



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

TEMA:

**DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN
LA GESTIÓN PRODUCTIVA DEL SECTOR MINORISTA DE
LÁCTEOS DEL CANTÓN BOLÍVAR 2017-2018**

AUTORES:

JESSENIA ESTEFANÍA MOLINA RENGIFO

MIGUEL ÁNGEL SOLÓRZANO MEDINA

TUTORA:

LIC. MARÍA GABRIELA MONTESDEOCA CALDERÓN, MG.

CALCETA, NOVIEMBRE 2017

DERECHOS DE AUTORÍA

Jessenia Estefanía Molina Rengifo y Miguel Ángel Solórzano Medina, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

JESSENIA E. MOLINA RENGIFO

MIGUEL A. SOLÓRZANO MEDINA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

María Gabriela Montesdeoca Calderón certifica haber tutelado la tesis DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA GESTIÓN PRODUCTIVA DEL SECTOR MINORISTA DE LÁCTEOS DEL CANTÓN BOLÍVAR 2017-2018, que ha sido desarrollada por Jessenia Estefanía Molina Rengifo y Miguel Ángel Solórzano Medina, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

LIC. MARÍA G. MONTESDEOCA CALDERÓN, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA GESTIÓN PRODUCTIVA DEL SECTOR MINORISTA DE LÁCTEOS DEL CANTÓN BOLÍVAR 2017-2018**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Jessenia Estefanía Molina Rengifo y Miguel Ángel Solórzano Medina, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. MARTHA E. ÁLVAREZ VIDAL, MG.

MIEMBRO

ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTÍNEZ, MG.

MIEMBRO

DR. VÍCTOR M. PAZMIÑO MENA, MG.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirnos tener y disfrutar de nuestras familias, a quienes agradecemos por creer en nosotros y estar presentes en cada decisión y proyecto de nuestras vidas.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A nuestros docentes por brindarnos sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día;

A nuestra tutora de tesis, Lic. María Gabriela Montesdeoca Calderón, por habernos brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como también por habernos tenido toda la paciencia para guiarnos durante todo el desarrollo de la tesis;

A nuestros compañeros de clase, que durante todos los semestres, gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a nuestras ganas de seguir adelante en la carrera profesional.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres Andrea Rengifo Loor y Luis Molina Basurto, ya que ellos fueron mi principal cimiento para formarme con buenos principios y quienes me guiaron y dieron apoyo durante mi preparación como profesional.

A mis hermanos quienes me han ofrecido su apoyo, amor y calidez de familia, y sobre todo a mi esposo quien me brindo su amor, apoyo incondicional, a quien le agradezco infinitamente por aconsejarme, darme fuerzas cuando ya no las tenía para poder culminar mi carrera universitaria, a mi hermosa hija, propósito de superación, gracias por tu comprensión y paciencia cuando tenía que dejarte unas horas para poder formarme como profesional.

JESSENIA E. MOLINA RENGIFO

DEDICATORIA

A mis padres Gonzalo Solórzano y Siria Medina, que con su apoyo y palabras de aliento no me dejaron decaer para conseguir tan anhelada meta, brindándome en todo momento su amor y esfuerzo que me ayudaron a ser una persona de bien.

A mis hermanos, por estar presentes en el cumplimiento de cada una de mis metas y por sembrar en mí deseos de superación, pero sobre todo por ser parte de mi fuente de motivación.

A mi maravillosa esposa Marlene García, por estar conmigo siempre motivándome y ayudándome, por incentivar me desde los inicios de mi carrera a ser una mejor persona y un profesional de excelencia.

MIGUEL A. SOLÓRZANO MEDINA

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE CUADROS GRÁFICOS Y FIGURAS	x
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVES	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KEY WORDS.....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. DIAGNÓSTICO.....	8
2.1.1. METODOLOGÍA DE UN DIAGNÓSTICO.....	9
2.2. DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN	11
2.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE).....	12
2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	15
2.4. GESTIÓN PRODUCTIVA.....	22
2.4.1. ACTIVIDADES FUNCIONALES DE LA EMPRESA ÁREA GESTIÓN PRODUCTIVA	23
2.5. COMERCIO MINORISTA.....	23
2.5.1. IMPORTANCIA DEL COMERCIO MINORISTA	24
2.5.2. CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA.....	24

2.6.	PRODUCCIÓN LECHERA.....	26
2.7.	PRODUCTOS LÁCTEOS.....	27
2.8.	CLASIFICACIÓN PRODUCTOS LÁCTEOS.....	28
2.9.	CARACTERIZACIÓN.....	29
2.10.	PLAN DE MEJORA.....	29
2.10.1.	OBJETIVOS DEL PLAN MEJORA.....	31
2.10.2.	COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORA.....	31
2.10.3.	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	32
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....		33
3.1.	UBICACIÓN.....	33
3.2.	DURACIÓN.....	33
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO.....	34
3.3.1.	VARIABLE DEPENDIENTE.....	34
3.3.2.	VARIABLE INDEPENDIENTE.....	34
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.5.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.6.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.7.	TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.8.	HERRAMIENTAS.....	41
3.9.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		45
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		98
5.1.	CONCLUSIONES.....	98
5.2.	RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....		100
ANEXOS.....		112

CONTENIDO DE CUADROS GRÁFICOS Y FIGURAS

Cuadro 2.1. Clasificación de los métodos de venta minorista.....	26
Cuadro 2.2. Estratificación proporcional de producción.....	37
Cuadro 4.1. Lista de Factores Críticos de Éxito	46
Cuadro 4.2. Selección de factores críticos	53
Cuadro 4.3. Selección de factores críticos por estrato	54
Cuadro 4.4. Parroquia.....	58
Cuadro 4.5. Nivel de escolaridad	59
Cuadro 4.6. Propiedad	60
Cuadro 4.7. Extensión.....	61
Cuadro 4.8. Área de ganadería.....	62
Cuadro 4.9. Reses por lote	63
Cuadro 4.10. Sistemas que utiliza.....	64
Cuadro 4.11. Reses en producción	65
Cuadro 4.12. Número de trabajadores	66
Cuadro 4.13 Integrantes de labores	67
Cuadro 4.14. Formas de ordeño	68
Cuadro 4.15. Producción de leche	69
Cuadro 4.16. Precio del queso.....	70
Cuadro 4.17. Precio de leche.....	71
Cuadro 4.18. Aumentó o disminuyó la leche durante los últimos años.....	72
Cuadro 4.19. Época del año que producen más leche	73
Cuadro 4.20. Ingreso aproximado por su producción.....	74
Cuadro 4.21. Organismos que controlan la calidad de la leche.....	75
Cuadro 4.22. Capacitación de buenas prácticas de ordeño	76
Cuadro 4.23. Condiciones de seguridad	77
Cuadro 4.24. Manejo para evitar enfermedades	78
Cuadro 4.25. Alimentación	79
Cuadro 4.25.1. Alimentación	79
Cuadro 4.26. Destino de la materia prima	80
Cuadro 4.26.1. Destino de la materia prima	80
Cuadro 4.27. Clima	81
Cuadro 4.27.1. Clima	81

Cuadro 4.28. Tecnologías	82
Cuadro 4.28.1. Tecnologías	82
Cuadro 4.29. Transporte	83
Cuadro 4.29.1. Transporte	83
Cuadro 4.30. Agua	84
Cuadro 4.30.1. Agua	84
Cuadro 4.31. RRHH	85
Cuadro 4.31.1. RR.HH	85
Cuadro 4.32. Recursos Técnicos	86
Cuadro 4.32.1. Recursos Técnicos	86
Cuadro 4.33. Raza	87
Cuadro 4.33.1. Raza de ganado	87
Cuadro 4.34. Control	88
Cuadro 4.34.1. Control	88
Cuadro 4.35.1. Suelo	89
Cuadro 4.36. Factores	90
Cuadro 4.36.1. Factores	90
Cuadro 4.37. Enfermedades	91
Cuadro 4.37.1. Enfermedades	91
Gráfico 4.1. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de las parroquias del cantón	58
Gráfico 4.2. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación del nivel de escolaridad de los productores.	59
Gráfico 4.3. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de las propiedades de cada uno de los productores	60
Gráfico 4.4. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de la extensión del ganado	61
Gráfico 4.5. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación del área ganadera	62
Gráfico 4.6. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de reses o lotes	63
Gráfico 4.7. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de los sistemas que utiliza los productores	64
Gráfico 4.8. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de reses de producción.....	65

Gráfico 4.9. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de los números de trabajadores	66
Gráfico 4.10. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de integrantes en la labores	67
Gráfico 4.11. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de formas de ordeño	68
Gráfico 4.12. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de producción de leche	69
Gráfico 4.13. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de precio de queso	70
Gráfico 4.14. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de precio de leche.....	71
Gráfico 4.15. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de duración en el clima	72
Gráfico 4.16. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de la época del año en que producen más	73
Gráfico 4.17. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación del ingreso aproximado.....	74
Gráfico 4.18. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de la calidad de la leche.....	75
Gráfico 4.19. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de capacidad de buenas prácticas	76
Gráfico 4.20. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de condiciones de seguridad	77
Gráfico 4.21. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de manejo de enfermedades	78
Figura 2.1. Hilo conductor del Marco Teórico de la investigación.	7
Figura 2.2. Pasos de una investigación formal.	11
Figura 2.3. Técnicas para la identificación de los factores de éxito	13
Figura 2.4. Factores y limitaciones.....	16
Figura 2.5. Diagrama de flujos de las actividades empresa por áreas funcionales (gestión de la producción).	23
Figura 2.6. Producción de leche 2014	27

RESUMEN

Con el objetivo de diagnosticar los Factores Críticos de Éxito en la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar, se dio cumplimiento a tres fases metodológicas, donde se seleccionaron en primer lugar aquellos factores afines para realizar la evaluación, mediante la revisión teórica de diversas fuentes bibliográficas, incluidas en el marco conceptual, una vez identificados estos factores se efectuó la respectiva caracterización de la zona productiva, para luego evaluar el estado actual de los Factores Críticos de Éxito en las organizaciones minoristas, mediante determinadas preguntas que sirvieron como apoyo para la aplicación de la encuesta a los minoristas, con el fin de conocer el grado de cumplimiento que estos presentan frente a los factores establecidos, además, de las encuestas respectivas a los dueños de las fincas, en donde se pudo notar que no cuentan con los implementos necesarios para que el proceso de extracción, conservación y transporte de la leche sea óptima y por ende sus derivados, resultado que permitió proponer ante la circunstancia encontrada un plan de mejoras que contribuya a un mejor desempeño y al fortalecimiento de la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar, para lo cual se hizo uso de la matriz 5W1H, determinando quien y en qué período de tiempo se podrían corregir los criterios los cuales se habían calificado como un problema.

PALABRAS CLAVES

Diagnóstico, Factores Críticos de Éxito, gestión productiva, lácteos, minoristas.

ABSTRACT

In order to diagnose critical success factors in the productive management of the dairy retail sector in the canton of Bolívar, three methodological phases were carried out, in which the related factors were selected, first to carry out the evaluation, through the theoretical review of Various bibliographic sources, included in the conceptual framework, once these factors were identified, the respective characterization of the productive, then assess the current status of the critical success factors in retail organizations, through certain questions that were used As support for the application of the survey to the retailers, in order to know the degree of compliance that these present against the factors established, in addition, the respective interviews to the owners of the farms, where it was noted that Have the implements necessary for the extraction process Milk processing, conservation and transport of milk is optimal and therefore its derivatives, which allowed to propose before the found circumstance an improvement plan that contributes to a better performance and to the strengthening of the productive management of the dairy retail sector of the canton of Bolivar, for which use was made of the 5W1H matrix, determining who and in what period of time could be corrected criteria that had been classified as a problem.

KEY WORDS

Diagnosis, Critical Success Factors, productive management, dairy, retail.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El presente siglo se caracteriza por la presencia de organizaciones cada vez más exigentes y complejas que requieren competencias más elaboradas, capaces de construir conocimientos científicos en el desarrollo tecnológico que permitan transformar el proceso productivo (Marín, 2011).

Según la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) en el año 2006 señala que países emergentes con economías crecientes en Asia Sudoriental y Norte de África han aumentado su consumo y ejercen fuerte presión sobre la demanda de este producto en los mercados mundiales, generando y sosteniendo los precios elevados de la leche durante los últimos años. La misma organización menciona en el año 2005 que a nivel mundial la demanda supera a la oferta. Esto genera precios altos para la leche y agrava la situación de los diferentes países del mundo que requieren de su importación, por no tener un nivel de producción que les permita abastecer sus mercados internos, esto causa una disminución en los índices de consumo de leche per cápita de sus poblaciones con valores cercanos a 1,2 l./hab./año. En países como Vietnam, Congo, Santo Tomé y Príncipe (Ramírez, 2014).

El territorio latinoamericano posee una importante tradición histórica respecto a la actividad ganadera, así como en la producción y consumo de productos derivados de la leche del ganado vacuno con un alto nivel de explotación económica de la misma. Estas consideraciones han sido presentadas en estudios en la que explican dicho fenómeno como consecuencia de la abundante provisión de bosques y sabanas con la que se encuentran dotadas (Marín, 2011).

En Ecuador existen empresas productoras de lácteos en donde Castellanos (2013) hace referencia al Censo Nacional Agropecuario, en la que muestra, que hay alrededor de 5'000.000ha de pastos, que albergan a 5'200.000 bovinos que

producen 5,7 millones de litros de leche diarios, cantidad que sólo abastece a la mitad de la población, lo que revela un espacio para el crecimiento de este sector. Por ello surge el interés de aumentar la producción debido a la importancia económica que genera ya que este presenta una amplia gama de derivados que son consumidos a diario. Sin embargo, para lograr aquello, las empresas necesitan implementar adecuadamente gestión productiva, tomando en cuenta los Factores Críticos de Éxito siendo estos la base para la permanencia de la empresa.

Las empresas más competitivas son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes en la industria láctea en Ecuador. La mayor de ellas es Nestlé DPA con una producción de 300 mil litros de leche diaria. Otras empresas grandes son: Andina, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; Nutrí leche, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; Rey leche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; y Tony Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas (Guzñay y Valeriano, 2010).

Sánchez (2012) menciona que José Zambrano Dueñas, presidente de la Federación Nacional de Ganaderos del Ecuador, indicó que el sector atraviesa una situación difícil. “La producción ha bajado entre el 25% y 30%, por causas como la ola de frío, que se está presentando últimamente en la zona norte de Manabí y en especial en Chone; a la falta de pasto se suma el alza de precios de las medicinas y otros elementos que se utilizan para poder proteger al ganado”, manifestó el directivo. En este contexto, a nivel nacional son pocas las empresas que desarrollan una dirección empresarial estratégica, lo cual ocasiona que no se desarrollen ventajas competitivas, que promuevan su sostenibilidad, de tal manera que se ocasiona una baja participación en el mercado, debido al desconocimiento de los consumidores y entonces se disminuyen las ventas y la rentabilidad financiera y organizacional.

Para García, *et al.*, (2007), mencionado por Figueroa, *et al.*, (2013) Las micro, pequeñas y medianas empresas siguen necesitadas de fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias al

objeto de facilitar la toma de decisiones, tanto desde un punto de vista de política interna de la empresa para su gestión, como de política local o estatal, para determinar y fijar programas de actuación acertados y con suficiente tiempo de anticipación.

La mayoría de empresas en Manabí, desconocen lo influyente que pueden ser los factores de éxito en la producción. Por ello surge la necesidad de aprovechar la potencialidad de este sector, de los cuales para efectos de la presente investigación se toma como referencia el ganadero, el cual presenta un gran potencial en la provincia, generando aproximadamente un millón de litros de leche cada día, los cuales, en gran parte son destinados grandes empresas para ser procesado y elaborar distintos derivados, el producto restante es destinado a la fabricación de queso de manera artesanal, estas cantidades generadas en la provincia resultan un punto favorable para el desarrollo de diversos productos lácteos, destinados a la alimentación y el comercio dentro y fuera del país, sin embargo, la producción de estos no reflejan el uso continuo de tecnología, insumos y otros factores que se consideran claves para el éxito de estas actividades; hasta ahora los productores ganaderos en la provincia llevan a cabo esta labor de manera empírica, y a pesar de que una parte de ellos están considerando adaptarse a las nuevas exigencias del mercado mediante el uso de nuevas tecnologías y procesos, estos aún requieren de la instrumentación necesaria acerca de un conjunto de acciones que conduzcan a su modernización para ser altamente rentable y hacer que esta actividad sea eficazmente competitiva.

En la presente investigación se considera al cantón Bolívar como un territorio agropecuario por excelencia, sin embargo la industrialización del mismo ha sido muy lenta, el desconocimiento de parte de los productores primarios del potencial aumento de la competitividad, al momento de considerar incluir dentro de su gestión el desarrollo de los factores de éxito de la empresa láctea, hace que los investigadores se planteen la siguiente pregunta científica:

¿Cómo los Factores Críticos de Éxito contribuyen a la mejora de la gestión productiva del sector minorista lácteo del cantón Bolívar?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Es evidente que el consumo de productos lácteos en el mundo tiende a aumentar y esto es un factor que debe tomarse en cuenta al momento de realizar estudios en la cadena productiva, así lo menciona Juliá *et al.*, (2013) los cambios en la demanda constituyen otro elemento necesariamente a considerar, tanto en lo referente a los nuevos hábitos y comportamiento de los consumidores y especialmente, de los derivados del fuerte proceso de concentración de los operadores en la demanda agroalimentaria.

Como lo menciona el Juliá *et al.*, (2013) es de sumo interés y oportunidad presentar y analizar algunos casos de éxito del sector empresarial agrario, para conocer como desarrollaron y desarrollan sus estrategias de concentración, innovación, diversificación productiva e internacionalización. El objeto del presente trabajo fue determinar cuáles son los factores críticos de éxito en la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar, y así mejorar la competitividad de los micros y pequeños empresarios de este sector.

Previamente se ha esclarecido que el campo empresarial de producción de lácteos tiene inmensas oportunidades de desarrollo, pero sin embargo, no se ha actualizado frente a los grandes cambios suscitados a nivel mundial, como la innovación tecnológica, la diversificación y sofisticación de los procesos de producción, lo que hace que la presente investigación sea atractiva e innovadora por cuanto pretende otorgar las bases para mejorar la gestión productiva de este sector.

Según el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV, 2013 – 2017) en su objetivo 8 Consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, establece que: El sistema económico mundial requiere renovar su concepción, priorizando la igualdad en las relaciones de poder, tanto entre países como al interior de ellos. De

igual manera dando prioridad a la (re)distribución y al ser humano, sobre el crecimiento económico y el capital (SENPLADES, 2009). Esta nueva concepción permitirá concretar aspectos como la inclusión económica y social de millones de personas, la transformación del modo de producción de los países del Sur, el fortalecimiento de las finanzas públicas, la regulación del sistema económico, y la justicia e igualdad en las condiciones laborales. Asimismo, en su objetivo 10 Impulsar el cambio de la matriz productiva, establece que: Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Con todo ello, es indispensable que el sector agropecuario de un cambio en su forma de producir, administrar; en su forma de ver a la empresa; debe actualizarse, transformarse.

Es por esto que la presente investigación se justifica desde varios puntos de vista, económico-social porque pretende dar las bases para el desarrollo no solo competitivo sino humano del sector productivo agropecuario; legal, porque se enmarca en las políticas de estado procurando sentar fundamentos para el desarrollo de una economía primaria en el cantón Bolívar acostumbrada a comercializar sus productos desde el campo y le den valor agregado a sus productos; tecnológico, siendo el factor de éxito en el que menos se ha invertido en el cantón Bolívar y en la producción de lácteos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar los Factores Críticos de Éxito en la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar 2017-2018.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Seleccionar los Factores Críticos de Éxito para la evaluación la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar.

- ❖ Evaluar el estado actual de los Factores Críticos de Éxito en las organizaciones minoristas.

- ❖ Proponer un plan de mejora que contribuya a un mejor desempeño de la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón.

1.4. IDEA A DEFENDER

Con el diagnóstico de los Factores Críticos de Éxito se podrá contribuir a la mejora de la gestión productiva del sector minorista lácteo del cantón Bolívar.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

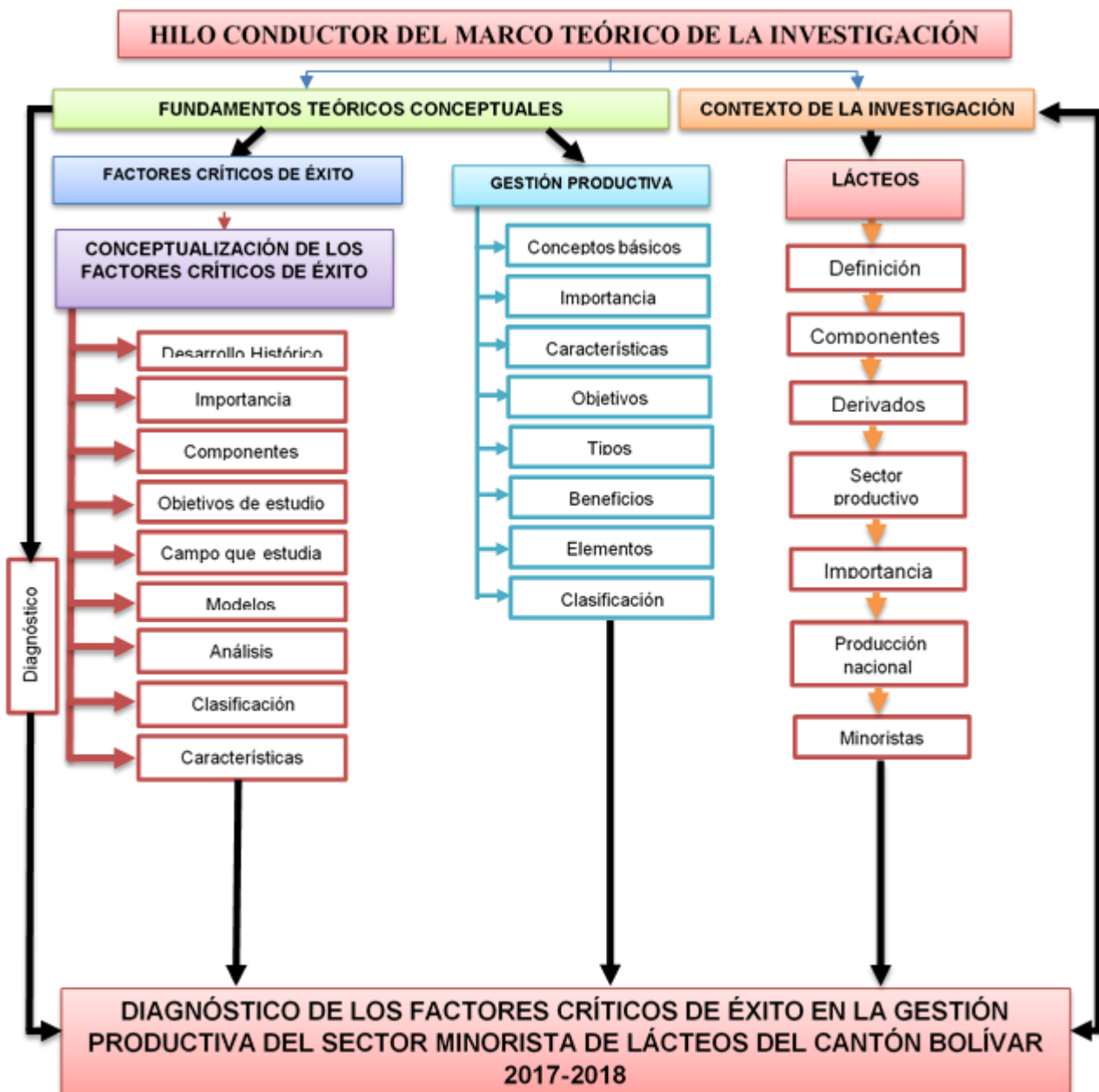


Figura 2.1. Hilo conductor del Marco Teórico de la investigación.

Fuente: Autores del trabajo de investigación.

En el entorno actual cambiante es necesario que las organizaciones inviertan grandes esfuerzos y recursos en el desarrollo de procesos estratégicos, que las lleven a ser más competitivas para sobrevivir en un ambiente cada vez más difícil del mundo globalizado (Gil e Ibarra, 2014).

De acuerdo a lo mencionado por Bautista (2013) las MIPYMES, son particularmente importantes para las economías nacionales por las aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, a pesar de la importancia de este tipo de empresas, la información existente no permite determinar el por qué tienen éxito o fracasan. Una de las razones es que gran parte son conformadas como empresas familiares, dedicadas a elaborar productos de manera empírica sin que se realicen investigaciones ni mejoras (Avaroma 2013).

Por ello, para conocer un poco más sobre el ambiente en el que están expuestas estas empresas y otros sectores económicos, es importante establecer fundamentos teóricos, basados en la presente investigación sobre el diagnóstico de los Factores Críticos de Éxito en la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar 2017-2018, donde se han tomado como referencia los siguientes conceptos y afirmaciones de varios autores.

2.1. DIAGNÓSTICO

En referencia a lo mencionado por Velásquez (2013) en el área de las ciencias administrativas se ha adoptado el término diagnóstico como una etapa dentro del proceso de investigación organizacional. Resulta provisorio además mencionar otras denominaciones para referirse al diagnóstico en el área de la administración, los cuales pueden ser:

- ❖ Diagnóstico Empresarial
- ❖ Diagnóstico Organizacional
- ❖ Diagnóstico Situacional y
- ❖ Diagnóstico Estratégico

Eslava (2013) menciona que el control de la empresa es fundamental para que pueda supervivir, para ello se debe aplicar un Diagnóstico de gestión.

Peter Drucker (1981) citado por Manrique (2016) define la gestión desde la teoría de la administración por objetivos como: Un método de planificación y evaluación, basado en factores cuantitativos, con el que directivos y subordinados eligen áreas

prioritarias, establecen resultados a alcanzar por la organización, dimensionan sus contribuciones y realizan la supervisión sistemática del desempeño.

Para Domínguez *et al.*, (2014) es posible definir al diagnóstico empresarial como una herramienta de gestión organizacional, la misma que posee una gran importancia que radica principalmente en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros.

Por otra parte Martínez (2006), citado por Gavin (2013) manifiesta que el diagnóstico es una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de la organización. Valderrama (2013) añade que el diagnóstico es el conocimiento contextual del territorio y acercamiento a la problemática a partir de la documentación existente ya sean estas, de entrevistas y conocimiento del medio en el cual se desarrolla.

Haciendo énfasis según los autores citados en los párrafos anteriores, el diagnóstico se la realiza a través de datos para indagar, conocer, dar un juicio, analizar e interpretar a cualquier situación y las tendencias de las mismas, permitiendo juzgar mejor lo que está sucediendo.

2.1.1. METODOLOGÍA DE UN DIAGNÓSTICO

Según lo mencionado por Gómez (2009) en la actualidad existen diversas metodologías de diagnóstico para la evaluación del desempeño de las empresas.

Estas metodologías de diagnóstico son un listado de preguntas que se hacen por los diferentes subsistemas de las organizaciones, arrojando información y resultados finales de forma abierta y sin especificar las posibles técnicas a utilizar para el tratamiento de esta información. Estas no están enfocadas a determinar cuáles son los principales problemas que limitan al desarrollo de la organización (Zambrano y Zamora, 2013).

