

# XIII Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina  
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y  
FORTALECIMIENTO DE LA  
CADENA DE VALOR DEL  
PRINCIPAL PRODUCTO  
AGROPECUARIO DE LA  
PARROQUIA PINDILIG**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA - SEDE AZOGUES**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES.**

**IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y FORTALECIMIENTO DE LA CADENA  
DE VALOR DEL PRINCIPAL PRODUCTO AGROPECUARIO DE LA  
PARROQUIA PINDILIG**

**AUTOR:** RAMIRO ESTUARDO PEÑAFIEL PEÑAFIEL (repenafielp@ucaazo.edu.ec)

**COAUTORÍA:** IVAN GARCIA ALVAREZ, MARCELO ANDRADE MOROCHO.

## RESUMEN

Las parroquias orientales del Cantón Azogues, entre éstas la de Pindilig, constituyen una zona que provee de productos agrícolas y ganaderos a un importante porcentaje de la población local y regional; y, son aceptados en sus diferentes formas de consumo, entre los productos se puede señalar<sup>1</sup>: leche, maíz, fréjol, arveja, papas, hortalizas, queso, etc.; sin embargo, el desconocimiento especialmente del verdadero aporte de los pequeños productores de esta región en la cadena productiva, no permite el desarrollo, el emprendimiento, integración, capacitación y utilización eficiente de los recursos.

La falta de asociatividad, emprendimientos; y, colaboración de los actores directos e indirectos de la cadena productiva de los principales productos agropecuarios de la parroquia Pindilig, del cantón Azogues, ha conllevado a que la misma se encuentre debilitada, concomitantemente su limitada producción, productividad y competitividad. Aunado al desconocimiento de la información relacionada con la cadena productiva de los principales productos agropecuarios, conlleva a que no se pueda tener una base de información sólida para la toma de decisiones adecuadas para el fortalecimiento de la cadena; lo que deriva la vulnerabilidad de la misma, especialmente del lado del pequeño productor.

Llegar a tener una cadena de valor sostenida del principal producto agropecuario de la parroquia Pindilig, del Cantón Azogues; es la consecuencia del resultado que se prevé obtener con la realización de esta investigación; lo que permitirá tener los elementos necesarios para lograr que tanto productores, comerciantes y pequeños industriales obtengan beneficios equitativos.

El proceso para la realización de este estudio, se basa en la Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas, que en el marco de la mesa de desarrollo económico de la Plataforma RURALTER, participaron profesionales de las instituciones Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA), Intercooperation (IC); y, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV). 2004 y 2007.

El trabajo se inicia con una investigación exploratoria, observación de actividades de cadena de valor similares; y, recopilación y análisis de fuentes secundarias.

---

<sup>1</sup> Planificaciones Estratégicas de las parroquias Pindilig, Taday; y, Rivera.

Una vez identificada la cadena de valor del principal producto agropecuario, que resultó ser la leche de vaca, se realiza un diagnóstico o reconocimiento inicial para determinar: La situación general de la cadena de valor; la identificación de las tendencias y características individuales de las unidades económicas; los niveles de asociatividad y representatividad; la identificación de factores necesarios para su desarrollo; y, las demandas de capacitación y asistencia técnica para su desempeño

La integración de la aplicación de las herramientas metodológicas utilizadas en este estudio, confluyen en el mapeo, análisis de la cadena; y, planes de acción para su mejora.

La falta de asociatividad, emprendimientos; y, colaboración de los actores directos e indirectos de la cadena productiva de la leche de vaca, ha conllevado a que la misma se encuentre debilitada, concomitantemente su limitada producción, productividad y competitividad.

El fin primario de este estudio es: “Mejorar la calidad de vida de los actores de la cadena de valor del principal producto agropecuario; y, de los habitantes de la parroquia Pindilig; a través, del incremento de la competitividad de la cadena y su producto final”.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Índice de Competitividad Global (GCI)<sup>2</sup>, para el período 2010-2011 evaluó 133 economías de países desarrollados y en desarrollo, el Ecuador ocupa el puesto 105, (3,65); debido a la poca habilidad de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos; a su vez, esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles.

“En el Ecuador existen 543.000 negocios entre formales e informales<sup>3</sup>; de éstos, 93% tiene que ver con actividades comerciales. Sin embargo el crecimiento del Comercio se ha dado en paralelo con el aumento de las importaciones. Entidades gubernamentales y productores privados se enfocan en reemplazar los productos foráneos por aquellos que tengan sello y marca Ecuatoriana<sup>4</sup>”.

Frente a estas realidades (descritas en los acápite anteriores), dentro de la Política Industrial vigente en el actual Gobierno (desde noviembre de 2008), que busca realizar un cambio en el patrón productivo del Ecuador, existe un capítulo específico para fomentar y desarrollar al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes)<sup>5</sup>; con el cumplimiento de siete estrategias contempladas desde al año 2009 hasta el 2012; las mismas que son: Impulso a la asociatividad; Desarrollo del emprendimiento; Fomento de acceso a compras públicas; Desarrollo del acceso a la Tecnologías de la Información (TIC's); Mejora de entorno; Impulso al mercado de servicios de desarrollo empresarial; y, Fomento a la comercialización.

Debido a la debilidad y segmentación de los mercados locales y territoriales y en algunos casos su ausencia, muchas empresas rurales y especialmente las de los

---

2 Publica anualmente, desde 1979 el Foro Económico Mundial.

3 Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

4 Revista Gestión, Economía y Sociedad, Agosto de 2011, Ecuador. El mercado local le apuesta a sustituir importaciones.

<sup>5</sup> El artículo No. 16 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, del Ecuador, define a la Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la siguiente manera: **Microempresa.** Aquella organización de producción que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares. **Pequeña empresa.** La organización de producción que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares. **Mediana empresa.** La organización de producción que tenga entre 50 a 159 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares.

pequeños productores campesinos, tienen poco acceso a los mercados nacionales más dinámicos; aún cuando tengan productos o servicios únicos. Las limitaciones en los sistemas de información y otros apoyos a las MiPyMes, reducen la posibilidad que incursionen en esos mercados de mayor dimensión.

