presentado por la autora no coincide con algunos de los factores que impulsan el desarrollo del sector lácteo, expuesto por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2020), los cuales destacan: “adelantos en materia de producción; las variaciones de la demanda; transporte y tecnología de las comunicaciones; la mejora de la productividad y el aumento de la eficacia de las cadenas lácteas”. Por consiguiente, entre estos factores se dio a conocer que Flavio Alfaro no mantiene un nivel de competitividad alto debido que las empresas lácteas carecen de preparación tecnológica, innovación, y especialización del talento humano.

CONCLUSIONES

La actividad principal de los habitantes del cantón Flavio Alfaro y sus parroquias aporta al sector económico ganadero, lo que genera gran producción de leche cruda; en la investigación del clúster lácteo se determinó que producen cerca de 86 mil litros de leche diarios, lo que constituye que el 87% pertenece a los productores de leche y el 13% se dedican a la transformación de la misma. De estos agentes el 100% de los negocios que se encuentran en esta producción el 77,5% corresponde a la cabecera cantonal, mientras que el 14,6% tiene una participación directa la parroquia Zapallo y el 7,9% la parroquia San Francisco de Novillo respectivamente.

Se identificaron los principales factores locales que están afectando de manera negativa la competitividad de los negocios de la industria láctea, como: informalidad, escasez de recursos económicos, ausencia de capacitación, insuficiencia de equipos tecnológicos, carencia de innovación y finalmente los canales de distribución ineficientes; por ende, el precio es manipulado por los intermediarios. Se puede concluir que, si los negocios optan tener un capital humano propicio que permita satisfacer las necesidades específicas, presentando una infraestructura adecuada y optando por la innovación con eje principal, lograrán ser competitivos.

La industria láctea de Flavio Alfaro, presenta dificultades para ejecutar estrategias de manera integral que les permita industrializarse y por ende incrementar su nivel de competitividad, así pues, el mencionado sector aporta de manera significativa a la economía y desarrollo del cantón, genera empleo local, motivos por el cual debe estar a la vanguardia de los requerimientos del entorno que les permita competir con productos de calidad y no observar su actividad puramente de sostenibilidad, sino como una indiscutible empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 2017, E. d. (2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf
- Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (27 de mayo de 2019). *Leche y productos lácteos*. Obtenido de http://www.aecosan.mssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subdetalle/leche.htm
- Aguilera, R. (2013). *Memorias Técnicas*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA4/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/MANABI/FLAVIO_ALFARO/IEE/MEMORIAS_TECNICAS/mt_flavio_alfaro_socioeconomico.pdf
- Alfaro, G. A. (abril de 2017). *PDOT*. Obtenido de http://www.flavioalfaro.gob.ec/flavioalfaro/wp-content/uploads/2017/04/PDOT-FLAVIO-ALFARO_2016.pdf
- Argandoña, L. (s.f.). Encuesta elaborada a los productores lácteos. *Factores que afectan la competitividad del sector lácteo en el cantón Flavio Alfaro*. PUCEM, Flavio Alfaro.
- Beltrán, A. (27 de julio de 2018). *Los efectos de la informalidad en la productividad de las empresas*. Obtenido de <http://focoeconomico.org/2018/07/27/los-efectos-de-la-informalidad-en-la-productividad-de-las-empresas/>
- Bermúdez, L. L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *Intersedes*, 16(33), 3. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-24582015000100001
- Brousett, M., Torres, A., Chambi, A., Mamani, B., & Gutiérrez, H. (2015). Calidad fisicoquímica, microbiológica y toxicológica de leche cruda en las cuencas ganaderas de la región Puno – Perú. *Scientia Agropecuaria*, 6(3), 5. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-99172015000300003
- Cebreros, A. (s.f.). *Revista Bancomext*. Obtenido de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/251/6/RCE6.pdf>
- Combeller, C. R. (1993). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. ITESO.
- Competitividad, I. N. (2019). *Consejo Privado de Competitividad*. Obtenido de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_INC_2019-2020_Informe_final_subir.pdf
- Duarte, G. V. (mayo de 2017). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Tesis/18004.pdf>
- El Diario. (30 de ene de 2019). Producción de leche subió 40 por ciento. *La llegada del invierno trae alegría al sector ganadero de la provincia. La producción de leche y queso aumenta en esta época*.
- Estrella, B. (2015). La sobreproducción de leche y el reto de exportar Empresarial. *Gestión*, 1(250), 54. Obtenido de https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/250_005.pdf