La metodología de diagnóstico para Sainz de Vicuña (2012) se trata de posicionar las diferentes áreas de actividad, unidades de negocio, productos o servicios comercializados. En función a dos variables: Atractivo del mercado y posición competitiva, inclinándose esta metodología a la posición competitiva.

Fischer y Espejo (2012) Se puede definir como el conjunto de decisiones anticipadas que crea un guía para la ejecución de un estudio, considerando los puntos que se señalan a continuación:

1. Planteamiento del problema

- a) Investigación preliminar
- b) Determinación de hipótesis
- c) Determinación de objetivos

2. Método básico de recolección de información

3. Determinación de la muestra

- a) Diseño del cuestionario
- b) Prueba piloto (cuestionario definitivo)

4. Trabajo de campo

5. Tabulación

6. Análisis e interpretación

7. Conclusiones

8. Presentación del informe final

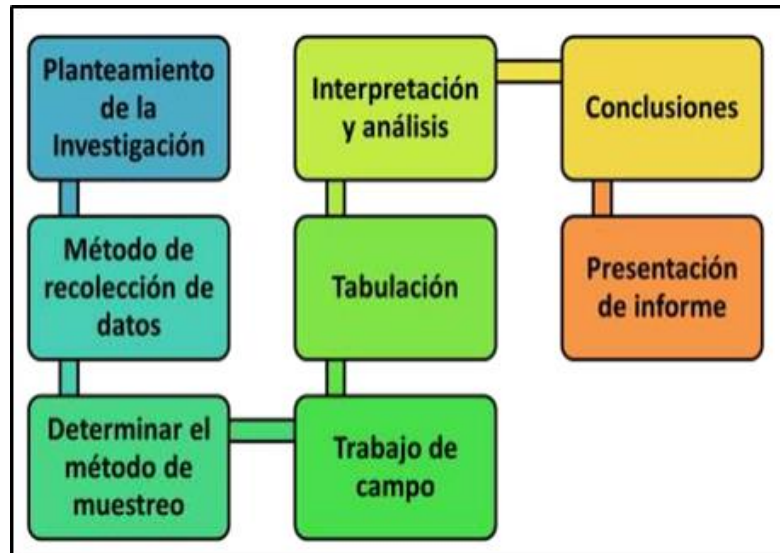


Figura 2.2. Pasos de una investigación formal.

Fuente: Fischer y Espejo (2012).

2.2. DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN

El diagnóstico exige analizar los hechos que afectan a la empresa con el fin de comprender su situación y sus expectativas. Con ello se pretende conocer lo que sucede y el saberlo permite prever y, por lo tanto, tomar decisiones al analista externo y formular el plan de acción al analista interno, que son los objetivos del diagnóstico (Carballo, 2013).

Por su parte Hernández *et al.*, (2013) añade que el diagnóstico de gestión contribuye a analizar y entender mejor la gestión de cualquier actividad en la empresa, partiendo desde el reconocimiento de las debilidades y del rol que juegan en la solución de los problemas detectados, como protagonistas del proceso de cambio. De la misma manera facilita el proceso de toma de decisiones por parte de la dirección.

Para Chacón y Zavaleta (2014) la gestión en el ámbito empresarial puede definirse como el conjunto de actividades que puedan repercutir en los resultados de la organización. Y para esto es necesario un proceso administrativo eficaz que permita optimizar recursos, costos y esfuerzos, con la integración de todos aquellos conceptos cuya gestión tienen aspectos y requisitos comunes. El objetivo es evitar

duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los sistemas.

2.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

Para Francés (2006) citado por Morán y Ferrer (2014) los Factores Críticos de Éxito componen capacidades controlables por la empresa para su funcionamiento, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores a los estándares de la industria. Esas capacidades suponen un valor para la empresa el cual es percibido y reconocido por los clientes en términos financieros y de mercado a través del producto o servicio.

Los Factores Críticos de Éxito son variables o condiciones esenciales para el éxito de una empresa, los detalles a tener en cuenta al identificar los FCE incluyen el tipo de industria o producto, el modelo de negocio o la estrategia de la empresa y las influencias externas, como el clima económico o el ambiente. Deben ser evaluados periódicamente y ajustados como necesarios para justificar los cambios en los identificadores que podrían afectar el éxito. Los factores varían por organización, pero las bases son comunes (Ruiz, 2013).

En otro apartado Ruiz (2013) coincide con Leidecker (1984) citado por Gil e Ibarra (2014) al mencionar que los FCE se definen como tipos, situaciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que combate en una industria específica.

Por otro lado la identificación de los FCE puede realizarse mediante cualquiera de las ocho técnicas propuestas por Leidecker (1984) citado por Gil e Ibarra (2014) las cuáles se resumen en la figura, y son explicadas a continuación:

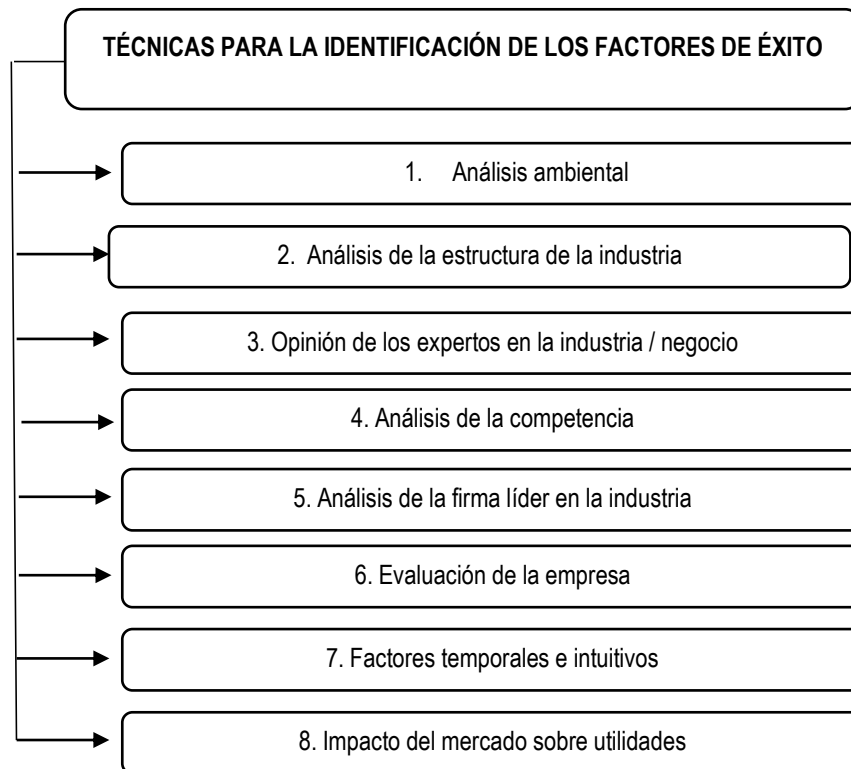


Figura 2.3. Técnicas para la identificación de los factores de éxito
Fuente: Leidecker (1984) citado por Gil e Ibarra (2014).

De acuerdo a lo mencionado por Porter (2015), es posible definir varios tipos de análisis, entre los cuales se encuentran:

Análisis ambiental.- Este refiere a eventos macro ambientales de riesgo para la empresa. Es importante identificar las fuerzas económicas, políticas y sociales que afectan a la industria y/o empresa. En ésta etapa es importante identificar proveedores, consumidores, productos sustitutos, competidores, barreras de entrada y la relación entre todos estos elementos. Se tiene que tomar en cuenta la opinión de los diferentes públicos de la empresa: accionistas, consumidores, proveedores, reguladores, incluso competidores.

Análisis de la estructura de la industria.- Parte del supuesto de que cada industria tiene sus propios FCE que se encuentran definidos por sus propias características económicas y tecnológicas y que dichos factores son los mismos para toda empresa que compita en dicha industria. Así mismo Porter proporciona un excelente ejemplo de ésta aproximación que consiste en identificar cinco componentes como barreras de entrada, que son los siguientes: 1) la rivalidad entre

los competidores, 2) el poder de negociación de los proveedores, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) amenaza de entrada de nuevos competidores, 5) la fuerza de los productos sustitutos; y la relación que existe entre estos elementos (Porter, 2015).

Opinión de expertos.- Esta categoría incluye aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico de la industria/negocio. El papel del analista es identificar personas cuya contribución sea la más valiosa, diseñar las preguntas más pertinentes y hacer las interpretaciones más correctas (Porter, 2015).

Análisis de la competencia.- Se refiere más a cómo las empresas compiten, en contraposición a la estructura de las industrias. La ventaja de este enfoque se refiere a la naturaleza específica de la empresa, que es el entendimiento del entorno competitivo permitiendo incorporar fácilmente esta información en el proceso de elaboración de sus estrategias (Porter, 2015).

Análisis de la firma líder en la industria (benchmarking).- A menudo la forma en que la empresa líder en la industria se conduce, puede proveer ideas significativas de los FCE dentro de la industria, ya que sirve como punto de referencia. Sin embargo, la decisión estratégica de imitación es peligrosa porque bloquea la búsqueda de caminos alternos, pues se puede creer que existe solo un camino al éxito (Porter, 2015).

Evaluación de la empresa.- este es un enfoque específico de la empresa. Esta evaluación es interna y está enfocada al control. Una evaluación de sus fortalezas y debilidades, perfiles de recursos, auditorías y capacidades estratégicas. Todas tienen algo en común, por lo que el analista debe explorar minuciosamente que es lo que la empresa hace bien y que no tan bien (Porter, 2015).

Factores temporales e intuitivos.- la intuición de líderes y expertos íntimamente relacionados con la firma es muy importante que si se combinadamente con herramientas más formales y estructuradas es una herramienta muy poderosa. Los

factores intuitivos se derivan de la intuición y conocimiento interior de individuos muy familiarizados con la empresa (Porter, 2015).

Impacto de la estrategia de mercado sobre utilidades.- en esta técnica se trata de determinar cuáles son las actividades que realmente contribuyen a la rentabilidad del negocio. La primera y más grande responsabilidad de una empresa es ser rentable. Ciertamente la rentabilidad es una de las medidas de éxito de la industria o empresa (Porter, 2015).

Los Factores Críticos de Éxito son aquellos aspectos fundamentales para las empresas que se dediquen a producir bienes y servicios con el único propósito de satisfacer a sus clientes. Para ello hay que permanentemente hacer un seguimiento y asegurar su rendimiento competitivo. Las organizaciones deben identificar qué factores pueden ser determinantes para su éxito, y actuar sobre estos para ser sostenibles y generar valor a la empresa.

2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para Aragón y Rubio (2005) citado por Martínez (2013) los FCE se pueden clasificar como condiciones internas y externas sobre los cuales trabaja toda organización. Señala que entre los primeros, se sitúan aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa. Se refiere por un lado, a las variables:

- ❖ Sociales
- ❖ Económicas
- ❖ Políticas y
- ❖ Legales

Que afectan por igual al funcionamiento de las empresas situadas en un determinado lugar. Y por otro, al conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas.

Para Cuatrecasas (2012) las funciones de la empresa deben asumir, la actividad desarrollada por la misma por medio de las actividades funcionales. El nivel al cual

pueden ser desarrolladas estas actividades, depende de un conjunto de factores y limitaciones, internos y externos a la empresa, de acuerdo con el esquema de la siguiente figura.

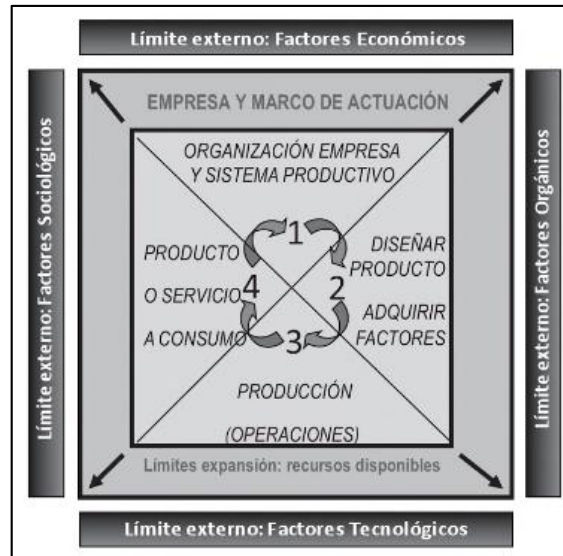


Figura 2.4. Factores y limitaciones.
Fuente: Cuatrecasas (2012).

Como puede apreciarse, la empresa es un marco limitado, pero con tendencia a expansionarse a medida que le sea posible. Se muestra a continuación factores y limitaciones, internos y externos de la empresa para que pueda desarrollar sus actividades.

Selección y proyecto del producto y preparación de la consiguiente producción.

- 1) **Adquisición y/o contratación de los factores de la producción**, con cuyo concurso se llevará a cabo la misma. En una primera enumeración forzosamente general, como son: recursos materiales, mano de obra y bienes de equipo (maquinaria, instalaciones, etc.), como factores principales.
- 2) **Ejecución de la actividad productiva**, de acuerdo con los condicionantes ya citados a propósito de la empresa, para el rendimiento general de la producción sea óptimo.
- 3) **Suministro del producto al sector consumidor**, que comporta las actividades de comercialización y distribución, siempre vinculadas a los estudios de previsión de comportamiento de este sector.

Pero no son los recursos de capital y financiación propios de la empresa los únicos límites a la expansión del nivel de sus actividades funcionales, existen otros marcos limitativos propiciados por el entorno y generalmente constituidos por factores externos a la propia empresa. Según Cuatrecasas (2012) dichos factores limitativos, están resumidos en cuatro categorías:

- ❖ Factores económicos.
- ❖ Factores tecnológicos.
- ❖ Factores orgánicos.
- ❖ Factores sociológicos.

Según Sparling (2014) Ferrero atribuye el éxito de la empresa a cada uno de los siguientes factores de éxito:

- ❖ Productos y conceptos (muchos de los productos de Ferrero inventaron nuevas categorías)
- ❖ Frescura y gestión de la calidad
- ❖ Fabricación propia
- ❖ Liderazgo
- ❖ Marketing
- ❖ Distribución por menor
- ❖ Marcas/SKU de (merchandising innovadores) de la energía
- ❖ Pruebas de productos

Ferrero atribuye parte de su éxito a propiedad tecnologías de fabricación, pues dada la singularidad de los productos la empresa diseña su propia maquinaria y procesos, y de esta manera permite a las marcas premium producir en forma eficiente. El segundo factor de éxito, frescura, y la capacidad de fabricación americana (Sparling, 2014).

Para Gan y Triginé (2013) el éxito de una empresa ha sido y continúa siendo evaluado por medidas de gestión financiera y económica. Sin embargo, el cambio tecnológico, social, cultural y laboral producido en las últimas décadas ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia cada vez está más intensa.

Según Gan y Triginé (2013) partiendo de los resultados de un estudio de Robert Kaplan y Norton crearon el CMI (Cuadro de Mando Integral) herramienta que considera que el éxito de las organizaciones se en cuenta en factores tangible como:

- ❖ Calidad del servicio
- ❖ La confianza de los clientes
- ❖ La formación del personal
- ❖ La infraestructura

Como lo menciona Benítez *et al.*, (2015) los factores de éxito involucrados y que permiten al pequeño productor mejorar su ingreso con base en su productividad, son:

- ❖ Nivel tecnológico
- ❖ Capacitación
- ❖ Sus procesos de comercialización
- ❖ Uso de insumos
- ❖ Forma de organización de la unidad de producción
- ❖ Apoyos de crédito y de apoyos o servicios que inciden en la actividad productiva y que tienen implicaciones para su diferenciación.

Según Eccles (1993) entre las condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa se pueden determinar:

- ❖ Aceptación de usuarios
- ❖ Movimientos de los competidores
- ❖ Recursos humanos o financieros
- ❖ Proveedores
- ❖ Consumidores
- ❖ Reguladores, y
- ❖ Accionistas

Por lo mismo son procesos críticos a la ventaja competitiva (derrotar a la competencia). Son entre cinco y ocho, cada uno tiene un efecto bien definido fuera de la organización. Todos sus clientes son externos pues estos procesos se inician

por una necesidad del mercado y sólo desaparecen cuando dicha necesidad se satisface (Villegas, 2005).

Consecuentemente FCE según Rumiguano (2016) provienen de tres fuentes principales:

- ❖ Industriales o sectoriales
- ❖ Medioambiente
- ❖ Factores propios de la organización

Ferreras (2010) coincide con Rumiguano (2016) donde menciona que a pesar de que se observan diferentes puntos de vista sobre las fuentes de los FCE, existe concordancia respecto a tres fuentes fundamentales:

- ❖ Factores medioambientales (macro entorno)
- ❖ Factores industriales o sectoriales
- ❖ Factores propios de la organización (destino en este caso)

Para Pirovano (2015) Los factores clave para alcanzar el éxito dentro de una entidad son:

- ❖ Control de costos
- ❖ Relacionamiento con clientes
- ❖ Productividad

Bermeo (2015) menciona algunos factores de éxito para la producción de arroz y leche en Ecuador:

- ❖ Crecimiento del sector
- ❖ Zonas de producción
- ❖ Regulaciones gubernamentales

Para Maina *et al*; (2012) es posible definir cada área clave, las cuales se describen a continuación:

- ❖ Área económico-financiera
 - Resultados de la actividad
 - Eficiencia en costos

- ❖ Área integración en la cadena agroalimentaria
 - Gestión comercial
 - Calidad del producto
 - Mercados

- ❖ Área operativa
 - Eficiencia técnica
 - Gestión operacional
 - Innovación tecnológica
 - Riesgo climático y sustentabilidad

- ❖ Aprendizaje y crecimiento
 - Capital humano
 - Dirección de la empresa

Para Carreño *et al.*, (2012) resulta necesario mencionar que los factores críticos de éxito son entendidos como aquellos aspectos que si todos los miembros de la institución contribuyen a cumplir, permitirán el logro de los objetivos y metas institucionales. Son aquellos aspectos o variables que, estando bajo el control de la institución y siendo medibles en el tiempo, se requiere controlar para el logro de los resultados esperados, ellos son:

- ❖ Sostenibilidad financiera (resaltando los costos de la no calidad).
- ❖ Rentabilidad social.
- ❖ Satisfacción del cliente externo.
- ❖ Satisfacción del cliente interno.
- ❖ Calidad de la atención.

Para Motta y Rivera (2016) la obtención de productos lácteos de calidad involucra una serie de actividades que contribuyen con el cumplimiento de los requisitos mínimos para producir leche apta para consumo humano y su adecuado procesamiento para la elaboración de productos lácteos. Los riesgos de modificación de la calidad de leche se ubican en dos niveles:

1. Los anteriores al ordeño y

2. Los posteriores al ordeño.

De esta forma se puede obtener leche de buena calidad desde antes del ordeño.

MAGARIÑOS (2000) citado por Motta y Rivera (2016) quien refiere que los puntos críticos en la agroindustria de la leche se ubica en:

- ❖ El ordeño
- ❖ El transporte y
- ❖ La elaboración de los productos

Para Motta y Rivera (2016) dentro de los factores que influyen la calidad composicional de la leche, se encuentran:

Factores antes del ordeño

- ❖ La raza
- ❖ Tipo de alimentación
- ❖ Tercio de lactancia
- ❖ Edad de la vaca
- ❖ Tipo de amamantamiento
- ❖ Intervalo entre ordeños
- ❖ Sanidad de la ubre
- ❖ Los residuos de antibióticos
- ❖ El estado sanitario de la vaca; y
- ❖ Finalmente el ejercicio, la excitación, y las hormonas, los cuáles afectan primariamente la grasa y proteína de la leche.

Factores posteriores al ordeño

- ❖ Manejo adecuado desde el momento de su obtención
- ❖ Almacenamiento, conservación, transporte y procesamiento
- ❖ Condiciones higiénicas

También dentro de las alternativas para obtener y garantizar que la leche y los derivados lácteos son saludables y adecuados es necesario la implementación de buenas prácticas ganaderas y en especial buenas prácticas en las

explotaciones lecheras que permitan realizar una buena gestión del sistema y la obtención de leche (Motta y Rivera 2016).

- ❖ Buenas condiciones higiénicas teniendo en cuenta factores como la sanidad animal, higiene en el ordeño, nutrición (alimentos y agua).
- ❖ Bienestar animal.
- ❖ Medio ambiente.
- ❖ Gestión socioeconómica.
- ❖ Buena higiene, limpieza y desinfección de los equipos, utensilios, instrumentos e instalaciones involucrados en la obtención y almacenamiento de la leche, antes, durante y posterior al ordeño.
- ❖ Asesoramiento de los productores de leche con profesionales.
- ❖ Zootecnia para implementar procesos de mejoramiento en el hato.
- ❖ Capacitación y motivación constantemente al personal.

2.4. GESTIÓN PRODUCTIVA

Se puede considerar que en las empresas industriales la aplicación de la gestión de producción es la clave para que asegure su éxito. Por lo tanto, en estas empresas su componente más importante es la producción, en tanto, es fundamental que cuenten con un buen control y planificación para que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo. Es posible mencionar que la gestión de producción es el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la productividad de una empresa, por lo tanto la gestión de producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad (Vilcarromero, 2013).

Según lo indica Borrero *et al.*, (2014), la gestión de la producción en la empresa va dirigido a cambiar el sistema de producción con vistas a elevar la satisfacción de las exigencias del medio con la máxima eficiencia económica y social posible. Al proyectar el perfeccionamiento de la gestión de producción se hace necesario argumentarlo con la eficiencia económica y social del mismo con un criterio de garantizar la eficiencia final del sistema productivo y no de uno de sus elementos, características o variables. Por otra parte Cuatrecasas (2012) menciona que la

gestión de la producción persigue la eliminación de las actividades que no añadan valor al producto.

2.4.1. ACTIVIDADES FUNCIONALES DE LA EMPRESA ÁREA GESTIÓN PRODUCTIVA

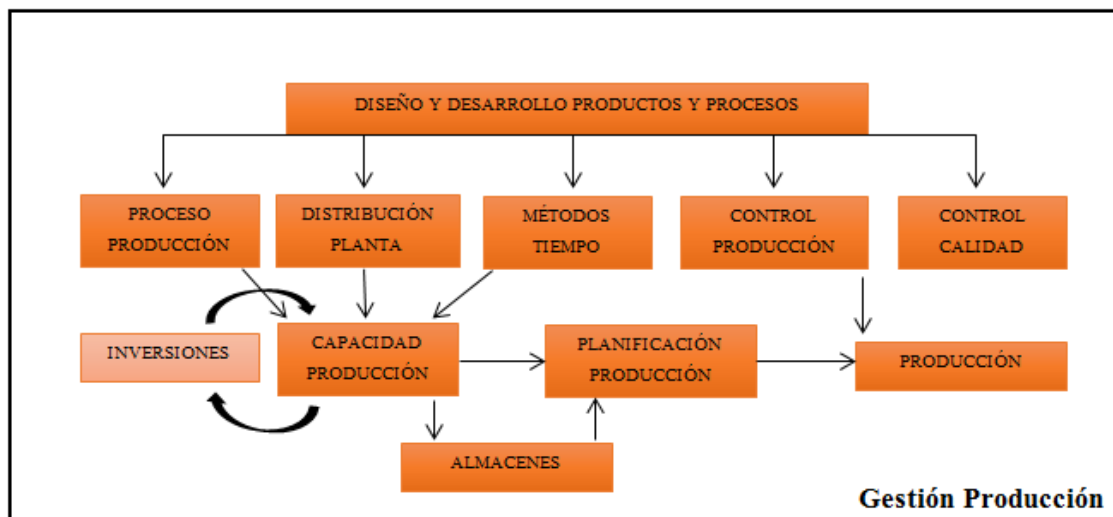


Figura 2.5. Diagrama de flujos de las actividades empresa por áreas funcionales (gestión de la producción).

Fuente: Cuatrecasas (2012).

2.5. COMERCIO MINORISTA

El comercio minorista/detallista es el intermediario comercial que ocupa el último eslabón del canal y adquiere productos a fabricantes o mayoristas para su reventa al consumidor final. No obstante Molinillo (2014) menciona que, en ocasiones puede que una empresa, institución o profesional realice compras en un comercio minorista pero en este caso se tratará también de una venta al por menor que no cambia la consideración del comercio salvo que se realice por importe significativo y con regularidad, en cuyo supuesto el comercio minorista debería declarar la actividad mayorista. Por lo tanto, si un producto es comprado para utilizarse dentro de una actividad empresarial, hablamos de comercio mayorista y no de minorista.

El autor Burruezo (1999) citado por Quintero (2015) menciona que el comercio detallista o minorista es el último eslabón de la distribución comercial, es el

intermediario que se dedica a la venta de productos, bienes o servicios a los consumidores o usuarios finales.

Por otro lado Vigaray (2005) citado por Quintero (2015) considera que el minorista debe estar al tanto de los elementos culturales que afectan su gestión, dentro de los cuales se encuentran: la visión del mundo, el lenguaje, los valores, las actitudes, la estética, los símbolos, las creencias religiosas, las normas, las costumbres, la orientación al tiempo cronológico y la cultura material.

2.5.1. IMPORTANCIA DEL COMERCIO MINORISTA

La importancia del comercio minorista no sólo radica en ofrecer y vender los productos al consumidor final, sino que lleva a cabo actividades complementarias que contribuyen a mejorar el servicio al cliente y la competitividad de los productos. Además, el comercio minorista realiza un elevado número de transacciones comerciales debido al fraccionamiento que efectúan de la mercancía para ajustarse a las demandas de los consumidores finales (Molinillo, 2014).

Para INEC (2012) es sustancial destacar el papel que este sector juega en la generación de empleo. Según PUCE (2012) el comercio tiene una gran importancia en el actual mundo globalizado, por lo que una economía no puede pensar en un desarrollo equitativo si su comercio interno no es activo, ya que tendrá incidencia en la distribución de ingresos, en el intercambio cultural o técnico entre regiones y también en el intercambio de capitales.

2.5.2. CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA

Tomando como referencia lo citado por Molinillo (2014), el comercio minorista se clasifican en:

- ❖ **Minoristas con establecimiento.-** tendrán la consideración de establecimientos comerciales los locales y las construcciones o instalaciones de carácter fijo y permanente, destinados al ejercicio regular de actividades comerciales, ya sea de forma individual o en un espacio

colectivo, e independientemente de que se realice de forma continuada o en días o en temporadas determinadas.

- ❖ **Minoristas sin establecimiento.-** se consideran ventas fuera de establecimiento comercial aquellas no celebradas en un establecimiento comercial abierto al público de manera permanente y, especialmente, las ventas a distancia, la venta ambulante, las ventas automáticas, las ventas domiciliarias y las ventas en subasta pública.

Para García (2014) la clasificación divide a los puntos de venta en dos bloques, aquellos que tienen establecimiento físico y aquellos otros que no tienen un establecimiento físico y operan a través de otros medios. Entre los comercios minoristas que cuentan con establecimiento físico se pueden encontrar los siguientes tipos de establecimientos:

- ❖ **Autoservicios y establecimientos pequeños:** estos están comprendidos entre 40 y 120 m² y venden productos de compra habitual.
- ❖ **Supermercados:** son de tamaño mediano, es decir, entre 120 y 400 m². Venden los mismos productos que un autoservicio pero en mayores cantidades. Estos están situados en zonas urbanas y su surtido es amplio pero poco profundo.
- ❖ **Hipermercados:** los pequeños hipermercados están entre 2500 y 5999 m². Estos se sitúan en zonas periféricas con un buen acceso, En ellos puedes encontrar un surtido muy amplio y profundo a diferencia de los supermercados.
- ❖ **Tiendas de descuento:** son supermercados que utilizan la variable de marketing "precio" para competir.
- ❖ **Mercados:** estos comercios principalmente ofrecen alimentos frescos y perecederos, los cuales centran su oferta en un solo edificio.
- ❖ **Tiendas de conveniencia:** Tienen un gran surtido que abarca prensa, música, droguería, artículos de regalo, alimentación, aunque con una profundidad pequeña, entre otros.