El desconocimiento de la información relacionada con la cadena productiva de los principales productos agropecuarios de la parroquia Pindilig, conlleva a que no se pueda tener una base de información sólida para la toma de decisiones adecuadas para el fortalecimiento de la cadena; lo que deriva la vulnerabilidad de la misma, especialmente del lado del pequeño productor. Las parroquias orientales del Cantón Azogues, constituyen una zona que provee de productos agrícolas y ganaderos a un importante porcentaje de la población local y regional; y son aceptados en sus diferentes formas de consumo, entre los productos se puede señalar<sup>6</sup>: leche, maíz, fréjol, arveja, papas, hortalizas, queso, etc.; sin embargo, el desconocimiento especialmente del verdadero aporte de los pequeños productores de esta región en la cadena productiva, no permite el desarrollo, el emprendimiento, integración, capacitación y utilización eficiente de los recursos.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad el enfoque participativo y asociativo es importante debido a que promueve un análisis efectivo de la cadena de valor, en este caso concreto de productos agropecuarios; por lo tanto, se considera en que, al llevar a cabo este estudio de investigación, se debe reunir herramientas metodológicas para lograr la participación de los actores para mejorar el acceso a la información sobre la producción, comercialización y transformación; lo que permite un mayor empoderamiento y consolidación de las alianzas entre actores de la cadena.

Se considera que esta investigación, es necesaria para lograr mejoras en cada una de las fases de la cadena de valor de producción agrícola y pecuaria de las parroquias orientales, estableciendo actividades y responsabilidades a los diferentes actores que intervienen en la cadena, así como de los organismos gubernamentales relacionados con este ámbito como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Banco Nacional de Fomento, Gobiernos Local y Provincial;

---

<sup>6</sup> Planificaciones Estratégicas de las parroquias Pindilig, Taday; y, Rivera.

para de esta manera aplacar el debilitamiento de la producción y productividad, lo que ha conllevado a la disminución de fuentes de trabajo, concomitantemente la emigración, destruyendo el patrimonio social de la comunidad.

Los resultados que se prevé obtener del presente estudio, servirá de información útil para la toma de decisiones estratégicas con la finalidad de fortalecer la cadena de valor de los productos agropecuarios, lo que conllevará a aplacar la vulnerabilidad de las familias y de las organizaciones existentes en las parroquias orientales del cantón Azogues, con mayores niveles de pobreza, a través del mejoramiento de las condiciones de vida, el incremento productivo en cantidad y calidad, el ágil acceso a líneas de crédito y la comercialización en los mercados locales y regionales.

De igual forma, se pretende despertar el interés en la realización de nuevas investigaciones en las distintas regiones del país que sustenten la metodología utilizada en la presente investigación y generen aportaciones nuevas en un sector de importancia vital y sustentable para el País.

### **3. OBJETIVOS.**

#### **3.1 GENERAL**

Identificar y analizar la cadena de valor del principal producto agropecuario de la parroquia Pindilig; y, recomendar propuestas de mejora.

#### **2.2 ESPECÍFICOS**

- Cadena productiva mapeada
- Cadena productiva analizada, por medio de un diagnóstico participativo que involucre a los diferentes actores de la misma.
- Estrategias definidas para el fortalecimiento de la cadena de valor

### **4. MATERIALES Y MÉTODOS**

El proceso para la realización de este estudio, se basó en la Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas, en el marco de la mesa de desarrollo económico de la Plataforma RURALTER; siendo su propósito el disponer de herramientas en la identificación de problemas en las cadenas productivas y contribuir a la definición de estrategias de acción efectivas.

El trabajo se inició con una investigación exploratoria, observación de actividades de cadena de valor similares; y, recopilación y análisis de fuentes secundarias.

Teniendo en cuenta factores como: concordancia con la vocación productiva, interés por los gobiernos locales y los emprendedores parroquiales por impulsar un proceso concertado de desarrollo, se identificó la cadena de valor con la que se va a trabajar, recurriendo a la herramientas de selección de cadena de valor, en este caso particular el de Sistema de puntaje con criterios establecidos, el mismo que se realizó en forma participativa y en consenso con las partes interesadas de la cadena.

Con la finalidad de investigar sobre aspectos relevantes de la cadena productiva, se realizaron entrevistas a profundidad con las autoridades parroquiales y focus group con los diferentes actores representativos de la cadena.

En base a encuestas<sup>7</sup>, dirigida a los productores, distribuidores e industriales transformadores, se investigó sobre la trazabilidad del producto seleccionado, para realizar el mapeo correspondiente.

El diseño de la encuesta se hace a partir de los parámetros del diagnóstico identificados, su aplicación y análisis permitió obtener información de corte cuantitativo sobre los datos que describe cada matriz que ayuda a recopilar información para el análisis de la cadena.

## 5. MARCO TEÓRICO

Lo que normalmente se encuentra en el mercado, es una **Cadena “Productiva”** con relaciones débiles existentes entre actores individuales en distintos eslabones donde se transforma un producto o servicio terminado. Cuando esta relación se convierte en una colaboración estratégica entre eslabones y sus varios actores para el beneficio mutuo, aplica el término de **“Cadena de Valor”**. Por lo que, Cadena de Valor quiere decir que con miras a un producto final determinado, los actores logran coordinar estratégicamente sus actividades, agregándole un valor adicional al producto en cada eslabón hasta llegar al consumidor final<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Realizada por estudiantes de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Empresariales de la Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues

<sup>8</sup> Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT 2004, Increasing the Competitiveness of Market Chains for Smallholder Producers, Manual 3

Una cadena de valor está compuesta por las siguientes dimensiones:

**a. Relación estratégica entre eslabones:** con miras a un producto final determinado, los actores logran coordinar estratégicamente sus actividades, agregándole un valor adicional al producto en cada eslabón hasta llegar al consumidor final

**b. Actores:** las actividades generalmente se dividen entre varios actores que se relacionan.

**c. Ubicación:** Los actores de una cadena de valor pueden efectuar sus actividades productivas en un solo sitio geográfico (cadena local) y también pueden repartirse por varios países incluso continentes (cadena global).

