



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRIA EN PRODUCCIÓN Y NUTRICIÓN ANIMAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN PRODUCCIÓN Y NUTRICIÓN ANIMAL**

**TEMA: “ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LECHE Y
SU IMPACTO SOCIO ECONÓMICO EN PRODUCTORES
ASOCIADOS AL PROYECTO NACIONAL DE RED LECHERA
DEL CANTÓN SANTO DOMINGO”**

**AUTOR: OBANDO VELASCO, KARINA ILIANA
DIRECTOR: GUZMÁN PAUTE, RÓMULO BOLÍVAR**

SANGOLQUI

2019



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “*ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LECHE Y SU IMPACTO SOCIO ECONÓMICO EN PRODUCTORES ASOCIADOS AL PROYECTO NACIONAL DE RED LECHERA DEL CANTÓN SANTO DOMINGO*”, fue realizado por la señorita *Obando Velasco, Karina Iliana*, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 08 de Mayo de 2019

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is cursive and appears to read 'Guzmán Paute'. Below the signature, the text 'Ing. Guzmán Paute, Rómulo Bolívar, Mgs' is printed in a black, sans-serif font.

C.C:010247747-8



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Obando Velasco, Karina Iliana*, con cédula de ciudadanía n° 172012899-8, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *“Análisis de la cadena productiva de leche y su impacto socio económico en productores asociados al proyecto nacional de red lechera del cantón Santo Domingo”* es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolqui, 08 de Mayo de 2019

Obando Velasco, Karina Iliana

C.C: 172012899-8



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Obando Velasco, Karina Iliana autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: “Análisis de la cadena productiva de leche y su impacto socio económico en productores asociados al proyecto nacional de red lechera del cantón Santo Domingo” en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 08 de Mayo de 2019

A handwritten signature in blue ink is positioned above a horizontal line. The signature is written in a cursive style and clearly shows the name 'Karina Iliana' followed by a large, stylized initial 'O'.

Obando Velasco, Karina Iliana

C.C: 172012899-8

DEDICATORIA

Este trabajo se dedica a DIOS, a mi Isauro a mi querido Milton y a mi bella familia

Motivos especiales para alcanzar los más apreciados

Ideales de superación.

Obando Velasco, Karina Iliana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida.

A mí querida madre y abuelita que me dejaron la mejor herencia, el poderme preparar para brindar un servicio útil a la sociedad.

A mí querido Milton Delgado por su confianza y su invaluable amor que siempre permitirán un apoyo absoluto.

A la Universidad de Las Fuerzas Armadas – ESPE por darme todas las oportunidades posibles y facilidades para desarrollarme profesionalmente y culminar esta maestría.

Al Magister Rómulo Guzmán por el aporte de sus conocimientos en la formación profesional y dedicación de su tiempo en este trabajo investigativo.

A los docentes y compañeros que contribuyeron con sus experiencias profesionales.

A la Dirección Provincial Agropecuaria de Santo Domingo de los Tsáchilas, MAG- STO DGO, las Organizaciones Agropecuarias que gustosamente colaboraron, pequeños Emprendedores, Industriales y más actores de la cadena productiva que estuvieron involucrados en el desarrollo de este documento

Obando Velasco, Karina Iliana

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDO	vi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.3 Preguntas de investigación	3
1.4 Justificación e importancia.....	3
1.4.1 Justificación.....	3
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivo general	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
1.6 Hipótesis.....	6
CAPITULO II.....	7
MARCO TEORICO	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Fundamentación Teórica.....	8
2.2.1 Cadenas Productivas	8
2.2.2 Aplicación del concepto de cadena.	9
2.2.3 Los factores Críticos de la Cadena Productiva.....	10
2.2.4 Las fuerzas impulsoras y restrictivas	10
2.2.5 Criterio de entorno	10
2.2.6 Actores de la Cadena.....	10
2.2.6.1 Actores directos.....	10
2.2.6.2 Actores indirectos.....	11
2.2.7 Metodología de Análisis de Cadenas Productivas	11
2.2.8 Pasos Metodológicos.....	12
2.2.9 Proceso Metodológico.....	13

2.2.10	Participación en el Análisis de Cadenas Productivas.....	14
2.2.11	Niveles de Participación en el Análisis de Cadenas Productivas.....	16
2.3	Fundamentación Conceptual.....	16
2.3.1	Cadenas Productivas.....	16
2.3.2	Factores Críticos.....	17
2.3.3	Procesos productivos.....	17
2.3.4	Cadena de valor.....	17
2.3.5	El análisis de cadena productiva.....	18
2.3.6	Actividades de valor.....	18
2.3.7	Asociatividad.....	18
2.3.8	Competitividad.....	18
2.3.9	Competitividad de la Cadena.....	19
2.3.10	La mercadotecnia.....	19
2.3.11	Productor.....	19
2.3.12	Intermediario.....	19
2.3.13	Muestra.....	20
2.3.14	Encuesta.....	20
2.4	Marco Legal.....	20
CAPITULO III.....		21
MATERIALES Y MÉTODOS.....		21
3.1	Localización geográfica del tema y área de influencia.....	21
3.2	Metodología de investigación.....	21
3.2.1	Tipo y nivel de la investigación.....	21
3.2.2	Método de investigación.....	22
3.2.3	Población y muestra de la investigación.....	22
3.3	Técnicas de recolección de datos.....	23
3.3.1	Fuentes primarias.....	23
3.4	Instrumento.....	24
3.5	Herramientas de la Metodología Ruralter empleadas en la investigación.....	24
CAPITULO IV.....		25
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		25
4.1	Mapeo inicial de la cadena.....	26
4.2	Matriz histórica de la cadena.....	27
4.2.1	Impacto en la situación actual de la cadena.....	29
4.3	Matriz de la política con incidencia en la cadena.....	29
4.4	Matriz de infraestructura.....	30
4.5	Matriz ambiental de la cadena productiva.....	31

4.6	Tipología	31
4.7	Calendario estacional de actividades por género	38
4.8	Itinerario técnico o flujo de materia	39
4.9	Censo de problema	40
4.10	Matriz de caracterización de actores directos	40
4.10.1	Descripción Socioeconómica de Productores	41
4.10.2	Otros sistemas de comunicación	46
4.11	Matriz de caracterización de actores directos.	50
4.12	Matriz de caracterización de actores indirectos	51
4.13	Matriz de relación entre actores. (productores compradores)	51
4.14	Flujo de cadena de leche	53
4.15	Mapeo de integración vertical	54
4.16	Matriz de demandantes.....	55
4.17	Matriz productos sustitutivos y complementarios.....	56
4.18	Matriz de cálculos de costos y márgenes	57
4.19	Ficha de punto de equilibrio.....	58
4.20	Estado de resultados en base a margen de contribución (1).....	59
4.21	Costos y márgenes de toda la cadena.	60
4.22	Formación de precios y márgenes	60
4.23	Matriz construcción del FODA de la cadena	61
4.24	Matriz de áreas ofensivos	63
4.25	Matriz de áreas defensivas de la cadena de leche.	63
4.26	Definición de estrategias concertadas de acción	64
4.26.1	Objetivos estratégicos	65
4.27	Matriz de plan de acción	65
CAPITULO V		69
ANALISIS DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		69
5.1	Conclusiones	69
5.2	Recomendaciones.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....		71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Ubicación geográfica de centros de leche proyecto redes lecheras</i>	4
Tabla 2 <i>Producción de Centros de Acopio de Redes Lecheras - Santo Domingo de los Tsáchilas.....</i>	4
Tabla 3 <i>Niveles de participación.....</i>	16
Tabla 4 <i>Población de la Investigación</i>	22
Tabla 5 <i>Muestra de la investigación</i>	23
Tabla 6 <i>Herramientas de la Metodología Ruralter empleadas en la investigación</i>	24
Tabla 7 <i>Organizaciones Ubicadas en las Parroquias del cantón Santo Domingo.....</i>	25
Tabla 8 <i>Matriz histórica de la cadena de leche en Santo Domingo.....</i>	27
Tabla 9 <i>Matriz de la política con incidencia en la cadena</i>	29
Tabla 10 <i>Matriz de infraestructura con incidencia en la cadena</i>	30
Tabla 11 <i>Matriz ambiental de la cadena productiva</i>	31
Tabla 12 <i>Calendarios de actividades desarrolladas en la cadena productiva de la ganadería de leche</i>	38
Tabla 13 <i>Matriz Censo de Problemas de la cadena de la leche</i>	40
Tabla 14 <i>Matriz de caracterización de productores</i>	40
Tabla 15 <i>Matriz de caracterización de Dirigentes de Organizaciones.....</i>	50
Tabla 16 <i>Matriz de caracterización de Industriales</i>	50
Tabla 17 <i>Matriz de caracterización de actores indirectos.....</i>	51
Tabla 18 <i>Matriz de caracterización de relación entre actores</i>	51
Tabla 19 <i>Matriz de caracterización de relación entre actores</i>	52

Tabla 20 <i>Matriz de Demandantes</i>	55
Tabla 21 <i>Matriz comparativa entre oferta grupo meta y competidores</i>	55
Tabla 22 <i>Costos variables para producir un litro de leche</i>	57
Tabla 23 <i>Costos y márgenes de los actores de la cadena</i>	60
Tabla 24 <i>FODA de la Cadena Productiva</i>	61
Tabla 25 <i>Áreas ofensivas</i>	63
Tabla 26 <i>Áreas Defensivas</i>	64
Tabla 27 <i>Objetivo estratégico 1</i>	66
Tabla 28 <i>Fortalecimiento del Proyecto de redes lecheras impulsado por el MAG a nivel nacional para promover la articulación de la cadena a través de las políticas públicas</i>	67
Tabla 29 <i>Organizaciones de productores fortalecidas en el ámbito asociativo y comercial, lo que le permita incrementar sus ingresos económicos a través de mejoras en los procesos asociativos</i>	68

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema simplificado de la cadena productiva.....	17
Figura 2 Mapa de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	21
Figura 3 Mapeo Inicial de la Cadena	26
Figura 4 Número de socios por organización	32
Figura 5 Tenencia de tierras	32
Figura 6 Estratificación de los ganaderos por extensión de tierras	33
Figura 7 Producción de leche por organización vs número de vacas en producción.....	34
Figura 8 Tipificación por extractos de producción de leche	34
Figura 9 Requerimiento de materia prima por los emprendimientos familiares.....	35
Figura 10 Procesamiento de leche por parte de la industria.....	36
Figura 11 Consumo de leche por familias del cantón Santo Domingo.....	37
Figura 12 La preferencia por los consumidores de los derivados lácteos.....	37
Figura 13 Flujo de materia en el producto leche en Santo Domingo.....	39
Figura 14 Población por sexo.....	41
Figura 15 Estado Civil de los Asociados y productores	42
Figura 16 Número de Personas en el Hogar.....	42
Figura 17 Edad promedia de los productores.....	43
Figura 18 Nivel de Instrucción de los productores	44
Figura 19 Acceso a servicios básicos.....	44
Figura 20 Empresas de telefonías en el sector rural del cantón Santo Domingo.....	45
Figura 21 Acceso a servicios de los sistemas de comunicación	46
Figura 22 Sistema de salud de los ganaderos.....	47

Figura 23 Tenencia de la tierra.....	47
Figura 24 Extensión de terreno	48
Figura 25 Acceso a Crédito.....	49
Figura 26 Ingreso Promedio familiar	49
Figura 27 Flujo de Cadena	53
Figura 28 Caracterización de Relación entre Actores.....	54
Figura 29 Evolución de los precios de la leche.....	57
Figura 30 Estado de resultados	59
Figura 31 Formación de Precios y Márgenes de la cadena de leche.....	60

RESUMEN

En el Ecuador la producción de leche se contabilizó un total de 5,4 millones de litros de leche diarios, por lo indicado se determina que, en la región Sierra, se produce el 73% de leche, en la Costa el 19% y en la Amazonía 8%. La producción lechera beneficia a unos 298.000 ganaderos y se calcula que no menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad, siendo este un alimento básico en la dieta de los consumidores, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se ha implementado centros de acopio con el objetivo de incentivar a la producción de leche de calidad. Para desarrollar esta investigación tomamos como objetivo general el análisis de la cadena productiva y su impacto socioeconómico en cada uno de los centros de acopios de Redes Lecheras de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, en los actores de cada uno de los eslabones, es por eso que para su estudio se utilizará el análisis de cadenas productivas bajo la metodología Ruralter que consiste en levantar información en campo, mediante encuestas, talleres, focus group y entrevistas, además se realizará un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que nos permitirá comprobar la siguiente hipótesis “la determinación de la cadena productiva de la leche constituye una alternativa viable y sostenible para el desarrollo productivo y socioeconómico para los productores de leches de las asociaciones legalmente constituidas del cantón Santo Domingo”.

PALABRAS CLAVE:

- **CADENA**
- **PRODUCTIVA**
- **LECHE**

ABSTRACT

In the Ecuador, the milk production was registered a total of 5.4 million liters of milk per day in the country with an approximate per capita consumption of 134 liters / inhabitant, for which it is determined that, in the Sierra region, 73% of milk is produced, on the Coast 19% and in Amazonia 8% Milk production benefits some 298,000 farmers and it is estimated that not less than one and a half million people live directly and indirectly from this activity , being this a basic food in the diet of the consumers, reason why it becomes one of the most consumed foods, in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas, has been implemented collection centers with the objective of encourage the production of quality milk. To develop this research we take as a general objective the analysis of the productive chain and its socioeconomic impact in each of the collection centers of Dairy Networks of the province of Santo Domingo de los Tsáchilas, in the actors of each of the links, it is for that for its study the analysis of productive chains will be used under the Ruralter methodology that consists of gathering information in the field, through surveys, workshops, focus group and interviews, in addition an analysis of the Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats will be made (SWOT) that will allow us to verify the following hypothesis "the determination of the productive chain of milk constitutes a viable and sustainable alternative for the productive and socioeconomic development for the milk producers of the legally constituted associations of the Santo Domingo canton".

KEYWORDS

- **CHAIN**
- **PRODUCTIVE**
- **MILK**

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Según AGSO, (junio 2017), en Ecuador la producción de leche se contabilizó un total de 5,4 millones de litros de leche diarios con un consumo per cápita aproximado de 134 litros/ habitante; por lo indicado se determina que, en la región Sierra, se produce el 73% de leche, en la Costa el 19% y en la Amazonía 8%. La producción lechera beneficia a unos 298.000 ganaderos y se calcula que no menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad.

En el cantón de Santo Domingo de los Colorados existen 7 asociaciones productoras de leche, legalmente constituidas y distribuidas en las diferentes parroquias del Cantón, que incluyen 175279 UBAS (Unidades Bovinas Adultas), con una superficie destinada a la ganadería del 63% del territorio provincial y de ello el 62,59% está destinado a pastos cultivados. (SINAGAP, 2013), 2013), organizaciones que gracias al apoyo brindado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería fueron beneficiadas con el programa Nacional de Redes Lecheras. (MAGAP, 2017)

Se considera que a nivel del cantón la mayoría de ganaderos se encuentran desarrollando una ganadería de doble propósito, comparados con los productores de carne y leche que suman el 22,11% de la producción ganadera en la provincia, en el que incluye un total de 38.756 UBAS productoras de leche generando una producción de leche en la provincia de 219.981 litros diarios dándonos un promedio 6 litros/vaca/día a nivel provincial. (SINAGAP, 2013)

La gran distancia que existe entre las posibilidades que ofrece el mercado en el corto, mediano y largo plazo y la baja producción nacional industrializada es el principal problema que afecta a los productores en la actualidad, la cual puede disminuir atendiendo varios frentes de suma importancia como calidad de la leche, manejo, comercialización y valor agregado. El rol del Estado

y de los servicios públicos frente a la producción láctea debe ser reconsiderado ya que tiene escaso alcance en las zonas de producción láctea. El tema de la baja producción nacional industrializada se debe a la falta de asistencia técnica especializada en las nuevas tecnologías y parámetros de control de calidad de leche cruda, para que los productores puedan ser más productivos en toda la fase de la cadena láctea, con un mejor manejo en cuanto a los parámetros de calidad de la misma.

Uno de los mayores problemas que se tiene a nivel del país es el impulso al desarrollo agropecuario y la asistencia técnica por parte de los diferentes organismos públicos y privados, los cuales no se planifican en función a las cadenas productivas, generando resultados poco visibles que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los productores y la disminución de la migración del campesino a la ciudad, desembocando finalmente en un crecimiento de los cinturones de pobreza a las grandes ciudades.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

El análisis de la cadena productiva se viene desarrollando con gran fuerza debido a que resulta ser de gran interés debido a que nos permite encontrar los nudos críticos vinculados al desarrollo de las cadenas productivas en donde se visualiza el accionar de cada uno de los actores y su influencia en el sistema de producción de leche. Por lo indicado y con apoyo de la Dirección Provincial Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Santo Domingo. se desarrolló el análisis de la cadena productiva de leche considerando que a nivel del cantón se obtiene una alta producción de leche, por tal razón la DPA del MAG, STO DGO, implemento las 7 Redes Lecheras, entregando tinajas de enfriamiento de leche, mismas que permitirían brindar valor agregado al producto de los productores de leche asociados.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1. ¿Cómo influye la cadena productiva de leche en la calidad de vida de los productores asociados y su impacto socio económico?

1.3.2. ¿Cuáles son los actores que influyen en la cadena productiva de leche en forma asociativa?

1.3.3. ¿Determinar cuál es la alternativa más viable para mejorar los puntos críticos de la cadena de leche a nivel de las asociaciones?

1.4 Justificación e Importancia

1.4.1 Justificación

Las razones y motivos que me impulsaron elaborar el presente trabajo es el de determinar las fortalezas y debilidades de cada uno de los eslabones de la cadena productiva de leche y de esta manera sugerir posibles alternativas de cambio para su fortalecimiento y al mismo tiempo como influyen en el aspecto socioeconómico de los productores asociados en las organizaciones legalmente constituidas del cantón Santo Domingo.