Dentro del comercio sin establecimiento físico se pueden ver diferentes tipos:

- ❖ Venta por correo

- ❖ Telemarketing o venta por teléfono
- ❖ Venta a través de la televisión y
- ❖ Venta telemática

En el Cuadro 2.1. Se puede observar una clasificación de los diferentes formatos minoristas atendiendo a dos criterios principales: 1 si la venta se realiza con o sin contacto personal y 2 si se realiza con o sin establecimiento (Vázquez y Trespacios, 2006) citado por Xiaos (2014). Surgen así cuatro grupos:

Cuadro 2.1. Clasificación de los métodos de venta minorista

MÉTODOS DE VENTA	CON CONTACTO PERSONAL	CON CONTACTO A DISTANCIA
CON ESTABLECIMIENTO	Tradicional Autoservicio Mixto	Automática
SIN ESTABLECIMIENTO	No sedentaria/ambulante Domiciliaria	Correo/catálogo Teléfono Audiovisuales Telemática

Fuente: Xiaos (2014).

2.6. PRODUCCIÓN LECHERA

Alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche. En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo (FAO, 2017a).

Para Ramírez (2016) el negocio lechero en el país genera 1,5 millones de empleos directos e indirectos. Y su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) fue del 8% en el 2014, de acuerdo con datos de la CIL (Centros de la Industria Láctea).

Según lo describe PRO ECUADOR (2016) la producción de leche del Ecuador contabilizó un total de 5.60 millones de litros en el 2014, de los cuales el 67.73% se destinó a la venta en líquido y el restante se usó para otros fines como alimentación

de becerros o procesado en los mismos terrenos. La región Sierra fue la principal productora con el 75.90% de participación, seguido por la Costa con el 18.84% y la región Oriental y las zonas no delimitadas con el 5.26%.

PRODUCCIÓN DE LECHE POR PROVINCIA		
PROVINCIA	VACAS ORDEÑADAS	LECHE (LITROS)
AZUAY	176,661	814,276
PICHINCHA	81,570	715,422
MANABÍ	188,104	642,472
CAÑAR	81,878	489,631
COTOPAXI	59,174	429,154
CHIMBORAZO	64,156	408,746
OTROS	347,494	2.096.661
TOTAL	999,037	5,596,361

Figura 2.6. Producción de leche 2014
Fuente: PRO ECUADOR (2016)

2.7. PRODUCTOS LÁCTEOS

Los productos lácteos, son los productos fabricados a partir de la leche y/o sus componentes, que puede contener aditivos alimentarios u otros ingredientes autorizados. Existe una gran variedad de productos lácteos disponibles para el consumo humano como son: el yogur, quesos, dulce de leche, leches fermentadas, además de la crema, helado y mantequilla, entre otros (Santillán *et al.*, 2014).

Según CODEX alimentarios (2000), citado por Chavarín *et al.*, (2013) los productos lácteos son productos obtenidos mediante cualquier elaboración de la leche que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración.

Para PRO ECUADOR (2016) Los productos lácteos elaborados registraron USD 935.27 millones, lo cual representó el 0.74% de la producción en el 2014.

La diversidad de productos lácteos varía considerablemente de región a región y entre países de la misma región, según los hábitos alimentarios, las tecnologías disponibles de elaboración de la leche, la demanda de mercado y las circunstancias sociales y culturales. Considerando el volumen, la leche líquida es el producto

lácteo más consumido en todo el mundo en desarrollo. Tradicionalmente, la demanda de leche líquida es mayor en los centros urbanos y la de leche fermentada en las zonas rurales, pero los productos lácteos procesados están adquiriendo una creciente importancia en muchos países (FAO, 2017b).

2.8. CLASIFICACIÓN PRODUCTOS LÁCTEOS

La parte del total de productos lácteos comercializada internacionalmente es relativamente pequeña, con alrededor del 13 por ciento, debido principalmente al carácter altamente perecedero de muchos de estos productos. Los productos lácteos se pueden clasificar en fluidos no comercializables (por ejemplo, leche líquida) y productos manufacturados comercializables (por ejemplo, mantequilla o ghee (mantequilla clarificada), leche condensada y leche en polvo) (FAO, 2017b).

Para la Superintendencia de Industria y Comercio (2013) Sus derivados se obtienen mediante la aplicación de diversas tecnologías, tales como:

- ❖ La coagulación de proteínas por acción de enzimas o de bacterias ácido láctico (BAL), para obtener alimentos como quesos libres de grasa, y otros como quesos semimadurados y madurados.
- ❖ Otros son los lácteos obtenidos por fermentación (principalmente de la lactosa), también deben contarse aquellos basados en la adición de sustancias espesantes y emulsionantes que permite fabricar lácteos fermentados líquidos y batidos de mayor viscosidad.
- ❖ Así mismo, hay derivados con adición de saborizantes y trozos de frutas, especias y edulcorantes, además de prebióticos, que cumplen funciones regulatorias del sistema intestinal e inmune de los consumidores habituales.
- ❖ Por otra parte figuran los lácteos concentrados, evaporados y desecados, a los cuales se les elimina gran parte del agua y son transformados en polvo gracias a diversos procesos tecnológicos. Es así como encontramos leches en polvo para diferentes grupos etarios, desde lactantes hasta adultos mayores.

- ❖ Finalmente, están los emulsionados y concentrados en grasa, como las cremas y mantequillas de mesa, que tienen diversidad de usos industriales y domésticos (Superintendencia de Industria y Comercio 2013).

2.9. CARACTERIZACIÓN

Según Benítez *et al.*, (2015) mencionan que la caracterización identifica ventajas productivas las cuales permiten proponer estrategias de intervención que podrían mejorar el margen neto de comercialización para el productor.

Para Bonilla y Jaramillo (2009) citado por Marín (2016) menciona desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos) La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (sistematizar de forma crítica).

Dávila *et al.*, (2015) parte de un trabajo de indagación documental del pasado y del presente de un fenómeno, y en lo posible está exenta de interpretaciones, pues su fin es esencialmente descriptivo.

2.10. PLAN DE MEJORA

Según lo indica el Ministerio de Administración Pública (2014), es provisorio considerar al plan de mejora como el conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios; para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

- ❖ **Consensuadas:** Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.

- ❖ **Coherentes:** Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.
- ❖ **Realistas:** Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.
- ❖ **Flexibles:** Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original (Ministerio de la Administración Pública, 2014).

Según la Universidad de Antofagasta (UA) (2012) el plan de mejoras integra principalmente la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben hacerse. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos. El plan de mejoras permite:

- ❖ Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- ❖ Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- ❖ Analizar su viabilidad.
- ❖ Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- ❖ Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- ❖ Negociar la estrategia a seguir.
- ❖ Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- ❖ Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad.

Por otra parte la SEP y CONACYT (2014) el plan de mejora, según las características de cada institución, favorecerá su éxito, y por tanto, mayor alcance en la consecución del o los objetivos planteados previamente.

Se resume que el plan de mejoras es un instrumento eficaz en la gestión de la administración porque mediante el análisis y el diagnóstico permite priorizar problemas de manera que se establezca de manera efectiva acciones concretas

para cada uno con sus respectivos responsables, recursos y obtener resultados que permitan comparar si el cambio que se ha hecho es suficiente o se tiene que seguir modificando hasta conseguir un nivel óptimo.

2.10.1.OBJETIVOS DEL PLAN MEJORA

El objetivo principal del plan de mejora de acuerdo al MAP (2014), consiste en desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización. Dado que un plan de mejoras supone un evidentemente cambio en los hábitos y costumbres de las personas, conviene estar atentos a las posibles resistencias al cambio (Jaume, 2012).

Para la Junta de Andalucía (s.f.) Los objetivos se clasifican en: objetivos a corto plazo, medio y largo plazo:

- ❖ Los objetivos a corto plazo son aquellos que resultan materializables con la adopción de medidas y acciones determinadas y que para su consecución no precisan de un tiempo superior a un año desde la puesta en ejecución del Plan.
- ❖ Los objetivos a medio plazo son aquellos que resultan materializables con la adopción de medidas determinadas y precisan de instrumentos adicionales, obras o procesos que exigen un cierto tiempo de ejecución. Estos objetivos se deben alcanzar en un plazo que oscila entre uno y tres años.
- ❖ Se consideran objetivos a largo plazo aquellos que son el resultado de un proceso más o menos dilatado en el tiempo. Este proceso suele requerir la adopción de varias medidas de diferente naturaleza y complejidad. Los efectos de estas medidas sobre el objetivo perseguido, sólo se perciben tras un periodo que puede durar de tres a seis años.

2.10.2.COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORA

Según el Departamento de Comunicaciones de Republica Dominicana (2014) estos son los componentes del plan de mejora:

- ❖ **Actividades:** Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada.
- ❖ **Objetivo:** Define claramente el resultado que se persigue con la acción de mejora que se ejecuta.
- ❖ **Metas:** Desde la perspectiva conceptual, es un conjunto de acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado.
- ❖ **Capacidad de Ejecución:** Lo determina el grado de orientación de la institución hacia la ejecución y se refiere a los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros.
- ❖ **Productos:** Se refiere a los indicadores de resultados programados para alcanzar como consecuencia de la mejora.
- ❖ **Fecha Inicio/Fin:** Cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar.
- ❖ **Responsables:** A cada actividad o acción de mejora se le debe asignar un responsable de su ejecución y logro.
- ❖ **Medios de Verificación:** Se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como: documentos, sistemas, etc.

2.10.3.FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Según Carreño et al., (2012) para desarrollar la formulación concreta y sencilla del plan de mejoramiento se sugiere la utilización de la matriz 5W1H que toma su nombre por sus siglas en inglés: what, who, when, where, why y how (qué, quién, cuándo, dónde, por qué o para qué y cómo), la cual debe complementarse con indicadores para poder realizar un seguimiento regular, lo que hace necesario concertar metas a todo nivel de la organización.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en:

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Manabí
- **Cantón:** Bolívar
- **Parroquias:** **Parroquia urbana:** Calceta; **parroquias rurales:** Quiroga y Membrillo.

Bolívar es un cantón ubicado en la parte centro noreste de la provincia de Manabí, Ecuador. Limita al este con el cantón Pichincha, al sur con los cantones Portoviejo y Junín, al norte con los cantones Tosagua y Chone. Su extensión es de aproximadamente 600 km².

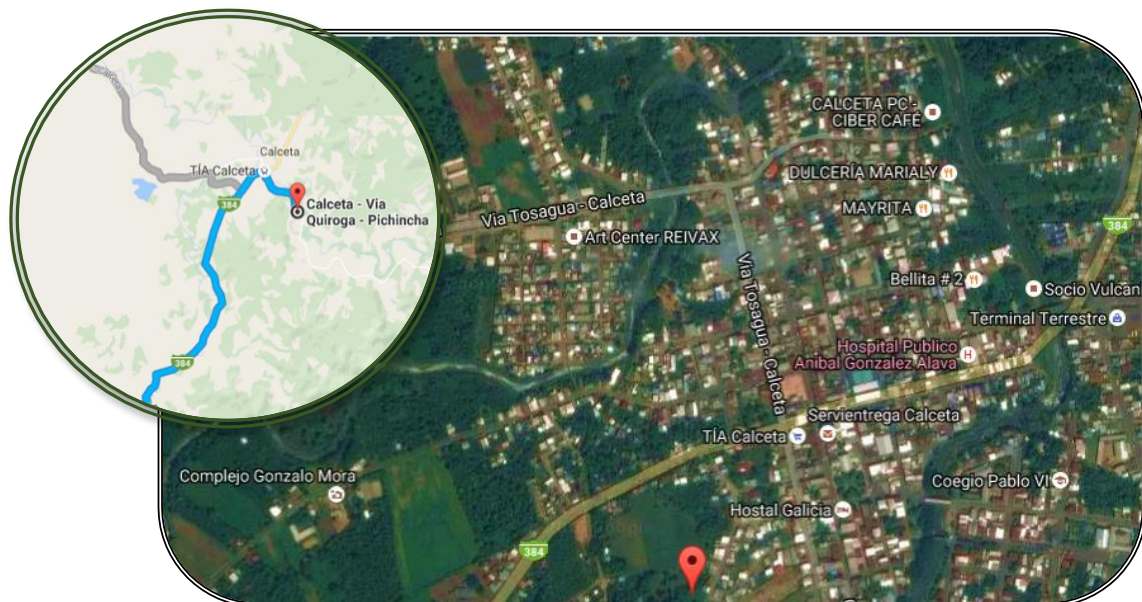


Foto 3.1. Google Maps (2017).

3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo una duración de nueve meses a partir de su aprobación. Tiempo necesario para el cumplimiento de los objetivos planteados de la investigación.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables que se estudiaron en la investigación son:

3.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE

❖ Contribución a la mejora de la gestión productiva

Para Torres (2014) la mejora continua busca erradicar todas aquellas ineficiencias que conforman un sistema de producción. La gestión de producción es clave para que el negocio llegue rápidamente al éxito, ya que estos contribuyen a mejorar la calidad y la productividad, de tal modo que el cliente pueda satisfacer sus necesidades de manera óptima. En este tipo de microempresas la producción es su componente, por lo que es fundamental que cuente con los controles y planificaciones correspondientes que mantengan un desarrollo óptimo.

3.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

❖ Identificación de los FCE (Factores Críticos de Éxito)

Para Villegas (1997) citado por López *et al.*, (2009), los factores críticos de éxito se los pueden identificar mediante: Análisis ambiental, Análisis de la industria, opiniones de expertos en la industria y en el negocio, análisis de la competencia, análisis de la firma líder en la industria o benchmarking, entre otros. Mediante la revisión bibliográfica según la referencia anterior, se pudieron identificar los FCE en los micros productores de lácteos, con el propósito de evaluar el nivel de competencia y en qué nivel de éxito se encontraban.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

❖ Población

La población tomada en cuenta para el proceso de levantamiento de información fue realizada directamente a personas, aquellas que estaban involucrados directamente con la gestión productiva de lácteos del cantón Bolívar y que podían

proporcionar información de primera, para cumplir con una de las fases de esta investigación, con el propósito de obtener datos viables y respaldos acerca de aquellos FCE (Factores Críticos de Éxito) que intervienen en producción de lácteos. Justificando esto mediante el análisis de López *et al.*, (2009) donde mencionan que la población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

❖ Tipo de población

Población finita: Para el desarrollo del presente estudio se usó la investigación finita, ya que la población comparte atributos comunes y que a la vez constituyen una cantidad limitada de miembros, lo que permitió su fácil identificación y contabilización. Cabe mencionar que el estudio de esta población fue acertada, ya que se conocía con la cantidad de productores de cada Parroquia del cantón Bolívar, para ser específicos 1066 productores. Respaldando todo lo anteriormente dicho, mediante la literatura donde Di Rienzo, *et al.*, (sf) manifiesta que la población finita la componen todos los individuos o elementos que la componen, estudia el comportamiento de una o más variables sobre un conjunto de unidades. Sin embargo menciona Escobar (2015) una población finita es (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran).

❖ Tipos de muestreo

Se utilizó el método probabilístico estratificado con el previo agrupamiento de los elementos más parecidos entre sí, es decir en agrupaciones o rangos de mayor a menor productor, para este caso se aplicaron a cuatro estratos. Utilizar esta fórmula es conveniente ya que la actividad ganadera en cada finca es independiente y no está estandarizada por lo tanto aquellas fincas que tengan más de cien reses van a tener mejores implementos que aquellos que tengan veinte o cincuenta reses o producción, por lo cual los resultados y respuestas en la encuesta van a ser distintas.

Para tener referencia a lo antes redactado se tomó en consideración a los siguientes autores con sus definiciones en donde Escobar (2015) menciona que

para una investigación finita se usa un muestreo probabilístico (estratificada, simple y aleatoria, entre los más utilizados) todos ellos tienen como fundamento a la teoría de la probabilidad.

Un muestreo estratificado es aquel en el que se divide la población de número de individuos, en subpoblaciones o estratos, atendiendo a criterios que puedan ser importantes en el estudio, de tamaños respectivos (López y Serrano, 2015).

❖ Muestra

Para determinar la muestra se tomó como población a los propietarios de las fincas productoras de lácteos mediante información brindada por CORPOGAM (Corporación de Ganaderos de Manabí). De los datos obtenidos por dicha institución dio como resultado a 1066 propietarios de fincas ganaderas del cantón Bolívar, subdivididas en tres Parroquias: Calceta 547, Quiroga 217 y Membrillo con 302 fincas ganaderas productoras de leche. La muestra fue tomada en base a la definición de Bolaños (2012) en donde menciona que la muestra “es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de la población”.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se aplicó la fórmula proporcionada mediante revisión literaria, para determinar el número de minoristas dedicados a la producción de lácteos en el cantón Bolívar. En lo que concierne la determinación de la muestra se tomó la siguiente fórmula según de (López y Serrano, 2015).

$$n = \frac{P*Q*Z^2*N}{N*E^2 + Z^2*P*Q} \quad (3.1)$$

Donde:

N = Total de la población

Z= Valor de confianza

E= Error muestral

P= Proporción de éxito

Q= 1-P

❖ Enfoque de la estratificación proporcional

Para realizar la estratificación se subdividieron en cuatro rangos los cuales se componen de la siguiente manera:

Cuadro 2.2. Estratificación proporcional de producción

Estrato	Rango de número de reses
1	De 1 a 10
2	De 11 a 30
3	De 31 a 50
4	Mayor a 50
	Total

Fuente: Los autores

Los tamaños de las muestras de estratos se determinan mediante la siguiente ecuación (López y Serrano, 2015).

$$n_h = (N_h / N) * n \quad (3.2)$$

Donde:

n_h= es el tamaño de la muestra para el estrato h

N_h= es el tamaño de la población para el estrato h,

N= es el tamaño de la población total, y

n= es el tamaño total de la muestra

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente proyecto se usó de los siguientes tipos de investigación:

❖ **Campo**

Se realizó una visita en situ a las Parroquias (Calceta, Quiroga y Membrillo) del cantón Bolívar, con el propósito de obtener información de los hechos. Investigación que aportó con fuente primordial para esclarecer la hipótesis planteada en la investigación. Basados en los hechos de Garcés (2014) donde menciona que la investigación de campo es aquella que consiste principalmente en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

❖ **Bibliográfica o documental**

Se utilizó la investigación bibliográfica, misma que sirvió para la recolección, selección y análisis de información de diversas fuentes como lo menciona Gómez *et al.*, (2014) la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

❖ **Exploratoria**

La investigación exploratoria intenta proporcionar una visión general acerca de determinado hecho. De esta forma, este tipo de estudio es utilizado cuando el tema elegido está poco explorado, que es el caso de este trabajo así lo menciona Méndes y Dantas (2014), para ello se evaluaron los factores críticos de éxito y como se gestionaba la producción de lácteos del cantón.

3.6. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como métodos utilizados para llevar una investigación de manera lógica y rigurosa, se tomaron los siguientes:

❖ **Descriptivo**

Taylor y Bogdan (1987) refieren que la investigación descriptiva tiene como principal objetivo describir características de determinada población o fenómeno o establecer relaciones entre las variables. Una de sus características más significativas está en el uso de técnicas estandarizadas de recolección de datos. Este método detalló la situación acerca del estado actual de la gestión productiva de lácteos, describiendo sus particularidades y características, sus limitaciones y sus puntos críticos.

❖ **Método inductivo**

Con este método se identificaron los aspectos generales acerca de los Factores Críticos de Éxito de la gestión productiva del sector minorista de lácteos, y de esta forma identificar las variables que permitieron analizar la situación del objeto de estudio. Según Maya (2014) menciona que es el razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes. Es decir, se parte del análisis de ejemplos concretos que se descomponen en partes para posteriormente llegar a una conclusión. En ello se asemeja al método analítico descrito con anterioridad.

❖ **Métodos deductivo**

Cegarra (2012) es el camino lógico para buscar la solución a los problemas planteados. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si están de acuerdo con aquellas. Partiendo de un principio o ley general ya establecida y conocida, este método permitió estudiar y analizar en forma detallada todos los aspectos relacionados con la producción de lácteos del cantón Bolívar.

❖ **Métodos analítico**

Para Peinado (2015) este método trata de entender el hecho en su totalidad descomponiendo y estudiando los elementos que lo componen a fin de dar una explicación al mismo. El cual sirvió para analizar de manera ordenada y objetiva

todos y cada uno de los componentes que afectan de manera directa a la producción de lácteos.

3.7. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Como complemento de los métodos de investigación, se hizo necesaria la utilización de técnicas como:

❖ Observación

Para Flores (2015) es una herramienta de la investigación social en la que las actividades y relaciones de las personas en la comunidad estudiada se perciben a través de las cinco sentidos del investigador. Razón por la cual se pudo constatar, el entorno real, de los acontecimientos que conlleva la producción de lácteos.

❖ Encuesta

Técnica a través de la cual es posible conocer un determinado elemento, sus componentes, participantes y reglas que lo rigen (Peinado, 2015). Para el diseño de la encuesta se utilizó la escala de pregunta, con un lenguaje comprensible a fin de que el personal encuestado tenga la oportunidad de escoger la mejor opción. De misma manera las preguntas fueron estructuradas en forma de diagnóstico para dar por cumplida la primera fase.

❖ Técnica de análisis estadístico

Para Cantú y Gómez (2003) se trata del estudio de los métodos científicos para recoger, organizar, resumir y analizar datos, así para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables basadas en tal análisis. Esta técnica fue utilizada para la representación de los resultados mediante la tabulación de datos de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal involucrado con la producción láctea.

❖ **Técnicas gráficas**

Las técnicas gráficas, son todas aquellas que se basan en la expresión gráfica del sujeto (UTPL, 2013). Estas técnicas fueron de mucha utilidad para la investigación, ya que se hizo uso frecuente de estas, para llevar una estructura u orden de procesos entre otros.

3.8. HERRAMIENTAS

Para la aplicación de los métodos y técnicas de la investigación se requirió de herramientas que fueron medios claves en la obtención de información, entre esta se definen las siguientes:

❖ **Matriz 5W+1H**

Se aplicó esta matriz para el plan de mejora, dando respuestas a las preguntas Qué, Dónde, Cuándo, Cómo, Por qué y Quién de los problemas detectados en la presente investigación, incluyendo de igual manera los indicadores para la mejora.

❖ **Cuestionario**

Están diseñados para obtener gran cantidad de información de un gran número de personas (Peinado, 2015), se redactó de forma coherente y secuencial las interrogantes necesarias para obtener la información precisa del objeto de estudio.

❖ **Guías de observación**

Donde se registraron las actividades percibidas.

❖ **Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, SPSS)**

Como herramientas imprescindibles de productividad en la realización de la investigación.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar cumplimiento a los objetivos que se plantearon en la presente investigación, se establecieron tres fases, las cuales se describen a continuación:

FASE N° 1 Seleccionar los factores críticos para evaluación la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar. Respecto al primer objetivo específico, se despliega lo siguiente:

ACTIVIDAD 1.- Para la Identificación de los FCE involucrados con la gestión productiva se utilizó una Revisión bibliográfica. Recurriendo en primer lugar a la revisión teórica, derivadas de información en artículos, libros, y demás documentos. La revisión teórica se la pudo apreciar en el capítulo II, siendo esta información importante para poder tener una base de información de los FCE.

ACTIVIDAD 2.- Una vez identificados los FCE se realizó la respectiva caracterización de la zona productiva mediante encuesta a productores o dueños de las fincas.

En la que tuvo como primera instancia el diseño de la misma, para sustraer información acerca del manejo, cantidad producida, zona geográfica entre otros.

FASE N° 2. Evaluar el estado actual de los Factores Críticos de Éxito en las organizaciones minoristas. Enmarcado en el tercer objetivo específico, comprende lo siguiente:

Luego de la caracterización e identificación en la primera fase, se llevaron a cabo la elaboración de varias preguntas que sirvieron como apoyo para la aplicación de la encuesta a los minoristas del sector lácteos en el cantón, con el fin de conocer el grado de cumplimiento que estos presentan frente a los factores establecidos (ver anexo 1).

Mediante la tabulación de la encuesta se pudo identificar los tres sistemas de ganadería de leche y evidenciar que los micro productores, no cuentan con implementos necesarios para que la leche sea óptima y por ende sus derivados. Uno de los ejemplos es el ordeño manual esto hace ocupe personal y pérdida de

tiempo, mientras que en el ordeño mecánico el personal se puede ocupar en otra actividad haciendo que el proceso sea más rápido y no se desperdicie la leche.

FASE N° 3. Propuesta de un plan de mejora que contribuya a un mejor desempeño de la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar. En referencia al tercer objetivo específico, este contiene lo siguiente:

ACTIVIDAD 1.- Una vez que se diagnosticaron los Factores de Éxito y como influían estos en el proceso de la gestión productiva se pudo identificar las inconformidades que se presentan en el sector, y en base a esto se elaboró un plan de mejora que contribuya al fortalecimiento de la gestión productiva de lácteos, estableciendo medidas de solución a las problemáticas suscitadas.

ACTIVIDAD 2.- Para culminar con el último objetivo se realizó la matriz 5W1H, la cual permitió realizar un plan de mejoramiento, determinando quien y en qué período de tiempo se podrían corregir los criterios los cuales se habían calificado como un problema.

La matriz del plan de acción surge de lo que se definió como el “5W1H”, de las iniciales en inglés, tal como se describió en el marco teórico.

- **QUÉ:** Hace referencia a el problema de las fincas, la carencia o falencia de algo dentro del proceso. Lo determina el criterio y la observación, Dentro del proceso de evaluación.
- **QUIÉN:** Da referencia del cargo o persona (responsable) dentro o fuera de la finca, aquel que se encarga de las recomendaciones planteadas para el mejoramiento continuo, y del cumplimiento de los estándares.
- **CUÁNDO:** Explica el tiempo en el que debe darse la recomendación según lo planteado dentro del presupuesto de la finca.
- **DÓNDE:** hace referencia del lugar donde se debe actuar para generar el mejoramiento y llegar a la calidad esperada.
- **PARA QUÉ:** Determina el estándar exigido por la norma al que se está incumpliendo, es la razón de ser de la recomendación.

- **CÓMO:** Da referencia a la recomendación en donde se dan pautas paso a paso de la forma de realizar las acciones para mejorar el proceso. Como hacerlo y como debe quedar, lo determina la recomendación dentro del proceso de evaluación.
- **INDICADOR DE CUMPLIMIENTO:** Para facilitar la evaluación de las actividades planificadas.

Para su aplicación se planteó la siguiente matriz, en la cual se detalla cada una de la 5W1H:

Que (Actividad)	Quién (Responsable)	Cuando		Para que (Justificación)	Donde (Lugar)	Cómo (Acción)	Indicadores
		Inicio	Fin				

Fuente: Carreño et al., (2012).

Matriz que permitió definir los planes de acción a ejecutarse para la aplicación de la problemática que presentaba la finca.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se inicia el presente capítulo con el desarrollo de cada una de las fases del procedimiento planteado con sus respectivas actividades, donde se argumenta de qué forma se llevaron a cabo para obtener los respectivos resultados en el transcurso de la investigación.

FASE N° 1 Seleccionar los Factores Críticos de Éxito para la evaluación la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar.