**d. Nivel Emprendedor:**

La cadena en un sentido estrecho, refleja el flujo principal de transformación del producto o servicio desde la primera idea hasta llegar al consumidor final.

La cadena en un sentido ampliado, tiene actividades productivas principales son complementadas por la provisión de insumos adicionales que son: provisión de materia prima, tecnología, productos intermedios semiprocesados y otros insumos provisión de servicios a la producción como diseño, transporte y publicidad.

**e. Nivel de Servicio de Apoyo**

Los servicios de apoyo para la cadena, son brindados por actores privados y públicos, ONGs y gremios que prestan servicios de apoyo y que regulan el funcionamiento de la cadena. Forman el entorno institucional de la cadena, cuya importancia nace del reconocimiento de que la competitividad del producto de una cadena está determinada por su funcionamiento integral y el nivel de coordinación de todos los actores en los distintos eslabones.

Los factores de éxito claves para la promoción eficaz de la cadena de valor, son los siguientes:

Orientación hacia el mercado

Productos con potencial

Liderazgo privado

Cambio estructural y desarrollo de capacidades

Creación de confianza

## 6. RESULTADOS

### 6.1 SELECCIÓN DE LA CADENA DE VALOR.

La herramienta utilizada, es la de Sistema de puntaje con criterios establecidos, siendo éstos: de Competitividad, Impacto; y, Asuntos Transversales.

**Cuadro 1. Sistema de Puntaje con criterios establecidos**

CRITERIOS	PESO	LECHE		MAIZ		PAPA	
		IMPORT.	P x I	IMPORT.	P x I	IMPORT.	P x I
<b>COMPETITIVIDAD</b>							
Participación actual en el mercado.	3	5	15	2	6	2.5	7.5
Potencial diferenciador	2	4	8	2	4	2	4
Calidad del producto	2	4	8	5	10	3.5	7
Infraestructura	3	2.5	7.5	1.5	4.5	1.5	4.5
<b>IMPACTO</b>							
Potencial de aumentar ingresos	2	4	8	2	4	3.5	7
No. de hogares beneficiarios	3	3.75	11.25	3	9	2.5	7.5
Generación de empleo	3	4	12	2.5	7.5	2	6
Sostenibilidad	3	3.5	10.5	4.5	13.5	3	9
<b>TRANSVERSAL</b>							
Oportunidad de ingreso a mujeres	2	4	8	3	6	2	4
<b>TOTAL</b>			<b>88.25</b>		<b>64.5</b>		<b>56.5</b>
Peso de criterio: 1-2-3 (1 más bajo, 3 más alto)							
Puntuación de 1 a 5 (1 más bajo, 5 más alto)							

**Elaborado: El autor.**

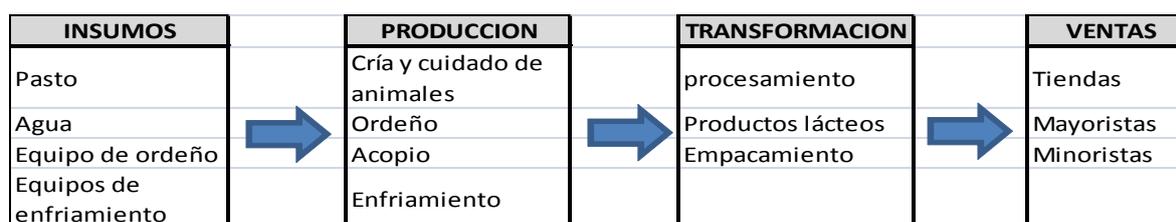
Bajo este contexto, se determinó realizar el análisis de la cadena de valor de la leche de vaca, por ser el producto de mayor valor ponderado; y, obtener información relevante de la cadena de valor del maíz que es el producto que le sigue en importancia.

### 6.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Las actividades que integran el flujo principal de transformación del producto o servicio desde la primera idea hasta llegar al consumidor, son las siguientes:

- Diseño del producto o servicio
- Producción
- Procesamiento y Transformación
- Comercialización y venta al consumidor final

**Gráfico 1. Esquema de la cadena de valor de productos lácteos.**



**Fuente: Guía de Promoción de Cadenas de Valor, GTZ-GFA.**

## A) DELIMITACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La delimitación corresponde a la identificación del eslabón inicial y el eslabón final. El eslabón inicial corresponde a la producción; y, el eslabón final está representado por el proceso de transformación.

**Cuadro 2. Cadena de Valor de la leche de la parroquia Pindilig.**

DELIMITACIÓN DEL ANÁLISIS	
<b>Objetivo</b>	Analizar la cadena de valor de la leche en la parroquia Pindilig.
<b>Productos</b>	Leche, queso, quesillo, zuelo.
<b>Cobertura Geográfica</b>	Comunidades de la Parroquia Pindilig.
<b>Alcance en la cadena</b>	Desde la producción hasta la transformación

Elaborado: El autor.

## B) MAPEO DE LA CADENA DE VALOR

Para analizar cadenas de valor se usa el instrumento del mapeo. Los actores, visualizan a lo largo de la cadena, las actividades que realizan en cada eslabón para transformar el producto, además las relaciones que tienen entre ellos.

### HERRAMIENTAS DE MAPEO

A continuación se presentan algunas herramientas de mapeo, que sirven para levantar la información de las cadenas de valor y preparar un diagnóstico preliminar; se describe la funcionalidad de la matriz.

