



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Identificación de oportunidades de negocio para la introducción de
nuevos productos para la industria láctea en Manabí.**

AUTOR:

Ugalde Romero, Héctor Eduardo

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Sopó Montero, Gerson Rosenberg, Mgs

Guayaquil, Ecuador

3 de septiembre del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Ugalde Romero, Héctor Eduardo**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTOR

GERSON ROSENBERG SOPO MONTERO
Firmado digitalmente por GERSON ROSENBERG SOPO MONTERO

f. _____

Ing. Sopó Montero, Gerson Rosenberg, Mgs

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Economista Lucia Pico Mgs.

Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ugalde Romero, Héctor Eduardo

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Identificación de oportunidades de negocio para la introducción de nuevos productos para la industria láctea en Manabí**, previo a la obtención del título de **Lic. en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2024

EL AUTOR

Firma del Alumno

Ugalde Romero, Héctor Eduardo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

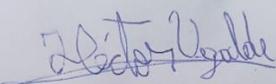
AUTORIZACIÓN

Yo, **Ugalde Romero, Héctor Eduardo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Identificación de oportunidades de negocio para la introducción de nuevos productos para la industria láctea en Manabí**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 3 del mes de septiembre del año 2024

EL AUTOR:



Firma del Alumno

Ugalde Romero, Héctor Eduardo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

hector.ugalde

7%
Textos sospechosos

2% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas

< 1% Idiomas no reconocidos

4% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: hector.ugalde .docx ID del documento: 332b50522e281ba8bd421715c40a048dc098fc44 Tamaño del documento original: 16,39 MB Autores: []	Depositante: Gerson Rosenberg Sopó Montero Fecha de depósito: 27/8/2024 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 27/8/2024	Número de palabras: 48.071 Número de caracteres: 295.121
---	---	---

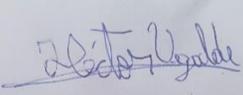
TUTOR

GERSON ROSENBERG SOPO MONTERO
Firmado digitalmente por GERSON ROSENBERG SOPO MONTERO

f. _____

Ing. Sopó Montero, Gerson Rosenberg, Mgs

ESTUDIANTE


Firma del Alumno

Ugalde Romero Héctor Eduardo

Dedicatoria

Esta tesis fue inspirada por el manjar que comía de niño; la cuajada que no quería comer y hoy tanto extraño; las vacas de La California (especialmente Manchas y las Jerseys enanas); las tardes bajo un guabo; las noches viendo el lucero en la casita e' caña de Las Ardillas; las historias de aquellos que pasaron noches sin dormir, lejísimos de la familia, cuidando ganado en Quiebra Cabeza; las de los viajes arreando vacas hasta Chone a lomo de caballo, sin más compañía que unos tabacos Chester; los días que, desde algún lugar de los Andes se añoró el Valle; las historias de la casa en el Ojo de Agua y las de los arrieros. En fin, esta tesis está dedicada a mis abuelos: La Vieja Martha, Héctor, Edward, La Ita y Martitha. Ellos han influido mucho más en quién soy de lo que cualquiera se imagina, además me inculcaron ese orgullo que siento de mis raíces.

Como siempre digo, sueño con que un día mis nietos escuchen mis historias con la misma emoción y atención con la que yo escuchaba de niño las historias de mis abuelos. Sepan que el esfuerzo y sacrificio de sus vidas ha dado frutos.

Muchísimas gracias, viejos.

Agradecimientos

Primeramente, quiero agradecer a Dios por tantas bendiciones en mi vida. Quiero agradecer a mis padres por la educación que me brindaron y mis hermanos por alegrar mis días.

Quiero agradecer a todos mis profesores, especialmente a mi tutor el Ing. Gerson Sopó Montero Mgs. Agradecer a todos mis amigos especialmente a Mario y Tanya que a pesar de la distancia siempre han estado allí, también a Cristhel que ha aguantado esa preguntadera tan cansona que he tenido de temas académicos durante 8 semestres y a todos los que creyeron en mí.

E para terminar não posso deixar de agradecer a Dani, que mesmo tendo um continente nos separando tem sido um enorme apoio na minha vida.

Não tenho como expressar a gratidão que eu sinto, então só me resta dizer: Muito obrigado!



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Pérez Villamar José, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Reyes de Luca María Antonieta, Mgs.

OPONENTE

Contenido

Introducción.....	2
Planteamiento del problema:	3
Problema de investigación.....	8
Justificación de la investigación:	8
Objetivo General:.....	10
Objetivo Específicos:	10
Capítulo I Marco teórico	11
Identificación de la oportunidad.....	11
Business Model	12
Innovación.....	13
Innovación del modelo de negocio	15
Teoría del Consumidor:.....	16
Marco referencial.....	17
Marco conceptual	22
Innovación:.....	22
Oportunidad:.....	22
Valor agregado:.....	22
Posición en el Mercado:.....	22
Alimento funcional:.....	23
Cadena de valor:	23
Marco Legal.....	23
Constitución de la República del Ecuador 2008.....	23
Ley Orgánica para fomentar la producción comercialización, industrialización, consumo y fijación del precio de la leche y sus derivados.....	24
Normativa específica para la industria láctea:.....	25
Capítulo II Metodología de la Investigación.....	26
Tipo de estudio de la investigación.....	26
Enfoque de la investigación	27
Diseño de la investigación.....	28
Instrumentos de recolección de la información	28
Clientes de los ganaderos	30
Instrumento de análisis de resultados.....	30

Capitulo III Estudio exploratorio de las necesidades de los clientes de los consumidores de productos de los ganaderos de la provincia de Manabí	34
Buyer Persona	46
Mapa de Empatía	53
Prototipado inicial de nuevas propuestas de valor	56
Matriz de feedback	60
Capitulo IV Generación de Nuevas Oportunidades de Negocio para los Productores Lácteos de la Provincia de Manabí	68
Formación de un clúster ganadero para el norte de la provincia de Manabí.....	69
Programa de estandarización y seguimiento.....	72
Programa de mejoramiento genético.....	74
Conclusiones y Recomendaciones	76
Conclusiones	76
Recomendaciones.....	77
Anexos.....	80
Anexo A Preguntas a productores lácteos	80
Anexo B Transcripción de entrevistas realizadas a lo largo de todo el proceso de investigación.....	81
Anexo C Preguntas planteadas a segmento de clientes comercializadores de Lácteos (leche, queso, mantequilla etc).....	107
Anexo D Entrevistas a comercializadores de lácteos (Queseros)	108
Anexo E Preguntas planteadas a segmento de clientes dulceros.....	129
Anexo F entrevistas a dulceros	131
Anexo G feedback de productores	140
Anexo H feedbacks via WhatsApp	143
Anexo I fotos levantadas en territorio	145
Referencias:	150

Tabla de Figuras

Figura 1 Evolución histórica del PIB sectorial lechero.....	4
Figura 2 Evolución de importaciones en miles de dólares FOB.....	4
Figura 3 Evolución de la balanza comercial sectorial entre 2018 y 2022.....	5
Figura 4 Principales cuentas de estado de resultados sectorial Lechero.....	6
Figura 5 Canvas del modelo de negocio lechero actual en la provincia.....	43
Figura 6 Perfil del Mapa de Valor actual de los ganaderos de la provincia.....	46
Figura 7 Buyer Persona Minoristas de lácteos.....	50
Figura 8 Buyer Persona Dulceros.....	53
Figura 9 Mapa de Empatía comerciantes de lácteos.....	53
Figura 10 Mapa de Empatía Dulceros Rocafuerte.....	55
Figura 11 Propuesta de valor Asociatividad de ganaderos.....	57
Figura 12 Propuesta de valor plan de seguimiento, estandarización y generación de valor.....	58
Figura 13 Propuesta de valor programa de mejora y comercialización de material genético.....	59
Figura 14 Matriz de feedback asociatividad de ganaderos.....	60
Figura 15 Matriz de feedback Trazabilidad y estandarización.....	63
Figura 16 Matriz de feedback programa de mejoramiento genético.....	65
figura 17 Propuesta de valor de los ganadero1.....	72
figura 18 Propuesta de valor de los ganadero 2.....	73
figura 19 Propuesta de valor de los ganadero 3.....	75

RESUMEN

La provincia de Manabí tiene una tradición sólida en la producción láctea, siendo un pilar económico en la región. A pesar de su histórica importancia y contar con el 21% del ganado del país, la industria ha enfrentado una reducción del 10.2% en el inventario nacional en los últimos 21 años, lo que refleja problemas de competitividad y una contracción constante. Estos desafíos amenazan no solo el empleo rural sino también la cadena de valor agroindustrial. En este contexto, se propone el diseño de nuevas propuestas de valor para la industria láctea de la provincia. Mencionado esto, se realizó la investigación mediante el levantamiento de las alegrías y dolores de los actores de la cadena de valor en la provincia y se desarrollaron prototipos los cuales dieron como resultado el diseño de las propuestas de valor que se han propuesto en el presente documento.

Palabras Claves: Modelo de negocio, Innovación, Ganadería Doble Propósito, Generación de Valor, Tropico Bajo, Mejoramiento Genético.

ABSTRACT

The province of Manabí has a solid tradition in dairy production, being an economic pillar in the region. Despite its historical importance and having 21% of the country's livestock, the industry has faced a 10.2% reduction in the national inventory in the last 21 years, reflecting competitiveness problems and a constant contraction. These challenges threaten not only rural employment but also the agro-industrial value chain. In this context, the design of new value proposals for the dairy industry of the province is proposed. Having said this, the research was carried out by reading the joys and pains of the actors in the value chain in the province and prototypes were developed which resulted in the design of the value proposals that have been proposed in this document

Keywords: *Business model, Innovation, Dual Purpose Livestock, Value Generation, Low Tropics, Genetic Improvement.*

Introducción

La provincia de Manabí, ubicada en la costa oeste de Ecuador, mantiene una sólida tradición en la producción de productos lácteos, los cuales son parte fundamental de la dieta local y un importante motor económico para la zona, además la provincia ha sido históricamente reconocida por su contribución significativa a la industria láctea del país, contando según (INEC, 2022) con cerca del 21% de la totalidad de cabezas de ganado del país.

La industria láctea en los últimos años ha venido experimentando problemas de competitividad y una tendencia constante a su contracción, según (INEC, 2000) dando como resultado una reducción de aproximadamente del 10.2% del inventario nacional en los últimos 21 años. Esto ha generado nuevos desafíos y competencias en un mercado cada vez más exigente. Esto resulta preocupante ya que este sector no solo genera empleo para numerosas familias rurales, sino que también impulsa el desarrollo agroindustrial al crear una cadena de valor que incluye la producción, procesamiento y comercialización de productos lácteos. En este contexto, resulta interesante identificar nuevas oportunidades de negocio que permitan a las empresas lácteas de la región mediante la introducción de nuevas propuestas de valor puedan crear valor a sus clientes, mantener su competitividad y cursar una senda de crecimiento sostenible.

La introducción de nuevas propuestas de valor representa una estrategia clave para diversificar la oferta, satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor mediante la creación de valor y explorar nuevos segmentos de mercado aún. Por lo tanto, la identificación de estas oportunidades de negocio se convierte en un objetivo prioritario para el desarrollo económico y empresarial de Manabí. Este proceso no solo implica analizar las problemáticas que aquejan al sector, tendencias del mercado y las preferencias del consumidor, sino también evaluar la posibilidad de presentar posibles soluciones.

Para la elaboración de la presente investigación, el documento se ha estructurado en cuatro capítulos, detallados de la siguiente manera:

En el capítulo uno, se presentan los marcos referenciales, conceptuales y teóricos que fundamentan esta investigación. El capítulo dos se centra en la revisión metodológica, donde se describen las metodologías empleadas para la recolección y análisis de datos, detallando las

herramientas de investigación aplicadas y los procedimientos seguidos. El tercer capítulo está dedicado al análisis de los resultados obtenidos de los diversos levantamientos de información; aquí se examinan y discuten los datos recopilados, identificando patrones, tendencias y hallazgos significativos, lo que proporciona una comprensión profunda de la información y permite extraer conclusiones relevantes para la investigación. Finalmente, en el capítulo cuatro se elabora la propuesta de valor para los productores lácteos de la provincia, desarrollada en función de las necesidades identificadas tras el análisis de los datos recopilados.

Planteamiento del problema:

La provincia de Manabí históricamente ha contado con el mayor hato ganadero vacuno del país representando según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Producción Agropecuaria del 2021 (INEC, 2022) cerca del 21.2% de las 4.07 millones de cabezas de ganado que había en el país en el año 2021, o cerca de 862,800 reses, distribuidas en cerca de 30,700 explotaciones a lo largo de la provincia según información consolidada de vacunación de fiebre aftosa reportada por Agrocalidad y levantada en el Estudio de Mercado N SCM-IGT-INAC-002-2019 del Sector Lácteo en su versión pública (Campaña Hoyos y Aguilar, 2021) La mayoría de estas explotaciones se dedican a la cría de ganado en inventarios biológicos con fines de doble propósito, lo que significa que estos animales se crían con la finalidad de producir tanto carne como leche.

En la actualidad, los ganaderos de la provincia afirman que el negocio no es igual de rentable como lo era en el pasado. Esto ha llevado a muchos a buscar otras alternativas económicas, como la siembra de cacao, para poder sustentar a sus familias. Problemas como la volatilidad de los precios de leche y carne, falta de acceso a crédito, baja productividad, infraestructuras deficitarias, mala calidad genética, sequías, contrabando y cuatrерismo afectan seriamente a esta población que históricamente ha sido marginada, resultando en una paulatina reducción del inventario genético en el país. Esto se evidencia al comparar las 4.48 millones de cabezas de ganado registradas según el III Censo Nacional Agropecuario (INEC, 2000) en el año 2000, con una reducción de aproximadamente el 10.2% del inventario nacional en los últimos 21 años. Otros datos reveladores sobre la difícil situación del sector lechero del país son las estadísticas de la evolución del PIB sectorial, evolución de la balanza comercial lechera y evolución del pago de impuesto a la renta, como se analiza en los siguientes cuadros.

Figura 1 Evolución histórica del PIB sectorial lechero

Año	Elaboración de productos lácteos (MM \$)	PIB total (MM \$)	Participación PIB en %
2018	242,96	71,871	34
2019	252,49	71,879	35
2020	236,37	66,282	36
2021	248,21	68,661	36
2022	238,07	70,944	34

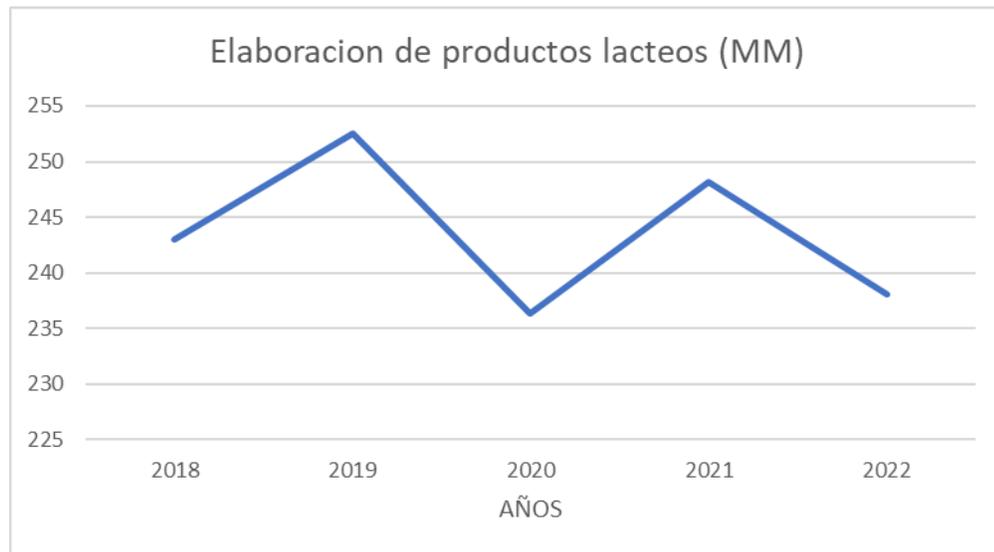


Figura 2 Evolución de importaciones en miles de dólares FOB

Área económica de origen	Evolución de importaciones en miles de US Dólar FOB				
	2018	2019	2020	2021	2022
Colombia	552,28	754,64	810,65	505,77	1.942,25
Chile	2.441,27	2.400,83	2.030,87	3.191,26	1.708,53
Francia	511,13	603,58	1.087,55	1.112,29	1.587,87
Perú	404,09	181,30	279,36	718,87	1.531,22
Argentina	120,00	175,31	238,66	265,81	323,92
Brasil	-	-	158,62	118,42	244,06
Resto del mundo	259,04	452,55	321,13	408,46	354,80
Total	4.287,81	4.568,21	4.926,84	6.320,88	7.692,65

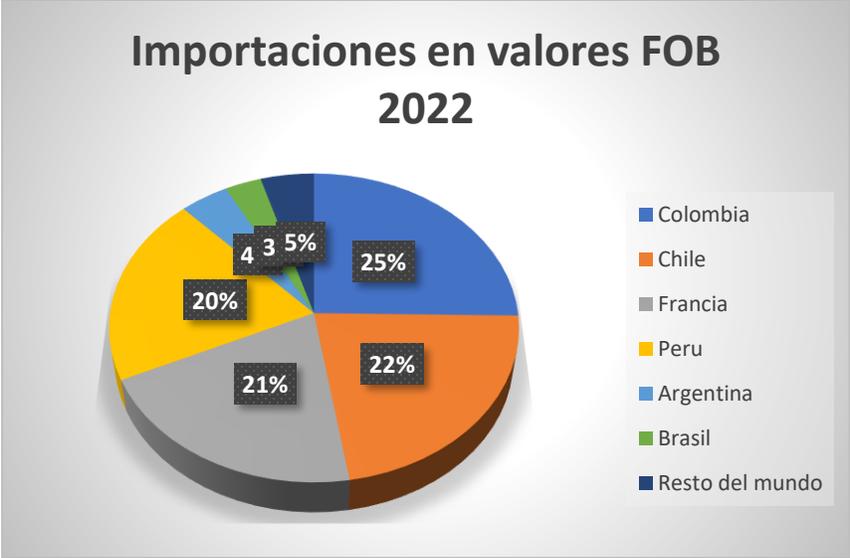


Figura 3 Evolución de la balanza comercial sectorial entre 2018 y 2022

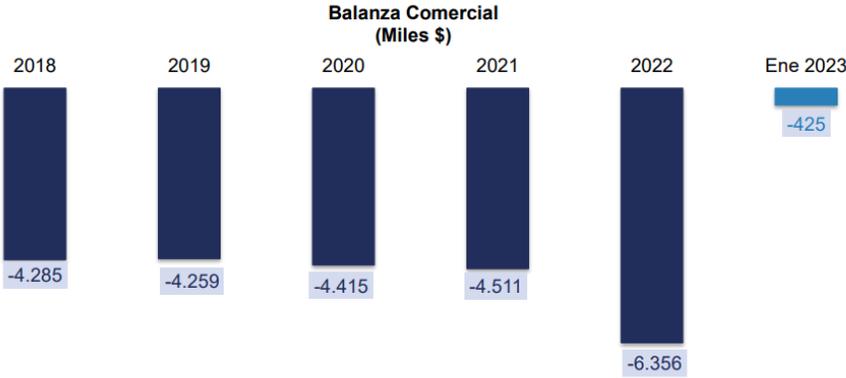


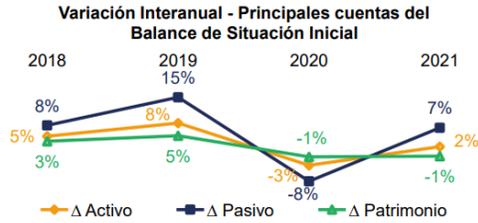
Figura 4 Principales cuentas de estado de resultados sectorial Lechero

Principales cuentas del Balance de Situación

Cuentas (MM \$)	2018	2019	2020	2021
Activo	240.18	260.14	251.22	255.64
Pasivo	78.96	91.19	84.03	89.90
Patrimonio	161.22	168.95	167.19	165.73

Principales cuentas del Estado de Resultados

Cuentas (MM \$)	2018	2019	2020	2021
Ingresos	138.31	147.23	130.47	120.61
Costos y Gastos	136.21	146.81	132.45	125.85
Utilidad neta	2.10	0.42	-1.98	-5.24



Como se evidencia en las figuras previas el sector lechero ecuatoriano ha mostrado diversas tendencias y desafíos en los últimos años. La figura 1 evidencia como hasta el 2022, no se había logrado recuperar los niveles previos a la pandemia del COVID-19. En cuanto a la figura 2 muestra como las importaciones de productos lácteos, evidencian una marcada tendencia al alza, con valores en FOB que casi se duplican entre los años 2018 y 2023. En este marco es importante destacar que Colombia, Francia y Perú, tres de los cuatro mayores exportadores de lácteos a Ecuador, básicamente triplicaron su cuota de exportación en valores FOB en este período de cinco años.

La figura 3 coloca en evidencia como balanza comercial ha sido deficitaria durante todo el periodo de estudio, con una tendencia especialmente marcada en el año 2022. Al analizar la evolución de la figura 4 se aprecian las principales cuentas de resultados sectoriales entre los años 2018 y 2021, es particularmente preocupante el dato de la utilidad neta del año 2021 ya que demuestra que el sector presentó pérdidas del orden del 5.24 %.

En cuanto a la figura 5 muestra los indicadores financieros de la industria láctea nacional entre los años 2018 y 2021, se puede destacar en la figura que por cada \$100 en activos se perdió \$2.05, por cada \$100 invertido por los accionistas, las empresas perdieron \$3.16 y, finalmente, por cada \$100 de ventas los propietarios perdieron \$1.63.

Como menciona Munidasa et al., (2021) “se espera que hasta el año 2050 la demanda de alimentos se duplique, como resultado del crecimiento de la población humana y un

aumento en los niveles de vida”(p.4). A nivel mundial se aprecia a demanda de carnes y lácteos ha ido en aumento en los últimos años y países vecinos como Colombia han hecho grandes inversiones en este campo para ser más competitivos en el mercado y no ser tan dependientes de las importaciones. Este aspecto, el de las importaciones es esencialmente relevante para las economías dolarizadas como la ecuatoriana, donde se debe evitar la salida de divisas, para mantener la balanza comercial positiva y sostener la oferta monetaria a largo plazo. Con esto en mente resulta preocupante el hecho de que la balanza comercial en productos lácteos en el Ecuador es negativa (SENAE, 2021) . Además, el escenario actual se presenta complejo, llevando a que los productores desencantados ante los innumerables problemas que los aquejan estén migrando a otras actividades económicas.

El (MAG,2022) afirma que en la provincia la mayor parte de las cerca de 30.700 explotaciones existentes, se dedican a la cría de ganado con fines de doble propósito, destacándose el Cantón Chone donde solo en Chibunga una de sus parroquias se estima que existen más de 63.000 cabezas de ganado. En este sector se observa una caracterización racial con cruces de Cebuinos como Gyr y Brahman, con razas lecheras europeas como pueden ser el Holstein o el Jersey.

Manabí en el año 2022 fue la cuarta provincia en producción de leche en el país esto a pesar de tener por mucho el mayor rebaño como afirma el Boletín situacional (boletin_situacional_leche_2022.pdf, s. f.). Esto se presenta en gran medida por el bajo rendimiento que según la misma fuente presenta el ordeño de las reses en la provincia, siendo que en provincias como Pichincha el rendimiento promedio es de cerca de 10.6 litro de leche, mientras en Manabí es de aproximadamente 4.99, estando por debajo del promedio nacional de 6.75 litros por vaca.

En cuanto al consumo de leche en Ecuador se puede evidenciar que es relativamente bajo, como afirma la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, (2016) “el consumo per cápita de leche en el Ecuador es de 110 litros por año, siendo una cifra baja en comparación con países como Uruguay, en el cual el consumo per cápita es de 270 litros por año”(s. p) Además en la provincia se aprecia una fuerte tendencia al consumo de queso y leche sin registro sanitario y sin respetar cadenas de frío. Resaltando en este aspecto el hecho de que el famoso “Queso Chonero” normalmente se elabora en molde de madera, irrespetando la normativa nacional que dicta que:

(ARCOSA, 2023) “Se debe evitar el uso de madera y otros materiales que no puedan ser limpiados y desinfectados adecuadamente” (p. 16).

Problema de investigación

Ante las múltiples problemáticas que la aquejan la industria láctea en la provincia de Manabí, Ecuador, esta enfrenta el desafío constante de innovar y diversificar su oferta de productos para mantener su competitividad en un mercado dinámico y en evolución. Sin embargo, identificar las oportunidades específicas de negocio y desarrollar estrategias efectivas para la innovación es un proceso complejo y multifacético que requiere un profundo entendimiento del entorno empresarial local y las demandas cambiantes de los consumidores.

En este contexto, surge la necesidad de investigar a fondo las problemáticas y las oportunidades disponibles para la generación de nuevas propuestas de valor en la industria láctea de Manabí, generando alternativas de modelo de negocio que puedan influir positivamente en el desarrollo económico de las comunidades.

Por lo tanto, en el presente estudio se propone abordar esta problemática mediante la identificación y evaluación sistemática de las oportunidades de negocio para los productores lácteos en la provincia de Manabí, con el objetivo de proporcionar recomendaciones prácticas y estratégicas que permitan a las empresas lácteas locales aprovechar eficazmente estas oportunidades y fortalecer su posición en el mercado. De esta manera el presente trabajo investigativo plantea solventar la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las oportunidades de negocio que se derivan de las necesidades del segmento de clientes de los productores lácteos de la provincia de Manabí para hacer sostenible su Modelo de Negocios?

Justificación de la investigación:

Los productores lácteos de la provincia de Manabí requieren de soluciones a sus múltiples problemáticas por tanto el presente trabajo investigativo, resulta relevante ya que busca mediante el levantamiento de información de fuentes tanto primarias, como secundarias y análisis de las misma, generar nuevas propuestas de valor para generar alternativas que impacten positivamente en el desempeño económico de las explotaciones ganaderas en la

provincia de Manabí y de alguna manera contribuir a mitigar la paulatina migración de los productores a otras actividades económicas que se ha generado en los últimos años.

Con el presente trabajo se plantea establecer una línea base para establecer acciones concretas, ya que en la actualidad los ganaderos no solo de la provincia sino de todo el país están migrando a otras actividades económicas debido a la pérdida de rentabilidad que afirman azota al sector, teniendo esto un gran impacto, económico y social. Esta afirmación se sustenta cuando es comparada con las estadísticas levantadas por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el III Censo Nacional Agropecuario (INEC, 2000) con la estadística levantada por el mismo organismo en el 2021, para la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Producción Agropecuaria (INEC, 2022) donde después de la comparativa se aprecia que el Hato ganadero del país se ha reducido en más de un 10% durante las dos últimas décadas, esto a pesar que la población Ecuatoriana ha experimentado un significativo crecimiento en el mismo periodo. Por lo cual el presente trabajo busca brindar alternativas a esta problemática mediante la identificación de oportunidades de negocio para la introducción de nuevos productos para la industria láctea en la provincia.

La presente investigación resulta viable, ya que se cuenta con los recursos humanos, económicos, tecnológicos y sobre todo se cuenta con el interés de las partes por dar una solución a la problemática que se presenta.

En el aspecto social el diagnóstico y búsqueda de soluciones a la problemática plantea mejorar la situación socioeconómica de las poblaciones rurales de Manabí, especialmente las poblaciones montuvias, que históricamente han sido marginadas y han tenido menos acceso a servicios como salud o educación. Además, la posible inserción de nuevas propuestas de valor sería muy positiva para el mercado y especialmente para los sectores del mercado que presentan una demanda insatisfecha.

La investigación también presenta una utilidad metodológica elevada, ya que a futuro se podrían realizar nuevos estudios con metodologías similares, además se podrían realizar comparativas, evaluaciones y análisis en conjunto plantear nuevas propuestas tomando como base en diferentes periodos temporales o regiones del país.

En el aspecto investigativo y disciplinario, mediante la presente investigación se pretende contribuir a los estudios y análisis que se realizan a nivel regional y en articular en la provincia de Manabí sobre alternativas de negocio y mejora de procesos visando la mejora de la calidad de vida de la población y ayudarla a mejorar su nivel socio económico.

Objetivo General:

Identificar oportunidades de negocio para la introducción de nuevos productos y/o servicios en la industria láctea-provincia de Manabí.

Objetivo Específicos:

- Desarrollar una revisión de literatura alrededor de la identificación de oportunidades para fundamentar el estudio.
- Diagnosticar la situación actual de la oferta de productos de la industria láctea en Manabí.
- Determinar a través de un estudio exploratorio las necesidades insatisfechas y problemas no solucionados de los consumidores de productos de la industria ganadera de la provincia de Manabí.
- Proponer alternativas de oportunidades de negocio para los productores de la industria ganadera en la provincia de Manabí.

Capítulo I

Marco teórico

Identificación de la oportunidad

En el mundo empresarial actual, la habilidad de identificar y aprovechar oportunidades resulta clave para el éxito. Según Filser et al., (2023) “De hecho el reconocimiento de oportunidades es el primer paso del proceso de emprender” (p.2) . Los emprendedores que poseen esta aptitud son capaces de detectar y atender necesidades insatisfechas en el mercado, crear nuevos productos y servicios innovadores, además de establecerse como líderes en sus respectivos sectores.

La identificación de oportunidades no se trata de mera intuición o suerte, sino de una habilidad que se puede desarrollar y perfeccionar mediante el estudio, la experiencia y la práctica. El estudio realizado por (Li et al., 2020) la define como el factor más relevante para lograr el suceso empresarial. En el ámbito del emprendimiento e innovación, identificar oportunidades implica la habilidad de reconocer circunstancias donde se pueden introducir productos o servicios novedosos, mediante la utilización de nuevos medios o la reconfiguración de interacciones entre ellos (Li et al., 2020). Para este fin el emprendedor necesita reconocer o crear patrones y conceptos que puedan convertirse en nuevas ideas capaces de mejorar procesos y atender necesidades insatisfechas de los consumidores, esto según autores como (Salimi, 2023) se apalanca en los siguientes pilares: crear o agregar valor significativo para el cliente o usuario final; hacerlo resolviendo un problema importante o satisfaciendo una necesidad importante; teniendo características sólidas de mercado, margen y generación de dinero; y, finalmente, encajando bien con la filosofía de la organización, junto con un atractivo equilibrio riesgo-recompensa.

Cabe resaltar también que algunos autores como Xie et al., (2021) y Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, (2021) también destacan la importancia del conocimiento y el capital social para el éxito de la identificación de oportunidad en el área del emprendimiento y gestión empresarial. Mientras otros autores como Luo et al., (2024) presentan un contra punto llegando a la conclusión de que en el caso específico del agronegocio el capital social no es tan relevante, mientras se cuente con un capital humano y psicológico adecuado.

Así mismo autores como Urbano et al., (2020) destacan que el ambiente, incluyendo el ambiente familiar y el político tienen incidencia en el reconocimiento de oportunidades. Siendo

que un individuo que se desarrolló en un ambiente con amplio acceso a la información y apoyo de agentes externos como gobierno y familia será más efectivo a la hora de identificar oportunidades. En el estudio realizado por estos autores también se concluye que el nivel educativo tiene una alta incidencia en la efectividad del individuo para reconocer oportunidades.

Si bien existen diversos criterios, al analizar lo expuesto por los diferentes autores queda claro que el acceso a información deficiente puede llegar a ser una limitante importante para que un individuo sea efectivo a la hora de identificar oportunidades. Además, los diversos autores también destacan la relevancia del reconocimiento de oportunidades como motor de desarrollo económico especialmente en poblaciones marginadas.

En definitiva, la identificación de oportunidades es una habilidad esencial para los emprendedores que buscan innovar, crear valor y alcanzar el éxito. Desarrollar esta capacidad implica estar atentos a las necesidades del mercado, ser creativos y tener una visión estratégica para identificar las oportunidades que conduzcan a un futuro empresarial próspero.

Business Model

Según autores como Salimi,(2023) el término Business Model o (BM) por sus siglas se acuña durante la década de los 50 cuando se utilizó el BM para simular una situación del mundo real utilizando un modelo.

Comúnmente se dice que un BM tiene como fin brindar datos sobre la creación de valor por parte de una empresa a sus clientes, así como también su estructura de ingresos, costos y resultados económicos. O como afirma Teece, (2010) “un modelo de negocio define cómo la empresa crea y entrega valor a los clientes, y luego convierte los pagos recibidos en ganancias”(p. 173). De manera resumida y simplista se podría decir entonces que el modelo de negocio es todo lo que hace la organización para crear valor al consumidor y generar ingresos. Entender esto resulta muy importante, ya que brinda la posibilidad de generar mejoras que aumenten la eficiencia, productividad de las organizaciones y por tanto su desempeño. Así mismo algunos afirman como Shakeel et al., (2020) “El BM no es solo una teoría, sino más bien conocimiento tácito sobre la forma en que las actividades agregadas de una empresa están representadas y crean valor cuando se unen”. (p.2)

Así una empresa puede generar o modificar su BM en función de la demanda del mercado, pudiendo incluso contar con más de un BM, para este fin se utilizan diversas herramientas que serán citadas más adelante en el presente documento.

Otro tema que vale la pena mencionar es que autores afirman que el BM en ocasiones va más allá de la empresa como menciona el mismo Shafer et al., (2005) “puede incluir proveedores, socios, canales de distribución y coaliciones que extienden los propios recursos de la empresa” (p.202) queriendo decir según ellos que el BM podría constituirse como todo el ecosistema alrededor de un negocio.

Por último, es relevante destacar que el valor que generan las empresas también puede ser social o ecológico, estos temas están tomando cada vez más importancia en el escenario académico y empresarial internacional, contando con amplio material bibliográfico, que no será abordado de manera directa en esta investigación.

De esta manera se puede concluir que como afirman Jahroh et al., (2020)“El desarrollo del modelo de negocio se convierte en el factor principal del éxito de una empresa” (p.102) . Además según el mismo Jahroh et al., (2020) “El modelo de negocio puede cambiar continuamente debido a la adaptación al cambio del entorno empresarial, especialmente debido al cambio tecnológico”. (p.102)

Innovación

En el ámbito empresarial según autores como Hanaysha et al.,(2022) “ La innovación existe cuando una empresa introduce un nuevo producto, servicio o proceso con el propósito de satisfacer las necesidades de sus partes interesadas.” (p.68) Por su parte, para Ayón-Ponce et al., (2021) “La innovación es una estrategia que permite a las organizaciones crecer, es un factor determinante para generar ventajas competitivas” (p.2). Contrario a lo que muchos comúnmente piensan, la innovación no siempre está relacionada con la creación de nuevos productos o tecnologías. En muchos casos, se trata más bien de establecer nuevas combinaciones de factores existentes para satisfacer una necesidad específica o resolver un problema particular. En otras palabras, se podría simplificar esta definición diciendo que innovar es brindar una solución nueva a un problema.

En cuanto a los tipos de innovación, diversos autores como Acosta Castillo et al., (2020) suelen destacar la innovación incremental y la innovación radical. La primera se basa en cambios o reorganización de los factores existentes buscando mejoras paulatinas, mientras la innovación radical se centra en crear productos, servicios o procesos totalmente novedosos, por lo cual la innovación radical suele considerarse más riesgosa. Además, también existe la innovación abierta y cerrada, en la primera se destaca la participación de agentes externos a la organización, mientras en la segunda se trabaja únicamente con un enfoque de silo o centrado única en un grupo cerrado dentro de la organización. Por último se suele mencionar a las innovaciones disruptivas, que son las que tienen potencial de revolucionar o de cambiar por completo una industria (Machuca-Contreras et al., 2023)

Se destacan afirmaciones como la de Machuca-Contreras et al., (2023) “Al invertir en innovación, las empresas no solo pueden mejorar su desempeño y competitividad en el corto plazo, sino también garantizar su éxito y sostenibilidad a largo plazo en el mercado global” (p.2) . Esto significa que la capacidad de innovación está ligada a una alta propensión de las organizaciones a adaptarse a nuevos escenarios y mantenerse vigentes en los mercados. Además, la innovación tiene el potencial incluso llegar a ser la vía para que pequeñas empresas compitan con grandes actores de las industrias, ya que teóricamente la innovación puede llegar crear grandes factores diferenciadores solventando una necesidad insatisfecha. Sin embargo, según los mismos Machuca-Contreras et al., (2023) La innovación “requiere un compromiso constante por parte de las organizaciones” (p.6) ya que esta debe ser constante en el tiempo para no perder su competitividad y este proceso demanda de gran cantidad de recursos por parte de las organizaciones.