ACTIVIDAD 1.- Para la identificación de los FCE involucrados con la gestión productiva se realizó una revisión bibliográfica. Recurriendo en primer lugar a la búsqueda teórica, derivadas de información en artículos, libros, y demás documentos. La revisión teórica se la puede apreciar en el capítulo II, siendo esta información importante para poder tener una base de datos de los FCE.

Luego de la revisión de varios autores para lograr identificar los FCE, se tomó como referencia el trabajo realizado por Motta y Rivera (2016), que tiene como título “Factores inherentes a la calidad de la leche en la agroindustria alimentaria”, donde exponen la incidencia que tienen estos factores en la gestión productiva del sector lácteo, para la obtención de productos de calidad aptos para el consumo, lo que involucra una serie de acciones para prever riesgos en los que se incurre generalmente al modificar la leche como materia prima. Así también, se enlistan varios de estos factores que influyen antes y después del ordeño como la raza, tipo de alimentación, tercio de lactancia, edad de la vaca, tipo de amamantamiento, intervalo entre ordeños, entre otros, además de aquellos que se encuentran involucrados con el almacenamiento, conservación, transporte y procesamiento, información que se ve reflejada de manera más profunda en la presente tabla elaborada de esta investigación, donde presentan una recopilación de varios autores que exponen sus conocimientos en cuanto a la identificación de los FCE que consideran importantes dentro del sector.

LISTA FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

RECOPIACIÓN DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Cuadro 4.1. Lista de Factores Críticos de Éxito

Autor	Año	Factor Crítico	Definición
Bermeo, P.	2015	Crecimiento del sector	Refleja tendencias del sector a nivel nacional e internacional. Permite tener una idea de si un sector es rentable o no.
		Zonas de producción	Determina las provincias o regiones más eficaces en los procesos de obtención y control de cada producto.
		Regulaciones gubernamentales	Pueden fomentar o limitar la demanda del producto.
Maina, M; Castignani, M; Osan, O.	2012	Resultado de la actividad	Se obtiene a partir de indicadores de resultado, aspectos que reflejan la eficacia y eficiencia económica del período analizado. Los principales indicadores que se proponen para ello son la rentabilidad y el margen bruto de la actividad.
		Eficiencia en costos	Partiendo de la definición de Frank (1985), por costo se entiende “la suma de los valores de los bienes y servicios insumidos en un proceso productivo”. En este punto se plasma la incidencia de los costos en el precio del producto y se revelan los costos de producción en el corto y mediano plazo.
		Situación patrimonial y financiera	A partir de información correspondiente al patrimonio de la empresa se busca monitorear y evaluar la evolución de las principales variables financieras.
		Calidad del producto	Su propósito es en primer lugar responder a los requerimientos de la industria respecto a la calidad del producto y en segundo lugar relacionar estas características con resultados de variables productivas obtenidas por ejemplo lt/VO/día.
		Gestión comercial	En principio se pretende controlar por un lado la incidencia de los gastos de comercialización en toda la actividad y por el otro monitorear las relaciones de precios del producto.
		Mercados	Tiene como intención monitorear las principales variables externas, fundamentalmente en lo referente a precios de los principales insumos de la actividad para lograr una mejor toma de decisiones respecto a los aspectos relacionados a la provisión de insumos y comercialización de productos.
		Eficiencia técnica	El objetivo es controlar que se logre a partir de observar las principales variables productivas la máxima productividad posible de alcanzar con la mejor asignación de los recursos y tecnología disponibles.
		Gestión operativa	Se busca controlar la disponibilidad de reservas alimenticias y mantener actualizados la presencia de proveedores en la zona de influencia de la empresa.
		Innovación tecnológica	Se monitorea aspectos relacionados a la disponibilidad de capital invertido en reparación, mantenimiento o compra equipamiento productivo o informático.
		Riesgo climático y sustentabilidad	Este es un FCE con el que solo se pretende llevar registros de las principales variables climáticas y de suelo fin de poder estar informados respecto a acontecimientos que puedan afectar la productividad tanto desde el punto de vista climático como desde la perspectiva del uso sustentable de los recursos.
		Capital humano	Su propósito es medir el progreso en las competencias de las personas que trabajan en la empresa evaluando el aprendizaje a través de indicadores como “incorporación de nuevas prácticas”.
		Dirección de la empresa	Persigue como objetivo observar la dedicación por parte de los responsables de la dirección a las tareas específicas correspondientes a esta actividad intentando crear conciencia de la importancia de la misma.
Pirovano, G.	2015	Control de costos	Para ayudar a determinar la rentabilidad de la empresa en general, así como de los diferentes productos, se requiere información ordenada en relación al costo de cada actividad.

		Relacionamiento con clientes	La relación del personal de ventas con los clientes es fundamental a la hora de incitar a la compra de los productos, un personal entendido, no sólo venderá más, sino hará que el cliente agrande su consumo con los diferentes productos que se ofrecen, en otras palabras se habla de hacer que el valor por cliente suba sustancialmente, pero para ello, es necesario satisfacerlo en lo poco que ahora consume.
		Estandarización	Es imperativo que la calidad de los productos presente la menor variabilidad posible, a fin de retener los actuales clientes y posibilitar la adquisición de nuevos consumidores, prometiendo calidad estable por sobre todo.
		Productividad	El manejo eficiente de los recursos que se pueden controlar dentro de la empresa es importante si se quiere cumplir con los valores de la empresa.
Cuatrecasas, L.	2012	Factores económicos	Son los que proceden más directamente del sector destinatario de la producción, los «consumidores» cuyo conjunto constituye lo que se denomina el «mercado», y que tiene un poder económico de adquisición de productos determinado y una valoración (o nivel de deseo de remunerar el producto) que son condicionantes económicos importantes. Existen otros factores económicos tales como: los ciclos de auge y depresión económicos, disponibilidad de capital y recursos financieros en general y situación del comercio, etc.
		Factores tecnológicos	Directamente vinculados a la propia producción y el producto de que se trate, constituyen limitaciones referentes a la tecnología existente para desarrollar el producto y su producción a la tecnología disponible en el entorno en que se desenvuelve la empresa y en todo caso la capacidad para adquirirla.
		Factores orgánicos	Estos factores se refieren al entorno administrativo y legal en el que desenvuelve la empresa (organismos), y van desde la propia legalización de la actividad productiva y comercial de la misma, a la forma en que ésta ha de ser desenvuelta, pasando por las facilidades o dificultades que expresamente o por medio de reglamentaciones establezca la sociedad en la que actúa la empresa.
		Factores sociológicos	La sociedad en la que la empresa desenvuelve su actividad está integrada a su vez por un cúmulo de circunstancias, algunas de las cuales favorecen y otras desfavorecen la producción, pero que en conjunto constituyen un factor limitativo, integrado por el clima social dentro y fuera de la empresa y muy influido por condicionantes culturales, étnicos, motivacionales e incluso climatológicos, que influyen no solo en las posibilidades de llevar a cabo correctamente la producción y su rendimiento, sino también de venderla al consumidor, que puede tener una o más preferencias o propensión al gasto especiales.
Sparling, D.	2014	Gestión de la calidad	Anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.
		Liderazgo	Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.
		Merchandising innovadores	Conjunto de estudios y técnicas de aplicación puestos en práctica, de forma separada o conjunta, por distribuidores y fabricantes con miras a acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de los productos, mediante una aportación permanente del producto a las necesidades del mercado y mediante la, presentación apropiada de las mercancías
		Pruebas de productos	Sus resultados reflejan la percepción de las características esenciales de los productos, lo cual determina el posicionamiento de los mismos. Consiste en que un determinado perfil de consumidores experimenta o caten algún producto y lo comparen con otro u otros del mismo tipo. Lo cual permite determinar el gusto o preferencia de los consumidores por una marca o fórmula respecto a otras marcas o fórmulas competitivas.
Gan, F y Triginé, J.	2013	Calidad del servicio	Capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio. Las empresas u organizaciones empresariales en cualquier momento de su proceso de venta, sea de bienes, productos o servicios realizan contactos directos con los compradores o clientes, a través de personas o empleados que facilitan, intermedian, ejecutan, interpretan sus demandas para ser satisfechas.
		Confianza de los clientes	Las intenciones de compra del consumidor están afectadas por la confianza que éste tenga. La confianza es un determinante de la intención de compra. Si el

			comprador tiene una confianza experiencial con el vendedor, tendrá un nivel más alto de intención de compra.
		La formación del personal	La tendencia dominante en la formación profesional es la propuesta de una formación integral que comprenda las capacidades y competencias para acceder al mundo del trabajo, pero también los valores y las actitudes que moldean la personalidad del sujeto y que contribuyen al logro de un desempeño comprometido y eficaz de su profesión, así como a un ejercicio responsable de la ciudadanía. Los pilares de la formación integral son dos: la formación en competencias profesionales, y la formación ética que requieren complementarse como dos dimensiones que se articulan para preparar al profesional del nuevo milenio.
		La infraestructura	Está asociada con el volumen y propiedades de los recintos que el individuo habita. El espacio físico es un contenedor de los objetos materiales, un marco con referencia espacial vacío que debe ser llenado, el cual influye en el comportamiento humano y cultural, siendo un factor importante donde la forma, proporción, color, textura, iluminación, ruido e incluso la disposición del mobiliario dentro de un espacio tienen un impacto directo en los usuarios, pudiendo mejorar la eficiencia de los usuarios mediante la manipulación cuidadosa de estas propiedades del espacio.
		Capacitación	Está muy ligada al logro de metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo. Para que la capacitación sea eficaz es preciso determinar las necesidades de ésta y elegir el método adecuado a las circunstancias de la empresa, así mismo implementar el Proceso de la Administración de la Capacitación y cumplir con los lineamientos que marcan las Leyes que rigen a ésta. Si se cumple con la capacitación requerida de acuerdo a lo imperioso de ésta, se tendrá la seguridad de estar caminando hacia el éxito.
Benítez, E; Jaramillo, J; Escobedo, S; Mora, S.	2015	Procesos de comercialización	Acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner, en el lugar indicado y en el momento preciso, una mercancía o servicio para que los clientes que conforman el mercado, lo conozcan y consuman. Si se refiere a un producto, es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.
		Uso de insumos	El insumo es todo aquello disponible para el uso y el desarrollo de la vida humana, desde lo que encontramos en la naturaleza, hasta lo que creamos nosotros mismos. En general los insumos pierden sus propiedades y características para transformarse y formar parte del producto final. Es el material inicial (materia prima, subproducto) que se incorporan al proceso para satisfacer necesidades las necesidades de los usuarios.
		Forma de organización de la unidad de producción	Es el lugar donde tienen lugar la producción (sea agrícola, industrial o de servicios). No necesariamente es equivalente a la empresa. Una empresa puede tener 1 o varias unidades de producción. No se considera como unidad de producción a las oficinas o al depósito de empresas que han ubicado esas fases del proceso productivo alejadas de su actividad principal, es decir, si una fábrica ubica un centro de distribución en otra ciudad, ese depósito no es considerado como unidad de producción, será simplemente una unidad auxiliar.
Eccles (1993) citado por Gil e Ibarra	2014	Movimientos de los competidores	Independientemente del tipo de empresa es preciso tener claro los objetivos que se quieren conseguir y cómo hacerlo, no hay que olvidar que no se está solo en el mercado y que la competencia evoluciona en tecnología, en estrategia de negocio, en política de empresa, de personal, etc... Es por eso que hay que estar siempre con un ojo abierto observando los movimientos de los competidores.
		Consumidores	Compra bienes que adquiere no para venderlos o fabricar otros bienes, sino para darles un uso particular. El comportamiento del consumidor es un tema de importancia en el área de negocios, ya que lograr los objetivos de marketing depende de conocer a los consumidores, satisfacer sus necesidades e influir en ellos.

		Accionistas	El accionista tiene un impacto sobre la política de la empresa, cuando los accionistas eligen el Consejo de Administración. Si bien los derechos del accionista pueden variar en función de la legislación y de los estatutos de la sociedad. El papel de los accionistas es importante en todas las empresas pero es todavía más relevante en la empresa familiar, ya que cuanto más fuerte es la unión del grupo de accionistas, mayor es la confianza y el orgullo de los propietarios, que afianzan así sus lazos de unión y su compromiso con la empresa. Esta unión es percibida por los empleados, clientes y proveedores, generando un clima positivo y una fuente de confianza en la empresa, que será percibida como una empresa confiable, profesional y de funcionamiento óptimo.
Carreño, D; Castro, R; Ochoa, S.	2012	Satisfacción del cliente externo	Es el que recibe el producto o servicio elaborado por una empresa, pero ese producto o ese servicio requieren un proceso de elaboración o fabricación. En ese proceso interviene el cliente interno que es quien trabaja en cada fase para obtener el resultado final que llega al cliente externo. Por lo tanto, los trabajadores son empleados de una empresa y a la vez son clientes.
		Satisfacción del cliente interno	Un cliente interno satisfecho puede recomendar nuestra marca a otros clientes, (externos o internos) por lo que se convierte en el perfecto embajador de la marca, aumentar su productividad en la empresa, generar un buen ambiente organizacional y favorecer una comunicación fluida con otros empleados y directivos.
Magariños (2000) citado por Motta y Rivera	2016	El ordeño	El ordeño es muy importante pues de ello depende la producción, más lento el ordeño menos producción (cantidad de Leche). Por motivos económicos no todos pueden disponer de máquinas ordeñadoras, pero por la pericia de los ordeñadores se puede bien sustituir a estas máquinas, que con un buen ordeño manual es mejor que usar maquina ordeñadora.
		El transporte	El sistema de transporte es el componente más importante para la mayoría de las organizaciones, debido a que el éxito de una cadena de abastecimiento está estrechamente relacionado con su diseño y uso adecuados. Es el responsable de mover los productos terminados, materias primas e insumos, entre empresas y clientes que se encuentran dispersos geográficamente, y agrega valor a los productos transportados cuando estos son entregados a tiempo, sin daños y en las cantidades requeridas. Igualmente el transporte es uno de los puntos clave en la satisfacción del cliente. Sin embargo, es uno de los costos logísticos más elevados y constituye una proporción representativa de los precios de los productos.
Motta, D y Rivera, M.	2016	La raza	El tipo y la importancia de las especies de animales que se utilizan para la producción ganadera varían en función de las regiones y las categorías de los propietarios de ganado. Las diferentes especies juegan un papel importante para la producción de alimentos y la generación de ingresos y tienen también otras funciones no alimentarias importantes.
		Tipo de alimentación	Para conseguir el máximo rendimiento del ganado, deberá dar siempre a los animales buenos alimentos y apara limpia en cantidad suficiente. Los alimentos de buena calidad son ricos en nutrientes y proporcionan todo lo que el cuerpo necesita para que el animal crezca y se reproduzca. La dieta de los animales en producción difiere con la de los animales en crecimiento pues la producción de leche demanda una mayor cantidad de nutrientes que no son adquiridos con el forraje, por tal razón los animales necesitan una dieta más rica en nutrientes y compuesta por otro tipo de alimentos.
		Tercio de lactancia	La duración de la lactancia en bovinos es de 305 días y se divide en tercios, el primero va desde el día 1 hasta el 100; el segundo del día 101 hasta el 200 y el último tercio desde el día 201 hasta el 305. En el primer tercio de lactancia es donde ocurren la mayor cantidad de eventos productivos y reproductivos del animal, es decir, tenemos un período de espera voluntario PEV de 60 días (involución uterina y reactivación del ciclo estral), pico de lactancia (entre el día 60 y 80 postparto). Las vacas deben volverse a preñar después del PEV y menos de los 110 postpartos. Pasado el pico de producción las vacas comienzan el descenso en la curva, pero este descenso debe persistir en el tiempo, por lo menos hasta el día 305 postparto, para cumplir con los días de lactancia.

Edad de la vaca	Una vaca puede llegar a vivir en promedio unos 20 a 25 años. El problema en determinar la edad de las vacas, es debido a que en su gran mayoría su vida se ve acortada artificialmente por ser humano. El ganado bovino es una de las fuentes de carne de mayor sustento del ser humanos y por lo general no suelen vivir muchos años debido a la explotación. Se estima que una vaca puede llegar a la pubertad entre los 8 y meses, aunque en este animal más que por la edad se determina la pubertad basándose en el peso del mismo animal. En algunos casos extremos una vaca puede llegar a vivir más de 30 años.
Tipo de amamantamiento	El almacenamiento es la permanencia adecuada en locales cerrados, cobertizos y espacios abiertos según normas del propio Código Alimentario que deben cumplir con las siguientes condiciones: distancia entre pilas/lotas y pared/suelo, espacios adecuados para manipulación, renovación periódica del género, inspecciones periódicas del local y retirada de alimentos deteriorados, además de considerar la temperatura adecuada, humedad relativa, aire recirculante, aislamiento de olores y protección frente al sol si hace falta.
Intervalo entre ordeños	Las hembras de aptitud láctea pero poco productoras de leche suelen ordeñarse una vez al día, en cambio conviene ordeñar dos o tres veces al día a las que producen cantidades importantes de leche. Intervalos entre ordeños superiores a las 20 horas hacen que disminuya sustancialmente la producción diaria de leche, debido a que la leche contenida en la cisterna glandular ejerce una elevada presión en la luz del alvéolo y como consecuencia la tasa de secreción del mismo disminuye.
Sanidad de la ubre	La contaminación de la leche de tanque y la sanidad de ubres, son factores que alteran la calidad de leche, incidiendo directamente en la calidad de producto final obtenido en el tambo. No se debe lavar la ubre de la vaca, ya que resulta muy difícil secarla en forma completa y el agua puede quedarse en la superficie, mojar las manos del ordeñador o caer en el balde, lo cual contamina la leche.
Los residuos de antibióticos	Los residuos o inhibidores en leche han sido definidos como toda sustancia química o biológica que al ser administrada o consumida por el animal, se elimina o permanece como metabolito en la leche, con efectos nocivos para el consumidor. Estas sustancias no sólo incluyen a los antibióticos empleados en el tratamiento de enfermedades infecciosas, también incluyen los desinfectantes y detergentes usados en los procesos de limpieza y desinfección, y los pesticidas para el control de garrapatas, moscas y maleza.
El estado sanitario de la vaca	Una vez elegida la raza de acuerdo con su potencial de adaptación a las condiciones bioclimáticas de la región, conviene programar una serie de acciones cuyo objetivo es mantener a los animales en mejor estado de salud, con la finalidad de que expresen al máximo su capacidad productiva y generen ganancias en beneficio de la economía regional. Las acciones a seguir van desde una buena planeación de las instalaciones hasta mantener un programa sanitario y de medicina tanto preventiva como correctiva; esto último contempla la asesoría de especialistas en medicina veterinaria.
El ejercicio, la excitación, y las hormonas	Antes de cumplir los tres años las vaquillas deberán manejarse en grupos aparte de los machos no castrados o sementales para evitar que se preñen muy jóvenes. En todas las hembras de los animales el deseo sexual o celo se produce antes de completar su desarrollo físico es decir, antes de estar lista para enfrentar el embarazo y parir normalmente. La sustancia que fabrica la hembra para definir y desarrollar sus órganos sexuales, es la hormona femenina conocida como estrógenos; esta, se produce en mayor cantidad cuando se encela por primera vez. La alta producción de estrógenos en el primer y segundo celo hace que termine el desarrollo de los órganos femeninos y sobre todo, de la ubre por lo que si se preña con el primer celo no va a producir la cantidad de leche que pudiera si hubiera terminado su completo desarrollo. Para esto se aconseja dejarles pasar uno o dos celos antes de dejarlas preñar.

Almacenamiento, conservación, transporte y procesamiento	<p>Las bodegas de almacenamiento, tanto de materia prima como producto terminado de alimentos deberán limpiarse y mantenerse ordenada. Los productos terminados deberán almacenarse y transportarse en condiciones tales que excluyan la contaminación y/o la proliferación de microorganismos. El almacenamiento y empaquetado deberán efectuarse de forma tal y que se evite la absorción de humedad. Durante el almacenamiento, deberá ejercerse una inspección periódica de los productos terminados, a fin de que sólo se expidan alimentos para consumo humano y que cumplan con las especificaciones del producto terminado. El transporte de la leche, como de los productos terminados, se debe realizar en vehículos limpios destinados específicamente para esta actividad.</p>
Condiciones higiénicas	<p>Cuando un productor mantiene pocas vacas, éstas pueden ser ordeñadas manualmente en su resguardo; cuando los hatos son grandes, el uso de una ordeñadora ahorra mucho esfuerzo y tiempo. Es recomendable realizar la ordeña lo más higiénico posible, pues de ese modo es posible obtener leche sin contaminar y se mantiene al hato libre de mastitis. El planear adecuadamente las instalaciones del establo, manteniéndolas lo más limpio posible permite que el proceso de producción de leche se realice de la mejor manera y se conserve al hato en buenas condiciones de salud; no obstante es necesario tener en cuenta que los animales son susceptibles a contraer ciertas enfermedades, las cuales es posible evitar si se establece oportunamente un programa de vacunación.</p>
Diseño de los Productos	<p>El diseño de los productos está llevado de la mano con el ciclo de vida de ellos, lo que significa que las empresas que deseen permanecer en el juego de la competitividad deben estar a la vanguardia de las innovaciones referentes al producto, en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los clientes, pues, la velocidad de los cambios reinantes en el contexto actual ha incidido de manera fundamental en el desarrollo de productos con ciclo de vida más corto. Es preciso combinar la información sobre oportunidades del mercado, acciones competitivas, posibilidades técnicas y requerimientos de la producción con el fin de definir la arquitectura del nuevo producto”, esto conlleva a tomar en cuenta conceptos como la ingeniería de valor.</p>
Diseño de los Procesos	<p>El diseño de los procesos está ligado íntimamente al de los productos que se van a elaborar, pues, son interdependientes y se refiere a la planeación de las actividades que se van a realizar normalmente en el proceso de producción, donde hay que considerar las decisiones tanto a nivel táctica como estratégica. Estos diseños están sujetos a ser siempre mejorados, debido a que los usuarios permanentemente dan información sobre sus requerimientos, lo cual conlleva a efectuar cambios para mejorar los productos y procesos, no solo para la satisfacción de las necesidades de los clientes, sino también para la búsqueda de mejorar la calidad, la reducción de los costos totales y la satisfacción de los trabajadores.</p>
Tecnología para la transformación de la materia prima	<p>La tecnología utilizada para la transformación de la materia prima, es un factor clave de éxito en las organizaciones para la gestión del proceso productivo de todas las organizaciones manufactureras, porque genera ventajas competitivas, tanto desde el punto de vista de la calidad de los productos, como de la reducción de los costos totales, en este mundo convulsionado por la globalización, permitiendo no solo posicionarse en el mercado interno, haciéndole frente a los productos importados, sino también estar en capacidad para trascender las fronteras nacionales para exportar dichos productos.</p>
Tecnología de los Sistemas de información	<p>La tecnología que el proceso productivo utiliza, se clasifica de acuerdo a Chase et al., (2000) en “sistemas de hardware y sistema de software”, donde las primeras se refieren a la automatización de los diferentes procesos, reduciendo vertiginosamente la intervención de la mano de obra directa, mientras que los sistemas de software están referidos a tecnologías de información para diseñar más rápidamente los productos, mejorar los ya existente y permitir la planeación de las diferentes actividades en el proceso productivo.</p>

Rodríguez,
G; Chávez,
J; Muñoz, J; 2004
Rodríguez,
B.

Capacidad operativa de producción	La capacidad operativa de producción está referida a la cantidad de productos que es capaz de generar una organización industrial, durante un periodo específico de tiempo indicando siempre la intensidad con que la instalación va a ser utilizada, es decir, el número de días y de turnos a trabajar. Una buena gestión del proceso productivo de las empresas debe considerar las dimensiones del tiempo en la planeación de la capacidad, considerando el nivel estratégico, el táctico y el operativo. De acuerdo a Chase et al (2000) el objetivo de la planeación estratégica de la capacidad es proveer un enfoque para determinar el nivel de capacidad general de los recursos con utilización intensiva de capital -instalaciones, equipos y tamaño global de la fuerza laboral- que mejor respalden la estrategia de competitividad de la compañía.
Análisis y la segregación de las actividades primarias de fabricación de las de apoyo	La planeación estratégica de la capacidad no solo toma en cuenta el número de unidades a producir en el largo plazo, sino también la cantidad de recursos financieros que se requieren para la disposición de los activos inmobiliarios, de la maquinaria y equipos, de la fuerza laboral y de los insumos para la obtención del producto final; de allí que requiere la participación decisiva de la alta dirección del sector en estudio, mientras que para la planeación táctica y operativa se hace necesario la participación de la gerencia media y baja, la cual se ocupa de las operaciones del día a día, no sucediendo así con la alta gerencia, la cual requiere el tiempo necesario para el análisis de los factores críticos y hacer los cambios requeridos para la consecución de los objetivos a largo plazo. En cuanto al análisis y segregación de las actividades del proceso productivo, el mismo se realiza basándose en el concepto de cadena de valor, de la cual habla Porter (1997), estableciendo que “cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos”.
Aseguramiento de la calidad para el mejoramiento continuo	El aseguramiento de la calidad se refiere a una filosofía de dirección que permite buscar en forma permanente la mejora continua de todos los procesos y actividades de una organización, incluyendo a los proveedores y a los clientes. A este respecto James (1997), quien cita a Atkinson (1990), expresa que” la calidad total es un acercamiento estratégico para producir el mejor producto y servicio posible a través de una constante innovación”; para Chase et al (2000) la gestión de la calidad total consiste en “administrar toda la organización de tal forma que ésta supere todas las características de los productos y servicios que resultan importantes para el cliente”.

Elaborado por: Molina, J y Solórzano, M.

Una vez obtenido suficiente información acerca de qué y cuáles son los FCE, se procedió a seleccionar aquellos que tienen mucha incidencia con el tema de producción de lácteos. En la presente tabla se ilustra aquellos FCE que tienen más inclinación con la producción, calidad, manejos de ordeño y finca, entre otros que tengan que ver con producción ganadera de lácteos.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA DE LÁCTEOS DEL CANTÓN BOLÍVAR

Cuadro 4.2. Selección de factores críticos

AUTORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Bermeo, P. 2015	Zonas de producción
Maina, M; Castignani, M; Osan, O. 2012	Gestión comercial, tecnológica, Riesgo climático y sustentabilidad, Capital humano, capacidad.
Pirovano, G. 2015	Productividad
Cuatrecasas, L. 2012	Factores orgánicos , Factores tecnológicos,
Benítez, E; Jaramillo, J; Escobedo, S; Mora, S. 2015	Capacitación, Procesos de comercialización, Uso de insumos, resultado de la actividad, condiciones de seguridad, recursos técnicos,
Magariños (2000) citado por Motta y Rivera 2016	El ordeño, El transporte, La raza, Tipo de alimentación, el estado sanitario de la vaca, Almacenamiento, Condiciones higiénicas, ordeño.

Fuente: autores

ACTIVIDAD 2.- Una vez identificados los FCE se realizó la respectiva caracterización de la zona productiva mediante una encuesta a productores o dueños de las fincas.

En la que tuvo como primera instancia diseñar el formulario de preguntas como herramienta para recolección de información, aplicada a productores de leche. Para la utilización de la misma se trazaron rutas mediante mapas de la zona del Cantón Bolívar brindado por el GAD Municipal del mismo cantón.