El cantón Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se encuentran 7 organizaciones legalmente constituidas y beneficiadas con centros de acopio de leche, mediante el Proyecto de Redes Lecheras del Ministerio de Agricultura y Ganadería, las mismas que intervienen alrededor de 2340 hectáreas destinadas a la producción de ganadería bovina. Dichas hectáreas se encuentran ubicadas en 4 parroquias rurales del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas (SINAGAP, 2013)

Tabla 1*Ubicación geográfica de centros de leche proyecto redes lecheras*

N°	Parroquia	Centros de acopio- redes lecheras	Coordenadas Geográficas		
			X	Y	Altura
	Alluriquín	Asociación agropecuaria y piscícola "la florida".	720829	9968326	832
2	Santo domingo	Asociación de producción agropecuaria "10 de agosto".	722981	9983613	730
3	Santo domingo	Asociación agro artesanal "praderas del Toachi".	704610 9	9977742	537
4	Valle hermoso	Asociación de productores agropecuarios "Cristóbal colón"	702781 9	9999743	468
5	El esfuerzo	Asopar	701613	9950347	853
6	Alluriquín	Asociación agropecuaria San Miguel de Lelia	719710	0 9960224	894
7	Santo domingo	Asociación artesanal las mercedes	704125	9950115	754
Total					8548
Promedio					1221

Fuente: (SINAGAP, 2013)

En la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas las organizaciones agropecuarias posee 1977 UBAS productoras de leche con un potencial productivo de 3.120.020 litros de leche al año para ofrecer a los diferentes mercados internacionales. (SINAGAP, 2013)

Tabla 2*Producción de Centros de Acopio de Redes Lecheras - Santo Domingo de los Tsáchilas*

N°	Centro de acopio de redes lecheras	Números de socios / organización	Producción estimada lt/día	Bovino producción estimado en	Litros vaca/día
1	Asociación agropecuaria y piscícola "la florida".	20	1761	286	6,16
2	Asociación de producción agropecuaria "10 de agosto".	20	620	307	2,02
3	Asociación agro artesanal "praderas del Toachi".	17	1046	175	5,98
4	Asociación artesanal "las mercedes".	17	1465	410	3,57
5	Asociación de productores agropecuarios Cristóbal colon	20	2238	626	3,58
6	Asociación Agropecuaria San Miguel De Lelia	15	957	117	8,18
7	Asopar	15	461	56	8,23
Total		124	8548	1977	
Promedio		17	1221	282	5

Fuente: (SINAGAP, 2013)

Por lo indicado al considerar la importancia que conlleva el estudio de esta cadena. Ya que se pretende levantar la información de las 7 asociaciones productoras de leche legalmente constituidas pertenecientes al Cantón Santo Domingo con las cuales se busca encontrar los cuellos de botella de cada uno de los actores de la cadena productiva, ya que las organizaciones, al momento de la comercialización, tienen dificultades debido a que no cuentan con el lugar y equipamiento necesario para el proceso de industrialización, dificultando así poder entregar producción de calidad que el consumidor desea. Este tipo de problema debilita a los asociados, causando problemas internos de organización y quedando como presa fácil ante los comerciantes. Razones que me impulsaron a elaborar el presente trabajo determinando fortalezas y debilidades de cada uno de los eslabones de la cadena productiva de leche y de esta manera sugerir posibles alternativas de cambio para su fortalecimiento y al mismo tiempo como influyen en el aspecto socioeconómico de los productores asociados en las organizaciones legalmente constituidas del cantón Santo Domingo.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la cadena productiva de la leche y su impacto socioeconómico en el desarrollo de los productores legalmente constituidos y vinculados al proyecto de red lecheras del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) del cantón Santo Domingo, para proponer diferentes alternativas de solución en función a los actores de la cadena.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar la incidencia socio económica en la cadena productiva de leche en productores de las asociaciones legalmente constituidas del cantón Santo Domingo y que se encuentran vinculadas a las redes lecheras.
- Identificar y mapear los actores de la cadena productiva de la leche en cada una de las asociaciones legalmente constituidas del cantón Santo Domingo.
- Desarrollar el análisis de la cadena productiva de la leche así como la oferta y demanda a nivel nacional provincial y cantonal usando la metodología la metodología Ruralter.
- Sugerir alternativas de solución a los problemas de la cadena productiva en función del mercado y los puntos críticos.

1.6 Hipótesis

La determinación de la incidencia de los diferentes eslabones de la cadena productiva de leche constituye un paso importante para impulsar el desarrollo productivo y socio económico de productores de leche en asociaciones legalmente constituidas y asociadas al proyecto Red Lechera del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), del Cantón Santo Domingo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

En el Ecuador, los datos del Censo Agropecuario del año 2000 indican que la producción lechera se ha concentrado en la región de la Sierra, donde se encuentran los mayores productores de leche con un 73% de la producción nacional, siguiendo con un 19% la Costa, y un 8% la Amazonía y las Islas Galápagos. (MAG, 2000)

Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, MAG (2018) actualmente se producen a diario unos 5,4 millones de litros de leche en Ecuador. De este monto, 4 millones de litros son comercializados en los distintos mercados; 2,8 millones de litros son transformados por industrias formales que procesan derivados; y 1,2 millones de litros son vendidos informalmente para elaborar quesos artesanales. A su vez, se conoce que unos 1,4 millones de litros quedarían en las haciendas para autoconsumo y para alimentación de terneros.

Según Santiago Lituma (2013) señala que la producción interna es deficiente en calidad por la baja tecnificación de las fincas, sumando varias dificultades que debe superar el sector lechero como son: saturación del mercado nacional y bajo precio del producto, por lo que se hace necesario que los productores mejoren la calidad de la leche que sale de sus fincas como medida prioritaria, ya que al aumentar la calidad de la producción, aparte de ofrecer un mejor producto al consumidor logrará que el precio de venta de su producto se incremente, al considerarse el pago de incentivos por la calidad de la leche.

Por lo que el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG (2018) señala que los centros de acopio serían la clave para evitar que los intermediarios no respeten el precio de la leche, pues de esta manera la producción de pequeñas fincas se almacena en un solo lugar y se elimina al intermediario, induciendo al productor a mejorar su calidad de leche.

Por lo indicado se ha realizado estudios de la cadena productiva de leche con mayor énfasis en la región Sierra, pero a nivel de la Costa es una de las primeras y sobre todo utilizando la metodología Ruralter, permitiéndonos un análisis completo de los actores de la cadena productiva de leche.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Cadenas Productivas

Las cadenas son sistemas de sucesivas transformaciones tecnológicas a lo largo de un camino que empieza en la investigación y desarrollo y termina en el mercado, se constituyen por un conjunto de actores de una actividad económica interactuando linealmente desde el sector primario hasta el consumidor final, orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dichas actividades. (Barrionuevo, 2011)

Según Heyden (2004) considera a las cadenas productivas bajo la metodología ruralter como una herramienta de análisis que permite identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de un producto, para luego definir e impulsar estrategias concertadas entre los principales actores involucrados, permitiendo analizar el funcionamiento de los sistemas de cultivos y de los sistemas pecuarios en su conjunto y, de esta forma, entender las estrategias desarrolladas por los productores para valorizar de la mejor forma posible sus escasos recursos (tierra, mano de obra y/o capital).

La Cadena Productiva accede a tener una visión amplia de la cadena agroalimentaria, ya que el manejo de información es más completo, identificando y analizando cuellos de botella y/o puntos críticos, permitiendo identificar soluciones más efectivas y de mayor impacto para mejorar la competitividad de la cadena y la búsqueda de sinergias entre los diferentes actores para lograr una competitividad sistémica mejor.

El análisis de cadenas productivas es útil para lograr la caracterización de un sistema de producción en un contexto que va más allá de la unidad productiva, pues permite conocer el eslabón que provee de insumos y materias primas necesarias para la producción, así como identificar los mecanismos de distribución, comercialización y consumo del producto destinado al mercado, es preciso señalar que el enfoque de cadenas utiliza una visión más global de análisis del sector agropecuario, y en este sentido conlleva un mayor esfuerzo para su implementación, dado que se requiere de la integración de equipos multidisciplinarios para cubrir los diversos eslabones hasta llegar al consumidor final y al mercado. (Cuevas, y otros, 2011)

El análisis de una cadena productiva es un ejercicio que busca conocer y entender el estado y funcionamiento de la cadena productiva y permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad de la cadena y las ventajas competitivas que ayudan al desarrollo de esta. Este ejercicio de análisis debe permitir también reconocer y visualizar las principales barreras de participación y brechas de acceso a oportunidades y recursos que existen en las cadenas. (Heyden & Camacho, 2006)

2.2.2 Aplicación del concepto de cadena.

El concepto de cadenas productivas se refiere, a todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final, pudiéndose analizar una cadena productiva desde una perspectiva de los factores de producción, conjunto de agentes

económicos que participan directamente en la producción, transformación y el traslado hacia el mercado de un mismo producto, teniendo como principal objetivo localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías, las relaciones de producción y las relaciones de poder en la determinación de los precios. (Heyden & Camacho, 2006)

2.2.3 Los factores Críticos de la Cadena Productiva

Conjunto de variables o estructuras que afecta el desempeño de un sistema, de forma positiva y negativa y de manera relevante. En general, el foco del análisis son los factores que limitan el desempeño, porque de ahí se puede planear estrategias de superación de “cuellos de botella”. (Lima, 2001)

2.2.4 Las fuerzas impulsoras y restrictivas

Conjunto de variables o estructuras que influyen en cada factor crítico al desempeño, sea de manera positiva (fuerzas impulsoras) o de manera negativa (fuerzas restrictivas). Es decir, las fuerzas impulsoras mantienen una correlación positiva con el factor crítico, mientras las fuerzas restrictivas presentan una correlación negativa con este factor. (Lima, 2001)

2.2.5 Criterio de entorno

Se lo conceptualiza como un sistema mayor (el contexto socioeconómico, nacional e internacional), que incluye subsistemas menores: los sistemas naturales, el agro negocio, las cadenas productivas y los sistemas productivos agrícolas. Cada uno de estos sistemas tiene una dinámica propia, donde actúan e interactúan variables de diversa naturaleza (social, económica, tecnológica, cultural, etc.). (Castro, 2005)

2.2.6 Actores de la Cadena

2.2.6.1 Actores directos

Se encuentran directamente involucrados en los diferentes eslabones y que actúan e interactúan dentro de la cadena (en algún momento son propietarios del producto al cual nos referimos). (Heyden & Camacho, 2006)

2.2.6.2 Actores indirectos

Se encargan de brindar un servicio de apoyo a los actores directos: proveedores de insumos o servicios (asistencia técnica, investigación, crédito, transporte, comunicaciones, etc.). Su función es fundamental para el desarrollo de la cadena. (Heyden & Camacho, 2006)

2.2.7 Metodología de Análisis de Cadenas Productivas

El análisis de una cadena productiva es un ejercicio que busca conocer y entender el estado y funcionamiento de la cadena productiva pretermitiendo identificar los puntos críticos que frenan la competitividad de la cadena y las ventajas competitivas que ayudan al desarrollo de esta. Este ejercicio de análisis debe permitir también reconocer y visualizar las principales barreras de participación y brechas de acceso a oportunidades y recursos que existen en las cadenas.

La metodología, además de analizar el funcionamiento de la cadena, busca fortalecer las capacidades de los diferentes actores locales para comprender este funcionamiento y a partir de este análisis, construir propuestas concertadas de intervención que permitan impulsar el desarrollo económico local y este proceso de análisis permite:

- Conocer la estructura y dinámica de la cadena; es el primer paso en el proceso de desarrollo de su competitividad. El conocimiento no sólo está centrado en el producto y sus procesos, sino también en las características de los actores que participan en la cadena: sus lógicas, sus estrategias, sus limitantes, sus potencialidades, la forma como se relacionan, entre ellos con su entorno y para conocer la cadena, también tenemos que estudiar los factores externos sean locales o no que la afectan positiva o negativamente. Conocer la cadena implica promover la

participación de los actores locales para “reconstruir” la realidad de su sistema, tomando en cuenta las diferentes visiones, percepciones y perspectivas que cada actor en torno a la cadena en la que interviene.

- **Analizar** la cadena productiva permite reflexionar sobre las dificultades que encuentran los actores en las diferentes etapas de desarrollo de un producto, para rescatar las sinergias generadas por las interacciones entre actores y entre estos y su entorno. Mediante el análisis, se establecen los puntos críticos y fuentes de competitividad de la cadena productiva. Es importante, que el análisis involucre la participación local, pues el diseño participativo de estrategias de acción permite una mayor identificación y compromiso local, así como la sostenibilidad de las estrategias a implementar.
- **Socializar** el análisis de cadenas permite difundir los resultados del análisis a un mayor número de actores de la cadena y recibir la validación y enmiendas a los resultados obtenidos.
- **Acordar**, es el momento de la concertación entre los actores para el diseño de estrategias y acciones que permitan desarrollar la competitividad local. La concertación entre actores es una forma más avanzada de participación e implica asumir compromisos en función de las posibilidades, intereses y alcances de los diferentes actores. Intervenir en cadenas productivas significa buscar la eficiencia de este sistema a través del mejoramiento de las interrelaciones entre los actores: la generación de confianza, la facilitación del acceso a recursos, servicios y mercados, relaciones equitativas de negociación y competencia, reducción de costos de transacción, diálogo, influencia política y satisfacción del consumidor. (Salazar & Heyden, 2014)

2.2.8 Pasos Metodológicos

Según Cárdenas (2015), indica que los pasos a seguir para el desarrollo de la cadena productiva es el siguiente

- Mapeo de actor
- Análisis de puntos críticos de la cadena
- Propuesta de metas y estrategias generales para el desarrollo de la competitividad

2.2.9 Proceso Metodológico

Zonificación y delimitación de la cadena (Mapeo de la Cadena): Se especificará el mapeo de la cadena de lácteos a nivel artesanal e industrial, definiendo el territorio correspondiente. Elaboración de un mapa físico geográfico en donde se definen los sectores que conforman la cuenca de lácteos. (Cárdenas, 2015)

- Análisis del entorno y aspectos históricos, políticos, uso y disponibilidad de recursos naturales, infraestructura: Determinando sus características, tipo de influencia que ejercen los factores de entorno local, regional, nacional y mundial sobre la cadena local; establecer el estado de desarrollo de la cadena en el proceso histórico, describir las políticas nacionales que afectan a la cadena. Identificando los hitos históricos que han tenido influencia favorable o desfavorable en la cadena productiva. (Cárdenas, 2015)
- Sistemas de Producción: correspondió el análisis y caracterización de los sistemas de producción a nivel de cada zona y su tipología, (Cárdenas, 2015)
- Sistemas de Transformación: Entre los aspectos a tomar la tipología y caracterización de los transformadores, identificar los productos que se generan y un análisis de costo / beneficio de los principales productos. (Cárdenas, 2015)

- Comercialización: Tipología de los principales comerciantes, evolución y tendencia de precios de los principales productos, modalidades de comercialización. Analizando las tendencias de los consumidores y su caracterización. (Cárdenas, 2015)
- Análisis de actores: Identificación, caracterización y tipificación de los actores de las cadenas tanto actores directos e indirectos de la cadena bajo los criterios establecidos, identificar la lógica, racionalidad y más características especificadas de los actores por tipo. Cuantificando la de manera aproximada la oferta regional. (Cárdenas, 2015)
- Análisis de relaciones: Se analizará las relaciones entre los diferentes actores de la cadena para establecer su eficiencia: relaciones económicas, sociales y culturales; oferta y acceso a servicios de desarrollo empresarial, establecimiento de los costos y márgenes entre los actores de las cadenas, y nivel de organización de la cadena. (Cárdenas, 2015)
- Análisis del mercado: Determinando a grandes rasgos las características de la competencia regional y nacional de cadenas similares, análisis de la demanda, mercado, precios y tendencias. (Cárdenas, 2015)
- Análisis de Competitividad: Utilizando el esquema de Porter simplificado, identificando potencial para la competitividad; identificar las fuentes de competitividad y puntos críticos de la cadena. Estrategias y acciones: Propuesta de pautas estratégicas para mejorar la competitividad de la cadena productiva y bases para el plan de negocios. El estudio se ha ejecutado en base a la información secundaria disponible y en talleres con participación de actores vinculados a la cadena tanto en la fase de análisis como de planificación. (Cárdenas, 2015)

2.2.10 Participación en el Análisis de Cadenas Productivas

La participación en el análisis de la cadena permite recoger opiniones desde diferentes visiones, formular propuestas legítimas desde las necesidades e intereses de los propios actores, consensuar decisiones sobre las estrategias que hay que adoptar y facilitar la generación de responsabilidad local entre los actores para su desarrollo. Así, la participación en el análisis de la cadena va más allá de las funciones tradicionales de los actores: presencia y generación de información.

Planteamos la necesidad de generar un proceso en el cual el compromiso de los actores sea tal que se faciliten los procesos de empoderamiento, traducidos en primera instancia en la formulación de propuestas, en la toma de decisiones para la intervención y en el monitoreo del desarrollo de la cadena y su situación como actores.

Trabajar de manera participativa desde el análisis permite:

- a) Conseguir información confiable (en grupos, se reduce el riesgo de que la gente no describa la verdadera realidad de una situación),
 - b) Mejorar el conocimiento de la realidad de los otros actores, y así contribuir a romper prejuicios establecidos entre los actores de una cadena,
 - c) Facilitar condiciones para la generación de confianza y respeto entre los actores,
 - d) Promover la sinergia entre los actores directos e indirectos de la cadena recuperar las visiones de diferentes actores,
 - e) Desarrollar capacidades en los actores y actoras para la construcción de una visión integral y consensuada de la cadena
 - f) Facilitar el paso del análisis a la acción,
 - g) Fomentar una mayor apropiación de los resultados y un mayor involucramiento en la acción.
- (Heyden & Camacho, 2006).

2.2.11 Niveles de Participación en el Análisis de Cadenas Productivas

Existen diferentes momentos y niveles de participación. A lo largo del análisis de la cadena, se debe buscar las mejores condiciones para promover la participación y retroalimentación de la información, aunque ello implique procesos lentos y largos hasta conseguir suficientes garantías como para que los actores participen en un clima satisfactorio y de mutuo respeto. (Heyden & Camacho, 2006)

Tabla 3

Niveles de participación

Niveles de participación	Tipo de participación
Recolección de información	Los actores ofrecen información de forma individual y/o grupal
Análisis de información	Los actores reflexionan juntos y desarrollan nuevos conocimientos sobre su cadena
Socialización de información, retroalimentación y definición de estrategias con los actores	Los actores definen nuevas opciones y toman decisiones consensuadas
Ejecución de las acciones concretas	Los actores participan en la ejecución de acciones

Fuente: (Heyden & Camacho, 2006)

2.3 Fundamentación Conceptual

Conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto su finalidad es satisfacer al consumidor (Mosqueira, P2006). Por otro lado, las aportaciones de Michael E. Porter han sido más consistentes, al introducir la noción de «sistema de valor».

El sistema de valor está compuesto por cadenas de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes.

2.3.1 Cadenas Productivas

Las cadenas son sistemas de sucesivas transformaciones tecnológicas a lo largo de un camino que empieza en la investigación y desarrollo y termina en el mercado, se constituyen por un conjunto de actores de una actividad económica interactuando linealmente desde el sector primario

hasta el consumidor final, orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad. (Gereffi, 2011)



Figura 1. Esquema simplificado de la cadena productiva
Fuente: (Gereffi, 2011)

2.3.2 Factores Críticos

Son aquellos aspectos fundamentales de la organización, que permanentemente hay que hacerles un seguimiento para asegurar el rendimiento competitivo de la empresa. (Sánchez, 2004)

2.3.3 Procesos productivos

Son los vehículos que permiten a la mercadotecnia satisfacer los requerimientos de los usuarios y cubrir sus necesidades, son “los medios que permiten transformar los insumos para tener productos y servicios útiles como resultado”. Pero estos medios deben estructurarse de una manera adecuada que permitan obtener la eficiencia de los recursos y la eficacia en los resultados. (Diez & Abreu, 2009)

2.3.4 Cadena de valor

Herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones y además

permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Garralda, 2015)

2.3.5 El análisis de cadena productiva

Ejercicio que busca conocer y entender el estado y funcionamiento de la cadena productiva. Permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad de la cadena y las ventajas competitivas que ayudan al desarrollo de esta. Este ejercicio de análisis debe permitir también reconocer y visualizar las principales barreras de participación y brechas de acceso a oportunidades y recursos que existen en las cadenas. (Gereffi, 2011)

2.3.6 Actividades de valor

Son las estructuras discretas de la ventaja competitiva, la forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia. Las diferencias que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valores de los rivales.