### 1. MATRIZ HISTÓRICA.

Se la utiliza para obtener una interpretación enriquecida por diversas perspectivas sobre los hechos relevantes en el desarrollo de la cadena.

**Cuadro 3. Matriz histórica de la cadena de Valor de la leche.**

AÑO	HECHOS	IMPACTO
2000-2006	Derrumbes recurrentes	Problemas en la comercialización
	Un solo distribuidor	Problemas en la comercialización
2007	Construcción de la carretera: Matrama – Mazar (60 km).	Mejora la comercialización. Incremento de distribuidores
		Competencia en la distribución
		Incrementa la producción
		La comunidad prioriza la producción de leche sobre la del maíz. Incremento de lecheros
2008	Gobierno fija a 35 centavos de dólar el precio del litro de leche al productor en el campo.	Incremento de alrededor del 9% en relación con el precio anterior.
	Fiebre aftosa, en la comunidad de Dudas	Baja en la producción de leche, por muerte de ganado vacuno.
2009	Exceso de oferta de leche a Nutri leche	Pérdida en la comercialización de la leche, no se entrega 2 días por semana.
	Exigencias y controles en la calidad de la leche	Se devuelve la leche de mala calidad. Problemas en la cadena.

Elaborado: El autor.

## 2. MATRIZ DE INFRAESTRUCTURA

Analiza la disponibilidad y condiciones en las que se encuentra la infraestructura para el desarrollo de las actividades de la cadena de valor.

**Cuadro 4. Matriz de Infraestructura.**

		SITUACIÓN
Disponibilidad	Agua entubada	49%
	Agua potable	47%
	Energía eléctrica	93%
	Teléfono fijo	54%
	Teléfono móvil	8%
	Alcantarillado	32%
	Recolección de basura	38%
	Regadío de agua para animales y sembríos	5%
Vialidad	El 55% de las familias mencionan que la viabilidad del sector es mala; el 25% regular; el 20% bueno; y, el 1% excelente	2,09/5

Elaborado: El autor.

## 3. MATRIZ AMBIENTAL.

Analiza la necesidad de comprender cómo el desarrollo de la cadena afecta positiva o negativamente al medio ambiente, así también analiza cómo los factores del medio ambiente pueden tener un impacto positivo o negativo en la cadena de valor.

**Cuadro 5. Matriz Ambiental.**

ESLABON/ACTOR	FACTOR QUE AFECTA EL AMBIENTE	COMO AFECTA	IMPACTO
PRODUCCION	Aguas de las quebradas y ríos. Cuando se realizan vacunas o desparasitan al ganado, los desechos no son tratados; y, se botan a las quebradas.	Contaminación	Negativo
	Aguas de las quebradas y ríos. Cuando se da de beber al ganado, junto a las quebradas o ríos, las heces de los animales, contaminan el agua	Contaminación	Negativo
COMERCIALIZACION	Aguas de los ríos. No se dispone de un lugar específico para el lavado de tanques y vehículos.	Contaminación	Negativo
TRANSFORMACION	Aguas de los ríos. El suero no utilizado y lavado de tanques vehículos, va al alcantarillado y al río	Contaminación	Negativo

Elaborado: El autor.

## MATRIZ DE ACTORES DIRECTOS

La Matriz de Actores Directos, orienta a identificar que actores intervienen en la cadena. Se trata de establecer quiénes son los actores principales, sus características, intereses y niveles de incidencia en el proceso.

**Cuadro 5. Matriz de actores directos**

ACTORES DIRECTOS	PRODUCTORES			
<b>CARACTERISTICAS GENERALES</b>	Tipo de vivienda	Bloque - ladrillo	65%	
		Madera	16%	
		Bajareque	19%	
	Grado de instrucción alcanzado por el jefe de Familia	Primaria Incompleto	40%	
		Primaria completo	53%	
		Secundaria incompleta	4%	
	Poseen terrenos	92% de las familias	Cultivo	26%
			Pasto	68%
			Bosque	6%
	Consideraciones del nivel de vida	Excelente	0%	
		Bueno	29%	
		Regular	58%	
		Mala	13%	
	Ingresos mensuales (U.S.D)	Menos de 50	22%	
		De 51 a 100	36%	
De 101 a 200		24%		
De 201 a 300		8%		
De 301 a 400		4%		
De 401 a 500		1%		
De 501 a 700		2%		
De 701 a 1000		3%		
Mas de 1000		2%		
<b>PRODUCCION DE LECHE</b>	Porcentaje de familias que se dedican a la producción de leche	87%		
	Motivos para producción de leche	Solventar gastos	14%	
		Costumbre	21%	
		Mejorar ingresos	35%	
		Obtener ganancias	15%	
		Consumo	15%	
	Tipo de ganado vacuno que posee	Vacas	50%	
		Toros	19%	
		Terneros	31%	
	Promedio de litros de leche por vaca.	5.3 litros/vaca.		
	Calidad de la leche	Excelente	0%	3,7/5
		Bueno	95%	
		Regular	5%	
		Malo	0%	
	Subproductos que elabora	Queso	2%	77% es para el consumo; y, el 23% para la venta
Quesillos		58%		
Suero		40%	100% para consumo	
Tecnología	Porcentaje de familias que utilizan maquina de ordeño	2%		
	Proceso manual	98%		
Porcentaje de producción de la lecha, que se dedica a la venta	85% de producción es para la venta			
destino de la venta de la leche	A un Distribuidor	88%		
	A una Fábrica	12%		
Percepción del Proceso de comercialización	Excelente	4%	2,7/5	
	Bueno	32%		
	Regular	64%		
	Malo	20%		
Percepción de la venta de la leche, en el tiempo	Ha aumentado	17%		
	Ha disminuido	45%		
	Se mantiene	38%		
Mano de obra utilizada	97 % familiar	45% Hombres		
		55% mujeres		
	3% externa	38% Hombres		
		63% mujeres		
		Costo diario promedio \$ 10.83		