Para la respectiva caracterización, se tomó una muestra del total de la población productora de leche del cantón Bolívar, éste se muestra a continuación (Martínez, 2016).

$$n = \frac{P*Q*Z^2*N}{N*E^2+Z^2*P*Q} \quad (4.1)$$

Donde:

N = Total de la población 1066

Z= Valor de confianza 1.96

E= Error muestral 0.05

P= Proporción de éxito (en este caso 5% = 0.5)

Q= 1-P (en este caso 1-0.5 = 0.5)

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 1.96^2 * 1066}{1066 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 283$$

Fórmula para la estratificación de los estratos, University of California at Davis 2015

$$nh = (Nh / N) * n$$

Donde:

nh= es el tamaño de la muestra para el estrato h

Nh= es el tamaño de la población para el estrato h,

N= es el tamaño de la población total, y

n= es el tamaño total de la muestra

Cuadro 4.3. Selección de factores críticos por estrato

Estrato	Rango de número de reses	Número de productores	Tamaño de muestra	Tamaño de muestra por estrato
1	De 1 a 10	412	283	110
2	De 11 a 30	448		119
3	De 31 a 50	129		34
4	Mayor a 50	77		20
	Total	1066		283

Fuente: autores

Para caracterizar el sector se realizaron encuestas dividiendo a los productores en categorías de acuerdo al número de reses con las que cuentan.

- ❖ 1 – 10
- ❖ 11 – 30
- ❖ 31 – 50
- ❖ Más de 50

Primero.- El cantón Bolívar cuenta con 412 productores de lácteos ubicados en el estrato 1, eso quiere decir que son dueños de 1 a 10 reses, los que aproximadamente son propietarios de 3000 semovientes, de acuerdo a las tabulaciones el 48% de estos se encuentran asentados en la parroquia Calceta, 24% en la parroquia Quiroga y el 27% restante se asienta en la parroquia Membrillo.

De este estrato más del 76% solo cuenta con estudios básicos ya sean completos o incompletos, mientras que ninguno cuenta con estudios de tercer nivel. El 82% son dueños de sus tierras, de estas propiedades aproximadamente el 50% cuenta con una superficie de 1 a 5 Ha. De este estrato el 66% el uso de suelo en sus propiedades está dedicado a pastos, mientras que un 26% aproximadamente mezcla sus pastos con árboles frutales considerándolos sistemas agro-pastoriles; de estos más del 37% alimentan a su ganado con sal mineralizada y arbustos forrajeros. Más del 86% de productores manejan solos sus Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) y prácticamente el 99% las manejan sus propiedades con mano de obra familiar, asimismo casi el total de productores realiza solo ordeño manual pero se debe destacar a un productor que realiza en conjunto ordeño mecánico y manual. Estos productores tienen una producción promedio de 2,16 lt/res*día, de ésta producción el 33% es destinada al auto consumo, mientras que el 23% la destina a la elaboración de queso y un 18% vende la leche ya sea en plazas, entrega directa en casas o a empresas, este pequeño porcentaje vende su producto a un precio de \$0,40 a \$0,59 por litro, mientras que los productores que venden queso lo hacen a un precio de \$1,50 a \$1,99 por libra, mientras que más del 50% obtiene tan solo \$20,00 mensuales por la venta de su producción.

Segundo.- El cantón Bolívar cuenta con 448 productores de lácteos ubicados en el estrato 2, eso quiere decir que son dueños de 11 a 30 reses, los que aproximadamente son propietarios de 8602 semovientes, de acuerdo a las tabulaciones el 47% de estos se encuentran asentados en la parroquia Calceta, 13% en la parroquia Quiroga y el 39% restante se asienta en la parroquia Membrillo. De este estrato más del 73% solo cuenta con estudios básicos ya sean completos o incompletos, mientras que 3% cuenta con estudios de tercer nivel. El 90% son dueños de sus tierras, de estas propiedades aproximadamente el 34% cuenta con una superficie de 1 a 5 Ha. De este estrato más del 83% el uso de suelo en sus propiedades está dedicado a pastos, mientras que un 13% aproximadamente mezcla sus pastos con árboles frutales considerándolos sistemas agro-pastoriles; de estos el 53% alimentan a su ganado con sal mineralizada y arbustos forrajeros. El 75% de productores manejan solos su UPA y prácticamente el 92% las manejan sus propiedades con mano de obra familiar, el 98% de productores realiza ordeño

manual, mientras que 2% de ellos alterna con ordeño mecánico. Estos productores tienen una producción promedio de 1,40 lt/res*día, según datos expresados por los productores encuestados la producción más de 48% es destinada al auto consumo, mientras que más del 34% la destina a la elaboración de queso y un 2% vende la leche ya sea en plazas, entrega directa en casas o a empresas, este pequeño porcentaje vende su producto a un precio de \$0,40 a \$0,59 por litro, mientras que los productores que venden queso lo hacen a un precio de \$1,50 a \$1,99 por libra, mientras que más del 38% obtiene de \$41 a \$100 mensuales por la venta de su producción.

Tercero.- El cantón Bolívar cuenta con 129 productores de lácteos ubicados en el estrato 3, eso quiere decir que son dueños de 31 a 50 reses, los que aproximadamente son propietarios de 5099 semovientes, de acuerdo a las tabulaciones el 55% de estos se encuentran asentados en la parroquia Calceta, 20% en la parroquia Quiroga y el 23% restante se asienta en la parroquia Membrillo. De este estrato el 52% solo cuenta con estudios básicos ya sean completos o incompletos, mientras que 8% cuenta con estudios de tercer nivel. El 94% son dueños de sus tierras, de estas propiedades aproximadamente el 22% cuenta con una superficie de 1 a 5 Ha. De este estrato el 80% el uso de suelo en sus propiedades está dedicado a pastos, mientras que un 11% aproximadamente mezcla sus pastos con árboles madereros considerándolos sistemas silvo-pastoriles; de estos más del 67% alimentan a su ganado con sal mineralizada y arbustos forrajeros. Más del 78% de productores manejan solos su UPA y prácticamente el 93% las manejan sus propiedades con mano de obra familiar, el 100% de productores encuestados realiza ordeño manual. Estos productores tienen una producción promedio de 1,38 lt/res*día, según datos expresados por los productores encuestados la producción más de 33% es destinada al auto consumo, mientras que más del 46% la destina a la elaboración de queso y un 3%, entrega a recolectores de leche, este pequeño porcentaje vende su producto a un precio de \$0,40 a \$0,59 por litro, mientras que los productores que venden queso lo hacen a un precio de \$1,50 a \$1,99 por libra, mientras que más del 62% obtiene ingresos mensuales de \$100 a \$500 por la venta de su producción.

Cuarto.- El cantón Bolívar cuenta con 77 productores de lácteos ubicados en el estrato 4, eso quiere decir que son dueños de más de 50 reses, los que aproximadamente son propietarios de 7426 semovientes, de acuerdo a las tabulaciones el 60% de estos se encuentran asentados en la parroquia Calceta, 25% en la parroquia Quiroga y el 15% restante se asienta en la parroquia Membrillo. De este estrato más del 45% solo cuenta con estudios básicos ya sean completos o incompletos, mientras que 10% cuenta con estudios de tercer nivel. Más del 89% son dueños de sus tierras, de estas propiedades aproximadamente el 65% cuenta con una superficie de 30 a más Ha. De este estrato el 75% el uso de suelo en sus propiedades está dedicado a pastos, mientras que el 15% el uso de suelo en sus propiedades está dedicado árboles frutales considerándolos sistemas agropastoriles; de estos más del 80% alimentan a su ganado con sal mineralizada y arbustos forrajeros. El 95% de productores manejan su UPA con personal contratado, el 85% manejan sus propiedades con mano de obra familiar, mientras el 100% de productores encuestados realiza ordeño manual. Estos productores tienen una producción promedio de 1 lt/res*día, según datos expresados por los productores encuestados la producción más de 29% es destinada al auto consumo, mientras que más del 29% la destina a la elaboración de queso y un 1%, entrega a institución o industrias lácteas, este pequeño porcentaje vende su producto a un precio de \$0,40 a \$0,59 por litro, mientras que los productores que venden queso lo hacen a un precio de \$1,50 a \$1,99 por libra, mientras que más del 60% obtiene ingresos mensuales de \$100 a \$500 por la ventas de su producción.

FASE N° 2. Evaluar el estado actual de los Factores Críticos de Éxito en las organizaciones minoristas.

PARROQUIA

Cuadro 4.4. Parroquia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Calceta	142	50,1	50,2
Quiroga	53	18,7	68,9
Membrillo	88	31,1	100
Total	283	100	

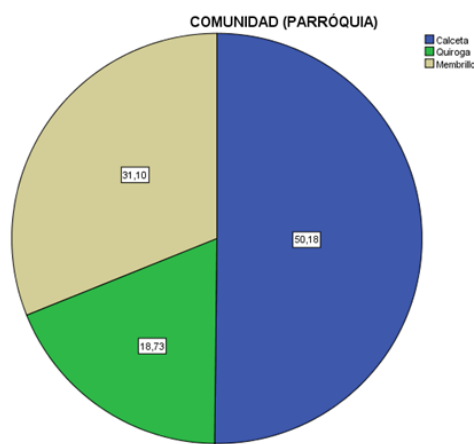


Gráfico 4.1. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de las parroquias del cantón

INTERPRETACIÓN

En relación a los datos provistos a través de la encuesta realizada, fue posible determinar que la población establecida como muestra, dedicada principalmente a la actividad productiva láctea en el cantón Bolívar, se distribuía en porcentajes del 50,2% correspondiente a los habitantes de la cabecera cantonal y parroquia urbana Calceta, mientras que en las localidades de Membrillo y Quiroga, eran equivalentes al 31,1 % y 18,7% respectivamente, lo cual indica que la concentración de este sector se encuentra distribuida de manera uniforme tanto en la zona urbana como rural. De acuerdo a los datos provistos por el INEC (2014), el 47% de la población total del cantón Bolívar se dedica a actividades comerciales, siendo la agricultura y la ganadería los rubros que se generan con mayor presencia, aproximadamente el 27% del total, con ingresos anuales de 15 millones de dólares, el 0,3 % del total en la provincia de Manabí.

NIVEL DE ESCOLARIDAD

Cuadro 4.5. Nivel de escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Básica incompleta	53	18,7	18,7
	Básica	151	53,4	72,1
	Secundaria incompleta	27	9,5	81,6
	Secundaria	30	10,6	92,2
	Tercer nivel	9	3,2	95,4
	Ninguna	13	4,6	100
	Total	283	100	

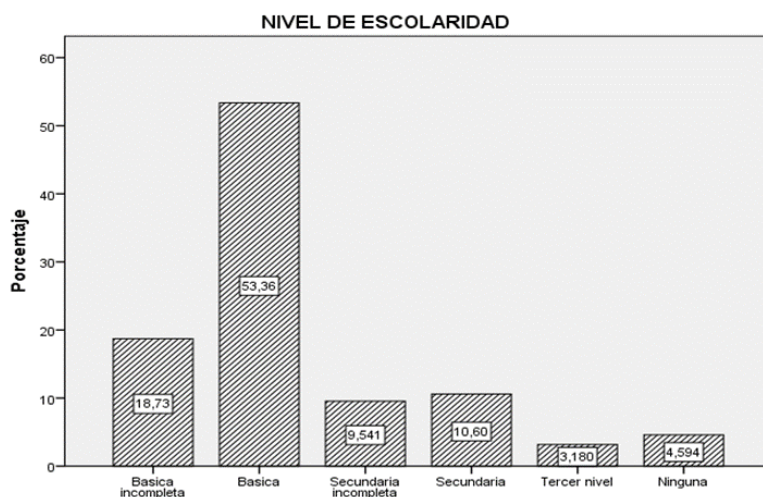


Gráfico 4.2. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación del nivel de escolaridad de los productores.

INTERPRETACIÓN

En referencia al análisis de los datos provistos por los encuestados, de acuerdo al nivel máximo de escolaridad alcanzado, se pudo determinar que el 53,4 % ha completado el nivel básico de estudios, mientras tanto que el 4,6 % no posee ningún tipo de estudios. Por su parte, el Ministerio de Educación (2016) refiere que la escolaridad en las zonas urbanas no ha tenido cambios significativos en los últimos años, es decir, se mantiene constante en sus resultados en relación a años anteriores, pero actualmente es posible observar un crecimiento de esta tasa a nivel nacional debido en gran medida a que se están escolarizando cada vez más la población de las zonas rurales. El INEC (2014), menciona que la escolaridad en el cantón Bolívar ha experimentado un crecimiento del 1,5% en los últimos 15 años, con una disminución del 2.1 % en el analfabetismo.

PROPIEDAD

Cuadro 4.6. Propiedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	0	6	2,1	2,1
Válidos	Propia	243	85,9	88
	Arrendada	25	8,8	96,8
	Prestada	9	3,2	100
	Total	283	100	

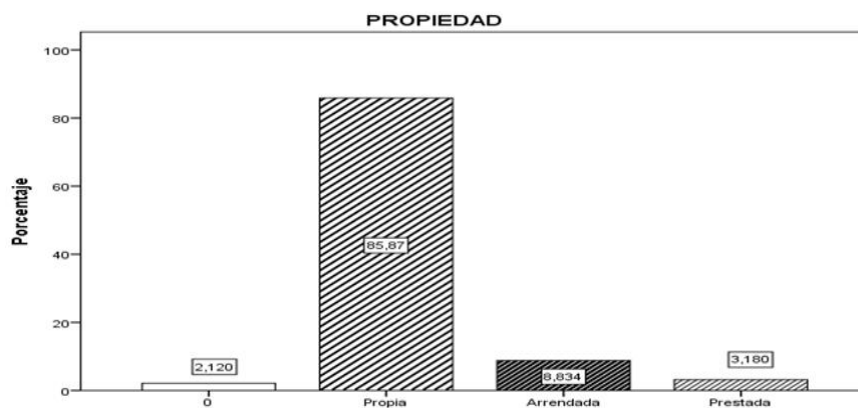


Gráfico 4.3. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de las propiedades de cada uno de los productores

INTERPRETACIÓN

En lo correspondiente al origen de la propiedad de los encuestados, se pudo establecer que el 85,87 % refiere que la misma es parte del patrimonio personal o familiar, por otro lado, el 8,8 % indicó que la misma es arrendada, finalmente el 3,18% mencionó que es prestada, pudiéndose establecer que en su mayoría los terrenos destinados a la actividad son de propiedad de quienes los utilizan para dicha finalidad. De acuerdo a los datos del III Censo Agropecuario de 2001, citados por Daza (2015), el 94,53% de la tierra en el Ecuador se encuentra bajo un régimen de propiedad privada con cerca de 11'680.469 has, superficie sobre la cual se extienden 828.267 unidades productivas agropecuarias (UPAs) –98,27%–, distribuidas entre grandes, pequeñas y medianas. Por su parte, la propiedad comunal sobre la tierra posee 602.862 has, con 13.408 UPAs y, 73.261 has, con 1.228 UPAs son propiedad del Estado.

EXTENSIÓN

Cuadro 4.7. Extensión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	2	0,7	0,7
1 a 10	109	38,5	39,2
11 a 20	68	24	63,3
Válidos 21 a 30	46	16,3	79,5
31 a 40	27	9,5	89
41 a más	31	11	100
Total	283	100	

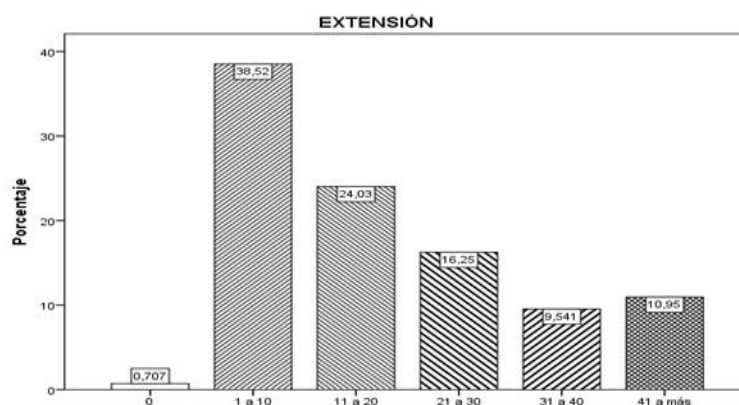


Gráfico 4.4. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de la extensión del ganado

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos, fue posible determinar que el 38. 52 % de los encuestados poseían propiedad con una extensión que se ubicaba entre los rangos de 1 a 10 hectáreas, por su lado, el 10,95 % contaba con una extensión superior a las 41 hectáreas. En el estudio realizado por Insúa e Izquierdo (2015), correspondiente a las propiedades pertenecientes a los agricultores de la zona rural del cantón Bolívar, mencionan que el 45% de los habitantes de las zonas de estudio poseían predios familiares con una extensión igual o superior a 10 hectáreas, las cuales eran destinadas principalmente a la agricultura y ganaderías, destacando la crianza de aves de corral, ganado porcino y vacuno.

ÁREA DE GANADERÍA

Cuadro 4.8. Área de ganadería

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	6	2,1	2,1	2,1
1 a 5	102	36,0	36,0	38,2
6 a 10	65	23,0	23,0	61,1
Válidos 11 a 20	60	21,2	21,2	82,3
21 a 30	21	7,4	7,4	89,8
Más de 30	29	10,2	10,2	100,0
Total	283	100,0	100,0	

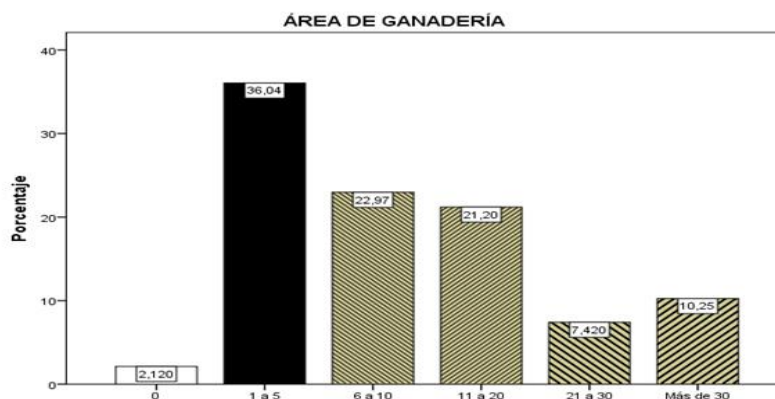


Gráfico 4.5. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación del área ganadera

INTERPRETACIÓN

El 36,04 % de los encuestados mencionó que el área de su propiedad destinada para la ganadería se encuentra entre 1 a 5 hectáreas, lo cual denota que aproximadamente la mitad de las propiedades que poseen las personas objeto de estudio son reservadas para la actividad ganadera. De acuerdo al INEC (2014), a nivel nacional la mayor superficie de tierra cultivable está destinada a pastos cultivados con un 29,85%, seguido por pastos naturales 11,96%, los cultivos permanentes representan un 11,62% y cultivos transitorios y barbecho con el 8,58%. Además, podemos observar que un alto porcentaje del suelo está dedicado a montes y bosques con 30,10%, tendencia porcentual presente en todas las regiones con más del 20% cada una.

RESES/LOTE

Cuadro 4.9. Reses por lote

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	3	1,1	1,1	1,1
	1 a 5	128	45,2	45,2	46,3
	6 a 10	98	34,6	34,6	80,9
	11 a 20	23	8,1	8,1	89,0
	Más de 21	31	11,0	11,0	100,0
	Total	283	100,0	100,0	

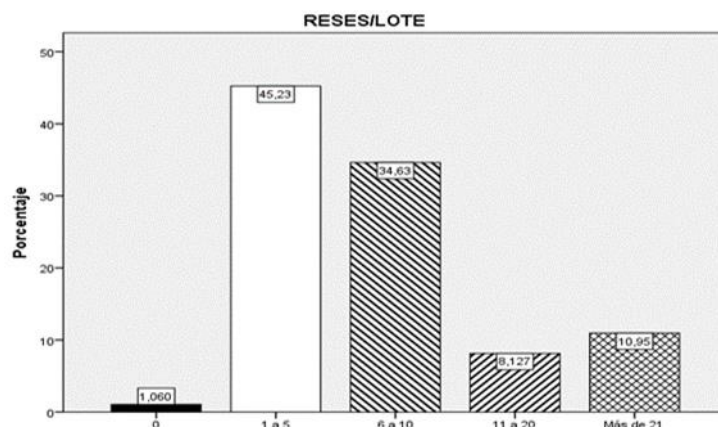


Gráfico 4.6. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de reses o lotes

INTERPRETACIÓN

Respecto al lote de reses por hectárea, el 45,23 % mencionó que para la finalidad son destinadas de 1 a 5 ha, de acuerdo a la producción establecida. Pita (2010) menciona que Ecuador cuenta con una población aproximada de 4,5 millones de bovinos, de los cuales un 37% se encuentran en la costa; la cual está asentada en 3,35 millones de hectáreas de pastos cultivados y 1,12 millones de hectáreas de pastos naturales.

SISTEMAS QUE UTILIZA

Cuadro 4.10. Sistemas que utiliza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	,7	,7	,7
Sistemas agroforestal	49	17,3	17,3	18,0
Válidos Sistema pastoril	211	74,6	74,6	92,6
Sistema silvopastoril	21	7,4	7,4	100,0
Total	283	100,0	100,0	

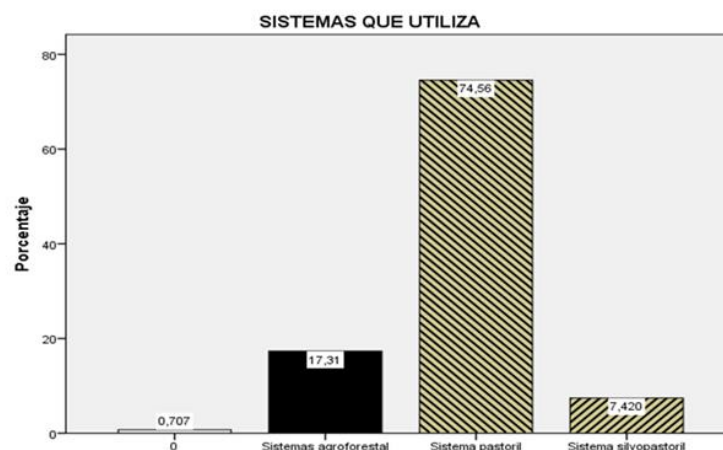


Gráfico 4.7. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de los sistemas que utiliza los productores

INTERPRETACIÓN

En cuanto a los sistemas de producción empleados, el 74,56 % de los encuestados mencionó que utilizan el sistema pastoril para la realización de sus actividades, considerándolo más factible en relación a los sistemas agroforestal y silvopastoril, usados en un 17,31 % y 7,42 % respectivamente. La FAO (2015) menciona que la agroforestería requiere de una secuencia de prácticas y sistemas de producción, donde la siembra de los cultivos y árboles forestales se encuentren secuencialmente y en combinación con la aplicación de prácticas de conservación de suelo. Por otro lado, los sistemas silvopastoriles, son una forma de combinar árboles con pasturas y animales dentro de una parcela, para solucionar los problemas causados por la excesiva carga animal y debilitación del suelo.

RESES EN PRODUCCIÓN

Cuadro 4.11. Reses en producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	16	5,7	5,7	5,7
1 - 5	107	37,8	37,8	43,5
6 - 10	82	29,0	29,0	72,4
11 - 16	38	13,4	13,4	85,9
Válidos 17 - 31	25	8,8	8,8	94,7
32 - 50	9	3,2	3,2	97,9
51 - 100	5	1,8	1,8	99,6
101 - 150	1	,4	,4	100,0
Total	283	100,0	100,0	

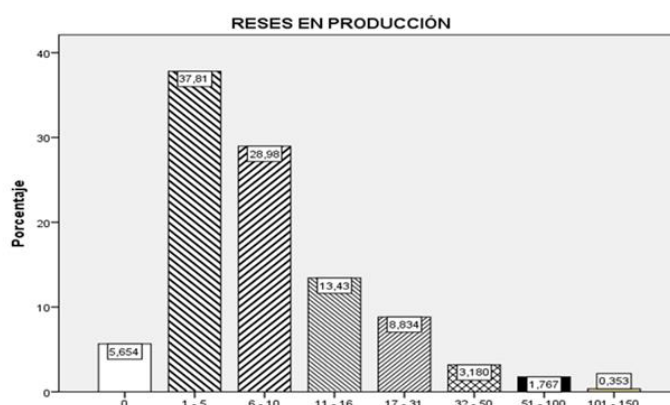


Gráfico 4.8. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de reses de producción.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a lo expuesto por los encuestados, en relación a las reses destinadas a la producción, el 37,81 % mencionó que posee entre 1 y 5, al igual que el 28,98 % quienes mencionaron que las reses destinadas para dicha finalidad se encuentran entre 6 y 10, lo cual pone en evidencia que la mayoría son pequeños productores. El MAGAP (2003), citado por la FAO (2015) refiere que en lo que concierne a la orientación de la producción, se estima que el 42,4% es ganado mestizo sin registro y el 1,42 mestizo con registro, especializándose para leche, el 54,14% ganado criollo, 0,81% ganado pura sangre de carne, el 0,87% ganado pura sangre de leche y el 0,35% de ganado pura sangre doble propósito.

NÚMERO DE TRABAJADORES

Cuadro 4.12. Número de trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	5	1,8	1,8	1,8
Válidos Usted solo	209	73,9	73,9	75,6
de 2 a 5 personas	69	24,4	24,4	100,0
Total	283	100,0	100,0	

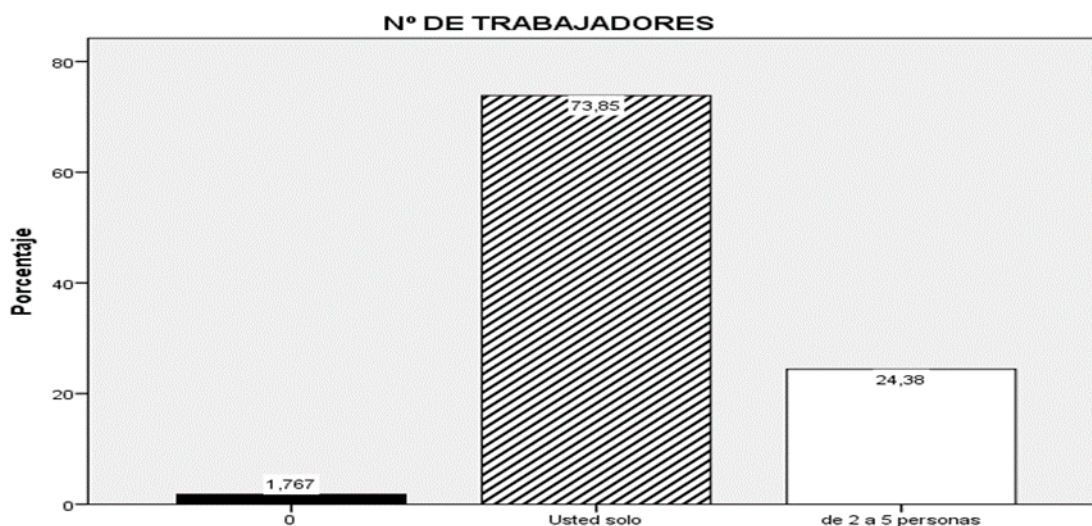


Gráfico 4.9. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de los números de trabajadores

INTERPRETACIÓN

El 73,9 % de los encuestados mencionó ser el único encargado del proceso de producción, es decir, no poseen empleados para el desarrollo de la misma, el 24,38 % indicó contar con la ayuda de 2 a 5 trabajadores. Para Baño *et. al* (2016) los empleados y mandos intermedios son los que crean valor en los procesos y se encargan de aplicar los procedimientos que sustentan cualquier sistema de gestión.