Por último, la innovación no es necesariamente responsabilidad únicamente de la organización o de actores estatales, la participación activa de las partes interesadas juega un papel crucial en el proceso de innovación, según autores como Herrera, (2016) “La participación activa de las partes interesadas aumenta el intercambio de conocimientos y conduce a oportunidades de co-creación, aumentando la probabilidad de que las empresas respondan a las oportunidades del mercado de manera temprana y exitosa” (p.1) Esto significa que la participación de los diferentes stakeholders ayuda a encontrar formas más eficaces de solucionar problemas y generar valor. Esto

resulta especialmente relevante en modelos de negocio con cadenas de valor muy amplias o cuando los negocios tienen algún interés social.

Innovación del modelo de negocio

Una Innovación del modelo de negocios o BMI hace referencia según F Pietrulla, K Frankenberger, (2022) a cómo las empresas pueden desarrollar una arquitectura que “complemente los temas tradicionales de innovación organizacional, de productos y de procesos” (S.p) o en otras palabras a innovaciones que las organizaciones realizan con miras a mejorar o complementar su modelo negocio. El BMI según autores como Amit & Zott, (2010) “representa una nueva fuente de creación de valor” (p.110) ya que mediante una reorganización de los factores puede complementar o mejorar la forma en la que la organización genera valor en el usuario y por consiguiente mejores rendimientos económicos de su operación.

El BMI según los mismos Amit & Zott, (2010) “puede resultar especialmente atractiva durante épocas en las que los recursos escasean, porque se basa en la combinación, de forma novedosa, de los recursos existentes que controlan una empresa o sus socios” (p.110) es así que estos autores destacan que estos cambios suelen darse en momentos de crisis como respuesta a las adversidades, ya que en tiempos de bonanza las organizaciones pueden verse en una situación demasiado cómoda y no tienen mayores incentivos para invertir recursos en BMI. Así mismo el BMI alternativa resulta atractiva a largo plazo cuando se compara con la clásica estrategia de recorte de gastos que puede causar tanto daño a los resultados futuros de las organizaciones. Así mismo vale la pena saltar que como afirman Pieroni et al., (2019) “El proceso dinámico del BMI puede ocurrir en diferentes intensidades, relacionadas con el grado de novedad introducida” (p.200)

Además autores como Velasco, (2018.) y Llamoctanta-Huamán et al.,(2023) afirman que los cambios generados por la Innovación del modelo de negocio van en ocasiones más allá del aspecto económico, llegando a tener un elevado impacto en el ámbito social, especialmente cuando los modelos se aplican en sectores y poblaciones desfavorecidos o marginados como los que se abordan en el presente trabajo investigativo. Esto es conocido como innovation for impact o I4I por sus siglas en inglés y brinda según Herrera,(2016) “una perspectiva para entender y abordar mercados desatendidos y aprovechando enfoques centrados en el mercado para abordar preocupaciones sociales” (p.1) Esta aproximación es relevante para las organizaciones,

especialmente al momento de internacionalizarse, ya que puede ser considerado una ventaja competitiva considerable en algunos mercados.

Otras aproximaciones como las de Pieroni et al., (2019), Linder & Williander, (2017) o Bigliardi & Filippelli, (2021) también destacan la posibilidad de generar innovaciones en el BM mediante la generación valor ambiental a través de modelos de negocio enfocados en prácticas ambientalmente sustentables y modelos productivos circulares.

Por tanto, se puede concluir que la innovación es un proceso multifacético que abarca la creación de nuevos productos, servicios y procesos, así como la transformación de modelos de negocio existentes. Entender y aplicar la innovación del BM desde diversas perspectivas— culturales, sociológicas, tecnológicas y económicas. Esto permite a las empresas no solo mejorar su competitividad y desempeño, sino también contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar social. Al explorar y expandir estos conceptos, las organizaciones pueden estar mejor equipadas para enfrentar los desafíos del mercado global y aprovechar las oportunidades emergentes.

Teoría del Consumidor:

La Teoría del Consumidor es relevante en la economía y el marketing, ya que proporciona un marco para entender cómo y por qué los consumidores toman decisiones de compra. Autores como Vieira, (2009) mencionan que los modelos económicos construidos únicamente con información pasada, es decir, modelos empíricos, no son suficientes para predecir la dirección de la evolución de las variables económicas en respuesta a shocks exógenos diferentes a los que ocurrieron en el pasado. Según Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D.,(2019) Es por esto por lo que la teoría del consumidor se destaca por ser una de las más importantes a la hora de comercializar un producto o servicio y realizar proyecciones económicas. En este marco se afirma que la disposición de un consumidor a incrementar su consumo de un bien está directamente relacionada con el aumento de la utilidad que obtiene. Sin embargo, cuando la utilidad marginal comienza a decrecer, el consumidor tiende a limitar su consumo de ese bien en particular.

Así por tanto se entiende que el cliente estará dispuesto en mayor o menor medida a consumir más unidades de un determinado producto en función de utilidad o valor practico que este encuentre en el mismo.

Este valor puede ser percibido por diferentes personas dentro de un mismo mercado de manera muy diferente en función tanto de variables demográficas, como condición socioeconómica, sexo, nivel de educación o como afirma Contreras Lévano & Vargas Merino, (2021), la brecha generacional que puede llegar a jugar un papel vital en cómo pueden percibir esa misma utilidad de una manera totalmente diferente. Por tanto, es posible que un padre e hijo, incluso siendo de la misma condición socio económica y sexo, puedan percibir valor de un producto de forma totalmente diferente. Otros autores como Henao, (2007) más bien apuntan a una mirada desde el enfoque sociológico, en donde factores externos como el ambiente o la cultura del individuo serán el principal factor a la hora de determinar la utilidad que le genera un producto. Conocer estas variables resulta vital para realizar una correcta segmentación del mercado y ser exitosos a nivel comercial.

Además autores como Nejad Moosavian, (2016) también hacen la relación de esta teoría con un enfoque aplicado en convertir el “círculo de dolor” en un “círculo de alegría” a través de la decodificación gráfica de las relaciones entre las funciones duales y las funciones de demanda. Así, el valor o utilidad de un producto o servicio serán percibidos por el individuo en función de cómo solucione sus “dolores” o necesidades.

Marco referencial

En el presente apartado se expondrán investigaciones de carácter similar al proyecto planteado, fuentes de información que han contribuido profundamente a la realización de la misma.

Rivera Velasco, (2018) en su investigación realiza un análisis de la condición del sector lácteo en América Latina, en el mismo destaca puntos importantes del sector en determinados países pero llega a conclusiones a nivel regional. Entre sus principales hallazgos podemos destacar: que si bien existen muchas deficiencias en cuanto a lo relacionado a la organización de las empresas Rivera Velasco (2018) “Hay avance y mejoramiento en los procesos, productos existentes que son combinados con el conocimiento e uso de nuevas tecnologías”(p.60) . Por otro lado identificó algunas barreras que minan la innovación en el sector lácteo regional donde destaca los siguientes puntos: ambiental, financiero, conocimiento, tecnológico, institucional, organizativos (Rivera Velasco, 2018).

En cuanto a lo ambiental detectó entre otras cosas, falencias en el tratamiento de residuos poco adecuado; en cuanto a lo financiero identificó una gran desigualdad entre las microfinanzas en el ámbito urbano y rural llegando a la conclusión que las deficiencias en acceso a financiamiento minan la capacidad de innovar de las organizaciones en la ruralidad; en cuanto al conocimiento identifico que existen propuestas articuladas entre las cadenas de valor y los territorios con miras a mejorar este aspecto, pero aun así existen serias deficiencias en cuanto a la innovación y buenas prácticas de producción; en cuanto a lo tecnológico identifico avance significativos en el sector industrial durante los últimos años y en lo organizativo identifico serias deficiencias en cuanto el direccionamiento estratégico y al apoyo desde los estados, profundizando todas las otras problemáticas antes mencionadas y hasta cierto punto convirtiéndolas en estructurales.

Así el estudio concluyó que, si bien existen avances en algunas áreas, los gobiernos deberían brindar más ayudas, establecer mejores políticas públicas que faciliten el acceso a crédito y recurso materiales para los productores, además de brindar capacitaciones a los mismos, todo esto con miras a darle herramienta para continuar innovando.

Alvarez et al.,(2021) en su investigación sobre el performance de las estrategias de creación de valor en explotaciones lácteas del norte de España ha encontrado que si bien en los últimos años ha aumentado el volumen de reducción de leche en el país Alvarez et al., (2021) “cubre el 77.5% del consumo doméstico en 2020” (p.2) y presenta bajísimas cuotas de valor agregado. Por lo que analizan los resultados y estrategias de innovación de los productores en la región (VCS), haciendo la comparación entre las explotaciones ecológicas, innovadoras, de producto único y tradicional. En su investigación descubrieron entre otras cosas que las personas mayores tienen una propensión mucho menor a la innovación; que los diferentes modelos innovan de maneras diferentes, siendo que los modelos tradicionales y ecológicas acostumbran a tener fuentes de ingreso complementarias a la producción láctea, como serían el agroturismo por citar un ejemplo, mientras que las explotaciones innovadoras y de producto único se centran mucho más en minimizar los costes. Además, las explotaciones de producto único acostumbran a presentar mucho menos valor agregado, las empresas innovadoras acostumbran a tener un valor agregado mucho más elevado, suelen ser más adaptables, suelen tener más certificaciones y en el contexto del área de estudio es más probable que reduzcan quesos y los productores tradicionales acostumbran a tener ganado mucho más resistente a las condiciones ambientales.

Así según Alvarez et al., (2021) los resultados revelan que no hay diferencias significativas entre los VCS en términos de beneficio por litro, valor añadido por trabajador y rendimiento cualitativo, mientras que los grupos Ecológico e Innovador presentan los márgenes más altos por litro” sin embargo en un entorno europeo tan competitivo los resultados económicos podrían ir ligados a las capacidades de los administradores.

En su investigación Kapsdorferova et al., (2023) encontraron que, si bien el gobierno ha tratado desde el 2015 de flexibilizar regulaciones, con mira a aumentar el peso de la industria láctea en el país, el hato ganadero nacional se mantiene estable en cuanto a números de reses. Además, las empresas nacionales presentan una elevada propensión a innovar en cuanto a nuevas infraestructuras para el ganado que aumente su eficiencia y bienestar animal en cuanto a productores primarios, mientras que se innova en las áreas procesos y packaging en el sector industrial que según afirman es el tipo de innovación que demanda el mercado y según ellas mismas presentando un balance bastante positivo de sus inversiones. Pero todo esto se ve opacado por una propensión de los consumidores a adquirir alternativas de origen vegetal.

Así la investigación llegó a las conclusiones; la capacidad de las empresas del medio para innovar presenta una correlación a su tamaño; que la pandemia del COVID 19 marco una tendencia sostenida a consumir alimentos más saludables; las políticas de precios son bastante sensibles a crisis de orden internacional; además, un tercio de los consumidores busca reducir su consumo de productos lácteos en detrimento de alternativas que consideren más amigables con el medio ambiente y más saludables; (Kapsdorferova et al., 2023) Existe correlación entre la edad del encuestado, la educación y la preferencia por consumo de alternativas a base de plantas, sumado al mayor consumo de leche debido a la permanencia prolongada de toda la familia en casa. Por último, la investigación presentada sugiere que el sector presenta una financiación deficiente que condiciona la viabilidad de sus proyectos de innovación y la industria debe presentar medidas para mejorar su impacto ambiental y la imagen que presenta ante los consumidores.

Maria Merlino et al.,(2020) en su investigación sobre si el packaging era una alternativa para enfrentar la tendencia en relación a la disminución del consumo de lácteos en el norte de Italia, llegaron la conclusión de que en la región la población no parece tener mayor interés en el empaque de la leche, esto aparentemente se explica por la elevada estandarización de empaques que existe en el mercado, por otro lado el público muestra interés en Maria Merlino et al.(2020)

“un producto fácil de usar y almacenar, producido localmente y que garantice, además, la protección del medio ambiente” (p.14)

En su investigación Benavides & Hughes (2024) Analizan un mercado que lejos de contraerse, mantiene una tendencia al crecimiento. El caso de Costa Rica se destaca por ser uno de los mercados donde el sector lechero crece, alimentado por una pujante industria láctea, que ha mantenido una tenencia cada vez mayor a exportar y un mercado interno cada vez más demandante de alimentos. En este marco los autores destacan el peso que tienen las políticas públicas para generar desarrollo en el sector y como pequeños productores pueden insertarse en los mercados a través de cooperativas siendo según los autores que la mayor empresa del sector en el país es (Benavides Vindas & Hughes Araya, 2024) “la Cooperativa de Productos de Leche Dos Pinos R. L., con una participación constante en torno al 64 % a lo largo del periodo 2017-2023” (p.7). El estudio demuestra que en Costa Rica con los confinamientos resultantes la pandemia del COVID-19 el mercado sufre una contracción de las exportaciones especialmente en leche líquida y helados, que eran sus dos principales productos de exportación en el sector lácteo, pero los otros productos de la canasta exportable mantienen su tendencia al crecimiento en ventas. El estudio sugiere que si bien las importaciones de lácteos han aumentado en los últimos años especialmente de leche fluida, parece haber una correlación entre el aumento de las exportaciones y la entrada en vigencia del tratado comercial entre Estados Unidos y el bloque de países centro americanos conocido como CAFTA, pudiendo significar esto que ante la entrada de nuevos competidores las empresas buscan diversificar su cartera de clientes.

El mismo estudio también destaca el hecho de que las políticas públicas sectoriales son construidas con la intervención de todos los actores del sector, destacando la predisposición de los actores del mercado para trabajar en los siguientes ejes temáticos: la investigación, el desarrollo productivo, el comercio de ganado y el acceso a mercados con un enfoque en la revisión de normas y regulaciones.

Para concluir el artículo establece entre los desafíos a la industria costarricense; la volatilidad de los mercados internacionales, la informalidad y la falta de estándares sanitarios en pequeños productores, costos de producción elevados en comparación a los de países vecinos, presencia de leche adulterada en el mercado, deficiencias educativas y de infraestructura públicas, tendencias internacionales a la reducción del consumo de productos lácteos y el cambio climático.

Pero así mismo el artículo destaca las posibilidades de crecimiento en mercados poco explorados con los cuales el país ya ha establecido tratados comerciales, como podrían ser los de la Alianza de Pacífico, Unión Europea y el (MCCA) o Mercado Común Centro Americano por sus siglas.

Una vez realizado el desarrollo del presente marco referencial identificamos que los principales hallazgos de los diversos autores con respecto a las oportunidades de negocio en la industria láctea son los siguientes:

En su investigación Cannas et al., (2020) destacan el potencial de innovación que existe en cuanto a la cadena de suministros de productos lácteos en Italia. En su estudio describen la necesidad de mantener una cadena de frío estable, y de atender los requerimientos cada vez mayores de los consumidores por adquirir productos que sean ambientalmente responsables. Así mediante su investigación los autores concluyen que existen carencias en cuanto a infraestructura y es preciso invertir más en infraestructura y software de control y planificación, pero parece ser viable el establecimiento de sistemas de transporte intermodal más eficientes y esto no apenas en el sector lácteo, sino también a varias otras industrias.

En conclusión, las investigaciones revisadas revelan un panorama diverso y complejo en el sector lácteo global y regional. Velasco, (s. f.) destaca las deficiencias organizativas y las barreras para la innovación en América Latina, señalando la necesidad de políticas públicas más robustas y accesibilidad a financiamiento para fomentar el avance del sector. Por otro lado, Alvarez et al., (2021) resaltan las diferencias entre modelos de explotación en España, mostrando que la innovación está estrechamente ligada al valor añadido y la adaptabilidad de las empresas. Así mismo Kapsdorferova et al. (2023) al estudiar el mercado eslovaco, subrayan cómo la innovación tecnológica y la respuesta a cambios en el comportamiento del consumidor son clave, a pesar de las tendencias hacia alternativas vegetales.

Además, Maria Merlino et al., (2020) identifican la necesidad de innovación en el empaque para contrarrestar la disminución en el consumo de lácteos en Italia, destacando preferencias por productos locales y amigables con el medio ambiente. En Costa Rica, Benavides Vindas & Hughes Araya, (2024) analizan el impacto de políticas públicas en el crecimiento del mercado lácteo, subrayando desafíos como la volatilidad de los mercados internacionales y la necesidad de mejorar estándares sanitarios y educativos.

Finalmente, Cannas et al., (2020) resaltan la importancia de la innovación sostenible en la cadena de suministro lácteo en Italia, enfatizando la necesidad de mejoras en infraestructura y tecnología para cumplir con las expectativas ambientales de los consumidores.

En conjunto, estas investigaciones enfatizan la complejidad y la urgencia de abordar diversos retos para impulsar la innovación y sostenibilidad en el sector lácteo, desde mejorar las políticas públicas y el acceso a financiamiento hasta adaptarse a cambios en los mercados y preferencias del consumidor.

Marco conceptual

Innovación:

La innovación puede definirse como hacer cosas, nuevas o ya existentes, de nuevas maneras.(Cerón-Tatac, 2020)

Oportunidad:

Momento o circunstancia oportunos o convenientes para algo. (Española, Real Academia de la Lengua, pág. definicion 1)

Valor agregado:

El valor agregado puede definirse como el valor extra o el plus que se le da a una unidad de negocio, un producto o un servicio. Este valor agregado permite la diferenciación y crea competitividad. (Baque Villanueva, L. K., Álvarez Gómez, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A., 2021)

Posición en el Mercado:

La posición en el mercado es la forma en como nos percibe este en función de la competencia como afirma (Alvarado, 2020)

La posición en el mercado nos indica cómo nos perciben los clientes comparándonos con los competidores que venden productos similares a los nuestros, usando como parámetros de comparación el precio y la calidad como referentes primarios y como referentes secundarios, la moda, el estilo y otros atributos pasajeros.

Alimento funcional:

Un alimento funcional se constituye como una opción de alimentación que tiene como fin brindar un beneficio determinado a la salud. Como se afirma a continuación.

Un alimento funcional es un producto que contiene una mayor cantidad de compuestos bioactivos que proveen un beneficio en salud específico, para lograr este contenido de compuestos es necesario aplicar diferentes estrategias tecnológicas que promuevan la estabilidad y retención del compuesto dentro de la matriz alimentaria y la calidad sensorial del alimento, y aumenten la biodisponibilidad de compuestos para promover sus potenciales beneficios en la salud. (Villamil, Robelto, Mendoza, Guzmán, Cortés, Méndez y Giha, 2020)

Cadena de valor:

Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta la entrega del producto o servicio al cliente final. (Y. Gaudin y R. Padilla Pérez, 2020)

Marco Legal

La industria láctea en Manabí presenta un gran potencial para el desarrollo de nuevos productos y negocios. Sin embargo, para aprovechar este potencial, es fundamental conocer el marco legal que regula la producción, comercialización y venta de productos lácteos en la provincia.

Constitución de la República del Ecuador 2008

Si bien la constitución del Ecuador no tiene artículos específicos relacionados a la industria láctea, pero se podría relacionar los siguientes artículos con el tema desarrollado en el presente documento:

Artículo 3 numeral 1: “El estado debe garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes”. La industria láctea puede jugar un papel importante en el cumplimiento de este derecho al proporcionar productos lácteos de calidad a la población nacional.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas

trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

La industria láctea es un sector que genera empleo directo e indirecto en todo el país, por lo que este artículo es relevante para el desarrollo de este sector.

Art. 281.- “La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente”. La industria ganadera se constituye como uno de los elementos centrales para garantizar la soberanía alimentaria y la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados

Ley Orgánica para fomentar la producción comercialización, industrialización, consumo y fijación del precio de la leche y sus derivados

La Ley Orgánica para fomentar la producción comercialización, industrialización, consumo y fijación del precio de la leche y sus derivados establece el marco legal y administrativo para regular, fomentar, fortalecer y asegurar la producción de leche cruda, además brinda un marco regulador para afianzar algunos procesos de producción que tengan a la leche cruda como materia prima. Por último, en esta ley se presentan criterios y definiciones técnicas para normar el sector lácteo del país.

Como elemento a destacar de la presente ley se puede resaltar su artículo 13 donde se dispone la creación del Consejo Nacional de la Leche y sus Derivados como se evidencia en dicho artículo: (Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador, 2022) El Consejo Nacional de la Leche y sus Derivados, es un ente de coordinación estatal y gubernamental, responsable de la vigilancia y seguimiento de las políticas públicas relacionadas con el fomento de la producción, comercialización, industrialización y fijación del precio de la leche cruda y sus derivados.

Por último, en el artículo 35 de la misma ley se enuncia lo que legalmente no puede ser comercializado como leche en el territorio nacional ecuatoriano: (Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador, 2022)

Normativa específica para la industria láctea:

En el ámbito de normativas específicas para el sector lácteo existen muchas regulaciones particulares, que no tienen carácter de ley, pero aun así son de cumplimiento obligatorio para la industria, en este marco se puede destacar las siguientes: instructivo externo condiciones higiénico-sanitarias. - plantas procesadoras de alimentos, alimentos para regímenes especiales, suplementos alimenticios y productos del tabaco emitido por el ARCSA el manual de procedimientos para la vigilancia y control de la inocuidad de leche cruda, emitido por Agrocalidad; Acuerdo ministerial 177 Sostenibilidad Cadena Láctea (MAG); Además de múltiples normas técnicas específicas de cada producto lácteo que son generadas por el INEN, entre muchos otros marcos regulatorios.

Capítulo II

Metodología de la Investigación

Para llevar a cabo el presente trabajo de titulación, se definirán el tipo de estudio, el enfoque, el diseño y los instrumentos de medición a ser utilizados en la investigación. Estos elementos permitirán levantar los datos necesarios para recopilar la información requerida en esta investigación que a su vez se utilizara para identificar oportunidades de negocio para la introducción de nuevos productos dentro de la industria láctea provincial.

Tipo de estudio de la investigación

La presente investigación será de carácter exploratorio. según Vizcaíno Zúñiga et al., (2023) resulta útil cuando se requiere comprender un tema del cual existe poca información de fuentes secundarias, ya que se enfoca en la generación de ideas que sirvan de base en investigaciones permitiendo ajustar su metodología según se descubra nueva información. Emplea métodos como entrevistas, grupos focales, revisión de literatura, observación no estructurada y encuestas preliminares. Su objetivo es generar hipótesis o ideas preliminares para futuras investigaciones, identificando patrones y relaciones emergentes. El análisis cualitativo es fundamental, enfocándose en la identificación de temas y tendencias en datos cualitativos. Generalmente, se utiliza una muestra pequeña y selectiva, priorizando la profundidad de la información sobre su generalización.

En este tipo de investigaciones es posible realizar un análisis y herramientas como el Buyer Persona o el Mapa de Empatía para organizar y presentar la información de manera coherente. Además, contextualiza el fenómeno dentro de su entorno más amplio y es útil para generar preguntas de investigación o hipótesis para estudios futuros. Este enfoque no busca determinar el origen de los fenómenos, sino que se centra en comprenderlos a profundidad y contextualizarlos adecuadamente para su análisis, sirviendo de base para futuras investigaciones. Simultáneamente, este tipo de investigación permite un marco para analizar las múltiples variables de estudio de manera separada, pero al final logra describir la temática investigada de forma global y profunda, llegando a brindar conclusiones.

En ese orden de ideas se puede concluir que estos son los enfoques más adecuados para realizar la presente investigación, ya que existe relativamente poca investigación sólida sobre las problemáticas que aquejan a los productores rurales de la provincia y se pretende estudiar una muestra pequeña tanto de productores, como de comercializadores, con el fin de conocer su realidad actual en busca de reconocer oportunidades de mejora e innovación. Además, se espera que el presente trabajo de titulación pueda contribuir de alguna manera a investigaciones futuras.

Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación propone mediante un análisis con base en investigación documental previa y también recopilados de fuentes primarias y llegar a conclusiones que logren brindar la pauta para establecer una identificación de oportunidades de negocio en el sector de estudio. Con esto en consideración se logró concluir de que lo ideal sería el uso un enfoque cualitativo con una investigación de carácter exploratorio ya que según Vizcaíno Zúñiga et al., (2023) este enfoque brinda gran flexibilidad y una pauta para desarrollar estudios posteriores en función de la necesidad que se presente.

El estudio cualitativo resulta útil para analizar los detalles de una situación y contexto específicos, o para describir cómo una población particular de personas percibe un tema. Este enfoque es especialmente valioso para investigaciones heterogéneas donde el objetivo no es medir magnitudes, sino analizar y comprender la esencia de los fenómenos estudiados por el autor. Así según (Vizcaíno Zúñiga et al., 2023), el enfoque cualitativo comúnmente genera datos en base de entrevistas, información documental, observaciones, etc. Además, analiza los datos desde un punto de vista social, brindando la posibilidad de explorar motivaciones subyacentes y sentimientos de la población de estudio. En este sentido la presente investigación busca encontrar las motivaciones y sentimientos que le han generado las diversas problemáticas que se les han presentado a los empresarios lecheros, siendo así que la investigación debe centrarse en la apreciación de los actores involucrados y no únicamente en datos numéricos como en el enfoque cuantitativo.

De esta forma por medio de revisión bibliográfica y entrevistas de los involucrados en la cadena de valor el presente documento busca determinar las necesidades insatisfechas tanto de productores, como comercializadores y consumidor de lácteos, y se lo espera que los resultados sirvan como una línea base para a futuro generar innovación dentro de la industria láctea de la provincia.

Diseño de la investigación

El diseño utilizado para el presente trabajo de investigación es no experimental y trasversal. Agudelo et al, (2008) mencionan que el diseño de investigación no experimental se caracteriza por la ausencia de manipulación deliberada de variables independientes (causas), por tanto se analizan los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural. Según los mismos autores el diseño de investigación trasversal se define como el cual toma muestras o datos de un solo momento o periodo de tiempo con propósito de analizar y describir su interrelación o incidencia en dicho momento específico.

Instrumentos de recolección de la información

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizará la metodología diseño de propuesta de valor compuesta por Osterwalder que busca identificar alegrías y frustraciones alrededor de una acción. La herramienta de levantamiento de información a ser utilizada para identificar estas alegrías y frustraciones serán las entrevistas, mismas que serán diseñadas a partir de preguntas planteadas en función de la presente metodología. Para sintetizar y analizar los resultados de estas entrevistas se utilizará, como se detallará más adelante son el BM CANVAS, el Mapa de Valor y el Buyer Persona.

En la primera parte, se presenta las frustraciones, tareas y alegrías de un segmento de clientes. Las tareas representan los problemas o necesidades que el cliente busca satisfacer; las frustraciones son los obstáculos que enfrentan en su camino; y las alegrías son los resultados positivos que desean obtener. Esto permite una comprensión profunda de las motivaciones y desafíos de los clientes, y es aplicable tanto a productos como a servicios. Además, identificar esto proporciona una visión clara de lo que impulsa a los clientes y de los factores que pueden mejorar su experiencia. En este caso este elemento va encaminado a estudiar las tareas, alegrías tristezas y tareas de los ganaderos

El mapa de valor, por otro lado, describe cómo la empresa desarrolla los procesos de su BM y se compone de tres elementos clave: la propuesta de valor, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías. La propuesta de valor detalla lo que la empresa ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas. Los aliviadores de frustraciones se enfocan en cómo la empresa puede reducir o eliminar los obstáculos que enfrentan los clientes,

mientras que los creadores de alegrías identifican las formas en que la empresa puede generar resultados positivos y satisfactorios para sus clientes.

Finalmente, el tercer componente busca integrar la información de las fases previas para crear un mapa de valor completo y entender cómo la empresa alivia las frustraciones del cliente, cumple sus tareas y crea alegrías. Este cruce de información es crucial para identificar las fortalezas y debilidades del enfoque actual de la empresa hacia sus clientes. En caso de detectar áreas de mejora, este análisis también permite desarrollar estrategias para abordar las carencias.

Para recopilar esta información de manera efectiva, se utilizarán datos obtenidos directamente del campo mediante entrevistas estructuradas con las partes involucradas adaptadas al modelo de negocio de los productores de la región. Mediante este instrumento se plantea identificar las alegrías y frustraciones que se presentan alrededor de BM actual, para identificar potenciales oportunidades de mejora de propuesta de valor diseñadas para los comercializadores. Con este fin se tomará muestras de información de productores del centro y norte de la provincia, que son áreas que históricamente se han dedicado a la producción láctea.

Con el fin de recoger las necesidades insatisfechas de los comercializadores, estos serán explorados mediante el mismo proceso aplicado a los productores, esto con el fin de validar que la oportunidad planteada a los productores sea efectivamente enfocada a sus requerimientos.

En ese orden de ideas, se procede a entrevistar a productores lácteos con más de 20 cabezas de ganado en sus hatos y más de 20 años en el negocio, esto con la finalidad de tener información sólida en base a la experiencia de los productores. Además, se ha tomado la decisión de recoger la muestra de los cantones Chone y Rocafuerte; ya que Chone presenta la mayor población de ganado de la provincia, mientras Rocafuerte maneja poblaciones también elevadas, en un espacio geográfico reducido. El sur de la provincia no ha sido tomado en consideración para esta investigación, ya que su producción no es representativa.

Los instrumentos de análisis y sinterización de información con el fin de analizar los datos necesarios para elaborar el presente trabajo es el Business Model CANVAS desarrollado también por Osterwalder. Según (Qastharin, 2021) “permite que el modelo de negocio sea simple, relevante e intuitivamente comprensible, sin simplificar en exceso las complejidades de cómo funcionan las empresas”. (p.2) Así el instrumento permite mediante una matriz, mostrar los diferentes elementos

del BM de manera gráfica y de sencilla, facilitando la identificación de áreas a mejorar y la toma de decisiones. Consta de nueve bloques mediante los cuales se expresa como la empresa crea valor, estos bloques son los siguientes: Segmentos de Clientes; Propuestas de Valor; Canales de distribución; Relaciones con Clientes; Fuentes de Ingresos; Recursos Clave; Actividades Clave; Socios Clave y Estructura de Costos.

En la presente investigación este instrumento será utilizado posteriormente al levantamiento de las alegrías y frustraciones de los productores y comercializadores de lácteos en la provincia con el fin de presentar una nueva propuesta de valor para los productores de la industria ajustada a sus requerimientos.

Con el fin de levantar la información necesaria para la utilización de estas herramientas se plantió las preguntas destacadas en el anexo A

Clientes de los ganaderos

Para analizar a los clientes de los ganaderos se ha propuesto realizar entrevistas a los identificados como principales clientes de estos. Siendo así se procede a entrevistar a cuatro dulceros del cantón Rocafuerte desde pequeños con un consumo semanal promedio de 15 litros de leche, hasta grandes con un consumo semanal promedio de 2000 litros de leche. Además, se entrevistó a seis minoristas de productos lácteos (queseros) de los cantones, Portoviejo y Rocafuerte. Por último, dado que los entrevistados mencionaron la posibilidad de diversificar su modelo de negocios hacia la producción de yogures, se procedió a entrevistar a un comerciante minorista dedicado únicamente a la venta de leche pasteurizada y yogures en el Cantón Portoviejo.

Para sintetizar esta información se ha planteado la utilización de instrumentos de sinterización de resultados como son el Buyer Persona y el Mapa de Empatía.

Instrumento de análisis de resultados

El Buyer Persona es un instrumento por el cual se define cual es el cliente ideal o más viable de una organización, esto se basa en datos reales sobre motivaciones, patrones de comportamiento y objetivos. Según Romero Montero et al., (2024) identificar al Buyer Persona requiere entender la experiencias y comportamientos de los consumidores reales para desarrollar productos y servicios que realmente les sean atractivos y pertinente a sus necesidades. Esta caracterización del consumidor incluye aspectos demográficos relevantes, además las

organizaciones pueden mediante este método, mantener un enfoque centrado en el usuario y evitar sesgos.

Dahmer & Maldaner, (2019) mencionan que el Buyer Persona debe de ser diferenciado de la segmentación tradicional de los consumidores, ya que la segmentación representa la porción de mercado escogido por la empresa para ser atendido. Esta agrupación se realiza en función de factores demográficos, geográficos psicográficos y comportamentales, mientras el Buyer Persona va más allá de proveer de simple información cuantitativa, ya que incluye un análisis hábitos comportamentales, características laborales entre otros detalles que brindan una visión más concluyente, facilitando la formulación de estrategias de marketing más direccionadas y efectivas.

Para utilizar esta herramienta se procederá a realizar una segmentación del cliente de los productores de lácteos de la provincia y en función de esos resultados se procederá a definir una terna de entrevistados, cuyos datos serán analizados a profundidad con la finalidad de definir sus motivaciones, patrones de comportamiento y objetivos al momento de adquirir lácteos, con esa información será posible direccionar los esfuerzos comerciales de mejor manera.

Con este fin se ha desarrollado una batería de preguntas presentes en el anexo A. Estas preguntas buscan recabar datos relevantes, como las alegrías y frustraciones de los ganaderos, modelo de negocio, segmento de clientes, entre otros datos relevantes para la presente investigación. Así mismo se plantearon dos baterías de preguntas que buscan recabar necesidades, aspiraciones, requerimientos entre otros datos relevantes sobre los clientes de los ganaderos. Esas preguntas están disponibles en los anexos E y F.

El mapa de empatía es según (Ferreira et al., 2015) un método que facilita el diseño de un BM según las expectativas del cliente, ya que a través del análisis del comportamiento, preocupaciones y aspiraciones del cliente crea un grado de empatía con un cliente específico. De manera sencilla se puede decir que el mapa de empatía es comprender al usuario mirando a través de sus ojos. Según (Valdrich & Cândido, 2018) en este instrumento se puede cruzar la información recolectada al momento de elaborar e BM CANVAS y está conformado por una matriz de seis cuadrantes.

El primer y segundo cuadrantes del Mapa de Empatía dedicado a lo que piensa y siente, intenta comprender las principales preocupaciones, aspiraciones y pensamientos del usuario. El

segundo cuadrante analiza lo que el cliente ve, considerando su entorno y las presiones sociales que enfrenta. El tercer cuadrante, analiza lo que el usuario oye y como esto influye en su opinión. El cuarto y quinto cuadrante se centran en lo que el usuario dice y hace, examinando sus acciones y comportamientos en público, así como lo que verbaliza. El cuadrante final aborda las observaciones que el usuario realiza (dolores/esfuerzos) y sus aspiraciones y éxitos (resultados). En particular, “dolores/esfuerzos” se refiere a la identificación de obstáculos y frustraciones en la satisfacción de sus necesidades informacionales, mientras que “resultados” abarca los deseos y formas en que mide el éxito tras superar sus dolores.

Esta herramienta resulta relevante para esta investigación, ya que, entendiendo a los consumidores, es posible generar valor al usuario a través de pequeños cambios en el BM generando oportunidades de rentabilizar la actividad lechera.

En cuanto al BM CANVAS es una herramienta que se utiliza para representar de forma gráfica y simplificada los distintos componentes de un modelo de negocio existente o para desarrollar un nuevo modelo. Esto se hace con la finalidad de facilitar su análisis y comprensión de las partes, agilitando la toma de decisiones estratégicas. (Sonderegger, 2020)

Así en esta investigación el BM CANVAS se utilizará con el fin de identificar y visualizar de forma gráfica, los nueve componentes clave del modelo de negocio actual de los ganaderos. Esto incluyendo clientes, canales de venta, relaciones, fuentes de ingresos, recursos, actividades y socios clave, estructura de costos y por último la propuesta de valor actual del negocio. En función de esta información se generará una nueva propuesta de valor con miras a mejorar la condición económica de los productores lácteos de la provincia.

Con esta información se pretende elaborar tres prototipos de nuevas propuestas de valor para los ganaderos de la provincia. Estas propuestas de valor serán evaluadas con los entrevistados a través de la Matriz de Feedback con el fin de obtener su apreciación y mejorar estos prototipos con la finalidad de atender de mejor manera las necesidades insatisfechas de los ganaderos. En ese orden de ideas es relevante definir que es una Matriz de Feedback.

Una Matriz de Feedback es una herramienta utilizada para organizar, categorizar y analizar la retroalimentación (o feedback) recibida de diferentes fuentes, como clientes, empleados, socios, etc. Esta matriz permite visualizar y estructurar la información de manera que facilite la

identificación de patrones, áreas de mejora, y oportunidades para tomar acciones correctivas o mejorar un prototipo.