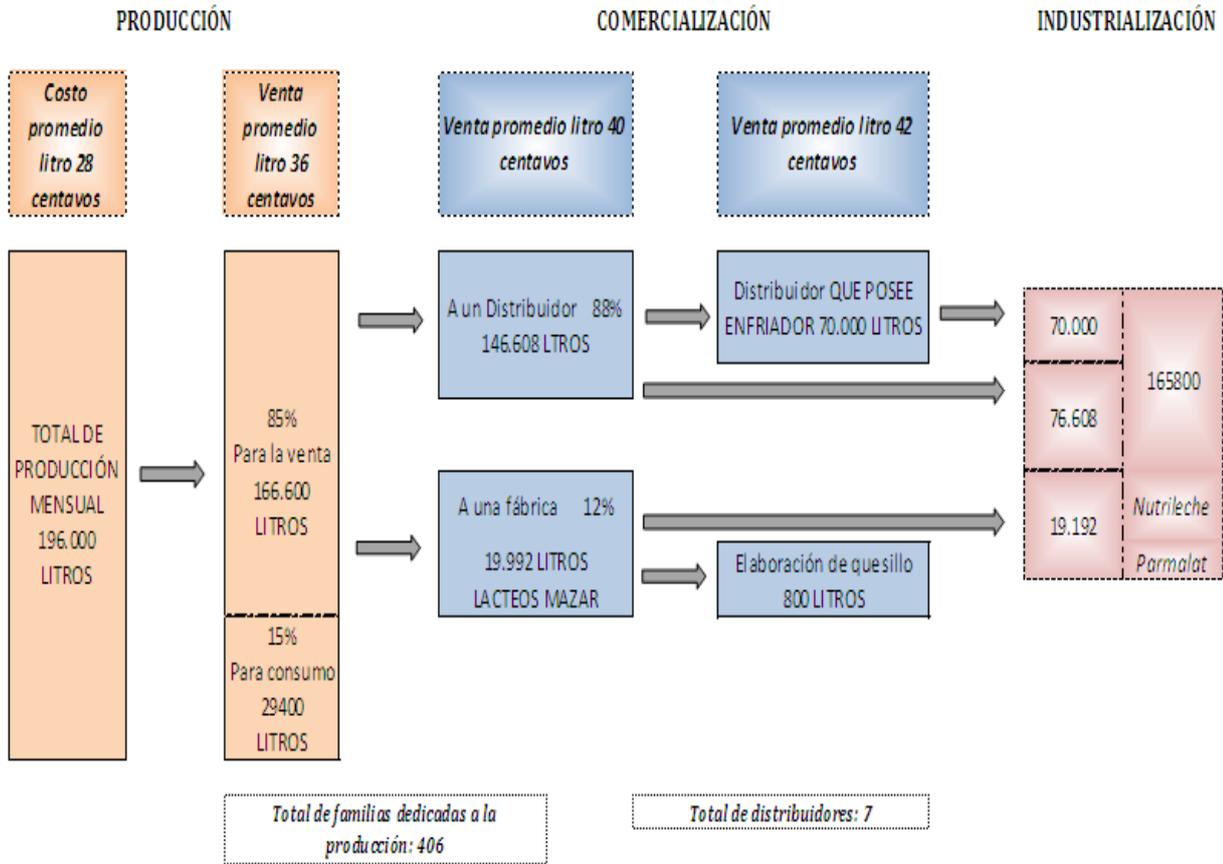
**Cadena de Valor del principal producto agropecuario de Pindilig**

ACTORES DIRECTOS	PRODUCTORES				
<b>COSTOS Y PRECIOS</b>	Porcentaje de costos de insumos	Alimentación	32%		
		Medicina - vacunas	11%		
		Mano de obra	39%		
		Veterinario	14%		
		Otro	4%		
	Costo promedio del litro de leche	28 centavos de dólar			
	Precio promedio de venta del litro de leche	36 centavos de dólar			
	Precio promedio de venta del queso	1, 43 dólares			
<b>REQUERIMIENTOS DE COMPRADORES</b>	Distribuidor	Limpieza	16%		
		Certificados de vacuna	48%		
		Calidad	29%		
		Pureza	7%		
	Fábrica	Certificados de vacuna	48%		
		Calidad	29%		
<b>RIESGOS EN LA PRODUCCION</b>	Enfermedad	47%			
	Muerte	15%			
	Robo	8%			
	Clima	3%			
	Ninguno	28%			
<b>RIESGOS EN LA COMERCIALIZACIÓN</b>	Suspensión de la fábrica	5%			
	No llevan la leche	31%			
	Precio bajo	6%			
	Ninguno	59%			
<b>APOYO</b>	Apoyo recibido a su sector	Excelente	1%	2,5/5	
		Bueno	30%		
		Regular	39%		
		Malo	30%		
	Tipo de apoyo, que se necesita para el desarrollo del sector	Capacitación	44%		
		Financiamiento	37%		
		Marketing	2%		
		Asistencia Técnica	3%		
		Organización	14%		
	Tipo de capacitación que se requiere	Administración de pequeños negocios	18%		
		Contabilidad	6%		
		Mejora de procesos	50%		
		Relaciones humanas	7%		
		Higiene personal y de alimentos	3%		
		Marketing	2%		
		Manipulación de alimentos	3%		
		Calidad	7%		
Para el desarrollo de las actividades mantiene crédito	19%	Banco	61%		
		Cooperativa	39%		
ACTORES DIRECTOS	DISTRIBUIDORES				
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	Litros de leche que compran a la semana	41650			
	Ventas a la semana	A distribuidor que disponen de enfriador (litros)	17500		
		A Fábricas (litros): 90% a Nutri leche; y, 10% a Parmalac	23950		
		Producción de queso (Lácteos Mazar)	200		
	Precio promedio de compra del litro de leche	36 centavos de dólar			
	Precio promedio de venta del litro de leche	A distribuidor que disponen de enfriador	40 centavos de dólar		
A Fábricas		42 centavos de dólar			
<b>REQUERIMIENTOS DE COMPRADORES</b>	Distribuidor con enfriador	Calidad y limpieza			
	Fábrica				

## ESQUEMA DEL MAPEO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA LECHE

En el siguiente gráfico, se indica el mapa integral de la cadena de valor de la leche.