2.3.7 Asociatividad

Proviene del término asociación y surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización. (Valenzuela & Cousiño, 2000)

2.3.8 Competitividad

Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad las empresas más competitivas pueden asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan. (Forero, 2012)

2.3.9 Competitividad de la Cadena

Una cadena productiva es competitiva cuando sus actores han desarrollado capacidades y condiciones para mantenerse y aumentar su participación en el mercado de manera sostenible y tiene que ver con las habilidades, actitudes, talentos, competencias, visión empresarial de sus actores. (Forero, 2012)

2.3.10 La mercadotecnia

Es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

2.3.11 Productor

Pueden ser persona civil o jurídica que adopta las principales decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de la explotación agropecuaria. El productor tiene la responsabilidad técnica y económica de la explotación, y puede ejercer todas las funciones directamente o bien delegar las relativas a la gestión cotidiana a un gerente contratado. (Cáceres, 1997)

2.3.12 Intermediario

Son denominados intermediarios aquellos individuos o institución que media en el proceso productivo, bien sea entre el productor de materias primas y el fabricante, o bien entre el fabricante y el consumidor final. Existe una gran diversidad de intermediarios comerciales, los mayoristas, los minoristas, los agentes de venta, los representantes y los comerciantes en general son intermediarios comerciales. (Valenzuela & Cousiño, 2000)

2.3.13 Muestra

Subconjunto de casos o individuos de una población. En diversas aplicaciones interesa que una muestra sea una muestra representativa y para ello debe escogerse una técnica de muestreo adecuada que produzca una muestra aleatoria adecuada. (Canavos, 1988)

2.3.14 Encuesta

Se considera encuesta al procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos. (Canavos, 1988)

2.4 Marco Legal

Según el REGLAMENTO INTERNO DE RÉGIMEN ACADÉMICO Y DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE, en el Art.297.-De la presentación del perfil de trabajo de titulación, manifiesta... El estudiante deberá presentar al o la respectivo/ a coordinador/ a el perfil del trabajo de titulación, una vez concluida y aprobada el setenta por ciento de la unidad disciplinar, multi e interdisciplinar avanzado de la formación curricular de su programa.

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Localización geográfica del tema y área de influencia.

- **Provincia:** Santo Domingo de los Tsáchilas
- **Cantón:** Santo Domingo
- **Parroquias:** Valle Hermoso, Alluriquín, El Esfuerzo y Santo Domingo.

Localización geográfica: 0° 15' 0" S, 79° 9' 0" W

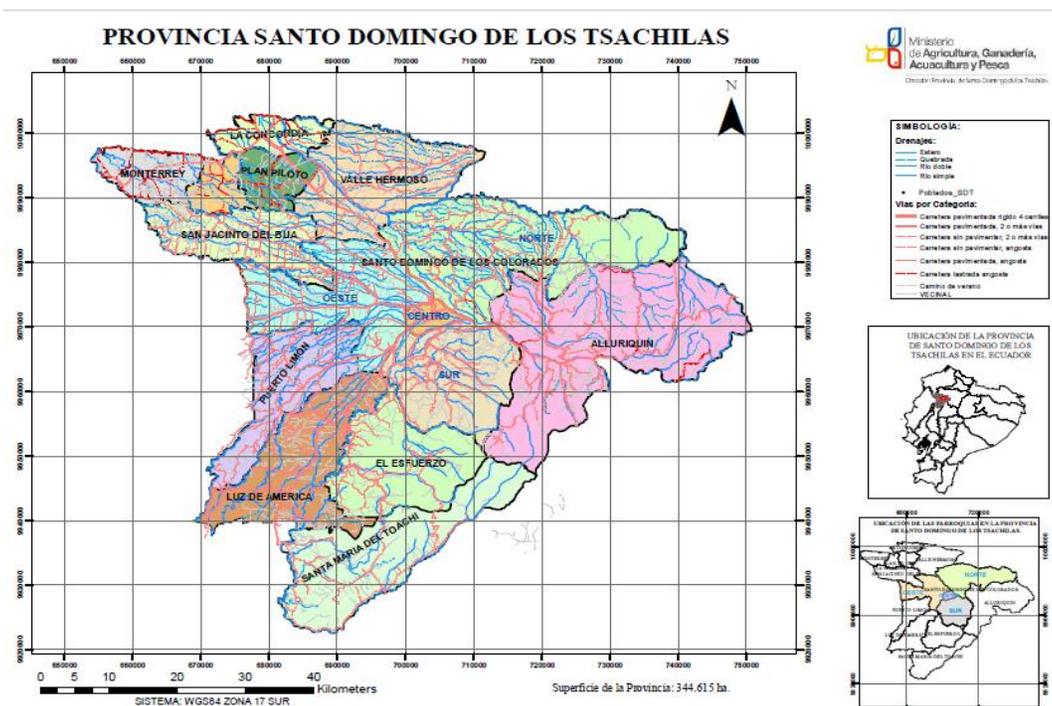


Figura 2. Mapa de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Fuente: (MAG, 2000)

3.2 Metodología de investigación

3.2.1 Tipo y nivel de la investigación

- *Tipo:* Investigación cuantitativa y cualitativa aplicada

- *Nivel:* Exploratoria y Descriptiva

3.2.2 Método de investigación

- *Método:* Deductivo e Inductivo: analítico y sintético.

3.2.3 Población y muestra de la investigación

La población de investigación se constituirá por todos los actores de la cadena productiva que se detalla a continuación en la tabla 4.

Tabla 4
Población de la Investigación

Actores de la Cadena Productiva	N
Proveedores de Insumos	30
Productores	150
Dirigentes de organizaciones	7
Comerciantes acopiadores de leche	35
Industriales *	4
Consumidores (Tiendas) POT	300
TOTAL	526

Puesto que el universo de estudio es amplio, se involucrará, en el proceso investigativo, a todos los integrantes de estratos, siendo tan solo necesario obtener una muestra de los investigados. Para calcular la muestra se realizará mediante el uso de la siguiente fórmula estadística que se indica a continuación:

$$n = \frac{N}{1 + a^2 N}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

a = Error (10%) = 0.1

N = Población

Los actores que participaran en la investigación se describen en la tabla 5.

Tabla 5
Muestra de la investigación

Actores de la Cadena Productiva	N
Proveedores de Insumos	28
Productores	108
Dirigentes de organizaciones	7
Comerciantes acopiadores de Leche	32
Industriales	4
Consumidores (Tiendas)	48
TOTAL	227

Para seleccionar a los participantes en la investigación, según lo establecido en la muestra, se escogerá de una manera aleatoria, lo que permitía identificar, al azar, a los sujetos de los cuales se obtendrá los datos empíricos, esto con la finalidad de garantizar mayor objetividad en los datos y fundamentar adecuadamente la generalización de los datos a la población de la que se recopilará la muestra.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de la información se apoyará con los siguientes instrumentos que a continuación se detallan como: métodos, técnicas, herramientas e instrumentos de la investigación. Donde los instrumentos de información como fuentes primarias:

3.3.1 Fuentes primarias

Se aplicará a través de encuestas a productores, proveedores de insumos, comerciantes acopiadores de leche, industriales, consumidores y dirigentes de organizaciones de las asociaciones legalmente constituidas del cantón Santo Domingo, también se realizará entrevistas a dirigentes de las organizaciones, comerciantes, industriales y consumidores.

3.4 Instrumento

Para el desarrollo de la segunda etapa denominada también fase central, se realizarán talleres participativos con los diferentes actores locales de la cadena en la que se utilizarán las herramientas de la metodología RURALTER, encuestas y focus group, las matrices para la obtención, clasificación y/o sistematización de la información como se describe a continuación:

3.5 Herramientas de la Metodología Ruralter empleadas en la investigación

Según Pendón. M, & Williams, E. (2014), indica que esta metodología nos permitirá conocer el funcionamiento de la cadena productiva, identificando los puntos críticos y sus potencialidades, para lo que utilizaremos 31 herramientas que a continuación describimos:

Tabla 6

Herramientas de la Metodología Ruralter empleadas en la investigación

1	Mapeo inicial de la cadena.	2	Matriz histórica
3	Matriz de políticas con incidencia en la cadena	4	Matriz de infraestructura
5	Matriz ambiental de la cadena productiva	6	Tipología de actores
7	Calendario estacional de actividades en la producción	8	Itinerario técnico o flujo de materia.
9	Censo de problemas.	10	Matriz de caracterización de actores directos
11	Matriz de caracterización de actores indirectos	12	Matriz de relaciones entre actores.
13	Flujo de la cadena	14	Matriz de relaciones entre actores con enfoque de género
15	Matriz de caracterización de	16	Mapeo de integración vertical
17	Matriz de demandantes	18	Matriz comparativa entre oferta, grupo meta y competidores
19	Calendario de estacionalidad de la oferta por zona	20	Matriz de productos sustitutos y complementarios
21	Gráfico de precios	22	Mapeo geográfico y evaluación de precios
23	Matriz de cálculos de costos y	24	Ficha de punto de equilibrio
25	Cuadro de resultados de ingresos	26	Cuadro de costos y márgenes en toda la cadena

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El Análisis socioeconómico de los productores lecheros de las parroquias Alluriquín, Santo Domingo, El Esfuerzo y Valle Hermoso del cantón Santo Domingo se describe a continuación:

Organización social. - los productores de leche de la parroquia Alluriquín, Santo Domingo, El Esfuerzo y Valle Hermoso del cantón Santo Domingo con el fin de enmarcarse en una lucha constante para exigir sus derechos y mejorar su situación socioeconómica decidieron constituirse legalmente en organizaciones sociales legalmente constituidas, sin embargo, no se ha logrado en su totalidad cumplir el objetivo de dichas organizaciones.

Por lo que se hace necesario que dichas organizaciones como tejidos sociales que representan a sus parroquias se enmarque y se proyecten al cambio de la matriz productiva, aflorando nuevas oportunidades para alcanzar la consolidación de sus derechos, mediante lo establecido en la constitución del 2008 donde se desprenden diferentes leyes como el COOTAD, y la ley de Participación Ciudadana.

Los procesos migratorios de los jóvenes del sector rural al sector urbano, han generado el abandono de los campos quedando un alto porcentaje de adultos mayores en representación de sector pecuario.

Tabla 7
Organizaciones Ubicadas en las Parroquias del cantón Santo Domingo

N°	Parroquia	Centros de acopio- redes lecheras
1	Alluriquín	Asociación agropecuaria y piscícola "la florida".
2	Santo domingo	Asociación de producción agropecuaria "10 de agosto".
3	Santo domingo	Asociación agra artesanal "praderas del Toachi".
4	Valle hermoso	Asociación de productores agropecuarios "Cristóbal colón"
5	El esfuerzo	Asopar
6	Alluriquín	Asociación Agropecuaria San Miguel De Lelia
7	Santo domingo	Asociación artesanal las mercedes

4.1 Mapeo inicial de la cadena

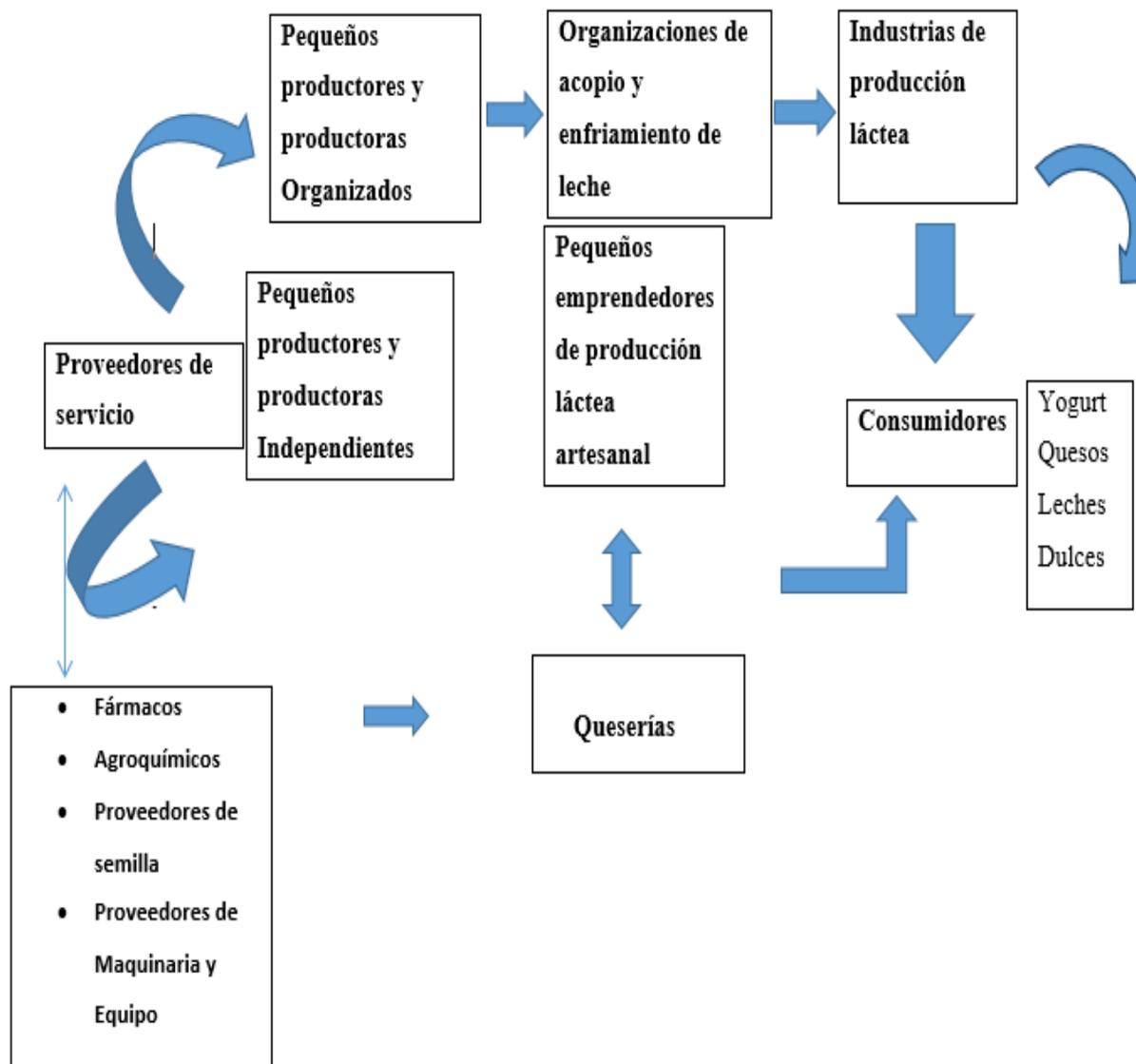


Figura 3. Mapeo Inicial de la Cadena

4.2 Matriz histórica de la cadena

Tabla 8

Matriz histórica de la cadena de leche en Santo Domingo

Criterios	Hechos y consecuencias	Quienes participaron	Quienes apoyaron
Tecnología	La ganadería se caracteriza por sistemas productivos de tipo extensivo y de baja productividad, que se concentran en pequeños y medianos productores Con carga animal de 0,6% lo que produce una pérdida del 40% de pasto entre pisoteo debido a que se cuenta con potreros muy grandes y con razas de ganado fruto de cruces cebuinos lo que causa que los niveles productivos sean bajos. Como consecuencia una Producción ineficiente cargas animales bajas altos desperdicios	Ganaderos de las parroquias Alluriquín, el Esfuerzo, Valle Hermoso y Santo Domingo trabajan de forma organizada	MAG- Organizaciones
N Créditos	El Ban Ecuador, es la principal institución Financiera con el 68% de crédito. La falta de regulación de títulos de propiedad de las organizaciones frena el acceso al financiamiento de las mismas. Como consecuencia un crecimiento económico lento por falta de capital para inversión	Los créditos lo realizan únicamente aquellas organizaciones que cuentan con los títulos de propiedad	BAN ECUADOR
Política Sectorial	El Ministerio de Agricultura y Ganadería es el ente regulador de las políticas agropecuarias como indica en el Art 3 y a los gobiernos Autónomos Descentralizados tanto Provincial como Parroquiales desarrollar las actividades productivas de acuerdo a las competencias enmarcadas en el marco legal de la constitución así como la de la COOTAD. Como consecuencia la Descentralización de servicios y actividades, organización del estado	Las Instituciones publicas	
Organización	En las parroquias Alluriquín, el Esfuerzo, Valle hermoso y Santo Domingo se encuentran establecidas organizaciones legalmente constituidas ante la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria, que son beneficiadas con el proyecto Nacional de Redes Lecheras del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con la finalidad de realizar el acopio asociativo de su producto (leche) y poderlo expender con valor agregado de leche fría en un total de Como consecuencia la organización permite delimitar la presencia de intermediarios (queseros) en un total de 15 a nivel del cantón logrando dar valor agregado a su producto, sin embargo, al no existir empresas demandantes serias, provocan debilitación de las organizaciones productoras de leche.	Participan 100 productores de 7 organizaciones de las parroquias Alluriquín, el Esfuerzo, Valle hermoso y Santo Domingo	MAG, ORGANIZACIONES

CONTINUA→

Cambios climáticos	El cambio climático afecta directamente a la ganadería, a través del aumento de la temperatura, cambios en la cantidad de lluvia y patrones de precipitación. Como consecuencia Los impactos indirectos se evidencian en la reducción de rendimientos, calidad del forraje, posibles aumentos en las enfermedades del ganado y mayor competencia por recursos.	Migrantes de la Sierra y la costa por la crisis y la sequía	MAGAP-MAE
Evaluación Social	Se incrementa la migración de los campos a las ciudades por parte de los jóvenes (10%) de las familias campesinas debido a la baja representación económica que brinda el sector ganadero y a la deficiente atención brindada por el estado en cuanto a las políticas de estado y por problemas de comercialización de la materia prima. Como consecuencia el Abandono de la actividad pecuaria por parte de los jóvenes por lo que en la actividad ganadera se encuentran en un alto índice de adultos mayores lo que se ve claramente la falta de cambio generacional ya que los adultos contemplado en las edades de 41 a mayores a 65 años representa el 75% de la población evaluada.	Productores asociados de las parroquias Alluriquín, el Esfuerzo, Valle hermoso y Santo Domingo	INEC

4.2.1 Impacto en la situación actual de la cadena

El impulso desde el sector estatal influyó a que se organicen los productores de leche en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, jugando así las organizaciones jurídicas un papel importante desde las entidades públicas, pudiendo ser beneficiados por diversos incentivos, sin embargo, la caída del precio del producto y la falta de mercado para la comercialización asociativa limita el fortalecimiento organizacional perdiendo el interés por la producción asociativa de leche.