Capítulo III

Estudio exploratorio de las necesidades de los clientes de los consumidores de productos de los ganaderos de la provincia de Manabí

La industria láctea en la provincia de Manabí, Ecuador, representa un componente esencial tanto para la economía local como para el sustento de numerosas familias que dependen de la producción de leche y sus derivados. Esta región, con su rica tradición agrícola y ganadera, ha visto en el sector lácteo una fuente de empleo y desarrollo económico. Sin embargo, como ocurre en muchas regiones del mundo, la industria láctea en Manabí enfrenta diversos desafíos y oportunidades en un contexto de cambios tecnológicos, climáticos y sociales.

El presente análisis busca explorar la situación actual de la industria láctea en el centro y norte de la provincia de Manabí, tomando como muestra de estudio a ganaderos y comercializadores lácteos de los cantones Rocafuerte y Chone y con el fin de buscar identificar oportunidades de negocios. La exploración se realiza en base a los testimonios levantados a través de entrevistas en territorio a los participantes de la cadena de valor de la industria láctea en la provincia.

Al comprender mejor las dinámicas locales, este estudio pretende proporcionar una visión integral que pueda servir de base para desarrollar nuevos modelos de negocio para la industria láctea en Manabí. Para este fin se ha planteado la utilización de diferentes herramientas de análisis de datos, como serían: El BM CANVAS, el análisis del mapa valor actual, el Buyer Persona, y el mapa de empatía. En función de lo identificado en las herramientas antes mencionadas, se procederá a prototipar de forma inicial tres nuevas propuestas de valor que se ajusten a las condiciones identificadas y se levantará una matriz de feedback con los entrevistados.

Para el desarrollo del BM CANVAS el análisis del mapa valor actual se realizó el levantamiento de información en los cantones Chone y Rocafuerte, con una muestra de siete productores, todos ellos con más de 20 cabezas de ganado y menos de 200.

El levantamiento de información mediante entrevistas a ganaderos en la provincia de Manabí tiene el fin de identificar una serie de aspectos fundamentales que reflejan la situación actual de la ganadería en la región, así como las oportunidades y desafíos que enfrentan los productores. En este análisis, se destacarán de forma categorizada en secciones en función de ejes temáticos más relevantes obtenidos de las transcripciones de las entrevistas, con un enfoque en las

preocupaciones, expectativas y vivencias de los ganaderos en su día a día. Se esta forma se plasman los resultados de las entrevistas de la siguiente forma:

Modelo de negocio de los ganaderos

En ese contexto, en el cantón Rocafuerte se identificó que el modelo de negocio está centrado en la producción de leche cruda para satisfacer la demanda de la industria dulcera local. El entrevistado uno, informó que, además de producir leche, se dedica al acopio y comercialización de leche de otras fincas, moviendo aproximadamente 1000 litros diarios de leche destinado mayoritariamente a suplir la demanda de la industria de dulces desarrollada en el cantón, y al faenamiento y venta de carne en una carnicería de su propiedad. El entrevistado dos, además de su actividad ganadera, cultiva diversos productos de ciclo corto en función de la demanda de cada año. El entrevistado tres destacó que además de su actividad ganadera se dedica a la comercialización de insumos veterinarios y alimentos balanceados. El entrevistado cuatro mencionó un modelo de negocio más complejo: vende leche a un productor de quesos de lunes a viernes, quien le dona el suero salado resultante para alimentar cerdos, los fines de semana cuaja y entrega su producción a un minorista, además de mantener cultivos perennes (plátano, coco y cacao) y de ciclo corto que también varío año a año, en función de la demanda del mercado.

Por otro lado, todos los entrevistados del cantón Chone reportan que su principal fuente de ingresos es la producción de quesos, aunque hay variaciones en el modelo de negocio. Los entrevistados seis y siete llegan hasta el consumidor final: el siete entrega quesos a domicilio como afirmo cuando consultado a sobre su clientela:

“El consumidor final. O sea, entregada en domicilios. En su momento yo he entregado a domicilio para, como te digo, captar un poquito más de rentabilidad para el negocio”

El entrevistado seis tiene un local de venta en el centro del cantón Rocafuerte. Como afirma textualmente:

“El queso que elaboramos lo traemos de porque la finca está ubicada en la parroquia Convento perteneciente al cantón Chone. Y nosotros traemos el queso ya procesado y lo vendemos aquí por libra no vendemos a los mayoristas.”

Además, el entrevistado siete ofrece asesoría técnica y consultorías a otros productores. El entrevistado cinco produce queso y mantequilla que entrega en los cantones Pedernales, El Carmen, Rocafuerte y Manta a comerciantes minoristas, cuenta con personería jurídica, y obtiene

ingresos de un proyecto piloto de producción silvopastoril. Este último entrevistado está gradualmente dejando la cría de cerdos debido a la volatilidad de precios causada según él, por el contrabando de cerdos peruanos.

El ganadero cinco afirma también tener planes de invertir más en su planta de procesamiento de lácteos debido a deficiencias en infraestructura de las cuales parece tener una alta conciencia, destacando en puntos como estandarización, packaging, almacenamiento, gestión logística y control de calidad de inputs. Pero al igual que todos los entrevistados en ambos cantones afirma enfrentar dificultades de acceso a crédito. Esta problemática ha limitado sus planes de expansión y ampliación de su cartera de productos, frustrando sus aspiraciones de comenzar a producir yogurt en sus instalaciones. Como dijo textualmente: “digo con una mejor tecnificación de la planta comprando equipo para para elaborar lo que es yogurt, que ya con mano que tenga su conocimiento para que el queso el queso fresco sea de diferentes sabores entonces si se podría hacer ese ese tipo de negociación, pero la inversión sería un costo alto claro” “ya yo creo que la mientras los gobiernos de turno no tomen una política el más blanda para el ganadero con lo que es el sistema del BanEcuador por decirte porque los intereses ahorita en el Banco Ecuador están a 16% y en la banca privada están al 18% o sea estamos en una competencia casi equitativa con el Banco privado con el Banco nuestro que es el que maneja a la economía de nosotros ganaderos y el campesinos, el agricultor. Entonces nosotros no podemos competir prácticamente por los altos precios de interés y esa yo pienso que es la afectación en número uno que tenemos a nivel del sector agropecuario”

Costos operativos

En cuanto a los costos operativos, todos los entrevistados destacan la mano de obra, los costos derivados de enfermedades y mantenimiento de animales, combustible, mantenimiento de instalaciones y alimentación animal. Para quienes producen queso, se suman los costos de suministros como sal y cuajo. Los costos de producción en Rocafuerte son más altos, ya que el clima permite cargas de solo una unidad por hectárea, mientras que en Chone se reportan hasta cuatro o cinco unidades por hectárea con pastoreo intensivo, como es el caso del entrevistado siete que menciona: “Cuatro animales por hectárea, cuatro a 5, siempre tratando de mejorar y dando en suplementación, sal mineral, pasto y en la época seca, silo de maíz” “Yo tengo toda la Hacienda dividida en pequeños cuatro de 2 hectáreas. Ahora ha sido un trabajo de hormiga de muchos años de mi papá y de mi. Pero que se ha venido realizando y afortunadamente lo hemos hecho. Entonces

yo tengo procesos de entrada y de salida. El ganado entra a una a una X altura dependiendo del tipo de pasto y sale a una X altura dependiendo el tipo de pasto y rota por todos los potreros hasta que vuelva a los 21 días a los potreros número uno donde empezaron. Eso lo que hace es que la carga animal, va a aumentar un poco más”

Además, en Rocafuerte las inundaciones y la falta de riego durante la temporada seca incrementan los costos. Los productores allí perciben que el cambio climático ha hecho las estaciones más extremas, aunque la actividad pitahayera local ha sido beneficiosa, proporcionando fruta de rechazo para el ganado. Como afirma el entrevistado dos: “Nos estamos ayudando con la ayuda, del ganado que le traemos, la pitahaya, la rama de la pitahaya para para alimentarse”

Demanda de consumidores

La calidad del producto se destaca como un factor clave en la relación entre los ganaderos y sus clientes. Aunque el precio sigue siendo importante, la calidad es el elemento diferenciador en el mercado. La demanda de los clientes en el caso de ambos cantones se centra en ofrecer productos a buen precio y con frescura garantizada. Según los entrevistados, la leche cruda de la provincia tiene una mayor concentración de sólidos y grasas totales, lo cual es atractivo para la industria dulcera por sus cualidades organolépticas. Esta característica se debe a la raza del ganado y su alimentación.

Relación con clientes

En cuanto a la relación con los clientes mencionan que se manejan relaciones de largo plazo, aparentemente basadas en la confianza. La comunicación con los compradores suele darse por vía telefónica, pero también hay clientes que se dirigen directamente hasta las fincas para comunicarse con los productores.

Competidores

En cuanto a sus competidores los criterios de los ganaderos están divididos, pero se destaca principalmente los productos procedentes de la región Sierra. Por un lado, existe una producción industrial que tiene un Know-how, una infraestructura y unas condiciones fitosanitarias superiores, sumado a unas economías de escala que son difíciles de alcanzar para los ganaderos manabitas. Por otro lado, hay una producción artesanal que tiene unos costos operativos inferiores, resultado del buen manejo genético y de las condiciones climatológicas más favorables para la producción lechera, ya que es bien sabido que el trópico alto las vacas tienen un desempeño lechero mayor y

las razas europeas de alta producción se adaptan mucho mejor que en el trópico bajo donde sufren un elevado estrés calórico y son atacadas constantemente por paracitos y enfermedades.

Sumado a lo antes mencionado la oferta y la demanda se comportan de manera distinta en ambas regiones, causando fluctuaciones de precio entre regiones que se comportan de manera diferente. Además, según los entrevistados en ocasiones la industria lechera en la Sierra mantiene la práctica desleal de la mezclar su producción con leche procedente de Colombia que según los entrevistados entra de contrabando a precios inferiores. Por otro lado, los productores de Rocafuerte dicen no tener competencia directa, si bien se podría inferir que es la leche pasteurizada o la leche cruda de otras provincias, su segmento de clientes demanda leche de alto porcentaje de sólidos totales y de alta frescura para desarrollar su actividad productiva y según ellos nadie más puede garantizar esas dos condiciones.

Un comentario destacable fue el del entrevistado siete, mencionando lo siguiente:

“Eh, a ver. La competencia. ¿Se podría decir que es sana? Hasta cierto punto porque en ocasiones se ha llegado producto de Colombia. Y también producto de la sierra. En realidad, llega un punto en algunos meses del año que la producción baja en mi zona y hay bastante producción de parte de la sierra de la zona del Carchi que está bien. El problema ahí es que venden el producto como si fuese un producto de nosotros. La industria láctea yo creo que debe estar dividida en 2 sectores, el sector de la sierra y el sector de la costa, no por un tema de. De. De regionalismo, no por eso, sino porque estos niveles de producción son distintos y las formas de producción son distintos, y las zonas climatológicas también son distintas. Entonces el tipo de ganado que yo puedo tener entre una zona y la otra va a variar y mis producciones van a variar dependiendo de eso. Entonces también lo que sí varía mucho es el nivel de grasas totales que tiene la leche de la sierra con la leche de la costa. Nosotros hacemos producción láctea a partir de pasto y sal mineral. Ellos utilizan bastante concentrados y silos, bueno también utilizamos silos, pero ellos utilizan básicamente concentrados para poder manejar el tipo de ganado que ellos tienen. La única diferencia ahí es que nuestra leche tiene una cantidad de grasa mayor a lo que ellos tienen, y eso hace posible que mi leche sea más apetecida por el mercado siempre este preguntan los comerciantes, de dónde viene la leche o de dónde viene el producto, de dónde viene el queso y cuando se menciona que es manabita, ellos saben que la calidad es distinta, pero no es porque nosotros tengamos una varita mágica, sino porque sencillamente la cantidad de grasa total que tiene no es la misma. La cantidad de sólidos totales que tiene mi leche es mayor a comparación

que lo que tiene la sierra y como ellos utilizan ya procesos de ultrapasteurización para hacer ese tipo de quesos. Pues nosotros este no lo hacemos, es un queso más criollo, se podría decir con el nivel de asepsia necesario para poder ser consumido, pero con ese valor agregado, básicamente que es que eso criollo manabita.”

Diversificación

En cuanto a la diversificación, salvo excepciones en general los entrevistados se muestran muy abiertos a la posibilidad de diversificar sus fuentes de ingresos, aun que parecen no tener muy claro que acciones tomar. Un hallazgo interesante es que, aunque provienen de un trasfondo cultural y nivel de educación similares, los productores con una condición de haber nacido en el seno de una condición socioeconómica más acomodada parecen tener más claro su estructura de costos, márgenes de utilidad y en consecuencia modelos de negocio más desarrollados y diversificados. Además, los ganaderos con menores extensiones de tierra se mostraban más cómodos con la asesoría brindada por los técnicos del MAG. Esto quizás podría estar relacionado con la mayor propensión a adquirir conocimientos e innovar de las personas con mayor capital social, lo cual coincidiría con lo encontrado en las investigaciones de (Llamoctanta-Huamán et al., 2023) y (Velasco, s. f.).

En cuanto a la inserción de nuevos productos lácteos parece haber una ligera resistencia en ambos cantones por parte de algunos productores, pero en otros también parece haber un sesgo hacia la elaboración de yogures.

Problemáticas que afectan a los ganaderos

Por el lado de las problemáticas que los aquejan, además de las condiciones climatológicas y de la competencia que se mencionó antes. Los ganaderos afirman tener dificultades para acceder al crédito, esta problemática parece como una constante en América Latina, como se evidencia en la investigación desarrollada por (Alvarez et al., 2021).

Además, los ganaderos del cantón Rocafuerte reportan ser constantemente acosados por el abigeato, siendo que la totalidad de los entrevistados del cantón afirman haber sido víctimas del hampa en los últimos 5 años. En este marco ellos reportan sufrir incluso de problemas psicológicos derivados de esta problemática como los son la ansiedad o la dificultad para conciliar el sueño. Esto ha derivado en que muchos opten por abandonar su actividad ganadera por priorizar su salud mental. Lo cual ha derivado en que existan hoy menos productores que atiendan la constante demanda y ha resultado en que los que quedan tenga una demanda mayor que suplir mejorando de

alguna manera su actividad. Un testimonio de esto fue el entrevistado 4, quien mencionó: “Se me roban el ganado. Andan viendo los pillos, cuál es la mejor para llevar. Y el año pasado se me llevaron una vaca que en un solo ordeño me daba 20 litros de leche, otra de 15 y unas cuantas de descarte”

Otro testimonio fue el del entrevistado tres que menciona: “A mí ya me pasó una vez que me robaron, pero a veces le han robado muchos de mis amigos que estaban en la actividad como ha pasado en estos días y uno en mi caso no, yo ando mal, pensando que pasara, porque no hace nada, tú vas a denunciar y mucha gente ya ni denuncia.”

Los entrevistados afirman que estos delincuentes actúan con gran violencia e impunidad y afirman sentirse abandonados por las autoridades. Cabe destacar que no existen datos oficiales sobre el robo de ganado en la provincia ya que gran parte de los perjudicados no denuncian estos actos, pero El Diario Manabita en su tema del día del lunes ocho de Julio del año 2024 (Robo de reses afecta a un 20% de ganaderos, 2024) menciona que el robo de ganado podría estar afectando al 20% de los ganaderos de la provincia.

En cuanto a las deficiencias que se identifican en las fincas con una única excepción todos los entrevistados afirmaron que tienen en mayor o menor medida pendiente la tarea del mejoramiento genético y tres de los entrevistados reconocieron también ser ineficientes al momento de manejar de manera eficiente sus potreros. Además, 3 de los entrevistados reconocieron no tener del todo claro su estructura de costos.

Estructura de costos

En cuanto al costo de mano de obra los productores consultados estos afirman que en general su actividad es familiar, pero aun así en promedio cada finca cuenta con 2.3 funcionarios, siendo que el número máximo de funcionarios en una sola finca fue de 5 colaboradores.

Logística

En lo relacionado a la logística varía de productor a productor, pero en general la tendencia es que los productores sean quienes entregan su producción a sus clientes. Además, es importante mencionar que los entrevistados uno y cinco afirman que realizan labores de recogida de leche en otras fincas y las comercializan ellos, por tanto, serían intermediarios además de productores.

Capacitación

Cuando se les consulta sobre capacitaciones, los ganaderos del cantón Rocafuerte muestran una satisfacción mayor con las acciones tomadas desde el MAG que los productores del cantón

Chone. Se infiere que esto se da por el hecho de estar más cerca a Portoviejo, la capital provincial, quizás tengan un contacto más directo con los técnicos del MAG. Pero también en ambos cantones se menciona que hace falta capacitación en las áreas de manejo de potreros y silos, mejoramiento genético, administración, emprendimiento y otras habilidades económicas y financieras.

Para ejemplificar las respuestas recurrentes de los entrevistados se ha seleccionado los testimonios del entrevistado cinco del cantón Chone y tres del cantón Rocafuerte.

Entrevistado cinco: “Yo creo que el ministerio pues viene a dar la capacitación, o el municipio o el ministerio de agricultura da una capacitación es una vez al año, o una vez al mes, entonces el ganadero no se capacita bien, yo creo que habiendo un técnico en territorio que venga capacitado por lo menos 1 semana entera todo el mes y ganadero se capacita bien pero un día al mes no es justo” “Eh yo creo que en el manejo de potreros, en el manejo de genética en lo que el manejo el ganado cómo deberíamos tratar la ganadería y mejorar la las razas genéticas que no nos parece que en nuestro territorio la producción máxima de litros por vaca es cuatro litros, entonces que no debería ser otro para ver la rentabilidad de la del ganado tenemos que tener vaca de producción de diez litros hacia arriba para poder justificar y a paliar un poco el desafío que tenemos día a día con lo que pasa en el país”

Entrevistado tres: “La verdad que no me puedo quejar. Siempre ha habido capacitaciones a través de la ganadería en nuestro sector de toda índole e incluso por parte del Ministerio. Siempre tienes un técnico en nuestra zona. Y también han dado charlas, incluso hicieron una escuelita pecuaria”

Una observación relevante es que los productores con hatos más pequeños o modelos de negocio menos diversificados parecen estar menos consientes de sus necesidades de capacitación, frente a los ganaderos con modelos de negocio y hatos más desarrollados.

Asociatividad

Cuando consultados sobre la posibilidad de cooperativizarse o desarrollar alguna otra forma de asociatividad, los ganaderos de Chone expresan abertura a la posibilidad, uno de los entrevistados, el cinco afirma de hecho ya ser parte de una cooperativa. Además, dos de los tres entrevistados en el cantón, concretamente el cinco y el siete, destacan en sus intervenciones las experiencias que están siendo generadas desde Corpogan, con la importación de material genético y la asesoría técnica de expertos internacionales (principalmente brasileros y colombianos). Por otro lado, bajo el mismo cuestionamiento los productores del cantón Rocafuerte parecen tener una

alta resistencia a la posibilidad de trabajar de forma colaborativa, todos afirmando con una única excepción haber oído de malas experiencias en otros lugares.

Si bien es sabido que comúnmente no se respetan los lineamientos del ARCSA sobre condiciones fitosanitaria de producción, transporte y almacenamiento de lácteos. Un comentario interesante que realizó uno de los entrevistados de más alto volumen de producción, el número siete, fue en cuanto al reconocimiento de la necesidad de establecer un sistema de trazabilidad de la producción, esto no solo ayudaría a mejorar las condiciones fitosanitarias del producto, sino que también ayudaría a identificar productos adulterados o de contrabando que podrían representar una competencia desleal.

Se cita textualmente el comentario del entrevistado: “Lo que necesitamos es identificación de la trazabilidad del producto, es decir, de dónde viene cada producto y para que al empercha el consumidor final vea y sepa lo que está comprando. Cuando ya nosotros hacemos trazabilidad de un producto, sabemos de qué hacienda viene, de qué vaca y en realidad que viene. Y con ello podemos darle valor agregado a ese producto”

Entre los hallazgos más relevantes del sector, se destaca que todos los entrevistados son hijos de productores lácteos, algunos también son nietos o bisnietos de ganaderos y todos los entrevistados han dedicado toda su vida a este negocio. En cuanto a su modelo de negocio, se encontró que es muy diverso, coincidiendo en que todos practican ganadería de doble propósito.

Todos los entrevistados con una única excepción tienen más de 50 años, en ambos cantones los entrevistados mencionan tener dificultades de acceso a crédito, bajo nivel de tecnificación y deficiencias en la genética del ganado. Por otro lado, los entrevistados afirman tener entre uno y cinco colaboradores en sus explotaciones. Además, a excepción de uno que abandono recientemente a actividad, todos los productores que cuajan o elaboran queso afirman criar cerdos alimentados con suero salado procedente de la producción de quesos como parte de su modelo de negocios. Entre otros hallazgos relevantes se podría mencionar que los entrevistados que complementan su actividad con la cría de cerdos mencionaron enfrentar competencia desleal por parte de cerdos que ingresan de contrabando por la frontera sur.

Entre otros datos interesantes a considerar son que en el Cantón Rocafuerte los entrevistados manejan promedios de producción de hasta 12.5 litros de leche por vaca, mientras en Chone si bien también se encontraron promedios de hasta 8.3 litros por unidad animal se

presentaron promedios hasta de cuatro litros por vaca siendo este valor inferior a los cinco litros que reporta en promedio la provincia. En este marco también se aprecia que en Chone se presentan cargas animales de hasta 4.5 unidades por hectárea en sistemas de pastoreo de alta densidad, esto sería muy complicado de realizar en el cantón Rocafuerte por temas climatológicos, en este cantón por otra parte se encontró fincas con cargas animales incluso de una unidad por hectárea, siendo un promedio claramente muy inferior a lo que se presenta en Chone.

Con esto se puede inferir que los entrevistados en Rocafuerte han trabajado de mejor manera la eficiencia genética del ganado, mientras que en Chone se trabaja un uso mucho más eficiente de los potreros, aunque esto también está relacionado con la caracterización climatológica del cantón.

Figura 5 Canvas del modelo de negocio lechero actual en la provincia



En base a los datos recopilados por medio a las entrevistas realizadas a los productores lácteos, se ha definido que la propuesta de valor de los productores lácteos de la provincia es hoy en día es a siguiente: Productos lácteos a buen precio, con frescura garantizada.

La relación con los clientes es ágil, confiable y estable en el tiempo, adaptado a las características específicas de cada cliente (personalizada). La segmentación de los clientes se da a través de comerciantes de productos lácteos en el centro de la provincia y familias manabitas. Los canales de comercialización son teléfonos y puntos de venta directos. En cuanto a los recursos claves se destacan los siguientes: Tierras, infraestructuras, vehículos y capital humano.

Los socios clave en la industria son los veterinarios, los organismos del estado y los comerciantes. En la estructura de costes podemos destacar los siguientes puntos: mano de obra, alimentación, mantenimiento, suministros veterinarios e insumos para producción de quesos. Por último, los productores afirman que sus fuentes de ingreso son las siguientes: venta de productos lácteos, agricultura de ciclo corto, cultivos perennes (plátano y cacao), producción de cárnicos (Porcicola y vacuno), producción de madera (sistemas de producción ganadera silvopastoril)

Así se puede evidenciar que el BM de los productores de la provincia parece ser en algunos casos medianamente diversificado, pero a su vez se genera poca diferenciación y poco valor agregado. Así mismo en algunas explotaciones se evidencia una tendencia más o menos marcada a generar innovación incremental.

En ese orden de ideas se podría resumir los hallazgos segregados por cantones de la siguiente manera:

Rocafuerte

La industria láctea en Rocafuerte se enfoca en la producción de leche cruda para abastecer la industria dulcera local. Los productores diversifican sus ingresos con actividades comerciales y cultivos tanto de ciclo corto, como perennes. Sin embargo, enfrentan altos costos operativos debido a las condiciones climáticas, como inundaciones en temporada de lluvias y sequías severas. Esto requiere una gestión cuidadosa de recursos hídricos y riego, lo que aumenta los costos.

El acceso al crédito es un problema significativo, limitando la capacidad de los productores para invertir en mejoras tecnológicas y expansión. La inseguridad por el abigeato también afecta gravemente a los ganaderos, causando problemas psicológicos y provocando en consecuencia que

algunos abandonen la actividad. Este ambiente de inseguridad y la falta de apoyo de las autoridades locales complican las operaciones diarias.

En el cantón también se cuenta con un mercado más estable aprovechando la alta concentración de sólidos en la leche local, lo cual es muy valorado por sus clientes.

Chone

En Chone, la producción de quesos es la principal fuente de ingresos, con algunos productores llegando directamente al consumidor final a través de la venta directa y entregas a domicilio. La diversificación de modelos de negocio es común, con productores que también se arriesgan con servicios de consultoría técnica y participan en proyectos piloto de producción silvopastoril.

A pesar de las dificultades para acceder al crédito, los productores en Chone están más abiertos a la cooperación y asociatividad. Esta apertura podría facilitar el intercambio de conocimientos y recursos, fortaleciendo sus operaciones. El enfoque en mejorar la capacidad productiva es clave y la voluntad de capacitarse es más marcada en este cantón.

General

Ambos cantones enfrentan competencia de la región Sierra, donde las condiciones para la producción lechera son diferentes, con mejores infraestructuras y economías de escala. Además de enfrentan la competencia del contrabando. A pesar de estos desafíos, los productores se esfuerzan por mantener relaciones comerciales basadas en la confianza, priorizando la frescura y calidad de sus productos.

Para lograr un crecimiento sostenible, es crucial mejorar la infraestructura y la capacitación técnica en áreas como manejo de potreros, administración y emprendimiento. Aunque hay resistencia en algunos casos, la colaboración y la innovación son fundamentales para fortalecer el sector lácteo en la región.

Figura 6 Perfil del Mapa de Valor actual de los ganaderos de la provincia



Como se mencionó en los capítulos anteriores se procede a levantar los creadores de alegrías y los aliviadores de dolor. Para este fin se tomó la misma muestra de la herramienta anterior y se adaptó la información para desarrollar la síntesis del modelo de negocio actual.

Buyer Persona

Para la elaboración de esta herramienta de análisis de resultados se ha levantado la información en base a la metodología y las preguntas planteadas previamente en el capítulo dos y sus respuestas presentes en sus respectivos anexos. Levantada la información requerida para esta herramienta se encontraron los siguientes datos:

Aspectos demográficos de los clientes

En los aspectos demográficos, una parte considerable de los consultados fue esquivista a la pregunta de su edad, pero entre los que contestaron y lo que se estima de los que no quisieron contestar, se puede promediar en torno a 40-45 años. Los comerciantes de quesos son mayoritariamente varones, pero también se evidenció una importante participación femenina. El nivel académico de los entrevistados es por lo general secundario, pero uno de los consultados afirma tener títulos de cuarto nivel. En el apartado de la antigüedad del negocio, la edad promedio fue de 14 años.

Aspectos comerciales

Los comerciantes afirman que el grueso de sus ventas se da en sus locales físicos al consumidor final, pero también se dan ocasionalmente ventas al por mayor. Estos locales ofertan una variedad considerable de productos, algunos se presentan como despensas además de queserías, otras se dedican a vender productos relacionados con la dieta tradicional como pueden ser embutidos tradicionales, masa de tortillas, natilla, maní, salpíeta, etc. En cualquier caso, la constante es que todos los entrevistados es la comercialización de quesos frescos, queso duro, mantequilla blanca y requesón.

En relación al volumen de venta, los comerciantes, especialmente los más grandes, se sienten incómodos de responder. Los dos más reconocidos y que se infiere tienen un volumen de ventas mayor prefirieron directamente no contestar a la pregunta alegando un tema de seguridad personal. En cualquier caso, el promedio de ventas de los que sí contestaron fue de nueve punto cinco quintales semanales o 950 libras semanales de queso entre fresco y duro. Siendo que el comerciante que menos queso movía reportaba ventas semanales de tres quintales y el que mayores ventas reportó mencionó que vendía hasta 24 quintales por semana.

Proveedores de los clientes

En el aspecto de los proveedores, afirman que mantienen relaciones con múltiples proveedores en todos los casos procedentes de San Isidro, Chone y Flavio Alfaro y buscan sobre todo proveedores que les brinden calidad y precio constantes. En ese marco, afirman que una vez encuentran un proveedor con el cual se sienten cómodos, mantienen relaciones de largo plazo con ellos.

Como afirma el entrevistado 12 en cuanto a la calidad: “Yo no cambio proveedor por uno nuevo que si me traiga más barato. Ya conozco a la persona que me vende es la calidad del producto y no los cambio”

Como afirma el entrevistado nueve: “El queso viene de Flavio Alfaro”; El trece “son todos de Chone de la parte de Convento”; El seis “o traemos de porque la finca está ubicada en la parroquia convento perteneciente al Cantón Chone, nosotros traemos el queso ya procesado y lo vendemos aquí por libra”; El diez “uno es de Chone, otros de Flavio Alfaro Y de San Isidro”; El doce “ En mi caso viene de Chone de convento”

Desafíos encontrados por los comerciantes

En función a los desafíos que enfrentan con los proveedores, afirman que presentan una alta volatilidad de precios. Además, en los últimos años la calidad del producto ha venido disminuyendo. Otro tema en el cual coinciden con los ganaderos es en la dificultad que tiene en el acceso a crédito, esta problemática también fue descrita por (Velasco, s. f.) lo cual indicaría la presencia de un problema en común con otros países de la región.

Cuando consultados sobre la calidad, afirman ser el principal factor diferenciador de un proveedor y a su vez para ellos mismos, ya que lo que busca el cliente es el buen sabor del producto. Pero así mismo reportan que algunos proveedores tienen problemas para mantener una calidad y sabor estándar, lo cual afecta negativamente al negocio y espanta a los consumidores.

En relación a sus necesidades, los comerciantes mencionan que hace falta promoción de sus productos. Además, dos de los entrevistados mencionan que en general el sector tiene deficiencias serias en la trazabilidad del producto. Esta afirmación coincide con lo encontrado en las investigaciones de (Velasco, s. f.) y (Benavides Vindas & Hughes Araya, 2024) al parecer esta deficiencia es un problemática regional.

Cuando consultados en relación actualización de conocimiento y capacitación las respuestas fueron muy diversas, tres de los consultados se mostraron reacios a capacitarse, ya que consideran saber lo que necesitan para desarrollar su actividad, pero dos más mencionaron que se encuentran capacitándose en programas de emprendimiento dictados por el municipio y uno

menciona que identifica que necesita capacitarse, pero aún no sabe cómo. Por último, el comerciante con mayor nivel de estudios fue justamente el que mencionó tener más deficiencia en esta área, mencionando que está constantemente actualizándose y recibiendo asesoría de organizaciones como Maquita Cushunchic y universidades. Además, solo uno de los entrevistados afirmó asistir de manera periódica a ferias empresariales.

Comunicación con los proveedores.

La comunicación con los productores normalmente se da por vía celular, aunque también se da de forma personal tanto a pie de potrero, como en los locales físicos de los queseros. Y la logística se maneja tanto con entregas en el local como con recogida de productos en las fincas.

Un ejemplo de esto sería lo expresado por el entrevistado diez: Yo por decir mis proveedores, yo llamo por teléfono, me vienen a dejar el queso.

En el apartado de las motivaciones de los comerciantes, estos afirman que sus principales motivaciones, además de la económica, son preservar las tradiciones ya que algunos han heredado el negocio de sus padres, y otra motivación afirman ser el contacto y buena relación con los clientes. La sensación que dejan los entrevistados es que realmente disfrutan de su actividad.

Expectativas de los comerciantes

En el aspecto de las expectativas, una parte de los comerciantes afirman que desean diversificar su cartera de productos con miras a hacer crecer su negocio y mantenerlo en el tiempo, pero la mitad de los entrevistados comentan que no tienen expectativas de crecer ya que se sienten atemorizados por la criminalidad.

Como afirmaron los entrevistados doce “Le comento que estoy cómodo como estoy, no tengo ninguna expectativa de extender” y el nueve “Lo que tengo creo que es suficiente y bueno, lo que es inseguridad, que si está. Bastante, eso sí, necesitamos para todo el mundo. Está tranquilo para vivir una forma tranquila, pero sí de todo el mundo necesita seguridad”

En el apartado de la diversificación de productos, la totalidad de los consultados afirman tener interés de diversificar su cartera de productos, el tema radica en que también la mitad de los consultados no tienen claro qué productos podrían insertarse. Además, se identificó un sesgo con

relación a la comercialización de yogurt por parte de los que respondieron sobre el cuestionamiento de diversificar su cartera de productos.

En cuanto a productos complementarios e insumos varían mucho de local a local, pero una constante fue que los comerciantes no manejan marcas propias o packaging. El único comerciante que maneja una marca propia menciona que su modelo de negocio tiene que ser orientado al volumen de ventas, ya que debido a sus costos de venta y embalaje son superiores, y sus márgenes de utilidad son inferiores.

Un comentario bastante relevante fue el realizado por uno de los entrevistados de Portoviejo. La entrevistada en cuestión mencionó que la mayor demanda de sus clientes está en el queso y el requesón, por lo cual analizó la posibilidad de insertar sus productos en retailers, pero más allá de las dificultades para cumplir con los requerimientos normativos legales, identificó que sus clientes actuales buscan su producto por considerarlo natural y saludable, mientras que para entrar al retailer, se le solicitaba que se adicte su producto con el fin de aumentar su vida útil, por lo cual si bien entraría en un segmento con gran potencial, cambiaría mucho su modelo de negocio, por lo cual la idea continua en análisis.

Figura 7 Buyer Persona Minoristas de lácteos



Aspectos demográficos

En cuanto a los dulceros del cantón Rocafuerte respecto a los aspectos demográficos, se puede promediar en torno a 58 años, se evidenció una participación femenina y masculina igualitaria. El nivel académico de los entrevistados es por lo general secundario, pero uno de los consultados afirma tener títulos de cuarto nivel. En el apartado de la antigüedad del negocio, la edad promedio fue de 42 años y salvo una excepción dos generaciones siendo que tres de los 4 consultados heredaron el negocio de sus madres.

Aspectos comerciales

Los dulceros afirman que el grueso de sus ventas se da en sus locales físicos a consumidor final, pero también es muy común las ventas de encargos para evento o regalos también se dan ocasionalmente ventas al por mayor. Estos locales ofertan una variedad considerable de productos, siendo que en el cantón Rocafuerte se elaboran a la fecha cerca de 150 variedades de dulces.

En cuanto al volumen de venta, los dulceros afirman que es muy variable, pero uno de los consultados afirmó que las ventas se disparan cuando hay temporada playera, para el día de las madres y fin de año, llegando a duplicar la demanda. En cuanto al volumen de leche se estableció un promedio de consumo de 835 litros por semana, pero se estableció que hay consumos promedio desde los 15 hasta los 2000 litros semanales de leche.

Aspectos operativos

En el aspecto de la mano de obra dos de los cuatro entrevistados afirmaron tener una colaboradora, uno afirmó trabajar de manera autónoma, y el último menciona que su fuerza laboral fija está situada más o menos en quince a dieciocho colaboradores, pero en momentos de alta demanda puede alcanzar hasta los cincuenta colaboradores.

En cuanto a los proveedores, afirman que mantienen relaciones con múltiples proveedores en todos los casos procedentes del cantón y buscan sobre todo proveedores que les brinden calidad ante toda, ya que si un lote de dulces sale al mercado con baja calidad podría afectar gravemente la reputación de la dulcería. En ese marco, afirman que una vez encuentran un proveedor con el cual se sienten cómodos, mantienen relaciones de largo plazo con ellos, pero también afirman que suelen tener una opción de respaldo.

La comunicación con los productores normalmente se da por vía celular, aunque también se da de forma personal tanto a pie de potrero. En la mayoría de los casos los ganaderos o intermediarios entregan la leche directamente en la dulcería, pero se puede dar el caso de dulceros que van hasta a finca a recoger la materia prima.

En cuanto a insumos la totalidad de los entrevistados afirman comprar todo al por mayor, con el objetivo de generar economías de escala y buscar un sabor más homogéneo, en este marco uno de los entrevistados afirma trabajar directamente con los ingenios azucareros ya que demanda de una calidad específica de azúcar. En todo caso los entrevistados afirman que en este apartado lo más importante es el precio y la confiabilidad que le brinden los proveedores.

En cuanto a actualización de conocimiento y capacitación las respuestas fueron más o menos homogéneas, siendo que todos los entrevistados se encuentran constantemente aprendiendo o desarrollando nuevas recetas, pero solo uno de los entrevistados frecuenta ferias sectoriales.

Una consideración importante es que solo uno de los entrevistados tiene una marca propia

Motivaciones y expectativas de los dulceros

En cuanto a las motivaciones de los dulceros, estos afirman que sus principales motivaciones, además de la económica, son preservar las tradiciones ya que algunos han heredado el negocio de sus padres.

