



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE
DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE PEDRO VICENTE
MALDONADO, MEDIANTE LA CREACION DE UN CENTRO DE ACOPIO
UBICADO EN EL CANTON.**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado de Magister en
Administración de Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

Autor: Marco Vinicio Ramírez Maya

Tutora: Mtr. Ximena Magdalena Viteri

QUITO – ECUADOR

2020

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Marco Vinicio Ramírez Maya, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre **“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE LA ASOCIACION DE GANADEROS DE PEDRO VICENTE MALDONADO, MEDIANTE LA CREACION DE UN CENTRO DE ACOPIO UBICADO EN EL CANTON”**, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 05 días del mes de julio de 2020, firmo conforme:

Autor: Marco Vinicio Ramírez Maya

Firma:

Número de cédula: 1709331936

Dirección: Pichincha, Quito, Av. Occidental N49-120 y Manuel Valdivieso

Correo electrónico: marcoramirez17576@hotmail.com

Teléfono: 0992716544

APROBACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación **“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE LA ASOCIACION DE GANADEROS DE PEDRO VICENTE MALDONADO, MEDIANTE LA CREACION DE UN CENTRO DE ACOPIO UBICADO EN EL CANTON”**, presentado por Marco Vinicio Ramírez Maya para optar por el Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe:

Quito, 05 de julio de 2020


.....

Mtr. Ximena Viteri

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 05 de julio de 2020



.....

Marco Vinicio Ramírez Maya

C.C: 1709331936

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el tema: “OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE LA ASOCIACION DE GANADEROS DE PEDRO VICENTE MALDONADO, MEDIANTE LA CREACION DE UN CENTRO DE ACOPIO UBICADO EN EL CANTON”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito.....

.....
Nombres completos
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Nombres completos
VOCAL

.....
Nombres completos
VOCAL

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a mis padres y a mis tres hijas, Carol, Sarai y Sofía, por el apoyo espiritual que me brindan en todo momento de mi vida y a Yesenia Castro por su apoyo moral y ético.

Marco Vinicio

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Indoamérica, a la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado, a la Ec. Ximena Viteri por su apoyo intelectual para el desarrollo de este estudio académico.

Marco Vinicio

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADO.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad	1
Justificación	4
Planteamiento del problema.....	13
Objetivos	15
CAPÍTULO I.....	16
MARCO TEÓRICO	16
Antecedentes investigativos.....	16
Desarrollo teórico del objeto y campo.....	18
Industria Láctea	19
Productos lácteos y subproductos.....	20
Beneficios de los productos lácteos	21
Proceso de producción y de comercialización de leche.....	22
Economía popular y solidaria	24
DISEÑO METODOLÓGICO.....	29
Paradigma y tipo de investigación	29
Procedimientos para la búsqueda y procedimiento de los datos	30

Procedimiento de recolección de la información.....	31
Métodos	31
Técnicas, Instrumentos	31
Diagnóstico de la situación actual.....	32
Sistematización de los resultados	46
Matriz FODA.....	49
CAPÍTULO III.....	53
PRODUCTO	53
Propuesta de solución al problema	53
Nombre de la propuesta:	53
Parámetros de proyección	64
Determinación de la tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento.....	65
Indicadores de viabilidad del proyecto de construcción del Centro de Acopio	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	73

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Edad	33
Cuadro N° 2. Género.....	34
Cuadro N° 3. Pregunta 1 Tiempo de residencia.....	34
Cuadro N° 4. Pregunta 2 Propiedad	35
Cuadro N° 5. Pregunta 3 Contratación de personal.....	36
Cuadro N° 6. Pregunta 4 Tiempo de residencia	37
Cuadro N° 7. Pregunta 5 Porcentaje de autoconsumo	38
Cuadro N° 8. Pregunta 6 Promedio de litros diarios de leche.....	39
Cuadro N° 9. Pregunta 7 Calidad.....	40
Cuadro N° 10. Pregunta 8 Tipo de ordeño.....	40
Cuadro N° 11. Pregunta 9 Utilidades.....	41
Cuadro N° 12. Pregunta 9 ¿Por qué?	42
Cuadro N° 13. Demanda por comprador de leche	44
Cuadro N° 14. Oferta de leche producida por la Asociación.....	46
Cuadro N° 15. Matriz FODA.....	49
Cuadro N° 16. Estrategias a partir del FODA	50
Cuadro N° 17. Resumen de estrategias	52
Cuadro N° 18. Precio de las principales marcas de leche	55
Cuadro N° 19. Costo de inversión del proyecto para la creación de un centro de acopio de la Asociación de ganaderos de Pedro Vicente Maldonado.....	60
Cuadro N° 20. Gastos operativos anuales	60
Cuadro N° 21. Flujo de caja del proyecto.....	63
Cuadro N° 22. Tasa TMAR.....	65
Cuadro N° 23. Valor Actual Neto	65
Cuadro N° 24 Tasa Interna de Retorno y relación beneficio costo	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Consumo per cápita de leche.....	7
Gráfico N°2 Organigrama de la Asociación.....	10
Gráfico N°3 Proceso de comercialización de leche	11
Gráfico N°4 Relación causa – efecto (árbol de problemas)	14
Gráfico N° 5 Edad	33
Gráfico N° 6 Género	34
Gráfico N° 7 Pregunta 1 Tiempo de residencia	35
Gráfico N° 8 Pregunta 2 Propiedad	36
Gráfico N° 9 Pregunta 3 Contratación de personal	37
Gráfico N° 10 Pregunta 4 Tiempo de residencia	38
Gráfico N° 11 Pregunta 5 Porcentaje de autoconsumo.....	38
Gráfico N° 12 Pregunta 6 Promedio de litros diarios de leche.....	39
Gráfico N° 13 2Pregunta 7 Calidad	40
Gráfico N°14 Pregunta 8 Tipo de ordeño.....	41
Gráfico N°15 Pregunta 9 Utilidades.....	42
Gráfico N°16 Pregunta 9 ¿Por qué?	42
Gráfico N° 17 Flujograma del proceso de comercialización	54

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE LA ASOCIACION DE GANADEROS DE PEDRO VICENTE MALDONADO, MEDIANTE LA CREACION DE UN CENTRO DE ACOPIO UBICADO EN EL CANTON.

AUTOR: Marco Vinicio Ramírez Maya

TUTOR: Mtr. Ximena Viteri

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca optimizar el proceso de comercialización de leche mediante la creación de un centro de acopio que ayudará a los miembros de asociación de ganaderos del Cantón de Pedro Vicente Maldonado a fortalecer los procesos de venta directa sin intermediarios. Para ello se planteó una investigación bajo el enfoque cuantitativo y cualitativo de tipo descriptivo con diseño de campo y documental. La recolección de los datos se efectuó mediante encuestas y entrevistas utilizadas para recopilar información relevante y aplicada a los socios para identificar el diagnóstico de la situación actual, la oferta y demanda real. Se determinó además la factibilidad financiera para la creación de un centro de acopio. Una de las recomendaciones relevantes sería el implementar buenas prácticas pecuarias de producción de leche para lograr un mejoramiento continuo en los procesos de producción y comercialización de leche.

DESCRIPTORES: Optimización, comercialización, producción lechera, Centro de Acopio, ganadería.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME: MILK MARKETING PROCESS OPTIMIZATION OF "PEDRO
VICENTE MALDONADO" CATTLE RANCHERS ASSOCIATION BY
CREATING A COLLECTION CENTER LOCATED IN THE CANTON.**

AUTHOR: Marco Vinicio Ramírez Maya

TUTOR: Mtr. Ximena Magdalena Viteri

ABSTRACT

This research seeks to optimize the milk marketing process by creating a collection center that will help the members of Pedro Vicente Maldonado Canton's association to strengthen direct sales processes without brokers. For this, a research was raised under the quantitative and qualitative descriptive approach with field and documentary design. The collection of data was conducted through surveys and interviews used to collect relevant information and applied to the partners to identify the diagnosis of the current situation, supply, and real demand. Also, it was identified the financial feasibility for the establishment of a collection center. One of the relevant recommendations would be to implement good livestock practices of milk production to achieve continuous improvement in production processes and milk marketing.

KEYWORDS: collection center, commercialization, dairy production, livestock, optimization.



**Translated by,
Lcda. Estefania Quezada Tobar
English Teacher
10/08/2020**

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

En conformidad a lo estipulado en el Manual de Estilo posgrado UTI 2018, el trabajo de titulación se enmarca en las siguientes líneas y sublínea de investigación:

Línea de investigación: Mercados y comportamiento del consumidor. - Esta línea de investigación se enfoca en el estudio de las empresas, de los consumidores, de la oferta y la demanda. En el presente documento se analizará el mercado de la leche, centrando el análisis en la comercialización y en la información relativa a oferta y demanda.

Sublínea de investigación: Emprendimientos asociativos y solidarios. - Esta sublínea de investigación se enfoca en el fortalecimiento de las organizaciones de la economía social y solidaria. Consecuentemente, el presente estudio planteará alternativas para optimizar el proceso de comercialización de leche que beneficie tanto a los socios de la organización, así como a los compradores y a la sociedad en su conjunto.

Este trabajo de titulación se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aprobados por los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas en el año 2015, pues la optimización del proceso de comercialización de leche contribuye al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- **Hambre cero.** - Pues la leche y sus derivados son productos de consumo masivo que deberían estar presentes en la dieta tanto de niños como de adultos y personas de la tercera edad, lo que permite aliviar los niveles de hambre y desnutrición.
- **Salud y bienestar.** - La leche contribuye a mejorar la salud y generar bienestar en quienes la consumen, debido al gran aporte de proteínas de valor biológico, así como de nutrientes como el calcio y el fósforo.

- Trabajo decente y crecimiento económico. - El fortalecimiento de la Asociación como efecto del mejoramiento de su proceso de producción facilitará la generación de trabajo y con ello se coadyuvará al crecimiento económico local y nacional.
- Industria, innovación e infraestructura. - La construcción de un Centro de Acopio para mejorar el proceso de comercialización de leche de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado constituye una obra de infraestructura que mejorará la industria de este sector.
- Producción y consumo responsables. - La Asociación alineada con los principios cooperativos universales propende a una producción responsable.

La investigación propuesta también tiene relación con el Plan Nacional de Desarrollo: “Plan toda una vida 2017-2021” específicamente en los siguientes ejes y objetivos:

Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida. - Objetivo 1.3, el cual trata sobre el combate y erradicación de la malnutrición, promoviendo hábitos saludables y la corresponsabilidad entre el sector público, privado y de la economía popular y solidaria, en el marco de la seguridad y soberanía alimentaria. A su vez, en los objetivos 3.5 y 3.7 se pretende impulsar la economía urbana y rural, mediante la aplicación de la economía circular y la bioeconomía, así como el uso sostenible y agregador de valor de los recursos renovables, fomentando el reciclaje y propiciando la corresponsabilidad social.

Eje 2: “Economía al servicio de la sociedad”, que en el objetivo 4.7 se plantea incentivar la inversión privada y extranjera, generadora de empleo y transferencia tecnológica, que use componentes nacionales y tenga una producción limpia, en sus diversos esquemas, incluyendo mecanismos de asociatividad y alianzas público privadas.

En este mismo eje, en los objetivos 5.9 y 6.3 se plantea fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, la producción de

alimentos suficientes y saludables, las cadenas productivas, los negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando a las organizaciones de la economía popular y solidaria.

Por otra parte, la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado al pertenecer al sector de la Economía Popular y Solidaria se encuentra amparada por el Art. 283 de la Constitución de la República y por el Art. 18 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en el cual se establece el concepto del Sector Asociativo e indica que “Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley”. (2011)

Por lo expuesto, el tema a investigar reviste gran importancia pues se relaciona con la satisfacción de una de las necesidades básicas de la población: la alimentación y la nutrición, ubicada en la base de la pirámide de Maslow. A su vez, el mejoramiento de la comercialización de leche incidirá en el fortalecimiento de la Asociación y con ello se consolidará el sistema cooperativo en el país. Los resultados que se obtendrán pretenden mejorar la situación de todos los involucrados, entre los que se cuentan a: socios de la organización, consumidores intermedios y consumidores finales.

La importancia que tiene la economía popular y solidaria permite que se desarrolle una estructura que propicia la asociatividad y el cooperativismo, en tal sentido. el Artículo 246 de la Constitución de la República contempla lo siguiente:

Art. 246.- El Estado promoverá el desarrollo de empresas comunitarias o de autogestión, como cooperativas, talleres artesanales, juntas administradoras de agua potable y otras similares, cuya propiedad y gestión pertenezcan a la comunidad o a las personas que trabajan permanentemente en ellas, usan sus servicios o consumen sus productos.

Justificación

Contexto Mundial

Uno de los estudios relacionados a la temática realizado por Francisco Orgaz (2016) demuestra que la industria láctea genera importantes recursos económicos y que puede ser una alternativa para incrementar la riqueza en regiones en vía de desarrollo. Para mejorar la industria productiva se requiere de inversión, nuevas alternativas de comercialización y producción; y, una continua capacitación que promueva la innovación y logre evidenciar que el sector lácteo tiene potencial para contribuir al desarrollo sostenible.

La industria láctea en el mundo es una de las más importante, la leche es el producto más vendido y forma parte del 27% del valor agregado global, la producción se da en todos los países siendo Estados Unidos el principal exportador (FAO , 2018). Según esta fuente, a mediados del 2018 la producción de leche alcanzó los 877 millones de toneladas, con una tasa de crecimiento del 1.8% por año, perspectivas que podrían beneficiar al sector y a la salud. (FAO , 2018).

El crecimiento del sector lácteo va en aumento, puesto que los animales lecheros son una fuente de alimento, de los cuales también se obtienen ingresos, de tal forma que los ganaderos destinan la leche y los productos lácteos tanto para su consumo como para la venta. Los productos lácteos tienen una gran demanda porque son alimentos relativamente económicos y proporcionan energía y una gran cantidad de proteínas y micronutrientes, entre los que se incluyen: calcio, magnesio, selenio, riboflavina y vitaminas B5 y B12, que son fundamentales para reducir el hambre y la desnutrición, especialmente entre los grupos más vulnerables (por ejemplo: mujeres embarazadas y niños) (FAO , 2018).

En promedio la leche aporta 134 kcal de energía/persona por día, 8,3 g de proteínas/persona por día y 7,6 g de grasas/persona, lo que equivale al 5%, 10% y 9% del suministro total de energía, proteínas y grasas, respectivamente. El producto

lácteo es la quinta fuente de energía y la tercera fuente de proteínas y grasas más grande para los humanos (FAO, 2017, pág. 2).

El crecimiento del sector lechero genera fuentes de empleo, lo cual representa un desafío mundial que contribuye a mejorar las condiciones de vida de las personas. Estudios efectuados en Bangladesh, Kenia y Ghana sugieren que cada 100 litros de leche comercializada generan entre 1,2 y 5,7 puestos de trabajo a tiempo completo. (FAO , 2018). Consecuentemente, se tiende a mejorar la calidad de vida al incrementar los ingresos como efecto de un aumento en el empleo.