4.3 Matriz de la política con incidencia en la cadena

Tabla 9

Matriz de la política con incidencia en la cadena

Política	Descripción	Impacto
Programa nacional de ganadería sostenible	Creado a partir del año 2013, en el MAG debido a la necesidad planteada en las mesas sectoriales, para garantizar la atención prioritaria al sector	Ha garantizado la producción, manufactura, industrialización y comercialización, de productos y subproductos pecuarios.

CONTINUA→

Programa nacional de seguro agrícola pecuarias	Permite al productor ganadero recuperar la inversión realizada en la conformación de su hato ante los riesgos que está expuesto el sector	Ha permitido la reposición de animales, evita el desequilibrio de la producción y productividad del hato ganadero
Agrocalidad	País libre de aftosa con vacunación	Permite la exportación de leche y sus derivados
Certificación de predios libres de brucelosis	Departamento pecuario dirigido por el GAD provincial de santo domingo de los Tsáchilas.	Permite al productor obtener su certificación de predio libre de brucelosis

4.4 Matriz de infraestructura

Tabla 10

Matriz de infraestructura con incidencia en la cadena

Infraestructura	Estado	Quien utiliza	Institución a cargo	Impacto en la competitividad en la cadena
1 Vías interprovinciales	Bueno	Industria	MTOP las vías Aloag Santo Domingo, Sto Domingo-Esmeraldas, Santo Domingo – Quevedo, Sto. Domingo. El Carmen	Permite movilizar el producto procesado para su comercialización
2 Vías Provinciales	Bueno	Acopiadores e industriales	GADs-Provincial	La utiliza la organización para movilizar el producto hacia la industria,
3 Vías provinciales segundo orden	Regular - malo	Productores	GADs-Provincial y parroquial	La utiliza el productor para sacar la producción a la planta de la organización
4 Infraestructura productiva	Corrales	Ganaderos durante el ordeño	La infraestructura productiva especialmente los corrales el 65% de ganaderos cuentan con corrales donde incluye una sala de ordeño para el ordeño de sus vacas.	Mejora la calidad de producto para el ordeño.
5 Sistemas de transporte	Bueno	Organizaciones de lecheros	Industria Polaca – Toni	Se transporta la leche de cada organización a la industria
6 Centros de acopio	Bueno - regular	Productores de leche	Organizaciones de lecheros	Se usa para la recolecta de leche de cada productor
7 Industrias	Bueno	Exportadores e industriales	MAG Privado	Genera el volumen necesario para la industria Genera un valor agregado en la industria

4.5 Matriz ambiental de la cadena productiva

Tabla 11

Matriz ambiental de la cadena productiva

Eslabón	Factor de la cadena que afecta al ambiente	Efecto en el ambiente	valoración
Producción lechera	Fertilización química	Infiltración en el subsuelo	negativa
	Uso de herbicidas	Contaminación del agua y operarios mediante el continuo uso del glifosato, paracuat y aminas	negativa
	Siembra plantas	Recuperación del bosque mediante la reforestación	Positivos
		Emisión de gases contaminantes hacia la atmósfera	negativo
	Desechos de heces	Genera abono para microorganismos	positivo
Intermediación	Transporte y uso de combustibles	Emisión Gases tóxico y ruidos	Negativa
Centros de acopio de leche	manejo de residuos	Contaminación en aguas residuales	Negativa
Industriales	Manejo de residuos	Contaminación de aguas residuales	Negativo

4.6 Tipología

Uno de los aspectos básicos del análisis con enfoque de cadenas productivas es la identificación y conocimiento de los actores de los diferentes eslabones de la cadena, tanto directo como indirecto. La diferencia entre ellos es que los primeros son dueños o toman decisiones sobre el producto, mientras que los segundos brindan servicios o son promotores de las actividades. El número, tipo y característica dependerá entre otros aspectos del tamaño, nivel de desarrollo, variedad de productos de la cadena productiva. La clasificación más general de los actores es: productores, acopiadores, procesadores, comerciantes (distribuidores) y consumidores; sin embargo, hay también diferentes tipos de actores.

- **Tipología por los actores:** En el Estudio de la cadena productiva se consideró a los productores asociados en diferentes organizaciones de productores lecheros del cantón Santo Domingo como se demuestra en el siguiente grafico



Figura 4. Número de socios por organización

La figura 4, demuestra que a nivel del cantón Santo Domingo se encuentran vinculadas al proyecto de redes lecheras del Ministerio de Agricultura y Ganadería siete organizaciones legalmente constituidas con un número de socios que van de 15 a 20 socios.

- **Tipología por tenencia y tamaño de finca:** Con la finalidad de determinar el tamaño de las fincas de los productores y así determinar una tipología se encontró cuatro extractos como se puede determinar en la siguiente figura:



Figura 5. Tenencia de tierras

En cuanto a la tenencia de tierras para la producción ganadera, el 95% de los encuestados indican que disponen de terrenos propios y un 5% que se dedican a la producción ganadera con terrenos arrendados.

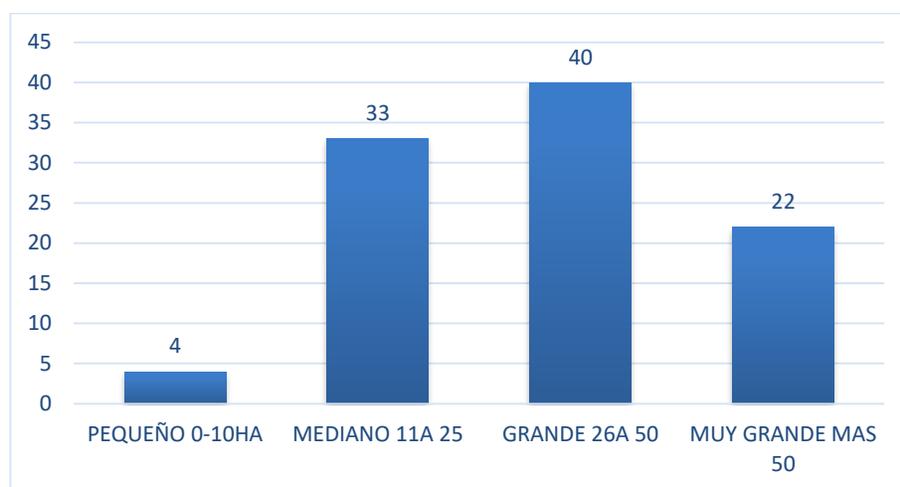


Figura 6. Estratificación de los ganaderos por extensión de tierras

Según el gráfico se determina que los ganaderos según el tamaño de fincas; El 40% de ganaderos se encuentran en el extracto de 26 a 50 ha., seguidos por los productores medianos con superficies que van de 11 a 25 has, con el 33% y en el extracto pequeño de 0 a 10 hectáreas con el 4% y lo destinan a la producción de pastos, como el dalis, la saboya pasto miel, kingras, pasto elefante entre los principales

- **Tipología en función a la cantidad de leche Vs número de vacas en producción:** Para la tipificación en función a la cantidad de leche producida por cada organización de cada uno de los finqueros se puede determinar que los productores que se encuentran en el extracto de 0 a 10 litros, el 93% de la producción diaria de leche destinan a la y un 6% para la industrialización elaborando queso crudo, contraponiéndose con el extracto de productores con producciones

diarias de más de 100 lt que dedican el 98% de la producción para la industrialización de leche mediante la elaboración de queso crudo como podemos observar en el siguiente Figura 7 .

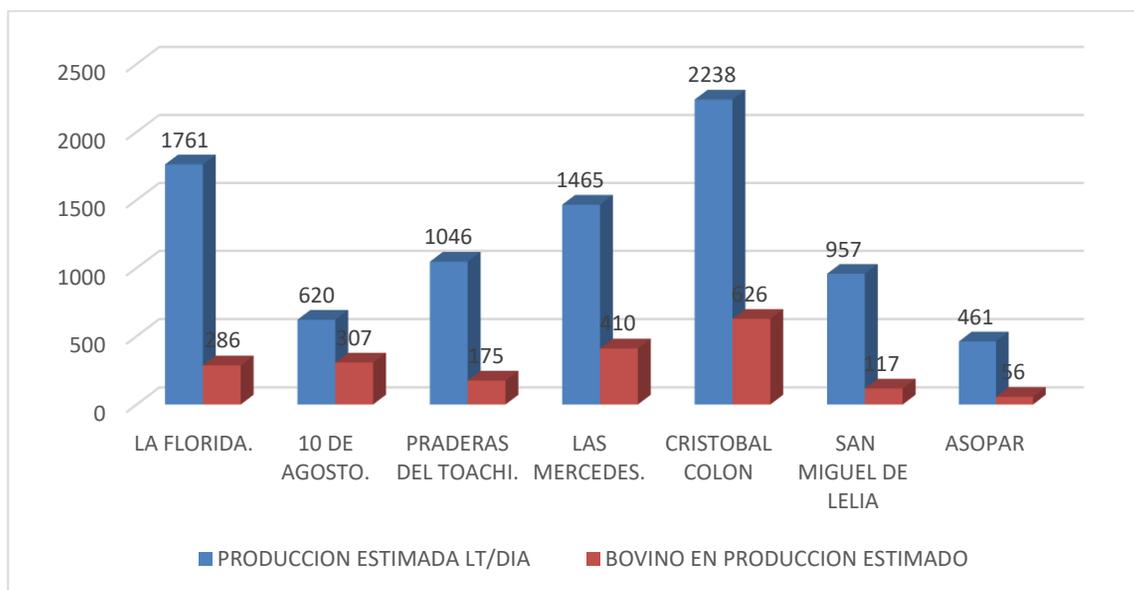


Figura 7. Producción de leche por organización vs número de vacas en producción

- **Tipología en función a la producción de leche por día:** Otra metodología que se utilizó durante esta investigación para la tipificación de los ganaderos dedicados a la cadena productiva de la leche se estableció estratos de acuerdo a los litros de leche producidos

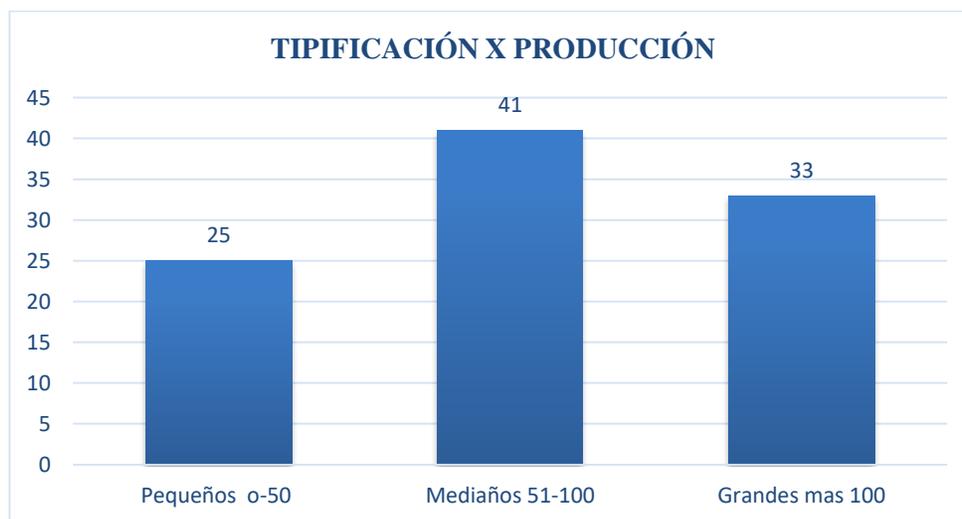


Figura 8. Tipificación por extractos de producción de leche

Con el levantamiento de la información se establecieron tres grupos entre los pequeños productores: El primer grupo, productores desde 1 a 50 litros (25% de los encuestados); el segundo grupo, productores que se hallan entre 51 y 100 litros diarios (41% de los encuestados) y finalmente el tercer grupo con productores que van de 101 litro (33% de los encuestados).

- **Tipología por destino de la producción de la materia prima (leche) para la industria del queso**

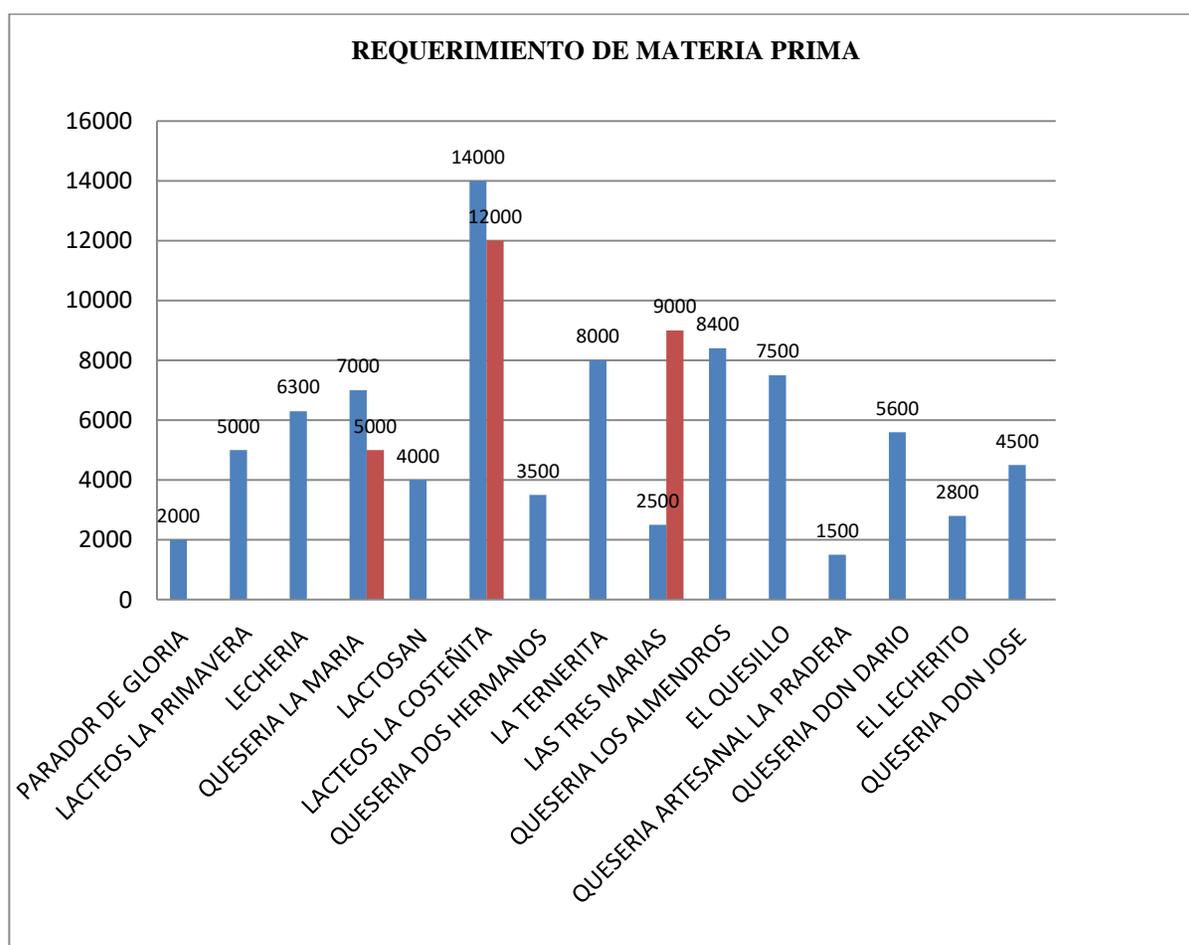


Figura 9. Requerimiento de materia prima por los emprendimientos familiares

En la Figura 9, se determina que en el cantón Santo Domingo, hay 15 emprendimientos lácteos entre medianos y grandes que procesan la leche en derivados como queso, mantequilla y yogurt

con mayor presencia el emprendimiento lácteo “La Costeñita” con un total procesado de 26000 litros semanales (31,11%) y con 1500 litros por semana el emprendimiento “Queseras artesanales la Pradera” (1,8 %).

- **Para la industria de otros derivados**

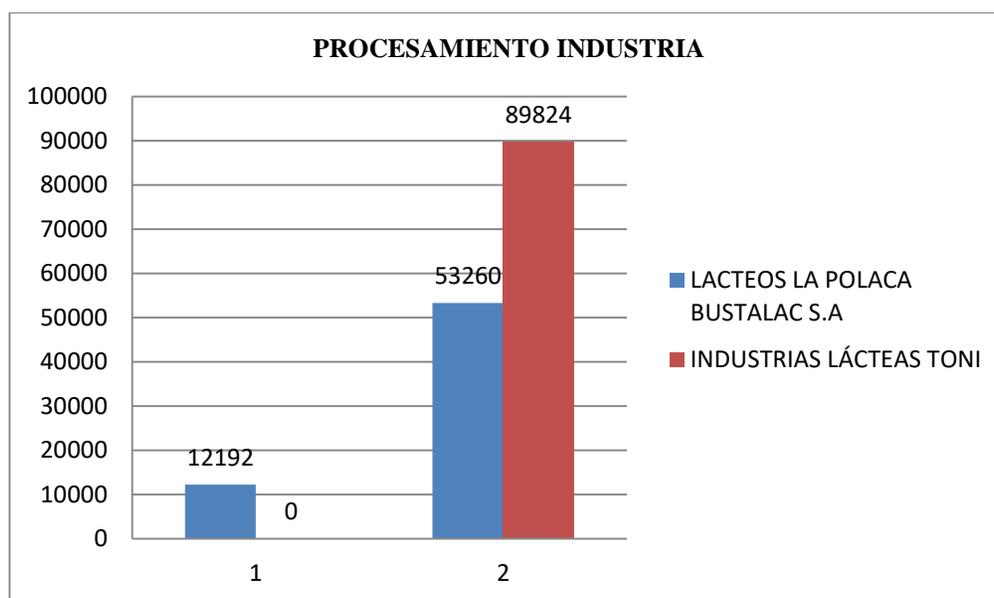


Figura 10. Procesamiento de leche por parte de la industria

La industria láctea a nivel del cantón Santo Domingo procesa 155276 en dos empresas como son: Lácteos La Polanca Bustalac S.A que procesa 143084 litros de leche (42 %) de las cuales el 19% corresponde a leche caliente y el 81% leche enfriada en los centros de acopio de las organizaciones, para el caso de la empresa Industrias lácteas Toni adquieren la materia prima fría y procesan al mes una cantidad de 89824 litros al mes (58 %).