En el aspecto de las expectativas, los dulceros afirman que desean hacer crecer su negocio mejorar su posicionamiento tanto en el mercado local como internacional, ya que hay dulce que va para el exterior y mantener su negocio en el tiempo.

En cuanto a la calidad, afirman ser el principal factor diferenciador de un proveedor ya que de esto depende grandemente la calidad de los dulces, y lo que lo que busca el cliente es el buen sabor del producto.

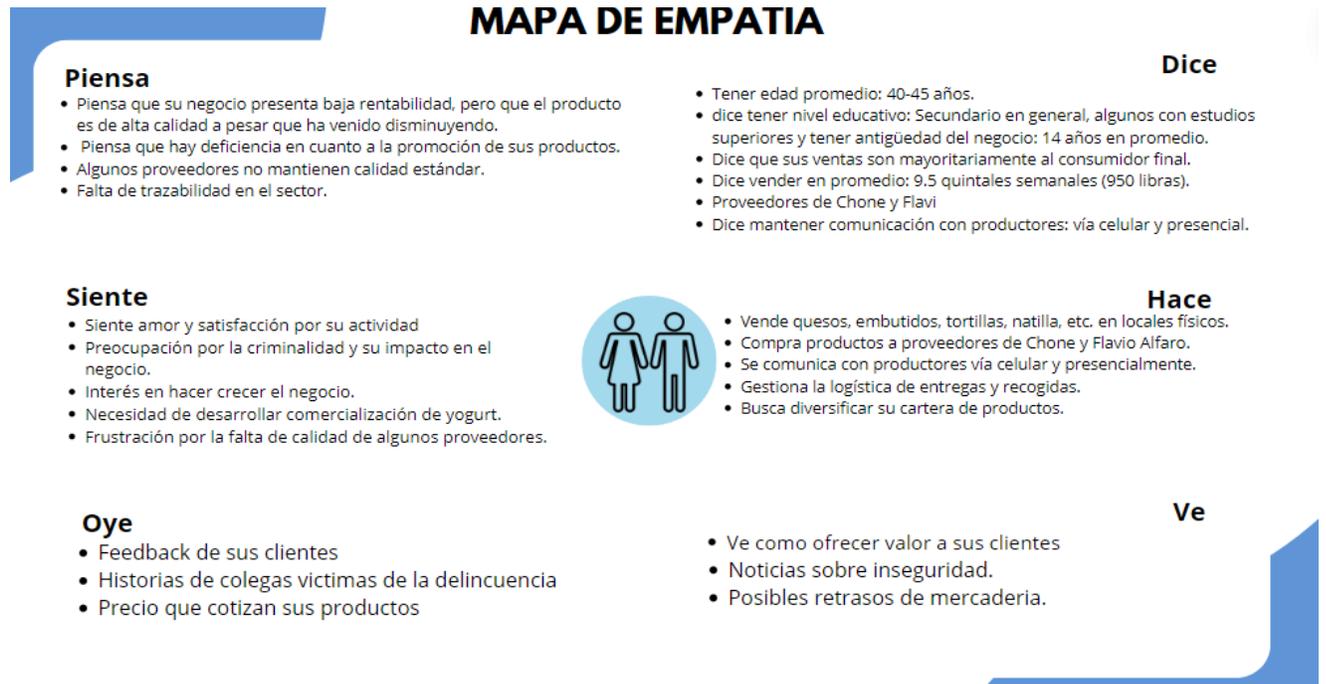
En cuanto a la diversificación de productos, los consultados afirman que, si bien su negocio se centra en dulces tradicionales, están constantemente desarrollando y aprendiendo nuevas recetas para mantenerse competitivos en un mercado dinámico.

Figura 8 Buyer Persona Dulceros



Mapa de Empatía

Figura 9 Mapa de Empatía comerciantes de lácteos



En el mapa de empatía se evidencia como los comercializadores de productos lácteos de la provincia piensan que el producto que venden es de alta calidad, esto a pesar de que afirman en los últimos años han visto una merma en la calidad de este. Además, piensan que tienen deficiencias en cuanto a la promoción de producción, también piensan que falta trazabilidad en el sector y que los productores no mantienen una calidad estandarizada teniendo variaciones de sabor en sus quesos y mantequillas de semana para semana.

Los comerciantes dicen tener edades en torno de 40-45 años y tener niveles educativos secundarios, a pesar de que uno de los consultados menciona que tiene títulos de cuarto nivel. Mencionan que el grueso de sus ventas está dirigido al consumidor final, y que en promedio venden 950 libras de queso por semana provenientes de proveedores de Flavio Alfaro y Chone. Además, dice que se comunica constantemente con los productores por vía celular. También dicen que es injusto que los intermediarios cobren más caros los productos en invierno ya que es el momento del año en donde hay más oferta de productos lácteos en la provincia.

Los comerciantes afirman sentir mucho gusto por su actividad, pero a su vez reportan una gran preocupación por la criminalidad, esto se evidenció al momento de hacer las entrevistas, algunos de los consultados se mostraron muy abiertos a colaborar siempre que ellos se mantengan al otro lado de las rejas que han instalado en sus locales y otros prefirieron no contestar algunas preguntas alegando que su respuesta ponía en riesgo su seguridad física y por otro lado algunos reportaron que no desean que su negocio crezca ya que podrían ser víctimas del hampa. También una parte los queseros mencionan que sienten deseo de que su negocio crezca y se diversifique, pero así mismo dicen sentirse frustrados cuando la calidad y los precios son inconstantes.

Los consultados dicen que venden queso, embutidos, tortillas, natilla, maní, salpíeta entre otros productos, procurando probar el sabor de cada lote que llega para garantizar su sabor y calidad. Además, buscan constantemente coordinar entregas de producto para tener siempre productos frescos disponibles para la venta y buscan diversificar su cartera de productos

Los entrevistados escuchan el feedback de sus clientes con miras a siempre atender su demanda y siempre están pendientes de escuchar la cotización que maneja la competencia y as historias de colegas que han sido víctimas de la delincuencia.

Los comerciantes ven constantemente formas de generar valor a sus clientes y ven como podrían solventar posibles retrasos en las entregas de productos. Además, ven constantemente en las noticias y redes sociales historias de personas que son víctimas de los criminales.

Figura 10 Mapa de Empatía Dulceros Rocafuerte



A continuación, se resume la información de la siguiente manera:

Los dulceros piensan que su producto es de alta calidad, fundamentada en la importancia de utilizar leche de primera clase. Creen firmemente que mantener relaciones duraderas con proveedores confiables es clave para el éxito. La búsqueda de socios confiables para todos sus insumos es una prioridad constante para asegurar la excelencia de sus dulces

Se sienten profundamente orgullosos de su herencia y tradición familiar, lo que impulsa su interés por expandir el negocio. Sin embargo, existe una preocupación latente sobre cómo la calidad de la leche podría impactar negativamente la reputación de sus productos. Esta mezcla de orgullo y preocupación motiva su deseo de innovar y desarrollar nuevos productos.

Escuchan atentamente el feedback de sus clientes, que a menudo comparten historias de cómo sus dulces viajan a otros países. Están siempre escuchando ideas sobre dónde ofrecer sus productos y consideran estas opiniones valiosas para su crecimiento.

Dicen tener una edad promedio de 58 años y experiencia de 42 años en el negocio, muchos dulceros han heredado sus empresas de sus madres. A menudo critican la leche pasteurizada por no cumplir con sus estándares debido a su bajo contenido graso. menciona que la demanda de dulce es volátil pero manejable y dicen que existe una relación estrecha entre su negocio y el turismo.

En sus prácticas diarias, producen más de 150 tipos de dulces tradicionales con ingredientes frescos y de alta calidad. Venden sus productos tanto en locales físicos como a través de pedidos, comprando insumos al por mayor para maximizar las economías de escala. Participan en ferias locales y están siempre en busca de nuevas recetas y técnicas para mejorar sus ofertas.

Observan con satisfacción que sus productos son apreciados en el extranjero, pero también son conscientes del competitivo mercado que los obliga a innovar constantemente. Enfrentan el desafío de reducir costos operativos para seguir siendo competitivos, mientras aseguran la calidad de la leche mediante muestreos regulares.

Prototipado inicial de nuevas propuestas de valor

En función de lo analizado se procede a desarrollar de manera inicial las siguientes tres propuestas de valor. Estas serán socializadas con los entrevistados a través de nuevas entrevistas y consultas vía WhatsApp para confirmar que se ajusten a sus necesidades o críticas e identificar posibles sugerencias o ideas de mejora.

Idea uno: Asociatividad de ganaderos

En función de la información recabada se identificó que trabajando de forma mancomunada los productores podrían desarrollar economías de escala y tener mayor acceso a recursos económicos, financieros, tecnológicos e ingresar a nuevos mercados, lo cual atendería algunas de sus necesidades insatisfechas. Una particularidad es que esta idea no se presentara a los productores pertenecientes al cantón Rocafuerte, ya que se identificó que ellos son resistentes a la idea de la asociatividad.

Figura 11 Propuesta de valor Asociatividad de ganaderos



ASOCIATIVIDAD DE GANADEROS

Propuesta de generacion de valor

Una asociacion es un gran equipo donde todos los miembros trabajan juntos para ser más fuertes y exitosos. Imagina que varios ganaderos, como ustedes, se unen para compartir conocimientos, recursos y esfuerzos con un objetivo común: mejorar la producción y comercialización de la leche y sus derivados.

BENEFICIOS:

- ✓ Acceso a Tecnología
- ✓ Innovación y Desarrollo
- ✓ Acceso a canales de Comercialización
- ✓ Financiamiento y apoyo institucional
- ✓ Capacitación y Asesoría

A quien va dirigida la propuesta?

- Productores de leche
- Empresas de procesamiento de lácteos
- Proveedores de insumos
- Entidades gubernamentales
- Organizaciones no gubernamentales (ONG)
- Instituciones financieras
- Empresas de transporte y logística
- Profesionales de diversas aéreas

Idea dos: plan de estandarización

Al momento de entrevistar a los comercializadores de productos lácteos se identificó las problemáticas de la deficiencia en estandarización de los productos lácteos de la provincia. Esta problemática es evidente sobre todo en el queso, ya que una semana tiene un sabor y nivel de sal totalmente diferente al de la semana anterior, aun siendo del mismo productor.

Se cita nuevamente de forma textual el comentario del entrevistado seis: “Lo que necesitamos es identificación de la trazabilidad del producto, es decir, de dónde viene cada producto y para que al empercha el consumidor final vea y sepa lo que está comprando. Cuando ya nosotros hacemos trazabilidad de un producto, sabemos de qué hacienda viene, de qué vaca y en realidad que viene. Y con ello podemos darle valor agregado a ese producto”

Además, según lo relatado por los clientes, existen dificultades al momento de las entregas, ya que en ocasiones el producto llega en mal estado a los consumidores, y por la falta de lotización, es difícil rastrear en que punto y que cantidad de producto se vio afectado. En este marco se presenta la siguiente idea.

Figura 12 Propuesta de valor plan de seguimiento, estandarización y generación de valor

PLAN DE SEGUIMIENTO, ESTANDARIZACIÓN Y GENERACION DE VALOR LACTEO

Propuesta de generacion de valor

Se busca que a través de buenas prácticas y reglamentos internos, garantizar la buena condición del producto a la hora de la entrega. Además, se propone establecer mecanismos de trazabilidad y lotización, con el fin en caso de existir contaminantes en el producto, saber en donde y que cantidad de producto fue afectado.

Además, de manera similar a cómo se trabaja en la industria farmacéutica, se plantea recompensar las compras de los clientes con capacitaciones relacionadas con sus actividades económicas, fomentando así la fidelización y las relaciones a largo plazo con los clientes.

BENEFICIARIOS:

Esta propuesta de valor va dirigida a los dulceros y ganaderos del canton Rocafuerte como alternativa para atender de mejor manera la demanda de leche en el canton.

BENEFICIOS:

Mediante un proceso de estandarización se garantiza que la leche siempre tenga la misma calidad, ayudando a obtener subproductos con una alta calidad. Además la capacitación continua ayudaría a mejorar la competitividad de la industria.



Idea tres: programa de mejora de material genético con fines comerciales

Entre las deficiencias identificadas por los productores se destaca la pobre calidad genética de los hatos de la provincia, pero también los mismos entrevistados mencionaron la dificultad que existe en cuanto a las inversiones necesarias como expresan los entrevistas

Del entrevistado cinco “deberíamos tratar la ganadería y mejorar las razas genéticas que nosotros porque en nuestro territorio la producción máxima de litros por vaca es cuatro litros entonces que no debería ser otro para ver la rentabilidad de la del ganado tenemos que tener vaca de producción de diez litros hacia arriba para poder justificar y a paliar un poco el desafío que tenemos día a día” el entrevistado tres “muchas, muchas personas se meten a la genética, pero no saben que hay que alimentar. Hay que dar buen manejo y también ver el medio ambiente donde vamos a desarrollar nuestra ganadería y eso lo que causa una pérdida” y el entrevistado siete “La genética va a hacer posible de que yo pueda tener rendimientos mayores. Ya sin necesidad de aumentar mi hato ganadero.”

En este marco se propone rentabilizar la inversión necesaria para contornar esta limitación mediante la comercialización del material genético obtenido del proceso de mejora.

Figura 13 Propuesta de valor programa de mejora y comercialización de material genético

PROGRAMA DE MEJORA Y COMERCIALIZACION DE MATERIAL GENETICO

Propuesta de generacion de valor

Este programa tiene como objetivo principal invertir en mejorar la calidad genética de su ganado enfocado en las condiciones de la region, mejorar su rendimiento y rentabilizar su actividad productiva a través de la comercialización del material genético resultante, lo que se traduce en una mayor productividad y rentabilidad para ustedes.

BENEFICIOS:

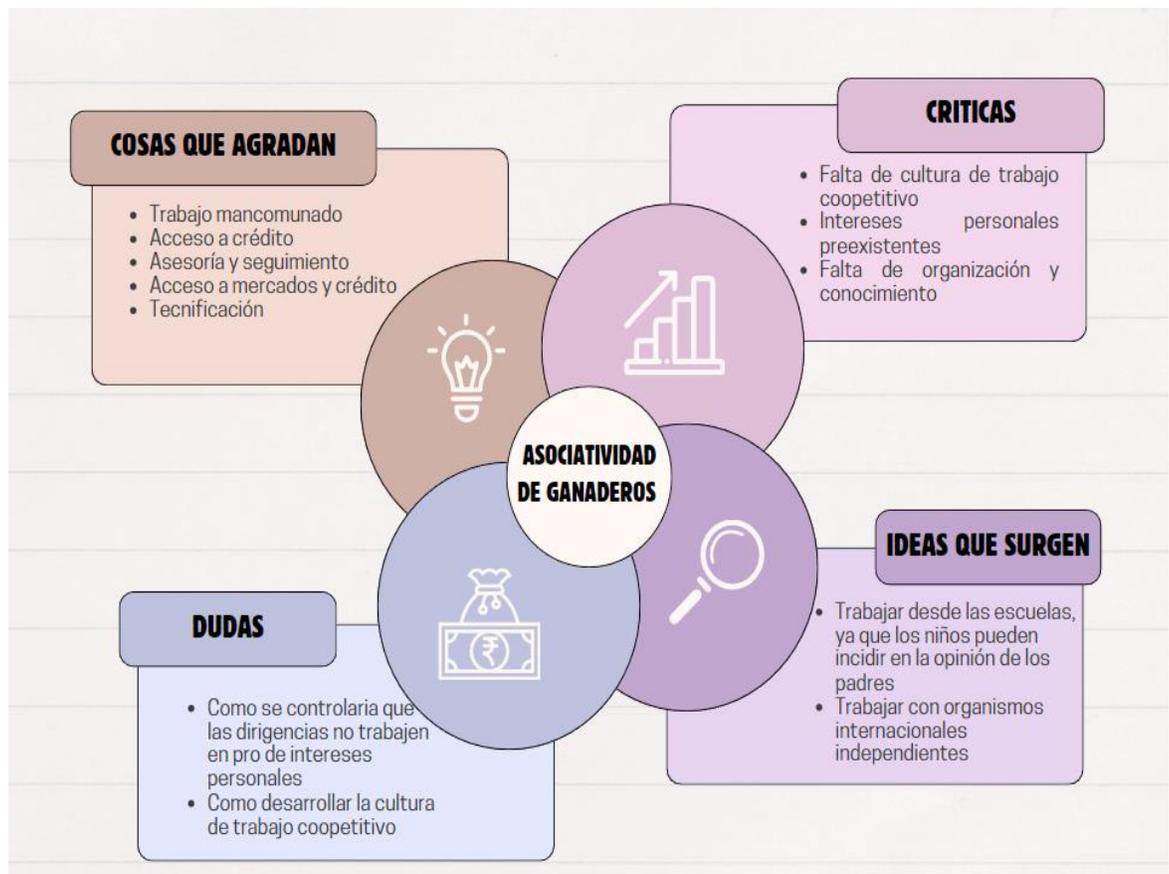
- ✓ Mejor Producción de Leche y Carne
- ✓ Mayor resistencia al Calor y Humedad
- ✓ Resistencia a Enfermedades y Parásitos
- ✓ Mejoras en calidad de leche carne
- ✓ Nueva fuente de ingresos resultante de la venta de material genético



Matriz de feedback

Una vez presentados los respectivos prototipos a los entrevistados, se plantea el análisis de resultados a través de la herramienta de la Matriz de Feedback. Para el desarrollo de esta herramienta se buscó a los entrevistados de fases anteriores de a investigación, se socializo las ideas de forma preliminar y se les consulto sobre su opinión al respecto. Las respuestas de los consultados están planteadas en el inciso de los anexos.

Figura 14 Matriz de feedback asociatividad de ganaderos



En rasgos generales la idea parece agradar a los productores, pero surge la duda de como contornar la falta de cultura de trabajo cooperativo. Además, los consultados expresan su preocupación ante la posibilidad de que lo dirigentes trabajen en favor de intereses personales y no en función de los objetivos comunes de los asociados. Para terminar los consultados expresan que históricamente no ha existido una buena organización en el sector.

En este marco sería necesario trabajar un tema de educación e idiosincrasia, ya que el único argumento o aspecto negativo que presentaron los entrevistados es el tema de la desconfianza hacia los otros posibles asociados. Además, sería necesario establecer reglamentos y normas que mediante mecanismos estandarizados y metas preestablecidas de cumplimiento permitan evaluar el desempeño de los dirigentes.

Por otro lado, los ganaderos sugirieron trabajar con los niños de las escuelas, ya que ellos podrían ser el motor de cambio para las comunidades. Otra sugerencia fue trabajar el tema con la asesoría y seguimiento de organismos internacionales independientes. Lo que evidencia nuevamente el tema de la falta de confianza.

En este marco se ha establecido las siguientes acciones a corto y largo plazo con la finalidad de contornar estas preocupaciones que presentan los ganaderos.

Acciones a corto plazo

Con el fin de fortalecer la comunicación y la confianza, primeramente, se presenta la necesidad de organizar talleres donde se explique de manera clara y detallada los beneficios de la clústerización, los roles de los miembros y los dirigentes, y cómo se tomarán las decisiones de manera transparente. Además, realizar visitas a clústeres de otras regiones que hayan tenido éxito para que los ganaderos puedan conocer de primera mano los beneficios de trabajar en conjunto. En este marco es necesario involucrar a líderes comunitarios para promover la idea de la cooperación y el trabajo en equipo.

Así mismo existe la necesidad de realizar un análisis detallado del mercado para identificar las oportunidades y los desafíos que enfrenta el clúster, además de establecer objetivos claros y medibles para el clúster, a corto, mediano y largo plazo, desarrollar estrategias de comercialización efectivas para los productos del clúster. Con esto en mente sería más sencillo el planteamiento y la medición del cumplimiento de indicadores de gestión.

También se plantea la necesidad de ofrecer cursos de liderazgo a los potenciales dirigentes para que desarrollen habilidades de negociación, comunicación y resolución de conflictos.

Pudiendo incluso trabajar desde las escuelas o los niños de la comunidad para formar líderes a largo plazo

Otra necesidad es la de capacitar a los miembros en temas de contabilidad básica y gestión financiera para que puedan participar activamente en la toma de decisiones económicas del clúster. Esto permitiría también establecer mecanismos de control y transparencia.

En ese orden de ideas se podría organizar asambleas generales de manera regular para que los miembros puedan participar en la toma de decisiones y supervisar el trabajo de los dirigentes. También se debería crear comités de control integrados por miembros del clúster para verificar el cumplimiento de los acuerdos y la transparencia en la gestión de los recursos. Y por último se debería establecer auditorías externas periódicas para garantizar la buena gestión y la transparencia del clúster

Decisiones a largo plazo

A largo plazo se debe manejar una elección cuidadosa de los dirigentes y establecer criterios claros para la selección de los dirigentes, priorizando aquellos que demuestren un compromiso genuino con el desarrollo del clúster y habilidades de liderazgo, implementar un proceso de selección transparente y participativo, involucrando a todos los miembros del clúster.

Por otro lado, es necesario establecer alianzas tanto con el gobierno local, como con organismos no gubernamentales internacionales para obtener apoyo técnico y financiero. Además, de colaborar con otras organizaciones de productores para compartir experiencias y conocimientos. Por último, sería interesante trabajar con instituciones académicas para desarrollar proyectos de investigación y transferencia de tecnología.

Con el fin de crear economías de escala y ganar más visibilidad se podría establecer una marca colectiva que represente a todos los productores de la región, lo que permitiría una mayor visibilidad y negociación con los compradores. Así una vez se acceda a certificaciones los productores podrían utilizar una marca o Isotipo común que permita que el consumidor identificar que el producto cuenta con una estandarización.

Sería interesante desarrollar marcas o empaques atractivos y que transmitan la calidad y tradición de los productos, pero sin afectar de forma contundente la estructura de costos de los productores. Para este fin sería interesante crear una narrativa en torno a la marca que conecte con la identidad cultural de la región y desarrollar una comunidad en redes sociales donde los productores puedan interactuar con los consumidores, compartir recetas y resolver dudas. Además, se podría colaborar con influencers locales para promocionar los productos y llegar a un público más amplio.

Figura 15 Matriz de feedback Trazabilidad y estandarización



En esta propuesta los consumidores muestran un gran interés y parecen gustar mucho de la idea, pero los consultados mencionan la necesidad de controles estatales para el cumplimiento de estándares y realización de muestreos, además mencionan que faltaría trabajar mucho en el tema cultural. En este marco se necesitaría trabajar de forma articulada con algún órgano de control estatal como el ARCSA o Agrocalidad, ya que se evidencia una gran desconfianza en relación a prácticas desleales de otros productores que puedan falsear información.

En cuanto a las ideas que surgen es la promoción a través de redes sociales, ya que el negocio de los dulces, cada vez se desarrolla por medio de redes sociales.

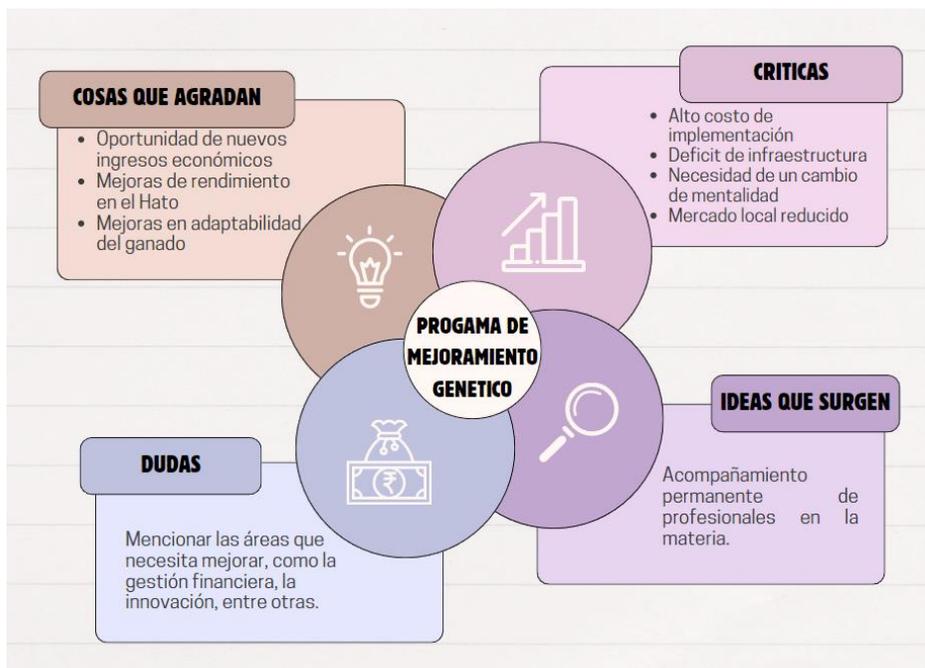
Un tema que no parece generar ni dudas, ni preguntas, ni comentarios fue el de los premios por metas de compras, con lo cual quizás la idea debe ser socializado o reconsiderada.

Así en función de estos resultados se plantea una serie de acciones a tomar basadas en el feedback para contornar las dudas y desafíos que detallan los ganaderos.

Con el fin de fortalecer la confianza del productor en implementar la idea y del consumidor en adquirir el producto es necesario establecer alianzas formales con organismos reguladores como el ARCSA o Agrocalidad para garantizar el cumplimiento de normas y la calidad de los productos. Además, es relevante implementar mecanismos de certificación para obtención de certificaciones de calidad para los productos lácteos, lo que brindará una mayor garantía al consumidor. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación permitiría medir el impacto de las acciones implementadas y realizar los ajustes necesarios. Para esto sería necesario brindar capacitación a los productores en buenas prácticas de manufactura y en el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

Otro aspecto relevante sería desarrollar campañas informativas para educar a los consumidores sobre los beneficios de los productos lácteos locales, los estándares de calidad y las prácticas de producción responsables.

Figura 16 Matriz de feedback programa de mejoramiento genético



Los consultados muestran interés en contornar la limitación de la baja calidad genética en la provincia, pero existen dudas, ya que creen que la inversión sería demasiado elevada tanto en tiempo, cuanto, en recurso económicos, además a una parte de los consultados les preocupa la carencia de la infraestructura necesaria y el mercado local reducido. Por otro lado, una parte los consultados parecen tener dudas sobre la resistencia climatológica que puedan tener los primeros ejemplares. Entre las recomendaciones, se sugirió que exista un acompañamiento permanente de profesionales experimentados en el área.

Así en función de estos resultados se plantea una serie de acciones a corto, medio y largo plazo para contornar las dudas y desafíos que detallan los ganaderos

Acciones a corto plazo

Se debe organizar diálogos abiertos y conversatorios transparentes con los involucrados, también se requiere organizar reuniones informativas con los ganaderos, presentando los beneficios y casos de éxito en otras regiones para explicar en detalle los beneficios del programa, así como los costos y beneficios asociados.

Además, se requiere realizar estudios detallados para determinar el costo real de implementación del programa, considerando las necesidades específicas de cada región, ya que los requerimientos en los cantones secos como Rocafuerte son distintos a los requerimientos de cantones con precipitaciones más constantes como es el caso de Chone. En función de estos se debe seleccionar razas o líneas genéticas que se adapten a las condiciones climáticas y productivas cada sector, garantizando su resistencia y productividad.

Se requiere también evaluar la infraestructura existente y determinar las inversiones necesarias para garantizar el éxito del programa (centros de inseminación artificial, bancos de semen, etc.) y buscar alianzas con instituciones públicas y privadas para acceder a recursos y conocimientos técnicos. Además, se requiere identificar fuentes de financiamiento potenciales, como programas gubernamentales, cooperación internacional o créditos blandos, y socializarlas con los ganaderos, para poder conversar en cifras exactas con ellos.

Por último, resulta necesario utilizar un lenguaje sencillo y ejemplos prácticos para aclarar las dudas sobre la inversión y la tecnología involucrada que puedan presentar los ganaderos.

Acciones a mediano plazo

Se requiere implementar un programa de capacitación integral para los ganaderos, que incluya temas como manejo reproductivo, selección genética, alimentación y sanidad animal. Además, se requiere crear una red de técnicos especializados para brindar asistencia técnica a los productores. Por último, se evidencia la necesidad de realizar pruebas piloto de adaptación en condiciones de campo para evaluar el desempeño de los nuevos ejemplares.

Acciones a largo plazo

Resulta necesario implementar un sistema de monitoreo y evaluación para medir el impacto del programa y realizar los ajustes necesarios en el material genético que se está desarrollando. Así mismo se requiere mantener una comunicación constante con los ganaderos para informar sobre los avances del programa y resolver cualquier inquietud.

El mercado local puede ser una limitante, pero también una oportunidad. Se pueden explorar alternativas, como el desarrollo de nuevos mercados explorando la posibilidad de exportar productos a mercados regionales donde exista una mayor demanda y condiciones climatológicas similares. En este marco se podrían realizar estudios de factibilidad de exportación de material genético a regiones con características climatológicas similares a las de la provincia, como pueden ser regiones de trópico bajo boliviano, costa norte peruana o las regiones del caribe colombiano.

Capítulo IV

Generación de Nuevas Oportunidades de Negocio para los Productores Lácteos de la Provincia de Manabí

De modo general se definió que los creadores de alegrías de los productores lácteos de la provincia son: las mejoras en genética, innovación empresarial y programas de capacitación. En cuanto a los aliviadores de dolor se encuentran: fomento a consumo de alimentos lácteos, seguridad física, asesoría de profesionales y mejor acceso a crédito.

En cuanto a los trabajos del cliente se definió que los productores en cuanto a los trabajos sociales aspiran a ser reconocido como un empresario de alto nivel. En cuanto a los trabajos funcionales se identificó que es gerenciar de manera correcta su operación y por último en cuanto a los trabajos emocionales se identificó que los ganaderos requieren de seguridad y paz.

Con respecto a las alegrías de este grupo se identificó: mejorar su eficiencia, conservar sus tradiciones, generar encadenamiento con otras industrias, contar con una producción de alta calidad, contar con buen clima y capacitarse.

Por último, en el apartado de las frustraciones se evidencia: limitado tiempo libre, robos continuos, cambio climático, baja rentabilidad, enfermedades y muerte de animales, limitaciones en infraestructura, retornos económicos a muy largo plazo, dificultad para calcular costos, falta de capacitación y cultura empresarial, baja competitividad, capacidad para invertir deficitaria y limitado acceso a financiamiento.

Así se podría sintetizar esta información de la siguiente manera. Los productores lácteos de la provincia aspiran a ser reconocidos como empresarios exitosos y mejorar su eficiencia. Para lograrlo, necesitan apoyo en áreas como la genética, la innovación empresarial, la capacitación y el acceso a crédito. También enfrentan desafíos como el robo, el cambio climático, la baja rentabilidad y la falta de infraestructura.

Las iniciativas que promuevan el consumo de lácteos, la seguridad física, la asesoría profesional y la capacitación pueden ayudar a aliviar las frustraciones de los productores y contribuir a su éxito. Además, mejorar el clima empresarial, facilitar el acceso al financiamiento y fortalecer las cadenas de valor podrían tener un impacto positivo significativo en el sector lácteo de la región.

Una vez analizados los datos levantados durante el proceso investigativo, se procederá a presentar las nuevas propuestas de valor finales a los ganaderos en función de las oportunidades de negocio que se han identificado a lo largo del presente trabajo investigativo y procurando generar aliviadores de dolor a los ganaderos.

Formación de un clúster ganadero para el norte de la provincia de Manabí

El norte de la provincia de Manabí posee un potencial significativo para el desarrollo ganadero, gracias a su tradición agrícola y ganadera, y la dedicación de sus productores locales. Sin embargo, como se ha analizado a lo largo de este documento, la competitividad del sector enfrenta desafíos que limitan su crecimiento, tales como la fragmentación de los productores, la falta de acceso a tecnologías avanzadas, problemas de acceso a crédito, la escasa capacitación técnica, y la dificultad en acceder a mercados más amplios. Estos obstáculos impiden que los ganaderos locales aprovechen al máximo las oportunidades que el mercado les ofrece.

Ante este contexto, surge la necesidad de buscar soluciones que permitan fortalecer la cadena de valor ganadera en esta región, promoviendo la cooperación entre los actores del sector, mejorando la eficiencia productiva, y potenciando la comercialización de los productos derivados de la ganadería. Una de las estrategias que ha demostrado ser efectiva en contextos similares es la conformación de un clúster ganadero, una agrupación geográfica de empresas e instituciones interrelacionadas que, a través de la cooperación y la competencia, buscan incrementar su productividad y competitividad.

En ese orden de ideas resulta importante definir que un clúster. Según Porter, (1999) “Los "clústeres" son concentraciones geográficas de compañías e instituciones, conectadas entre sí, en un lugar particular. Incluyen proveedores de insumos especializados y de infraestructura especializada” (p.1) En el contexto ganadero es una concentración geográfica de empresas, instituciones, y otros actores relevantes del sector ganadero que colaboran y coopiten entre sí, con el fin de mejorar su productividad, eficiencia, y competitividad. Este clúster abarca toda la cadena de valor de la ganadería, desde la producción primaria (cría y manejo del ganado), pasando por la transformación de productos (procesamiento de carne, leche, y otros derivados), hasta la comercialización y distribución.

El clúster ganadero incluye no solo a los productores ganaderos, sino también a proveedores de insumos (como alimentos balanceados, medicamentos veterinarios, y equipos), instituciones de investigación y desarrollo, universidades, organizaciones de apoyo técnico, entidades financieras, y otros actores que juegan un papel clave en el fortalecimiento del sector. La interacción entre estos actores, a través de redes de cooperación y competencia, permite la generación y difusión de conocimientos, la innovación tecnológica, y el acceso a mercados más amplios.

Entre los beneficios de un Clúster Ganadero podemos destacar los siguientes:

La formación de un clúster facilita la colaboración entre los diferentes actores de la cadena de valor, lo que se traduce en la optimización de recursos, reducción de costos, y acceso a tecnologías avanzadas. Esto permite a los productores y empresas del clúster ser más competitivos en el mercado nacional e internacional.

Así mismo los clústeres promueven la innovación mediante la colaboración entre universidades, centros de investigación, y empresas. La cercanía y cooperación entre los actores facilita la transferencia de conocimientos y tecnologías, acelerando la adopción de prácticas y tecnologías innovadoras que mejoran la productividad y calidad de los productos ganaderos.

Por otro lado, un clúster ganadero bien organizado puede mejorar el acceso a mercados más amplios y exigentes. La agrupación de productores permite alcanzar economías de escala, lo que facilita la negociación de mejores condiciones comerciales y la incursión en mercados internacionales. Además, se pueden desarrollar estrategias conjuntas de comercialización y promoción.

Los clústeres también permiten la inversión en infraestructuras compartidas, como plantas de procesamiento, laboratorios de control de calidad, o instalaciones de almacenamiento y distribución. Esto reduce los costos individuales de inversión y mejora la eficiencia del sector en su conjunto.

Otro punto importante a mencionar es que la concentración de actores en un clúster facilita la capacitación y formación continua de los trabajadores y empresarios del sector. Esto contribuye a mejorar las competencias y habilidades, lo que a su vez aumenta la calidad y productividad de la mano de obra.

Además, un clúster ganadero consolidado es atractivo para inversionistas externos, ya que representa un ecosistema productivo y competitivo. La inversión en el clúster puede provenir de entidades públicas, privadas, o internacionales, lo que impulsa aún más el desarrollo del sector.

Por último, la cooperación dentro de un clúster facilita la implementación de prácticas ganaderas sostenibles, como el manejo eficiente de recursos naturales y la adopción de tecnologías limpias. Además, un clúster bien organizado es más resiliente frente a crisis económicas o ambientales, debido a su capacidad de respuesta colectiva y adaptativa. Este punto es especialmente relevante ya que los ganaderos son especialmente susceptibles al cambio climático.

Con todo esto en mente y en función de la información levantada a lo largo del proceso investigativo esta idea se sustenta en las necesidades insatisfechas que tienen los ganaderos de la provincia. Así, la formación de un clúster podría de alguna manera visibilizar y ayudar a paliar deficiencias que tienen los ganaderos.

En ese orden de ideas existen problemáticas que desatendidas que afectan a los ganaderos a nivel regional como afirma (Velasco, s. f.) “el gobierno debe de asegurarse de estar capacitándolos Igualmente, crear entidades financieras o mejorar las existentes por medio de una política que facilite el acceso a créditos” (p. 71). En este marco la formación de clústeres se presenta como una posible solución a esta problemática, como afirma (Ruiz Corrales, 2022) los clústeres apuntan al desarrollo de las comunidades rurales de actores público-privados y aportan a la inserción a mercados, mejoramiento de procesos productivos , a la diversificación etc.