- Gobierno Provincial de Manabí. (2019). *EQUIPAMIENTO A CENTROS DE ACOPIO DE LA RED LECHERA EN LA PROVINCIA DE MANABÍ*. Obtenido de http://www.manabiproduce.gob.ec/equipamiento_red_lechera.php
- Guevara , J. (29 de Junio de 2019). Precio de la Leche . *Industria láctea mueve \$ 1.400 millones en el año*, pág. 4.
- Gutiérrez, X. E. (2018). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6052/1/T2544-MAE-Torres-Estudio.pdf>
- INEC. (17 de julio de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/2018-seis-cultivos-con-mayor-produccion-en-ecuador/>
- MAG. (25 de febrero de 2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/gobierno-nacional-logra-acuerdo-con-sector-lacteo-como-resultado-del-dialogo/>
- Martínez , A., Villoch, A., Ribot, A., Montes, N., Riverón, Y., & Ponce, P. (2015). Calidad e inocuidad en la leche cruda de una cadena de producción de una provincia occidental de Cuba. *Salud Animal*, 37(2), 3. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-570X2015000200002
- Novillo, P. d. (30 de junio de 2016). *PORTAL SNI*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1360043520001_novillo%20semplades%20_30-06-2016_08-08-53.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación de la Agricultura . (2020). *El desarrollo del sector lechero*. Obtenido de Portal lácteo: <http://www.fao.org/dairy-production-products/socio-economics/dairy-development/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). *El desarrollo del sector lechero*. Obtenido de <http://www.fao.org/dairy-production-products/socio-economics/dairy-development/es/>
- Patricia Rojas, S. R. (2000). *IICA*. Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>
- Real, L. (26 de abril de 2013). *Revista Gestión*. Obtenido de https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/226_004.pdf
- Senplades. (7 de julio de 2019). *Secretaría Técnica Planifica Ecuador*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/gobierno-nacional-impulsa-el-plan-de-mejora-competitiva-para-la-cadena-de-leche-y-lacteos/>
- SRI. (octubre de 2019). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/catastros>
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, Tercera Edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Torres, X. (2018). Obtenido de Estudio de la producción de la industria láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6052/1/T2544-MAE-Torres-Estudio.pdf>
- Torres, X., & Franco, J. (2018). *Estudio de la producción de la industria láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar (Tesis pregrado): <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6052/1/T2544-MAE-Torres-Estudio.pdf>

Villegas, N., Hernández, A., & Díaz, J. (2018). Nuevo sistema tecnológico para producción artesanal de queso fresco con máximo aprovechamiento de componentes de la leche. *Tecnología Química*, 3.


Vives, X. (7 de febrero de 2010). *Tourism Business& Planning*. Obtenido de http://www.c4tourism.com/files/noticias/3_pdf_es.pdf

Zapallo, P. d. (15 de mayo de 2015). *PORTAL SNI*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1360027080001_DIAGNOSTICO%20ZAPALLO_15-05-2015_01-17-40.pdf

ANEXOS

Anexo N°1

Gráfico 20: Formato de entrevista a un negocio con estructura semi- industrial

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí Carrera de Administración de Empresas			
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO, PROVINCIA DE MANABÍ			
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA			
Adquirir información confiable y representativa que permita el análisis de la competitividad de la producción y comercialización láctea.			
DATOS GENERALES			
Propietario y/o representante legal:			
RUC:			
Dirección del negocio:			
P1. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el cantón Flavio Alfaro? ¿Y cómo se dio su inicio?			
P2. ¿Que produce actualmente como comercializadora y cuál es la cantidad que producida?			
P3. ¿Considera usted la capacitación una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados?			
P4. ¿Cree que es importante invertir en innovación?			
P5. ¿Qué ocasiona la informalidad del sector lácteo?			
P6. ¿En lo que respecta a la tecnología, cree usted que es un aspecto importante y por qué?			
P7. ¿Su comercializadora cuenta con transporte para distribuir sus productos y vías en buen estado de donde se produce hasta su destino final?			
P8. Desde su punto de vista ¿Que se necesita para que el sector lácteo mejore su competitividad?			
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td> FUNCIONARIO: _____ AREA DE TRABAJO: _____ CARGO: _____ </td> </tr> </table>			FUNCIONARIO: _____ AREA DE TRABAJO: _____ CARGO: _____
FUNCIONARIO: _____ AREA DE TRABAJO: _____ CARGO: _____			