- **Consumo de leche por una familia**

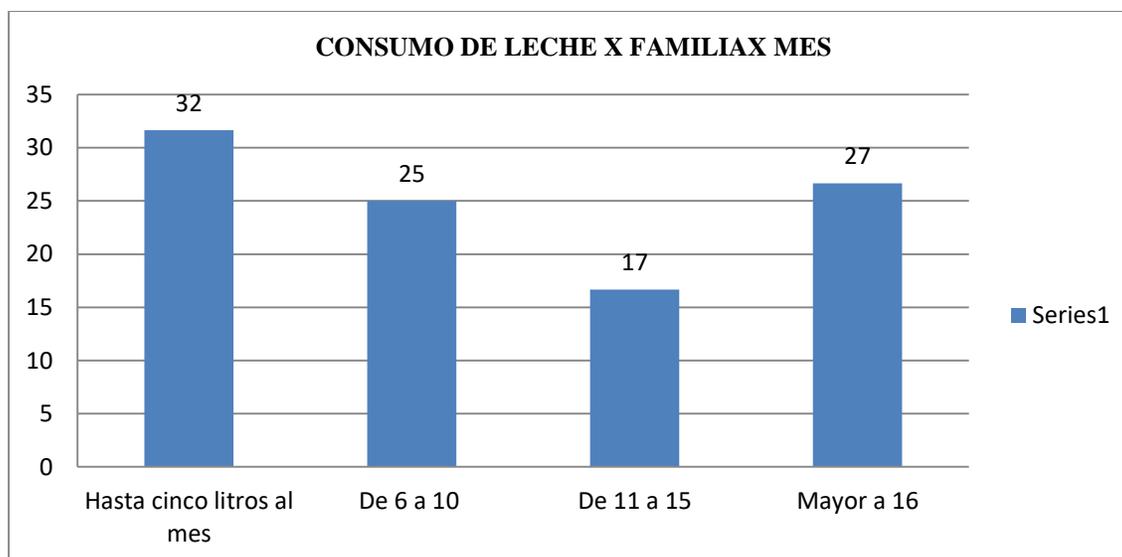


Figura 11. Consumo de leche por familias del cantón Santo Domingo

En cuanto al análisis del consumo de leche de los ciudadanos del cantón Santo Domingo se determinó que el 32% de la muestra evaluada consumen hasta cinco litros de leche por mes seguido por el extracto de más de 16 litros por mes con una presencia del 27% de encuestados lo que permite determinar que el consumo de leche pura en las familias no es prioritario.

- **Preferencia de consumos de leche y sus derivados**

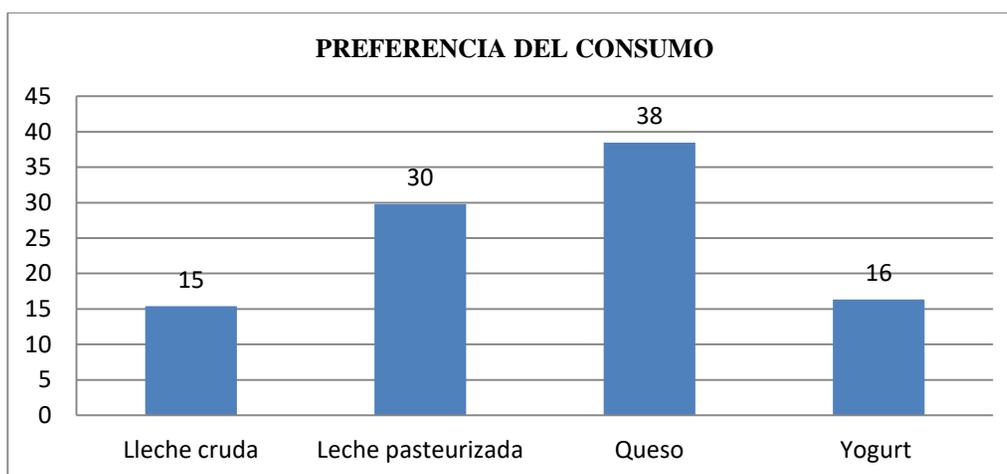


Figura 12. La preferencia por los consumidores de los derivados lácteos

En la tabla 12 relacionada al calendario de actividades desarrollados en la cadena productiva de la ganadería de leche se logra determinar que en el accionar de los factores de producción en el que incluye como factor fundamental la mano de obra se determina que existe la presencia de los dos géneros en cada uno de los eslabones y se observa mayor presencia de la mujer en los eslabones de la industria procesamiento y comercialización de la producción y en el caso de las actividades productivas el hombre tiene mayor presencia sin menospreciar la presencia de la mujer.

4.8 Itinerario técnico o flujo de materia

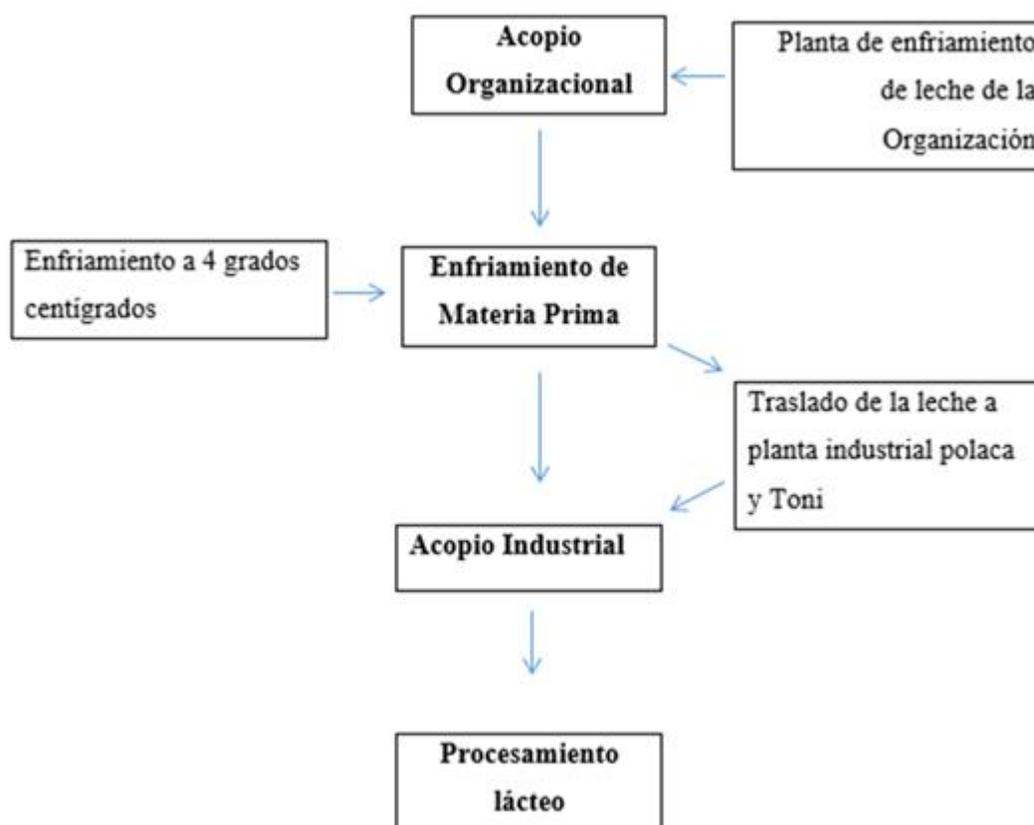


Figura 13. Flujo de materia en el producto leche en Santo Domingo

4.9 Censo de problema

Tabla 13

Matriz Censo de Problemas de la cadena de la leche

Actores	Problemas	Actores afectados
Productores	Bajo nivel de educación	Todos los productores
	Baja producción	Pequeño productor
	Escasa asistencia técnica	Pequeño productor
	Precio de los insumos	Todos los productores
	Desconocimiento manejo de ganadería de leche	Pequeño y mediano
	Limitado acceso al crédito	
	Vías en mal estado	Todos los productores
	Precios inestables relacionados con el volumen ofertado	Todos los productores
Pequeños emprendedores	Escases de mercado para entrega de la materia prima	Todos los productores
	Producto mala calidad	Pequeño y mediano
	Almacenamiento inadecuado	Todos los comerciantes
	Inseguridad	Pequeño comerciante
Acopiador industrial	Poca producción desde campo	Todos los comerciantes
	Inseguridad	Pequeño y mediano
Consumidores	Calidad de materia prima deficiente	Todos los acopiadores
	1. Precios elevados del producto	Grandes acopiadores
Proveedores de servicios	2. Mala calidad del producto	Consumidores
	Baja capacidad adquisitiva para compra de insumos	Consumidores
	Nivel tecnológico deficiente	Pequeños proveedores
	Bajo nivel adquisitivo de los demandantes	Pequeños proveedores
		Grandes demandantes

4.10 Matriz de caracterización de actores directos

Tabla 14

Matriz de caracterización de productores

Leche	Productores
Características	El 90 % de los productores de las organizaciones Agropecuarias, son pequeños productores de leche dedicados específicamente a la producción de leche, el 67% de los productores ganaderos cuentan con extensiones de terreno mayor a las 15 ha
Descripción de actividades	El productor se encarga directamente del manejo de sus ganaderías lecheras y más del 70 % obtuvieron educación pecuaria sin embargo no aplican aspectos básicos a considerar en cuanto a la calidad de la leche como: Nutricional, Higiene y Sanidad
Relación entre actores	Mediante la figura organizacional se relaciona directamente 100% de los productores con los Dirigentes de las Organizaciones
Ámbito de acciones	El sector rural de la Provincia.
Costos	A la fecha \$ 0,45 el litro de leche caliente y \$0,49 el litro de leche fría
Riesgos	Variación de precios y escases de mercado
Debilidades	Falta de compromiso organizacional, deficiente conocimiento en cuanto a la calidad del producto y manejo de costos de producción.
fortalezas	Existe un gran optimismo y perseverancia por el trabajo en el campo, participación de miembros de la familia.

4.10.1 Descripción Socioeconómica de Productores

- **Composición de la población a nivel de organizaciones:** En el análisis socioeconómico se comenzó con la composición de la población en las diferentes organizaciones como se observa en el siguiente gráfico.

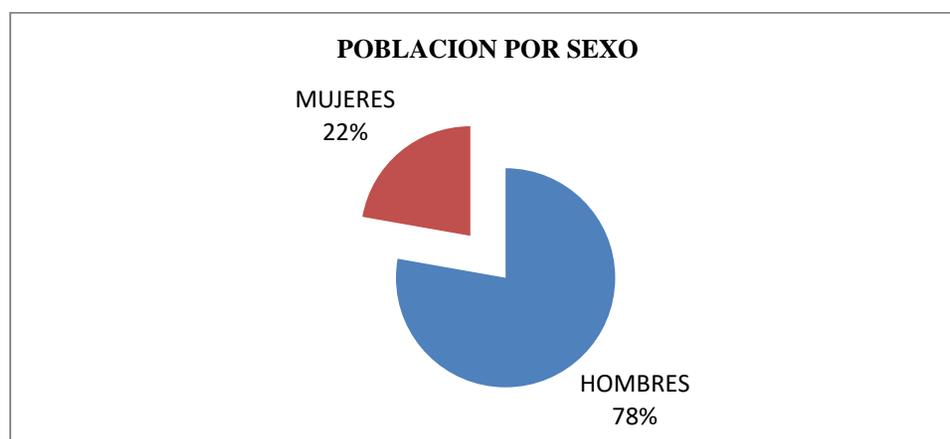


Figura 14. Población por sexo

A nivel de las organizaciones se logró determinar que existe una dominancia del sexo masculino con el 78%, y el 22% tiene presencia el género femenino que está asociado a diferentes organizaciones.

- **Estado civil de los asociados:** Dentro del análisis socioeconómico incluimos el estado civil de los asociados lo que nos permitirá ver como se encuentran las composiciones de la familia de cada uno de ellos como se demuestra en el siguiente gráfico.

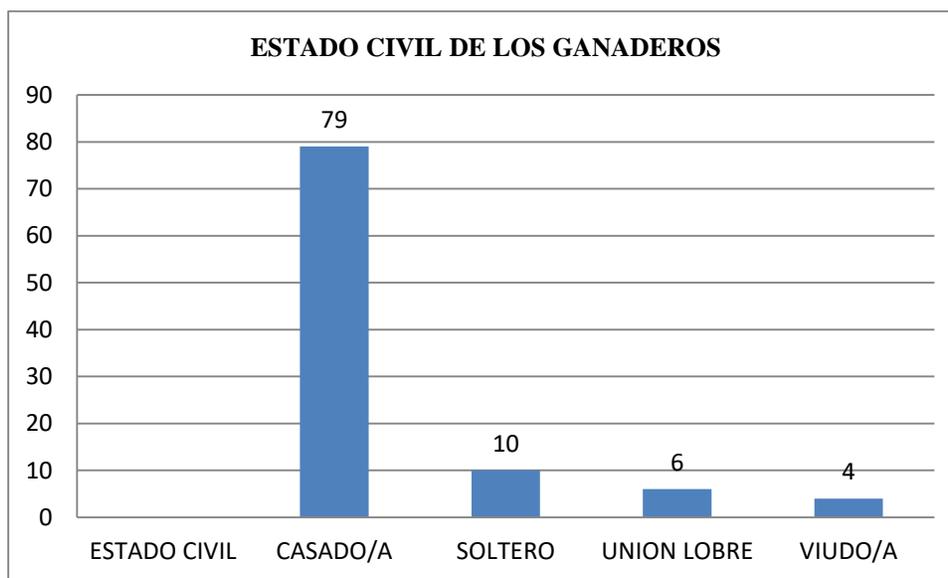


Figura 15. Estado Civil de los Asociados y productores

De acuerdo al análisis del grafico podemos observar que el 79% de los encuestados se encuentran en el grupo de casados seguidos por los solteros con una presencia del 10%.

- **Número de personas por hogar**

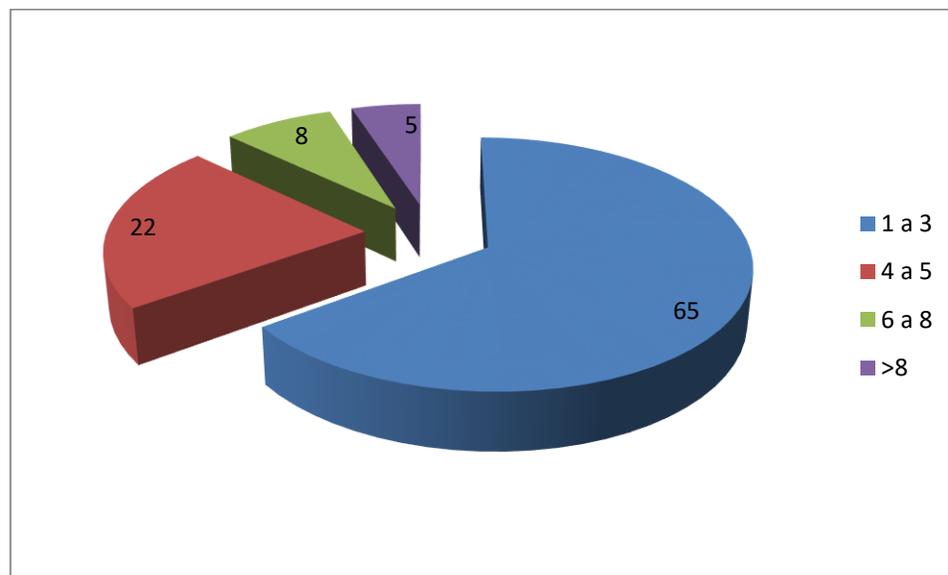


Figura 16. Número de Personas en el Hogar

La composición de las familias de los productores se determinó que el 65% de los encuestados tienen una composición que va en el extracto de 1 a 3, personas por hogar, seguido por el extracto de 4 a 5 con una presencia del 22% de los encuestados

- **Edad promedia de los productores:** En cuanto a la edad promedio de los productores el estudio permitió determinar los siguientes resultados que se visualiza en el siguiente gráfico.

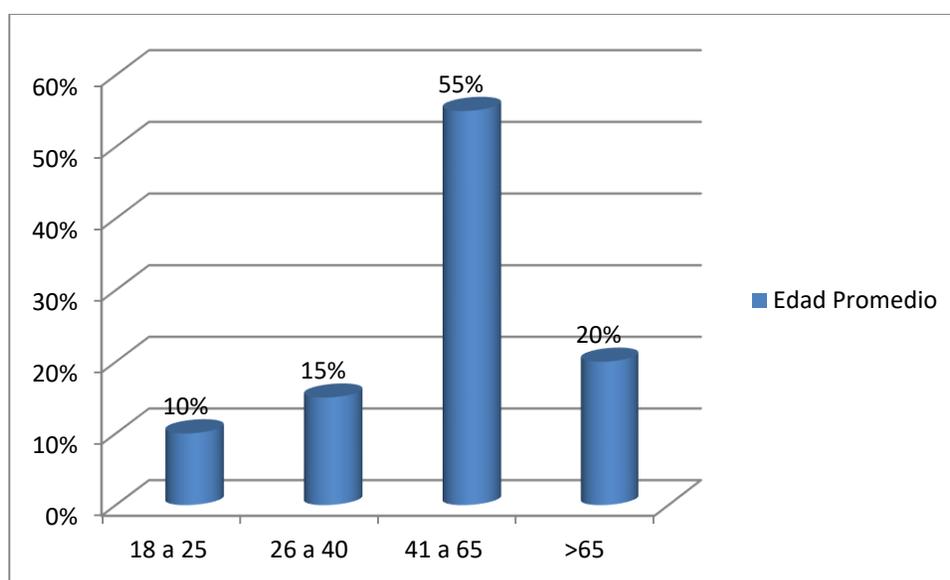


Figura 17. Edad promedia de los productores.

Es evidente que la producción lechera es representada por un alto porcentaje (55%) de personas mayores a los 40 años y tan solo un 10% representa a la población de entre 18 a 25 años, por lo que se analiza que existe el abandono de los campos y por ende la producción de leche.

- **Nivel de instrucción de los productores:** Con la finalidad de determinar el nivel de educación de los ganaderos de las asociaciones se logró determinar los siguientes resultados como se refleja en el siguiente gráfico.

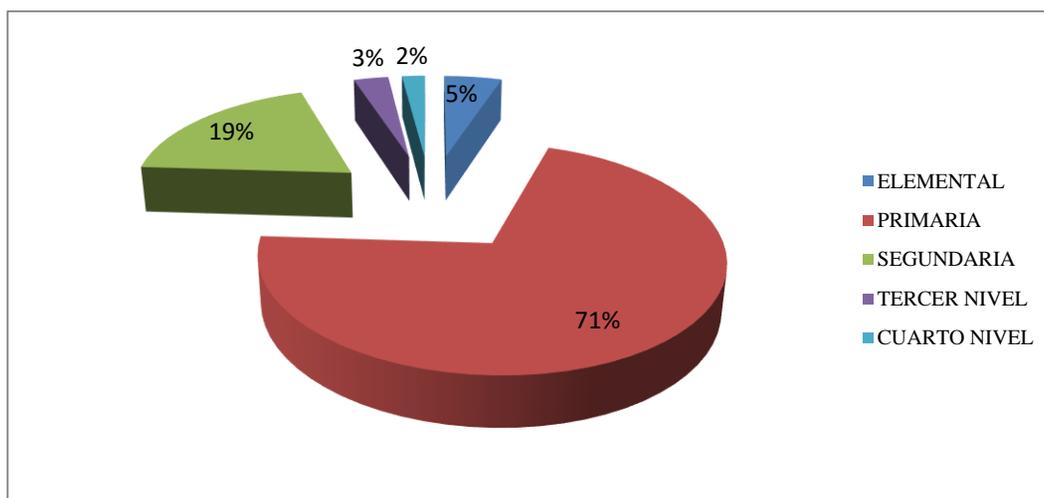


Figura 18. Nivel de Instrucción de los productores

En la figura 18, se demuestra un alto porcentaje de productores cuya instrucción es la primaria, representado por el 71%, seguidamente se encuentra un 19 % de productores que han terminado la secundaria y apenas el 2% han logrado instruirse en un cuarto nivel.