En apartado de la innovación el Clúster se convierte en un motor de generación de innovación como afirman Martínez y Martínez, (2010)“La innovación va a seguir siendo el elemento que garantice el mantenimiento de las ventajas competitivas dinámicas de las empresas del clúster, siendo importantes los esfuerzos que en ese campo deberán realizar sus pequeñas y medianas empresas” (p. 21) Además, como afirma Ruiz Corrales, (2022) “la innovación responde a las capacidades de los ganaderos para poder incluir la tecnología en el manejo del ganado bovino, eso conlleva” (p.22)

figura 17 Propuesta de valor de los ganadero1



Programa de estandarización y seguimiento

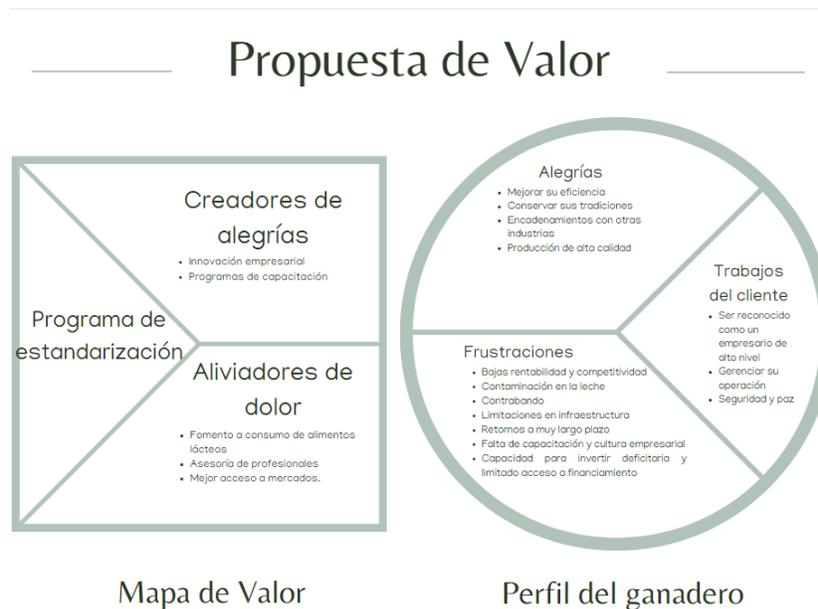
En la provincia de Manabí, especialmente en la producción de queso, se ha identificado una marcada deficiencia en la estandarización de los productos lácteos. Esta falta de consistencia se manifiesta en variaciones significativas en el sabor, nivel de sal y otras características organolépticas del queso de una semana a otra, incluso cuando el producto proviene del mismo productor. Esta variabilidad afecta negativamente la percepción del consumidor sobre la calidad del producto y puede limitar su aceptación en mercados más exigentes o generar que la clientela migre a la competencia.

Además, los problemas relacionados con la entrega y conservación de los productos lácteos son comunes. En ocasiones, los productos llegan en mal estado a los consumidores debido a deficiencias en la cadena de frío, manejo inadecuado durante el transporte, o almacenamiento incorrecto. La ausencia de un mecanismo de lotización y trazabilidad dificulta identificar y corregir los puntos críticos donde el producto pudo haberse deteriorado, lo que aumenta el riesgo de que se distribuya a los consumidores sin que se puedan tomar medidas correctivas eficaces.

La implementación de sistemas de estandarización y trazabilidad en la producción de lácteos en Manabí es una estrategia clave para mejorar la calidad del producto, incrementar la eficiencia operativa, y fortalecer la confianza del consumidor. Los beneficios de estas prácticas son evidentes para todos los actores involucrados en la cadena de valor: los productores mejoran su competitividad y acceso a mercados, los comercializadores reducen riesgos y optimizan sus operaciones, y los consumidores obtienen productos de alta calidad y seguridad garantizada. Por lo tanto, se recomienda a los productores de lácteos de la provincia adoptar estas prácticas como parte de su estrategia de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

En este marco se plantea la estandarización de procesos a través de la utilización de fichas técnicas, estos documentos permiten según Streitwieser, (s. f.) “conocer las características del producto, los análisis, en el caso de proveedores de insumos, materiales, equipos la ficha técnica proporciona información que servirá de referencia en la recepción materia prima, materiales de insumos para clasificarlos como producto conforme o no” (p. 23). En ese orden de ideas se pretende insertar estos documentos tanto para productores, cuanto para comerciantes. Estas fichas se deberían trabajar en función de lo establecido en las normas técnicas INEN NTE 1828 e INEN NTE 9:2012, sumados a estándares internos de nivel, sólidos totales, y en el caso de quesos de cuajo y nivel de sal.

figura 18 Propuesta de valor de los ganadero 2



Programa de mejoramiento genético

Como se ha analizado a lo largo de esta investigación el sector ganadero en la provincia presenta múltiples deficiencias, pero esto se evidencia especialmente en lo que respecta al rendimiento productivo de los hatos. Una de las principales limitaciones es la adaptación genética del ganado a las condiciones climáticas del trópico bajo, caracterizado por altas temperaturas, humedad elevada y la presencia de diversas enfermedades y parásitos. Estas condiciones afectan negativamente la productividad, el bienestar animal, y la rentabilidad de las explotaciones ganaderas.

Es importante definir que es el trópico bajo, se refiere a las regiones tropicales ubicadas a bajas altitudes, cercanas al nivel del mar. Estas zonas se caracterizan por tener temperaturas elevadas durante todo el año y alta humedad, lo que crea un clima cálido y húmedo y se encuentran según Gaviria-Uribe., (2012) “por debajo de 1000 m de altitud” (p. 1)

El mejoramiento genético mediante la introducción y promoción de razas adaptadas al trópico bajo se presenta como una solución estratégica para superar estos desafíos. Estas razas, que han evolucionado o han sido desarrolladas específicamente para prosperar en climas tropicales, pueden ofrecer una serie de ventajas en términos de resistencia al calor, tolerancia a enfermedades endémicas, eficiencia en la conversión de forrajes locales, y mejor rendimiento en la producción de carne y leche.

En este punto se destaca la experiencia del clúster cárnico de Córdoba en Colombia donde se destaca la adaptación satisfactoria de los cebuinos y sus cruces a las condiciones del 63 % de las exportaciones en el área de estudio como afirma Ruiz Corrales, (2022) “la opción de respuesta de cebuinos y sus cruces se registra un 63%; lo cual indica que los productores tienen razas que ya se adaptaron a la zona y rodeos con buena adaptación a las condiciones climáticas” (p .85) En la misma investigación se menciona que el restante de explotaciones no trabajaron con genética de origen cebuina.

Si bien el modelo de negocio en Córdoba está enfocado a la producción cárnica, es relevante analizar la experiencia en la región, por el hecho de presentar una caracterización climatológica muy similar a la del norte de la provincia de Manabí. Presentando condiciones de trópico bajo con 5 meses de estación seca muy marcada, alto nivel de humedad y temperaturas

promedio de entre 26 y 28 Celsius. Además, existen experiencias de ganado cebuino con características lecheras, como el Gyr lechero o el Gyrolando.

La adopción de razas adaptadas al trópico bajo no solo tiene el potencial de aumentar la eficiencia productiva de los hatos en Manabí, sino que también contribuye a la sostenibilidad del sector a largo plazo, al reducir la dependencia de insumos externos y mejorar la resiliencia de los sistemas ganaderos frente a los desafíos climáticos y sanitarios. Este enfoque, complementado con la adecuada capacitación y apoyo técnico a los ganaderos, puede marcar un punto de inflexión en la ganadería de la región, permitiendo a los productores locales maximizar el valor de sus recursos naturales y mejorar su calidad de vida.

El buen manejo genético busca aumentar los rendimientos de las explotaciones ganaderas de la provincia. En este marco afirma Ruiz Corrales, (2022) “el manejo de los bovinos repunta en la producción, ya sea, mediante la ganancia de peso o en su defecto a través de la producción de leche, que son los rubros de mayor importancia para los productores” (p.23)

Este apartado propone un plan integral para la implementación de programas de mejoramiento genético en el norte de Manabí, centrado en la selección e introducción de razas bovinas adaptadas al trópico bajo, pero sobre todo se plantea rentabilizar esta inversión con la venta del material genético resultante, ya que se ha identificado que esta limitación no se da únicamente en la provincia, sino en toda la región.

figura 19 Propuesta de valor de los ganadero 3



Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Realizado el presente trabajo investigativo se puede concluir que las diversas posibilidades de negocio en la industria ganadera de la provincia de Manabí dan pie a insertar múltiples productos y servicios diferentes, pero la innovación incremental basado en la reorganización de los recursos existentes, se establece como la mejor alternativa ya que daría una eficiencia y competitividad que hoy se hecha en falta en el sector.

Si bien la realidad actual que enfrentan los ganaderos a nivel provincial es profundamente desafiante y compleja ya que actualmente la industria láctea en la provincia de Manabí se ve seriamente afectada por múltiples problemáticas como serían la baja competitividad, el abigeato, el clima adverso, la falta de infraestructura, acceso a crédito deficiente, la baja capacitación y tecnificación del sector. La industria láctea de la de Manabí presenta múltiples oportunidades para generar nuevos modelos de negocio a través de la innovación incremental. En este marco para paliar estas problemáticas se requiere del compromiso tanto de actores estatales, en forma de capacitación, controles, construcción de infraestructura, ayudas financieras entre otras; como del sector productivo a través de inversión directa en el sector, sobre todo en las áreas de la trazabilidad y registros, tecnología e innovación, genética, y diversificación de sus modelos de negocios.

A nivel internacional existen antecedentes de éxito en la innovación incremental a través de la atención a nichos con necesidades insatisfechas en el contexto de los modelos de negocio de la industria láctea. Un ejemplo de esto sería los casos de Colombia que ha generado el modelo de negocio de las asesorías internacionales enfocadas a mejorar la eficiencia de las operaciones ganaderas y como otro caso de éxito se puede mencionar el de Costa Rica, donde si bien la industria láctea ha desarrollado un crecimiento general a través de hacerse competitivo en el mercado internacional a través de la firma de tratados comerciales, en el país se ha desarrollado fuertemente un modelo de negocio alrededor de la exportación de helados

Las necesidades de los ganaderos en la provincia son diversas y complejas, pero a través de la investigación realizada en territorio se puede concluir que los principales clamores del sector son la seguridad, la capacitación y el acceso a crédito.

Entre las diversas posibilidades que se estudiaron para atender las necesidades insatisfechas de los ganaderos en la provincia se destacan las posibilidades de generar un programa de estandarización de productos, ya que a través de este se generaría valor a los consumidores y sería una herramienta para ayudar a los productores a encontrar anomalías, como la contaminación de la leche o lotes de leche de origen irregular (contrabando); la clusterización del sector que ayudaría a los pequeños y medianos productores a generar economías de escala, mejorar el acceso a crédito, realizar inversiones conjuntas, entre muchos otros beneficios que los ayudarían a competir de forma más equilibrada con los grandes competidores del sector, sobre todo los de la región sierra y contornarían varios de los dolores identificados durante el poseso investigativo; y por último la mejora genética con fines comerciales que no solamente mejoraría la baja eficiencia de los hatos, si no que generaría un modelo de negocio nuevo que complementaría la tradicional ganadería doble propósito.

Recomendaciones

El estudio de investigación que se realizó, enfocado en las necesidades y dolores reportados por los ganaderos de la provincia a lo largo del levantamiento de información, en función de esto se procede a elaborar las repuestas de valor que se presentan en el presente trabajo investigativo. Para colocar en práctica estas propuestas de valor, resulta de utilidad para los ganaderos que deseen implementar estas propuestas para incrementar la oferta de su actividad económica trabajen de la mano junto con actores estatales y con asesoría de expertos en la materia, ya que la implementación de cualquier propuesta a gran escala requiere el respaldo y la colaboración de instituciones gubernamentales para garantizar el acceso a recursos, la creación de políticas favorables y la supervisión adecuada. En este marco es fundamental establecer alianzas estratégicas con ministerios, agencias gubernamentales, y gobiernos locales para obtener financiamiento, apoyo logístico, y regulaciones que faciliten la adopción de nuevas prácticas.

Así mismo trabajar con universidades, centros de investigación y expertos del sector aseguraría que los ganaderos reciban capacitación actualizada y relevante, adaptada a las particularidades del trópico bajo. En este aspecto se recomienda el desarrollo de programas de capacitación y asesoría técnica, ya que son pilares para mejorar la productividad y competitividad

del sector ganadero. se sugiere la colaboración con universidades, centros de investigación y entidades internacionales para ofrecer asesoría técnica especializada con miras a implementar programas de capacitación continua que aborden las necesidades específicas de los ganaderos en áreas clave como la gestión empresarial, la mejora genética y la adopción de nuevas tecnologías.

Promover la formación de clústeres ganaderos en Manabí daría la pauta para la colaboración entre productores, proveedores de insumos, instituciones de investigación y entidades financieras. Esto puede optimizar recursos, facilitar el acceso a tecnologías avanzadas y en general mejorar las condiciones del sector. Con el fin de poner en práctica esta propuesta se requeriría de una estructuración y gobernanza clara que faciliten la toma de decisiones, la asignación de recursos, y la resolución de conflictos de manera conjunta y transparente. Adicionalmente la innovación lograría que los clústeres se mantengan competitivos en el mercado, tengan acceso a tecnologías avanzadas y conocimientos que mejoren la productividad y reduzcan costos operativos.

Se recomienda desarrollar un programa integral de mejora genética adaptado a las condiciones del trópico bajo, enfocado en la comercialización del material genético. Esto no solo incrementaría la productividad y eficiencia de lo Hatos, sino que también abriría oportunidades de negocio en la venta de genética adaptada a otras regiones similares. En ese orden de ideas se requiere establecer alianzas estratégicas con organismos internacionales, universidades y el estado, ya que se requiere generar knowhow para seleccionar material genético que maximice la producción bajo las condiciones climáticas y ecológicas de la región. También sería importante establecer un plan de negocio adecuado, que incluya la comercialización del material genético a otras regiones tropicales, creando nuevas fuentes de ingresos para los ganaderos locales.

Otra recomendación sería crear un programa de estandarización de productos lácteos que asegure la consistencia en la calidad y seguridad de los productos. Esto facilitará el acceso a mercados más exigentes y mejorará la confianza del consumidor, lo cual es fundamental para competir en mercados nacionales e internacionales.

Es preciso trabajar en conjunto con entidades financieras y el gobierno para desarrollar líneas de crédito adaptadas a las necesidades del sector ganadero. Para este fin es fundamental crear políticas que faciliten el acceso a financiamiento, con plazos y tasas de interés adecuados para las inversiones con retornos a largo plazo que generan los productores locales.

Es necesario implementar programas de seguridad que aborden problemas como el abigeato, se requiere fortalecer la vigilancia estatal, y crear un ambiente más seguro tanto para los ganaderos, como para consumidores, proporcionando un entorno más seguro que brinde un ambiente más amigable para las inversiones.

Por último, se recomienda invertir en la mejora de la infraestructura ganadera, incluyendo el desarrollo de instalaciones de procesamiento, almacenamiento y distribución. Invertir en infraestructura como plantas, almacenes, y vías de acceso mejorará la eficiencia operativa y reducirá costos.

Estas recomendaciones buscan aprovechar las oportunidades de innovación incremental en la industria láctea de Manabí, inspirándose en casos de éxito internacionales, y adaptando las soluciones a las necesidades específicas de la región.

Anexos

Anexo A Preguntas a productores lácteos

1. ¿Dentro de su actividad ganadería lechera, ¿cuáles son sus principales fuentes de ingresos? (Venta de leche cruda, mantequilla, queso, etc)
2. ¿Cuáles son sus principales costos operativos?
3. ¿Cuáles son los principales segmentos de clientes dentro de la industria?
4. ¿Qué tipos de clientes son más importantes para nuestro negocio (mayoristas, empresas de alimentos, etc.)?
5. ¿Cuáles son las necesidades específicas de estos segmentos de clientes en términos de productos lácteos?
6. ¿Cuáles son los canales de comunicación con los clientes?
7. ¿Cuáles son los principales competidores en producción y comercialización de productos lácteos en la región?
8. ¿Cuáles son los beneficios clave que ofrecen nuestros productos en comparación con los de la competencia?
9. ¿Hay oportunidades para diversificar nuestras fuentes de ingresos, la venta directa al consumidor? ¿De pronto insertar nuevos productos?
10. ¿Qué desafíos o problemáticas afectan actualmente a la industria láctea en la región?
11. ¿Se trabaja de manera óptima? ¿En su opinión que necesidades tienen los ganaderos en la región?
12. ¿Qué tipos de inconvenientes presentan los ganaderos a la hora de la producción láctea?
13. ¿Qué tipos de inconvenientes presentan los ganaderos al momento de comercializar su producción?
14. ¿Usted cree que existen mayores inconvenientes a la hora de producir o comercializar sus productos? ¿por qué?
15. ¿Usted cuenta con colaboradores dentro de su producción? ¿De ser si cuantos son y como es su relación con ellos?
16. ¿Cómo se realiza la logística para la entrega de sus productos?
17. ¿Usted cree que hace falta capacitación en el sector, de ser si en que área le parece que existen más deficiencias?
18. ¿Qué tipo de ayudas les gustaría recibir para mejorar la condición de su actividad económica ganadera?

19. ¿Cuáles considera que son las alegrías y frustraciones principales de la actividad ganadera lechera?

Anexo B Transcripción de entrevistas realizadas a lo largo de todo el proceso de investigación.

Entrevistado cinco

- Buenas como parte de mi tesis de investigación sobre la producción de productos lácteos en la provincia de Manabí me gustaría realizar algunas preguntas me puede ayudar con su nombre por favor
- Oswal Bravo
- ¿Perfecto eh vamos con la primera pregunta que sería dentro de su actividad ganadera lechera cuáles son las principales fuentes de ingresos? ¿La venta de leche cruda, mantequilla quesos o alguna otra?
- Lo qué es queso mejor el queso y mantequilla son dos productos que estamos arribando de de la de la leche en este momento
- ¿Y cuáles son sus principales costos operativos de pronto la mano de obra de pronto la alimentación del ganado?
- Lo qué es mano de obra y alimentación porque nosotros pues nuestro territorio una zona lluviosa mantenemos el ganado en pastoreo. En alimentacion llevamos a cabo las tareas que sea alimentación es lo que el mantenimiento de potreros y mantenimiento del empleado no de lo que generamos un 60% se va en mano de obra y lo que es gasto de propiedad
- Y dentro de sus clientes cuál es el principal segmento
- Lo que es el queso
- Pero queso me refiero normalmente sus clientes son mayoristas son empresas de alimentos o consumidores finales
- Ellos son este comerciantes no entonces de mi mano pasa a la de ello y de la de ellos pasa a los consumidores finales perfecto
- Y el canal de comunicación con ellos cómo realizan la comunicación

- La comunicación es más en la negociación y se hace básicamente electrónica toda la negociación también lo pago, todo
- Perfecto y cuáles considera usted que son sus principales competidores dentro de la producción y comercialización de productos lácteos
- Mira las empresas más fortalecida pues hay empresas que están y aprovechando el derivado del producto, eh buena porque es queso fresco queso de mesa elaborado lo que yogurt. Entonces empresas quien sí está fortalecida por lo que tienen años en el mercado y ya tienen un nombre ya ha ganado en en la provincia en El País
- Y usted por qué considera que sus clientes lo prefieren a usted frente a esa competencia
- Poque muchas veces la buscan un precio no y uno le da un mejor precio a ellos por eso regresan a mí para la negociación
- Claro y de pronto usted considera que hay oportunidad de diversificar o de insertar nuevos productos
- Claro que sí claro que sí sí eso ya lo digo con una mejor tecnificación de la planta comprando equipo para para elaborar lo que es yogurt, que ya con mano que tenga su conocimiento para que el queso el queso fresco sea de diferentes sabores entonces si se podría hacer ese ese tipo de negociación, pero la inversión sería un costo alto claro
- Y ya en lo que es Chibunga que es su parroquia cuál considera usted que son los principales desafíos o problemáticas que afectan a los ganaderos y a la industria láctea general
- Ya yo creo que la mientras los gobiernos de turno no tomen una política el más blanda para el ganadero como que es el el sistema del banecuator por decirte porque los intereses ahorita en el Banco Ecuador están a 16% y en la banca privada están al 18% o sea estamos en una competencia casi equitativa con el el Banco privado con el el Banco nuestro que es el que maneja a la economía de nosotros ganaderos y el campesino agricultor entonces nosotros no podemos competir prácticamente por los altos precios de interés y esa yo pienso que es la afectación en número 1 que tenemos a nivel del sector agropecuario

- Perfecto y al momento de producir de pronto usted cuál considera que es el mayor inconveniente de pronto tiene un problema con el abigeato de pronto tienen problemas con la sequía
- Te cuento qué no el abigeato en nuestra zona muy poco ,s Cuando se viene la sequia son meses dos meses que tenemos un poco duro en serio, siempre en octubre, noviembre diciembre que nos nos golpean poquito la sequedad, pero ya te digo, tenemos una naturaleza bendecida y siempre esta mas que sea brisando ya te digo no
- Y al momento de comercializar tampoco presentan mayores inconvenientes verdad
- No claro que no
- Perfecto eh de pronto se cuenta con colaboradores dentro de su producción de ser así como su relación con ellos
- Eh muy bien muy buena la mano dentro de la planta pues tiene una buena relación conmigo y pues está muy contento porque tiene un trabajo dentro de la de la provincia en casa colaborando prácticamente y dando la mano
- Claro y considera que de pronto en Chibunga en el sector o en el sector en general el sector ganadero hace falta eh capacitación
- Encuentro que sí, yo creo que el ministerio pues viene a dar la capacitación, o el municipio o el ministerio de agricultura da una capacitación es una vez al año, o una vez al mes, entonces el ganadero no se capacita bien, yo creo que habiendo un técnico en territorio que venga capacitado por lo menos 1 semana entera todo el mes y ganadero se capacita bien pero un día al mes no es justo.
- Y de pronto en qué considera usted que hace falta más capacitación en qué tema en específico
- Eh yo creo que en el manejo de potrero en el manejo de genética en lo que el manejo el ganado cómo deberíamos tratar la ganadería y mejorar la las razas genéticas que nosotros parece que no es territorio la producción máxima de litros por vaca es 4 L entonces que que no debería ser otro para ver la rentabilidad de la del ganado tenemos que tener

vaca de producción de 10 L hacia arriba para poder justificar y a paliar un poco el desafío que tenemos día a día con lo que pasa en el país.

- Claro y de ahí usted considera que por parte de los gobiernos pudiese haber algún otro tipo de ayuda o de pronto por iniciativas privadas
- Yo te digo que yo pienso que es el gobierno que tiene que apostar al sector ganadero de Agricultura porque nosotros en todos los tiempos difíciles que no pasaba en pandemia en en sabes cómo estamos en el tema de seguridad nunca nos paralizamos todo el tiempo estamos produciendo y y si nosotros nos paralizamos no tenemos que consumir en el en el mercado de los pueblos el gobierno debería Gobierno tiene que apuntar al ganadero entonces yo pienso que ahí mejor allá está tu herida de todos nosotros
- Y ahora que entro un poco en eso de que ustedes nunca se paralizan de qué manera manejan usted la ustedes la logística de entrega sus productos de pronto lo entregan ustedes mismos de pronto cómo se realiza un poco esa lógica la entrega
- Fue directa nosotros mismos arriesgamos trasladándonos a la ciudad a la entrega del producto como teníamos libre movilidad como cadena de producción entonces digamos directamente entregábamos a los mercados a dejar el producto
- Por supuesto y ya para terminar lo último pregunta usted cuáles considera que son las principales alegrías y frustraciones o tristezas que tienen ustedes dentro de su actividad
- Triste en la por qué es un trabajo con todos los días del año porque nosotros los ganadero no paramos no paramos ni un solo día porque si paralizamos un día entonces como decimos estoy campesino el ganado no te espera, el ganado se ordeña todos los días del año entonces es un trabajo duro y bien bien difícil hay que tener la constancia y dedicación y amor al trabajo que estamos haciendo nosotros y la alegría más grande que ustedes tienen alegría más grande que tenemos cuando nosotros en el mercado lo mejoran los precios y este estamos económico mejor , ayudamos a toda la cadena que nos que nos rodea dentro del equipo que trabajamos más perfecto dónde vas a ver muchísimas gracias recordando que esta entrevista fue por vía telefónica .

Entrevistado uno

- Buenas tardes me ayuda con su nombre
- Luis García
- Quisiera realzarle algunas preguntas Don Luis la primera pregunta es: dentro de su actividad ganadera lechera cuáles son las principales fuentes de ingreso allí describe si son leche cruda mantequilla y queso
- Leche cruda por lo que estamos en un cantón que duchero
- Y en cuanto a los costes operativos cuáles son los más fuertes
- Y el gasto de como usted mismo ha dicho el gato operativo que el como la el como quiera cómo sería la la mano de obra su mayor coste operativo sería la mano el mayor costo operativo sería la mano de obra
- Y sus principales clientes usted lo mencionó son los los dulceros
- Ya cuáles son las necesidades específicas de estos clientes en general lo que más demandan
- La calidad, me demandan es calidad el precio tanto no pero la calidad sí la demanda en ello
- Y sus principales competidores
- Sería la leche semidescremada pero la gente para lo que es el dulce no le vale por lo que dice ellos no les cogen punto por tanto esa ya su mi ventaja la ventaja mía es la leche pura pura de vaca
- Usted piensa que en su actividad y la oportunidad de diversificar la fuente de ingreso con otro tipo de negocios complementarios
- Más que todo que se no lo que el lo que es lechería en nuestro cantón no hay nadie que se dedique directo a eso tienen otros ingresos por este para sobrevivir
- Perfecto y cuál usted piensa que son las principales problemáticas que aquejan a los ganaderos aquí en el cantón

- Lo primero en nuestro cantón lo que entendemos los que tenemos ganado tenemos que tener tanto bajo como Loma porque en invierno todos los bajos sin duda y hay que buscar las Lomas y eso es lo que nos dificulta para nosotros seguir progresando
- Y al momento de producir ese sería el mayor inconveniente sí es el mayor inconveniente y al momento de comercializar han tenido algún inconveniente
- No aquí estoy yo la comercializó directamente
- Perfecto usted me había mencionado que tenía colaboradores dentro de su producción cuál es el mayor inconveniente que tiene con ellos es buena la relación
- Sí es muy buena porque nuestro pueblo todos nos conocemos y 1 no busca tanto trabajadores sino somos operarios gente que le ayude a 1 a a producir en general
- Yo sé que se trabaja más por jornales, pero más o menos cuántos colores que se tiene
- Yo tengo 3 colores
- Y la logística para entregar su producto la realiza usted mismo
- Sí yo mismo lo realizó
- Usted cree que falta capacitación en el sector de ser así en qué áreas piensa que ahí está deficiente
- Más que todo lo que es la alimentación de los animales no hay alguien que venga a dar un seminario cómo se puede hacer un forraje para guardarlo en temporadas de abundancia que hay bastante, pero 1 no sabe cómo cómo asimilarlo para la época seca de acuerdo a las épocas duras
- Y en cuanto a las ayudas que le gustaría recibir y si en un momento llenas ayudas cuál sería
- Eso es lo que este guardar alimento para las temporadas difíciles
- Y ya para terminar cuál es usted considera que son las mayores alegrías dentro de la actividad ganadera y cuáles son las principales frustraciones este para el ganadero no de alegría más grande lo que es ver una una de sus mejores vacas paridas y esa es la alegría

más grande que tiene el ganadero y las mayores frustraciones que tenemos nosotros ahorita es el robo que tenemos al ganado y nadie hace nada. Todo el tiempo usted dice que lo van a arreglar lo van a arreglar dice las autoridades y nunca cogen a nadie 1 los coge y salen libres

- De pronto con el contrabando también han tener inconvenientes
- Contrabando en que con el robo contrabando no hay de ganado
- No pero alguna vez me comentaban que llegaba leche de contrabando
- Ah no la leche la leche no porque todavía con la producción que tenemos en el cantón se puede abastecer no ha habido que traer leche de otro lado para para cumplir las necesidades
- Perfecto Luis muchísimas gracias.

Entrevistado tres

- Su nombre por favor, Jillian García. Don Gillian como parte de mi tesis sobre la actividad ganadera lechera en la provincia de Manabí, le voy a hacer las siguientes preguntas. ¿Dentro de su actividad económica lechera, cuáles son sus principales fuentes de ingreso? Venta de leche cruda, mantequilla, queso.
- La venta de leche cruda.
- ¿Cuáles son sus principales costos operativos?
- ¿La verdad que la ganadería o usted se tiene que saber que para producir 1 L de leche usted gasta el 75% del costo de lo que cuesta 1 L de leche, 75 80% de acuerdo a los tiempos, a la época y todo del costo del litro de leche, entonces sería el gasto por litro de leche? Y principalmente, dentro de ese gasto que incluiría en ese gasto siempre la alimentación, que siempre equivale el 25%. Y ahí, en lo que es medicina, siempre está entre el 1 y 2% y 130 y pico por ciento siempre son los gastos de operación trabajadores. ¿Que potreros todas esas cosas para producir 1 L de leche?
- ¿Perfecto y dentro de su actividad, cuál es el tipo de clientes principal?

- El bueno, en este caso mis clientes principales, una parte va al público y otra parte ha entrega 1 a 1. ¿Centro de acopio de de la leche y mayoritariamente, cuál sería su principal cliente entonces en este caso el que le el centro de acopio?
- ¿Listo y dentro de sus clientes, usted cuáles consideran que serían las necesidades específicas de cada cliente en?
- ¿Bueno, en ese caso lo que 1 trata de siempre que el cliente le pide es que todo sea de buena calidad y eso es lo que siempre te te pide el cliente, que sea de muy buena calidad del producto que tú le entregas, que canales de comunicación o cómo se comunica a ustedes con sus clientes?
- Bueno, ahorita con la tecnología a través del teléfono. ¿Que yo envían cuántos litros desean todos los días? ¿Entonces 1 ya comienza a entregarles, es con mis clientes que yo tengo
- ¿Y sus principales competidores o competencias entre el negocio? Mmm no, ahorita en nuestro medio casi no se podía hablar de competencia porque el nivel, la ganadería a nivel de nuestro cantón y a nivel provincial y a nivel nacional ha ido disminuyendo, disminuyendo lo cual. Ya nos vamos sectorial de ciertas personas en vender, en este caso el mío, que es Black. Y entonces eso hace que la competencia no, no haya tanta competencia. O sea, no, no, prácticamente no tenemos un competidor. Se van quedando ya los competidores aparte.
- ¿Usted opina que hay oportunidades de diversificar sus fuentes de ingreso dentro de la actividad lechera? De pronto nuevos productos.
- De pronto, sí, sí se podía tener alguna de este mayor productividad, que no en lo que es la la producción lechera, pero. El asunto es. La competencia con las grandes industrias.
- ¿Perfecto, qué desafíos o problemáticas? ¿Usted piensa que hay aquí dentro del Cantón? ¿En su opinión, qué necesidades tienen la industria en la región?

- Bueno, 1 de los grandes problemas que estamos viviendo nosotros primero lo hace muchos años, fue cuando nos dolarizamos y nosotros no supimos valorar el centavo porque el negocio nuestro le producir lácteo, lo que son 23 de 3 a de 3 a 1 centavo. Por época del año máximo 5 centavos que te quedan por litro de leche. Entonces tú eso la gente no lo supo asimilar. Y por eso mucha gente dejó de tener ganado segundo, una de las grandes cosas en los el tiempo que te genera para producir. Porque tú puedes comprarte una funda de maíz que te vale 300 dólares y tú a los 120 días, 130 días Sabes cuánto te ganaste y cuánto gastaste y cuánto te produjo. ¿Mientras tanto, tuvo una galería, te compraste un un animal o hiciste embriones? Tú has recién viendo los resultados a los 3, 4 años y es una gran inversión, si 1 lo grande y lo otro lo último que está dejando la ganadería, el abigeato, lamentablemente el ladrón de ganado tiene más privilegios que nosotros los que creamos, por mucho que tú los captures, por mucho que Tú hagas un esfuerzo en cuidar. Tú lo coges, te has gastado un montón de dinero y viene la justicia que es vendida, lo suelta. Y entonces eso hace que la gente yo sea parte de eso, tengo una actividad y eso ha hecho que mucha gente se haya retirado de la producción tanto de leche de carne. Por esa esas malas decisiones judiciales que hay. Entonces la gente deja de criar, deja de tener y también la tecnología. No nos hemos significado con la ganadería porque cuesta mucho a veces tecnificarse para ver a largo plazo ver los resultados, sea en lo que es. Ganadería, en cambio, estuvo en agricultura, en lo que es arroz en antes muchos años atrás en chicoteaba se hacía mucho en cambio tu arroz ahorita. ¿Tú qué haces? Cogiste, Sembraste y Cogiste una cosechadora, fuiste cosechaste rapidito lo que gane en una cuadra, vos tenías que buscar 10 personas para que en 2 días cogerlo y chicoteando, tú ahorita en hora lo haces como una máquina, lo cual ganaría en nuestro medio, no nos vemos tecnificado y eso no. 10. Segundo de los grandes problemas que tenemos en la mano de obra. Que no es que mucha gente cree que no hay trabajo, trabajo hay, sino que la gente no quiere tener la obligación de tener un compromiso de trabajar todos los días. Por eso es que hay tantos problemas que tenemos en la ganadería y la gente deja de tener ganado cada vez menos, menos y menos entiende.

- ¿En cuanto a la comercialización, usted piensa que hay problemas en la región?
- La verdad que sí, nosotros vamos a entender muchas cosas antes que ahorita no se ha visto. Nosotros tenemos muchas leyes, muchos productos lácteos vienen de nuestro vecino, tanto Colombia y Perú y Perú, muchas cosas más baratas, donde ellos tienen insumos más baratos. Estamos dolarizados y entonces eso hace que nos cueste más producir mientras ellos les cuesta menos producir. Y también lo que ya le expliquemos ante la Trinidad # bonificació el todo eso abarca muchas cosas, por eso encarece los costos, lo que es genética y tantas cosas, porque muchas, muchas personas se meten a la genética, pero no saben que hay que alimentar. Hay que dar buen manejo y también ver el medio ambiente donde vamos a desarrollar nuestra ganadería. Y eso lo que causa un pérdida. Ciudades y la gente se moraliza, pero los que pongo es que quedamos es porque a veces nos gusta o porque le vamos viendo hasta el último centavo. Lo vamos ahorrando. Lo vamos viendo y con eso estamos ahí, sí.
- ¿Perfecto cuento, estoy con colaboradores, perdón, sí, cuento con un colaborador, colaboradores, relación con él, qué tal?
- Sí, todo bien, como en todo trabajo y como todos los hispanos lloran porque no hay trabajo. Cuando tu ya le das trabajo están que joden, que ya no quieren trabajar y disculpame el término, pero lamentablemente hay que ser crudo a veces las cosas.
- ¿Entiendo, y en cuanto a la logística para la entrega de su producción, cómo se realiza?
- ¿Sí en eso sí lo realizamos? Vamos a ver que se termina bueno, una cierta cantidad de clientes van al corral y retira el producto, otra otro cliente, el que más me compra, tengo que decírselo a dejar a su centro de acopio.
- ¿Okay, usted cree que hace falta capacitación en el sector y de ser así, cuáles piensa usted que son las áreas más eficientes?
- La verdad que no me puedo quejar. Siempre ha habido capacitaciones a través de la ganadería en nuestro sector de toda índole e incluso el Ministerio. Siempre tienes un técnico en nuestra zona. 15 Min. Y también han dado charlas, incluso hicieron una escuelita pecuaria, el otro siempre la han ganado. Y como ya lo expliqué más antes, nosotros son

las condiciones económicas que el negocio es en tablero. Entonces a veces no sabemos valorar el centavo YY creemos que rápidamente vamos a tener, Eh tér. Esto de mucho dinero con orden de inversiones y a veces no es por sentado que tienes que recogerlo y nos falta, y no falta mucho al sector nuestro, tener lo que se llama una educación financiera de lo que nosotros hacemos, realizamos. Claro,

- Y. ¿Qué qué tipo de ayudas le gustaría recibir en caso de que alguien puede ayudar dentro de su actividad económica ganadera?
- Bueno, las ayudas que me gustaría a mí en este caso recibir y no solamente por mí, yo no quiero que me ayudes hoja aparte de la tecnificación, me gustaría que nos ayudaran con esto del Abigeato, eso es lo único que me tiene mal. Créamelo que 1 este señor, amigos, periodistas una vez en en mi caso a veces ni ver. Que a mí ya me pasó una vez que me robaron, pero a veces le han robado muchos de mis amigos que nos estaba en la actividad como ha pasado en estos días y 1. En mi caso no, yo ando mal pensando que pasara, sea de sentir, porque no hace nadie, tú vas a denunciar mucha gente ya ni denuncia. ¿Pienso que hay nada y como no hay denuncia a la Fiscalía ya tu has la Fiscalía es un mamotreto? Lamentablemente es un mamotreto.
- ¿Y ya para terminar, cuáles usted considera que son las principales frustraciones y las principales alegrías dentro de su actividad ganadera?
- Bueno, la rotación ya te lo dije, eso es la vieja toque, me eso lo vuelva, me tiene mal. Créamelo que eso 1 lo incomoda más que 1 año seco o 1 año Bravo. Oh, muchas veces que un animal se te muera, eso del robo, ese abigeato es lo que 1 lo tiene más, mucho más, mucho más mal y de bueno y una de las grandes alegrías al saber que 1, todavía a pesar de todo, está en el sector. Produce. Yo no le gusta, pues ya le gusta su actividad. Cuando te gusta algo, olvídate, hermano. Sea lo que sea, tú estás ahí. Pero también todo tiene su límite. Y a veces esta situación de lo que te digo, la vida hasta que nos tiene mal listo. Muchísimas gracias. No sé si me puede ver con una.