INTEGRANTES DE LABORES

Cuadro 4.13 Integrantes de labores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	6	2,1	2,1	2,1
Mano de obra familiar	262	92,6	92,6	94,7
Válidos Terceros contratados	7	2,5	2,5	97,2
Ambos	8	2,8	2,8	100,0
Total	283	100,0	100,0	

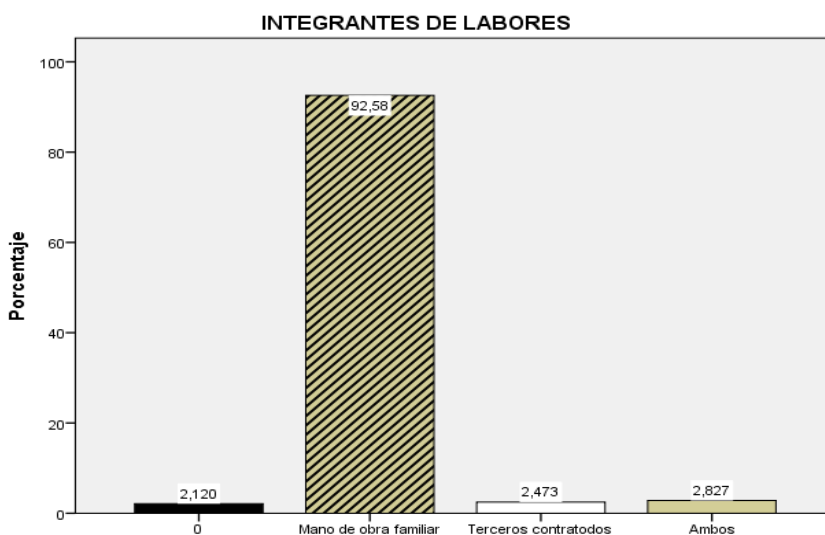


Gráfico 4.10. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de integrantes en la labores

INTERPRETACIÓN

En cuanto a los integrantes de labores, el 92,58 % mencionó que está compuesta por mano de obra familiar, para el desarrollo de las actividades. Jiménez (2015) La percepción de las oportunidades de empleo de familiares que laboran en la actividad lechera va muy de la mano con la edad, con la escolaridad y con el sexo; a mayor edad y sin escolaridad, las oportunidades son muy bajas; a una edad laboral con o sin escolaridad y de sexo masculino su oportunidad es mayor tanto en el mercado local como en el extranjero; mientras que familiares del sexo femenino con escolaridad y en edad laboral su oportunidad es intermedia en el mercado regional y local. Por lo que pueden existir variables sociales que se reflejan en las oportunidades de empleo y en la economía de las unidades de producción familiar.

FORMAS DE ORDEÑO

Cuadro 4.14. Formas de ordeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	9	3,2	3,2	3,2
Ordeño mecánico	1	,4	,4	3,5
Válidos Ordeño manual	271	95,8	95,8	99,3
Ambos	2	,7	,7	100,0
Total	283	100,0	100,0	

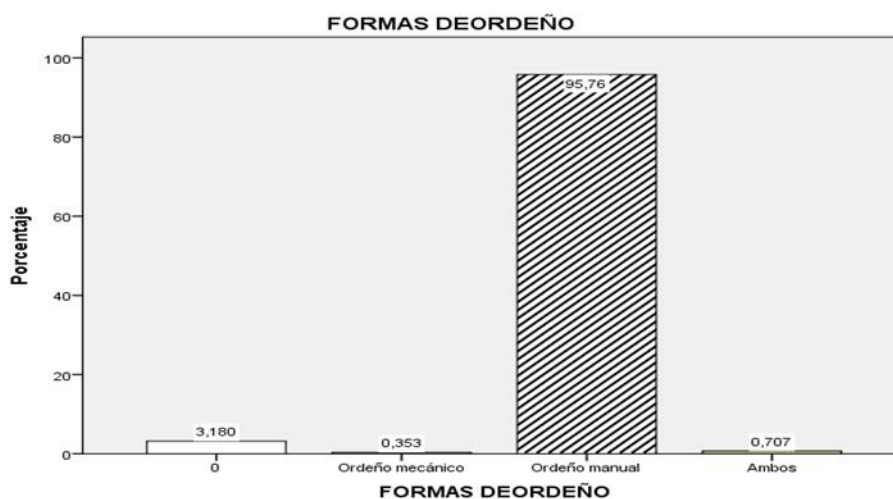


Gráfico 4.11. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de formas de ordeño

INTERPRETACIÓN

El 95,76 % de los encuestados mencionaron que el método de ordeño utilizado en el proceso de producción es el manual, por lo cual es posible considerar que las prácticas de ganadería y ordeño aún siguen siendo artesanales a pesar de los cambios tecnológicos experimentados. Cominiello (2016) establece que en los últimos 100 años a pesar de las revoluciones productivas que se han producido, no se ha reemplazado la forma manual de ordeño, aunque sí han existido cambios en las diferentes técnicas para el ordeño a mano.

PRODUCCIÓN DE LECHE

Cuadro 4.15. Producción de leche

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	9	3,2	3,2	3,2
1 a10	153	54,1	54,1	57,2
11 a 20	39	13,8	13,8	71,0
21 a 30	26	9,2	9,2	80,2
Válidos 31 a 40	18	6,4	6,4	86,6
41 a 50	9	3,2	3,2	89,8
más de 50	28	9,9	9,9	99,6
8	1	,4	,4	100,0
Total	283	100,0	100,0	



Gráfico 4.12. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de producción de leche

INTERPRETACIÓN

El 54, 06% de los encuestados, en lo referente a la producción de leche indicó que es equivalente al rango entre 1 a 10 litros, lo cual se constituye como la producción neta obtenida diariamente por vaca. Con respecto a la producción de leche, de acuerdo al INEC (2014) la región Sierra es la que más aporta con un 76,79%, seguido de la Costa con el 15,35% y el Oriente con el 7,86%. En relación al promedio de litros de leche por vaca producidos, la región que más se destaca es la Sierra con 6,46 ltrs/vaca, debido a la gran cantidad de ganado lechero presente y a pastos cultivados y naturales que sirven para su alimentación. La región Oriental ocupa el segundo lugar con 4,50ltrs/vaca y por último la región Costa con 3,11ltrs/vaca.

PRECIO DEL QUESO

Cuadro 4.16. Precio del queso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	38	13,4	13,4	13,4
0,75 - 0,99	7	2,5	2,5	15,9
1,00 - 1,49	22	7,8	7,8	23,7
Válidos 1,50 - 1,99	129	45,6	45,6	69,3
2,00 - 2,49	20	7,1	7,1	76,3
No entrega	67	23,7	23,7	100
Total	283	100	100	

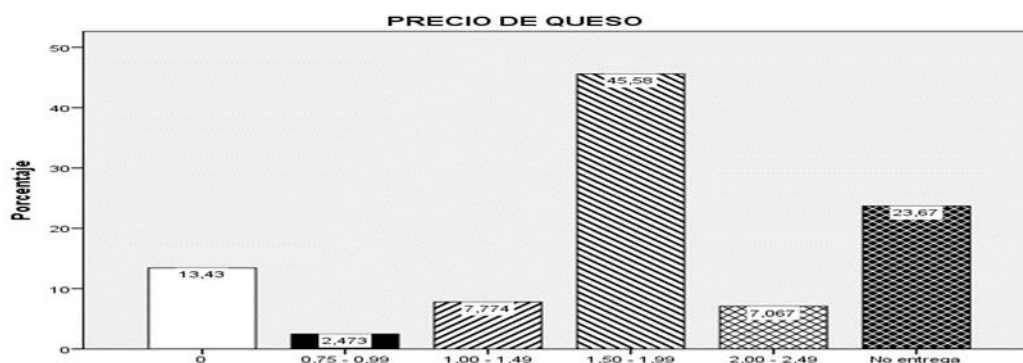


Gráfico 4.13. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de precio de queso

INTERPRETACIÓN

El 45, 58% mencionó que el precio de queso oscila en valores de entre \$1,50 y \$1,99, el cual es considerado el precio habitual y de venta al público. Además un 23,67% indicó que no realiza producción de queso. De acuerdo a lo mencionado por Cesín (2007), la producción de queso es una actividad netamente familiar, ya que por lo general no se contratan mano de obra asalariada salvo esporádicamente, por alguna necesidad coyuntural, además cuentan con un espacio, generalmente anexo a la vivienda, destinado exclusivamente a la producción de los derivados lácteos.

PRECIO DE LECHE

Cuadro 4.17. Precio de leche

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	82	29	29	29
0,40 - 0,59	50	17,7	17,7	46,6
0,60 - 0,79	25	8,8	8,8	55,5
0,80 - 0,99	1	0,4	0,4	55,8
No entrega	125	44,2	44,2	100
Total	283	100	100	

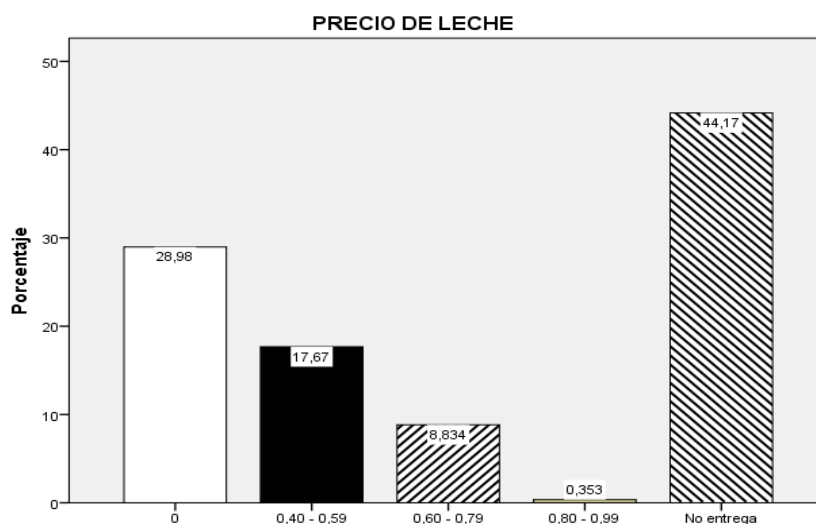


Gráfico 4.14. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de precio de leche

INTERPRETACIÓN

En relación al precio de venta de la leche, se pudo determinar que el 44,17% no realiza entrega directa del producto o lo destina para la venta. Para Contero (2008), en el Ecuador, el constante incremento del precio de la leche y la competencia entre las industrias lácteas, se convierte en un proceso que requiere un gran crecimiento en la producción porque en el futuro se exigirá realizar esfuerzos de gran envergadura para obtener productos competitivos.

AUMENTÓ O DISMINUYÓ DE LECHE DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS

Cuadro 4.18. Aumentó o disminuyó la leche durante los últimos años

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	8	2,8	2,8	2,8
Aumentó	43	15,2	15,2	18,0
Válidos Se mantuvo	149	52,7	52,7	70,7
Disminuyó	83	29,3	29,3	100,0
Total	283	100,0	100,0	

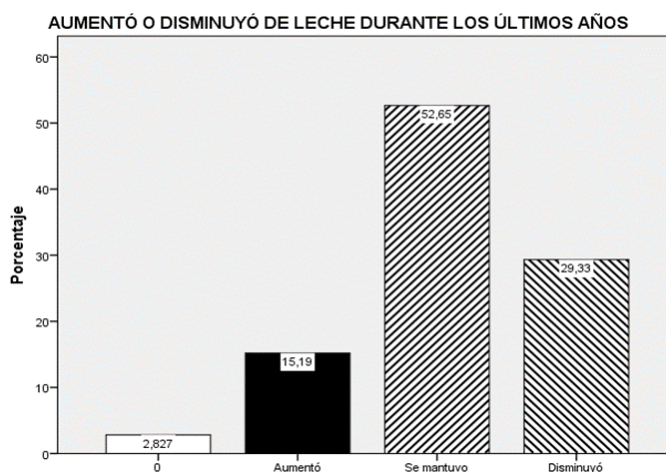


Gráfico 4.15. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de duración en el clima

INTERPRETACIÓN

El 52, 85% mencionó que la producción de leche durante el último periodo se mantuvo, en relación con el año anterior, a pesar de los sucesos ocurridos, garantizando la estabilidad del sector y su productividad. De acuerdo a los datos provistos por el Ministerio de Comercio Exterior (2016) La producción nacional de leche líquida en 2015 fue de alrededor de 1.971 millones de litros. Tomando en cuenta la relación de los productos mencionados con la producción de leche líquida, se ha determinado que el total de 2.500 TM (distribuidos en diferentes productos lácteos), manteniendo el ritmo de crecimiento de los últimos años, vaticinando un crecimiento en la producción para los siguientes años, considerando los diferentes acuerdos comerciales existentes, especialmente con la Unión Europea.

ÉPOCA DEL AÑO PRODUCEN MÁS LECHE

Cuadro 4.19. Época del año que producen más leche

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	3	1,1	1,1	1,1
Válidos				
De enero a junio	269	95,1	95,1	96,1
De julio a diciembre	11	3,9	3,9	100,0
Total	283	100,0	100,0	



Gráfico 4.16. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de la época del año en que producen más

INTERPRETACIÓN

En referencia a la época de mejor y mayor producción en el año, los encuestados mencionaron que esta se encuentra entre los meses de enero a junio, definida así por el 95,05% de las personas consultadas. Para Aparicio (2014), la producción cuantitativa y cualitativa de leche depende de muchos factores. Estos factores pueden ser agrupados en intrínsecos del animal, tales como genéticos, raza, nivel de producción, estado de lactancia, estado fisiológico, etc. y extrínsecos, como la estación, temperatura, prácticas de manejo, sistema de ordeño, alimentación, estado de salud, duración del periodo seco, etc.

INGRESO APROXIMADO POR SU PRODUCCIÓN

Cuadro 4.20. Ingreso aproximado por su producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	30	10,6	10,6	10,6
0,00 - 20,00	69	24,4	24,4	35
21,00 - 40,00	36	12,7	12,7	47,7
41 - 100,00	59	20,8	20,8	68,6
100,00 - 500,00	72	25,4	25,4	94
501,00 - 1000,00	13	4,6	4,6	98,6
más de 1000,00	4	1,4	1,4	100
Total	283	100	100	

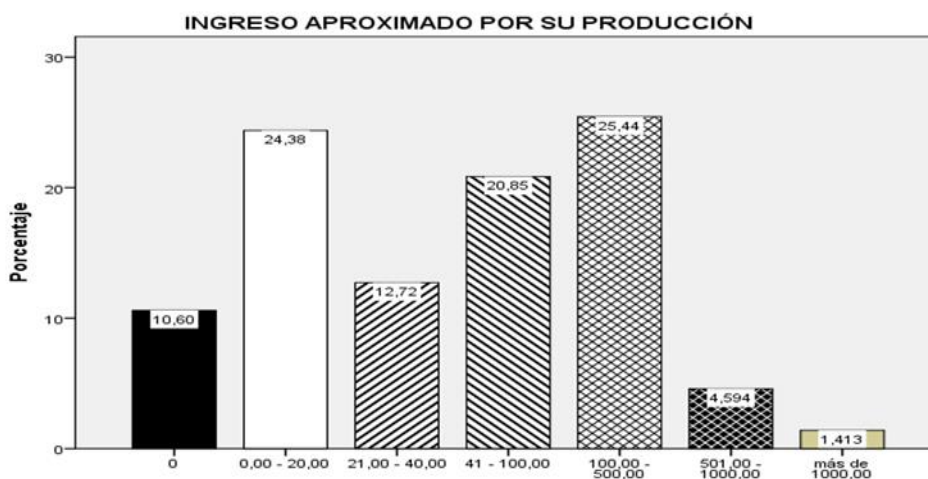


Gráfico 4.17. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación del ingreso aproximado

INTERPRETACIÓN

Los ingresos promedio se sitúan, de acuerdo a lo mencionado por el 25,44% de los encuestados aproximadamente entre \$100,00 y \$500,00, un 24,38% indicó que estos rubros se encuentran en valores de entre \$0,00 y \$20,00. Según lo mencionado por Grijalva (2011), la producción de leche en Ecuador mueve alrededor de 700 millones de dólares al año dentro de la cadena primaria. Mientras que en toda la cadena, que incluye transporte, industrialización, comercialización, entre otros aspectos, se manejan más de 1.000 millones de dólares anuales, generando ingresos para las familias productoras que varían desde los \$100,00 hasta los \$200.000,00, dependiendo del nivel de producción.

HAY ORGANISMOS QUE CONTROLAN LA CALIDAD DE LA LECHE

Cuadro 4.21. Organismos que controlan la calidad de la leche

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	12	4,2	4,2	4,2
Válidos				
Si	8	2,8	2,8	7,1
No	263	92,9	92,9	100,0
Total	283	100,0	100,0	



Gráfico 4.18. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de la calidad de la leche

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a lo mencionado por el 92,93% de los encuestados, no existen o desconocen de la existencia de organismos dedicados al control de la calidad de la leche. MAGAP (2015) refiere que Agrocalidad es la institución encargada del control de la calidad en la producción láctea y sus derivados en Ecuador.

CAPACITACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Cuadro 4.22. Capacitación de buenas prácticas de ordeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	9	3,2	3,2	3,2
Si	27	9,5	9,5	12,7
Válidos No	241	85,2	85,2	97,9
4	6	2,1	2,1	100,0
Total	283	100,0	100,0	

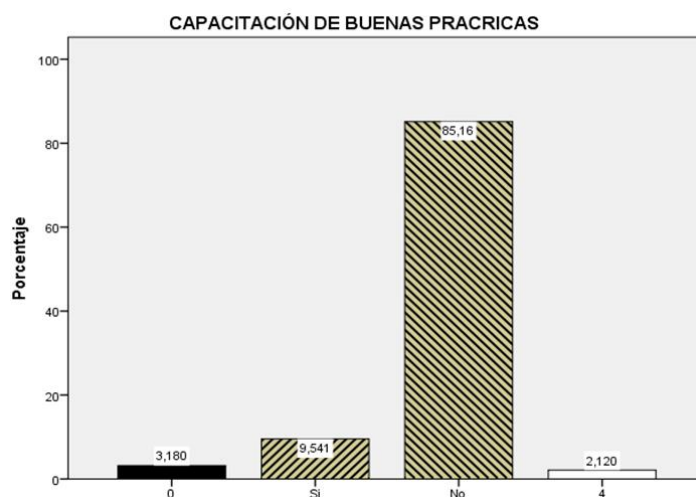


Gráfico 4.19. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de capacidad de buenas prácticas

INTERPRETACIÓN

El 85,16% menciona que no posee capacitación referente a las buenas prácticas tanto de ordeño y producción, apenas el 9,54% indica encontrarse capacitado en dicho ámbito. Para Bonifaz y Requelme (2011), las condiciones de higiene en el ordeño, varían notablemente entre las técnicas de ordeño manual y mecánico.

CONDICIONES DE SEGURIDAD

Cuadro 4.23. Condiciones de seguridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	18	6,4	6,4	6,4
Si	80	28,3	28,3	34,6
Válidos No	179	63,3	63,3	97,9
3	6	2,1	2,1	100
Total	283	100	100	

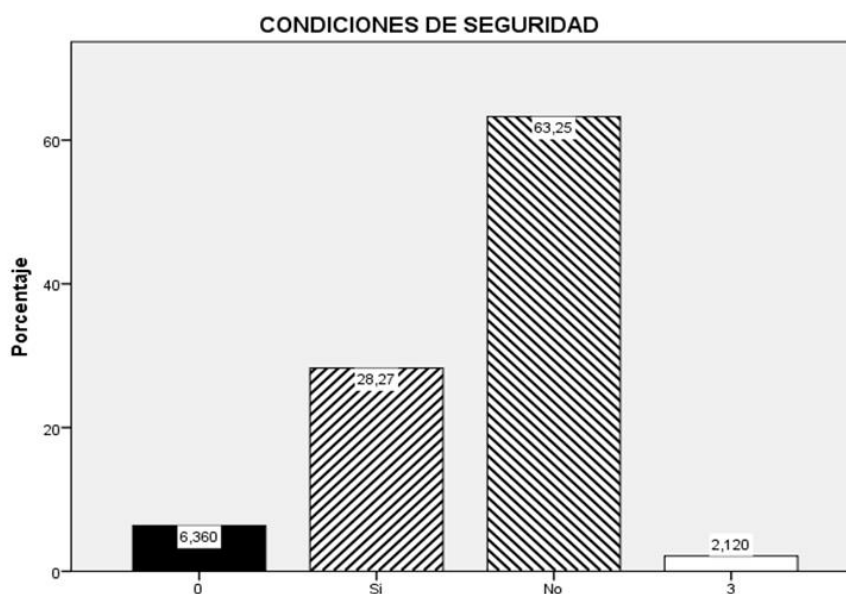


Gráfico 4.20. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de condiciones de seguridad

INTERPRETACIÓN

En lo correspondiente a las condiciones de seguridad en las cuales se lleva a cabo la actividad ganadera, el 63,25% mencionó que no existen las condiciones necesarias para realizar el proceso correspondiente. Baño et. al., (2016) afirman que la gestión de la prevención está directamente relacionada con la seguridad y salud laboral en plantas de envasado de productos lácteos, pues al evitar accidentes laborales se evitan posibles contaminaciones alimentarias con una productividad mayor, por la reducción de paros imprevistos.

MANEJO PARA EVITAR ENFERMEDADES

Cuadro 4.24. Manejo para evitar enfermedades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	8	2,8	2,8	2,8
Si	221	78,1	78,1	80,9
No	52	18,4	18,4	99,3
9	2	0,7	0,7	100
Total	283	100	100	

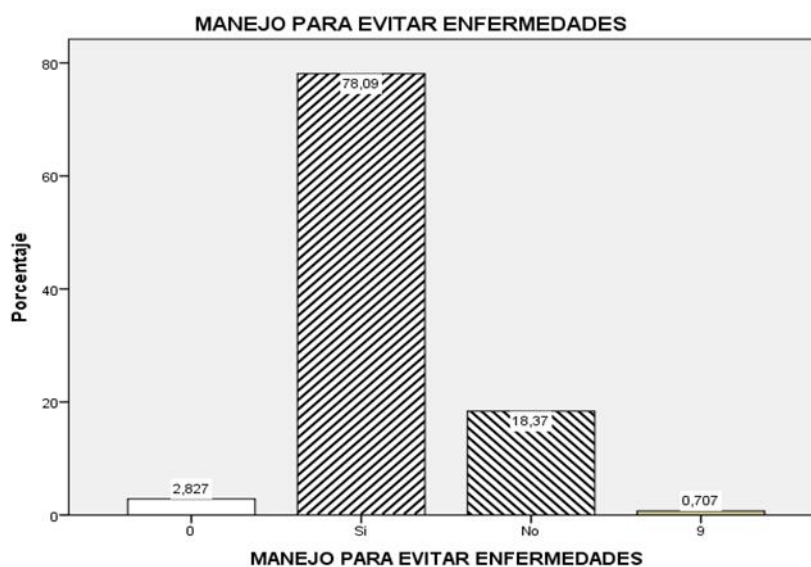


Gráfico 4.21. Representación de la tabla resumen obtenida para la determinación de manejo de enfermedades

INTERPRETACIÓN

El 78,09% indicó que se toman las medidas de asepsia correspondientes para evitar la proliferación de enfermedades durante el proceso de ordeño, almacenamiento, transporte y distribución del producto. Bonifaz y Requelme (2011) mencionan que las condiciones sanitarias bajo las cuales se lleva a cabo el ordeño influyen decididamente sobre la calidad de la leche, independientemente del sistema productivo y de los insumos tecnológicos utilizados.

TIPO DE ALIMENTOS

Cuadro 4.25. Alimentación

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Alimentos	283	100,0%	0	0,0%	283	100,0%

FRECUENCIAS ALIMENTOS

Cuadro 4.25.1. Alimentación

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
Alimentos que utiliza para el ganado	Alimento Concentrado	26	5,2%	9,2%
	Salvado	4	0,8%	1,4%
	Minerales	26	5,2%	9,2%
	Rastrojo comprado	1	0,2%	0,4%
	Rastrojo producido	9	1,8%	3,2%
	Alfalfa	1	0,2%	0,4%
	Melaza	71	14,1%	25,1%
	Sal mineralizada	187	37,2%	66,1%
	Arbustos forrajeros	178	35,4%	62,9%
Total	503	100,0%	177,7%	

INTERPRETACIÓN

En referencia a los resultados obtenidos en lo concerniente a los alimentos utilizados para el ganado, fue posible determinar que el 37,2% de los consultados mencionó que utiliza sal mineralizada, mientras que un 35,4% arbustos forrajeros. De acuerdo a lo mencionado por la FAO (2015), en la alimentación del ganado doble propósito se deben tratar de cubrir los requerimientos de los animales al menor costo posible. Los forrajes bien manejados son un alimento completo para las vacas, y permiten una buena producción de leche y carne.

DESTINO DE LA MATERIA PRIMA

Cuadro 4.26. Destino de la materia prima

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Destino	274	96,8%	9	3,2%	283	100,0%

FRECUENCIAS DESTINO DE LA MATERIA PRIMA

Cuadro 4.26.1. Destino de la materia prima

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Autoconsumo	229	38,5%	83,6%
Alimentación becerros	44	7,4%	16,1%
Elaboración de queso	181	30,4%	66,1%
Venta de queso a plazas comerciales	64	10,8%	23,4%
Venta de leche a plazas comerciales	12	2,0%	4,4%
Recolector de queso	20	3,4%	7,3%
Venta directa en domicilio	12	2,0%	4,4%
Recolector de leche	29	4,9%	10,6%
Entrega directa a una institución o industria	4	0,7%	1,5%
Total	595	100,0%	217,2%

INTERPRETACIÓN

En referencia a los datos obtenidos, el 38,5% mencionó que la leche es destinada al autoconsumo, mientras que el 30,4% refiere que se la utiliza como `materia prima para la elaboración de queso. De acuerdo a lo mencionado por Fernández (2011), en la actualidad los diferentes usos que se le otorga a la leche garantizan un abanico de opciones para el consumidor, pasando por la leche entera, el queso, mantequilla, yogur y otros derivados de consumo habitual por las personas.

CLIMA

Cuadro 4.27. Clima

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Clima	279	98,6%	4	1,4%	283	100,0%

FRECUENCIAS CLIMA

Cuadro 4.27.1. Clima

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
FACTORES CLIMÁTICOS QUE A LA PRODUCCIÓN	Vientos	2	0,7%	0,7%
	Lluvias	32	10,5%	11,5%
	Inundaciones	27	8,9%	9,7%
	Sequías	243	79,9%	87,1%
Total	304	100,0%	109,0%	

INTERPRETACIÓN

En los resultados obtenidos con respecto a los factores climáticos y su influencia en la producción, el 79,9% mencionó que el problema de mayor repercusión para con la ganadería es la sequía, mientras que un 10,5% considera importante la afectación que pueden tener las lluvias. Arias et. al., (2008) mencionan que el efecto del clima en el ganado bovino es variable y complejo, ya que condiciona el medioambiente en el que los animales viven y se reproducen. El clima afecta al ganado directa e indirectamente, ya que modifica la calidad y/o cantidad de alimentos disponibles, los requerimientos de agua y energía, la cantidad de energía consumida y el uso de ésta.