Contexto Latinoamericano

Para FEPALE (2018), el consumo de productos lácteos en Latinoamérica se sitúa por debajo del consumo de América del Norte o Europa. Aun cuando productos como el queso y la leche representan una parte importante en la dieta de los latinoamericanos, en la mayoría de las áreas rurales de los países de la región el consumo lácteo es preferentemente artesanal y no industrializado. Esta realidad representa un reto para la industria en virtud de la preferencia por formatos más económicos en una región de difíciles condiciones macroeconómicas.

Brasil líder en Latinoamérica en el consumo de lácteos, el cual equivale a US\$ 25.000 millones de ventas al detal. La leche representa el 40% de las ventas al por mayor del sector lechero a finales de 2017. No obstante, en otros países de la región como Colombia, Argentina, Chile y México el queso supera al consumo de la leche. A manera de comparación en América Latina las marcas propias de lácteos no tienen impacto significativo como sucede en el Norte de África y Europa Occidental donde las marcas regionales representan la mayoría de las ventas (FEPALE, 2018).

En países como Brasil, la tercera parte del mercado está marcado por el dominio de pequeños emprendimientos, cuyas ventas equivalen a las alcanzadas por las cinco grandes marcas. Todo lo contrario, sucede en Chile y Colombia, en donde entre los años 2008 y 2016, el dominio de las cinco grandes productoras se

incrementó del 54% al 72%, en desmedro de las pequeñas empresas, especialmente en Chile (FEPALE, 2018).

En la región, el incremento del sector lácteo depende del crecimiento de la población, en virtud de que la incidencia de la población en el PIB es muy significativa en países como Colombia, Perú, Costa Rica y Bolivia. No obstante, las tendencias asociadas al estilo de vida cobran preponderancia en México y Brasil. Con un adicional de ventas proyectado de US\$ 8.900 millones entre 2017 y 2022, Brasil observará el mayor incremento en el sector lácteo en América Latina. Esta estimación supera el crecimiento conjunto proyectado de México, Argentina y Perú (FEPALE, 2018).

Argentina, por su parte es un país que ha tecnificado gran parte de su industria permitiendo que exista diversidad productiva y un mercado altamente competitivo. La generación de fuentes de trabajo tanto directo como indirecto ayudan a dinamizar la economía (Bargo, 2016).

Contexto ecuatoriano

La industria Láctea en el Ecuador produce 5.3 millones de litros por día, lo que motiva a los ganaderos (Ministerio de Agricultura, 2019), sin embargo, hay que considerar que el país está atravesando por una coyuntura económica complicada que dificulta que este sector despunte con relación a otros sectores productivos.



Gráfico N°3 Consumo per cápita de leche

Elaborado por: el autor

Fuente: (Rodríguez R. , 2017).

El consumo per cápita ecuatoriano de leche en los años 2014 y 2015 asciende a 100 litros anuales, para finales de 2016 el consumo se incrementó a 120 litros por año. En el año 2017 se elaboró una fuerte campaña en el sector para elevar a 160 litros anuales el consumo per cápita, que es la cifra recomendada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Rodríguez R. , 2017).

Con la finalidad de fortalecer al sector, las organizaciones ganaderas manejan proyectos con el Ministerio de Agricultura y Ganadería encaminadas a obtener una mayor rentabilidad haciendo uso de la tecnología (Rodríguez R. , 2017).

Las expectativas del sector productivo están orientadas a la exportación, pues el abastecimiento a países cercanos constituye oportunidades que podrían incrementar los niveles de producción. Ecuador está en capacidad de aprovechar estos segmentos de mercado, pero requiere de la industrialización y del cumplimiento de los estándares de los países aledaños, lo que podría lograrse si existiese la estructura y el capital de inversión suficientes (Grijalva, 2017).

La gestión efectuada por dirigentes del sector lácteo en procura de mejorar su industria tuvo frutos, pues en febrero de 2019 se lograron acuerdos con el Gobierno Nacional: declarar una moratoria para el uso del suero de leche para la mezcla con leche líquida y conformar una Mesa técnica conformada por el MAG, el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca y los distintos actores del sector lácteo ecuatoriano para desarrollar y dar seguimiento a los siguientes temas: combate a la informalidad, eficiencias en la producción, oportunidades de maquila, campaña de incremento del consumo lácteo, incremento de las exportaciones de manera urgente de leche líquida como de sus productos derivados, búsqueda de mayor competitividad en la adquisición de insumos para el sector lácteo; para ello, el aporte y la participación de la banca pública es fundamental. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

Adicionalmente, el Gobierno Nacional realizará los respectivos acercamientos para incrementar el uso de leche en la colación escolar y en los distintos centros de rehabilitación del país. Además, se incrementarán los controles para el combate de la informalidad, con el apoyo de veeduría ciudadana. (Ibid)

Por su parte, el sector privado formaría un fondo lechero para promover campañas de consumo, innovación, sustitución de importaciones, exportación de leche y productos lácteos.

Respecto al sector ganadero del Cantón de Pedro Vicente Maldonado se puede afirmar que es uno de los más importantes a nivel nacional, debido a sus favorables condiciones climáticas, convirtiéndose en una zona estratégica para la producción de pasto. Según información del GAD cantonal, se destinan aproximadamente 34.500 hectáreas para el cultivo de diversos tipos de pastos, es decir el 79.4% del total del suelo cultivable del Cantón.

La vasta cantidad y variedad de pasto facilita el crecimiento de la población bovina de distintas razas, predominando la raza Holstein, criolla o mestiza, destinada a doble propósito (carne y leche). En el cantón también existen otras razas, pero son minoritarias, entre las que se cuentan a: Brown Swiss. Normando, Brahaman, Jersey, entre otras.

La producción de leche del cantón es comercializada en el mercado nacional y sus destinatarios finales son, principalmente, empresas como: Rey Leche, Nestlé, Vitaleche, Tony, entre otras.

A través de la cadena productiva de leche se promueve el desarrollo del sector, generando nuevas oportunidades de negocio y facilitando la creación de proyectos gestionados por emprendedores o pequeñas empresas, quienes ofrecen al mercado varios subproductos de la leche como el queso, yogurt, cuajada, dulce de leche, etc., los cuales son vendidos a nivel nacional.

Estas nuevas empresas generan fuentes de empleo, contribuyen a mejorar los ingresos de la población y motivan a los gobiernos subnacionales para que mejoren las carreteras y en general los servicios públicos básicos.

El sector lechero en tiempos de pandemia

Los efectos de COVID-19 en el sector pecuario aún no se han cuantificado en gran medida y todavía no se han percibido en su totalidad. No ha sido posible aun llevar a cabo evaluaciones formales, pero las observaciones actuales revelan perturbaciones en las cadenas de valor del sector. Las enseñanzas extraídas de las epidemias pasadas indican que es probable que estas alteraciones aumenten, junto con sus graves consecuencias socioeconómicas. (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2020)

Efectivamente, estudios posteriores podrán develar el impacto socio económico en toda la cadena productiva del sector lechero: producción, acopio, almacenamiento, transporte, venta y consumo, la cual ha sido afectada por efecto de la pandemia, a pesar de que la leche, por constituir un producto de consumo básico, pudo ser comercializada durante la etapa de confinamiento, aunque no en los volúmenes históricos.

Existen acciones que pueden ser asumidas por el gobierno ecuatoriano para paliar la crisis motivada por el COVID 19, entre las cuales se pueden contar a las siguientes:

- Buscar mercados externos para comercializar la leche y sus derivados
- Promover que la ciudadanía consuma primero los productos nacionales
- Crear líneas de financiamiento con condiciones preferenciales para el sector agropecuario

Por otra parte y al igual que en el resto de la economía, los ganaderos deberán adoptar estrategias innovadoras para la comercialización de la leche, considerando:

los cambios en los hábitos de consumo, la forma de relacionarse con los clientes y la disminución del poder adquisitivo de la población.

Sin duda, el trabajo asociativo cobra vital importancia en estos momentos, pues al trabajar coordinadamente se puede optimizar el uso de mano de obra y el transporte; reducir el contacto entre vendedores y compradores; mejorar el poder de negociación con los clientes; y, realizar acciones solidarias con la comunidad.

Antecedentes de la Asociación

En el cantón Pedro Vicente Maldonado, a partir de los años 70, se crean las primeras asociaciones de comerciantes, relacionadas con la agricultura y la ganadería, posteriormente se han incrementado otros emprendimientos de servicios, comerciales y productivos que han aportado al desarrollo socioeconómico del cantón.

La Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado ASOPEGVIM, es una organización de la economía social y solidaria, creada mediante resolución SEPS-ROEPS-2013-900061 con fecha 24/10/2013, con el fin de fortalecer las actividades individuales y colectivas de los productores del sector y aportar con su trabajo en la economía y desarrollo local.

Misión

Apoyar en el acopio, logística y comercialización de productos ganaderos, que favorezca a la economía y en general a la calidad de vida de sus asociados, mediante operación de calidad, con precios justos de la cadena de abastecimiento de productos ganaderos.

Visión

Lograr el crecimiento económico de los socios y un reconocimiento a nivel nacional acerca de la operación de la Asociación en favor de sus asociados.

Organigrama estructural

La directiva de la organización está compuesta por un presidente, un administrador, un secretario, tres vocales titulares y 3 vocales suplentes. El número de socios en total suman 50, de los cuales 30 se dedican principalmente a la producción y venta de leche.

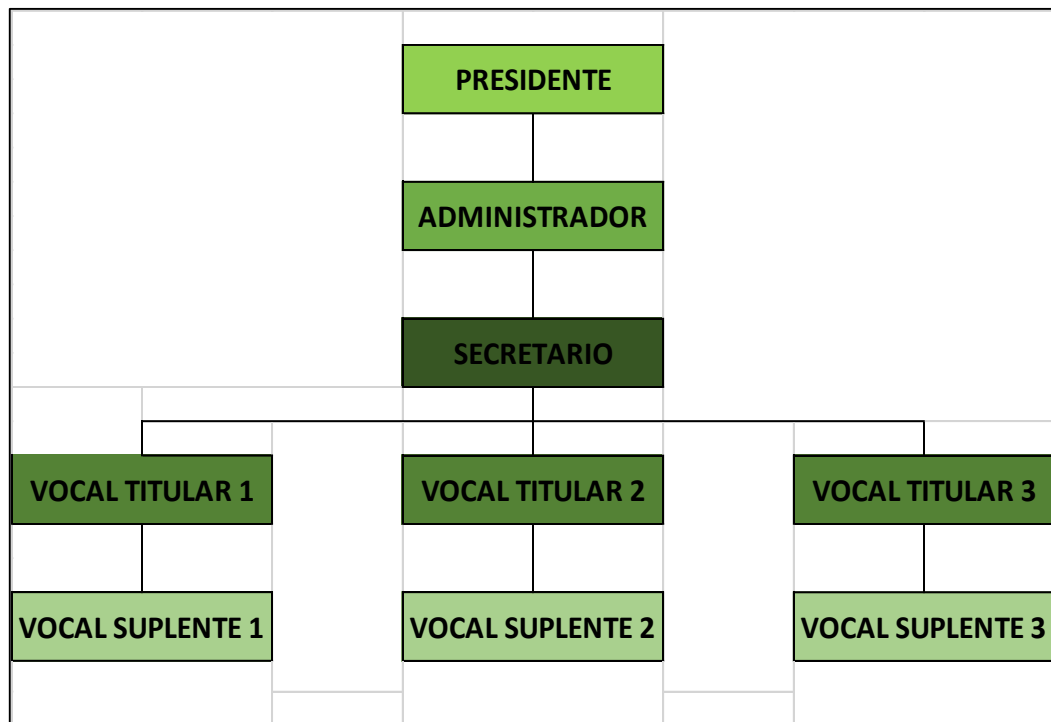


Gráfico N°2 Organigrama de la Asociación

Elaborado por: Autor

Fuente: Investigación de campo

Proceso actual de comercialización de leche

A continuación, se presenta gráficamente el proceso actual de comercialización de leche de la asociación:



Gráfico N°3 Proceso de comercialización de leche

Elaborado por: Autor

Fuente: Asociación de ganaderos

Es evidente que el proceso de comercialización actual debe ser mejorado, a fin de ofrecer un producto de calidad higiénica y sanitaria, pues no es suficiente el recolectar la producción diaria en tanques de aluminio de 20 litros y esperar a que sea recogida por el comprador, sin efectuar de manera previa un análisis bacteriológico.

El comercializar de esta forma limita el contacto y venta directa a las grandes empresas procesadoras de leche, lo que redundaría en un perjuicio económico para los socios y en ganancias para la cadena de intermediación.

Sería deseable que los directivos de la Asociación promuevan la recolección y almacenamiento y venta de manera asociativa, a fin de negociar el producto en mejores precios y elevar los ingresos para los socios y sus familias.

Planteamiento del problema

La Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado no logra mantener un nivel aceptable de ingresos por su actividad lechera y se ha identificado que el principal problema se relaciona con el inadecuado proceso de comercialización de leche, el cual constituye el motivo de la presente investigación.

Entre las principales causas de la problemática evidenciada tenemos:

- a) Los miembros de la organización tienen información insuficiente respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su organización.
- b) El registro, consolidación y sistematización de los datos relativos a la producción de leche del ganado perteneciente a cada socio no se realiza de forma sistemática y por tanto no se cuenta con información fidedigna respecto a la oferta total de leche.
- c) Los directivos y socios de la organización desconocen estrategias competitivas que puedan mejorar su posición en el mercado.
- d) La Asociación requiere de infraestructura que permita el acopio de leche y mejore las condiciones para su comercialización.

La investigación a ser realizada se considera original, puesto que no existe un estudio con las características que se presentan en este trabajo, por lo que es considerada como una respuesta a la problemática existente y le otorga el carácter de novedad científica.

La realización de esta investigación es factible debido a que cuenta con los recursos necesarios para su elaboración, tanto económicos como materiales y lo más importante se cuenta con el apoyo de los miembros de la Asociación.

Los beneficiarios directos de la investigación son los miembros de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado y sus familias.

El objeto de estudio es la industria lechera y el campo de acción está referido al proceso de comercialización de leche producida por la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado durante el año 2018.