MAPA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA LECHE EN LA PARROQUIA PINDILIG



### INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA PRODUCCION DE MAIZ

En el siguiente cuadro se indica la información relacionada con la producción del maíz, costos y precios, requerimientos de compradores; y, riesgos de producción, desde el punto de vista de los productores.

**Cuadro 6. Matriz de actores directos**

ACTORES DIRECTOS	PRODUCTORES			
PRODUCCION DE MAIZ	Motivos para producción de maíz	Consumo	70%	
		Costumbre	20%	
		Mejorar ingresos	10%	
	Subproductos que elabora (% de familias)	Harina de maíz	5%	
		Tortillas	70%	
		Humitas	78%	
	Tecnología	A mano	37%	
		Arado con animales	62%	
		Arado con tractor	2%	
	Porcentaje de producción del maíz, que se dedica a la venta	9% de producción es para la venta		
	Destino de la venta del maíz	A Consumidor final	82%	
		A un Distribuidor	18%	
	Percepción del Proceso de comercialización	Excelente	0%	2.5/5
		Bueno	33%	
		Regular	56%	
Malo		11%		
Percepción de la venta del maíz, en el tiempo	Ha aumentado	4%		
	Ha disminuido	81%		
	Se mantiene	15%		
Mano de obra utilizada	80 % familiar	48% Hombres		
		52% mujeres		
	20% externa	61% Hombres		
		39% mujeres		
		Costo diario promedio \$ 9,18		
COSTOS Y PRECIOS	Porcentaje de costos de insumos	Semilla	12%	
		Arado	38%	
		Siembra	28%	
		Fertilizantes	21%	
		Otro	1%	
Precio promedio de venta del galón del maíz	2,5 dólares			
REQUERIMIENTOS DE COMPRADORES	Distribuidor	Calidad	25%	
		Medida justa	19%	
		Limpio	56%	
RIESGOS EN LA PRODUCCION	Roedores-plagas	32%		
	Clima	32%		
	Fertilizantes	4%		
	Ninguno	33%		

### 6.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

#### a. Fase de preparación para el análisis

En esta fase se sintetiza, analiza y prepara la información con los actores clave de la cadena.

Se requiere:

- Revisión del objetivo de análisis.
- Revisión de la información recolectada.
- Consolidación de la información.
- Organización de la información en soportes visuales que puedan ser observados y analizados en un focus Group (actividad que se realizó en la Junta Parroquial de Pindilig).

#### b. Fase de análisis: Construcción del FODA de la cadena

Para la construcción del FODA se requiere identificar:

- Los factores internos (**Fortalezas y Debilidades**); y,
- Los factores externos(**Oportunidades y Amenazas**)

La funcionalidad de la Matriz FODA está en la identificación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades como elementos clave para analizar la competitividad de la cadena.

Las matrices de evaluación de factores internos y externos, que se detallan a continuación, se realizaron de manera participativa y en consenso con los principales actores de la cadena de valor de la leche de vaca, de la parroquia Pindilig.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>					
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>VALOR</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACIÓN N</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	LOS SERVICIOS QUE DISPONEN	8	0,048	3,75	<b>0,18</b>
2	DISPONIBILIDAD DE FUENTES HIDRICAS Y CLIMA	10	0,060	5,00	<b>0,30</b>
3	LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL SECTOR GANADERO	10	0,060	5,00	<b>0,30</b>
4	LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS (PAPA)	8	0,048	2,50	<b>0,12</b>
5	EL COSTO DEL FINANCIAMIENTO (TASA DE INTERÉS)	9	0,054	3,75	<b>0,20</b>
6	EL APOYO ECONÓMICO DE LOS EMIGRANTES	9	0,054	3,75	<b>0,20</b>
7	EL PRECIO DE LA LECHE	10	0,060	3,75	<b>0,23</b>
8	EL PRECIO DEL MAIZ	8	0,048	3,75	<b>0,18</b>
<b>AMENAZAS</b>		<b>VALOR</b>		<b>CLASIFICACIÓN N</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	LIMITADAS FUENTES DE TRABAJO	10	0,060	2,50	<b>0,15</b>
2	LAS OPORTUNIDADES QUE TIENEN LOS PROFESIONALES DE LA PARROQUIA	9	0,054	1,25	<b>0,07</b>
3	EL COSTO DE LOS INSUMOS UTILIZADOS EN EL SECTOR GANADERO	10	0,060	1,25	<b>0,08</b>
4	EL COSTO DE LOS INSUMOS UTILIZADOS EN LA AGRICULTURA	9	0,054	2,50	<b>0,14</b>
5	EL APOYO AL SECTOR AGRÍCOLA	9	0,054	2,50	<b>0,14</b>
6	EL APOYO AL SECTOR GANADERO	10	0,060	2,50	<b>0,15</b>
7	CARENCIA DE TÉCNICOS COMPETENTES PARA CURA DE ENFERMEDADES DEL GANADO	8	0,048	1,25	<b>0,06</b>
8	APOYO DEL GOBIERNO	9	0,054	2,50	<b>0,14</b>
9	VIALIDAD INTERNA	10	0,060	1,25	<b>0,08</b>
<b>TOTAL</b>		<b>166</b>	<b>1</b>		<b>2,85</b>