- **Acceso a servicios básicos:** Con la finalidad de determinar el estado de los productores en lo concerniente a los servicios públicos como se determina en el siguiente gráfico.

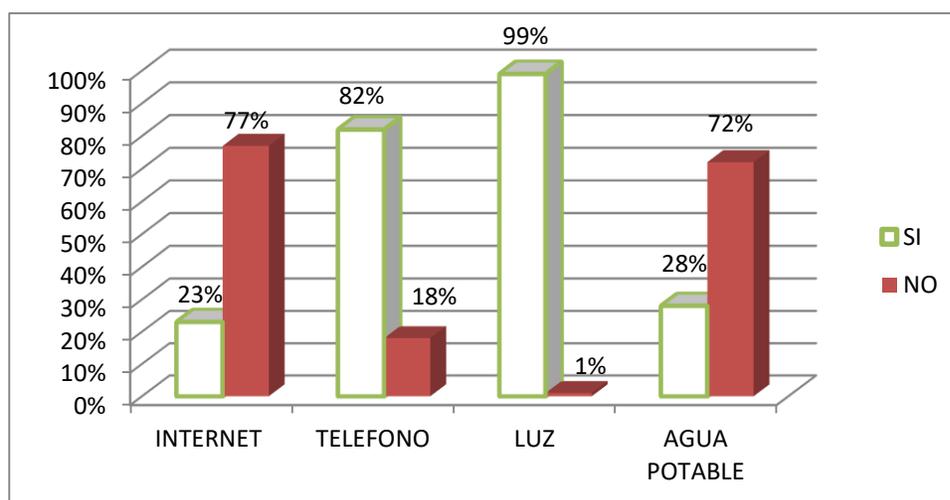


Figura 19. Acceso a servicios básicos

En cuanto a la disponibilidad de los servicios básicos a nivel de los productores se determinó que el 99% cuentan con el servicio de energía eléctrica, seguido por los servicios de comunicación telefónica tanto fija como móvil con una presencia del 82%, al mismo tiempo se logró determinar que el cantón cuenta con un buen servicio de comunicación inalámbrica con servicio de internet con el 77% de beneficiarios.

- **Operadoras del servicio telefónicos:** En cuanto al análisis de la presencia de las diferentes empresas proveedoras del servicio de comunicación como se determina en el siguiente grafico

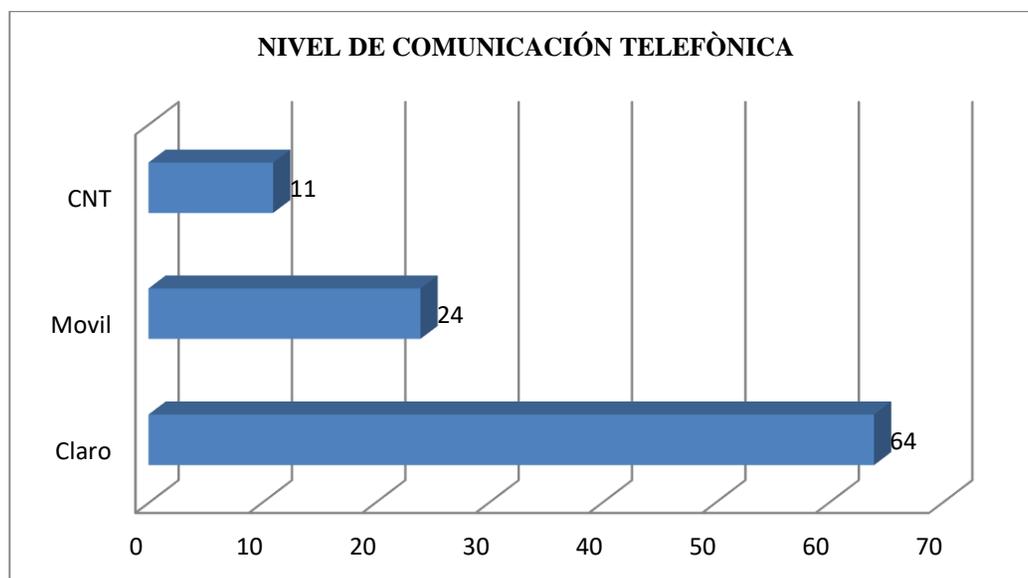


Figura 20. Empresas de telefonías en el sector rural del cantón Santo Domingo

En cuanto al servicio de las diferentes operadoras de telefonía se determina que la empresa claro es la que mayor presencia con el 64% de encuestados seguidos por la operadora móvil movistar con el 24% y finalmente con poca presencia con la empresa local CNT con el 11% a nivel de territorio

4.10.2 Otros sistemas de comunicación

En cuanto a los métodos de comunicación a nivel del sector rural del canto Santo Domingo se determinó en el siguiente gráfico.

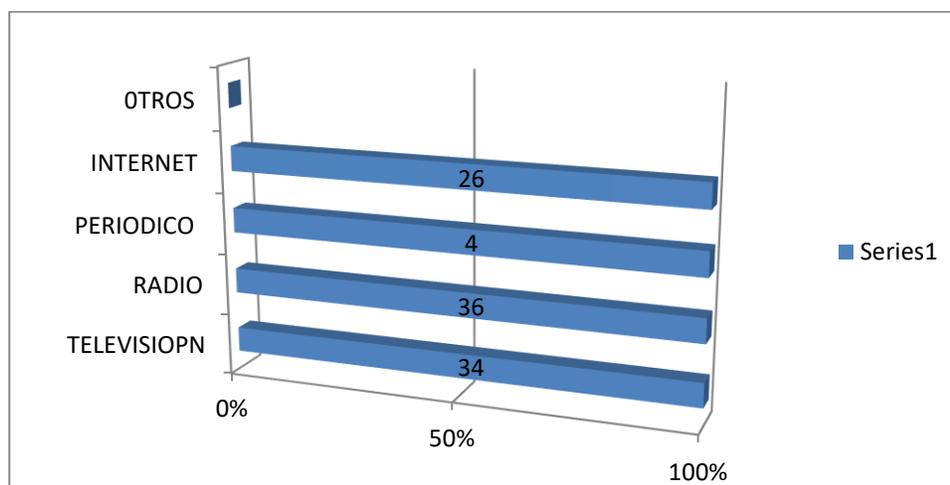


Figura 21. Acceso a servicios de los sistemas de comunicación

En cuanto a los sistemas de comunicación se determinan que la mayoría de los productores se informan mediante la radio con el 36% seguido por la televisión con una presencia del 34% y con una mínima presencia el periódico con el 4% lo que indica que los productores no les gusta leer.

- **Salud:** Con la finalidad de determinar el comportamiento del sistema de atención de la salud se determina en el siguiente gráfico.

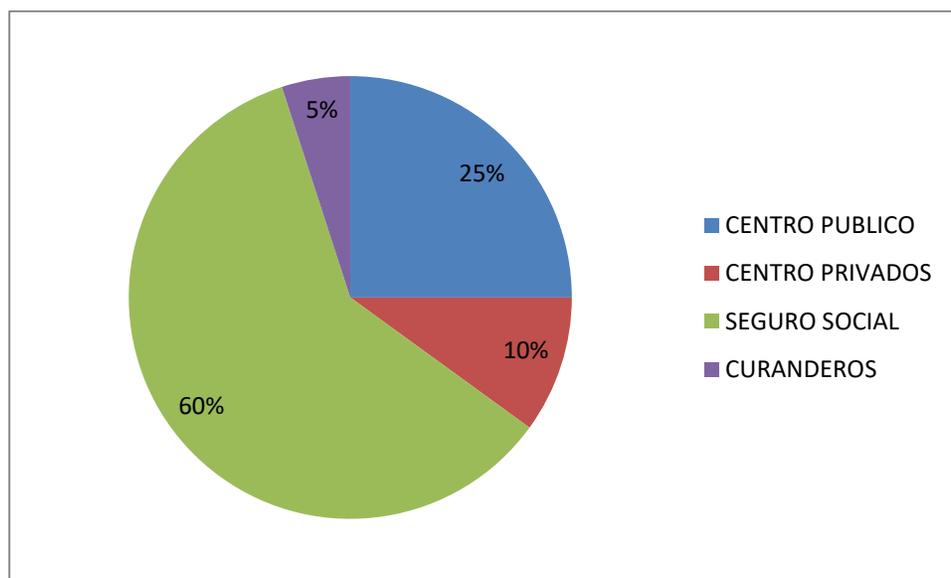


Figura 22. Sistema de salud de los ganaderos

Los productores de campo se encuentran representados en cuanto al servicio de salud con el seguro social campesino con el 60% del total de la población se encuentran afiliados al mismo, seguido por la atención en los centros de salud públicos con un 25% de la población y finalmente el 5% de la población se realiza curaciones con curadores.

- **Tenencia de tierra:** A nivel de los productores de las diferentes asociaciones se determinó la siguiente forma de tenencia de tierra como se determina en el siguiente gráfico.

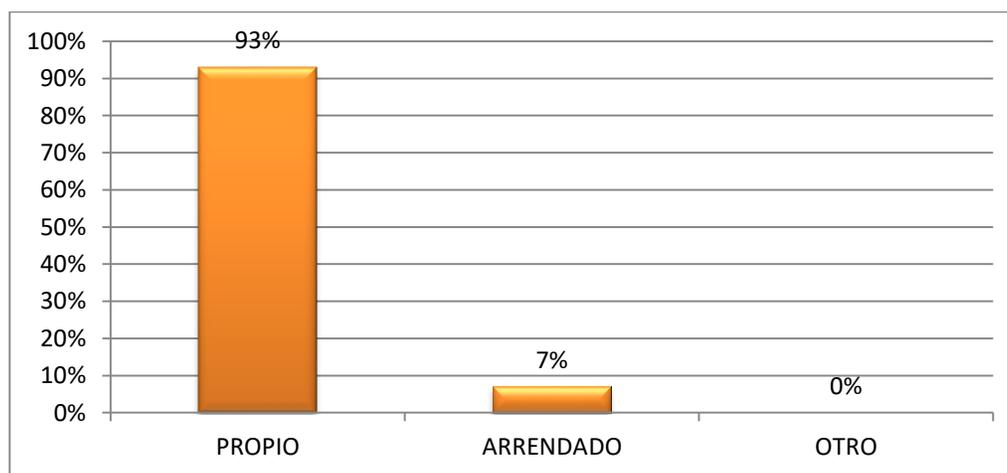


Figura 23. Tenencia de la tierra

El 93% de los productores de leche cuentan con terreno propio, más sin embargo existe un alto número de propietarios que no cuentan con el respectivo título de propiedad de sus terrenos, mientras que el restante 7% se dedica a la producción de leche en terrenos arrendados.

- **Extensión de terrenos de los finqueros:** A nivel del cantón Santo Domingo se determinó la siguiente composición de la tenencia de tierras por los finqueros como se demuestra en el siguiente gráfico.

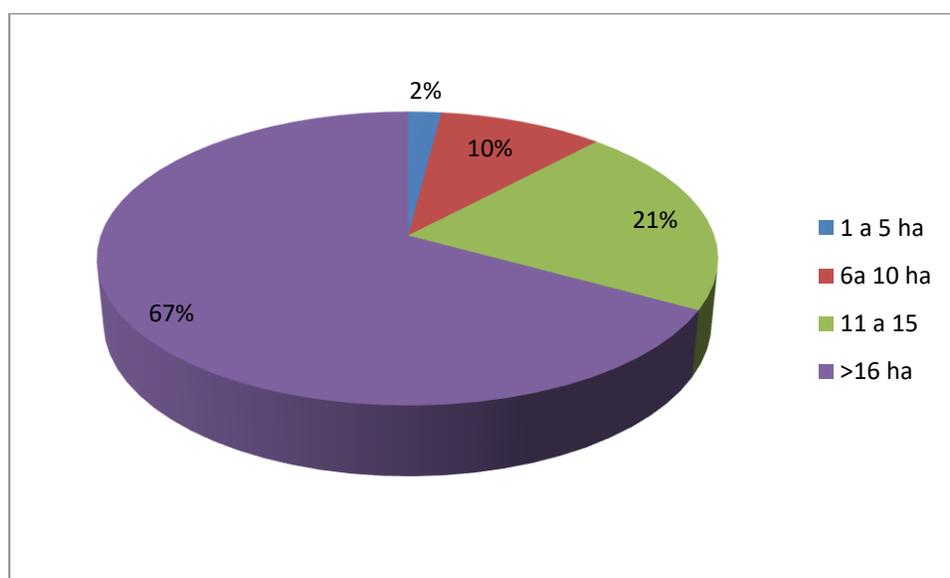


Figura 24. Extensión de terreno

El 67% de los productores de leche cuentan con extensiones de terreno mayor a las 15 hectáreas, mientras que aquellos productores que cuentan hasta 5 hectáreas es apenas por el 2%. Lo que hace evidente un alto porcentaje de productores aplican un sistema de manejo bovino extensivo.

- **Acceso al crédito**

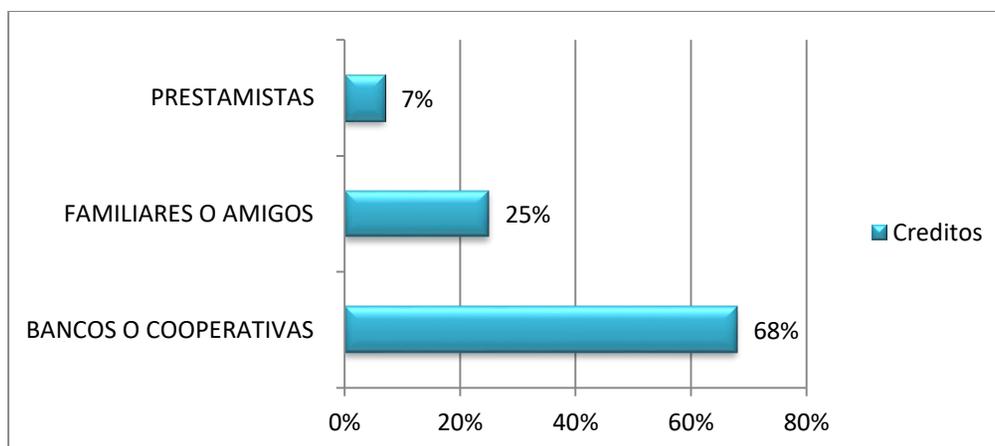


Figura 25. Acceso a Crédito

Los productores de campo mantienen mayor acercamiento a entidades financieras sean estas públicas o privadas, considerando cuya ventaja de mantener créditos en la banca privada es en agilidad del crédito, mientras que en el sector público existe ya el apoyo crediticio a baja tasas de interés.

- **Variable Ingresos Familiares:** Con la finalidad de determinar los ingresos familiares se levantó la información como se observa en el siguiente gráfico.

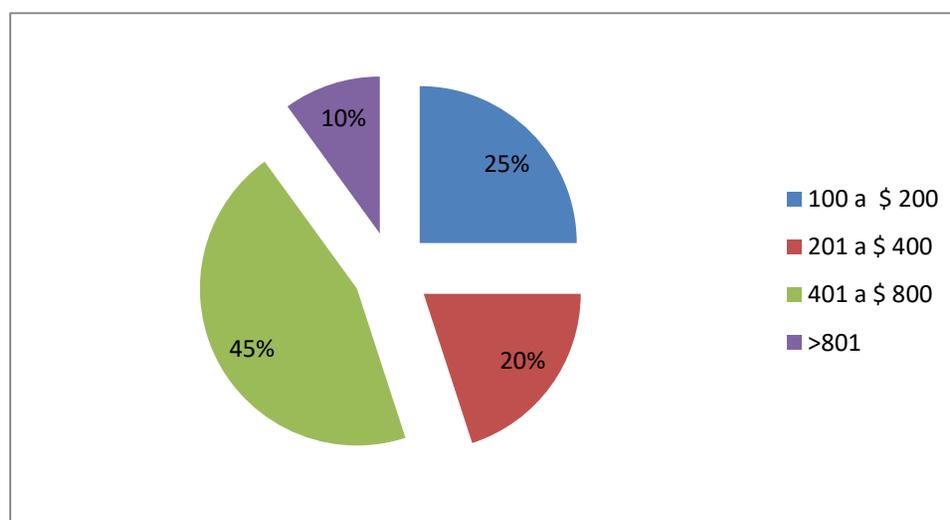


Figura 26. Ingreso Promedio familiar

El 45% de los productores de leche mantienen ingresos promedios entre los 200 a 400 dólares mientras que el 25 % representa aquellos que mantienen ingresos superiores a los 400 \$. Por lo que se evidencia un alto número de familias no superan el costo de la canasta básica familiar.

4.11 Matriz de caracterización de actores directos.

Tabla 15

Matriz de caracterización de Dirigentes de Organizaciones

Leche	Dirigentes de organizaciones
Características	Son los representantes de las organizaciones de quienes dependen el trabajo organizacional
Descripción de actividades	El Dirigente es el encargado de orientar el éxito de la organización y más del 80% de los Dirigentes desconocen del área Administrativa de la Organización
Relación entre actores	Mediante la figura organizacional se relaciona directamente 100% de los Dirigentes con el industrial
Ámbito de acciones	El sector rural de la Provincia y especialmente del cantón Santo Domingo
Costos	A la fecha \$ 0,45 el litro de leche caliente y \$0,49 el litro de leche fría dependiendo de la calidad de la misma
Riesgos	Falta de compromiso por parte de los productores en cuanto a calidad del producto, variación de precios y escases de mercado
Debilidades	Deficiente conocimiento en cuanto al manejo administrativo de la organización
Fortalezas	Existe un gran optimismo por el trabajo en el campo, participación de miembros de la familia.

Tabla 16

Matriz de caracterización de Industriales

Leche	Industriales
Características	Manejan volumen considerable de producto y cuentan con equipos propios para darle valor agregado al producto
Descripción de actividades	Adquiere el producto por mayor en sus instalaciones, realiza los pagos en efectivo o través de transferencias bancarias, cuenta con un estricto control de pago por calidad.
Relación entre actores	Adquiere el producto de los dirigentes organizacionales
Ámbito de acciones	Cuenta con un ámbito nacional
Costos	Genera mayor costo por la maquinaria, sin embargo, ya que se encuentra cerca del último eslabón produce mayores réditos económicos.
Riesgos	Falta de compromiso por parte de las organizaciones en cuanto a calidad del producto
Debilidades fortalezas	No cuenta con un sistema de precios fijos Tienen presencia y prestigio en la zona durante varios años, por lo que cuentan con proveedores fijos.