A continuación, se presenta el árbol del problema, en donde se visualizan las principales causas y sus consecuencias:

Árbol de problemas

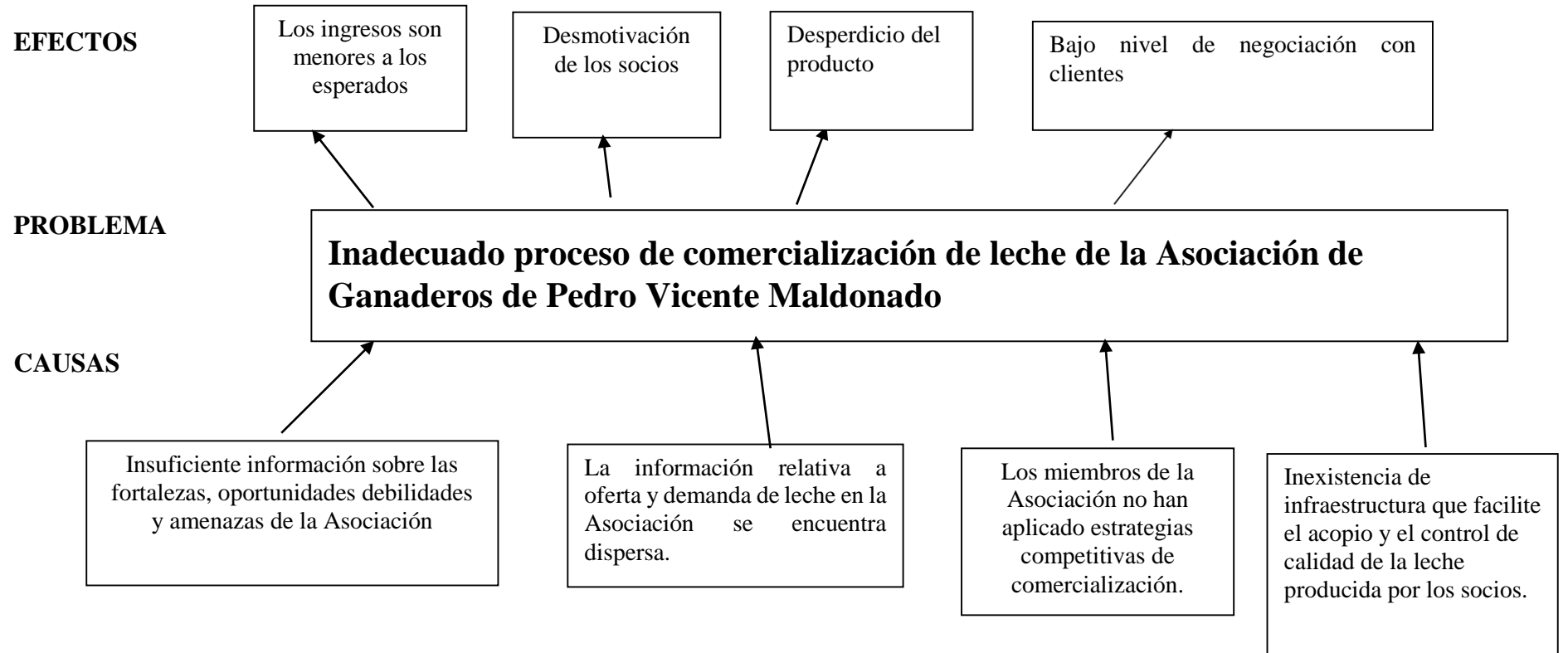


Gráfico N°4 Relación causa – efecto (árbol de problemas)

Elaborado por: Autor

Fuente: Propia

Objetivos

A fin de contribuir a la solución del problema central de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado y en atención a sus principales causas y consecuencias, se plantean los siguientes objetivos.

Objetivo General:

Optimizar el proceso de comercialización de leche de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado, mediante la creación de un Centro de acopio ubicado en el Cantón.

Objetivo Específicos:

1. Identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la asociación, así como su oferta actual de leche.
2. Determinar la demanda y las estrategias competitivas de los productores de la Asociación.
3. Diseñar un modelo de negocio para la comercialización de leche, a partir de la incorporación de un Centro de acopio que mejore la productividad y la dinámica de comercialización en el Cantón.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

Para el desarrollo de la presente investigación se analizaron los siguientes estudios:

En la tesis desarrollada por Duchi y Guevara (2013) titulada Análisis de los factores que determinan la sostenibilidad y sustentabilidad de la Economía social y solidaria para la industrialización y comercialización de la leche y sus derivados en los Cantones Los Bancos, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito, se analizan las variables que garantizan la sostenibilidad de organizaciones de la Economía Social y Solidaria que se dedican a la industrialización y comercialización de leche; y, además se realiza una breve descripción de la producción lechera a nivel nacional y se indica que:

En el Ecuador la mayor producción de leche cruda está en la Sierra. En cuanto a la producción de leche por región para el año 2011; el 76% proviene de la sierra, el 17% de la Costa, el 6% de la Amazonia y el 1% de las Islas Galápagos, el promedio de producción del año 2012 es de 6.375.323.00 litros por día en todo el país, esta producción viene de distintas explotaciones con distintos tamaños y se nota que proviene de las pequeñas Unidades de Producción Agropecuarias (UPA's) con menos de 20 hectáreas

y equivale a 2.8 millones de litros al día; el resto de la producción, es decir 3.575323.00 litros al día corresponde a productores medianos y grandes. No existen datos estadísticos de los entes gubernamentales que determinen el impacto económico resultante de mantener vigente la actividad de estos pequeños productores ubicados en los Bancos, Pedro Vicente y Puerto Quito, quienes acceden escasamente a tecnificación y capacitación. La mayoría de las asociaciones dedicadas a la industrialización y comercialización de leche y sus derivados realizan sus actividades de manera empírica, pues carecen de capacitación sobre aspectos técnicos y modernos para realizar su actividad económica.

Lady Gualán y Alfredo Macas Torres en el año 2012 realizaron el “estudio de factibilidad para la producción y comercialización de derivados de leche, para la asociación artesanal de producción de bienes agrícolas y pecuarios de San Vicente de Andoas, Cantón Pedro Vicente Maldonado”, obteniendo los siguientes resultados:

La comercialización de productos lácteos es factible pues luego del análisis se obtuvieron indicadores que lo ratifican: un valor actual neto positivo de 72.288,85 US y una tasa interna de retorno de 48,84% mayor al costo de oportunidad. Es rentable entonces para la Asociación el dedicarse a la comercialización de los derivados de leche, pues tendrán un trato directo con los ganaderos, que son quienes les proveen de la materia prima, y de esta forma podrán ofrecer un producto de mayor calidad a más bajo precio.

Cristian Marín (2010), en su investigación: “Estudio de factibilidad para la implementación de una finca ganadera para la producción y comercialización de leche y carne, en el cantón Pedro Vicente Maldonado, provincia de Pichincha”, estudiante de la Universidad Técnica del Norte, concluye que:

El Cantón de Pedro Vicente Maldonado dispone de condiciones geográficas idóneas para el fomento de actividades relacionadas al sector primario y secundario. No obstante, su desarrollo debe realizarse en base a estudios técnicos financieros que determinen su viabilidad, permitan generar fuentes de empleo y alcanzar altos niveles de rentabilidad para incentivar a los socios el cumplimiento de la inversión requerida. Dicha investigación presenta un estudio de factibilidad para la puesta en marcha de una finca, basada en la producción de leche y carne de alta calidad, cumpliendo estándares definidos y procesos que permitan disponer de una productividad debidamente planificada. Su desarrollo comprende un estudio externo e interno que permitió consolidar estrategias que se consideran eficientes y necesarias para poner en marcha un negocio competitivo, que apoye a incrementar las alternativas de empleo en el Cantón.

Los resultados de la investigación evidencian la importancia que tiene el desarrollo del sector en cuanto a la producción y los beneficios que obtienen los productores al comercializar la carne y leche. La dinámica productiva y socioeconómica genera nuevas fuentes de trabajo e incrementa los ingresos necesarios para mejorar su calidad de vida.

Desarrollo teórico del objeto y campo

El marco teórico que guiará el desarrollo de la investigación está referido a los siguientes temas: Industria láctea, proceso de producción y de comercialización, economía popular y solidaria y herramientas para realizar el diagnóstico, plantear estrategias, así como para construir el modelo de negocio.

Industria Láctea

La industria láctea es uno de los sectores que está en constante crecimiento, esto se debe a que la leche es uno de los alimentos que se incluye dentro de la dieta diaria de los seres humanos, La industria ha diversificado la línea de productos que van desde productos fermentados hasta productos no fermentados.

Según afirma la FAO (2018, pág. 3):

El consumo per cápita de leche y productos lácteos es mayor en los países desarrollados, pero la diferencia con muchos países en desarrollo se está reduciendo. La demanda de leche y productos lácteos en los países en desarrollo está creciendo como consecuencia del aumento de los ingresos, el crecimiento demográfico, la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios. Esta tendencia es más pronunciada en Asia oriental y sudoriental, especialmente en países muy poblados como China, Indonesia y Vietnam.

La producción láctea en los países en desarrollo se da en sistemas de pequeña escala entre el 80 al 90%, en donde se mantienen procesos artesanales y se manejan a través de la incorporación de asociaciones (FAO , 2018).

Los sistemas de producción láctea son:

- La **Producción lechera rural a pequeña escala:** nace del sistema mixto producción agrícola y pecuaria. En este sentido los ganaderos utilizan el estiércol para los cultivos. Y los animales que poseen no cuenta con alimentación complementaria, se alimenta de pasto y residuos de otros cultivos, así como de forraje de producción propia
- **Producción lechera en pastoreo/agro-pastoreo:** es un sistema que nace del cultivo de la tierra y la leche representa el producto más importante para la

subsistencia del negocio, por tanto, la producción láctea se asocia al cultivo y al pastoreo una práctica nómada que todavía se mantiene en la agricultura.

- **Producción lechera periurbana sin tierra:** un sistema que está orientado al mercado, el sector lechero periurbano está en constante crecimiento debido a la demanda de mercado. Es uno de los sectores que se beneficia por estar cerca de los centros urbanos porque puede proveer de los productos lácteos y cárnicos a la población (FAO , 2018).

Los sistemas de producción tradicionales se mantienen en pequeña escala, y están direccionados al autoconsumo.

Productos lácteos y subproductos

Varios de los productos se han modificado con las nuevas tecnologías, sin embargo, existen otros productos que son tradicionales que se han mejorado de acuerdo a las tendencias del mercado. Los sub-productos que están dentro de la industria lechera se clasifican en fermentados y no fermentados, los mismos que se detallan a continuación:

No fermentados

Dulce de leche: Dulce tradicional de América latina que es empleado para el desarrollo de postres.

La crema o nata: un subproducto que se obtiene al hervir la leche se consume en el desayuno y como parte de otros postres.

Helados de leche y crema: postres que tienen como principal materia prima la leche e incorporan productos complementarios (fresa, mora, tomate, taxo etc.) y que se comercializan (La leche del Ecuador , 2015).

Fermentados

Yogurt: se obtiene al fermentar la leche con bacterias vivas que contribuyen a la transformación crean el yogurt.

Kefir. - bebida que contiene hongos y bacterias un producto fermentado que es consumido por sus altos beneficios.

Kumis. - bebida fermentada que se modifica a través de microorganismos, un producto que contribuye a mejorar la calidad de vida del ser humano.

Probióticos. - bebidas que están fermentadas con lactobacilos y bifidobacterias

Salsas y acompañantes de Yogurt. - Salsas que se desarrollan a base de yogurt que sirven como aderezo en las comidas.

Queso. – es un producto que se obtiene de la separación del suero y de la coagulación de la leche (La leche del Ecuador , 2015).

Beneficios de los productos lácteos

Los beneficios de los subproductos son diversos y contribuyen al desarrollo del ser humano, el consumo regular de los productos mejora la calidad de vida de las personas y a su vez contribuye con su crecimiento, siendo productos recomendados por médicos.

Suero: Contribuye a la elaboración de bebidas deportivas, alimentos para niños y aditivos alimentarios. Además, puede emplearse en la industria farmacéutica y cosmética.

Yogurt: Contribuye a disminuir el colesterol elevado, es bueno para la digestión, para el desarrollo del sistema óseo, ayuda a que los seres humanos tengan una buena salud, desintoxicante.

Kumis. - Beneficia a la salud del ser humano.

Probióticos. - Apoyan al crecimiento de flora intestinal y mejoran la digestión, recomendado en casos de stress.

Salsas y acompañantes. - contribuyen a tener una dieta saludable, por sus valores dietéticos.

Queso. - contiene proteínas, sales, grasas y vitaminas que contribuyen a la salud de los seres humanos (La leche del Ecuador , 2015).

Proceso de producción y de comercialización de leche

El crecimiento del sector lechero tiene relación directa con la calidad del producto y la aceptación por parte del consumidor, en tal sentido es primordial controlar todo el proceso de producción.

Con este objetivo, el MAG en el año 2018 emitió un reglamento para controlar y regular la cadena de producción de leche y sus derivados, incluido el suero de leche.(...) Mediante este instrumento normativo se busca garantizar la calidad en los procesos de producción, manipulación, elaboración, almacenamiento y comercialización de la leche (El Mercurio, 2018).

La alta demanda de productos lácteos ha motivado que las industrias tecnifiquen sus procesos, así pues, varias de las empresas que se encuentran en este sector realizan mejoras en el manejo del ganado y aplican desarrollos tecnológicos para el ordeño, además se apoyan en servicios profesionales de veterinarios, agrónomos y técnicos investigadores especializados, quienes contribuyen al desarrollo de nuevas tecnologías tanto para la mejora de razas como para su alimentación, control fitosanitario, acopio, pasteurización, etc.

Los alimentos procedentes de origen animal requieren de requisitos específicos para garantizar que pueden ser consumidos por los seres humanos, en este sentido los esquemas de trazabilidad se deben cumplir con todos los estándares, para evitar que sean contaminados (Rodríguez M. , 2013). Los puntos críticos en donde existen mayores inconvenientes están en las fases de recolección, enfriamiento y almacenamiento de la leche, pero con el uso adecuado de maquinaria específica y la aplicación de buenas prácticas pecuarias de producción de leche se minimizan los riesgos de contaminación y se garantiza que el producto llegue al consumidor en óptimas condiciones.

Concomitantemente, la industria lechera debe ser responsable con el ambiente y con los procesos que se desarrollan para la obtención de leche y productos

complementarios. Para lo cual se prioriza el consumo de energía térmica, productos de limpieza y desinfección orgánicos, transferencias de la leche por calentamiento directo o indirecto (AINIA , 2012). La finalidad es cuidar el medio ambiente y establecer acciones responsables que sean sostenibles durante el proceso de producción y de comercialización.

Sin descuidar la producción, la forma o el proceso seguido para comercializar la leche es extremadamente importante tanto para quienes forman parte de esta industria, así como para quienes la consumen.

Según la FAO la comercialización de los excedentes de la producción lechera mejora los ingresos, genera empleo en el procesamiento, comercialización y distribución de la leche, y contribuye a la seguridad alimentaria en las zonas rurales. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2020)

Las falencias que se presentan en los procesos de comercialización, principalmente en lo relativo a transporte, cadena de frío y de acopio o almacenamiento son aprovechadas por los intermediarios, quienes se aprovechan de esta situación, aplican políticas de negociación desfavorables y pagan precios menores incluso a los establecidos legalmente.

Es decir que la clave del éxito es en la comercialización puesto que por falta de transporte o un centro de acopio equipado en este caso de la asociación de ganaderos del presente estudio, da como consecuencia que los intermediarios establezcan políticas de negociación favorables, por lo que impide que la asociación obtenga un justo y pueda tener mejores prácticas de controles y mejoramiento de la maquinaria y equipo de cada socio.

Los correctivos que adopten los productores lecheros en su proceso de comercialización podrá elevar su poder de negociación con los clientes, cuyo grado de exigencia respecto de los alimentos en general se ha elevado y diversificado, en virtud del aumento de su poder de negociación en las compras, de la formidable

cantidad de información disponible y de la oferta de una gran variedad de productos (Manual de buenas práctica de ganadeía bovina para la agricultura familiar)

Esta situación se evidencia en la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado, en donde los principales clientes están formados por los intermediarios, quienes establecen las reglas del juego y aprovechan esta ventaja para negociar un precio bajo.