Anexo N°2

Gráfico 21: Encuesta dirigida a los productores del sector lácteo

Pontificia Universidad Católica del Ecuador		PUCE	
Sede Manabí Carrera de Administración de Empresas			
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES LÁCTEOS DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO, LA PROVINCIA DE MANABÍ			
OBJETIVO DE LA ENCUESTA			
La presente encuesta se realiza con fines académicos; su finalidad es adquirir información confiable y representativa que permita el análisis de los factores que inciden en la competitividad de la producción láctea.			
DATOS GENERALES			
Propietario y/o representante legal:			
RUC:			
Dirección del negocio:			
Instrucciones:			
Lea detenidamente el cuestionario y marque con una "X" su respuesta o detalle de ser el caso.			
1.- Razones de creación del negocio		2.- Método de producción	3.- Fijación del precio
Oportunidad		Artesanal	Precio oficial
Experiencia previa		Semi- industrial	Intermediarios
Necesidad		Industrial	Competencia
Alternativa de inversión			Costo de producción
4.- Mayor producción por producto		5.-Destino de la producción	
Leche		Autoconsumo	6.- Diferenciación de la competencia
Queso		Venta	Calidad
Mantequilla		Elaboración de productos lácteos	Precio
Requesón		No realiza	Consumidor
7.-Comercialización de la producción		8.-Frecuencia de capacitaciones	
Intermediario		Cada tres meses	
Mercado		Cada seis meses	
Consumidor		Una vez al año	
		No realiza	
9.-Principales factores problematizantes del sector lácteo			
Informalidad		FUNCIONARIO: _____ FECHA: _____ AREA DE TRABAJO: _____ CARGO: _____	
Precios irregulares			
Competencia desleal			
Falta de capacitación al personal			
Carencia de plantas procesadoras			
Insuficiencia de maquinaria y equipos			
Para mejorar la competitividad			
Otro (detalle)			

Anexo N° 3

Gráfico 22: Encuesta dirigida a los comercializadores del sector lácteo

<p>Pontificia Universidad Católica del Ecuador</p> <p>Sede Manabí Carrera de Administración de Empresas</p>				
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COMERCIALIZADORES LÁCTEOS DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO, LA PROVINCIA DE MANABÍ				
OBJETIVO DE LA ENCUESTA				
La presente encuesta se realiza con fines académicos; su finalidad es adquirir información confiable y representativa que permita el análisis de los factores que inciden en la competitividad de la producción láctea.				
DATOS GENERALES				
Propietario y/o representante legal:				
RUC:				
Dirección del negocio:				
Instrucciones:				
Lea detenidamente el cuestionario y marque con una "X" su respuesta o detalle de ser el caso.				
1.- Pemiso de funcionamiento		2.- Proceso de productos comercializa	3.-Destino de los productos	
Marca		Artesanal	Consumidor final	
Registro sanitario		Semi- industrial	Distribución Intercantonal	
Otro		Industrial	Distribución Interprovincial	
4.-Selección de proveedores		5.- Medios publicitarios	6.- Evaluación el desempeño	
Calidad de producto		Redes sociales	Indicadores de productividad	
Precio y condición de pago		Radio	Indicadores de ventas	
Condiciones de entrega		Televisión	Cumplimiento de metas	
		No realiza	No mide el desempeño	
Requesón		No realiza	Consumidor	
7.-Factores para generar valor		8.-Principales factores problematizantes del sector lácteo		
Calidad		Informalidad		
Precio		Precios irregulares		
Volumen/Tamaño del producto		Competencia desleal		
Productor innovador		Falta de capacitación al personal		
		Carencia de plantas procesadoras		
<table border="1" style="width: 60%; margin: auto;"> <tr> <td> FUNCIONARIO: _____ FECHA: _____ AREA DE TRABAJO: _____ CARGO: _____ </td> </tr> </table>				FUNCIONARIO: _____ FECHA: _____ AREA DE TRABAJO: _____ CARGO: _____
FUNCIONARIO: _____ FECHA: _____ AREA DE TRABAJO: _____ CARGO: _____				

Anexo N°4**Tabla 8***Matriz de negocios contribuyentes activos en el sector lácteo del cantón Flavio Alfaro*

N.º	Razón Social	Parroquia	Actividad Económica
1	Álava Vera Francisco	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
2	Alcívar Andrade Henry	San Francisco de Novillo	Producción de leche cruda de vaca
3	Alcívar Cedeño Esperanza	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
4	Andrade Cedeño María	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
5	Arteaga Arteaga Rudy	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
6	Aveiga Demera Jaime	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
7	Aveiga Verduga Jaime	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
8	Aveiga Verduga Mariana	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
9	Buenaventura Veliz Luis	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
10	Burgos Moreira Víctor	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
11	Caicedo de la cruz rosa	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
12	Cantos Moreira Cristóbal	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
13	Cedeño Barzallo Rubén	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
14	Cedeño Alcívar Luis	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
15	Cedeño Granda Kenny	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
16	Cedeño Juana Lety	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
17	Cedeño Loor Rubén	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
18	Cedeño Loor Tito	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
19	Cedeño Muñoz Jacinto	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
20	Cedeño Zambrano Luis	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
21	Cedeño Macías Angela	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
22	Cedeño Mendoza Raúl	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
23	Cedeño Zambrano Tania	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
24	Cevallos Alcívar Cristóbal	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
25	Cevallos Cedeño Verdy	San Francisco de Novillo	Producción de leche cruda de vaca
26	Chávez Andrade Carlos	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
27	Flores de Valgas Ferrin	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
28	García Alvarado Carlos	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
29	García Alvarado Priscila	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
30	Gilce Esmeraldas Ramón	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
31	Herrera Alcívar José	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
32	Herrera Alcívar Carlos	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
33	Loor Esmeraldas Norge	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
34	Loor Moreira Denys	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
35	Loor Moreira José	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca

36	Mejía vera Jaime	San Francisco de Novillo	Producción de leche cruda de vaca
37	Mendoza Montes Nancy	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
38	Montes Vera Manuel	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
39	Moreira Andrade José	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
40	Moreira Verduga Adolfo	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
41	Muñoz Moreira Roy	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
42	Nevárez Zambrano Oscar	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
43	Olmedo Veliz Galo	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
44	Ordoñez Moreira María	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
45	Palma Cedeño Carlos	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
46	Rosado Muñoz Narcisa	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
47	Rosado Alcívar Andrés	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
48	Rosado Arteaga Tito	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
49	Vélez Ovando María	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
50	Veliz Aveiga Gustavo	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
51	Vera Macay Ángel	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
52	Vera Zambrano Tomas	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
53	Vera Zambrano María	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
54	Verduga Verduga Clever	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
55	Zambrano Alcívar José	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
56	Zambrano Alcívar Roney	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
57	Zambrano Alcívar Raúl	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
58	Zambrano Andrade Dolores	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
59	Zambrano Andrade Kaiser	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
60	Zambrano Arteaga José	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
61	Zambrano Barre Fredy	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
62	Zambrano bravo Gregorio	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
63	Zambrano Cedeño Rolando	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
64	Zambrano Cuadros Hernán	San Francisco de Novillo	Producción de leche cruda de vaca
65	Zambrano Cuadros Jacinta	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
66	Zambrano Cuadros Jacinta	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
67	Zambrano Diosdado Antonio	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
68	Zambrano Figueroa Dixson	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
69	Zambrano Flores Irma	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
70	Zambrano Gutiérrez Freddyhug	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
71	Zambrano Loor Carlos	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
72	Zambrano Macias Horacio	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
73	Zambrano Moreira José	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca

74	Zambrano Pinargote Jairo	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
75	Zambrano Pinargote Jonny	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
76	Zambrano Vera Hugo	Zapallo	Producción de leche cruda de vaca
77	Zambrano Zambrano Francisco	Flavio Alfaro	Producción de leche cruda de vaca
78	Argandoña Galarza Greta	Flavio Alfaro	Elaboración de productos lácteos
79	Argandoña Gutiérrez Adrián		Elaboración de productos lácteos
80	Arteaga Marcillo Lourdes	San Francisco de Novillo	Elaboración de productos lácteos
81	Barreiro Barreiro Víctor	San Francisco de Novillo	Elaboración de productos lácteos
82	Buenaventura Zambrano Teddy	Flavio Alfaro	Elaboración de productos lácteos
83	Cedeño Macias Manuel	Flavio Alfaro	Elaboración de productos lácteos
84	Cedeño Macias Miguel	Flavio Alfaro	Elaboración de productos lácteos
85	Delgadillo Alcívar Kevin	Flavio Alfaro	Elaboración de productos lácteos
86	García Cobeña Leonel	Flavio Alfaro	Elaboración de productos lácteos
87	Guadamud Alcívar Angelica	Flavio Alfaro	Elaboración de productos lácteos
88	Rodríguez Gómez Cesar	Flavio Alfaro	Elaboración de productos lácteos
89	Zambrano Zambrano Clara	San Francisco de Novillo	Elaboración de productos lácteos

Nota: Servicio de Rentas Internas- SRI- catastro (2019)

Anexo N° 5

Ilustración 1: Ejecutando la entrevista a un representante de una comercializadora



Fuente: Entrevista elaborada a las comercializadora CECEPE (2020)

Ilustración 23: Realizando la encuesta a un comercializador



Fuente: Encuesta aplicada a un comercializador (2020)

Ilustración 3: Área de moldeado de la comercializadora semi-industrial



Fuente: Comercializadora CECEPE (2020)

Ilustración 4: Área general de la planta comercializadora semi-industrial



Fuente: Comercializadora CEPEPE (2020)