4.12 Matriz de caracterización de actores indirectos

Tabla 17

Matriz de caracterización de actores indirectos

Nombre de actor indirecto	Proveedores de insumos	Comerciantes acopiadores	Instituciones públicas
Tipo de actor	Abastece materias primas para la producción		Generan acceso a capacitación y trámites administrativos
Zona de intervención	Área rural	provincial	Nacional
Temporalidad del servicio	Permanente	eventual	permanente
Servicio prestado	Provisión de insumos, maquinarias y productos para la producción de la materia prima	Demandan de materia prima de ciertos productores y organizaciones	Acceso a la capacitación. Tramites y permisos
Tecnología	Escasa tecnología, se orienta únicamente al sector comercial	Escasa tecnología ya que se desempeñan artesanalmente	Únicamente transferencia de tecnología relacionada a la fase de reproducción de los semovientes
Riesgos	No cuenta con personal calificado	No existe seriedad ni compromiso en cuanto a precios del producto	Se rige a policías publicas cambiantes
Calidad del servicio	Regular a bueno según los productores	Regular debido a que no es constante el contacto. Son proclives al soborno para atender trámites.	Regular debido a la falta de apoyo en cuanto a la comercialización del producto

4.13 Matriz de relación entre actores. (productores compradores)

Tabla 18

Matriz de caracterización de relación entre actores

Criterio	Descripción de la relación
Modalidad de pago	El pago al productor se realiza semanalmente en cheque
Beneficio por eslabones	Cuando el precio está en alza el intermediario obtiene mayores beneficios, pero cuando el precio cae el beneficiado es el acopiador local. Si la venta es a crédito, quien pierde es el intermediario.
Cantidad	Se comercializa en litros y depende del cupo brindado por los compradores
Característica de producto	El productor lo entrega como leche caliente a la organización y la misma lo expende como leche fría a 4 grados centígrados a los compradores
frecuencia	Semanal,
Formalidad	Existen acuerdos verbales de compra-venta pero no siempre se respetan
Poder de negociación	El productor por el limitado volumen y su falta de compromiso en cuanto a la calidad del producto no tiene ningún poder de negociación a diferencia de los industriales quienes por su capacidad económica tienen una mayor posibilidad de acceder a márgenes mayores.

Tabla 19*Matriz de caracterización de relación entre actores*

Criterios	Servicio prestado	Descripción de la relación
Proveedor de servicios	Venta de insumos agropecuarios insumos y maquinaria	Los productores requieren del servicio para la adquisición de insumos para la actividad ganadera pariendo de los insumos de carácter agrícola como son los fertilizantes pastos, herbicidas y los productos veterinarios y pecuarios hasta llegar a la industrialización de la materia prima la leche
Producción	Los actores que se encuentran vinculados a la producción son todos aquellos que están agrupados en las diferentes organizaciones agropecuarias y encargados de surtir la materia prima a la industria y los emprendimientos	Proveedores de materia prima a la industria y el emprendimiento a nivel cantonal, provincial y nacional
Acopio	Proceso de enfriamiento de leche y venta a la industria de materia prima de calidad	Pagos de la materia prima en función a la calidad del mismo de forma semanal, quincenal y es adquirido por la industria
Industria		
Emprendimientos con derivados lácteos	Elaboración de queso yogurt mantequilla	Adquieren leche fresca a los proveedores de la asociación que no entregan su producto a los centros de enfriamiento de leche liderado por el mag y procesan un total de 434400 litros de leche mensual
Industria	Lácteos la polaca bustalac s.a y industrias lácteas Toni	Procesan e industrializan 155276 litros mensuales
Comercialización	Centros de expendio de derivados lácteos (centros comerciales tiendas y abastos	La industria y los emprendedores entregan su producto para la distribución y comercialización
Consumidores	Adquisición de los productos terminados en función a las preferencias de los consumidores	

4.14 Flujo de cadena de leche

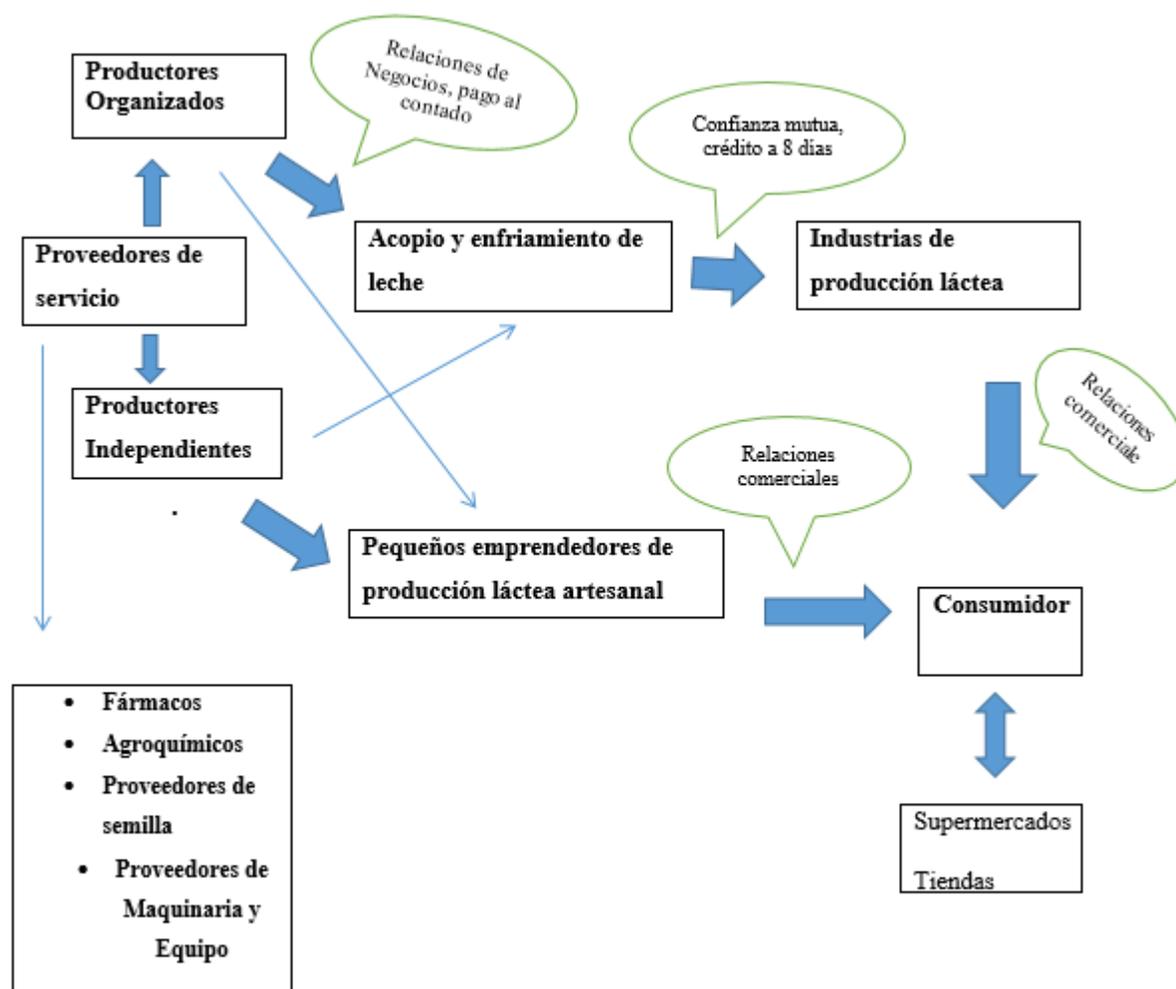


Figura 27. Flujo de Cadena

4.15 Mapeo de integración vertical

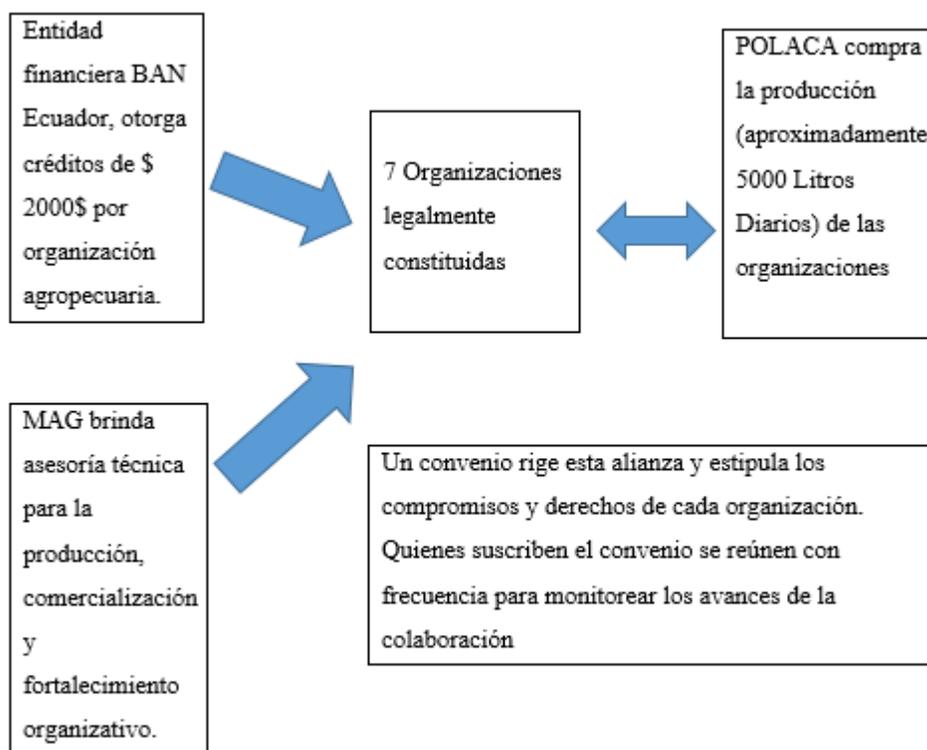


Figura 28. Caracterización de Relación entre Actores

4.16 Matriz de demandantes

Tabla 20

Matriz de Demandantes

Segmento de demandantes	Requerimiento del producto preferencia	Requerimiento o servicios asociados	Estacionalidad de la demanda	Volumen estimado de demanda	Precios
Pequeños emprendedores	Materia prima (leche) sin ningún índice de calidad	Movilización al centro de acopio	Todo el año	Hasta 500 litros	0,40 centavos /litro
Organizaciones de productores lecheros	Materia prima (leche) de calidad	Movilización al centro de acopio	Todo el año	De 1000 a 1300 litros de leche de calidad	0,46 centavos dependiendo de la calidad del producto
Industriales	Materia prima (leche) de alta calidad a -4 grados centígrados	Movilización al centro de acopio	Todo el año	De 1000 a 1300 litros dependiendo de la calidad del producto	0,50 centavos por litro de leche considerando el compromiso y seriedad en cuanto a la calidad

Tabla 21

Matriz comparativa entre oferta grupo meta y competidores

Criterio	Oferta del grupo	Competidores	
		Emprendimientos familiares	Industria
Ubicación	Siete centros de acopio organizadas por la Red Lechera del MAG a nivel del Cantón Santo Domingo	Paradero la Gloria, Primavera, Lechería, María, Lactosan. costeñita, Quesería Hermanos, La Ternerita, Las tres Marías, Quesería los Almendros, El Quesillo, La Pradera, Quesería Don Darío, El Lecherito, Quesería Don José	Lácteos la Polaca Bustalac S.A. Lácteos la Industrias Lácteas TONI
Calidad	En función de la normativa emitida por Agrocalidad	Consumen leche tanto caliente como fría con los que cumpla con la calidad requerida por las plantas procesadoras de lácteos	Muy exigentes en la calidad y los pagos están en función de la calidad
Cantidad	256440 l/mes	434400 l/ mes	152276 l/mes

4.17 Matriz productos sustitutivos y complementarios

- **Productos sustitutivos y Complementarios**

Productos Sustitutivos. Son bienes que tienden a utilizarse conjuntamente y son complementarios cuando su elasticidad cruzada es negativa. Leche a base de soya, con la cual se pueden obtener otros productos como tofu, mantequilla, etc. Leche a base de frutas secas, almendras.

Leche a base de cereales como leche de arroz, avena, etc.

Existen otras leches que, si bien contienen algo de lactosa, es en un porcentaje mucho menor, por ejemplo, en el caso de la leche de cabra. Esta es mejor tolerada que la leche de vaca.

Leche en polvo. Leche Condensada. Leche Evaporada.

- **Productos complementarios**

Si tenemos 2 bienes de similares características y el precio de uno de ellos aumenta, consumiremos más del otro y dos bienes son sustitutivos cuando su elasticidad cruzada es positiva entre los productos que tenemos: Azúcar, café, cocoa, chocolate, vainilla, té, gaseosas.

Mapeo geográfico de los Precios. En cuanto a la evolución de los precios por regiones no es posible realizar el análisis ya que en el país se manejan precios oficiales para la comercialización de la leche tanto como materia prima, así como la que es procesada y vendida a nivel de consumidor final.

Gráfico de evolución de precios Esta herramienta nos permite orientar en el estudio de la cadena para identificar la existencia de ciclos de precios o de periodos de mayor o menor desequilibrio entre la oferta y la demanda. Figura 29. Gráfico de evaluación de precios.

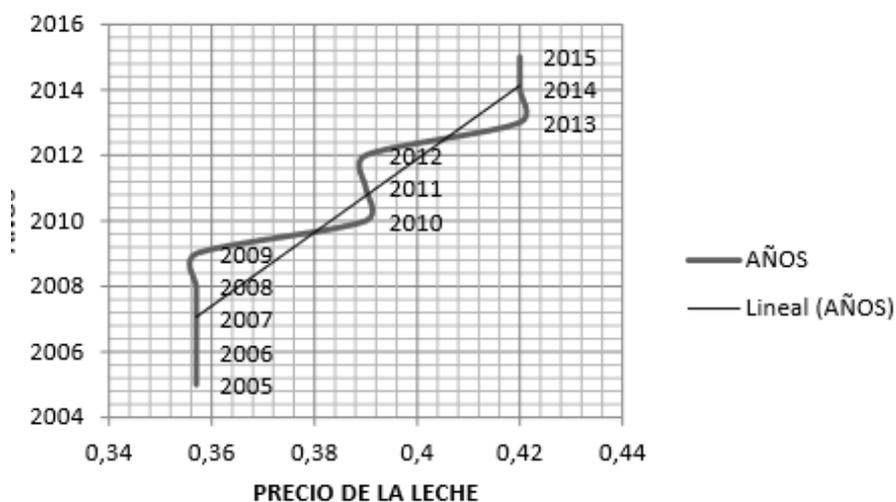


Figura 29. Evolución de los precios de la leche

Esta herramienta en el caso de los ciclos de los precios de la leche es controlado y regulado por el estado y se puede evaluar que desde el año 2005 hasta la presente fecha ha existido tres incrementos en sus costos con un incremento de 6 centavos en catorce años.

4.18 Matriz de cálculos de costos y márgenes

Tabla 22

Costos variables para producir un litro de leche

Actividades	Valor total	Costos por litro
Mano de Obra en producción	471.61	\$ 0.04
Mano de Obra Indirecta	51.33	\$ 0.00
Depreciación Semovientes en Crecimiento	664.45	\$ 0.06
Materia Prima (Alimentación)	1,524.22	\$ 0.13
Materia Prima (Medicinas y Otros)	109.64	\$ 0.01
CIF.Materale Indirectos de inseminación	19.90	\$ 0.00
CIF.Otros costos Indirectos de Fabricación	81.78	\$ 0.01
CIF. Depreciación	184.92	\$0.02
Gastos Administrativos	917.80	\$ 0.08
TOTAL	4,025.66 \$	\$ 0.34

4.19 Ficha de punto de equilibrio

.COSTOS FIJOS	
Mano de Obra en producción	471.61
Mano de Obra Indirecta	51.33
Gastos Administrativos	917.80
Depreciación Semovientes en Crecimiento	664.45
CIF. Depreciación	184.92
COSTOS FIJOS TOTAL	\$ 2,290.11
COSTOS VARIABLES	
Materia Prima (Alimentación)	1,524.22
CIF. Materiales Indirectos de inseminación	19.90
Materia Prima (Medicinas y Otros)	109.64
IF.Otros costos Indirectos de Fabricación	81.78
COSTOS VARIABLES TOTAL	\$ 1,735.54
COSTO TOTAL	
CT=COSTO FIJO+COSTO VARIABLE	\$ 4,025.65
COSTO FIJO	2,290.11
COSTO VARIABLE	1,735.54
COSTO VARIABLE UNITARIO	0.15
COSTO VARIABLE TOTAL / TOTAL PRODUCCIÓN	
COSTO VARIABLE TOTAL	1,735.54
TOTAL, PRODUCCION	11,716.00
PRECIO DE VENTA LITRO DE LECHE	0.45
INGRESOS	
VENTA DE LECHE	5,272.20
PRODUCCIÓN MENSUAL LITROS	11,716.00
PRECIO DE VENTA LITRO	0.45

4.20 Estado de resultados en base a margen de contribución (1)

VENTAS		\$ 5,272.20
COSTOS VARIABLES		\$ 1,735.54
MARGEN DE CONTRIBUCION		\$ 3,536.66
COSTOS FIJOS		\$ 2,290.11
UTILIDAD		\$ 1,246.55
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR UNIDAD		
MC = PRECIO DE VENTA-COSTO VARIABLE UNITARIO		0.30
PRECIO DE VENTA		0.45
COSTO VARIABLE UNITARIO		0.15
PUNTO DE EQUILIBRIO		
P.E. UNIDADES =	CF	7,633.70

	VP UNIDAD-CVUNIDAD	
COSTO FIJO		2,290.11
PRECIO DE VENTA		0.45
COSTO VARIABLE UNITARIO		0.15
P.E.(VENTAS \$)		
P.E. V =	CF	3,413.94

	1- CVU	
	PV	
COSTO FIJO		2,290.11
COSTO VARIABLE UNITARIO		0.15
PRECIO DE VENTA		0.45

Figura 30. Estado de resultados

4.21 Costos y márgenes de toda la cadena.

Tabla 23

Costos y márgenes de los actores de la cadena

	Costo Neto x Unidad Litro leche	Precio US\$	Venta Margen Neto
Productor	0,40	0,46	0,06
Acopio Organizacional	0,46	0,50	0,04
Pequeños Emprendedores	0,40	0,60	0,20
Industriales	0,50	1,00	0,50