Circuitos cortos de comercialización

Los circuitos de proximidad o circuitos cortos son una forma de comercio basada en la venta directa de productos frescos o de temporada sin intermediarios —o reduciendo al mínimo la intermediación— entre productores y consumidores. Los circuitos de proximidad acercan a los productores al consumidor, fomentan el trato humano y sus productos, al no ser transportados a largas distancias ni envasados, generan un impacto medioambiental más bajo” (CEPAL, 2014)

El contar con un Centro que acopie la producción de leche de los ganaderos de la Asociación mejorará el poder de negociación y facilitará la venta directa a grandes empresas lecheras, mejorando de esta forma el precio recibido por el producto y garantizando a los clientes la entrega de un producto de calidad.

Economía popular y solidaria

“La 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. (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria)”

La economía popular y solidaria está conformada por el sector financiero y no financiero, en donde coexisten diversas formas de organización: cooperativas, mutualistas, asociaciones, organizaciones comunitarias y unidades económicas populares, las cuales son visibilizadas en la Constitución del Ecuador del año 2008 y adquieren relevancia al formar parte del sistema económico nacional tal como lo el artículo 283:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.” (Constitución del Ecuador 2008, 2008)

En este sentido, las organizaciones de la economía popular y solidaria auto gestionan sus actividades de forma colectiva para permitir que existan beneficios comunes para sus miembros y para la sociedad en general, tal como se señala en el artículo 18 de la Ley de la Economía Popular y Solidaria en el cual se detalla quienes conforman el sector asociativo:

“...está constituido por personas naturales, con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, autoabastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipo y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y autogestionada bajo los principios de la presente ley”

Herramientas de diagnóstico y análisis

FODA

Es un instrumento de diagnóstico que se utiliza en la planificación para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

Fortalezas. - Son todos los factores internos positivos de una organización o empresa que contribuyen al logro de sus objetivos. Están referidos tanto a aspectos físicos: infraestructura, materiales, maquinaria, insumos, etc., como a su estructura y ambiente laboral, liderazgo de sus directivos, entre otros aspectos.

Debilidades. - Constituyen los factores negativos internos de una organización o empresa y que de alguna manera son desfavorables o impiden la realización de los objetivos.

Oportunidades. - Se refieren a los aspectos externos que son positivos para la organización y que son beneficiosos para el cumplimiento de los objetivos.

Amenazas. - Son aquellas circunstancias o aspectos que pueden ser controlables por la organización y que pueden ocasionar un gran perjuicio a su supervivencia.

Es importante la aplicación de esta herramienta en la presente investigación, puesto que mediante ella se identificarán los aspectos relevantes: positivos y negativos, internos y externos que deberán ser potenciados o mitigados, según sea el caso, para lograr el crecimiento de la Asociación.

Estrategias para aplicar los resultados del FODA

Una vez que la organización haya realizado su diagnóstico mediante la matriz FODA, es posible establecer estrategias derivadas de los resultados obtenidos. Estas estrategias pueden ser: adaptativas, defensivas, ofensivas y de supervivencia.

Estrategias adaptativas. - Ayudan a superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias defensivas. - Se obtienen al cruzar las variables de fortalezas y amenazas, de esta manera se aprovechan las fuerzas internas para tratar de minimizar el efecto de las amenazas externas.

Estrategias ofensivas. -Se obtienen del cruce de variables de las fortalezas y oportunidades, en este caso la organización utiliza todas las fuerzas a su favor para aprovechar las oportunidades positivas externas.

Estrategias de supervivencia. - Esta estrategia se obtiene identificando las amenazas externas más relevantes y las debilidades internas significativas para generar opciones que traten de minimizar el impacto de las debilidades y hacerles frente a las amenazas.

Modelo de negocio

Un modelo de negocio es una representación del esqueleto de la actividad empresarial. Es una propuesta, generalmente por escrito, de lo que el empresario ofrecerá al mercado y cómo lo hará. Su estructura determinará el valor de la misma. (Debitor, s.f.)

Modelo de negocio “CANVAS”

Un modelo de negocios recoge las bases de creación de valor de un negocio o proyecto. Es una simplificación, un plano, un croquis, que recoge las bases de un negocio o proyecto (Iñaki Heras)

En este sentido, la asociación de ganaderos tendrá que definir los factores primordiales que incluyen una propuesta de valor para llegar a un determinado segmento de mercado y a sus clientes potenciales.

Este modelo consta de nueve bloques que son: segmento de clientes/mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos, actividades, socios clave y estructura de costos.

Segmento de clientes.-Se refiere a que el producto o servicio está orientado a uno o varios segmentos del mercado.(...) Algunos consejos para distinguirlos son: demografía; psicología, comportamiento y procedencia. (Fundación Nantik Lum, 2017)

Propuesta de valor. - Se enfoca en las necesidades de los clientes y en la forma de satisfacerlas, a través de una propuesta de valor. Algunos de los ejemplos son: diseño, trato, precio, innovación, tiempo. (Ibid).

Canales. -Se refiere a los canales de distribución mediante una propuesta de valor.

Relación con clientes. - Se identifican a los clientes y la forma como se logra atraerlos para garantizar su fidelización al producto y a la empresa.

Fuentes de ingresos. - Se refiere a identificar la procedencia de los ingresos, segmentos de los clientes y los medios de pago que utilizan.

Recursos clave. - Son considerados como los recursos materiales, económicos y humanos que tiene una organización y que son importantes para su funcionamiento.

Actividades clave. - Son las acciones que generan mayor atractivo y que hace que el negocio funcione. Son necesarias para crear una propuesta de valor que seduzca a los clientes y así poder vender, fidelizar e incrementar los ingresos monetarios. Sabiendo lo que el cliente demanda y lo que el negocio ofrece, hay que cuidar mucho las actividades que atraen a esos compradores. (Fundación Nantik Lum, 2017)

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma y tipo de investigación

La presente investigación tendrá un paradigma cuantitativo y cualitativo, mediante el cual se podrá identificar a través de datos de la encuesta y entrevista la necesidad que tiene la asociación de optimizar el proceso de comercialización de leche mediante la creación de un centro de acopio.

Según Bernal (2012, pág. 57) define al método cuantitativo como: “la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresan relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva”.

Para el cumplimiento del primer objetivo se realizará un diagnóstico de la situación actual en base a la información obtenida de las encuestas aplicadas a los 30 miembros de la Asociación de Ganaderos.

Mientras que, para el cumplimiento del segundo objetivo, la información recopilada será de tipo cualitativa, pues provendrá de la aplicación de entrevistas a directivos de la Asociación.

La modalidad de la investigación es de tipo no experimental puesto que no hay manipulación de las variables ni se someten los sujetos a condiciones de experimentación. La investigación según su tipo será descriptiva.

La investigación de campo se desarrollará en la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado y la información que de ella se obtenga, junto a información y datos recopilados de fuentes secundarias, servirán para el cumplimiento del tercer objetivo de la investigación.

Procedimientos para la búsqueda y procedimiento de los datos

A continuación, se presentan los elementos que permitirán la búsqueda y procesamiento de datos.

Población

Son todos los individuos que formarán parte de la investigación, para lo cual se establecen algunas tipologías comunes que se observarán durante el proceso de investigación.

En este sentido, la población será finita, se pretende trabajar con un número conocido de individuos quienes forman parte de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado, el procedimiento de búsqueda de quienes forman parte de la asociación será mediante el registro de socios que posee la organización.

Muestra

Es una parte representativa del universo que será objeto de estudio y de análisis del cual se obtendrá información relevante. Considerando que nuestro universo es pequeño, no se aplicarán las encuestas a una muestra sino a todos los socios de la organización, que en nuestro caso es de 30 personas.

Por otra parte, las entrevistas se efectuarán a dirigentes de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado, quienes manejan información relevante y valiosa para la investigación.

Procedimiento de recolección de la información

Métodos

Método Inductivo - Deductivo. –“El método inductivo, se basa en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observación o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías” (Cegarra, 2012, pág. 45). No obstante, bajo esta apreciación, el método inductivo será empleado para la observación de hechos que se desarrollan alrededor de la producción y comercialización de leche de Pedro Vicente Maldonado, información que será analizada, asimismo se utilizará el método deductivo “que parte de la premisa general o universal, para sacar conclusiones de un caso particular. Partiendo de enunciados generales formula enunciados particulares” (Martínez, 2014, pág. 36). Por tanto, se empleará el método deductivo, pues se partirá de situaciones generales para obtener conclusiones.

Técnicas, Instrumentos

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos serán los que se detallan a continuación:

Revisión Documental

La revisión documental es el proceso que está direccionado a la obtención de información, en donde se recopila y revisan los temas propuestos que servirán de base para cumplir con los objetivos de la investigación. En este sentido, la información será recolectada de fuentes primarias, en base a documentos que contengan información relativa a la conformación de la asociación, directiva, socios, producción y venta de leche, entre otros.

Encuesta

Es un método de recopilación que se estructura con preguntas abiertas y cerradas utilizados para recopilar información relevante, el mismo que se aplicará a los integrantes de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado, esta información servirá para conocer la situación actual desde la perspectiva de los socios.

Entrevista

Una técnica de recopilación de información que permitirá obtener datos cualitativos a través de entrevistas a dirigentes de la Asociación de Ganaderos con la finalidad de recopilar sus datos y criterios respecto a: oferta y demanda de leche en la Asociación, proceso de comercialización actual, materiales y equipos utilizados, actuales y potenciales clientes, entre otra información relevante para la investigación.

Observación directa. - Mediante esta técnica se identificará en tiempo real la actual situación de la asociación con respecto a producción, comercialización, recurso: humanos, materiales, y equipo que la asociación está utilizando y que requiere mejorar o adquirir para el mejoramiento de sus procesos.

Por tanto, la información que permite elaborar el diagnóstico se la obtendrá mediante el levantamiento de información de fuentes primarias, de las encuestas efectuadas a los socios, de las entrevistas a directivos de la Asociación y de la observación realizada in situ.

Diagnóstico de la situación actual

Con el propósito de obtener datos e información fidedigna que permita conocer la situación actual de la Asociación de ganaderos de Pedro Vicente Maldonado, se levantó una encuesta a sus socios y una entrevista a informantes clave; el formato

de la encuesta se encuentra en el Anexo 1 y el procesamiento de la información obtenida se presenta a continuación:

Resultados de la ENCUESTA

Preguntas generales

Edad

Cuadro N°1. Edad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 25 a 30 años	7	23%
De 31 a 50 años	13	43%
Más de 51 años	10	33%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

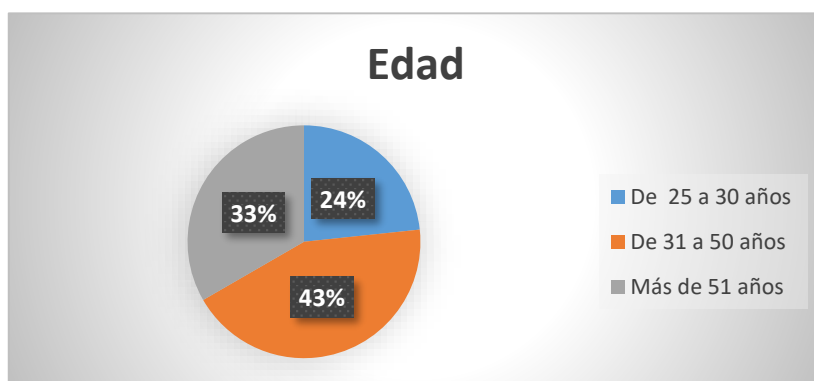


Gráfico N°5 Edad

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio de campo realizado a los integrantes de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado el 47% de los encuestados está en un rango de edad de 31 a 50 años, el 33% más de 51 años y el 23% de 25 a 30 años de edad. Un alto porcentaje de los encuestados que pertenecen a la Asociación se encuentran en un rango de edad de adultez mayor.

Género

Cuadro N° 2. Género

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	25	83%
Femenino	5	17%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

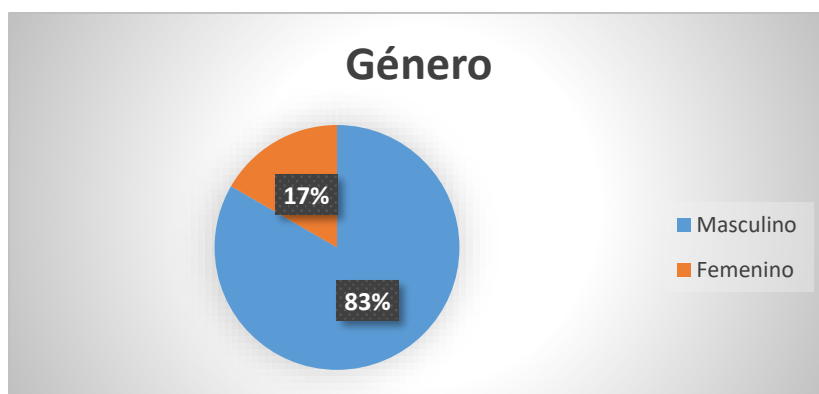


Gráfico N°6 Género

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

Análisis

Los datos obtenidos en la encuesta muestran que el género predominante es el masculino con el 83% mientras que el 17% es femenino.

Ámbito socio demográfico:

1 ¿Hace cuánto tiempo reside en Pedro Vicente Maldonado?

Cuadro N°3. Pregunta 1 Tiempo de residencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 años	5	17%

De 4 a 5 años	9	30%
Más de 5 años	16	53%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

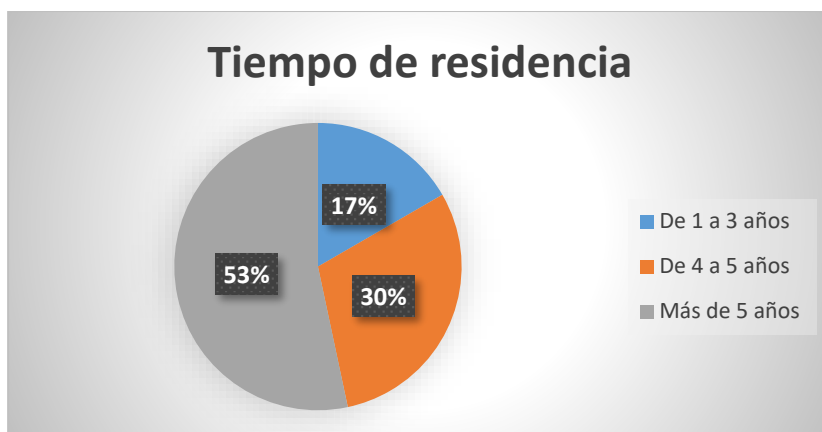


Gráfico N° 7 Pregunta 1 Tiempo de residencia

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

Análisis

La información obtenida del estudio denota que el tiempo de residencia de los socios es más de 5 años con el 53%, el 30% vive de 4 a 5 años y el 17% de 1 año a 3 años; evidenciando que un alto porcentaje de los encuestados han vivido desde hace varios años en Pedro Vicente Maldonado, han crecido y se han educado en el sector y forman parte del crecimiento y desarrollo de las actividades del sector primario de la economía.