Entrevistado 6

- Buenas me ayuda por favor con su nombre
- Wilson Cedeño. Albán.
- ¿Don Wilson como parte de mi investigación de tesis sobre la industria láctea en la provincia de Manabí, me gustaría preguntarle, dentro de su actividad ganadera lechera, cuáles son sus principales fuentes de ingresos? Venta de leche cruda, quesos, mantequilla.
- En la finca nosotros procesamos el queso y también la mantequilla y también la ganadería ganadería se mantienen en los terneros que nacen y los engordamos.
- ¿Perfecto, cuáles son los principales costos operativos dentro de su operación? De lo que más le cuesta dinero dentro, ya dentro del operativo de la finca, son en primer lugar, pues la persona que colabora con 1, que es el el trabajador y después el medicamento con el cual mantenemos el ganado, la desparasitada la vitamina. La triple Bueno lactosa la pone el gobierno, esos son los la fuente de egreso que tenemos nosotros.
- ¿Perfecto y dentro de sus clientes usted trabaja más con mayoristas ventas directas, no?
- El queso que elaboramos lo traemos de porque la finca está ubicada. En. La parroquia convento perteneciente al Cantón Chone. Y nosotros traemos el queso ya procesado y lo vendemos aquí por libra no vendemos a los mayoristas.
- Perfecto. ¿Cuáles son las necesidades que tienen sus clientes? ¿Es más precios, más calidad?
- Bueno, como siempre. El negocio del queso está expuesto a la oferta y la demanda, no en la temporada de invierno el precio baja. Cuando ya viene agudizándose el verano va subiendo eso de acuerdo a la como le digo, a la oferta y la demanda. Y los clientes ya conocen aquí ya yo ya conocen lo que es invierno y lo que es verano. Entonces procesamos un producto de buena calidad elaborado todavía. Como en el tiempo de antes a la criolla, ya con el cuajo, la sal y la los hincho va la prensa y viene.

- Perfecto. ¿Y la comunicación con sus clientes, de qué manera la maneja?
- Bueno, ellos toma como estamos aquí en el centro de la ciudad, no más pasan y todo y son clientes ya fijos, pero no ya ellos el hay varios que no encargan, ya dice déjenme 3 LB, 5 LB y los demás. Pero son clientes casi, fíjense. Porque estoy considera que ellos lo eligen.
- ¿Cuál es su ventaja frente a los competidores?
- Bueno, en este momento, en este momento, la mayor parte de los de las ganas de de las ganaderías elaboran el queso con pastillas. Y con líquido. ¿Entonces yo todavía tengo lo tradicional de antes, ya ya le dije yo con el cuajo y esa es una ventaja para 1 porque tiene mejor sabor, dicen los clientes mismo
- ¿Y su su producción es bien diversificada, pero usted piensa que aún hay espacio para introducir nuevos productos?
- Pues la la propiedad nos presta más, porque he pequeña entonces que es lo que tenemos, está ahí ya sí se puede elaborar otro producto, pero hacemos por ejemplo, la mantequilla a la criolla, que es lo que la mantequilla y el queso.
- ¿Dentro de su actividad, usted piensa que hay alguna problemática? ¿De pronto hay alguna necesidad de hacer solventada?
- Bueno, la problemática de repente son. Las enfermedades que el. ¿Acarrear ganado? Pues no hay ocasiones que coge un virus, pero como nosotros sea como yo, de todas maneras tengo pequeño conocimiento ya 1 con el la persona que colabora conmigo y si no llamamos a un doctor veterinaria ya
- ¿Perfecto, usted piensa que hay más problemas al producir o al comercializar queso, que es más complicado?
- Para mí, o sea, todo es complicado, en la vida nada es fácil. Todo depende, por ejemplo, porque la mayor parte de la gente que tienes ganado. De repente, pues hayan más ventajas vender la leche, pero yo que lo he, lo lo vendo. La vendo aquí, como le digo al menudeo por libre, a mí me resulta mejor.
- Ya. ¿Claro, usted piensa que hace falta de capacitación de pronto en el sector?

- Sí, yo digo que sí hace falta, porque cada día, como todas las cosas, pues la tecnología va adelante entonces. ¿Eh? También la ganadería debe de estar porque los jóvenes veterinarios que se preparan tienen otros conocimientos. Nosotros nomás estamos actuando como en la época de antes de la teoría, si es necesario.
- Perfecto. ¿Y usted? ¿Qué tipo de ayudas piensa que serían más importantes en el sector? Si nos puedes ayudar de alguna manera, bueno.
- Las ayudas que necesitamos los agricultores y los que tenemos pequeños a toda nadie lo necesitamos, por ejemplo, que el Gobierno nos solvete con. En esta época de invierno, este de verano, con albarradas que nos ayuden, y si se trata de de que el verano se agudice, pues con alimento para el ganado
- ¿Perfecto ya para terminar, cuál es usted? ¿Considera que son las mayores alegrías y las mayores frustraciones dentro de su actividad?
- Bueno, las mayores alegrías son cuando nosotros vamos y. Vemos nuestro hato ganadero que ha progresado, está bueno porque de repente pues estamos siempre. Cambiando la genética, esa es una de las cosas y ahora, ya que tenemos hijos que vayan a la finca, se divierten y disfrutan del sacrificio de un.
- ¿Y dentro de la frustración? ¿Qué piensa usted que les causa? ¿Como alguna manera, alguna tristeza?
- Bueno, hay ocasiones, pues. De repente hay enfermedades. El ganado se enferma de hace dos, muere 123 y bueno, pero al final de cuentas tenemos que soportar porque eso es parte de de. Del negocio de la agricultura, como todas las cosas, perfecto. Don Wilson, muchísimas gracias. Ya ha sido un gusto a la que le va.

Entrevistado dos

- Muy buenas, por favor me ayuda con su nombre,
- Ángel Rafael Guerrero García.
- ¿Perfecto don Ángel, dentro de mi desarrollo de mi tesis sobre la actividad ganadera lechera en la provincia de Manabí, le propuso hacer las siguientes preguntas dentro de su actividad

ganadera lechera, cuáles son sus principales fuentes de ingreso? Venta de leche cruda, queso, mantequilla.

- La leche.
- ¿Cuáles son sus principales costos operativos dentro de su actividad? De pronto, los trabajadores de pronto, la alimentación del ganado.
- Trabajadores, no más dos lo que hablamos y. Y alimento les damos lo que es pitahaya y el pasto normal.
- ¿Cuáles son sus principales clientes en su actividad?
- Cliente
- Sí, de pronto vende casa a casa, de pronto le vendo los dulceros,
- No le vendo 1 solo un solo un solo.
- Listo. ¿Y ese cliente que le pide más calidad al precio?
- Normal, pedimos el precio que me dice a como corre el mercado.
- Y competidores. ¿De pronto tiene algún competidor que se dice de pronto la leche que viene de la Sierra compite conmigo?
- No, no.
- Perfecto. ¿Usted piensa que de pronto puede diversificar su negocio? De pronto puede comenzar a hacer queso con alguna otra.
- Ya estamos engreído con eso, no más.
- ¿Cuál considera usted que son los principales problemas que lo afectan o que afectan a las personas del sector en cuanto a ganadería? ¿
- ¿De las que hablamos hoy?
- Pues sí. ¿Aquí en el sector qué es lo que más lo afecta?
- Los aquí aquí es unos. 6 o 7 meses de verano y unos 5 de de invierno.

- ¿Y en cuanto a la comercialización, no tiene mayormente problemas, verdad?
- Sí, ahí sí.
- La logística de su producción le recogen en la finca o se entrega o como es e proceso
- Yo la traigo al consumidor.
- ¿De pronto, usted piensa que hace falta capacitación en el sector?
- ¿Cómo le digo que sí aquí en Rocafuerte cada cual vive como cada cual con su finquita?
- ¿Qué tipo de ayudas le gustaría recibir para mejorar su actividad?
- Económicamente o qué
- En general, si alguien pudiese ayudar.
- No estamos ayudando con la ayuda, con el ganado que traemos, la pitahaya, la rama, la pitahaya para para alimentarse no, pero se enfrenta. Ah, si alguien a usted lo puedes ayudar de pronto con vacunas, de pronto con albarrada. Sería bueno que vendría, pero albarrada ya tenemos dos. 3. Y ya, pero.
- ¿Ya y ya para terminar, ustedes cuáles piensas que son las principales alegrías y las principales tristezas o frustraciones entre sus actividades?
- Todo el tiempo, es lo mismo, ya tenemos adaptado a lo que sale. Hoy 1 no tiene que andar sacrificándose como él. Buscando comida, esa es la alegría de hoy, cuando no hay que comer una tristeza porque tiene que 1 verde. A dónde se. Hemos tenido suerte. Antes buscábamos la comida de la hoja de maíz, la búsqueda. Pero ahorita está la pitahaya que la rama que la regalan. Y una la va a ver.
- Claro. Muchas gracias

Entrevistado cuatro

- Buenas me ayuda por favor con su nombre
- Amable Calletano Rodríguez Guerrero
- Como parte de mi investigación sobre la actividad ganadera lechera en la provincia de Manabí. ¿Si me puede ver con las siguientes preguntas, primero, dentro de su actividad ganadera lechera, cuáles son sus principales fuentes de ingresos? ¿Venta de leche cruda, queso o mantequilla?
- Yo vendo la leche. Éh nomas la leche porque no me alcanza el tiempo. Cuando cuajaba. A las 6 o 7 H de la mañana se iba terminando a las 10:00 h de la mañana. A hora vendo para la elaboración del queso y ya ahí me. Me gustó porque el señor que le vendo la leche. Me da el suero para unos chanchos que tengo. El pase para los chanchos y mi parte para. El ganado tomas fueron los chivos y las vacas el suero, salado.
- ¿Listo, cuáles son los principales costos operativos entre su actividad? De pronto, trabajadores alimentación del ganado.
- Yo le voy a decir que. Casi no queda nada. Lo que le queda es cuando usted vende una especie, por ejemplo, un chivo, una vaca, eso es lo que le queda. Pero después se van. En alimentación. Vacunas. El depositante. Casi no queda nada, casi no queda casi nada. El pagar trabajadores no carga, queda ganar. Le digo lo que quiera cuando 1 lo que. 1 vende un pero así negocio de la leche, no queda nada.
- ¿Y sus clientes le piden más por precio o por calidad de la leche?
- No, él no me pide nada, yo lo que lo que sabe es que le vendo todo solamente. Yo vendo los de lunes a sábado. Domingo lo dejo para yo cuajar.
- ¿Usted cree que tiene algún tipo de competencia?
- No, no, ninguno. No es porque yo no daño la leche. No he hecho así.
- ¿Qué problemática o desafíos que usted piensa que hay en el en la región con los ganaderos? ¿Cuál es el mayor inconveniente, el robo de ganado?

- El robo de ganado.
- ¿Qué necesidades usted piensa que tiene los ganaderos? ¿Qué necesidades piensa que tienen los ganaderos aquí?
- ¿Más controles? ¿Cómo le digo? Más control por parte de las autoridades en el abigeato, no lo. No lo frena. No hacen nada los señores. Actualidades, cogen los pillos un día, 2 días, 8 días, ellos tienen y después la suelta para que vuelva a andar delinquiendo.
- ¿Usted tiene colaboradores o ayudantes dentro de su actividad?
- Y yo tengo quien me ayuda. Tengo dos hijos que son médicos veterinarios, me ayudan. A cómo a ordeñar el ganado y otro trabajador más. Cuatro y yo también ordeño. Nada más.
- ¿Y la logística? ¿Usted entrega su producto, se lo recogen en la finca?
- Yo lo traigo porque vengo a retirar el suero donde vengo, con la leche me retiro el suero también. De un día para otro.
- ¿De pronto usted piensa que hace falta capacitación?
- No porque tengo mis hijos, mis hijos son preparados y ellos. Ellos me me ayudó.
- ¿En eso, qué tipo de ayudas usted piensa que les podrían dar más allá de El control de las autoridades?
- Esto ya es político, ya no, ya no es. Por parte de. De la asociación de ganaderos de Cuba. En un principio se hizo la actuación de ganaderos. No más llamaron a un grupito los menores. Que tenían de 10 a 15, pero no llamaron a los grandes, que tenían bastante ya. Los más grande, no sé por qué. Pero no llamar.
- ¿Y ya para terminar, cuál es usted? ¿Considera que son las mayores alegrías y las mayores tristezas o frustraciones dentro de actividad
- Cuando una vaca le sale sale con buena producción de leche, sí. Y las tristezas, de pronto, cuando se me roban el ganado. ¿Andan viendo los pillos, cuál es la mejor para llevar? Y llevarse ganado el año pasado se me llevaron una vaca que en un solo ordeño me daba 20 litros de leche, otra de 15 y unas cuantas de descarte.

- Listo muchas gracias.

Entrevistado siete

- ¿Qué tal cómo estás con gusto?
- Bueno, como parte de mi tesis sobre la industria láctea, de luego a realizar las siguientes preguntas.
- ¿Dentro de esa actividad ganadera lechera, cuáles son sus principales fuentes de ingreso? De pronto, venta de leche cruda, queso, mantequilla.
- Aprovecho el máximo todas las posibilidades que la industria me dé. Entonces a veces útil. Vendo la leche, también hago queso y también hago el requesón y mantequilla para buscar mejores mercados y aprovechar un poquito más el. El negocio.
- ¿Cuál es el principal es costos operativos?
- Mano de obra e insumos. Y. Bueno, gasto este costos variables de combustible y ese tipo de cosas.
- ¿Nos recuerda en qué sector está ubicado su finca?
- Estoy ubicado en chone, Convento 3 esquinas.
- ¿Quinas y su nivel de educación está en tercer y cuarto nivel?
- ¿Tercer nivel es universidad, verdad? ¿Sí o no? Sí, ahorita estoy en tercer nivel y luego haciendo una maestría. Terminado.
- ¿Qué tipo de clientes son más importantes para su negocio? De pronto, los mayoristas empresas de alimentos con ordinal. Consumidor final,
- El consumidor final. O sea, entregada en domicilios. En su momento yo he entregado a domicilio para, como te digo, captar un poquito más de rentabilidad para el negocio, pero este a veces da la circunstancia y otro tipo de trabajo para poder solventar el día a día. Este ya sólo le entregó a mayor. Correcto.
- ¿Cuáles son las necesidades específicas de sus clientes?
- Calidad. Y cantidad. Básica.
- ¿Cuáles son los canales de comunicación que tiene con sus clientes? De pronto los contactos por celular lo van a buscar a la finca.
- En realidad yo los busco, no me buscan.. Para tratar de conseguir mejores mercados. Siempre tengo que andar buscando estos buenos compradores. Porque si espero a que

lleguen. Me me quieren pagar precios extremadamente bajos, entonces eso me rentaba. Claro.

- ¿Y sus competidores? ¿Cuál considera usted que son sus mejores competidores? Pronto las personas cierran de pronto, no, no hay competencia.
- Eh, a ver. La competencia. ¿Se podría decir que es sana? Hasta cierto punto porque en ocasiones se ha llegado producto de de Colombia. Y también producto de la sierra. En realidad, llega un punto en algunos meses del año que la producción baja en mi zona y hay bastante producción de de de parte de la sierra de la zona del Carchi que está bien. El problema ahí es que. Venden el producto como si fuese un producto de nosotros. La industria láctea de yo creo que debe estar dividida en 2 sectores, el sector de la sierra y el sector de la costa, no por un tema de. De. De regionalismo, no por eso, sino porque este los niveles de producción son distintos y las formas de producción son distintos, y. Las zonas climatológicas también son distintas. Entonces el tipo de ganado que yo puedo tener entre una zona y la otra va a variar y mis producciones van a variar dependiendo de eso. Entonces también lo que sí varía mucho es el. El nivel de grasas totales que tiene la leche de la sierra con la leche de la costa. Nosotros hacemos producción láctea a partir de de pasto y sal mineral. Ellos utilizan bastante concentrados y. Eh, siglos cuando también utilizamos silos, pero ellos utilizan básicamente concentrados para poder manejar el tipo de ganado que ellos tienen. La étnica y la única diferencia ahí es que nuestra leche tiene una cantidad de grasa mayor a lo que ellos tienen, y eso hace posible que. Mi leche sea más apetecida por el mercado siempre este preguntan los comerciantes, de dónde viene la leche o de dónde viene el producto, de dónde viene el queso y. Cuando se menciona que es manabita, ellos saben que la calidad es distinta, pero no es porque nosotros tengamos el la, la, la este, eh, una varita mágica, sino porque sencillamente la cantidad de grasa total que tiene no es mi. La cantidad de sólidos totales que tiene mi leche es mayor a comparación que lo que tiene la sierra y como ellos. ¿Utilizan ya procesos de ultrapasteurización para hacer ese tipo de quesos? Pues nosotros este no lo hacemos, es un queso más criollo, se podría decir con el nivel de asepsia necesario para poder ser consumido, pero. ¿Con ese valor agregado, básicamente que es que eso criollo manabita, no?
- ¿Y corriójame, si me equivoco al momento de cuajar la leche, aquí van a ir dar rendimientos más elevados que la leche de la sierra, verdad?

- Eh, no lo sé, honestamente, no lo sé, te mentiría, tendría que tendría que averiguar, pero lo que sí pasa ahí es que nosotros tenemos ciertas formas de cuajar. O sea, no sé si ellos utilizan pastillas, nosotros utilizamos tipo sueros. Eh, y eso hace que también el el el. La cantidad de de de de libras por por litro de leche sea mayor.
- Correcto. ¿De pronto, usted considera que tiene oportunidad de diversificar sus fuentes de ingresos dentro de su finca?
- Ah, por supuesto. Es algo que yo siempre he solicitado. Pido y hago la en las consultorías que que. Que proporcione. Nosotros nunca podemos depender de un solo rubro porque estamos a expensas de ese mercado. Lastimosamente el mercado de del de la industria láctea ha sido muy manoseada y eso ha hecho de que el precio se sea se tire para abajo durante muchos años. Entiendo que ahora se está mejorando un poco el tema de la identificación de de los productos YY tratar de de estandarizar un precio, pero siempre el precio a los productores ha sido bastante castigado, también en la industria láctea, como en otros rubros de la cadena agroalimentaria, pero. Lo que sí podemos hacer es siempre buscar niveles altos de producción. ¿Siempre y cuando no pasándonos nuestros costos, pues no, EH? Pero para eso necesitamos ser eficientes. Entonces, la única forma en la que podemos aguantar nuestro bolsillo es diversificando nuestra cartera de productos. Y la única forma de diversificar nuestra cartera de productos es coach, darle valor agregado a la leche y producir más este más derivados de él, o cambiar también a otro tipo de de negocio, no precisamente lácteo, sino también por sí no, sino también. Este. Eh. De agricultura, etcétera.
- ¿Cuál considera usted que son los principales desafíos que enfrenta la industria y su sector?
- En mejoramiento genético, yo creo que el mejoramiento genético es el principal desafío que todos debemos estar inmiscuidos, porque es la única forma en la que yo pueda mejorar, la única forma en la que las personas pueden mejorar su auto. ¿Y te digo esto por qué? Porque a ver, yo tuve el gusto de poder trabajar 1 año en Brasil y estuve allá trabajando en consultorías agropecuarias. Y básicamente nos enfocamos mucho en el en el manejo interno del del del del ganado. ¿Y también el mejoramiento genético, porque una cosa es lo operacional y otra cosa es EH? La genética, la genética va a ser posible de que yo pueda tener rendimientos mayores. Ya sin necesidad de aumentar mi hato ganadero. Y la diferencia entre Ecuador y Brasil es que Brasil es 33 veces de Ecuador. Nosotros no

podemos compararnos a nivel productivo de en en masa porque no vamos a alcanzar, pero sí lo que podemos hacer es mejorar nuestra producción por litro por vaca. La única forma de hacer eso es mejorando genéticamente. Y. Para ello necesitamos hacer inseminaciones artificiales, necesitamos hacer transferencia de embriones, no necesitamos que nos vengan AA regalar OA vender una. Toro traído desde desde el exterior, como en su momento en algún gobierno lo hicieron. Lo que nosotros en realidad necesitamos es mejoramiento genético, este programas de mejoramiento genético continuo, porque lastimosamente la agricultura no es medible de un mes para otro, es medible de 1 año hacia el otro, en especial la ganadería. Entonces necesitamos un mejoramiento genético continuo y. Para poder sustentar eso y para poder identificar ese mejoramiento genético, lo que necesitamos es identificación de la trazabilidad del producto, es decir, de dónde viene cada producto y para que empercha el consumidor final vea y sepa lo que está comprando. Cuando ya nosotros hacemos trazabilidad de un producto, sabemos de qué hacienda viene, de qué vaca en realidad viene. Y con ello poder darle valor agregado a ese producto. Pero te repito, la única forma en la que de verdad nosotros podemos ser tan. Cables en este negocio y competitivos es mejorar la genética de acuerdo a las necesidades que cada finca tenga, porque todo va a depender de las cualidades climatológicas, topográficas. Hs y me tipos de mercado que tenga mi alrededor, pues no te hacía la comparación de Brasil, Ecuador. Porque un ganadero en Brasil tiene. Mínimo 100 hectáreas. En 100 hectáreas yo tengo mínimo 100 personas. O sea, aquí lo que nosotros tenemos es pequeña agricultura y es agricultura familiar, campesina, en la que se le debe trabajar con, digamos yo digamos, pienso yo, asociatividad. O sea, en esos 100 productores que tienen una hectárea cada uno, si tú los asocias, son más fuertes que uno solo separado. Por eso la asociatividad. Eh. Pero para que ese productor igual que tenga. 5 o 10 hectáreas pueda ser rentable y pueda ser competitivo. ¡Necesita mejorar su genética! Si no, no puede hacer nada, no puede pelear. ¿Y eso nos comentaba también el tema del contrabando, cómo se presenta en su región, cómo lo han identificado? Bueno, hay a veces momentos en donde. Hablemos de la de la de la. De la época, Afortunadamente Ecuador tiene época seca y época lluviosa en la época seca, pues los niveles de pastos y biomasa bajan. ¿Entonces eso hace que la producción baje no? Y que cuando haya mucha lluvia, pues los pastos suben y la producción sube en esos momentos. Hay un hay una. ¿Hay una diferencia de oferta y demanda? Pues no.

Entonces cuando yo tengo mucha oferta la demanda es baja. Entonces los precios son bajos, pero cuando tengo escasez, la demás la la producción sigue siendo baja y el precio sube. Entonces cuando pasa eso, en la época seca viene viene el queso del carchi de las ecuatorianos y también es viene por ahí queso colombiano o producciones de leche o leche, solamente este colombiana. Por ahí va la cuestión, entonces es en esa época del año cuando la producción es aquí, en nuestro país baja, pero. Si nosotros somos eficientes y si hacemos un buen seguimiento de nuestros actos ganaderos, es tan sencillo manejar algo en donde si tú sabes que en esos 6 meses del año no tienes lluvia. Refuerzos de conducirlo y así mantener su producción. Ya sabes.

- En su opinión. ¿Qué es lo que más demandan actualmente los los ganaderos? ¿Aparte de lo que usted mencionaba, se considera que cuantos necesitan algún tipo de asesoría adicional? De pronto, seguridad física.
- Tenemos un problema grave que es el abigeato, el abigeato sigue estando presente y Claro en el país la situación es. Con este de seguridad. En es difícil, pero también en los que en los campos el robo de ganado el abigeato es es continuo. Antes existían, existía una. Qué tipo de coalición entre entre los entre los ganaderos y entre la policía nacional, en donde habían brigadistas en el territorio rural y ellos controlan un poco el tema de la ruralidad, de la de la de la Virgen de la Vega, Tú en la ruralidad, y eso se extinguió. Por algunas medidas políticas y a partir de ahí, pues el abigeato aumentó, entonces ese es un grave problema que tenemos y sería bueno volverlo a retomar, volverlo a retomar. Ahora que se están tomando medidas contra la seguridad, yo creo que las brigadas de rurales deben otra vez activarse por medio de la policía nacional. Y. Básicamente el control de precios en. En la cadena de valor, porque sí nos afecta mucho, hay mucha especulación. Lastimosamente en mi zona tienen una vaga creencia donde. Los comerciantes bajan el precio. Sin avisar. Bajan el precio del producto porque llueve. O que te parezca raro. Sólo cuando llueve y los caminos se ponen complicados para poder entrar, el comerciante baja el precio del producto. Y eso es algo que repercute en el productor, pero no debería ser así. Yo por eso siempre busco. No otros otros compradores. Porque no puedo comer. Claro, yo cuando considera usted que hay más deficiencia o más problemática al momento de la producción o el momento de la comercialización de los lácteos más en el problema de la comercialización. La comercialización es bien atacada, hay uno o 2, 3, 4 comercializadores.

Eh, hace que el precio siempre tienda a bajar, por eso yo siempre busco. Consumidores directos, pues. Eh, eso específicamente.

- En cuanto a colaboradores, usted cuenta con colaboradores. ¿Cómo es su relación con ellos en caso de tenerlos
- Bien o sea, mis colaboradores son mi equipo de campo y que constantemente yo los tengo en capacitación. ¿Siempre trato de que porque son ellos los que están todos los días con los animales, EH? Antes la gente que que trabajaba en campo golpeaba a los animales y no tenía un bienestar animal para con ellos, y ese tipo de capacitaciones va mejorando la forma en el trato de los animales, que incluso ayuda en la producción de leche. Porque bueno, ya no voy a meter en un tema más técnico, pero cuando la el el operario castiga, golpea, grita. Se activan niveles de niveles de adrenalina en el. En el animal y eso hace que la oxitocina se guarde o se opaque, y eso y es la que encarga la producción de leche. De la liberación. Usted nos hablaba de asociatividad.
- ¿De pronto usted ha estado cooperativizado lo ha considerado como es un poco la la dinámica en este aspecto en su sector?
- Mmm sector. Yo promoví un poco el tema de la asociatividad porque lo he promovido en varios. En varias provincias. En la agricultura familiar campesina promoví mucho la asociatividad para que puedan llegar los campesinos a los mercados como súper Maxi YY día. YY bueno, lastimosamente en mi sector no se ha hecho porque. No ha habido un no sé si un estímulo, pero no ha habido coordinación entre todas las partes. A veces la gente tiende a ser un poco egoísta y piensa que. Piensa que unirse, que porque pueden hacerlo solo, aunque muchos nos unimos otros no, y esos que no me hablan algunos. Y ahí se complica la situación. Pero ya es un tema idiosincrasia. Yo creo que ya ahí ya ya depende de cada uno. Pues no. Claro y pero sí hay asociaciones. Sí hay asociaciones de ganaderos. Por supuesto que sí lo hay. El. También también hay hay hay mucho acercamiento. ¿En realidad me tengo que o sea el César lo que es del César, el municipio de Chone si ha estado trabajando mucho en este tema Eh? ¿En este año 2024, 2023, entonces con las ferias ganaderas ha empujado mucho esto, esto, esta situación? ¿Sabes que no hablo mucho de los insumos porque? ¿Porque aunque sí sean altos el precio de los insumos, EH? Bueno, no sé yo porque a la final del día yo sé dónde comprar. O sé dónde buscar, pero para para el pequeño productor, para los medianos productores como nosotros, a veces sí es difícil

acceder AA medicamentos a costos a costos específicamente buenos porque. ¿Tú entiendes? Sube el IVA. ¿Las importaciones se complican y suben drásticamente el costo de los insumos, EH? Y eso le afecta a los productores, pero no sube el precio de la de la leche, no sube el precio por litro. Entonces ese es el problema, que cuando suben los insumos no a la a la par no sube el precio del producto y es ahí donde hay problema. No te hacía la referencia hace un rato que conversábamos donde es imposible que 1 L de leche cueste menos que una aguja. Entonces, es algo que siempre le digo a los a los proveedores. ¿Que que me venden los productos no para hacer un poquito la relación? Pero bueno. Recordemos también que con esto no sé si tienes alguna otra pregunta. Pero bueno, ya entonces al final con esto termino.

- Sí, este tengo preguntas en relación a al acceso el crédito, entiendo que es bastante complicado para el sector como lo he manejado ustedes.
- Eh, bueno. En el tema crediticio yo creo que siempre existe algo de problemática, pero. Pero yo creo que hay una baja comunicación para el sector rural en este sentido, porque la gente no, no sabe a veces cómo hacer un crédito. El campesino siempre, siempre está endeudado con cooperativas. Las cooperativas son las que más llegan al sector, al sector rural, porque las y las cooperativas son las que más los castigan. Porque sencillamente una cooperativa te presta 1000 USD a el 18% de interés. Y la gente, el campesino honrado que trata de pagar su su, sus deudas, se ve ahogado cuando ve ese tipo de intereses que al final ellos no lo entienden en algunos casos y toman ese crédito para tratar de crecer y emprender un poquito más. Pero es algo que tiene, básicamente es como un cinturón de fuerza que tiene hasta las a los productores.
- ¿Una pregunta que yo entiendo es un poco delicada, no sé si se si se si se encuentra cómodo respondiendo la, pero más o menos cuál es el tamaño en su hato y qué carga por hectárea maneja?
- Eh, a ver, yo produzco, yo tengo 70 vacas en ordeño. ¿Yo considero que sean que somos medios todavía, entonces Eh? Y la carga de animal por hectárea yo la tengo en aproximadamente. Cuatro animales por hectárea, cuatro a 5, siempre tratando de mejorar y dando en Suplementación, sal mineral, pasto y en la época seca, silo de maíz
- Bastante elevado Para el promedio que tenemos aquí en provincia,

- Claro, eso pasa cuando tú haces un manejo rotacional. Yo tengo toda la Hacienda está dividida en pequeños cuatro de 2 hectáreas. ¿Ahora ha sido un trabajo de hormiga de muchos años de mi papá y de mi hija, Eh? Pero que se ha venido realizando y afortunadamente lo hemos hecho. Entonces yo tengo rotación en donde. Tengo entradas y salir, tengo procesos de entrada y de salida. El ganado entra a una a una XX altura dependiendo del tipo de pasto y sale a una aie altura dependiendo el tipo de pasto y rota por todos los potreros hasta que vuelva a los 21 días a los potreros número uno donde empezaron. Eso hace que me carga animal, voy a aumentar un poco más.
- Y ya para terminar. ¿Cuáles son las principales alegrías y frustraciones que usted tiene como ganar?
- Eh. La alegría, pues básicamente es que todos los días hay que levantarse para ordeñar la vaca, porque la vaca no da leche, la vaca tienes que ir a sacarla del potrero, ir a amarrarle las patas, poner tú. Poner tu tachito y tu asientos en el caso mío, que es así con mi personal y desinfección total y ordeñar la vaca. Y la mayor satisfacción es cuando escucho esos chorros en eso, vale, pues no. Y cuando se vende el producto se vende el producto y la y la y la felicidad de de mi madre cuando también va a la finca. ¿Creo que se me saltó esa pregunta, cuántos colores usted tiene? Tengo 8 colaboradores. Perfecto, muchas gracias, algo que quiera agregar. Por ahí de vez en cuando hay más por las labores de campo, pero nada, yo creo que la ganadería. Negocio. Es un negocio muy bonito. De poco riesgo, pero de alto riesgo, más bien, pero sobre todo se preserva la la el negocio familiar. Ya hace muchos años ya toda mi familia viene con este con este negocio y pues vamos para arriba a pesar de que haya problemáticas. Tanto comerciales como económicas en nuestra misión es siempre alimentar a la población.
- ¿Gracias, está un poquito fuera de las preguntas, pero ya cuántas generaciones son en su familia?
- Cuatro.
- Gracias, gracias.

Anexo C Preguntas planteadas a segmento de clientes comercializadores de Lácteos (leche, queso, mantequilla etc)

Preguntas Demográficas

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando en la comercialización de productos lácteos?

Preguntas sobre el Negocio

3. ¿Qué tipo de lácteos comercializa?
4. ¿Qué tamaño tiene su negocio (volumen de ventas)?
5. ¿Cuáles son sus principales canales de venta (tiendas locales, a domicilio, local propio, mercados)?

Preguntas sobre el Proceso de Compra

6. ¿Cómo encuentra a sus proveedores de queso y mantequilla?
7. ¿Qué factores considera al elegir un proveedor de productos lácteos?
8. ¿Qué desafíos enfrenta en el proceso de compra de queso y mantequilla?
9. ¿Cómo se comunica con sus proveedores (teléfono, correo electrónico, reuniones en persona)?

Preguntas sobre Motivaciones y Objetivos

10. ¿Qué le motiva a trabajar en la comercialización de queso y mantequilla?
11. ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo para su negocio?
12. ¿Qué espera lograr al trabajar con proveedores de alta calidad?

Preguntas sobre Desafíos y Necesidades

13. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en la comercialización de queso y mantequilla?
14. ¿Cómo maneja la calidad de los productos que vende?

15. ¿Qué dificultades encuentra al trabajar con proveedores de queso y mantequilla?
16. ¿Qué tipo de apoyo o recursos necesitaría para mejorar tu negocio?
17. ¿De pronto existe la posibilidad o necesidad de diversificar los productos lácteos que vende?

Preguntas sobre Comportamiento de Compra

18. ¿Qué tipo de productos adicionales compra para su negocio (embalaje, herramientas de promoción, equipo)?
19. ¿Dónde y cómo suele comprar estos productos?
20. ¿Qué factores influyen en sus decisiones de compra (precio, calidad, reputación del proveedor)?

Preguntas sobre Comunicación y Marketing

21. ¿Qué canales de información utiliza para mantenerse al tanto de las novedades en la industria (revistas, blogs, redes sociales)?
22. ¿Participa en ferias o eventos relacionados con la comercialización de productos lácteos?

Anexo D Entrevistas a comercializadores de lácteos (Queseros)

Entrevistado 8

- Buenos días, como parte de mi investigación de tesis, me encuentro realizando la entrevista en la quesería Canuto, mi amigo me ayuda por favor con su nombre y su edad,
- Andrés Sanclemente 24 años
- ¿24 años cuántos años lleva usted en el negocio
- De 2 años, llevo trabajando aquí 2 años, pero este local lleva trabajando ya más o menos 6 años.
- ¿Y qué tipo es la que somos comercializan? ¿mantequilla, queso, mantequilla blanca, requesón?

- Ya, antes vendían lo que era la cuajada, pero a hora lo que es queso, mantequilla, requesón, entre otros.
- Perfecto. ¿Y lo que es la materia prima, cómo se la consigue?
- Mi jefe tiene una finca y también compra leche. También compra leche,
- Normalmente su clientela lo viene a buscar aquí o también entrega a domicilio. Normalmente viene a quien nos veamos a hacer el local.
- ¿Más o menos qué volumen de leche se maneja por semana no tiene conocimiento?
- Y no me meto cuando compran mercadería.
- ¿Usted sabe qué es lo que más se fijan? ¿Si la calidad, el precio, qué factores?
- ¿Pues analiza calidad? Más que nada, el precio es una parte, pero como es un producto bueno, la gente lo compra.
- ¿En algún momento he encontrado algún tipo de problema o desafío con los proveedores? Pendientes, sí, ahora último si buscas leche con lo del invierno. Pues incluso hizo que subiera el precio de que es.
- Ah, perfecto estuvo el caso. Y normalmente, como ustedes se contactan con sus proveedores por teléfono, les va a buscar a la finca,
- Vamos a buscar la finca.
- De pronto, aquí en la quesería les hace falta algún tipo de recurso o algún tipo de ayuda. No, el negocio esta bien.
- ¿Y usted piensa que de pronto hay oportunidad para traer nuevos tipos de productos lácteos?
- Sí, seguramente lo que les envié hacer, yogur, yogur.
- ¿Listo, sabe si de pronto, Eh? Participan en un tipo de feria o ruedas de negocios o algo así.
- Desconozco. Listo, mi amigo, muchísimas gracias.