4.22 Formación de precios y márgenes

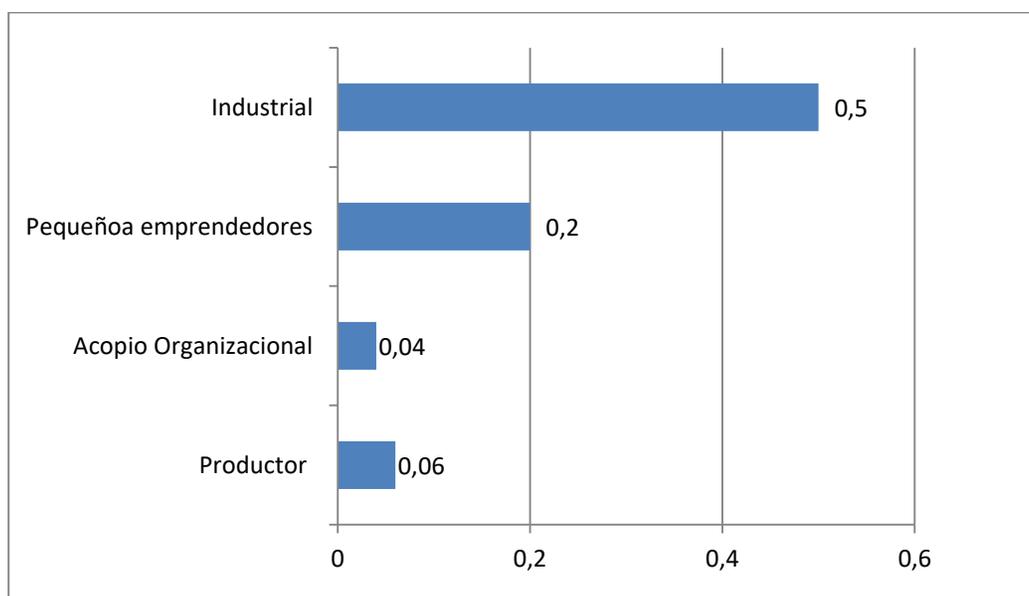


Figura 31. Formación de Precios y Márgenes de la cadena de leche

4.23 Matriz construcción del FODA de la cadena

Tabla 24

FODA de la Cadena Productiva

Construcción del FODA de la cadena	
Fortaleza	Debilidades
<p>se cuenta con organizaciones jurídicas legalmente constituidas para el desarrollo de la producción de leche</p> <p>vocación innata del productor hacia la actividad de ganadería lechera</p> <p>capacidad de procesamiento agroindustrial rural de la leche fresca en la finca: producción artesanal de quesos</p> <p>existencia de una industria nacional con capacidad instalada disponible para procesar la producción</p> <p>existencia de extensas superficies de áreas dedicadas a la producción de pastos para la ganadería de leche</p> <p>Alto contenido de sólidos totales en la leche que permiten un mayor rendimiento en la elaboración de derivados lácteos</p> <p>Tanques de frío, ambientes para procesamiento y capacidades desarrolladas para la transformación a nivel de ciertas asociaciones.</p> <p>Existencia de ganado mejorado que puede servir como base de cría,</p> <p>Razas productoras de leche resistentes a la zona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • propiedad atomizada de la organización lechera y sin título de propiedad • bajo conocimiento administrativo por parte de los representantes de las organizaciones productoras de leche. • baja cultura tanto en el trabajo asociativo como en el manejo de calidad de su producto (leche). • el uso inadecuado de fármacos en ganaderías de leche. • pastos de malas calidad y que no cumplen con los requerimientos mínimos nutricionales. • sistemas de producción extensivo con altos costos lo que les vuelve poco competitivos • bajo poder de negociación de los productores frente a los acopiadores y la industria • manejo reproductivo, productivo, sanitario y alimenticio deficiente del hato lechero de los productores asociados. <ul style="list-style-type: none"> • bajo nivel educativo y tecnológico del pequeño productor pecuario, sin manejo de los costos de producción, lo que no les permite una gestión empresarial en las unidades de producción • infraestructura ganadera precaria: los predios no cuentan con instalaciones para el descanso, alimentación y ordeño del ganado, perjudicando el rendimiento y la calidad de la leche. • alta resistencia de los productores para aplicar inseminación artificial debido a experiencias negativas anteriores.

CONTINUA→

Oportunidades	Amenazas
<p>Apoyo financiero prioritario por parte de la entidad financiera ban ecuador para el desarrollo de organizaciones ganaderas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •decisiones políticas que afecten al sector ganadero.
<p>Proyecto de ganadería sostenible como promotor de las políticas públicas. Incremento del consumo de productos lácteos por los programas de asistencia alimentaria y compensación social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •pérdida de credibilidad de los industriales debido a la baja calidad de la materia prima expendida. •sistemas de comunicación deficientes que dificultan la comercialización, servicios y otros.
<p>Presencia de industrias lácteas en la provincia con capacidad de compra instalada del producto de forma asociativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •altos niveles de competitividad de la producción láctea en países como nueva zelandia, Australia, argentina y Uruguay.
<p>existencia de nuevas técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético y manejo ganadero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •falta de compromiso y responsabilidad por parte de acopiadores que receptan el producto de ciertas organizaciones.
<p>Prioridad de la ganadería lechera en la política seguridad alimentaria. Apoyo institucional (mag) en cuanto al proveimiento de maquinaria como tanques fríos hacia las organizaciones agropecuarias</p> <p>mayores posibilidades de identificación e implementación de proyectos de inversión en desarrollo de la cadena láctea debido al proceso de regionalización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •posibilidad de ingreso de productos de otras regiones / países a precios más bajos •existencia de una baja posibilidad de mercado transparentes para comercializar la materia prima a nivel de la provincia, así como fuera de ella.
<p>Alta presencia de proveedores de servicios y técnicos agropecuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •programas asistencialistas que limitan el desarrollo autónomo de los productores

4.24 Matriz de áreas ofensivas

Tabla 25
Áreas ofensivas

Oportunidades	Apoyo financiero prioritario a organizaciones ganaderas por parte de la entidad financiera Ban Ecuador	Apoyo institucional por parte del MAG, en cuanto al proveimiento de maquinaria como tanques de enfriamiento de leche	Alta presencia de proveedores de servicios y técnicos agropecuarios.	Presencia de industrias lácteas en la provincia con capacidad de compra instalada del producto de forma asociativa.
Organizaciones Jurídicas legalmente constituidas	4	4	5	3
Vocación Innata del productor hacia la actividad de ganadería de lecha	3	4	4	3
Existencia de extensas superficies de áreas dedicadas a la producción de pastos para la ganadería de leche	3	5	3	3
Razas productoras de leche resistentes a la zona	5	5	3	3
PUNTUACION	15	18	15	12

Nota: 1: Baja, 2: Medio Baja, 3: Media, 4: Medio Alto, 5: Alto

4.25 Matriz de áreas defensivas de la cadena de leche.

Esta matriz se construyó en forma inversa a la matriz de área ofensiva; es decir, cruzando las amenazas del entorno con las debilidades de la cadena, pues lo que nos interesa corregir en este

ejercicio son las debilidades La pregunta que se realizó es a los actores de la cadena de la cadena es hasta qué punto las debilidades de la cadena empeora las amenazas del entorno.

Tabla 26
Áreas Defensivas

Debilidades	Bajo conocimiento Administrativo por parte de los representantes de las organizaciones productoras de leche.	Baja cultura tanto en el trabajo asociativo como en el manejo de calidad de su producto (leche)	El uso inadecuado de fármacos en ganaderías de leche.	Bajo nivel educativo y tecnológico del pequeño productor pecuario, sin manejo de los costos de producción, limitando una buena gestión empresarial en las unidades de producción
Decisiones políticas que afecten al sector ganadero.	4	2	1	4
Sistemas de comunicación deficientes que dificultan la comercialización, servicios y otros.	2	2	1	2
Posibilidad de ingreso de productos de otras regiones / países a precios más bajos	3	2	1	2
Existencia de una baja posibilidad de mercado transparentes para comercializar la materia prima a nivel de la provincia, así como fuera de ella.	2	2	1	2
PUNTUACION	11	8	4	10

4.26 Definición de estrategias concertadas de acción

Definición de objetivos estratégicos defensivos y ofensivos.

Los objetivos estratégicos permiten determinar el rumbo de las acciones que se pretende emprender para mejorar la competitividad de los actores de la cadena. En función de los resultados obtenidos en las matrices ofensivas y defensivas, se realiza la formulación de objetivos estratégicos

ofensivos y defensivos que buscan aprovechar las oportunidades y corregir las debilidades seleccionadas en las matrices de las áreas defensiva y ofensiva.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos sobre los cuales se deben implementar procesos de mejora dentro de la cadena.

4.26.1 Objetivos estratégicos

- Procesos de acopio y calidad del proceso de enfriamiento mejorados en toda la cadena para mejorar la calidad del producto destinado a la industrialización, y posteriormente al consumo humano considerando que la leche y sus derivados son de consumo masivo.
- Fortalecimiento del Proyecto de Centros de acopio de leche impulsado por el MAG a nivel nacional para promover la articulación de la cadena a través de las políticas públicas.
- Organizaciones de productores fortalecidas en el ámbito asociativo y comercial, lo que le permita incrementar sus ingresos económicos a través de mejoras en los procesos asociativos.
- Acceso a procesos de certificación de plantaciones de las asociaciones para acceder a mercados diversificados a nivel nacional e internacional.

4.27 Matriz de plan de acción

La matriz del plan de acción es estructurada con actividades concretas con la finalidad de reducir las brechas de inequidad entre los actores, en base a los objetivos estratégicos propuestos ofensivos y defensivos.

Objetivo estratégico 1: Procesos de acopio y calidad del proceso de enfriamiento mejorados en toda la cadena para mejorar la calidad del producto destinado a la industrialización y posteriormente al consumo humano considerando que la leche y sus derivados son de consumo

masivo.

Tabla 27
Objetivo estratégico 1

Que hacer	Acciones	Responsable	Cronograma	Presupuesto
Implementación de Buenas Prácticas de pecuarias a los actores de la cadena productores, comerciantes y acopiadores	Identificar a los productores asociados, comerciantes, acopiadores que quieran implementar procesos de mejora en los centros de acopio de leche para incrementar la calidad de la leche para el consumo humano	Asociaciones de Productores. MAG GADs Provincial GAD Parroquial	Enero – junio 2019	Todos los responsables
	Realizar cursos teóricos prácticos en procesos de manejo de la leche y sus derivados	MAG	Julio a diciembre 2019	MAG GAD Parroquial
	Realizar giras de observación a plantas procesadoras de leche m establecidas con BPP	MAG y los GAD Provincial	Julio a diciembre del 2019	GAD Provincial Agricultores, comerciantes y acopiadores
	Seguimiento de las actividades propuestas de mejora en la industrialización de la leche en la industria y los emprendimientos familiares	MAG AGROCALIDAD	Enero a febrero del 2020	MAG AGROCALIDA D

Fortalecimiento del Proyecto de redes lecheras impulsado por el MAG a nivel nacional para promover la articulación de la cadena a través de las políticas públicas.

Tabla 28

Fortalecimiento del Proyecto de redes lecheras impulsado por el MAG a nivel nacional para promover la articulación de la cadena a través de las políticas públicas

Que hacer	Acciones	Responsable	Cronograma	Presupuesto
Incrementar el presupuesto asignado por parte del estado para el desarrollo y fortalecimiento del Proyecto de los centros de acopio de leche	Incrementar el número de técnicos para mejorar la presencia en campo a los productores, garantizando la movilización de los mismo el acceso a equipos informáticos.	MAG GAD Provincial GAD Parroquial	Mayo – junio 2019	MAG GAD Provincial
	Actualización de conocimientos a través de seminarios a los técnicos asignados en territorio	MAG, GADs Universidades Institutos Tecnológicos INIAP	mayo a diciembre 2019	Técnicos MAG INIAP Universidades e Institutos Tecnológicos
	Implementar la presencia de los técnicos de campo en los Gobiernos Parroquiales a través de puntos de atención agropecuaria	MAG GAD Provincial GAD parroquiales	Julio 2019 a diciembre del 2023	GAD Parroquial MAG
	Fortalecer los vínculos entre los técnicos a las diferentes instituciones dedicadas a producción pecuaria bovina	MAG AGROCALIDAD Productores Acopiadores Comerciantes exportadores	Mayo a diciembre del 2019	Todos los responsables

Organizaciones de productores fortalecidas en el ámbito asociativo y comercial, lo que le permita incrementar sus ingresos económicos a través de mejoras en los procesos asociativos.

Tabla 29

Organizaciones de productores fortalecidas en el ámbito asociativo y comercial, lo que le permita incrementar sus ingresos económicos a través de mejoras en los procesos asociativos

Que hacer	Acciones	Responsable	Cronograma	Presupuesto
Establecer la unidad de fortalecimiento organizacional para las organizaciones del sector ganadero e industrial.	Diseñar e implementar cursos de capacitación a los líderes de organizaciones especialmente los encargados de la recepción de la leche	MAG GAD s Provincial y Parroquiales	Mayo – junio 2020	Todos los responsables
	Acompañamiento en campo con capacitaciones a los productores y articular con otras entidades del estado como MIES, CNEL, CNT, MIDUVI, MIPRO entre otros.	MAG Y los diferentes niveles de gobierno	Julio a diciembre 2019	MAG GADs Provincial y Parroquiales
	Generar un esquema organizacional para venta en grupo de la producción de leche de calidad	MAG MIPRO GAD Provincial	Julio a diciembre del 2019	GAD Provincial Agricultores, comerciantes y acopiadores
	Apoyo institucional en temas administrativos procedimiento parlamentario, cambios de directiva, conformación de organizaciones de segundo grado, procesos contables, entre otros complementarios a la parte agrícola	MAG GAD Provincial GAD Parroquiales	Enero a febrero del 2020	MAG GAD Provincial GAD Parroquiales

CAPITULO V

ANALISIS DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En el cantón Santo Domingo la cadena productiva de leche tiene un alto impacto económico en las organizaciones legalmente constituidas ya que representa a cada uno de los eslabones de la cadena el mayor aporte de ingresos familiares y al mismo tiempo permite una producción continúa dada las condiciones agroclimáticas de la zona.

Durante el estudio de la cadena productiva de la leche se pudo visualizar de acuerdo al mapeo, que intervienen seis actores: a) Proveedores de insumos y servicios como los centros agropecuarios y el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), proveyendo de maquinaria a las organizaciones productoras de leche. b) Productores que se hallan distribuidos en las diferentes organizaciones productoras de leche de las parroquias Alluriquín, Santo Domingo. Valle hermoso y el Esfuerzo, ubicadas en el cantón Santo Domingo, c) Dirigentes de Organizaciones Productoras de leche) d) Pequeños emprendedores encargados de elaborar el producto de forma artesanal (15), e) Industriales como Tony y la polaca, f) consumidores tanto de materia prima y producto procesado.

El análisis de la cadena productiva nos ha permitido visualizar el enorme potencial con el que cuenta las Organizaciones productoras de leche de la zona, ya que son las que proveen el 43,% de la materia prima para la industria y el emprendimiento a nivel del cantón Santo Domingo en vista que la provincia requiere una producción mensual de 589.676 l/mes de lo cual la industria absorbe el 26,3% y los pequeños emprendimientos familiares el 73,7% lo que se hace evidente la necesidad de fortalecer el apoyo estatal de tal manera que los productores se vean apoyados por el

estado principalmente en el área comercial, ya que sus niveles de producción en muchos casos superan a la demanda de las industrias.

En la cadena productiva de leche en el cantón Santo Domingo hace falta la instalación de una planta de procesamiento láctea, dirigida por las diferentes organizaciones productoras de leche de la provincia cuya finalidad sería brindar un mayor valor agregado a la materia prima, evitando ser afectados por emprendedores particulares e industriales que limitan el desarrollo económico de las Organizaciones productoras de leche.

5.2 Recomendaciones

Se debe fortalecer la cadena productiva de leche en el eslabón de industrialización y comercialización ya que son los más frágiles y existe poca interacción con los actores vinculados a la industrialización y comercialización. Especialmente el Ministerio de Agricultura debería fortalecer la producción láctea de las organizaciones productoras de leche mediante el fortalecimiento de una planta de procesamiento lácteo y la implementación de estrategias comerciales con los productores de leche a nivel provincial.

Se debe implementar normativas y leyes que contribuya el desarrollo del sector lechero como mayor control al ingreso de productos lácteos en el país, concientización al pueblo ecuatoriano sobre la importancia de consumir primero lo nuestro, concientización por parte de los productores en cuanto a calidad del producto e implementación de precios acordes al costo de producción de la materia prima del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrionuevo, N. (2011). Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica. *CONCOPE-Consortio de Consejo Provinciales del Ecuador- Quito –Ecuador*.
- Cáceres, D. (1997). La adopción Tecnológica en sistemas Agropecuarios de Pequeños Productores. *, Agro sur, Puerto Rico*.
- Canavos, G. (1988). Probabilidad y Estadística, Aplicaciones y Métodos. *Facultad de Ciencias UNAM, México Buenos Aires*.
- Cárdenas, P. (2015). Cadenas Productivas y Redes de Participación para el Desarrollo, Universidad Autónoma Chapingo. *Revista de Geografía Agrícola México*,.
- Castro, A. (2005). Estudio de futuro: fundamentos metodológicos, técnicas. *Memoria taller sobre prospectiva de cadenas productivas-Colciencias, EMBRAPA, Brasil*.
- Cuevas, J., Espinosa, A., Flores, F., Romero, A., Vélez, J., & Jolalpa, F. (2011). Diagnóstico de la cadena productiva de leche de vaca en el estado de Hidalgo. *. Téc. Pec. Méx.45:*, 25-40.
- Diez, J., & Abreu, J. (2009). Impacto de la Capacitación Interna en la Productividad y standarización de Procesos Productivos. *Procesos Productivos, México*.
- Forero, Y. (2012). Creación de Valor Compartida. *Semilleros de Investigación de la Universidad EAN*.
- Garralda, R. (2015). Cadena de Valo. *Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza*.
- Gereffi, G. (2011). Las Cadenas Productivas Como Marco Analítico Para La Globalización. *Revista Latinoamericana de Economía* .
- Heyden, D. (2004). Guía Metodológica Para El Análisis De Cadenas Productiva, Lima Perú.
- Heyden, D., & Camacho, P. (2006). *Guía Metodológica para el análisis de Cadenas Productivas 2da. Edición*. Quito-Ecuador.
- Lima, S. (2001). La dimensión de entorno en la construcción de la sostenibilidad institucional. *San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”*.
- MAG. (junio de 21 de 2000). *Producción de leche. Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. Mimeógrafo no publicado. Quito, Ecuador. Estadísticas*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4760/476047391006.pdf>

- MAGAP. (12 de mayo de 2017). *Ministerio de agricultura y ganaderia*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/ganaderos-reciben-ordenadoras-para-mejorar-calidad-de-la-leche/>
- Salazar, M., & Heyden, D. (2014). Metodología de Análisis de Cadenas Productivas con Equidad para la Promoción del Desarrollo Local. Perú. 12-13.
- Sánchez, J. (2004). Los Factores Críticos de Éxito de la Cadena de Suministro. *Instituto Mexicano del Transporte*.
- SINAGAP. (12 de abril de 2013). *Geoportal del Sistema de Información Nacional* . Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06PPP2015-POLITICA02-1.pdf>
- Valenzuela, E., & Cousiño, C. (2000). Sociabilidad y Asociatividad. *Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Estudios Públicos, 77*.