2 ¿La propiedad en la que usted vive es?

Cuadro N° 4. Pregunta 2 Propiedad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Propia	20	67%
Renta	8	27%
Prestada	2	7%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

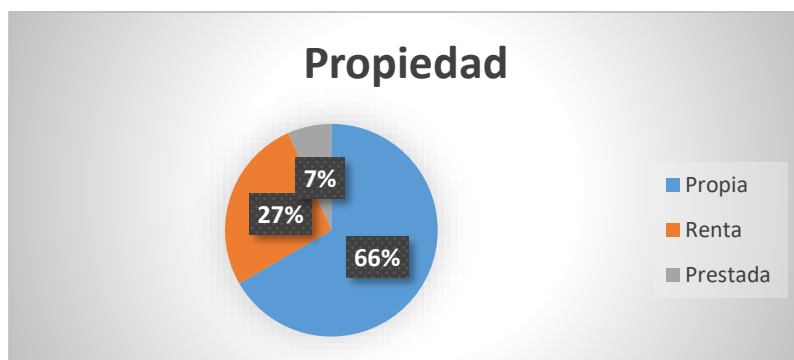


Gráfico N° 8 Pregunta 2 Propiedad

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

Análisis

Los resultados obtenidos denotan que el 66% de los encuestados vive en su propiedad, el 27% renta y el 7% prestada.

De los 30 encuestados 20 viven en sus propiedades, dedicando a actividades primarias para producir las tierras que poseen.

3 ¿Ha contratado personal en los últimos años?

Cuadro N° 5. Pregunta 3 Contratación de personal

	2015	2016	2017
0 - 1	19	21	20
2 - 3	9	8	7
4 o más	2	1	3

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

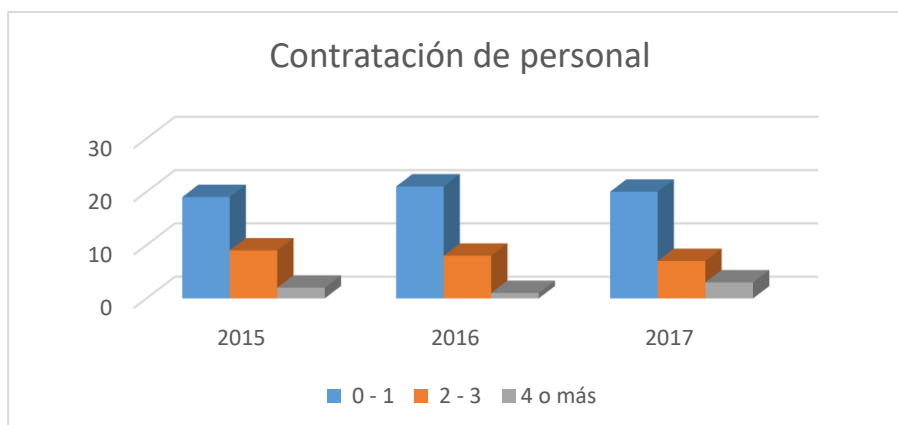


Gráfico N° 9 Preguntar 3 Contratación de personal

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

Análisis

En general la contratación de nuevo personal es baja, pero se incrementa cada año, evidenciando que la Asociación promueve el empleo en el sector. Sin embargo, en el año 2016 se observa una mínima disminución de contratación de personal, que puede estar relacionada a la crisis económica vivida por el país en ese año.

Ámbito de producción lechera

4 ¿Cuánto tiempo pertenece a la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado?

Cuadro N°6. Preguntar 4 Tiempo de residencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 2 años	4	13%
De 3 a 5 años	20	67%
Más de 5 años	6	20%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

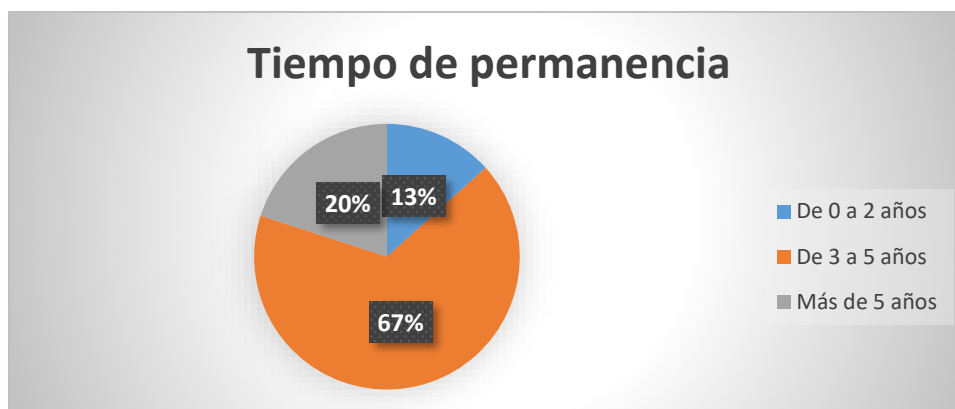


Gráfico N° 10 Pregunta 4 Tiempo de residencia

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

Análisis

Los resultados obtenidos en el estudio de campo realizado en la Asociación demuestran que, el 67% de los encuestados se unieron a la Asociación hace 3 o 5 años, considerándolos como socios con una antigüedad media.

5 ¿Qué porcentaje de producción de leche utiliza para su autoconsumo?

Cuadro N° 7 Pregunta 5 Porcentaje de autoconsumo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 5 %	6	20%
De 6 a 10%	16	53%
Más de 10%	8	27%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

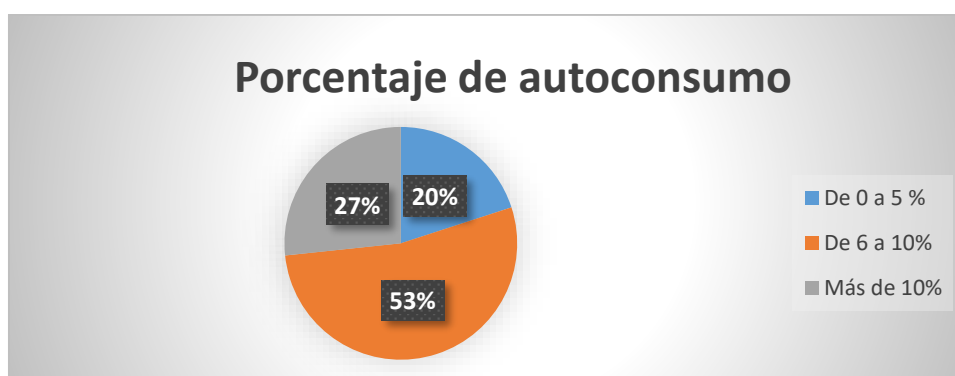


Gráfico N° 11 Pregunta 5 Porcentaje de autoconsumo

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

Análisis

Los datos obtenidos del estudio de campo demuestran que el 53% de socios utilizan del 6 al 10% de leche para su autoconsumo, produciendo varios productos derivados de la leche que comercializan en Pedro Vicente Maldonado.

6 ¿Cuántos litros de leche produce en promedio produce al día?

Cuadro N° 8. Pregunta 6 Promedio de litros diarios de leche

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 75 litros diarios	1	3%
De 76 a 100litros diarios	4	13%
De 101 a 150 litros diarios	20	67%
De 151 en adelante	5	17%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

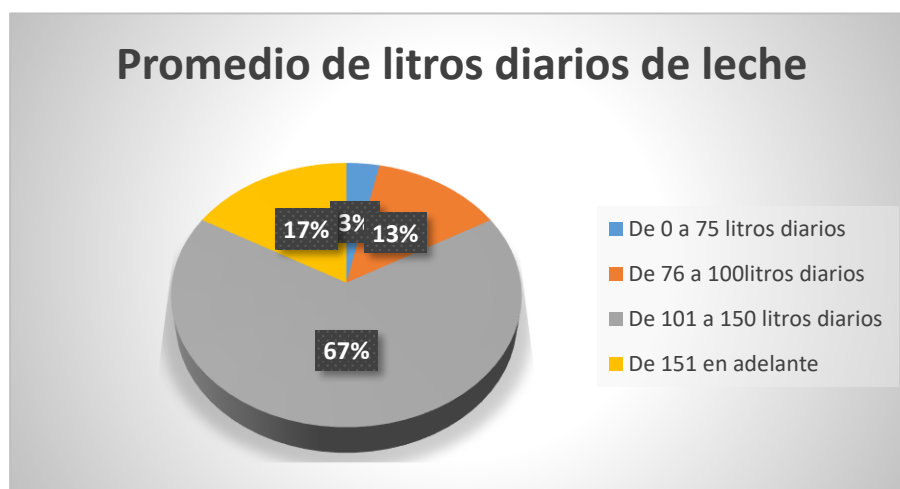


Gráfico N° 12 Pregunta 6 Promedio de litros diarios de leche

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

Análisis

Los resultados derivados del estudio de campo evidencian que la mayor parte de los ganaderos produce entre 101 a 150 litros diarios de leche y en promedio la producción diaria es de 120 litros.

7 ¿Le verifican algún parámetro de calidad durante la entrega de leche?

Cuadro N° 9. Pregunta 7 Calidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo



Gráfico N° 13 4Pregunta 7 Calidad

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

Análisis

Casi la totalidad de la leche recibida en la Asociación tiene un control de calidad de forma previa, garantizando la calidad del producto que luego será comercializado. Sin embargo, un 7% de los socios encuestados mencionan la carencia de dicho control.

8 ¿Qué tipo de ordeño se realiza?

Cuadro N° 10. Pregunta 8 Tipo de ordeño

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Manual	8	27%
Mecánico	22	73%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo



Gráfico N°14 Preguntar 8 Tipo de ordeño

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

Análisis

De acuerdo a los datos derivados del estudio de campo el tipo de ordeño que realizan los ganaderos de la asociación es mecánico en un 73% y el 27% manual.

Los ganaderos que cuenta con una mayor cantidad de bovinos realizan el ordeño de manera mecánica mientras que los productores pequeños y medianos mantienen técnicas de ordeño manuales.

9 ¿Considera usted que tiene utilidades financieras aceptables en la producción de leche?

Cuadro N° 11. Preguntar 9 Utilidades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	33%
No	20	67%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

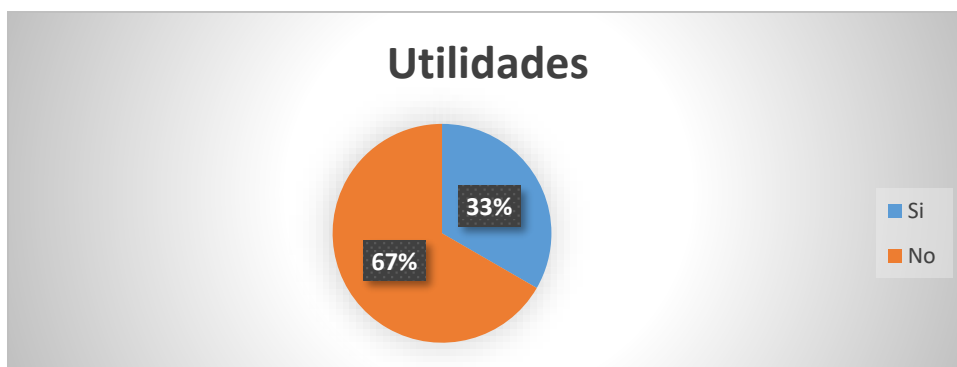


Gráfico N°15 Preguntar 9 Utilidades

Elaborado por: El autor
Fuente: Estudio de Campo

Análisis

Casi el 70% de los encuestados no obtiene utilidades aceptables, lo que perjudica sus finanzas y desmotiva su permanencia en la Asociación.

Cuadro N° 12. Preguntar 9 ¿Por qué?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
El precio de compra es bajo	12	41%
No cumplen con lo establecido en la ley	18	59%
Total	30	100%

Elaborado por: El autor
Fuente: Estudio de Campo



Gráfico N°16 Preguntar 9 ¿Por qué?

Elaborado por: El autor
Fuente: Estudio de Campo

Análisis

El 59% de los encuestados indica que sus ingresos no son los esperados porque en el sector no se cumple con lo que estipula la Ley respecto al precio fijado para

la comercialización de leche. El 41% piensa que el problema está en el mercado, sin que tomen en cuenta siquiera el tema legal.

En todo caso, la variabilidad de precios tiende a ser el detonante de incertidumbre y de bajos ingresos para los ganaderos.

Resultados de la ENTREVISTA

Las entrevistas se realizaron a representantes de la Asociación, considerados como informantes claves, a fin de obtener información sobre la realidad interna de la Asociación.

- **¿La asociación está inscrita en la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria?**

Si estamos inscritos con los documentos en regla de la asociación.

- **¿La asociación tiene un centro de acopio?**

No disponemos de un centro de acopio, pero si necesitamos para poder recolectar la leche de todos los socios y vender directamente.

- **¿Quiénes y de qué manera están relacionados los diferentes involucrados en la cadena productiva de la comercialización de leche en Pedro Vicente Maldonado?**

En la cadena productiva de comercialización intervienen los ganaderos, quienes venden la leche a los intermediarios pues estos tienen camiones adecuados para transportar la leche, puesto que la asociación no los tiene y para los socios es más fácil que el intermediario se dirija a cada finca y compre la leche.

- **¿Con respecto al balanceado la asociación compra o cada socio lo hace?**

La asociación no compra, pero si ha negociado con el Consejo Provincial de Pichincha para que cada socio adquiriera el balanceado a precios más bajos que en el mercado.

- **¿Dentro de estos procesos productivos se incluyen controles del veterinario?**

Los controles que realiza el veterinario de la asociación tiene una periodicidad mensual, incluyendo las medicinas para el ganado en el caso de que estén enfermos.

- **¿Los socios reciben capacitaciones con respecto al proceso de producción de leche?**

Sí, pero una vez al año por parte del Municipio, lo que no es suficiente pues no todos los socios tienen el equipo y maquinaria adecuada, incluso quienes poseen equipamiento requieren capacitación sobre su uso y correcto funcionamiento.

- **¿A qué precio vende la asociación a los intermediarios?**

En promedio, los miembros de la asociación venden el litro de leche cruda a 0.37 centavos de dólar a intermediarios.

- **¿La asociación conoce a quienes venden los intermediarios?**

La Asociación tiene conocimiento de que los intermediarios venden la leche a grandes empresas que se abastecen de varios ganaderos de la zona y se estima que su demanda diaria en el Cantón es la siguiente:

Cuadro N° 13. Demanda por comprador de leche

N	Nombre del comprador de leche a la Asociación	Cantidad demandada (litros/día)
1	Nestlé	2 500
2	Asociación Andoas	300
3	Quesera San Fernando	250
4	Productos lácteos Guerrero	1 530
5	Productos lácteos Santa María	1 500
6	Productos lácteos Celica	250
7	Productos lácteos Noroccidente	154
		6 484

Elaborado por: El autor

Fuente: Estudio de Campo

- **¿La Asociación de Ganaderos dispone de equipos o tecnificación que favorezca a los asociados o la transformación del producto?**

Algunos socios disponen de tanques de refrigeración, pero no se dispone de otro equipamiento. La Asociación como tal no dispone de un equipamiento que contribuya a mantener la cadena de frío de la leche.