TECNOLOGÍAS

Cuadro 4.28. Tecnologías

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Tecnologías	275	97,2%	8	2,8%	283	100,0%

FRECUENCIAS TECNOLOGÍAS

Cuadro 4.28.1. Tecnologías

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
TECNOLOGÍAS PARA MEJORAR PRODUCCIÓN	Menejo de praderas	61	17,2%	22,2%
	Rotación de potreros	137	38,6%	49,8%
	Inseminación artificial	28	7,9%	10,2%
	Transferencias de embriones	38	10,7%	13,8%
	Tecnologías de fermentación para producir nutrientes	17	4,8%	6,2%
	No aplica	74	20,8%	26,9%
Total	355	100,0%	129,1%	

INTERPRETACIÓN

El 38,6% de los encuestados considera que dentro de las tecnologías de mayor uso para mejorar la producción se encuentra la rotación de potreros, mientras que el 20,8% indicó que no aplica tecnología alguna. Días y Lobato (2016) mencionan que actualmente en el mercado es posible encontrar diversas tecnologías de nutrición, las cuales poseen un sinnúmero de beneficios sobre la salud y la productividad de los animales.

TRANSPORTE

Cuadro 4.29. Transporte

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Transporte	252	89,0%	31	11,0%	283	100,0%

FRECUENCIAS TRANSPORTE

Cuadro 4.29.1. Transporte

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
TRANSPORTE PARA LA COMERCIALIZACIÓN	Carro propio	64	24,9%	25,4%
	Carro rentado	22	8,6%	8,7%
	Transporte público	49	19,1%	19,4%
	Moto	45	17,5%	17,9%
	No usa	77	30,0%	30,6%
Total	257	100,0%	102,0%	

INTERPRETACIÓN

Para el transporte del producto, el 30% menciona que no utiliza algún medio para llevar a cabo el mismo, mientras que el 24,9% difiere, afirmando que lo realiza en vehículo propio. Agrocalidad (2016) menciona que el transporte de la leche debe ser realizado en horarios coordinados con los centros de acopio o las industrias, utilizando recipientes autorizados para el almacenamiento del producto.

AGUA UTILIZADA PARA LAS RESES

Cuadro 4.30. Agua

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Agua	279	98,6%	4	1,4%	283	100,0%

Frecuencias Agua

Cuadro 4.30.1. Agua

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
AGUA DE USO PECUARIO	Subterránea (pozo)	101	0,302	0,362
	Albarrada	19	0,057	0,068
	Agua potable	34	0,102	0,122
	Sistema de riego	19	0,057	0,068
	Superficial (Ríos, esteros, riachuelos)	161	0,482	0,577
Total		334	1	1,197

INTERPRETACIÓN

El 48,2% menciona que para el desarrollo de las actividades utiliza esencialmente agua proveniente de orígenes superficiales, un 30,2% utiliza agua subterránea. Caimier et. al., (2012) refieren que el agua es necesaria para el mantenimiento de los fluidos corporales y un el balance iónico adecuado. Es vehículo de la digestión, absorción, el metabolismo y transporte de los nutrientes hacia y desde los tejidos. Participa en la eliminación por heces y evita el exceso de calor producido por el organismo, provee el entorno fluido para las heces, orina y saliva. Interviene en la regulación de la sudoración, la evaporación de la superficie corporal y la respiración. Las vacas lecheras en su composición corporal tienen de 55 a 65 % de agua y sus requerimientos están en función de la actividad del animal.

RECURSOS HUMANOS

Cuadro 4.31. RRHH

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Recurso Humano	278	98,2%	5	1,8%	283	100,0%

FRECUENCIAS HUMANO

Cuadro 4.31.1. RR.HH

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Gerente	65	18,7%	23,4%
Administrador	88	25,4%	31,7%
Secretaria	2	0,6%	0,7%
Asistente de producción lechera	2	0,6%	0,7%
Ordeñador-Vaquero	116	33,4%	41,7%
Chofer transportador	6	1,7%	2,2%
Médico veterinario	16	4,6%	5,8%
No cuenta	52	15,0%	18,7%
Total	347	100,0%	124,8%

INTERPRETACIÓN

En lo referente al talento humano empleado para las actividades, el 33,4% menciona contar con un ordeñador-vaquero como principal apoyo, así como el 25,4% cuenta además con un Administrador. Para Ramos (2014) la lechería moderna es una las empresas agropecuarias más dinámicas y exigentes de la actualidad y supone un desafío permanente para técnicos, productores y personal, los cuales cada día deben manejar una mayor fuente de información y conocimientos técnicos para lograr una mayor eficiencia y rentabilidad del sistema.

RECURSOS TÉCNICOS

Cuadro 4.32. Recursos Técnicos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Recursos técnicos	280	98,9%	3	1,1%	283	100,0%

FRECUENCIAS RECURSOS TÉCNICOS

Cuadro 4.32.1. Recursos Técnicos

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Picadora	49	3,1%	17,5%
Pala	91	5,8%	32,5%
Carretilla	54	3,5%	19,3%
Barretón	2	0,1%	0,7%
Pala draga	3	0,2%	1,1%
Machete	272	17,4%	97,1%
Fumigadora	176	11,3%	62,9%
Botas	239	15,3%	85,4%
Botiquín	45	2,9%	16,1%
Linterna y batería	95	6,1%	33,9%
Cantinas lecheras	52	3,3%	18,6%
Baldes plástico	224	14,3%	80,0%
Soga	233	14,9%	83,2%
Uniformes ordeño	6	0,4%	2,1%
Guantes	21	1,3%	7,5%
Ordeñadora	1	0,1%	0,4%
Total	1563	100,0%	558,2%

INTERPRETACIÓN

Para llevar a cabo las actividades, entre los recursos técnicos empleados, el 17,4% dispone de machete como principal herramienta, mientras que el 15,3% requiere de botas para el proceso. Agrocalidad (2016) refiere que es importante contar con los materiales y herramientas necesarios para el desarrollo de las actividades ganaderas, considerando las estrictas medidas de control sanitario que se deben establecer antes de su uso.

RAZA

Cuadro 4.33. Raza

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Raza	278	98,2%	5	1,8%	283	100,0%

FRECUENCIAS RAZA

Cuadro 4.33.1. Raza de ganado

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Holstein	47	11,4%	16,9%
Braford	9	2,2%	3,2%
Brahman	110	26,7%	39,6%
Brown Swiss	89	21,6%	32,0%
RAZAS DE GANADO Ganado Jersey	12	2,9%	4,3%
Normando	1	0,2%	0,4%
Rojo sueco	3	0,7%	1,1%
Cebú	5	1,2%	1,8%
criolla	136	33,0%	48,9%
Total	412	100,0%	148,2%

INTERPRETACIÓN

Entre las razas de mayor utilización y manejo dentro de la actividad ganadera es la criolla a la cual el 33% mencionó utilizar, mientras que el 26,7% requiere el uso de la raza Brahmán. Agrocalidad (2016) menciona que en nuestro medio predominan las razas de origen indio llamadas comúnmente cebú con sus diferentes líneas dirigidas hacia la producción de carne; sin embargo, se han introducido razas de origen europeo que son muy eficientes en la producción de carne, tales como Aberdeen, Angus, Charolaise, Simmental, Limousine y otras, cuyo principal objetivo es para realizar cruces con el cebú dando excelentes resultados en sus primeras descendencias por su resistencia al trópico sin perder sus características del europeo con sus canales de excelente musculatura, buena cobertura de grasa y de carne suave y jugosa, características no muy presentes en el ganado cebú sin cruces.

ORGANISMOS DE CONTROL

Cuadro 4.34. Control

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Control	266	94,0%	17	6,0%	283	100,0%

FRECUENCIAS CONTROL

Cuadro 4.34.1. Control

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
ORGANISMOS DE CONTROL	Color	245	37,0%	92,1%
	Olor	183	27,6%	68,8%
	Sedimentos o residuos (basura)	70	10,6%	26,3%
	Sabor	142	21,5%	53,4%
	Control de bacteria	17	2,6%	6,4%
	Sustancias químicas (Antibióticos y detergentes)	4	0,6%	1,5%
	Composición y acidez	1	0,2%	0,4%
	Total	662	100,0%	248,9%

INTERPRETACIÓN

Los principales organismos controlados en la producción láctea, de acuerdo a los datos provistos por el 37% de los encuestados es el color, de igual forma, el 27,6% mencionó la importancia del olor, y el 21,5% sabor. Según lo mencionado por Audisio (s.f.), la leche cruda puede ser alterada por bacterias psicrotrófas, que, en general, son bacilos, no esporulados, gram-negativos, proteolíticos, con algunas cepas lipolíticas. También la leche pasteurizada puede verse contaminada por la exposición al aire o equipos contaminados. El tiempo de generación de estas bacterias en la leche cruda es de 8-12 hs a 3°C.

ANÁLISIS DE SUELO

Cuadro 4.35. Suelo

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Suelo	274	96,80%	9	3,20%	283	100,00%

FRECUENCIAS SUELO

Cuadro 4.35.1. Suelo

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
ANÁLISIS DE SUELO	Análisis de suelo	9	3,2%	3,3%
	Análisis de agua	29	10,3%	10,6%
	Análisis del Aire	5	1,8%	1,8%
	Ninguno	238	84,7%	86,9%
Total	281	100,0%	102,6%	

INTERPRETACIÓN

En cuanto al desarrollo de los análisis respectivos durante la actividad agropecuaria, el 84,7% menciona no realizar ningún tipo de análisis, el 10,3% consideró la realización de análisis de agua. Agrocalidad (2016) hace referencia a la importancia de la realización de análisis químicos adecuados, especialmente de agua y suelo, previo al desarrollo de las actividades agropecuarias, con la finalidad de evitar la proliferación de agentes patógenos.

FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCCIÓN

Cuadro 4.36. Factores

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Factores	278	98,2%	5	1,8%	283	100,0%

Frecuencias Factores

Cuadro 4.36.1. Factores

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Factores ambientales	118	22,1%	42,4%
Factores nutricionales	115	21,6%	41,4%
Tipo de raza utilizada	77	14,4%	27,7%
Factores sanitarios	23	4,3%	8,3%
Factores Genéticos	47	8,8%	16,9%
Innovación tecnológica	24	4,5%	8,6%
Factores humanos	46	8,6%	16,5%
Todos los anteriores	83	15,6%	29,9%
Total	533	100,0%	191,7%

INTERPRETACIÓN

El 22,1% considera que los factores ambientales son los de mayor influencia para una adecuada producción láctea, mientras que el 21,6% menciona a aquellos de tipo nutricional. De acuerdo a lo referido por Quezada (2013), entre los factores que influyen mayormente la producción es posible destacar la conformación anatómica de la especie, la raza, la herencia, edad, periodo de lactación, ordeño, entre otras.

ENFERMEDADES EN LAS RESES

Cuadro 4.37. Enfermedades

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Enfermedades	278	98,2%	5	1,8%	283	100,0%

FRECUENCIAS ENFERMEDADES

Cuadro 4.37.1. Enfermedades

	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
ENFERMEDADES COMUNES	Fiebre aftosa	159	24,7%	57,2%
	Plagas	252	39,1%	90,6%
	Fiebre de Leche	15	2,3%	5,4%
	Prolapso uterino	6	0,9%	2,2%
	Retención de Placenta	34	5,3%	12,2%
	Metritis	4	0,6%	1,4%
	Mastitis	46	7,1%	16,5%
	Cetosis	1	0,2%	0,4%
	Sangre en orina	8	1,2%	2,9%
	Heridas	120	18,6%	43,2%
Total	645	100,0%	232,0%	

INTERPRETACIÓN

Entre las enfermedades más comunes y de mayor incidencia se encuentran, de acuerdo a lo mencionado por el 39,1% las plagas, seguidas de la fiebre aftosa en un 24,7%. Para Díaz (2013), las enfermedades más comunes que pueden afectar al ganado son principalmente aquellas afecciones generalizadas y que afectan al aparato digestivo, reproductor, nervioso, respiratorio, trastornos metabólicos, entre otras.

FASE N° 3. Propuesta de un plan de mejora que contribuya a un mejor desempeño de la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar.

ESTRATEGIAS DEL PROCESO

Una vez desarrollada la investigación y obtenidos los resultados necesarios fue posible comprobar que las estrategias del proceso en el sector minorista de lácteos en el cantón Bolívar son inexistentes. Considerando esta premisa se propuso centrar el trabajo en las áreas de mayor importancia.

Áreas de Resultados Claves

Capacidad

➤ Objetivo

Diseñar políticas de trabajo para fomentar el desarrollo de la capacidad productiva.

Para alcanzar un nivel óptimo en lo concerniente a la capacidad se definieron las siguientes actividades:

➤ Asociación entre productores, Clúster

Asociación entre los productores a través del sistema clúster para garantizar una mejor producción y calidad en el producto. Para mejorar la competitividad es fundamental definir sociedades de trabajo, en este sentido, asociarse con otras familias productoras y definir una ruta y metodología de trabajo es de gran ayuda, puesto a que aunando esfuerzos técnicos, humanos y económicos facilita el desarrollo de las actividades.

Procesos de Producción

➤ Objetivo

Mejorar los procesos productivos a través de la generación de estrategias de acción pertinentes.

Dentro de la mejora planteada correspondiente a los procesos de producción se definieron cuatro ejes principales:

- **Estandarización de los procesos productivos, estableciendo normas y procedimientos de trabajos adecuados.**

Resulta necesario que los procesos llevados a cabo sean realizados de forma adecuada, cumpliendo con las normas pertinentes, por lo cual es necesario estandarizar los mismos, contribuyendo a la mejora de la calidad y facilitando el desarrollo de las actividades.

- **Implementar nuevas tecnológicas que contribuyan a facilitar el desarrollo del trabajo.**

Adecuarse a los diferentes cambios tecnológicos, con miras a mejorar constantemente los procesos y facilitar el desarrollo de las actividades, para garantizar la obtención de un producto de calidad y con estándares acordes a las exigencias y necesidades de los consumidores.

- **Adecuación del entorno**

Es importante contar con instalaciones adecuadas para las actividades productivas ganaderas, considerando que estos tienen a entrar en buenas condiciones para el estado de los empleados y animales y además la responsabilidad que conlleva el manejo de materias primas.

- **Mejoras en los niveles de producción, generando un crecimiento del 2% anual, ingresando a nuevos mercados y captando potenciales clientes.**

Fijarse un objetivo en cuanto al nivel de producción y las aspiraciones para mantenerse dentro del mercado competitivamente es primordial, considerando la competencia, por lo cual se debe establecer una meta anual para alcanzar y estar en constante crecimiento dentro del medio.

Inventarios

➤ Objetivo

Definir estrategias para el control y manejo adecuado de los inventarios

- **Establecimiento de mecanismos adecuados para el control eficiente de la materia prima, almacenamiento, transporte y venta, así como de los recursos materiales existentes.**

Considerando los orígenes de la materia prima, su composición, estado y estructura es necesario contar con métodos de cuidado eficientes en lo correspondiente al manejo de la misma dentro del inventario y de los recursos y materiales utilizados en el proceso, por lo cual se deben definir las estrategias y las metodologías a utilizar.

- **Organización y sistematización del servicio de venta y post – venta**

La implementación de un sistema eficiente de servicio de venta y post – venta contribuye a facilitar las tareas comerciales, garantizando el suministro de los productos en cantidad y calidad, en los tiempos establecidos y de forma eficaz.

Recursos Humanos

✓ Objetivo

Establecer planes y estrategias para la administración adecuada del recurso humano.

- **Fortalecimiento de la empresa familiar**

Abaratar costos es uno de los beneficios de la empresa familiar, debido a que en ella se involucra únicamente los productores directos, sin la necesidad de contratar terceros, esto favorece de forma importante al establecimiento y desarrollo de la empresa.

➤ **Diseño de una estructura organizacional adecuada**

Para aquellos productores que cuentan con los servicios de trabajadores y mano de obra extra contratada, es necesario que se defina una estructura acorde a las necesidades y conveniencias del grupo de trabajo, para establecer adecuadamente las competencias de cada individuo.

➤ **Implementación de la gestión por competencias para adecuar los intereses y capacidades de cada miembro a las necesidades en el área, reduciendo costos, evitando errores y adaptándolos a las modificaciones tecnológicas implementadas.**

La gestión por competencia garantiza que cada una de las personas desarrolle las actividades para la que mejor preparado se encuentra, garantizando que el trabajo se realice con la pertinencia respectiva y disminuyendo el tiempo perdido por posibles errores cometidos.

 **Calidad**

✓ **Objetivo**

Mejorar la Calidad de las producciones para alcanzar una mayor aceptación de los productos.

Resultó imprescindible establecer criterios para lograr la mejora continua del trabajo a través de:

- Aumento en la calidad de las producciones.
- Aumento de la eficiencia económica de la organización.
- Perfeccionamiento de la atención a clientes y consumidores.

Política de Calidad:

Se dirige principalmente a trabajar con la exigencia, responsabilidad y compromiso de todos los involucrados, elaborar producciones altamente competitivas que satisfagan los requerimientos de los clientes a través de la entrega de productos

inocuos y seguros, de conformidad con las necesidades y requerimientos de los clientes.

- Implementar herramientas de apoyo para detectar la calidad de la leche.
- Capacitación sobre la temática de calidad y buenas prácticas de higiene para la producción y manejo de alimentos.

El diagnóstico realizado y la respuesta estratégica planteada para el Área de Calidad indican que se deben realizar especiales esfuerzos en el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo la capacitación de los trabajadores en estos temas, para mejorar la calidad en lo concerniente a los procesos de producción. Por otro lado es de vital importancia el desarrollo e implantación de una estrategia ambiental para reducir al mínimo las afectaciones que pudiesen suscitarse.

PLAN DE ACCIÓN							
POR QUÉ (WHY)	QUÉ (WHAT)	CÓMO (HOW)	QUIÉN (WHO)	DÓNDE (WHERE)	INDICADOR	SOPORTES O MEDIOS DE VERIFICACIÓN	CUÁNDO (WHEN)
Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Actividades	Responsable	Lugar de Aplicación			
CAPACIDAD	Diseñar políticas de trabajo para fomentar el desarrollo de la capacidad productiva.	Asociación entre productores, Clúster.	PRODUCTORES	FINCAS Y/O EMPRESAS PRODUCTORAS	Número de Familias productoras asociadas.	Encuesta	1 Mes
		Establecimiento de relaciones comerciales con otras familias productoras para mejorar la competitividad y contribuir al aumento de la producción.					
PROCESOS DE PRODUCCIÓN	Mejorar los procesos productivos a través de la generación de estrategias de acción pertinentes.	Estandarización de los procesos productivos, estableciendo normas y procedimientos de trabajos adecuados.	PRODUCTORES	FINCAS Y/O EMPRESAS PRODUCTORAS	% de procesos productivos estandarizados implementados.	Encuesta	2 Meses
		Implementar nuevas tecnológicas que contribuyan a facilitar el desarrollo del trabajo.					
		Adecuación del entorno de trabajo, Seguridad y salud ocupacional, principios de ergonomía.					
		Mejoras en los niveles de producción, generando un crecimiento del 2% anual, ingresando a nuevos mercados y captando potenciales clientes.					
INVENTARIO	Definir estrategias para el control y manejo adecuado de los inventarios	Establecimiento de mecanismos adecuados para el control eficiente de la materia prima, almacenamiento, transporte y venta, así como de los recursos materiales existentes.	PRODUCTORES	FINCAS Y/O EMPRESAS PRODUCTORAS	Nº de empresas que poseen mecanismos de control de inventarios.	Observación-Inventario	2 Semanas
		Organización y sistematización del servicio de venta y post-venta.					
RECURSOS HUMANOS	Establecer planes y estrategias para la administración adecuada del recurso humano.	Fortalecimiento de la empresa familiar.	PRODUCTORES	FINCAS Y/O EMPRESAS PRODUCTORAS	% de efectividad en el manejo de recurso humano.	Encuesta-Observación	2 Semanas
		Diseño de una estructura organizacional adecuada.					
		Implementación de la gestión por competencias para adecuar los intereses y capacidades de cada miembro a las necesidades en el área, reduciendo costos, evitando errores y adaptándolos a las modificaciones tecnológicas implementadas.					
CALIDAD	Mejorar la calidad de las producciones para alcanzar una mayor aceptación de los productos.	Implementar herramientas de apoyo para detectar la calidad de la leche. Capacitación sobre la temática de calidad y buenas prácticas de higiene para la producción y manejo de alimentos.	PRODUCTORES	FINCAS Y/O EMPRESAS PRODUCTORAS	Nº de empresas productoras que han implementado la mejora continua en la producción.	Encuesta	1 Mes

Cierre del proyecto

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los factores críticos de éxito identificados en el sector lácteo estudiado en la presente investigación fueron: calidad del producto, gestión comercial, innovación tecnológica, riesgo climático, sustentabilidad, capital humano, productividad, capacitación, alimentación, organización, tipo de ordeño, transporte del producto, raza del ganado, control de enfermedades, procesamiento.

- La calidad del producto en el sector prácticamente no es controlada así lo refleja el 92% de los productores; estos no cuentan con estrategias de comercialización pues el 44,2% no entrega el producto y prefiere destinarlo al autoconsumo; mientras que se evidencia un mejor ingreso en la venta del queso pues el 45,6% lo comercializa a un precio de \$1,50 - \$1,99/lb; el sector no cuenta con una adecuada innovación tecnológica pues el 95,76% realiza un ordeño manual y los procesos de producción son artesanales; aproximadamente el 78% realiza un control de enfermedades del ganado bobino. En definitiva se demuestra que el sector lácteo presenta precariedades en toda la línea de producción y disminuye su competencia frente a productores de otras regiones.

- El plan de mejoras propuesto está encaminado a mejorar cinco áreas en particular: Diseñar políticas de trabajo para fomentar el desarrollo de la capacidad productiva, Mejorar los procesos productivos a través de la generación de estrategias de acción pertinentes, Definir estrategias para el control y manejo adecuado de los inventarios, Establecer planes y estrategias para la administración adecuada del recurso humano, y por último, Mejorar la calidad de las producciones para alcanzar una mayor aceptación de los productos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Extender el estudio de los factores críticos de éxito a otros sectores agropecuarios y así llegar a conclusiones macro en este sector de importancia para la economía de nuestras familias.

- Informar sobre los resultados de la presente investigación a productores, y autoridades para mejorar los indicadores de producción y con esto mejorar la calidad de vida de los campesinos.

- Implementar estrategias mediante un proyecto de vinculación donde intervenga los factores críticos identificados con COORPOGAN y así mejorar la producción de lácteos en el cantón Bolívar.

BIBLIOGRAFÍA

- AGROCALIDAD (Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro). 2016. Manual de Aplicabilidad de las Buenas Prácticas Pecuarias de producción de leche. (En Línea). EC. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/inocuidad/manuales-aplicabilidad/manual-leche.pdf>
- Aparicio, Y. 2014. Influencia de la estación del año, la raza y el número de parto, en la calidad y cantidad de leche en cabras semiestabuladas (En Línea). MX. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/939/93931761023.pdf>
- Arias, F. s.f. El proyecto de Investigación. (En línea). Consultado, 11 de feb. 2017. Disponible en: <https://es.slideshare.net/paundpro/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-2012>
- Arias, R; Escobar, T; Mader, T. 2008. Factores climáticos que afectan el desempeño productivo del ganado bovino de carne y leche. (En Línea). CL. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0301-732X2008000100002&script=sci_arttext
- Audisio, M. s.f. La leche y sus derivados. (En Línea). Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.unsa.edu.ar/biblio/repositorio/malim2007/14%20leche%20y%20derivados.pdf>
- Avaroma, D. 2013. Plan de negocio para la implementación de una empresa productora y comercializadora de quesos en la población de San Javier en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra – Bolivia. (En línea). Tesis. Mg. en gestión y dirección de empresas. Universidad de Chile. CH. p 7. Consultado, 11 de feb. 2017. Disponible en <file:///F:/factore%20economico,%20legalesd%20etc.pdf>
- Baño, D; García, T; Villacrés, E. 2016. Modelo de implementación del Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales en una industria láctea de Riobamba – Ecuador. (En Línea). EC. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/816/81649428009.pdf>
- Bautista, P. 2013. Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca. (En línea). Tesis. Mg. en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, CO. p 10. Consultado, 11 de feb. 2017. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/9637/1/7709552.2013.pdf>

- Benítez, E; Jaramillo, J; Escobedo, S; Mora, S. 2015. Caracterización de la producción y del comercio de café en el municipio de Cuetzalan, Puebla. (En línea). Puebla, MX. Revista ASyD. v. 12. p 181-198. Consultado, 11 de feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v12n2/v12n2a4.pdf>
- Bermeo, P. 2015. La minimización de riesgo en agro negocios: determinación de factores críticos en la producción de arroz y leche en Ecuador. (En línea). Quito, EC. Consultado, 6 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/194/Informe%20investigacion%20-%20Pablo%20Bermeo%20-%2028%20abril%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonifaz, N. y Requelme, N. 2011. Buenas prácticas de Ordeño y la Calidad higiénica de la leche en el Ecuador. (En Línea). EC. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://lagranja.ups.edu.ec/index.php/granja/article/view/14.2011.04/308>
- Borrero, I; Espín, R; Hevia, F. 2014. Procedimiento de organización de la producción para una empresa de bebidas y refrescos. (En línea). Medellín, CO. Revista DYNA. v. 81. p 172. Consultado, 24 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405024.pdf>
- Caimier, A; Cesán, R; Larrea, A; Lagger, J; Mata, H; Otrosky, R; Pechín, G. 2012. La importancia de la calidad de agua en la producción lechera. (En Línea). AR. Revista Agropecuaria La Granja - Universidad Politécnica Salesiana. Consultado, 20 de ago. 2017. Disponible en: http://www.produccion-animal.com.ar/agua_bebida/32-calidad_agua_en_produccion_lechera.pdf
- Cantú, P. y Gómez, L. 2003. El valor de la estadística para la salud pública. (En línea). MX. Consultado, 11 de feb. 2017. Disponible en: <http://www.respyn.uanl.mx/iv/1/ensayos/bioestadistica.html>
- Carballo, J. 2013. El diagnóstico económico-financiero de la empresa. (En línea). Madrid, ES. ESIC. Consultado, 15 de ene. 2017. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=xNvHBAAQBAJ&pg=PT119&dq=DIAGNOSTICO+ES&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwidr4K28MTRAhXDWSYKHTEvAwI4MhDoAQgcMAE#v=onepage&q=DIAGNOSTICO%20ES&f=false>
- Carreño, D; Castro, R; Ochoa, S. 2012. Plan de mejoramiento continuo para una IPS. (En línea). Bogotá, CO. Consultado, 16 de ene. 2017. Formato PDF. p 54 y 65. Disponible en <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1989/CarreroDiana2012.pdf?sequence=5>
- Castellanos, W. 2013. Industria láctea con mejores condiciones de producción. (En línea). EC. Revista Gestión. p 39. Consultado, 22 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/08/226_Industria-l%C3%A1ctea.pdf

- Cegarra, J. 2012. Metodología de la investigación científica y tecnológica. (En línea). Consultado, 16 de ene. 2017. p 82. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YROO_q6-wzgC&oi=fnd&pg=PA81&dq=METODO+DEDUCTIVO&ots=Y19a0KtcHU&sig=E5UgsNDeFH-pFOSIGkiW7SjMqhY#v=onepage&q&f=false
- Cesín, A. 2007 Ganadería lechera familiar y producción de queso. Estudio en tres comunidades del municipio de Tetlatlahuca en el estado de Tlaxcala, México. (En Línea). MX. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/613/61345105.pdf>
- Chacón, V y Zavaleta, V. 2014. Modelo de Administración de Operaciones para la Producción de Cacao en la Provincia de Leoncio Prado – Región Huánuco – 2014. (En línea). Leoncio Prado, PE. Revista Ciencia y Tecnología. v. 10. p 133–146. Consultado, 06 feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/803/730>
- Chavarín, S; Gómez, K; Navarro, G; Quesada, A; Rodríguez, A; Villarreal, E. 2013. Estudio de mercado de productos lácteos en el municipio de Santiago Ixcuintla, Nayarit. (En línea). Torreón, MX. Revista Mexicana de Agronegocios. v. 18. p 205–219. Consultado, 20 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/141/14125584005.pdf>
- Cominiello, S. 2016. La revolución del ordeño. Cambios en el proceso de trabajo de la producción primaria de leche en Argentina. (En Línea). AR. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3873/387343599021.pdf>
- Contero, R. 2008. La calidad de la leche: un desafío en el Ecuador. (En Línea). EC. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4760/476047391006.pdf>
- Cuatrecasas, L. 2012. Organización de la producción y dirección de operaciones: sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva. Madrid, ES. Díaz de Santos. p 7 - 8.
- Dávila, P; Gómez, A; Suasnavas, P. (2015). Caracterización de las investigaciones de tesis de postgrado en salud laboral. (En línea). EC. Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación. v. 6. n. 6. p 2224 – 2643. Consultado, 11 de feb. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalia/article/view/497/328>
- Daza, E. 2015. Problemáticas de la tierra en Ecuador. (En Línea). EC. Consultado, 20 de ago. 2017. Disponible en: <https://lalineadefuego.info/2015/06/23/problematicas-de-la-tierra-en-el-ecuador-por-esteban-daza-cevallos/>

- Departamento de Comunicaciones Republica Dominicana. 2014 p 6
<http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Di Rienzo J. y Casanoves, F. sf. (En línea). Salamanca. ES. Consultado, 11 de feb. 2017. Formato HTML. Disponible en: https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/19176/3/DES_Diversidad%20genetica%20en%20bancos%20de%20Germoplasma.pdf.txt
- Díaz, D. 2013. Enfermedades del ganado bovino. (En Línea). Consultado, 20 de ago. 2017. Disponible en: <https://es.slideshare.net/ainoabr/enfermedades-delganadobovino>
- Domínguez, D; Mora, C; Arellano, C. y Torres K. 2014. La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. (En línea). Revista Telos, v. 16, n. 2. p. 278. Academic OneFile, Accessed 14 May 2017. <http://go.galegroup.com/ps/anonymou?p=AONE&sw=w&issn=13170570&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA450595815&sid=googleScholar&linkaccess=fulltext&authCount=1&isAnonymousEntry=true>
- Eccles, P. 1993. Planning for Improved Performance. Management Accounting. pp 53-54.
- Escobar, J. 2015. Propuesta de plan estratégico para la empresa Praga – bar lounge en la ciudad de Ibarra. Consultado, 16 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/246/1/TUAIGAB016-2015.pdf> p 35
- Eslava, J. 2013. La gestión del control de la empresa. (En línea). <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XWi8AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=diagnostico+de+gestion+empresarial&ots=SJXwB9E0nr&sig=zmeQP-mi3qWkyLEdwD6FoBLyXe4#v=onepage&q=diagnostico%20de%20gestion%20empresarial&f=false>
- FAO (Programa de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 2015a. Sistemas de Producción. (En Línea). Consultado, 20 de ago. 2017. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/009/ah647s/AH647S05.htm>
- _____. 2015b. Alimentación Animal. (En Línea). Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/a1250f/annexes/CountryReports/Ecuador.pdf>
- _____. 2015c. Reporte de Producción Ganadera en Ecuador. (En Línea). Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1564s/a1564s03.pdf>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), 2017a. Producción y productos lácteos: Producción lechera, (En línea).