Entrevistado 9

- Bueno, nos encontramos aquí en la Quesería De Sacito. Mi amigo me ayuda por favor con su nombre y su edad.
- Buenos días, mi querido amigo, mi nombre es Nexar Macías, soy de aquí Puerto Viejo, tengo este pequeño negocio y con esto me mantenga
- Perfecto. Cuántos años usted tiene en el negocio
- Y aproximadamente unos 6 años este negocio,
- 6 años. ¿Y qué tipo de productos lácteos comercializa?
- Aquí tenemos lo que lo principal es el que es el queso, mantequilla, requesón, ahí leche, lo que es envasada en C de fabrica el yogur. Esas cosas así,
- Normalmente sus clientes lo buscan aquí o también hace lo que es, entregas a domicilio de pronto, ventas al por mayor.
- Si una parte de domicilio casi no, porque no, no, el tiempo no me da y mis clientes ya llegan aquí. Porque ellos prueban el producto y si gusta, dicen o si no le cambiamos. Le buscamos para complacer el gusto del cliente.
- Más o menos si usted siente cómodo en comentarlo. ¿Cuál es el volumen de libras de queso y litros de leche que comercializa por semana?
- Bueno, Eh, varía, varia pero pues , aquí vendemos entre cuatro o 5 quintales. ¿O sea, de qué es lo que es queso fresco Que ese que le dicen de mesa y el Criollo Criollo, 1, 2, 3 Quintales y el fresco, así unos, 2 quintales. Así aproximado, más o menos. Y, la leche, la leche envasada, acudir de fábrica unos 15 L a 20 L a la semana no es mucho.
- ¿Cómo es su relación con los proveedores? ¿De dónde son como usted los contacta?
- Bueno, lo del queso. Yo viajo todos los fines de semana para viajar. El queso viene de Flavio Alfaro, de de ese cantón. Entonces, tenemos familiares, allá y amigos que nos provee un buen queso. Tratamos de traer lo mejor para el cliente porque son exigentes,

pues hay que cumplir con el siguiente. Pensé que se gana la quincena, entonces tratamos de hacerlo mejor.

- ¿Y al momento usted elije sus proveedores?
- Este por lo general usted como me comenta, lo que vemos es la calidad o también mire otros factores como son el precio, la cercanía. O sea así la la, los 2 factores son buenos porque si baja el precio tiene más clientes. También es lo que le alcance, porque la es bien complicado para ello. Entonces bajarles mucho el precio no le va a alcanzar. No le justifica porque el trabajo del campo es pensaba. Entonces le cuesta bastante hacer el queso. Por eso se trata de pagar para que le alcance a ello, para que le alcance también el consumidor final. ¿Cómo llegar? A cuidar mucho al consumidor, porque eso también la vida está cara cuando se tratamos de acomodar AA allá YAA quienes consumen el producto allá.
- ¿De pronto, ha tenido algún tipo de inconvenientes con sus proveedores, algún problema?
- Bueno, a veces el inconveniente es por la calidad, entonces nosotros llegamos allá. Y yo pruebo todo el queso. Me doy al trabajo y probar porque el cliente consumidor final me dice, yo quiero que eso sin sal y eso con huequitos, entonces yo tengo que hacer eso y ver si me dicen no, pero tiene que llevar porque estoy hecho y no es así porque yo sé mis clientes, entonces cómo son, qué es lo que me exigen y tengo que traer lo que ellos consumen, no puede traer algo que me voy a quedar. Y no, y no puedo obligar al cliente a decir lleve esto que tengo que tengo. Entonces trato de hacer eso y explicarle a los personas que fabrican el queso que bajo el sal con huequito, que dice la gente guion, queso chicloso con huequito. Entonces eso es lo único. Entonces es eso no es nada.
- ¿Ya y la comunicación con ellos es por celular o usted lo busca directamente en sus casas? No, cuando voy a comprar entonces la familia si vamos a la casa de ellos. ¿Voy a comprar ya? Entonces ahí ahí la comunicación con los detalles. Pero todo tranquilo, ellos también necesita cambiar porque de eso vive. Siempre mejora, mejora para para que tener más ventas. Y rendir más en lo que es el la situación económica, porque se le paga más, cuando es muy que es uno paga porque el cliente paga.
- ¿Y qué lo motiva usted a vender queso? ¿Cuál es su motivación principal para estar en el negocio?

- Cómo es la fuente de ingresos O sea como eso, mantengo en mi trabajo. Entonces yo ya me acostumbré, vivo de esto, me gus. Me gusta compartir con los clientes cuando llegue a un atenderlo. Decir esto no se ríe porque a veces salimos con un chiste y entonces se pasa bien y se vive tranquilo. No se genera tanta ganancia, pero como para vivir es suficiente
- ¿Y cuéntenos un poco de cuáles son sus expectativas a mediano o largo plazo?
- Bueno, sí, o sea, lo que pasa es que como está la situación económica sea, uno tiene que ir. Como tal tiempo entonces pensando en mañana, pero vivir el presente, el presente a lo más. Sí, mañana no sabemos, pero. Donde se tiene expectativa, pero se vive lo que se tiene. ¿Hoy de pronto, usted considera que hace falta algún tipo de apoyo o algún recurso aquí en secretaría? Pero lo que es. Tengo lo básico porque en esta parte, en estos sectores la gente compra lo que es base. Cosas rápido, cosa que sacan de apuro lo para el rato. Entonces eso no, no necesito hacer más grande como comisariato porque la gente no va a comprar. Entonces los precios aquí son de muy alto para la comisaría de que están con precios, la gente compra algo para preparar rápido. Lo que tengo creo que es suficiente y bueno, lo que es inseguridad, que si está. Bastante, eso sí, necesitamos para todo el mundo. Está tranquilo para vivir una forma tranquila para que todos los clientes para ellos lo que estoy haciendo disculpa, como lo digo entonces para mi persona, pero sí de todo el mundo necesita seguridad. Eso falta.
- ¿Y para terminar, dónde empezar este usted recibe algún tipo? ¿Se sabría de pronto? ¿Va a algún tipo de ferias?
- No, no. Siempre me he mantenido con lo que tengo aquí y he aprendido. Y aquí mismo y de mis clientes también te enseñan bastante. Enseñan cómo debes tratarlo, porque si no tratarían un cliente, entonces el cliente automáticamente se va. Yo vivo de ellos, ellos viven de toda la tienda, entonces yo tengo que luchar por mantenerlo cliente, pelear por mantener ese cliente y eso es lo que he aprendido y con eso me mantengo.
- Perfecto muchísimas gracias por su ayuda
- Muchísimas gracias, mi estimado amigo un placer atenderlo cuídese mucho que siga adelante

Entrevistado 10

- Buenas, nos encontramos aquí en el mercado central de Portoviejo, realizando mis entrevistas para mi tesis.
- Mi amiga me ayuda por favor con su número. Yesenia Zambrano.
- ¿Doña Yesenia, cuántos años usted tiene? ¿Cuántos años lleva aquí en el mercado central? Aquí en plaza central llevamos 3 años, pero más tiempo vendiendo queso, llevamos como más de 8 años, 8 años, en el mercado, vamos a cumplir ya 3 años en oct. Que nos entregaron plaza central.
- ¿Perfecto y qué productos lácteos no vende?
- Estoy vendiendo queso duro, semiduro, queso fresco, mantequilla, leche, yogurt y maní, natilla, masa de yuca. Perfecto. ¿Más o menos si usted se siente cómoda en decirme claramente, cuántas libras de queso vende por semana?
- Pongámosle ahorita que las ventas están bajas de lunes a domingo. Sería quintal y medio antes se vendía un poquito más, pero ahorita como las ventas han bajado. Llegamos a esa meta.
- Perfecto. ¿Sus proveedores, como usted se comunican con ellos, cómo los encuentra?
- Yo por decir mis proveedores, yo llamo por teléfono, me vienen a dejar el queso. Ya yo llamo y me vienen a dejar el queso fresco, el queso duro.
- ¿De qué cantón son sus proveedores
- Que uno es de chone, otros de Flavio Alfaro Y de San Isidro
- Perfecto. De pronto he tenido algún tipo de inconvenientes o desafíos con su con su sudor.
- No, hasta aquí no todos muy amables. Cuando uno no le gusta algo, ellos cambian o tratan de mejorar el queso.
- . ¿Cómo usted se maneja con la calidad de sus productos?

- Los míos son de calidad. Usted siempre trato de buscar lo mejor para mis clientes, lo que le gusta y lo que no le gusta. Siempre estoy en eso, buscando el mejor queso para. Clientes porque mi cliente son exigentes, los juegos que tengo son exigentes.
- ¿Claro, y qué lo motivó a usted? Atenderlos así.
- Sea, yo siempre mi papá me enseñó que uno debe de darle lo mejor Asus clientes, porque mi papi él fue comerciante, si estuviera viva estuviera en el CC1. Pero como él no está, él siempre nos enseñó a manejarnos más.
- ¿Y de pronto, qué expectativas usted tiene en función de su negocio?
- Las expectativas, seguir, o sea, yo quiero que vuelvas a mejorar las ventas como antes, porque antes uno vendía hasta 2 o 3 quintales de quesos, pero ahora han ido decayendo, pero. Queremos mejorar un rato.
- ¿Una pregunta que se me pasó, sus proveedores le vienen a entrar acá el producto o usted lo recoge?
- Mmh unos me vienen a entregar, otros voy a recoger yo
- Perfecto.
- ¿Usted cree que hace falta algún tipo de ayuda o apoyo aquí en el en el mercado para su venta de productos lácteos?
- Yo creo que sí, porque a veces sería bueno promoverlos así por los por las redes, porque a veces las ventas cada día están peores y a veces hay tantos productos afuera que a veces ya la gente no viene
- Claro, usted considera también de pronto que pudiese tener algún tipo de producto nuevo o algo diferente.
- También puede ser algo novedoso para que la gente, pero siempre y cuando vaya de la mano lo que es la porque nosotros vamos por sección.
- ¿Tiene alguna idea de?
- Por ahora no.

- Eh. ¿Usted participa de pronto da algún tipo de feria o de pronto le brindan algún tipo de asesoría aquí?
- Sí nos dan asesoría los mismos administradores porque ellos quieren llevar por decir todo lo que es el mercado a vender productos saludables y siempre nos han dado seminarios de cómo debe uno mantener el queso y esto y yo algunas cosas.
- Claro, Claro. Perfecto, muchísimas gracias.

Entrevistado 11

- Perfecto, buenos días, me ayudó por favor con su nombre y su edad.
- Daño, Masías Kate, Marisol.
- Este cuántos años lleva usted trabajando aquí en el centro comercial, en el. En el mercado central de Portoviejo. Aquí. ¿1 año y algo porque cuando o sea en el mercado nuevo de ahora central, pero ya vendía productos lácteos? Claro, yo vengo a productos lácteos hace más de 20 años. 20.
- ¿Qué tipo de lácteos nomas se comercializa? Yogurt ya veces queso. Sino que más hago entrega. Realiza entrega. Creo que es malo aquí yo lo que hago más en. ¿Hace entregas a domicilio o ventas al por mayor dominio, no a domicilio a domicilio, sí, porque aquí no se vende, no ves sí?
- ¿Usted mismo elabora su propio yogur o lo compramos a un proveedor? ¿De dónde son sus proveedores como una relación con ellos?
- Sea, lo del proveedor aquí mismo. O sea, lo que el yogur viene de la sierra de la Sierra. ¿Ha tenido algún tipo de inconvenientes con su proveedor, cómo se maneja con ellos?
- No bien
- Chévere este. ¿Se comunica cómo se comunica usted con ellos? Por su celular, lo vienen a buscar
- No celular celular. A medida que se va vendiendo se va pidiendo porque no se tiene exceso, por qué.

- Claro, cómo usted hace para decir este proveedor es bueno, con él me voy a ir.
- Porque yo trabajo con. Yogur con la fábrica. Con Tony, el paraíso y los ángeles, son 3 calidades diferentes.
- ¿Perfecto y usted cuando hace sus compras se fija un poco más en lo que es calidad y que nada mejor precio, cómo cómo?
- Me gusta comprar lo que es calidad porque decía un yogur. Ralo, ácido. No, ahí no compro.
- ¿Cuáles son sus motivaciones para vender yogur? ¿Qué qué es lo que usted más le gusta vender yogur?
- Me gusta, o sea. He tenido tantas personas, han habido competencia, pero han desistido. Entonces yo no, yo le he dado, le da. Llevo más de 20 años ya, creo que yogur, leche, queso, embutido.
- ¿Qué expectativas tiene usted? ¿De pronto, a mediano largo plazo, qué usted le gustaría implementar en su negocio? ¿Que a usted le gustaría en su negocio tener después?
- De pronto. O sea. Algo que vea que tenga ganancia porque estás aquí en la que no es que uno se gana mucho. Ahora, si la leche uno se gana, son 20 centavos. Yogur 25. En el otro 50, sí.
- ¿Y usted considera que de pronto hace falta algún tipo de ayuda o apoyo aquí?
- Sea, en sí. Pensándolo en sí, sí, sí, si no es qué es, lo que pasa es que también están bajas. Las ventas también baja lo uno tiene que acabar dando fiado para. Que me lo paguen 2 o 3 días, ya no importa tengo, me lleves con tal de vender.
- Y ya para terminar, de pronto aquí reciben algún tipo de pronto aquí los promocionan de alguna manera.
- No nada.

Entrevistado 12

- Eh, como parte de investigaciones estoy realizando mis entrevistas. Me ayuda por favor con su nombre y su edad
- Ya mi edad 55 años. Mi nombre es Héctor Adriano Zambrano Cedeño.
- ¿Don Héctor, cuántos años tiene usted comercializando lo que son productos lácteos?
- Casi unos 32 años.
- ¿Y qué tipo de productos lácteos se vende aquí en su negocio?
- La mantequilla, el queso. Porque son. Sí, ahí también bloqueándolos que es longaniza y otros productos.
- ¿Y lo que son sus ventas las hace solo aquí en su local o también hace entrega a domicilio o venta al por mayor?
- Eh, por lo general la la venta es aquí en el local y sí se entrega a domicilio. Por mayor. De vez en cuando se hace, pero más es para el consumo local.
- ¿Si se siente cómodo claramente con la pregunta más o menos qué volúmen de queso o mantequilla se comercializa por semana? Si le parece que no desea contestar o no pasa nada.
- Bueno, eso no le puedo contestar, pero si algo al.
- ¿Listo, cómo se encuentra Asus proveedores o qué factores influyen para que usted lo elija?
- Ya por lo general, mis proveedores ya tienen años trabajando con nosotros. El mi caso viene de chone de convento. Más que todo es la calidad del queso, nosotros buscamos calidad cuando algo no está bien. Ya vamos a la Hacienda para que lo mejore. ¿Eso es el éxito del queso o productos lácteos?
- ¿Cómo se comunica con sus proveedores? Lo busca y vino a buscar por teléfono. Como le dije, ya tenemos años trabajando con ellos.

- Yo no cambio proveedor por uno nuevo que si me traiga más barato. Ya conozco a la. La persona que me vende es la calidad del producto y no los cambie.
- ¿Qué lo motiva a usted a seguir con su negocio después de tantos?
- La verdad que este negocio lo empezó mi mi padre, el padre descansa y por tradición lo hemos seguido.
- ¿De pronto, qué expectativas usted tiene en su negocio o mediano a largo plazo?
- Le comento que estoy cómoda como estoy, no tengo ninguna expectativa de extender. Tiene, me basta con y me sobra con los que estamos ahorita aquí.
- Listo y de pronto. ¿También comentaba que no tenía mayormente inconvenientes con sus proveedores por tantos años, verdad?
- No, nunca he sido independiente porque son personas conocidas. Y ya uno tiene la confianza para decirle mejor de tal cosa. No es lo mismo cuando se venga una persona nueva que usted no sabe cómo es la calidad del queso, si una persona seria, porque ahora en la tele no hay personas tan serias que buscan una persona que le pague sentado más y se van con esa persona.
- ¿Y usted considera que de pronto hay oportunidad de traernos nuevos productos, cosas diferentes?
- Le comento que no. No tengo ninguna inconveniente de nuevos productos, me siento cómodo con lo que tengo.
- ¿Listo, usted piensa que de pronto necesita algún tipo de ayuda? ¿Asesoría aquí en su local?
- La verdad que la experiencia hace lo que es la los años, hace la experiencia y con eso. Nuevas. Correcto.
- ¿Eh, usted se mantiene informado de alguna manera de las novedades en el sector? ¿De pronto va ferias de negocios o algo?

- Eh, por lo general. Mi mejor. Indicador, son los. Los clientes que ellos son los que me indican si un producto de trabajo. Ha disminuido la calidad entonces de ese mi mejor indicador del cliente
- Correcto, muchísimas gracias. Y usted el.

Entrevistado 13

- Listo, buenas tardes como parte de mi investigación de tesis y realizando lo que son las entrevistas, me puedes ver por favor con su nombre y su edad.
- Ya mi nombre es Glenn Giler Mendoza, mi edad, 60 años.
- ¿Cuántos años tiene ya en la comercialización de productos lácteos?
- Yo tengo más o menos como unos 22.
- ¿Perfecto y qué productos lácteos vamos a vender aquí en su local?
- Aquí vendemos todos los lácteos, como puede ser la mantequilla, queso, requesón. Y eso eso, más leche no vendo. Pero bueno, todo sale de la leche y sus proveedores.
- ¿De qué sector son de sus proveedores?
- Son. De Chone ah . Son todos de Chone de la parte de Convento,
- ¿Cómo maneja usted la comunicación con ellos? ¿Vía celular los visita en su finca?
- La comunicación es vía celular y por primera instancia, pero tengo que visitarlos a ellos para traer el producto.
- Perfecto entonces la recogida es allá,
- Claro, tengo que ir a la casa de ahí
- Y su clientela. Es más, la clientela que viene a buscar aquí al local, las entregas a domicilio, vender por mayor como un poco de aquí. La mayoría de las personas vienen aquí a buscar aquí a local y se entrega. Siento por mi. Perfecto.
- De ahí si usted se siente cómodo, Claro, yo entiendo que hay gente que no le gusta comentar eso, pero más o menos. ¿Cuál es el volumen en libras de queso que usted vende por semana?
- Ah, ya por semana se venden una en libra comunidad. Unas 800 LB. 800 LB. Sí.
- ¿Y cómo es el proceso que usted tiene para seleccionar un proveedor?

- Para seleccionar un proveedor, el proceso es. Es primeramente, tenemos que hacerlo amigo de él y. ¿Darle a que? Si me puede vender el producto y de buena calidad para que la gente se digamos a pie más al local y vaya llevándose un producto bueno.
- ¿Alguna vez ha tenido un tipo de inconvenientes con los proveedores? ¿Ha tenido algún tipo de problema aquí la tienda de ingreso?
- No, hasta ahora no he tenido imponente porque esto es una un comercio. Entonces muchas veces me dice, Sabes que no tengo más que eso. No hay problema, compañero. Si no hay problema cualquier tiempo de vender porque a veces la competencia hace eso porque puede ser que otro pague un pito más. Yo tengo un poquito menos porque a veces los pido. ¿Cómo se llama los? Va, entonces eso depende de lo del mercado. A veces se molesta porque uno le va un poquito más. Así, nada más, porque la única. La comunicación a través del teléfono es rápida, Claro.
- ¿Cuál es su motivación para vender queso?
- A la motivación mi tiene que ser bueno. Conversar con. El que viene a comprar y encuentre. Darle alegría, que señoritas en una conversación.
- ¿Y de pronto, qué aspiraciones usted tiene a medio o largo plazo con su negocio?
- Ah, bueno, la dirección de a largo plazo de querer aumentar elnegocio hacerlo más grande es lo más importante. Tener otro local.
- ¿Y la calidad, cómo la maneja el control de calidad de los productos que venden?
- Ah, ya la calidad, así como le decía, pues tenemos que incentivar a nosotros a los productores para que hagan una buena calidad de queso. Pero ahora en el medio se maneja y la rapidez a veces. Para hacer el dinero, muchas personas optan por hacerlo lo más rápido para vender y no la calidad, pero se lo está incentivando a las personas que tiene que hacer una calidad para poder vender rápido.
- ¿Y de pronto, usted considera que hay la posibilidad de entrar algún producto nuevo o algún tipo de producto diferente?
- Mas adelante se puede. Hoy la de fábrica, motivación, pero todavía. Claro.
- De pronto usted maneja embalajes. ¿Algún tipo de marca?
- No, no, no.
- ¿Y cuando usted compra, qué es lo que usted más mira? ¿El precio, la calidad del producto?

- Bueno, cuando uno compra el producto se miran a 2 partes, la calidad y el precio. Ya y a veces hay un botón de peso que mucho, muy, muy buena calidad. Se le puede pagar un poquito más porque la gente la que compra no hay problema, debe de cualquier sitio. Bueno, bueno, yo lo compro como te dije.
- ¿Y ya para terminar, usted recibe algún tipo de capacitación o algún tipo de ferias para mantenerse de alguna manera? Actualizado
- . No siempre nosotros entre los compañeros que compramos aquí hacerlo. A veces lo comunicamos a través del del teléfono, al precio podemos pagar y nada más después.
- Perfecto, muchísimas gracias.

Entrevistado 14

- ¿Buenos días, estamos aquí en productos el Olimpo, verdad?
- Sí, el Olimpo no ayuda, por favor, con su nombre, su edad
- Glenda Alcívar. De aquí en Portoviejo, pero nuestra fábrica de lácteos, por así decirlo, fábrica artesanal que de San Isidro.
- ¿Señora Glenda, y cuántos años ustedes tienen produciendo lo que son productos lácteos
- 3 años, 3 años
- Me comentaba que usted trabajaba con asesoría de maquila, verdad, o sea yo nosotros. Se tiene que maravilla.
- Yo también colaboraba un tiempo que colaboré con una unidad de emprendimiento de la utm , entonces ahí que era lo que hacíamos capacitaciones y asesorías. Ah, emprendedor. No solo universitarios, sino también de la como la conectividad, porque está en ese entonces era la visión del doctor Vicente de que todo emprendedor que llegara con alguna ayuda o alguna asesoría en temas de su emprendimiento, nosotros le diéramos la mano. Actualmente también se lo hace bajo la visión del nuevo rector
- Interesante este tema. Este. ¿Bueno, más o menos qué tipo de productos lácteos ustedes comercializan aquí?

- Bueno, aquí tenemos todo lo que es, queso, requesón, mantequilla blanca, mantequilla amarilla, crema de leche bajo pedido. También traemos leche pura, leche entera, porque al ser un producto más delicado que no podemos tenerlo mucho tiempo en inhibición la leche. Usted sabe que es un proceso, hay que hervirla. Una vez que servirá, también pasa por un proceso de refrigeración, pero aún en refrigeración. Como es un producto natural, no se puede conservar varios días, no sé hasta que la gente no vaya conduciendo porque aquí recién tenemos 6 meses, solo la leche la traemos bajo pedido porque es un producto más delicado. Ahí todo lo que es, queso, queso fresco, chicloso, queso bajo en sal, toda esa línea de la marca. Que los producen ustedes en su finca y otros que tienen proveedores como sí, lo que es el queso pasteurizado bajo en sal. ¿Tenemos un proveedor que es un señor de Pichincha, que nos entrega y que pero nosotros a ver, por qué yo no hago todavía queso pasteurizado? Porque eso implica un. El capital que es por ahora estoy un poco limitada, pero lo que ya estoy haciendo que no hacía antes, era el que se ofrece. Porque no hacía antes queso fresco. Porque el queso fresco merma mucho al ser un producto que sale más rápido, es más blandito, es de mesa que se lo comen el día, pero también merma bastante. Entonces por temas de costos de trasladar el queso de San Isidro hasta acá portoviejo me implica un costo que yo, obviamente como productor o como dueña, tampoco quiero perder. Pero en vista de que ya se está haciendo más conocido nuestro producto, ya estamos haciendo también quesos frescos no pasteurizados. Pero esa es mi meta.
- ¿En algún momento Claro de pronto usted también he enfrentado problemas de acceso a crédito, verdad?
- Bastante bastante porque cuando yo soy empleada pública por ese lado tengo algo que me garantiza que en mi sueldo fijo pero aún así a nivel de emprendedores aquí de mis comerciantes, para ellos es bien difícil. Que no tienen una afiliación allí Microempresarios o emprendedores son tasas de interés un poco más altas.
- ¿Y luego la pregunta, qué nivel de educación usted superior, tercero o cuarto universidad, cuarto nivel? ¿Cuál es el perfil cuando no un poquito más al respecto?
- A ver, yo soy en primer lugar, soy profesora de educación inicial, soy también ingeniera comercial, tengo una maestría en educación en la sociedad digital y personalizada y estoy

aspiro en algún momento a ser docente de la universidad. Este. Es el tema de interés emprendedora interesantes. Y también trabajo con niños porque soy docente por boca. Y 50 son sobre todo aquí o también trabajan mucho lo que son, ventas al por mayor entrega a domicilio, a ver aquí en el local. Aquí en el mercado estamos un poco restringidos de vender al por mayor, porque este es un mercado minorista, yo más bien el al por mayor, que también vendemos. Así lo hacemos directamente en la fábrica artesanal que en San Isidro o en un pequeño espacio de tiempo en mi casa. Pero aquí en el mercado es más al minorista, somos minoría.

- ¿y más o menos cuál es el volumen de leche que utiliza por semana para su producción?
- A ver, nosotros eso es un dato muy importante, porque yo si bien es cierto, tengo una finca y tengo la fábrica artesanal, yo no tengo la yo, yo no tengo, o sea yo lo tengo, 3 Vaquitas que producen leche. ¿Cuál es mi negocio? Mi modelo de negocio es yo compro leche a la comunidad al sector Chimborazo de San Isidro y esa leche que yo compro la proceso y la vendo acá. Actualmente estamos comprando diariamente más o menos 700 L. Desde 700 a 800 L diarios compramos de leche. Con esto obviamente me beneficio yo como proveedor, como como fabricante, pero también directamente beneficiados. Alrededor de 30 productores saqué la cuenta, de ahí cada productor con su familia, cuántas familias, cuántas personas directa e indirectamente son beneficiadas. Por eso es que yo como trabajamos con Maquita, yo me me me. Estoy bastante metida en ella justamente en ese tema, el precio justo, el comercio justo y trabajar de manera mancomunada con la con la Comunidad. En este caso estamos hablando más o menos a unos 120 a 160 beneficiarios, diré. Más o menos se los multiplica, más las personas que trabajan en la finca con nosotros, que son alrededor de 3 familias. Sáquele hay por ahí, siga sumando, sigue sumando.
- ¿Cómo se comunica usted con sus proveedores directamente en territorio o por teléfono?
- Nosotros, por ejemplo, de lunes a viernes yo trabajo en la universidad, no como ya se lo he mencionado, los días sábados estoy en la finca, nosotros salimos 5 o 6 de la mañana, estamos allá obligados obligatoriamente casi todos los sábados. Cuando puedo hago recorrido a los a los a los proveedores porque nos gusta visitarlos, no mentirle. Sería si le digo que lo hago semana a semana, pero una vez al mes o cada 2 meses, 2 veces al mes.

Procuramos hacer el recorrido, porque también ese recorrido de ir a recoger leche nos duró alrededor de 3 horas y a. Entonces no es algo que pueda hacer todos los días, los domingos estoy acá, entonces si es bastante ajetreados nuestro ritmo de vida, pero sí procuramos. Tenemos también el canal de whatsapp. A ellos se les hacen los pagos semanalmente en efectivo por transferencia, se les envió el comprobante de pago. Es ayudamos también a haciendo pequeños préstamos a ellos y se lo descontamos semana a semana el trabajo que ellos es bonito en comunidades interesantes. A mí me gusta trabajar. Una colectividad, sector rural, para mí es algo, es un mundo que apasiona. A mucha gente le da vergüenza, a mí me encanta. Sí, creo que es un gusto compartido. Eh, que lo bueno ya mejoró un poco, pero en sí.

- ¿Qué le motivó esta seguir con esta actividad?
- A ver, en primer lugar, yo nunca, nunca en mi vida pensé estar vendiendo quesos ni tener un local acá en el mercado, no por vergüenza ni por nada, sino que simplemente mi aspiración es otra que es la docencia. Mí me encanta, me apasiona y tengo vocación de docente, pero por ayudar a una hermana llegue a San Isidro a comprar unas vaquitas. Luego mi hermana se fue a España y me dejó con mis vaquitas, me tocó comprar la finca teniendo una finca adquiere una deuda un poco grande, hice unos negocios que me salieron un poquito más porque no tenía el conocimiento en estos temas y me tocó ver la manera de sacar provecho de no vender la finca, de seguir con mi finca, de seguir con mis 3 vaquitas, de ayudar a la gente que estaba ahí porque ya teníamos 2 personas que trabajan con nosotros. Y empezamos a ver la manera de hacer negocio. ¿Empecé vendiendo quesos, mi familia, mis amigas, hasta que a la gente le fue gustando y empecé AA comprar leche, iba a comprando 20 L, 20 L y así de a poco ya la gente también nos fue conociendo y actualmente a veces llegan las personas no dicen que queremos que nos compre leche
- ¿Y ahí qué expectativa tiene con su negocio mediano y largo plazo?
- Tener mi fábrica como debe ser, tener mis productos debidamente legalizados, a pesar de que yo tengo una marca, el olivo, que es una marca registrada, es la sacamos en el escenario, pero hay productos que no, no puedo todavía sacar las que se casan sanitaria, lo cual es muy importante para obviamente tener hasta mejores canales de comercialización.

Yo puedo vender aquí, pero entrar a una cadena un día un comisariato. Es más difícil porque me piden que eso reglamentario, que es correcto, pero lastimosamente todavía económicamente. Me falta financiamiento, pero es un invento tener mi propia fábrica.

- ¿De pronto ha tenido algún tipo de inconvenientes con sus proveedores?
- No me toques de vals con mis proveedores, no con mis clientes. Acá en el campo yo no tengo problemas y si se presenta alguna dificultad o por ejemplo, tal vez la leche que se pasa pasa mucho tiempo al aire libre y me toca concientizarles de que una leche, por mucho que sea natural, no puede estar mucho tiempo al aire libre. Este me perjudica, ellos lo entienden YY volvemos otra vez y trabajamos. Pero acá en la ciudad en donde las papas queman, acá viene el verdadero problema, no solo con el cliente, que tienen gustos muy variados, que son muy exigentes, sino también con los propios compañeros que comercializan. También empieza la competencia desleal. La revancha no sé, esa es mi mayor dificultad aquí en el campo y yo no tengo problemas para no.
- Como usted, selecciona su proveedor.
- Los proveedores, los que me dan. Al principio me fijé, me me fijé Hacienda, aunque las Haciendas iba como unas 2 personas que trabajaban conmigo y fui de así. Personalmente me presenté frente al Ciber, soy de Portoviejo, hago esto, quiero hacer esto, quiero beneficiar a tantas personas a través de esto YY llegué e hicimos campaña alrededor de un mes. Era cansado porque me tocaba subir montañas. La pierna de carro por allá a veces no entra en los carros y ahora poco a poco ya la gente nos conoce y nos busca. ¿Llegan ya, dicen Ay, el Olimpo, el Olimpo ya llegan a ese a San Isidro y dicen, Ay, Ay, ya en el Olimpo venden en el Olimpo, ¿venden o compran leche y allá también vendemos qué?
- ¿De pronto ustedes piensan que necesita algún tipo de asesoría, algún tipo de apoyo, alguna manera?
- Todos los emprendedores necesitamos. Mire, yo puedo decir que tengo un nivel de educación, como ya se lo dije de cuarto nivel, pero el ser humano nunca deja de aprender en este ámbito, aquí en el en el mercado, a nivel de emprendimiento nunca se deja de aprender, siempre hay algo nuevo, yo que trabajo igual en una universidad, a veces tengo la invitación. Pero no porque la universidad no me los dé, es porque mi tiempo no me lo

permite. Esa es otra barrera que tenemos las personas que o que tienen las personas que tienen o múltiples ocupaciones o que se dedican netamente a ver cómo hacen para vender un producto, porque nos toca recorrer buscar mañana, tarde, noche, sábado o domingo. No hay días, no hay hora fija para. No empezar a vender. Entonces a veces estamos tan enfocados en en captar, en captar y olvidamos esa parte de capacitarnos o de aprender que es importante, porque por ejemplo, yo ahorita tengo desconocimiento del tema de redes sociales, yo soy muy activa, muy proactiva, me gusta vender, pero yo no sé nada de redes sociales, eso me falta a mí, pero porque yo misma no lo he buscado. No porque la universidad no me lo dé, porque la universidad ahí la ayuda para todos los sectores en el municipio de Portoviejo, que también nosotros trabajamos así en el mercado, pero también como universidad tenemos convenios y hay actividades que se desarrollan tanto con el GAD local como con el GAD provincial. Es que en mi caso es el tiempo, estoy limitada.

- ¿y qué tipo de producto usted considera que de pronto se puede ampliar su gama aquí que identifique el el consumidor, de pronto busca aquí.
- El queso, o sea por más que a usted le venden en el en el comisariato para mi percepción no que que el queso cheddar, el queso Maduro, la gente todavía busca mucho el queso chicloso, el queso tradicional, el queso convencional. Aquí por ejemplo, de 10 clientes que vienen, hay cuatro clientes que preguntan, pero es que eso de fábrica o es que eso de finca porque sí de fábrica. No me venga, yo quiero el queso de finca, el que es hecho de manera tradicional a mano y que así todos. Piden que se que es y ese queso tiene potencial. Lo que nos toca es mejorar nuestros procesos para la elaboración del queso, porque hay personas o hay personas que manejamos ciertas normas, pero en el campo no todos se manejan. Acepto eso, nos falta mantequilla blanca, etcétera. Sí, el requesón, un producto que hacemos nosotros y es natural. Lo que me falta es la notificación sanitaria. Eh, y tal vez. O sea, tengo ahí un dilema porque yo sacar notificación sanitaria me implica ponerle un preservativo, un conservante producto, y eso y aquí. Y mucha gente nos busca porque nosotros no podemos químicos a nada, pero si yo ya quiero ser legalizar mi emprendimiento o entrar a una cadena comercial, me. Para sacar notificación sanitaria me toca a este producto, es un conservante, un reservante y para mí eso ya me cambiaría el el sabor. O sea, tendría que analizarlo, contemplar que qué me saldría mejor. Pero mucha

gente le gusta el reguetón, así como lo ven natural. Este producto dura de 10 a 15 días. Con capacitación, dice, con asesoría en la Universidad a emprendedores en el campo de los lácteos.