- **¿Cuál cree usted que puede ser una amenaza para la asociación?**

Los intermediarios y las asociaciones lecheras de Santo Domingo de los Tsáchilas constituyen una fuerte competencia por cuanto ellos poseen una mejor producción de leche, debido a que la raza del ganado es más productiva, por ejemplo, Jersey o Holsen.

Otra amenaza para la Asociación es el robo de ganado lechero a los socios.

- **¿La asociación dispone de un modelo de negocios que les permita mejorar la producción de leche?**

No hemos tenido un modelo de negocio a seguir para mejorar la producción de la leche todo se lo realiza en forma empírica.

- **¿La asociación cuenta con recursos financieros para invertir en el mejoramiento de la producción de leche como por ejemplo adquisición de maquinaria y equipo y la construcción de un centro de acopio?**

La asociación si dispone de dinero para realizar inversiones, el problema es la falta de acuerdos entre los socios.

Sistematización de los resultados

Encuesta

- Los productores que mayor cantidad de ganado poseen desarrollan técnicas de ordeño mecánicas.
- En promedio la producción de leche por socio es de 120 litros al día.
- Los ingresos recibidos como producto de la comercialización de leche no satisfacen las aspiraciones de los miembros de la Asociación, pues en muchas ocasiones los intermediarios ni siquiera pagan el precio establecido por el gobierno nacional.

- **Producción de leche de los ganaderos de la Asociación**

La oferta de leche producto del trabajo de los miembros de la Asociación se resume en la siguiente tabla:

Cuadro N° 14. Oferta de leche producida por la Asociación

Número de socios	Producción	Pérdida en la producción	Venta de leche a intermediarios	Precio de Venta a intermediarios	Venta de leche a intermediarios
	Litro/día	Litros/día	litros/día	\$/litro	Ingreso diario
1	150	2	148	0.37	54.76
2	155	2	153	0.37	56.61
3	166	4	162	0.37	59.94
4	174	2	172	0.37	63.64
5	145	2	143	0.37	52.91
6	86	2	84	0.37	31.08

7	96	5	91	0.37	33.67
8	146	2	144	0.37	53.28
9	147	5	142	0.37	52.54
10	117	3	114	0.37	42.18
11	115	2	113	0.37	41.81
12	75	1	74	0.37	27.38
13	108	2	106	0.37	39.22
14	116	3	113	0.37	41.81
15	114	5	109	0.37	40.33
16	110	5	105	0.37	38.85
17	105	3	102	0.37	37.74
18	115	3	112	0.37	41.44
19	126	3	123	0.37	45.51
20	100	3	97	0.37	35.89
21	101	4	97	0.37	35.89
22	106	4	102	0.37	37.74
23	104	4	100	0.37	37

24	102	3	99	0.37	36.63
25	101	3	98	0.37	36.26
26	170	3	167	0.37	61.79
27	120	3	117	0.37	43.29
28	130	2	128	0.37	47.36
29	150	2	148	0.37	54.76
30	140	3	137	0.37	50.69
	3690	90	3600		\$ 1332

Elaboración: Marco Ramírez

Fuente: Entrevista al presidente de la asociación

Como se puede observar en la tabla anterior, los ganaderos de la asociación producen 3.690 litros diarios menos las pérdidas, lo que daría un total de producción promedio de 3.600 litros, los cuales son comercializados a \$ 0.37 dólares, que es el precio promedio que pagan los intermediarios por el litro de leche en finca. Por tanto, al día se registraría un ingreso promedio de \$1 332 para los ganaderos de la asociación.

- **Demanda actual y demanda insatisfecha**

Como se presentó anteriormente, en el cantón de Pedro Vicente Maldonado la demanda actual de leche cruda es, en promedio, de 6 484 litros al día.

Considerando que los ganaderos de la Asociación producen 3600 litros/día, en promedio, se calcula que la demanda insatisfecha diaria es de 2 884 litros de leche.

A continuación, se presenta el cálculo anual de la demanda insatisfecha de leche cruda en el cantón Pedro Vicente Maldonado:

OFERTA: 3 600 litros diarios *365 días = 1 314 000 litros anuales

DEMANDA: 6 484 litros diarios *365 días = 2 366 660 litros anuales

Demanda insatisfecha = 1 052 660 litros anuales

Matriz FODA

Tomando como base la información recopilada en las encuestas y en las entrevistas se construyó la matriz FODA de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado, cuyos resultados se presentan a continuación:

Cuadro N° 15. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- La asociación cuenta con recursos económicos para invertir en el mejoramiento del proceso de comercialización de la leche	1. Falta de equipamiento y maquinaria para el proceso de la comercialización de leche. 2. Bajos niveles de tecnificación, se mantiene una producción artesanal.
2.-Legalidad en su constitución jurídica.	3. Insuficiente conocimiento sobre nuevas técnicas de comercialización y la aplicación de buenas prácticas en la industria láctea.
3.-Estan debidamente registrados en la Superintendencia de Economía popular y Solidaria	4. No se han implementado mejoras en los procesos de producción y de comercialización de la leche.
4.- Reciben capacitación por parte del municipio para mejoramiento de la producción una vez al año.	5. Falta de un centro de acopio de leche. 6. Falta de acuerdos entre los socios
5.-Reciben balanceado para el ganado a bajo costo por parte del Consejo provincial de Pichincha.	7. No disponen de un modelo de negocio que tienda a mejorar su posición en el mercado y a incrementar sus ingresos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Vender directamente a las empresas sin intermediarios. 2. Participación en ferias y eventos 3. Contar con un marco normativo que favorece el consumo de leche y garantiza un precio mínimo para el productor en finca. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los intermediarios. 2. Las asociaciones de Santo Domingo de los Tsáchilas puesto que son una fuerte competencia por cuanto ellos poseen una mejor calidad de ganado (Jersey o Holsen). 3. Enfermedades del ganado 4. Robo de ganado a los socios. 5. Pandemia de COVID 19 |
|---|--|

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

Cuadro N° 16. Estrategias a partir del FODA

MATRIZ	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA	1 La asociación cuenta con recursos económicos para invertir en el mejoramiento del proceso de comercialización de la leche	1. Falta de equipamiento y maquinaria para el proceso de la comercialización de leche.
	2 Legalidad en su constitución jurídica.	2. Bajos niveles de tecnificación, se mantiene una producción artesanal.
	3 Están debidamente registrados en la Superintendencia de Economía popular y Solidaria	3. Insuficiente conocimiento sobre nuevas técnicas de comercialización y la aplicación de buenas prácticas en la industria láctea.
	4 Reciben capacitación por parte del municipio para mejoramiento de la producción una vez al año.	4 No se han implementado mejoras en los procesos de producción y de comercialización de la leche
	5 Balanceado del ganado a bajo costo por parte del Consejo provincial de Pichincha	5. Falta de un centro de acopio de leche.
		6.-Falta de acuerdos entre los socios
		7.-No disponen de un modelo de negocio

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION.
1.-Vender directamente a las empresas sin intermediarios.	F1, F5, F6, O1,OP2	D4,D6,D7 01, 03
2.- Participación en ferias y eventos socio productivos	Invertir en la construcción de un centro de acopio que permita la venta directa	Elaborar un modelo de negocio que le permita a la Asociación mejorar su proceso de comercialización y por ende su situación financiera.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
1. Los intermediarios.	F1, F5, F6,O1,OP2	D2, D3, D4, D10, A2, A3, A4, A5
2. Las asociaciones de Santo Domingo de los Tsáchilas es una fuerte competencia por la calidad de ganado que poseen	Diseñar un plan que permita el mejoramiento de los procesos de producción, transporte y comercialización.	Capacitarse en el manejo de maquinaria y equipo con nuevas tecnologías, para mejorar la producción y comercialización de leche. Adquirir ganado de mejor raza para toda la asociación con la finalidad de incrementar y mejorar la producción de leche.
3. Enfermedades del ganado		Aplicar en el Centro de Acopio los protocolos sanitarios de bioseguridad para lograr reducir al máximo el contagio de COVID 19 entre las personas que realizan actividades relacionadas con la producción y comercialización de leche.
4.-Robo de ganado lechero a los socios		
5.- Pandemia COVID 19		

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

Cuadro No. 17 Resumen de estrategias

Estrategias ofensivas	Estrategias de reorientación
Invertir en la construcción de un centro de acopio que permita la venta directa.	Elaborar un modelo de negocio que le permita a la Asociación mejorar su proceso de comercialización y por ende su situación financiera.
Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia
Diseñar un plan que permita el mejoramiento de los procesos de producción, transporte y comercialización.	Capacitarse en el manejo de maquinaria y equipo con nuevas tecnologías, para mejorar la producción y comercialización de leche.
	Adquirir ganado de mejor raza para toda la asociación con la finalidad de incrementar y mejorar la producción de leche.
	Aplicar los protocolos de bioseguridad como una medida preventiva para evitar contagios de COVID 19 en los procesos productivos y de comercialización.

Elaborado por: El autor

Fuente: Entrevista al presidente de los socios y observación directa

La información recopilada durante el proceso de la investigación permitió determinar las estrategias que facilitan optimizar el proceso de comercialización de la leche producida por los miembros de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado, priorizando aquella referida a la construcción de un Centro de Acopio de propiedad de la Asociación, en el cual se almacenará la leche producida por los socios y se la mantendrá debidamente refrigerada hasta la entrega a los clientes, aplicando los protocolos de bioseguridad correspondientes, a fin de minimizar el contagio de COVID 19 en cada una de las actividades relacionadas con la producción y comercialización de la leche.

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Propuesta de solución al problema

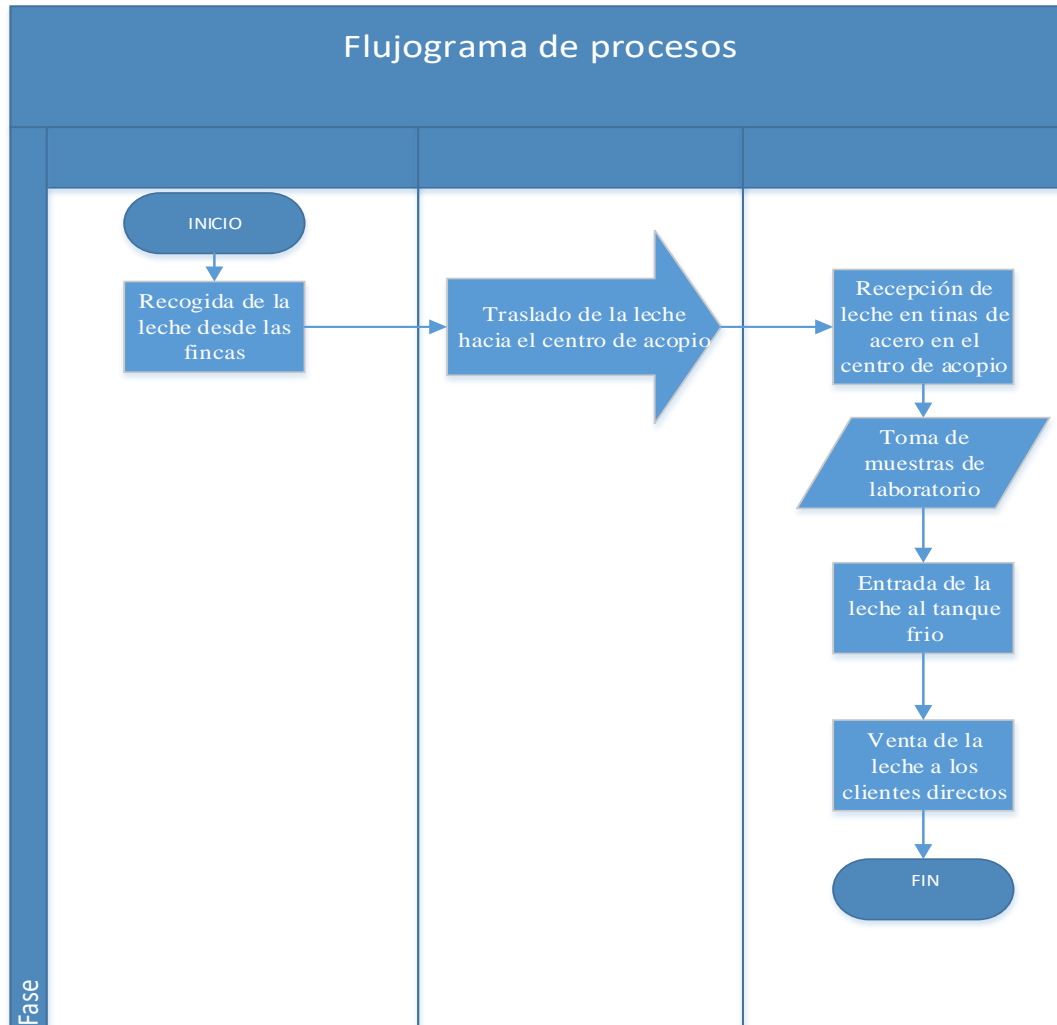
Nombre de la propuesta:

Diseñar un modelo de negocio que optimice el proceso de comercialización de leche, a partir de la incorporación de un Centro de Acopio.

Teniendo como base las estrategias del FODA y el Modelo de Negocios CANVAS se rediseñó el proceso de comercialización de leche y el flujograma resultante se presenta en el gráfico N°17.

El modelo de negocios planteado permitirá a la asociación contar con una herramienta para detectar los elementos que generan valor al negocio y lograr un mejoramiento continuo que se traduzca en un incremento de ingresos para sus socios. Los aspectos analizados interactúan entre sí y están referidos a: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones claves y estructura de costos.

Gráfico N° 17. Flujograma del proceso de comercialización



Fuente y elaboración: Autor
Modelo de Negocio: CANVAS

1.-Segmento de mercado

Los clientes potenciales de la Asociación de ganaderos de Pedro Vicente Maldonado son empresas dedicadas al procesamiento de leche cruda, ya sea para la venta al consumidor final o para la elaboración de subproductos de la leche como: quesos, yogurt, dulces, etc.

Las empresas que se ubican en este segmento de mercado son conocidas por los miembros de la asociación, conforme lo afirmaron sus representantes durante la entrevista efectuada y son principalmente las siguientes: Nestlé, Asociación Andoas, Queseras San Fernando, Productos lácteos Guerrero, Productos lácteos Santa María, Productos lácteos Celica y Productos lácteos Noroccidente.

Los potenciales clientes son conocedores de la calidad de leche que se produce en la zona, pero requieren que la Asociación facilite el proceso de acopio y garantice la permanencia de su calidad y de la cadena de frío.

Otra característica de este potencial segmento es que son sustanciales, esto quiere decir que son rentables, pues estarían dispuestos a pagar un precio más alto siempre y cuando se garantice la calidad de la leche y la aplicación de buenas prácticas pecuarias en su producción y comercialización.