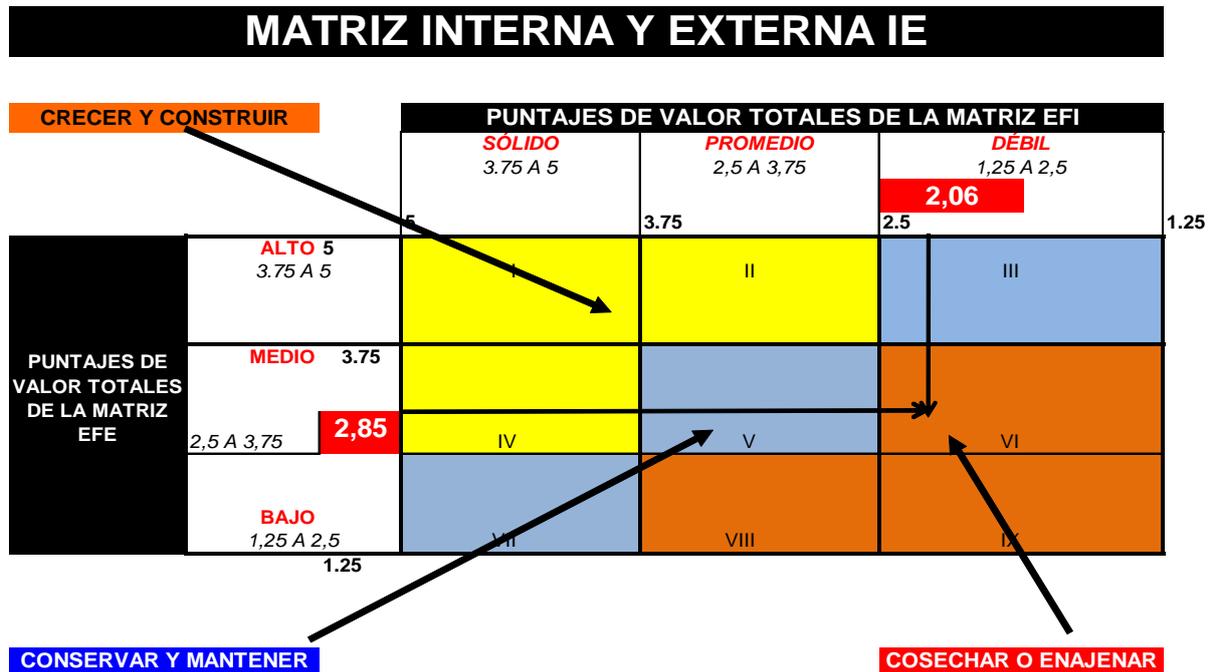
<b>Valor</b>	
<b>0,0</b>	Sin importancia
<b>1,0</b>	Muy importante
<b>Clasificación del factor externo clave</b>	
<b>5</b>	Excelente
<b>3,75</b>	Arriba del promedio
<b>2,5</b>	Nivel promedio
<b>1,25</b>	Deficiente
<b>Valor Ponderado</b>	
<b>5</b>	Más alto posible
	La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas.
<b>3,125</b>	Promedio
<b>1,25</b>	Más bajo posible
	La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>					
<b>FORTALEZAS</b>		<b>VALOR</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
				<b>N</b>	
1	CONOCIMIENTO ANCESTRAL	10	0,07	5,00	<b>0,34</b>
2	GANADO CRIOLLO ADAPTADO AL MEDIO	10	0,07	3,75	<b>0,25</b>
3	LA PROTECCIÓN DE LOS BOSQUES	9	0,06	2,50	<b>0,15</b>
4	LA PROTECCIÓN DE LAS FUENTES HÍDRICAS	10	0,07	3,75	<b>0,25</b>
5	LA DIVERSIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS	8	0,05	2,50	<b>0,13</b>
6	COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS	6	0,04	1,25	<b>0,05</b>
<b>DEBILIDADES</b>		<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
				<b>N FIC</b>	
1	LA UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA	10	0,07	1,25	<b>0,08</b>
2	CARENCIA DE EMPRENDIMIENTOS	10	0,07	1,25	<b>0,08</b>
3	RELACIONES ESTRATEGICAS ENTRE ESLABONES Y ACTORES	10	0,07	1,25	<b>0,08</b>
4	LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL SECTOR GANADERO	10	0,07	1,25	<b>0,08</b>
5	NIVEL DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	10	0,07	2,50	<b>0,17</b>
6	LA INVERSIÓN DE LAS REMESAS DE LOS EMIGRANTES	9	0,06	1,25	<b>0,08</b>
7	EL NIVEL DE CAPACITACIÓN	10	0,07	1,25	<b>0,08</b>
8	LA PROMOCIÓN DE LA PARROQUIA	8	0,05	1,25	<b>0,07</b>
9	LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR AGRICOLA	10	0,07	1,25	<b>0,08</b>
10	LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR GANADERO	9	0,06	1,25	<b>0,08</b>
<b>TOTAL</b>		<b>149</b>	<b>1</b>		<b>2,06</b>

<b>Valor</b>	
<b>0,0</b>	Sin importancia
<b>10</b>	Muy importante
<b>Clasificación del factor externo clave</b>	
<b>5</b>	Excelente
<b>3,75</b>	Arriba del promedio
<b>2,5</b>	Nivel promedio
<b>1,25</b>	Deficiente
<b>Valor Ponderado</b>	
<b>5</b>	Más alto posible
	La parroquia utiliza de manera efectiva las fortalezas y reduce al mínimo las debilidades.
<b>3,125</b>	Promedio
<b>1,25</b>	Más bajo posible
	La estrategia de la Parroquia no aprovecha las fortalezas ni elimina las debilidades

## MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA



La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes.

En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es **crecer y construir**.

En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de **conservar y mantener**;

En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es **cosechar o enajenar**.

Las cadenas productivas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él. Sin embargo, el resultado de la matriz se ubica en el cuadrante VI, por lo que es imprescindible, que para la sostenibilidad de la cadena de valor se acreciente más sus oportunidades, disminuya sus debilidades, aproveche las oportunidades; y, evite las amenazas, mediante la penetración en los mercados con sus productos e integración vertical.