Consultado, 27 de ene. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/es/#.WKCjnW996M8>

_____. 2017b. Producción y productos lácteos: Leche y productos lácteos. (En línea). Consultado, 27 de ene. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/#.WKCjism996M8>

Fernández, M. 2011. Situación Actual de la Industria Láctea. (En Línea). Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/TEMA10.SITUACIONACTUAL_2839.pdf

Figueroa, E; Hernández, F; González, M; Arrieta, D. 2013. Comercio electrónico como factor competitivo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. (En línea). Durango. MX. Revista internacional administración & finanzas. v. 6. p 29-30. Consultado, 27 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v6n3-2013/RIAF-V6N3-2013-3.pdf>

Fischer, L y Espejo, J. 2012. Mercadotecnia. MX. McGraw Hill S.A.

Flores, J. 2015. Contextualización, usos empíricos y etnografía de las redes sociales en el Ciberperiodismo. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjcu_ndilPWAhWFSSYKHXYwAa8QFggIMAA&url=https%3A%2F%2Frevistas.ucm.es%2Findex.php%2FESMP%2Farticle%2Fdownload%2F51130%2F47468&usg=AFQjCNEGMSZXINquW8DwD7UBhAq971isyQ

Gan, F y Triginé, J. 2013. Cuadro de mando integral. (En línea). ES. Consultado, 24 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=09TBkkgG58gC&pg=PA462&dq=caracteristicas+de+los+factores+criticos+de+exito&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiUy7S3ofrPAhVDeSYKHWWwDnEQ6AEIHDA#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20los%20factores%20criticos%20de%20exito&f=false>

García, M. 2014. Localización óptima del comercio minorista. (En línea). Jaén, ES. Consultado, 03 de ene 2017. Formato HTML. Disponible en <http://tauja.ujaen.es/handle/10953.1/436>

Gavín, B. 2013. Propuesta De Un Plan De Desarrollo Turístico Sostenible Para La Parroquia Licto, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo. (En Línea). Tesis. Ing. Ecoturismo. ESPOCH. Riobamba, EC. p 10. Consultado, 26 de ene .2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2767/1/23T0362%20%20GAVIN%20BRENDA.pdf>

- Gil, I. e Ibarra, S. 2014. Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. (En línea). Riohacha, CO. Consultado, 26 de oct. 2016. Revista Dimensión Empresarial. v. 12. p 117-126. Formato PDF. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632014000200010
- Gómez, E; Navas, F; Aponte, G. y Betancourt, L. 2014. Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. (En línea). CO. Consultado, 26 de oct. 2016. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- Gómez, I. 2009. Evaluación del desempeño en la gestión empresarial. (En línea). Consultado, 26 de oct. 2016. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-en-la-gestion-empresarial/>
- Guzñay, C. y Valeriano, F. Implementación de Procesos Óptimos y Eficientes para Incrementar la Producción de leche en una Hacienda Ganadera. (En línea). EC. Tesis. Consultado, 26 de ene. 2016. Disponible en: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14661/1/D-90070.pdf>
- Hernández, A; Marqués, M; Medina, A; Negrín, E; Nogueira, D. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. (En línea). Bogotá, CO. Revista Universidad Nacional de Colombia. Consultado, 04 de feb. 2017. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/rt/prINTERfriendly/37309/53965>
- Hernández, S; Pérez, W; Bello, M. 2013. Herramienta para el diagnóstico de la gestión en gobiernos locales cubanos. (En línea). La Habana, CU. Revista Ingeniería industrial. v. 34. p 239 – 255. Consultado, 04 de feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n3/rii02313.pdf>
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), 2012. Análisis sectorial: El Comercio Minorista contribuye a la generación de empleo en el Ecuador. (En línea). EC. Consultado, 10 de feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf>
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), 2014. Información Censal cantonal – Bolívar. (En Línea). EC. Consultado, 20 de ago. 2017. Disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac%202013/InformeEjecutivoE-SPAC2013.pdf
- Insúa, C. & Izquierdo, W. 2015. Usos de suelo en el aprovechamiento de sus Recursos naturales en la microcuenca del río Carrizal (Azucena arriba –

- Balsa en medio). (En Línea). EC. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiMxoL0yebVAhWCeSYKHVijAkcQFghMMAk&url=http%3A%2F%2F repositorio.espam.edu.ec%2Fbitstream%2F42000%2F222%2F1%2FTMA71.pdf&usg=AFQjCNHrofWPhnzyZMQSGaFMXFWTtcasVw>
- Jiménez, R. 2015. El costo de oportunidad de la mano de obra familiar en la economía de la producción lechera de Michoacán, México. (En Línea). MX. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/riaa/article/view/908/900>
- Juliá, J; Meliá, E; García, G. 2013. Modelos y casos de éxito del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea. Valencia, ES. Revista Mediterráneo Económico. v. 24. p 139 – 154
- Junta de Andalucía, s.f. Objetivos del plan de mejoras. (En línea). ES. Consultado, 11 de feb. 2017. p 55–107. Formato PDF. Disponible en: https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/web/Bloques_Tematicos/Estrategias_Ambientales/Planes/Prevencion_y_calidad_ambiental/Campo_de_Gibraltar/gibraltar09.pdf
- López, G. y Serrano, P. 2015. Procesamiento de la Información Estadística. (En línea). Consultado, 02 de ene. 2017. Disponible en: <https://es.slideshare.net/jazminvazquezmiranda7/tcnicas-demuestreo>
- López, R; Noriega, S; Escobar, C; Ávila, V. 2009. Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. (En línea). ES. Revista Dialnet. p 1 - 10. <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjA2dqi-4LWAhVFSCYKHWuMCmQQFggrMAE&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3238572.pdf&usg=AFQjCNETskFVaFODFngacNlb1hwT1itDuQ>
- MAGAP (Ministerio de Agricultura y Ganadería), 2015. Manual de Control y Vigilancia de leche. (En Línea). EC. Consultado, 20 de ago. 2017. Disponible en: <http://www.agricultura.gob.ec/agrocalidad/>
- Maina, M; Castignani, M; Osan, O. 2012. Desarrollo de un tablero de control integral para una empresa láctea ubicada en la cuenca lechera central SANTAFESINA. (En línea). AR. Consultado, 6 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en http://www.fca.unl.edu.ar/tictambo/web/docs/AAEA%202012_Maina.pdf
- Manrique, A. 2016. Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. (En línea) Barranquilla, CO. Revista Pensamiento y Gestión. p 129 - 158. Consultado, 05 de feb. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64646279006.pdf>

- MAP (Ministerio de Administración Pública). 2014. "Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional". (En línea). Santo Domingo, DO. Consultado, 22 de oct. 2016. Formato PDF. p 5-6. Disponible en <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Marín, A. 2016. Caracterización del archivo de investigación. Un estudio de caso. (En línea). CO. Revista de la Fahce. v. 5. p 1853 – 9912. Consultado, 11 de feb. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCv5n2a04/7214>
- Marín, M. 2011. Perfil emprendedor de los gerentes de las empresas lácteas. Colón – Zulia, VE. Revista Visión General ULA. p 120 – 134
- Martínez, J. 2013. Identificación de factores de crecimiento de las mipymes diagnosticadas en la asignatura de Diagnóstico Empresarial, del Politécnico Grancolombiano entre el periodo 2010-I a 201-II. (En línea). CO. Revista Punto de Vista. p 127 - 150. Consultado, 23 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776904.pdf>
- Maya, E. 2014. Métodos y técnicas de investigación. (En línea). p 16. Consultado, 23 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf
- Méndes, L. y Dantas, M. 2014. Factores que influyen en el uso del contenido generado por el usuario en internet: un estudio preliminar con viajeros brasileños. (En línea). BR. Revista Scielo. Consultado, 23 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000300010
- Ministerio de Comercio Exterior. 2016. Situación del sector de lácteos en el Acuerdo Comercial multipartes con la UE. (En Línea). EC. Consultado, 20 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/11/Documento-leche-ACM_final-datos-actualizados-al-12-nov-2016.pdf
- Molinillo, S. 2014. Distribución comercial aplicada. (En línea). 2 ed. Madrid, ES. ESIC. p 71 73 77. Consultado, 22 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=VwqcAgAAQBAJ&pg=PA71&dq=sector+minorista&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiW9Zb9tO_PAhVM1CYKHbsPDGcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=sector%20minorista&f=false
- Morán, Q y Ferrer, M. 2014. Competitividad y factores críticos de éxito en los agentes de aduanas del estado Zulia Venezuela. (En línea). Zulia, VE. Revista Actualidad Contable Faces. p 66 - 86. Consultado, 25 de oct. 2016.

Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/257/25732868005/>

- Motta, D y Rivera, M. 2016. Factores inherentes a la calidad de la leche en la agroindustria alimentaria. (En línea). Florencia- Caquetá. CO. Revista Colombiana ciencia Animal. v. 6. p 223 – 242. Disponible en <http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/recia/article/view/265/306>
- Peinado, J. 2015. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica. (En Línea). p 37-75. Consultado, 6 de may. 2017. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ggTdBAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA21&dq=metodo+anal%C3%ADtico+&ots=izBJGMXqC3&sig=ITjYUDUAunxPtj43FLSkAnVBpHl#v=onepage&q=metodo%20anal%C3%ADtico&f=false>
- Pirovano, G. 2015. “Propuesta de aplicación del cuadro de mando integral para la finca Yanapanakuna”. (En Línea). La Paz, BO. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Consultado, 6 de may. 2017. n. 35. p 137-138. Formato PDF. Disponible en http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n35/n35_a06.pdf
- Porter, M. 2015. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2da ed. MX. Disponible en https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=las+cinco+fuerzas+de+porter&ots=asrMFSeL72&sig=Umlau_IKNDJ65CgPpQBjGNm7jfY#v=onepage&q=las%20cinco%20fuerzas%20de%20porter&f=false
- PRO ECUADOR (Dirección de inteligencia comercial e inversiones), 2016. Perfil sectorial de lácteos y Cárnicos 2016. (En línea). EC. Consultado, 10 de dic. 2016. p 11 - 12. Formato PDF. Disponible en http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/proec_psi2016_lacteos.pdf
- PUCE (Pontificia Universidad Católica del Ecuador), 2012. Importancia del comercio: la competitividad en el comercio internacional. (En línea). EC. Consultado, 05 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/28-importancia-del-comercio>
- Quintero, L. 2015. El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. (En línea). Medellín, CO. Revista Ciencias Estratégicas. v. 23. p 112 114. Consultado, 22 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151345259009.pdf>
- Ramírez, R. 2014. Factores estratégicos de competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará. Tesis. Msc. Administración. Universidad de Los Andes. Mérida, VE. p 22.

- Ramírez, S. 2016. La industria produce más y vende menos. (En línea). EC. Revista Líderes. Consultado, 10 de ene. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.revistalideres.ec/lideres/crecimiento-produccion-disminucion-ventas-ecuador.html>
- Rodríguez, G; Chávez, J; Muñoz, J; Rodríguez, B. 2004. Factores críticos en la gestión del proceso productivo en el sector de pastas alimenticias del municipio San Francisco estado Zulia. (En línea). VE. Multiciencias. v. 4. Consultado, 17 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90440107>
- Ruiz, J. 2013. Factores críticos de éxito y competencias profesionales necesarias para la implantación de una estrategia de gestión por procesos. (En línea). Tesis. Ing. Informática. UOC. Catalunya-Barcelona, ES. Consultado, 24 de oct. 2016. Formato PDF. p 13. Disponible en <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/18839/7/jruizcarTFC0113memoria.pdf>
- Rumiguano, K. 2016. Factores de éxito desde la perspectiva asociativa que influye en el Programa Hilando el Desarrollo de la Economía Social y Solidaria. (En línea). Tesis. Ing. Contabilidad y Auditoría CPA. UTA. Ambato-Tungurahua, EC. p 26 – 37. Disponible en <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20102/1/T3500i.pdf>
- Sainz de Vicuña, J. 2012. El plan estratégico en la práctica. 3 ed. España. ESIC. p 129
- Sánchez, C. 2012. Las Ventajas Competitivas y su relación en la participación en el mercado de Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo. Tesis. Ing. de Empresas. Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Tungurahua. EC. p 19.
- Santillán, E; Méndez, M; Vélez, J. 2014. Productos lácteos funcionales, fortificados y sus beneficios en la salud humana. (En línea). MX. Consultado, 22 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://web.udlap.mx/tsia/files/2015/05/TSIA-81-Santillan-Urquiza-et-al-2014.pdf>
- SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo). 2009. Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017. (En línea). MX. Consultado, 22 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2013-2017.pdf>
- SEP (Secretaría de Educación pública) y CONACYT (Consejo nacional de ciencia y tecnología). 2014. Sugerencias para la elaboración del plan de mejora. (En línea). Consultado 11 de feb. 2017. p 3. Formato HTML. Disponible en <http://www.conacyt.mx/index.php/becas-y-posgrados/programa-nacional-de-posgrados-de-calidad/convocatorias-avisos-y-resultados/documentos/922-plan-de-mejora/file>

- Sparling, D. 2014. PROJECT 4a: Case studies on success traits Ferrero. (En línea). CO. Consultado, 11 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.capi-icpa.ca/proc-food/project4/CAPI-PFRP-4a-Ferrero.pdf>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2013). Nuevas tecnologías en derivado lácteos. (En línea). Bogotá, CO. Consultado, 04 de ene. 2017. p 10 – 11. Formato PDF. Disponible en http://www.ibepi.org/wp-content/uploads/2014/12/1.1Boletin_derivados_lacteos_31dic.pdf
- Taylor, S. y Bogdan, R. 1987. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. (En línea). CO. Consultado, 27 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39626073/Taylor-Bogdan_observacion_part.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495700278&Signature=UN%2FMaEk4Do7ueVf2gfrCPjghlnk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTaylor_Bogdan_observacion_part.pdf
- Torres, C. 2014. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. (En línea). La Habana, CU. Revista Scielo. Consultado, 02 de ene. 2017. vol. 35. p 3 - 10 Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005
- UA (Universidad de Antofagasta). 2012. Plan de Mejoras: Herramienta de trabajo. (En línea). CO. Consultado, 27 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.uantof.cl/dgai/Acreditacion/Documentos/Docs/Pregrado/Elaboracion%20Plan%20de%20Mejoras.pdf>
- UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja), 2013. Técnicas Gráficas. (En línea). EC. Consultado, 02 de jun. 2017. Disponible en: <https://es.slideshare.net/videoconferenciasutpl/tecnicas-graficas>
- Valderrama, R. 2013. Diagnóstico participativo con categoría social: innovaciones en metodología Investigación-Acción participativa (IAP). (En línea). Sevilla, ES. Revista Anduli. p 53 – 55. Consultado, 02 de ene. 2017. Disponible en https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/50721/art_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Velásquez, E. 2013. Calidad de la gestión administrativa de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. (En línea). Tesis. Dr. en Gestión Educacional. UNI. María Auxiliadora-Encarnación, PAR. Consultado 2 de ene. 2017. Formato HTML. Disponible en http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/diagnostico.html#_ftnref2

- Vilcarrromero, R. 2013. La Gestión en la producción. (En línea). Málaga, ES. Consultado, 23 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>
- Villegas, G. 2005. Gestión por Factores Críticos de Éxito. (En línea). Medellín, CO. Revista EAFIT. p 1 - 26. disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/1157/1047>
- Xiaos, L. 2014. Comportamiento de compra de las personas en los bazares chinos. (En línea). Ing. Administración y dirección de empresas. UNIR. La Rioja, AR. Consultado, 29 de dic. 2016. p 5 – 6. Formato PDF. Disponible en <http://www.catedradecomercio.com/noticias/files/TFG01.pdf>
- Zambrano, A. y Zamora, R. 2013. Diagnóstico de los beneficios de la presa la Esperanza en el desarrollo del cantón Bolívar. (En línea) Ing. Comercial. ESPAM MFL. Calceta-Manabí, EC. p 26. Consultado, 03 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/153/1/Ana%20Zambrano%20%26%20Ramona%20Zamora.pdf>

ANEXOS

9.- De qué manera realiza el ordeño:

Ordeño mecánico ()
 Manual ()
 Ambos ()

10.- ¿Cuál es la Producción y Destino de la leche?

Destino	Litros por día
Autoconsumo ()	01 – 10 ()
	11 – 20 ()
	21 – 30 ()
	31 – 40 ()
	41 – 50 ()
	50 o más ()
Alimentación becerros ()	01 – 10 ()
	11 – 20 ()
	21 – 30 ()
	31 – 40 ()
	41 – 50 ()
	50 o más ()
Elaboración de queso ()	01 – 10 ()
	11 – 20 ()
	21 – 30 ()
	31 – 40 ()
	41 – 50 ()
	50 o más ()
Entrega directa plazas de ventas de queso ()	01 – 10 ()
	11 – 20 ()
	21 – 30 ()
	31 – 40 ()
	41 – 50 ()
	50 o más ()
Recolector quesero ()	01 – 10 ()
	11 – 20 ()
	21 – 30 ()
	31 – 40 ()
	41 – 50 ()
	50 o más ()
Recolector de leche ()	01 – 10 ()
	11 – 20 ()
	21 – 30 ()
	31 – 40 ()
	41 – 50 ()
	50 o más ()
Entrega directa a una industria determinada ()	01 – 10 ()
	11 – 20 ()
	21 – 30 ()
	31 – 40 ()
	41 – 50 ()
	50 más ()

11.- ¿A qué Precio entrega el bien que produce?

Destino	PRECIO					
Queso	LIBRAS	0.75-0.99	1.00-1.49	1.50-1.99	2.00-2.49	3 a mas
	()	()	()	()	()	()
Entrega directa a industrias determinadas	LITROS	0.15-0.39	0.40-0.59	0.60-0.79	0.80-0.99	1.0 a mas 2.0 ()
	()	()	()	()	()	()

12.- ¿Aumentó o disminuyó la producción de leche durante los dos últimos años?

Aumento () Se mantuvo () Disminuyó ()				
13.- ¿Mencione en que épocas de año producen más leches? De enero a junio () De julio a diciembre ()				
14.- ¿Cuáles de estos factores climatológicos afectan a la producción? Vientos () Lluvias () Inundaciones () Sequias ()				
15.- ¿Implementa en la finca nuevas tecnologías para mejorar la actividad ganadera? Si <input type="checkbox"/> Transferencia de embriones <input type="checkbox"/> Inseminación artificial (IA) <input type="checkbox"/> Tecnologías de fermentación para producir nutrientes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
16.- ¿Qué tipos de tecnologías o procedimientos considera que se deben implementar en la zona para mejorar la producción de leche? Manejo de praderas <input type="checkbox"/> Rotación de potreros <input type="checkbox"/> Inseminación artificial <input type="checkbox"/> Transferencia de embriones <input type="checkbox"/> Tecnologías de fermentación para producir nutrientes <input type="checkbox"/>				
INVENTARIO				
17.- ¿Podría indicar si usted comercializa el bien que produce? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">leche</td> <td style="text-align: center;">Queso</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Si () No ()</td> <td style="text-align: center;">si () No ()</td> </tr> </table> En el caso de responder (SI), mencione los puntos de venta Microempresas procesadoras de lácteos, (aplica solo para leche) () Venta directa (puerta a puerta) () Venta a un centro de acopio, (aplica solo para leche) () Venta en plaza de mercado () Venta a tiendas ()	leche	Queso	Si () No ()	si () No ()
leche	Queso			
Si () No ()	si () No ()			
18.- ¿Qué tipo de transporte utiliza para la comercialización de sus productos? Carro propio () Carro rentado () Trasporte de cooperativa () Moto ()				
19.- ¿Cuál es el ingreso aproximado que obtiene por su producción mensual? De \$5 a \$20 () De \$21 a \$40 () De \$41 a \$100 () De \$100 a \$500 () De \$501 a 1000 () Más de 1000 ()				
20.- Procedencia del agua para el ganado : Subterránea (pozo) () Superficial (Ríos, esteros, riachuelos) ()				
RECURSOS HUMANO				
21.- ¿Con qué recursos cuenta para ejecutar sus actividades dentro de la producción láctea? Recursos humano: Gerente () Administrador <input type="checkbox"/> Secretaria <input type="checkbox"/>				

Zootecnista	<input type="checkbox"/>
Asistente de Producción Lechera	<input type="checkbox"/>
Ordeñador - vaquero	<input type="checkbox"/>
Chofer transportador	<input type="checkbox"/>
Médico Veterinario	()
Recursos técnicos y materiales:	
Picadora	<input type="checkbox"/>
Pala	<input type="checkbox"/>
Carretilla	<input type="checkbox"/>
Barretón	<input type="checkbox"/>
Pala draga	<input type="checkbox"/>
Machete	<input type="checkbox"/>
Fumigadora	<input type="checkbox"/>
Botas	<input type="checkbox"/>
Botiquín	<input type="checkbox"/>
Linterna y Bateria	<input type="checkbox"/>
Cantinas 40 litros	<input type="checkbox"/>
Baldes plásticos	<input type="checkbox"/>
Soga	<input type="checkbox"/>
Uniformes ordeño	<input type="checkbox"/>
Guantes	<input type="checkbox"/>
Ordeñadora	<input type="checkbox"/>
22.- ¿Qué tipo de raza bovina tiene mayor adaptabilidad a esta zona?	
Holstein	<input type="checkbox"/>
Braford	<input type="checkbox"/>
Brahman	<input type="checkbox"/>
Brown Swiss	<input type="checkbox"/>
Nelore	<input type="checkbox"/>
Brangus	<input type="checkbox"/>
Pardo suizo	<input type="checkbox"/>
Ganado Jersey	<input type="checkbox"/>
Charolesa	<input type="checkbox"/>
Braunvieh	<input type="checkbox"/>
Normando	<input type="checkbox"/>
Rojo sueco	<input type="checkbox"/>
Cebú	<input type="checkbox"/>
Arshire	<input type="checkbox"/>
criolla	<input type="checkbox"/>
CALIDAD	
23.- ¿Cuenta con algún organismo o institución que controlen la calidad de la leche?	
Sí ()	No ()
En el caso que su respuesta sea positiva. ¿Qué organismos o instituciones apoyan en el control de la calidad del bien que produce?	
Ministerio de Coordinación, Empleo y Competitividad – MCPEC	()
Ministerios de Industrias y Productividad - MIPRO	()
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP	()
Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad	()
Asociación de ganaderos – Asogabo	()
Corporación de Ganaderos de Manabí - CORPOGAN	
En el caso de que su respuesta sea negativa. ¿Cómo controla la calidad de la leche para que pueda ser consumida o vendida?	
Color	()
Olor	()
Sedimentos o residuos (basura)	()
Sabor	()

Control de bacteria	()
Sustancias químicas (Antibióticos y detergentes)	()
Composición y acidez	()
24.- ¿Realiza algún tipo de análisis, para prevenir la contaminación en la producción y enfermedades?	
Análisis de suelo	()
Análisis de agua	()
Análisis del Aire	()
25.- ¿ha recibido capacitación de buenas prácticas de explotaciones lecheras?	
Si	()
No	()
26 ¿Cuenta la finca con las condiciones de seguridad necesaria para la explotación ganadera?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
27.- ¿Cuáles de los siguientes factores inciden para una adecuada producción de leche según su criterio?	
Factores ambientales	<input type="checkbox"/>
Factores nutricionales	<input type="checkbox"/>
Tipo de raza utilizada	<input type="checkbox"/>
Factores sanitarios	<input type="checkbox"/>
Factores Genéticos	<input type="checkbox"/>
Innovación tecnológica	()
Factores humanos	()
Todos los anteriores	<input type="checkbox"/>

Anexo 2. Realización de la Encuesta.