Los precios de venta del litro de leche al consumidor final, en el mercado nacional, son los siguientes:

Cuadro. N° 18 Precio de las principales marcas de leche

Marcas	Funda	Tetra Pack		
		Ultra pasteurizada	Semidescremada	Deslactosada
Vita leche	\$ 0.79	\$ 1.28	\$ 1.69	\$ 1.39
Nutri leche	\$ 0.88	\$ 1.29	\$ 1.03	\$ 1.27
Rey leche	\$ 0.94	\$ 0.89	\$ 1.30	\$ 1.36
La Lechera	\$ 0.95	\$ 1.43	\$ 1.52	\$ 1.83
Tonny		\$ 1.36	\$ 1.25	\$ 1.70
Andina	\$ 0.76	\$ 1.24	\$ 1.29	\$ 1.55
Parmalat	\$ 0.77	\$ 1.27	\$ 0.89	\$ 1.54

Elaborado por: Marco Ramírez

Fuente: Investigación de campo

Como se puede observar en el cuadro anterior, la diferencia de precios entre las principales marcas de leche que se encuentran en el mercado es mínimo, elevándose en el caso de leche semidescremada o deslactosada.

Es importante indicar que el precio mínimo al productor ha sido fijado en \$ 0,42 centavos de dólar por litro de leche, mediante el Acuerdo Ministerial 394, emitido por el MAG el 4 de septiembre de 2013, el cual no es respetado por los clientes actuales que en su mayoría son intermediarios entre los ganaderos y las empresas que procesan la leche cruda.

2.-Propuesta de valor

La ventaja competitiva que tiene la Asociación radica en el control de calidad que se realizará a la leche en el Centro de Acopio, pues se contará con un laboratorio básico en donde se efectuará el análisis fitosanitario respectivo para garantizar la inocuidad, por otro lado, mantendrá la cadena de frío y procurará mejorar la calidad composicional de la leche para que tenga mayores niveles nutritivos y sea más eficiente durante los procesos de producción de derivados lácteos.

3.- Canales de distribución y comunicación

Para mejorar y facilitar la venta de leche por parte de la Asociación a las empresas procesadoras se construirá un Centro de Acopio. En dicho Centro se receptorá la leche producida por los ganaderos de la Asociación en dos turnos, uno diurno y otro vespertino, coincidiendo con las jornadas de ordeño.

El Centro de Acopio se convertirá en un espacio de encuentro y comunicación directa entre los clientes potenciales y los miembros de la Asociación de Ganaderos, en donde los productores recibirán un mejor precio por la leche comercializada y a su vez, los potenciales clientes recibirán un producto que garantiza su calidad.

De esta forma se contribuirá a mejorar la economía de los socios, de las empresas y de los clientes finales.

El Centro de Acopio se construirá en un terreno plano de propiedad de la Asociación, en un área de 1 000 m², el diseño comprende los siguientes espacios:

recepción, laboratorio, tanque de almacenamiento, bodega, oficinas, sala de espera, despacho, casilleros, servicios higiénicos y duchas, totalizando 500 m² de construcción.

Externamente el Centro de Acopio tendrá accesibilidad para carga, descarga, parqueaderos particulares y jardines. (Ver Anexo 2)

4.-Relación con los clientes

La relación que mantenga la Asociación con sus potenciales clientes facilitará su fidelización. Por tanto, es preciso contar con un registro sistematizado de los clientes en una base datos, identificando sus necesidades, gustos y preferencias, a fin de atender sus necesidades el momento de la venta y brindando un seguimiento en la posventa. Los medios que se utilizarán son: teléfono, correo electrónico, WhatsApp, visitas personalizadas y recursos virtuales que faciliten una relación directa y eficaz con los clientes.

Se invitará a los clientes a conocer presencialmente el proceso de producción y comercialización de la leche o se lo hará a través de medios digitales como videos o presentaciones, en los cuales se pueda observar el cuidado del ganado, el tipo de alimentación, el proceso de ordeño, el traslado de la leche al Centro de Acopio, el análisis fitosanitario efectuado en el laboratorio, el almacenamiento en los tanques fríos y en general todo los procesos inherentes al producto de calidad que ellos están dispuestos a adquirir en la Asociación.

A futuro se podrá contar con un software CRM (Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes) que es una aplicación informática que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes, a fin de atender sus necesidades y anticiparse a ellas. Este software está orientado a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa.

5.- Fuentes de ingresos

Los ingresos provienen básicamente de las ventas que se efectúen, sin embargo, es preciso indicar que la Asociación mantiene un fondo común alimentado con los aportes de los socios y cuyo destino es potestad de su máximo órgano de gobierno que es la Junta General de Socios.

Como se indicó en párrafos anteriores, el precio que pagan los intermediarios por litro de leche, en promedio, es de \$ 0,37 centavos de dólar, pero se espera mejorar el poder de negociación con los clientes potenciales a quienes se entregaría un producto de mejor calidad y en óptimas condiciones sanitarias, negociando el precio de venta final en al menos \$ 0,50 centavos de dólar por litro de leche cruda.

El análisis de costos que sustenta la estimación del precio de venta de leche cruda se presenta en la estructura de costos de la propuesta del modelo de negocios, sección 9 del modelo CANVAS.

6.- Recursos clave

Entre los principales recursos clave tenemos:

- Terreno para la construcción del centro de acopio de leche
- Recursos financieros de la asociación para la construcción del centro de acopio
- Maquinaria y equipo de laboratorio:
 - ✓ Tanques de enfriamiento de 2000 litros
 - ✓ Transformador monofásico de 15Kva autoprotegido
 - ✓ Tina de recepción de leche 2000litros
 - ✓ Pistola ácido métrica
 - ✓ Probeta plástica de 1000 ml
 - ✓ Lactodensímetro 15gc y 20 gc
- Muebles y enseres
- Equipo de oficina

- Infraestructura funcional del Centro de Acopio

7.- Actividades clave

- Crianza de ganado
- Producción de leche
- Control de calidad
- Personal capacitado para el ordeño y que aplican normas de seguridad Sanitaria.
- Capacitación permanente a los miembros de la asociación y personal operativo que están en contacto con los procesos de producción, recolección, análisis, enfriamiento y venta directa de la leche.
- Comunicación directa con los clientes

8.- Socios clave

- Consejo Provincial de Pichincha
- Municipio de Pedro Vicente Maldonado y las autoridades de los cantones vecinos
- Dependencias del MAG, del Ministerio de la Producción
- Agencia de Regulación y Control fito y zoonosanitario

9.-Estructura de costos

La estructura de costos está referida básicamente a aquellos relativos a la inversión para la construcción del Centro de Acopio y a los costos necesarios para su operación, conforme al siguiente detalle:

Cuadro N° 19. Costo de inversión para la creación de un centro de acopio de la Asociación de ganaderos de Pedro Vicente Maldonado

Rubros	Unidad	Cant	P/unitario	P/Total
Construcción del Centro de Acopio (*)				\$ 138,500.00
Maquinaria y equipo de laboratorio				\$ 14,094.50
Tanques de enfriamiento de 2000litros	U	2	\$ 5,500.00	\$ 11,000.00
Transformador Monofásico De 15 Kva Autoprotegido	U	1	\$ 1,120.00	\$ 1,120.00
Tina de recepción de leche 2000 litros	U	2	\$ 50.00	\$ 100.00
PISTOLA ácido métrica	U	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
Probeta plástica de 1000 ml	U	10	\$ 44.45	\$ 444.50
Lactodensímetro 15gc Y 20gc	U	10	\$ 43.00	\$ 430.00
Muebles y enseres				\$ 650.00
Archivador	U	1	\$ 115.00	\$ 115.00
Escritorio	U	1	\$ 85.00	\$ 85.00
Sillas	U	15	\$ 30.00	\$ 450.00
Equipo de oficina				\$ 738.00
Computadora Core I5357034ghz 8gb				
Ram240gb	U	1	\$ 469.00	\$ 469.00
Impresora Epson L3150 multifunción y tinta continua L4150	U	1	\$ 269.00	\$ 269.00
Costo total de la inversión				\$ 153,982.50

Elaborado por: Marco Ramírez

Fuente: Investigación de campo

NOTA (*): El rubro “Construcción del Centro de Acopio” incluye materiales y mano de obra.

Cuadro N° 20. Gastos operativos anuales para la Asociación

Descripción	Unidad	Cant	P/Uni	V/U Mensual	V/T Anual
Costos de producción					\$ 570,644.50
Costo del producto pagado a socios					565,020
Insumos de laboratorio					\$ 5,624.50
Reactivos para muestras de laboratorio	muestra anuales	730	\$ 5.00		\$ 3,650.00
Tina de recepción de leche 2000 litros		2	\$ 50.00		\$ 100.00
PISTOLA ácido métrica		10	\$ 100.00		\$ 1,000.00
Probeta plástica de 1000 ml		10	\$ 44.45		\$ 444.50
Lactodensímetro 15gc Y 20gc		10	\$ 43.00		\$ 430.00

Gastos administrativos y de mantenimiento				\$ 34,620.00	
Administrador medio tiempo	Meses	1	\$ 550.00	\$ 6,600.00	
Promotor pecuario (inseminación)	6 meses	6	\$ 550.00	\$ 3,300.00	
Veterinario (1)	Meses	12	\$ 1,250.00	\$ 15,000.00	
Operario (1)	Meses	12	\$ 400.00	\$ 4,800.00	
Servicios básicos		12	\$ 300.00	\$ 3,600.00	
Útiles de oficina		12	\$ 40.00	\$ 480.00	
Mantenimiento del tanque de enfriamiento	Meses	12	\$ 20.00	\$ 240.00	
Limpieza de instalaciones y tanques	Meses	12	\$ 50.00	\$ 600.00	
Depreciación					\$ 1,100.00
Maquinaria	mes/año	12	\$ 91.67	\$ 1,100.00	
Total egresos				\$ 606,364.50	

Elaborado por: Marco Ramírez

Fuente: Investigación de campo

Como se puede observar en el cuadro precedente, el rubro más incidente dentro de la estructura de los costos operativos es el pago a los ganaderos de la Asociación, a quienes se reconocerá el valor de \$0,43 centavos de dólar por litro de leche entregado en el Centro de Acopio.

Según información proporcionada por informantes claves de la Asociación, el costo de producción de un litro de leche, en promedio, para el ganadero fluctúa entre \$0.30 y \$0.35 centavos de dólar.

La normativa señala que los productores recibirán \$0,42 centavos de dólar por la venta del litro de leche, que es el precio oficial conforme indica el Acuerdo 394 emitido por el del MAG. Además, se establece que las industrias lácteas y en general toda persona natural o jurídica que adquiera leche cruda, está obligada a reportar los precios pagados a sus proveedores a la Subsecretaría de Producción Pecuaria.

El precio por litro de leche al productor está indexado en un 52.4% al precio de venta al público de la leche UHT en funda, en el mercado nacional, más componentes como: calidad higiénica y calidad sanitaria. Por tanto, si el precio de venta al público de la leche UHT en funda es de \$ 0,80 centavos de dólar; el precio

de indexación por litro de leche pagado al productor es de \$0.42 centavos de dólar más bonificaciones por calidad. (Ministerio de Agricultura y Ganadería).

Las gestiones y procesos de negociación que realice la Asociación con los clientes potenciales posibilitará cumplir con la normativa nacional e incluso reconocer a sus socios un valor adicional por cada litro de leche entregado en el Centro de Acopio.

Resumiendo:

- El precio pagado por litro de leche al socio será de \$0,43 centavos de dólar.
- El costo operativo para la Asociación por litro de leche es de \$0,46 centavos de dólar, pues el costo total anual es de \$606.364,5 y el total anual de litros de leche asciende a 1 314 000.
- El valor residual entre el precio de venta (\$0,50 centavos de dólar) y el costo operativo de la Asociación (\$0,46 centavos de dólar) será utilizado para efectuar reinversiones a favor de los socios y para mantener un proceso de mejoramiento continuo.

Cuadro N°21. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Años /proyecto	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Venta de leche		\$ 657,000.00	\$ 676,710.00	\$ 697,011.30	\$ 717,921.64	\$ 739,459.29
Otros ingresos (valor residual de la maquinaria)						\$ 5,500.00
Total ingresos		\$ 657,000.00	\$ 676,710.00	\$ 697,011.30	\$ 717,921.64	\$ 744,959.29
Inversión						
Construcción del Centro de Acopio	\$ 138,500.00					
Maquinaria y equipo de laboratorio	\$ 14,094.50					
Muebles y enseres	\$ 650.00					
Equipo de oficina	\$ 738.00					
Total de inversión	-\$ 153,982.50					
Egresos						
Costo de producción		\$ 570,644.50	\$ 570,815.69	\$ 570,986.94	\$ 571,158.23	\$ 571,329.58
Gastos de administración y mantenimiento		\$ 34,620.00	\$ 34,620.00	\$ 34,620.00	\$ 34,620.00	\$ 34,620.00
Depreciación maquinaria		\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Total egresos		\$ 606,364.50	\$ 606,535.69	\$ 606,706.94	\$ 606,878.23	\$ 607,049.58
F.N.C (INGR - EGRES)	-\$ 153,982.50	\$ 50,635.50	\$ 70,174.31	\$ 90,304.36	\$ 111,043.40	\$ 137,909.71

Elaborado por: Marco Ramírez

Fuente: Investigación de campo

Parámetros de proyección

Los ingresos registrados en el Flujo de Caja provienen de la venta directa de leche a los clientes potenciales a un precio promedio de \$ 0.5 centavos de dólar el litro, este precio permanece constante durante los años proyectados. Se prevé que la producción crezca en alrededor del 3%, conforme lo advierten los directos de la Asociación, y ese fue el parámetro utilizado en la proyección.

En otras palabras: los 3.600 litros de leche producidos diariamente se multiplican por 365 días, obteniendo un total de 1.314 000 litros/año que multiplicados por el precio de venta de \$0.50 centavos de dólar da como resultado \$657.000 dólares de ingresos anuales.

Con respecto a los gastos, se consideró el rubro costo de producción, que incluye:

- a) El valor pagado a los socios por la cantidad de leche entregada a la Asociación para su comercialización, es decir 3.600 litros, a un precio de \$0.43 centavos de dólar, que es un precio mayor al que actualmente reciben de los intermediarios e incluso al establecido por Ley (52,4% del precio de comercialización de leche al público, que actualmente es de \$80 centavos de dólar)
- b) Insumos utilizados en el laboratorio para el control de calidad, temperatura y microbiología.

La diferencia entre el precio pagado por litro de leche al productor (\$0.43 centavos de dólar) y el precio de venta a los potenciales clientes (\$0.50 centavos de dólar) será utilizado por la Asociación para cubrir los gastos administrativos, de operación, mantenimiento y de ventas.

Se estimó que los gastos crezcan en la misma proporción que los ingresos, puesto que el panorama es incierto respecto al comportamiento de precios, debido a la pandemia del COVID 19.

Determinación de la tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) se emplea para descontar los flujos de fondos del proyecto y su forma de cálculo se presenta seguidamente:

Cuadro N° 22. Tasa TMAR

Tasa TMAR		
Tasa activa	11,83%	A julio 2020
Tasa pasiva	6.24%	A julio 2020
Promedio (f)	9.04%	
Riesgo País (RP)	3.37%	Al 30 de junio 2020
Inflación máx anual (i)	1.20%	Mayo del 2020
TMAR ACTUAL	13.61%	

Elaborado por: Marco Ramírez

Fuente: Banco Central del Ecuador

Indicadores de viabilidad del proyecto de construcción del Centro de Acopio

Cuadro N° 23. Valor Actual Neto

2020	2021	2022	2023	2024	2025
\$ (153,982.50)	\$ 44,570.36	\$54,370.12	\$ 61,586.00	\$ 66,658.74	\$72,870.25

VAN= \$ 146,072.98

El valor actual neto del proyecto es mayor a 1 y por tanto el proyecto es viable.