Para una correcta definición de la estrategia competitiva los intereses comunes deben prevalecer a los intereses individuales, logrando que:

- Cada emprendedor o productor entiende que hay una interdependencia en

toda la cadena y que le trae beneficios si los actores de otros eslabones logran mejorar la competitividad.

- Los intereses comunes motivan a los actores a asociarse y coordinar sus actividades entre los eslabones.
- También se motivan a intercambiar información y analizar en conjunto, qué hay que hacer para mejorar la competitividad de la cadena.

El insumo es el resultado del FODA, en base de estos factores, la estrategia desarrolla objetivos específicos, que a su vez se traducen en actividades concretas a ser ejecutadas. Es recomendable que los objetivos apunten a factores cuyo mejoramiento esté en el interés de un grupo más amplio de actores de la cadena, extendiendo sus beneficios a varios eslabones.

## **7. PLANES DE ACCION**

La mayoría de las iniciativas con enfoque de cadena de valor, se orientan en implementar actividades dentro de cuatro ejes estratégicos que están interrelacionadas entre sí, siendo éstos:

Innovación de productos y procesos.

Calidad

Encadenamiento entre los eslabones (vertical y horizontal)

Eficiencia interna de la cadena

En consenso se ha definido los planes de acción; siendo los siguientes:

1. Proyecto de mejora de la cadena de valor de los productos ganaderos y agrícolas, con capacitación recurrente, organización e integración de los ganaderos y agricultores del sector.
2. Proyecto para la implementación de un Centro de Acopio de leche.
3. Proyecto de una empresa de productos derivados del sector ganadero.

## **8. DISCUSIÓN.**

El enfoque participativo y asociativo es importante debido a que promueve un análisis efectivo de la cadena de valor; por lo tanto, en este estudio de investigación,

se reunieron las herramientas metodológicas para lograr la participación de los actores para mejorar el acceso a la información sobre la producción, comercialización y transformación.

Se considera que este estudio, es necesario para lograr mejoras en cada una de las fases de la cadena de valor de producción, estableciendo actividades y responsabilidades a los diferentes actores que intervienen en la cadena, así como de los organismos gubernamentales relacionados con este ámbito como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Banco Nacional de Fomento, Gobiernos Local y Provincial; para de esta manera aplacar el debilitamiento de la producción y productividad de la cadena de valor de la leche, lo que ha conllevado a la disminución de fuentes de trabajo, concomitantemente la emigración, destruyendo el patrimonio social de la comunidad.

El aumento de la competitividad, basado en la mejora de los productos y la productividad, en términos de calidad, precio, volumen, confiabilidad, diseño y tiempo de entrega; y, la asociatividad de los actores, permitirá acceder a nuevos mercados y consolidar mercados existentes ya que va a conocer mejor los requerimientos y preferencias de la demanda, de esta manera un pequeño productor o microemprendedor puede integrarse en las dinámicas y el crecimiento de una cadena de valor que abastece a mercados más grandes, influyendo o asegurando sus compras o ventas con otros actores dentro de la cadena, y como la misma es un sistema productivo, se supone que este mayor crecimiento beneficia a todos los actores de la cadena de valor de la leche de vaca, de la parroquia Pindilig, factor imprescindible para su sostenibilidad.

## **9. CONCLUSIONES.**

La herramienta utilizada, para determinar el producto que se va a analizar, es la de Sistema de puntaje con criterios establecidos; resultando el de la leche de vaca, por ser el producto de mayor valor ponderado.

Las matrices utilizadas para el mapeo de la cadena fueron: Matriz Histórica, de Infraestructura. Ambiental; y, de Actores Directos.

El número total de familias dedicadas a la producción de la leche, en la parroquia Pindilig, es de 406; y, el número de Distribuidores es de 7.

La producción mensual de leche es de 196000 litros, de éstos 165800 litros, que representa el 84,6%, llegan a las fábricas para el proceso de industrialización; el

15,4% restante es para el consumo de los productores y elaboración de quesillo por parte del productos y distribuidor.

La falta de asociatividad, emprendimientos; y, colaboración de los actores directos e indirectos de la cadena productiva de la leche, ha conllevado a que la misma se encuentre debilitada, concomitantemente su limitada producción, productividad y competitividad.

## 10. BIBLIOGRAFÍA.

Alonso Ferreras, Víctor Hugo (2008). Factores Críticos de Éxito y Evaluación de la competitividad de destinos Turísticos. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Agüero, D; Freire, V; Peralta, M; Vigliocco, M; Sandoval, G. (2010). Diagnóstico de la cadena ovina en la provincia de Córdoba, Argentina. Universidad Autónoma de la Laguna. UAAAN, Torreón México.

Chauca, M. (2000). Administración Estratégica para la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa: El caso de las empresas manufactureras de la Ciudad de Morelia Michoacán. Escuela Superior de Comercio y Administración, IPN.

COSUDE (2004 – 2007). Plan Rector del Proyecto de Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas y Rurales.

Cuevas, V; Espinoza, J; Romero, F; Jolalpa, J. (2008). Mercados y comercialización de insumos en la cadena de leche de vaca en el estado de Hidalgo. Universidad Autónoma de La Laguna. UAAAN, Torreón. México.

Durr, J. (2009).- Cadenas Productivas, Cuentas Sociales de base Agraria y el Desarrollo Económico Local: el caso de Quiché.

Owen, D; Griffith, R. (2008): Cómo Analizar el Mercado. The Economist.

Plan Estratégico Cantonal Azogues 2015. (2005). Ilustre Municipio de Azogues

Plan Estratégico de las Parroquia Pindilig (2009). Gobierno Provincial del Cañar

Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. Gobierno Nacional del Ecuador

Tennent, J; Graham, F. (2008). Cómo delinear un Modelo de Negocios. The Economist.

Zehle, S; Graham, F. (2008). Cómo Diseñar un Plan de Negocios. The Economist.