Cuadro N° 24 Tasa Interna de Retorno y relación beneficio costo

TIR =	42%
B/C (Ind. Rentabilidad) =	3

Elaborado por: Marco Ramírez

Fuente: Marco Ramírez

Considerando que el proyecto da como resultado una TIR mayor a la tasa de descuento, que la Relación beneficio/costo es mayor a uno y que el VAN es positivo se concluye que el proyecto es viable, rentable y estará en capacidad de cubrir las expectativas de sus socios, puesto que recibirán por cada litro de leche un valor superior al que actualmente es pagado por los intermediarios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo al estudio realizado y conforme al objetivo general se logró evidenciar que la creación del Centro de Acopio es financieramente viable y facilita la optimización del proceso de comercialización de leche evitando la presencia de intermediarios, con lo cual se mejoran los ingresos de los socios, mejora la calidad de vida y se motiva su permanencia en la organización.

Adicionalmente, el proyecto de construcción del Centro de Acopio, enmarcado en la lógica del modelo de negocios planteado, permitirá mejorar los servicios que brinda la Asociación a sus miembros, pues recibirán el asesoramiento de un médico veterinario de manera permanente, aumentará el poder de negociación respecto a los clientes y entregará un producto de calidad con controles fitosanitarios, lo que beneficiará a los socios, clientes y a la sociedad en su conjunto.

- Se realizó un diagnóstico situacional mediante el FODA, observando que una de las principales fortalezas está en la liquidez financiera que tiene la Asociación para invertir en el mejoramiento de los procesos de producción y de comercialización; dentro de las debilidades más notorias está el bajo nivel de tecnificación y capacitación; con respecto a las oportunidades se identificó con claridad a los clientes potenciales (empresas procesadoras de leche); y, como una de las principales amenazas esta la pandemia del COVID 19 que puede afectar a las ventas.
- El estudio permitió conocer que la oferta actual de leche de los ganaderos de la Asociación que se dedican a esta actividad es de 3.600 litros/día, equivalente a 1.314.000 litros de leche anuales.
- A través de la presente investigación, fue posible estimar el requerimiento de leche en el cantón por parte de las empresas procesadoras, estableciendo que su demanda al día es de 6 484 litros de leche, en promedio. Por tanto, la

demanda insatisfecha es de 2 884 litros/día y de 1 052 660 litros de leche al año.

- Por otra parte, teniendo como base la información recopilada en el trabajo de campo, fue posible determinar varias estrategias a partir del FODA, priorizando aquella relativa a la construcción del Centro de Acopio de Leche de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado y las medidas de bioseguridad para evitar el contagio del COVID en los procesos de producción y comercialización de la leche, dando cumplimiento de esta forma al objetivo dos del trabajo de titulación.
- La propuesta relativa al Modelo de Negocios se basa en el modelo CANVAS, mediante el cual se plantea la construcción del Centro de Acopio y el mejoramiento del proceso de comercialización de la leche producida por los ganaderos de la Asociación. A su vez, el modelo permitió estimar la factibilidad del proyecto, obteniendo indicadores favorables para su ejecución: VAN positivo y una TIR del 42%

Recomendaciones

- Socializar con los miembros de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado el modelo de negocios desarrollado en esta investigación, mostrar la factibilidad financiera de construir el Centro de Acopio, evidenciar las ganancias que podrían tener al ejecutar el proyecto, así como los puntos débiles que deben ser mejorados para lograr un mejoramiento de la organización y consecuentemente de sus socios y familias.
- Implementar en la Asociación Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de leche (BPP) con la finalidad de asegurar un mejoramiento continuo en los procesos de producción y comercialización, incluyendo adicionalmente medidas de bioseguridad tendientes a evitar el contagio por COVID 19.

- Implementar mecanismos innovadores que tiendan a satisfacer las necesidades de los clientes y fidelizarlos, utilizando para el efecto los canales virtuales y las redes sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria . (15 de 02 de 2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria* . Obtenido de SEPS :
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- 50 minutos. (2015). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. España : Economía y empresa .
- Agenda de Desarrollo Noroccidental . (2016). *Sistema Nacional de Información* . Ecuador : Agenda de Desarrollo Noroccidental .
- Agrocalidad . (13 de 03 de 2015). *OPERATIVO INTERINSTITUCIONAL DE CONTROL Y REGULACIÓN DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE LECHE Y SUS DERIVADOS*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/operativo-interinstitucional-de-control-y-regulacion-de-la-cadena-de-produccion-de-leche-y-sus-derivados-2/>
- AINIA . (2012). *Mejores técnicas disponibles en la Industria láctea* . España : AINIA.
- Bargo, F. (2016). *Análisis tecnológicos y Prospectivos sectoriales* . Argentina : Mincty .
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON.
- Bisquera, R. (2012). *Metodología de la investigación* . Madrid : La Muralla .
- Boisier, S. (2014). *Desarrollo (Local): ¿ De que estamos Hablando ?**. Ecuador : FLACSO .
- Bucheli, J., & Román, J. (2005). *La situación, tendencias y posibilidades de las microfinanzas*.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación* . Madrid : Díaz de Santos .
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización . (01 de 01 de 2019). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización* . Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf
- Comunidad Social MP . (29 de 03 de 2017). *Sistema de agua potable por gravedad en Pedro Vicente Maldonado*. Obtenido de Pichincha al día:
<http://www.pichinchaldia.gob.ec/actualidad/item/2716-sistema-de-agua-potable-por-gravedad-en-pedro-vicente-maldonado.html>
- Consejo Municipal . (08 de 02 de 2015). *Tierra, Clima y Gente* . Obtenido de Ordenanza :
<http://www.pedrovicentemaldonado.gob.ec/Ordenanzas/Residuos.pdf>
- Coraggio, J. (2009). *¿Qué es lo económico? Materiales para un debate necesario contra el fatalismo.*, Buenos Aires : CICCUS .
- Coraggio, J. (2011). *Economía Social y Solidaria*. Ecuador: Abya-Yala.
- Corporacion de Estudios y Publicaciones. (2014). *Economía social y solidaria. ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA. NUEVOS PARADIGMAS EN LA, 2*.
- de Sousa Silva, J. (2014). La crisis global de la “innovación para el desarrollo”. Del positivismo al constructivismo para construir. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 11-15.
- Duchi, T., & Guevara, V. (2013). *Análisis de los factores que determinan la sostenibilidad y sustentabilidad de la Economía social y solidaria para la industrialización y comercialización de la leche y sus derivados en los Cantones Los Bancos, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Esparcia, J., & Noguera, J. (2011). *Gestión y promoción del desarrollo local*. España: Universidad de Valencia.
- FAO . (2018). *Sistemas de producción* . Estados Unidos : FAO .
- FAO. (31 de Agosto de 2017). *El sector lechero mundial: Datos*. Obtenido de FAOSTAT:
<http://www.dairydeclaration.org/Portals/153/FAO-Global-Facts-SPANISH-F.PDF?v=1>
- FEPALE. (18 de Enero de 2018). *Panorama del sector lácteo en América Latina*. Obtenido de Infoleche: <http://fepale.org/infoleche/2018/01/18/panorama-del-sector-lacteo-en-america-latina/>
- Fuertes, M. (2011). *De la economía global al desarrollo local*. España : PUV.
- Furche, C., & Martínez, H. (2017). *Identificación y Análisis de las Fortalezas y Restricciones del Crecimiento Agroalimentario Chileno*. Chile : OPEDA .
- GAD. (2016). *Producción*. Recuperado el 29 de Octubre de 2018, de Gobierno Autónomo Descentralizado Mubicipal del Cantón Pedro Vicente Maldonado:
<http://www.pedrovicentemaldonado.gob.ec/index.php/mi-canton/produccion>

- Galaviz, J., Mayett, Y., Cavaros, J., De la rosa, P., & Sánchez, A. (2013). *Estrategias de integración de la cadena agroalimentaria*. España: Palibrio.
- Garzón, R. (10 de 05 de 2018). *Agricultura*. Obtenido de Costo de litro de leche : <https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Literal-b1.-Directorio-de-la-Instituci%C3%B3n-ilovepdf-compressed1.pdf>
- Gobierno Autónomo descentralizado municipal del cantón Pedro Vicente Maldonado . (2015). *Mi Canton*. Pedro Vicente Maldonado : Gobierno Autonomo Descentralizado.
- Grijalva, J. P. (25 de 07 de 2017). El sector lechero ecuatoriano . (RTU, Entrevistador)
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos: home*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/
- Jacome, V. (2016). *Economía social y solidaria: reflexiones desde sus actores*. Quito: IAEN.
- Juárez, G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Líder*, 23, 9-28.
- Kliksberg, B. (2016). *Hacia la inclusión digital: Enseñanzas de Conectar Igualdad*. Buenos Aires : Granica .
- La Hora . (30 de 08 de 2011). La hora . *El rico queso del noroccidente*, págs. 2-3.
- La leche del Ecuador . (2015). *Historia de la lechería Ecuatoriana*. Quito : Centro de la industria láctea del Ecuador .
- Laville, J., & García, J. (2012). *Crisis capitalista y economía solidaria: Una economía que emerge como alternativa real*. España : Icaria .
- Ley de la economía Popular . (2013). *Objeto y ambito de aplicación*. Ecuador : Ministerio de Inclusión Económica y social .
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (28 de Abril de 2011). Recuperado el 20 de Junio de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orgánica%20de%20Economía%20Popular%20y%20S>
- Madruga-Torres, A. (2014). Los sistemas productivos locales en la gestión del desarrollo local en Cuba. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 7-8.
- Martínez, C. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Madrid : Universidad Nacional de educación a distancia .
- Mayorga, C., Ruiz, M., Mantilla, L., & Moyolema, M. (2012). *Los procesos de producción y la productividad en la industria de calzado ecuatoriana*. Quito : I Congreso Iberoamericano de Investigación sobre MIPyME .
- Ministerio de Agricultura. (02 de 02 de 2019). *Producción de leche*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/02/02/nota/7170050/ecuador-exportara-productos-lacteos-peru>
- Modelandum. (05 de 10 de 2016). *Artículos sobre modelización*. Obtenido de Financiera : <http://modelandum.com/modelizacion/que-es-un-modelo-financiero/>
- Monge-Rodríguez, Y., & Macías-Chávez, A. (2016). El desarrollo local. Enfoques para su conceptualización. *OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma. Vol.13 No.39, enero-junio*, 226-238.
- Noguera, J. (2016). *La visión territorial y sostenible del desarrollo local*. España : Universidad de Valencia .
- Norba. (2011). El capital social . *Revista de geografía*, 69-83.
- Núñez, S. (2011). El derecho de asociación . *Revista de Derecho*, 49-82.
- Orgaz, F. (2016). *La industria láctea como generador de riqueza en regiones vias de desarrollo*. República Dominicana : Universidad de UTESA.
- PARIBAS . (2015). *El glosario de la sostenibilidad*. Barcelona : Real Estate .
- PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR - PNBV. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Ecuador: Plan del Buen Vivir.
- PNUD . (2012). *Capital social*. Estados Unidos : PNUD .
- PNUD . (01 de 01 de 2019). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Que hacemos : <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Ramirez, A. (2012). *Estrategias de aprendizaje y comunicación*. Colombia : EDUEC.
- Rivas, R. (2012). *Manual de Investigación Documental*. Barcelona-España: Plaza y Valdez.
- Rodríguez, M. (2013). *Envasado y acondicionamiento de productos lácteos. INAE0209*. Barcelona : ICE Editorial .
- Rodríguez, R. (23 de 05 de 2017). Ganadería . *El sector lechero del país está motivado*, págs. 2-3.

- Sarria, M. (2010). *Economía Popular* . Español: La otra economía .
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito-Ecuador: REPÚBLICA DEL ECUADOR-CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (CNP).
- Senplades. (2018). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo | Ecuador*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/>
- SEPS . (01 de 01 de 2018). *Conoce que es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps>
- Serra, D. (2014). *Méodos cuantitativos para la toma de decisiones*. España: Gestión 2000.
- Stohr, W., & Taylor, D. (1981). *Development from above or be The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*, J. Wiley and Sons. Estados Unidos : Chichester.
- Tejera-Escull, P. (2006). Objeciones a la teoría del desarrollo local (desde una perspectiva tercermundista). La Habana: Cuba Siclo XXI. <https://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/congreso06/ponencias06.htm>.
- Toro, I., & Parra, R. (2012). *Método y conocimiento metodología de la investigación* . Medellin : Fondo Editorial .
- Vásquez, A. (2016). *La Política de desarrollo económico local*. Quitop : FLACSO.
- Vásquez, D. (2016). *Análisis del desarrollo económico para el emprendimiento* . Ecuador : ESPE.
- Vera, L. (18 de 05 de 2016). *La Investigación Cualitativa*. Obtenido de www.ponce.inter.edu/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html

ANEXOS

Anexo N°1 Formato de encuesta

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

ENCUESTA

Objetivo:

Determinar la incidencia de la producción de leche de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado en el desarrollo local.

Preguntas generales

Edad

De 25 a 30 años ()

De 31 a 50 años ()

Más de 51 años ()

Género

Femenino ()

Masculino ()

Ámbito socio demográficos

1 ¿Hace cuánto tiempo reside en Pedro Vicente Maldonado?

De 1 a 3 años ()

De 4 a 5 años ()

Más de 5 años ()

2 ¿La propiedad en la que usted vive es?

Propia ()

Rentada ()

Prestada ()

3 ¿A contratado personal en los últimos años?

Al 2015 ¿Cuántos?

Al 2016 ¿Cuántos?

Al 2017 ¿Cuántos?

Ámbito de producción lechera

4 ¿Cuánto tiempo pertenece a la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado?

De 0 a 2 años ()

De 3 a 5 años ()

Más de 5 años ()

5 Qué porcentaje de producción de leche utiliza para su autoconsumo%

De 0 a 5% ()

De 6 a 10% ()

Mas de 10% ()

6 ¿Cuántos litros de leche produce al día?

De 0 a 75 litros diarios ()

De 0 a 76 litros a 100 diarios ()

De 101 a 150 litros diarios ()

7 ¿Le verifican algún parámetro de calidad durante la entrega de leche?

Si (X)

No ()

8 ¿Qué tipo de ordeño se realiza?

Manual ()

Mecánico ()

9 ¿Considera usted que tiene utilidades financieras aceptables en la producción de leche?

Si ()

No (X)

¿Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N°2 Visita Asociación de ganaderos



Fuente: Marco Ramírez

Anexo N° 3 Ganado de la Asociación de Pedro Vicente Maldonado



Fuente: Marco Ramírez

Anexo N° 4 Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado



Fuente: Marco Ramírez

Anexo N° 5 Encuestas a ganaderos



Fuente: Marco Ramírez