- ¿Cuáles son los principales problemas que usted vio para los emprendedores con lácteos de mantequilla, de queso, de leche y yogur o lo que sea? ¿Qué necesitan? ¿Qué problemas están enfrentando en el mercado local?
- E bueno, en realidad no trabajé en el tiempo que estuve en el área de emprendimiento, no trabajamos con lácteos, pero basada en la experiencia, por lo que ya nosotros venimos manejando durante 3 años. Es justamente eso en el mercado, en un comisariato, en una cadena no podemos entrar mientras no tengamos una notificación sanitaria y sacar una cocinera una notificación sanitaria. Es un proceso que implica desde adecuar sus espacios, sus pequeñas fábricas artesanales a cambiar de rep plástico por acero inoxidable, la implementación adecuada para la persona que manipula el queso, porque en el campo se hace de manera criollos. Nosotros tratamos de que el chico se pongan los guantes, de que todo este limpio, pero nos pide para sacarlos de piezas sanitarias. Por ejemplo, que todo sea acero inoxidable y una mesa de acero inoxidable como esa. No deja de contar 400 USD. Tal vez yo me la puedo financiar porque tengo mi sueldo, mi, mi, mi, mi sueldo fijo no, pero un emprendedor que recién está empezando tienen muchas limitaciones en ellos. Y al no tener financiamiento porque es emprendedor y al no tener esa notificación sanitaria no puede ampliar su venta su comercialización, esa es la principal barrera para los productos plásticos porque es un producto natural. Ya una vez tú no sacas multiplicación sanitaria es diferente, pero eso implica cambiar. Modelo de negocio a ver ahora el el más que todas las el queso criollo lo hace más en el campo y en el campo. Se maneja todavía esa manera ancestral y tradicional de hacer el queso, esas resina hay resistencia por parte del de la persona del campo. Como la persona de la ciudad que obviamente te dice, yo te compro, pero sacale notificación sanitaria, o sea. Ahí ese tema y un poco relacionado a eso.
- ¿Cómo se maneja con sus proveedores de justamente los implementos? Porque usted tiene que comprar lo que son, etiquetas, frascos de cuajo, sal, etc

- Mi margen de ganancias es mucho menos en relación a las personas que están por acá. Porque justamente si usted compara nuestros productos tienen todas etiquetas, nuestros productos vienen en un envase. Las las en el en la fábrica artesanal que tenemos hemos hecho algunas implementaciones que a lo mejor otros productores nos la tienen mis costos de hacer un queso es un poquito más elevado que cualquier productor, pero es que esa es la idea, si no sacrifico y no vendo como llego a la gente. Entonces yo soy de la idea de somos de la idea, porque el negocio es de mi pareja y mi hija de que primero nos interesa es vender por volumen. Para así la ganancia sea poco, pero ya vendiendo por volumen, obviamente el metro madre nos vamos a conocer y nuestros nuestros ingresos aumentarían y en una medida interesante. Yo creo que su innovación incremental que esté generando aquí no solamente hay que mirarlas helado conmigo, sino también cosa mente. El apoyo que se brinda no solo los productores, sino también a los consumidores, o sea. Es un clan. Tratamos de vender al precio que todos vendemos acá porque en un mercado minorista, pero ya de manera mayorista, yo ofrezco otro tipo de ventajas porque yo misma compre leche, la leche, nosotros mismos hacemos el que ellos, nosotros somos intermediarios y. Este el el que entrega el problema final. Entonces nuestros precios pueden ser más bajos en relación a cualquier otra persona. Pero lo más interesante y lo que usted lo acaba de mencionar, lo que a mí me gusta de todo esto es justamente eso. A mí me encanta llegar a mi finca y ver que la gente no saluda y dice, hola Don Olimpo. Que la gente llegue a comprar queso, la la gente que está en la misma firma los niñitos que está ahí estudiando. Me gusta ver eso, o sea el el apoyo social que nosotros directo indirectamente estamos ayudando a la Comunidad, el beneficio de todos y yo espero terminar de pronto.
- ¿Ustedes van a algún tipo de ferias de negocio como ustedes saben? Mantienen actualizados un poco en el contexto empresarial.
- Estoy un poco limitada con el tema de las ferias porque el tiempo no, no me da, pero cuando la universidad se eventos. Nos invita y ahí estamos. Cuando la Fundación Maquita también hace eventos, nos invita y también estamos, procuramos organizar. Si no estoy yo, está él o contratamos a alguien de que vaya, entonces siempre estamos, procuramos participar. ¿Este tipo de ventas de eventos, a pesar de que a veces no siempre salimos ganando, parece mentira el ir a una feria es un riesgo para un emprendedor? ¿Pero qué es lo que yo veo? Mi

producto se está dando a conocer, mi producto se está dando a conocer. Gane 20 USD, no me importa productos está dando a conocer. Anteriormente cuando yo llegué aquí hubo un día que sólo vendí una mantequilla, pues actualmente hay días en que ya nuestra margen de venta es un. Grande. Pero es el trabajo, nos cuesta, no nos está costando y nos seguirá costando por por el tiempo. No, no puedo contratar más personas para que vendan, o sea, me toca a mí misma salir de la universidad, venir acá, ir a la finca a vivir acá fines de semana, sacrificar de repente una fiesta, un baile por estar acá. Vamos a probar esa

- ¡Listo, muchísimas gracias!

Anexo E Preguntas planteadas a segmento de clientes dulceros

Preguntas Demográficas

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando en la producción de postres y dulces?

Preguntas sobre el Negocio

3. ¿Qué tipo de postres y dulces tradicionales produce?
4. ¿Qué tamaño tiene su negocio (número de empleados, volumen de producción)?
5. ¿Cuáles son sus principales canales de venta (tiendas locales, bajo pedido para eventos, local físico, ferias)?
6. ¿Cuánta leche necesita para su producción diaria/semanal?

Preguntas sobre el Proceso de Compra

7. ¿Cómo encuentra a sus proveedores de leche? ¿Qué factores considera al elegir un proveedor de leche?
8. ¿Qué desafíos enfrenta en el proceso de compra de leche?
9. ¿Cómo se comunicas con sus proveedores (teléfono, correo electrónico, reuniones en persona)?

Preguntas sobre Motivaciones, Alegrías y Objetivos

10. ¿Qué lo motiva a trabajar en la producción de postres y dulces tradicionales?
11. ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo para su negocio?
12. ¿Qué espera lograr al trabajar con proveedores de leche de alta calidad?

Preguntas sobre Desafíos, Frustraciones y Necesidades

13. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en la producción de postres y dulces?
14. ¿Qué factores le preocupan al momento de comprar leche? ¿Cómo manejas la calidad de los ingredientes, específicamente la leche?
15. ¿Qué dificultades encuentra al trabajar con proveedores de leche?
16. ¿Qué tipo de apoyo o recursos necesitaría para mejorar tu negocio? (relacionado con la leche)

Preguntas sobre Comportamiento de Compra

17. ¿Qué tipo de ingredientes y suministros adicionales compra para su producción (azúcar, harina, equipos)?
18. ¿Dónde y cómo suele comprar estos productos?
19. ¿Qué factores influyen en sus decisiones de compra (precio, calidad, reputación del proveedor)?

Preguntas sobre Comunicación y Marketing

20. ¿Participa en ferias o eventos relacionados con la producción de postres y dulces tradicionales?
21. ¿Qué canales de información utiliza para mantenerse al tanto de las novedades en la industria (revistas, ferias, blogs, redes sociales)?
22. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de sus proveedores de ingredientes o servicios?

Anexo F entrevistas a dulceros

Entrevistado 15

- Buenas tardes, como parte de mi tesis de grado estoy realizando lo que son las siguientes preguntas, siguientes, entrevistas, me ayuda por favor con su nombre y su edad.
- Jimmy Romero Alcívar.
- ¿Cuántos años tiene Don Jimmy?
- 52 años
- Listo. ¿Y cuántos años lleva en el negocio de los dulces? ¿Cuántos años lleva aquí? ¿Los almendros?
- Los almendros llevan 26 años, pero pero cuando se formó llevan 34. Por todos, 34.
- Claro, ya son algunos años de otra forma. ¿Qué tipo de dulces no más realiza?
- Te cuento que nosotros aquí en la Dulcería estamos alrededor, aquí en Rocafuerte se hacen en torno a 165 variedades, de las cuales aquí en, o sea la dulcería, que llevamos alrededor de unas 92 variedades, 92 variedades.
- ¿Eh, cuántos colaboradores tiene? ¿Si sientes si si estás de acuerdo con decirlo?
- Eh, las colaboradoras dependiendo la época, o sea dependiendo la época de que hay, a veces hay temporadas altas como temporada baja. Total, no sé ahorita en la actualidad son 17 colabores, que son perennes aquí, pero cuando es temporada alta, según hasta 50 trabajadores.
- Listo y más o menos. ¿Cuál es su consumo de leche por semana?
- Andamos alrededor de consumiendo alrededor de 1000 L, 1200 1300 L, dependiendo la temporada. Por qué temporada a veces se consume hasta 3000 y 3000 L.
- ¿Y cómo hace para encontrar sus proveedores de leche?
- Sea aquí mismo, o sea es este aquí mismo netamente de aquí, es lo que aporta mismo, o sea, sitios aledaños que le compramos a los productores de leche, hay unos que me entregan

por decir de 100 L, otro me entrega 80, otro me entregan 20. Así yo le doy mucho a muchos agricultores a la vez. Ganadero, le doy trabajo.

- Usted directamente hace lo que es la recogida directamente
- A uno a otro no otro, me la traen de del de los de los corrales, lo traen y cómo los contacto por el celular, ellos por celular, por celular de contacto, ellos siempre están apenas en la comida, o sea ellos los 5 proveedores que me prueben de leche siempre están primero y le compro, a veces le compro uno, le compro 200. Otra vez como 300 compró 50, así número a todos les doy trabajo en lo que es la semana.
- Que lo motiva a seguir con el negocio de los dulces.
- ¿Lo motivaciones por las que nosotros vemos siempre vivido del dulce? Pues y eso es lo que a nosotros nos motiva siempre y siempre hemos actualizado un producto nuevo, ahorita como ahorita con lo del auge de la pitahaya se están haciendo el dulce de la pitahaya y así con la fruta o la temporada hacemos cualquier cosa.
- Interesante ese tema. Y de pronto, ¿cuáles son los objetivos que ustedes tienen a mediano y largo plazo?
- El objetivo es que esto nunca. Nunca, o sea nunca es libre, o sea nunca que esto de que porque es un dulce artesanal y que no se pierda la sazón de aquí en lo que fue nosotros emprendedores que siempre hemos sido dulcero en el 99% de la población, Rocafuerte y de dulce Claro, de manera indirecta o directa. Eh, cuéntame un poquito.
- ¿Usted ha tenido algún tipo de desafío, algún tipo de inconveniente realizando los dulces de pronto con los proveedores?
- Sí, pero te cuento que eso nos motiva, además porque uno va aprendiendo más, por decirte nosotros. La motivación es el producto, el producto estrella que estamos sacando ahorita, que es el de la pitahaya. Tú sabes, para sacar un producto hay que tener mucha Valencia primero se hace, no queda bien así hasta que quede bien y de pronto la leche.
- Nunca he tenido problemas con la leche.

- No, porque te cuento que nosotros tenemos para medición, o sea medición de la leche. Aquí cada leche que viene viene medida porque nosotros tenemos ya como el problema también que hago calidad. Nota, aquí a ese ca 2 meses cada mes me vine a hacer inspección. ¿Nosotros nos cuidamos mucho en eso porque más que todos nosotros tenemos años trabajando en el negocio de la leche y ya una leche que uno más en la herida, ya uno conoce que esa leche no vale igual, hace un muestreo igual? Sí, Claro, hace un muestreo exactamente por eso nosotros si no fuimos tanto en la noche.
- Claro importante ese tema. Eh. ¿De pronto ustedes les preocupa un poco más lo que es el precio, la calidad de la leche o en todo?
- El problema del precio está. Nota, o sea por lo pronto ahorita está un poco accesible por el problema, que no lo han subido, pero a nosotros no, a veces cuando nos suben el precio de la leche, nosotros lo que hacemos es que puedes subir un poquito más el producto o aminorar el producto que vamos a hacer, pero nunca dañarlo, nunca dañarlo
- Claro, de ahí lo que son el resto de suministro. Ustedes utilizan ya no son bastantes. ¿Cómo hacen para adquirirlos?
- Se utiliza el azúcar, la leche, la harina y lo que tú temporada, pero más la leche y el azúcar. Cómo hacen para tener esos productos a una consiguen como un poco seria la leche vuelvo y te repito de aquí mismo la conseguimos y la azúcar me la traen. Y ahí tengo cuatro proveedores que me traen, una de San Carlos directamente o un señor de Manta que nos trae también, y un señor y Gonzalo Zambrano. Yo no, no, no proveen azúcar
- Ya y de ahí me comentaba también que siempre está innovando los productos, de pronto ustedes van a ferias reciben capacitaciones, como es un poco eso de la innovación
- Ya de ferias, siempre andamos en feria y las capacitaciones también tenemos muchas capacitaciones que no vienen a pasar, los mismos productores que nos van a pedir la nosotros pedimos una capacitación que nos mande. Azúcar San Carlos, ellos vienen aquí, los capacitan porque a veces ellos están innovando también en lo que es el sistema del azúcar porque hay un azúcar que es súper refinada. No es la que usted se usa de polvitos, es una que no solo nos vale para los productos de de de de de decirte lo que vine o camote, lo que es de fruta. Eso, a veces ellos están elaborando un azúcar más fina. A mi mascota,

pero más bien. ¿Y nosotros no nos interesa, es eso? Porque ahí es azúcar. Hay azúcar también que te vienen buenísima, que no. No vale que el producto se te corta también. Eso aquí vale muchas cosas, muchos factores, Claro, muchos factores. Sí, porque hay hay azúcar que te hacen molestia, bien revuelta con panela. De ahí, de ahí el producto se te daña.

- ¿Y una una consulta que me quedo y hacer un poco las preguntas que han planteado, pero cuáles son las épocas de mayor demanda de dulces?
- La época de mayor demanda es el Carnaval, el Día de la Madre. Y cuando son así son fiestas que desde aquí le voy a hacer Navidad. ¿Ya la la época del de de la Sierra son temporada
- ¿Y ustedes trabajan más con el que son ventas aquí en el local o también hacen bastante para eventos?
- Claro, o sea nosotros dependiendo de nosotros no, no nos acomodamos al cliente si el cliente porque nosotros mandamos a toda parte del Ecuador y a veces se va al exterior en lucha porque nosotros tenemos ya ahorita alrededor de. De 9 a 14. Registro sanitario y vamos sacando poco a poco los ritmos para poder para poder mandar a otra parte del mundo.
- ¿Y maneja algunas calidades no maneja solo las comerciales?
- Sí, Claro, eso sí. O sea, la calidad de depender del cliente, porque hay clientes que por decirte, hay clientes que le gusta el bocadillo. Hay gente que le gusta alfajor, hay clientes que le gusta el camote, o sea uno, uno se maneja a través del cliente, lo que dice el cliente y otra cosa que nuestro producto siempre, siempre es fresco y nuestro producto, ningún producto no solo tiene preservante, si no que tu te lo puedes comer y no pasa nada, el producto aquí garantizado. Yo siempre veo a mi cliente que por decirte si lo va a llevar a otra parte, en mi producto le duraría un mes exacto, no le dura más porque no había preservado.
- Perfecto, muchísimas gracias.

Entrevistado 16

- Me ayuda por favor con su nombre y su edad. Mi nombre es Germán Montero Cedeño, mi edad, tengo 51 años y somos de aquí Rocafuerte.
- ¿Ya cuántos años llevan con lo que es la realización de los dulces?
- Más o menos en el cálculo de unos 40 años en los 40 y 45 años. Mi mamá fue que inventó este negocio y de ahí ha seguido dando fruto, digamos, le hemos mantenido porque ha ayudado bastante a la economía de la familia. Aparte del factor es elabora en algún otro tipo de dulce. Se hacen manjares, terrina de manjares, se hacen. Rompope Enrollados.
- Si usted se siente cómodo, claramente yo entiendo que hay gente que no le gusta compartir esa información. Más o menos. ¿Cuántos litros de leche consumen por semana?
- Ahora es un poco menos, . Cuando mi mamá, antes de que mi mamá muriera, se consumían 70. L diario ahora son pocos los que consumimos, son como. 180 o 200 L por semana.
- ¿Perfecto como ustedes encuentro en sus proveedores o son proveedores de año, son de año?
- Luis García es una de las que depende la leche. A mi mamá le daba y ahí hemos mantenido ese negó. Obviamente, leer uno de los entrevistados que tenemos. Sí.
- ¿Cómo se comunica por él? Lo llaman por teléfono y viene a dejar,
- El ya sabe, cuando te manda dejar siempre y si no, mi hermana lo llama por Tel. Cuando uno tiene tiempo, lo va a retirar también al negocio.
- ¿Y cuáles son sus objetivos con el negocio?
- A mediano largo plazo empieza a mantener que hacerlo crecer. Ojalá que Dios quiera. Sí, una oportunidad de seguir a avanzando en el negocio. ¿Darle más? Como que el negocio sea grande y se pueda seguir vendiendo para diferentes partes del país y del mundo que si me llevan para otros países
- ¿Cuál considera usted que son los principales desafíos o las principales problemáticas que los afectan aquí en el?
- Yo creo que por el tiempo que vivimos no se han bajado un poco las ventas, se ha bajado, no solamente aquí en el negocio, en todos lados. Y ahora que yo quiera y se fue allá normalizar la situación en el país y el mundo entero, porque también en la economía no

está muy buena, entonces hay que saber y poco a poco y no acelerarse y mantener más bien el negocio con el mismo, la misma cantidad, Claro.

- ¿Usted considera que de pronto hace falta algún tipo de apoyo? ¿Algún tipo de capacitación?
- Te cuento, le cuento que yo sé en las personas que casi no me gusta ir hacia reuniones ni ni a que me apoye. Así. Charlas. Pero yo creo que eso es bueno, que se den se den, que al que se impuso como para que Los dueños de tu negocio de estos negocios sería como estemos un poquito más la la calidad y variedad. Claro y aparte de la leche.
- ¿Ustedes ocupan otros ingredientes, qué otros ingredientes manejan? ¿Cómo se maneja la compra de esos productos?
- Nos ayuda a una hermana que nos compra y no sólo trae y nos guardamos como para. Un mes. Prisa para hacerlo. Mayor.
- Perfecto, eso sería muchísimas gracias. ¡Cúidese pase bien, adelante!

Entrevistado 17

- A ver cómo se encuentra, me ayuda por favor con su nombre y su edad.
- Muy buenas tardes. Mi nombre es Marta Bravo, mi edad, tengo 62 años.
- ¿Cuéntenos ahora cuántos años tiene realizando lo que son dulces desde la edad de los 17 años? 17 años
- Y más o menos que volumen de leche por semana maneja.
- A ver, diario se ocupan de entre 20 y hay días que se ocupan más.
- Ya y más o menos. ¿Qué tipo de dulces usted realiza?
- Yo menos mi trabajo se enfoca exclusivamente a lo que es más rompopes y alfajor.
- Perfecto. Y. En cuanto. ¿Haz tu trabajo, cuenta usted con algún tipo de colaborador o trabaja usted sola?

- Del dependiendo, si la producción es mayor contrato a una persona y si es poco lo hago yo mismo. Y normalmente las ventas son más a domicilio, son bajas, encargo son bajos pedido. Por decir, cuando yo inicié mi actividad la inicié porque había una panificadora que se llamaba Santillán. La panificadora Santillán deseaba contratar volumen de manjar para su consumo. Comencé con ellos entregando por tachos de 20 L, por eso cada 3 días ese fue mi inicio.
- ¿Y en cuanto a la leche, como usted hace para adquirir la leche?
- La leche la hemos adquirido siempre casi de la producción que nos dan las vacas.
- ¿Perfecto, y ustedes lo más importante para usted en cuanto a la leche, qué es?
- A ver, que tenga un buen pasto las vacas, porque ahí te dan un mejor producto al ser elaborado. Perfecto.
- ¿Cuáles son sus principales motivaciones o alegrías para hacer dulces?
- Siempre me ha gustado, creo que es como al como algo que me entretiene como un pasatiempo y ver que la gente cuando llega a mí me dice. No tengo manjar, ya no tengo leche, no voy a hacer manjar porque no tengo tiempo y la gente me dice, no puede dejarme sin consumir su producto porque son exquisito, delicioso. Eso te llena que al ser probado por las personas, mi producto se constituye en una delicia para su palabra.
- ¿Y en cuanto a los planes para su negocio, usted que quisiese?
- Pero es un negocio oportunidad, no plazo. Tendría que ser un corto porque el largo ya se me va el tiempo. En corto plazo, dejar el legado para mis nietos, para mis nietos, para mi familia. Cómo hacer el verdadero manjar y cómo hacer el verdadero rompo, no como el rompo, que a los 8 días ya está hecho agua, la parte de abajo y la parte de arriba está. Espesa entonces ese tipo de ropa pilló, no me.
- ¿En cuanto a los desafíos o dificultades que enfrentan, usted que les considera que son?
- Ah, los desafíos a veces es la. La competencia que hay que no es leal, una competencia desleal que te dan un producto barato, pero de mala calidad y es no debería de ser así, más aún cuando se considera que el Rocafuerte es la ciudad de los dulces.

- Usted, además de eso, me imagino que comprar azúcar, harina y otras cuestiones.
- Así es, se compra azúcar, se compra harina por quintal y son los principales ingredientes que lleva el huevo.
- Y eso donde lo compran.
- En la tienda de abarrotes que tengo que ir porque yo soy consume, lo propio consume lo tuyo y deja tu recurso económico en las tiendas de tu barrio, en la Tierra donde están la gente tuya.
- ¿Participó en algún tipo de ferias?
- No, no he tenido tiempo para participar de experiencia.
- ¿De qué manera usted se actualiza o trata de ver nuevas recetas?
- Pero como mi no mi, mi cómo es lo mío No se expande a nueva, sino solo mantengo en esa línea. Sigo trabajando con los productos de la receta de la abuelita perfecto.
- Y ya para terminar. En caso de que se le presente, se le presente una idea de que los proveedores de. Leche le vendan por lotes la leche, o sea, con unos niveles de trazabilidad. ¿Usted que considera eso?
- De que sería fabuloso porque eso abarataría los costos de en mi en la elaboración del producto y presenta alguna idea de lo que se puede hacer con la leche para mejorar este la la comercialización de pronto,
- Y de pronto algo que usted diría a este proveedor si no ofrece esto.
- Me me agradecería ahora que todos lo difundan por redes sociales. Porque las redes sociales son. Están en boga. Entonces, a través de las redes de las redes sociales, el consumidor se va enterando de más cosas y se va multiplicando este más que perfecto.
- Muchas gracias,
- Muy bien, ha sido un honor conversar con usted, y espero seguir conversando siempre con usted, un joven tan bonito, tan inteligente.

- Gracias, Abogada.

Judith

- Muy buenas, me ayuda por favor con su nombre y su edad
- Judith Romero 67 años
- Eh. ¿Cuénteme qué tipo de postres o dulces usted elabora?
- Manjar. ¿Puede ser algunos, no?
- Sí!
- El queso de leche. Rompope.
- Perfecto. ¿Usted cuenta con alguien que le colabore para hacer los dulces?
- Sí. Con una persona perfecta. Pero yo te llamo poco ya.
- ¿Qué volumen de leche utiliza por semana?
- Poco poco. Ya unos 15 L depende, depende, no, no es cantidad grande,
- Perfecto. La mayor parte de sus clientes son por encargo o llegan aquí a comprar.
- Ya comprado en encargos ya es poco, poco.
- ¿y normalmente, cómo encuentro su proveedor de leche, una persona conocida o comprar en el mercado?
- Conocida, a una persona conocida.
- ¿Cómo se comunica con él? Lo llaman cuando necesitan leche,
- Cuando necesito lo llamo por teléfono. Y él me entrega ahí aquí a domicilio. Perfecto.
- ¿Qué es lo motiva a ser dulce?
- Ahora ya. Eh. Por por por por costumbre. A más por distracción ya no es como en los tiempos de antes. Ya ya no, ya no hago así. Ajá. Ah, cantidad pequeña en la que salga diariamente,
- Claro. ¿Cuáles son sus objetivos? ¿De pronto, en con su negocio? De pronto le volvería. ¿Le gustaría volver a vender más?
- No ya ya la cantidad que se hace es suficiente
- Me imagino que usted compra azúcar, harina, otras cosas, me.
- Todo el material material que se utiliza por el azúcar de la harina es siempre el rompope, el el huevo, el licor, canela.

- Normalmente donde compras tus ingredientes.
- El aguardiente en Junín. Ya el azúcar es lo. El los lugares que venden porque yo compro enteramente por porque hasta ahora te compro por quintal. Normalmente un Comisariato, el Comisariato también venden por quintal.
- Normalmente usted cuando compra ve mas los precios, me imagino la calidad. ¿Qué es lo que hemos cuando estoy compra?
- Por mayor hay un poquito de de de rebaja.
- ¿De pronto usted lea en alguna revista, nuevas recetas OA ferias?
- Eh, Leo. En el celular o en el celular, o sea ya lo que yo hago manjar, yo ya soy, ya lo sé, hace ya, pero ciertas. Ciertamente algun postre me gusta para la casa, lo veo ahí
- Chévere. Muchísimas gracias.
- De pronto se ha tenido inconvenientes al momento de comprar leche que sale una baja calidad.
- Sí, ahí he cambiado. Ahora me traigo un señor de de Santa Ana, es mejor calidad
- . ¿Qué le venía? ¿Aguada
- La leche no agua y se cortaba. No era fresca, la de no, no, no era fresca. Era muy, muy, muy floja. O sea, no era. El manjares me salía. O sea, no normal como yo lo hacía anteriormente, como cuando tu abuelo traía la leche. Nada allí la leche era excelente, claro, y ahora me dicen que van pasando los años y la gente ya va. Ya va este mezclando con agua
- Y por ejemplo, que es leche de cartón para hacer dulces.
- A mí no, no me gusta. Sí, sí la hacen, pero a mí me gusta. No el punto sí da el punto, sino que el cómo es el. El sabor es otro allá. No, no, no me gusta.
- Listo gracias.

Anexo G feedback de productores

Entrevistado 3 opiniones

- Buenas tardes, buenas tardes. Nuevamente a ver, le comento. Entre las ideas que han surgido de la investigación está primero un problema que es, yo sé que es difícil implementar aquí en en el sector, como en la sierra de la leche, en persona, incluso porque

la gente no lo quiere, pero o sea. A los otros no les interesa, pero se plantea que es la leche venga en lotizada por lotes que se diga de esta finca viene ese producto, esta leche y cosa que si alguna leche sale mala ya saben a quién reclamarle. ¿Usted qué considera de esta idea? ¿Qué observaciones tiene que preguntas tiene?

- Bueno, la verdad que. Eso es lo ideal. O sea, en que todos productos sepa de qué lote de que era Javier, eso es lo ideal y eso es lo que debe manejarse. En el sí, técnicamente los lotes de quiénes son y todo para un control de calidad. Eso es lo ideal en todas partes. Lamentablemente nosotros estamos en esto en nuestros pueblos, en lugares como el nuestro, más que todo en manabí y en muchos lugares de la costa. Estamos en un problema, en un proceso de transición. De la modernización de la tecnificación, que de pronto a muchas personas siempre les ha les va a costar. A personas que tienen años en el en el medio les va a costar otros no. Entonces estamos en ese proceso de transición, lo único malo mismo y que la gente que se dedica a la ganadería, como yo que sé. Personas jóvenes que acabamos de avería. Somos muy poquitos y lo que se ya la gente en nuestro medio estamos hablando de aquí o lo que fuese también gran parte de manabí y ya mucha gente ha dejado de la ganadería un lado y somos muy poquitos, lo cual se nos haría a veces por los o sea el llevar a tecnificar encartonar y que tengan por lotes. Es un poquito más complicado. ¿Por eso, por lo poquito que somos, ya hay en la actualidad aquí en nuestro medio, no?
- Claro. ¿Y la otra idea? Usted me comentaba que es complicado meterse a lo que es genética porque obviamente se tiene que tener como sustentar esos animales, pero de pronto sí. También se comercializa ese material genético, en este caso la pajuela. ¿De CM no se podría rentabilizar también un poco esa actividad?
- No mijo, yo no es que digo que sea un poco complicado, no es que es complicado. Lo que pasa es que hay que entender una cosa, la ganadería de centavera y es verdad, lo mejor ahorita es de los embriones a la inseminación, eso es lo mejor del mundo, eso no hay quien te lo quite para mejorar productividad, lo que pasa es que el animalito que se mejora necesita un un. Alimentación diferente al al ganadito Criollo. Y entonces a veces lo los problemas de la alimentación y manejo de ese tipo de animalitos son los costos de los insumos. Aquí en nuestros medios son demasiado costosos y lo que tú recibes por el litro

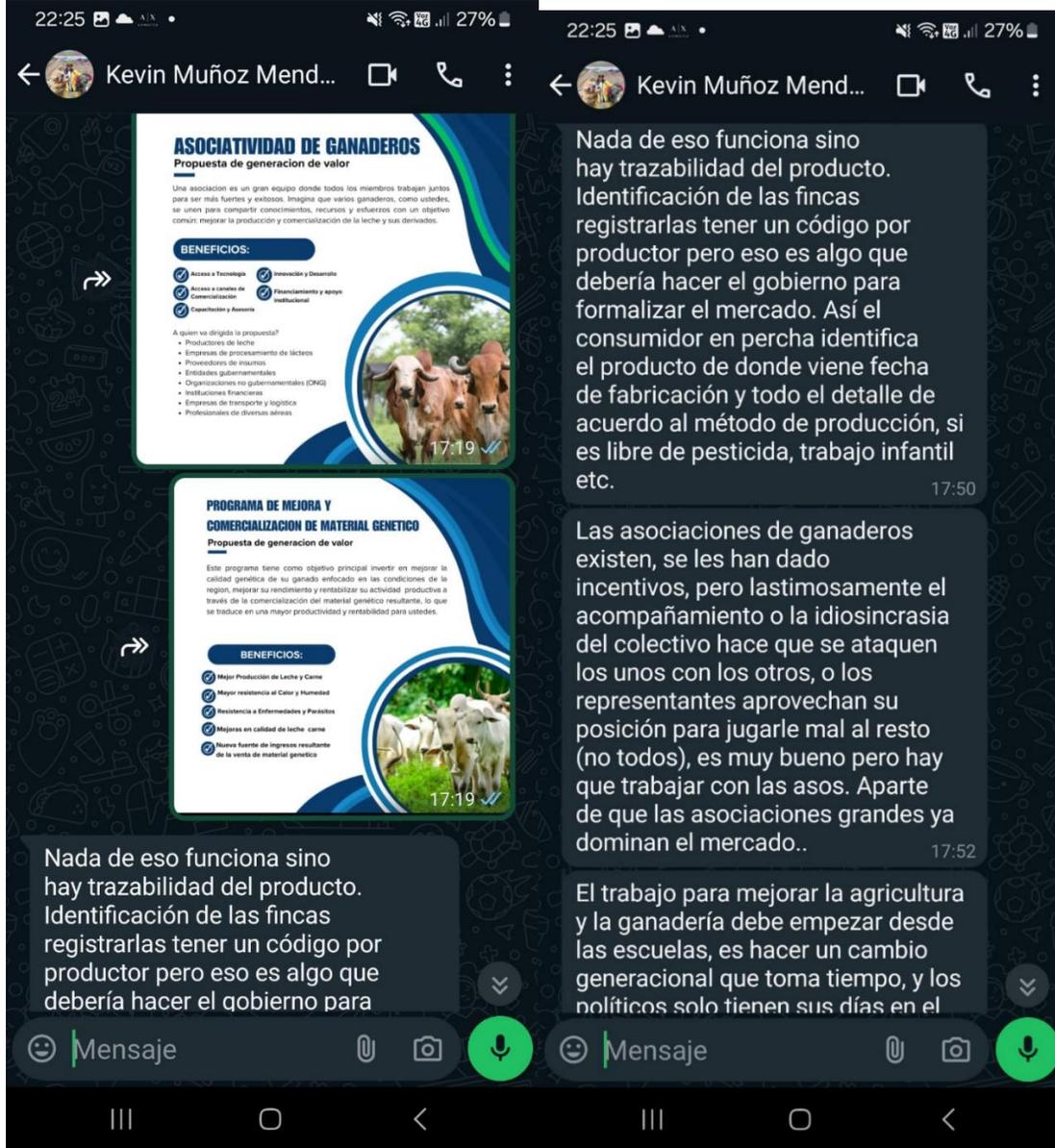
de leche es muy poco. Así produzcas bien, es muy poco y la rentabilidad la gente quiere coger a bastante y no es así.

- Pero no considera que de pronto, si se vendiese aquí el material genético para que se siga, está como que aquí mismo se produzca el semen. En este caso no creo que también puede ser una alternativa económica.
- Sí, es que voy a ser una alternativa económica siempre y cuando el medio siguiera subiendo en nuestro medio estoy hablando de aquí de aquí el sector donde estaba, donde estoy hablando de otro sector. Pero los sectores aquí en nuestro sector y hay que competir con más personas a nivel nacional es muy pequeño. O sea, es muy aquí en nuestro medio. Es muy pequeña en la cruz, en nuestro medio. Sí es verdad que hay un grandes avances en genética en todo sentido. Que leche comen carne. Pero como yo siempre lo digo y como de pronto hay un comentario dentro de unos 5 o 10 años. El que coma carne de res o el que tome será como comer caviar. Porque mucha gente hará de crear Clark. Sí, Cris, esos son básicamente mi pregunta, mucho más.

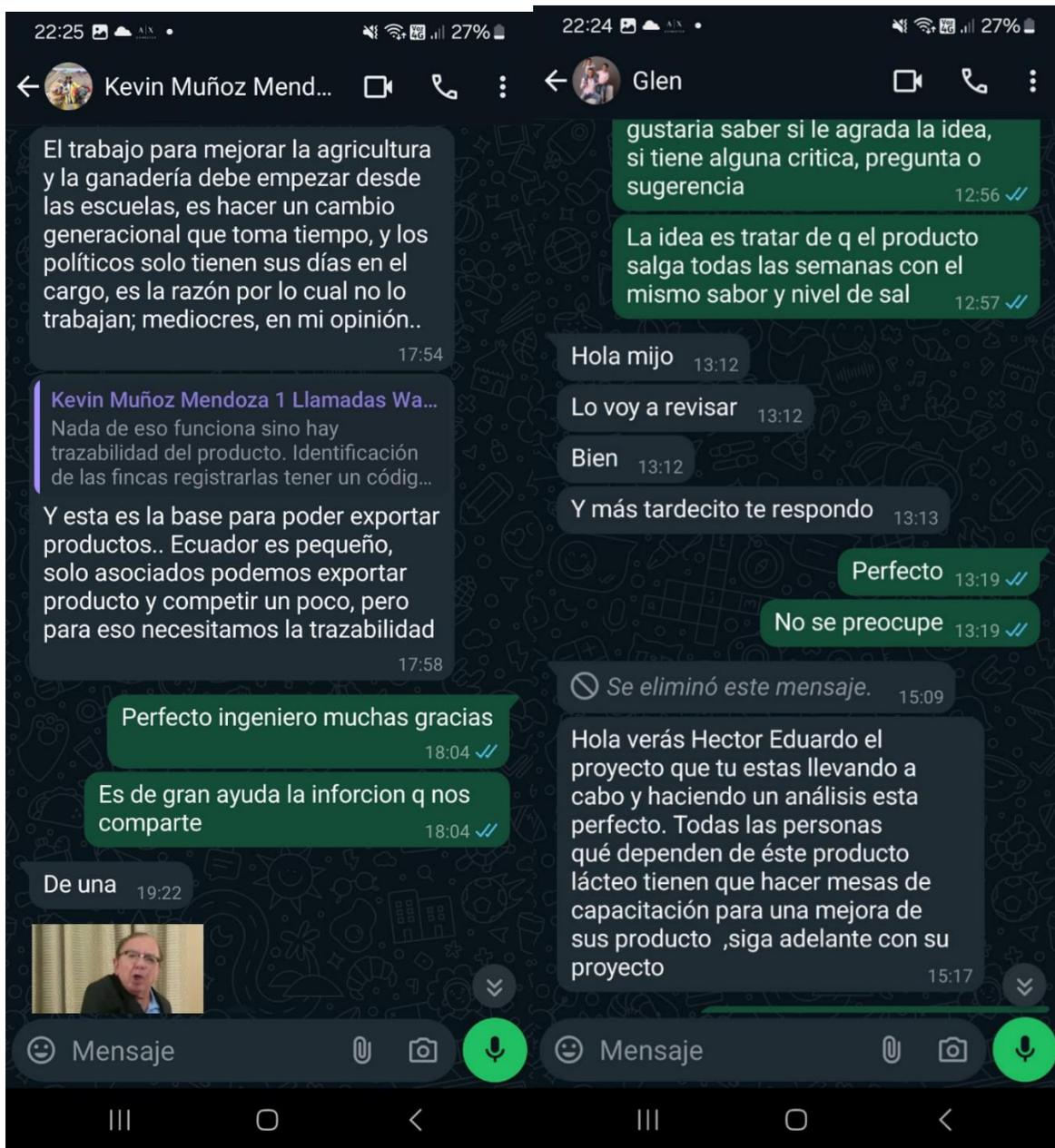
Entrevistado 6 opinión

- ¿Este don Wilson, si se plantease la posibilidad de hacer un programa de manejo o mejoramiento genético con el fin de vender embriones o vender lo del semen de los toros, usted que consideraría de de esta oportunidad?
- Te había dado la oportunidad, no hay como desperdiciarla si aceptaría.
- ¿Y de pronto, usted considera que hay algún inconveniente, alguna duda o alguna consulta, alguna forma de mejorar?
- Bueno, o sea, depende, por ejemplo, la persona que lo que va a enseñar a hacerlo. Entonces uno no dura, dudaría en ningún momento porque va a ir un. Profesional o una persona entendida en la materia. No hay ningún incompetente. Sí, perfecto. Muchísimas gracias.

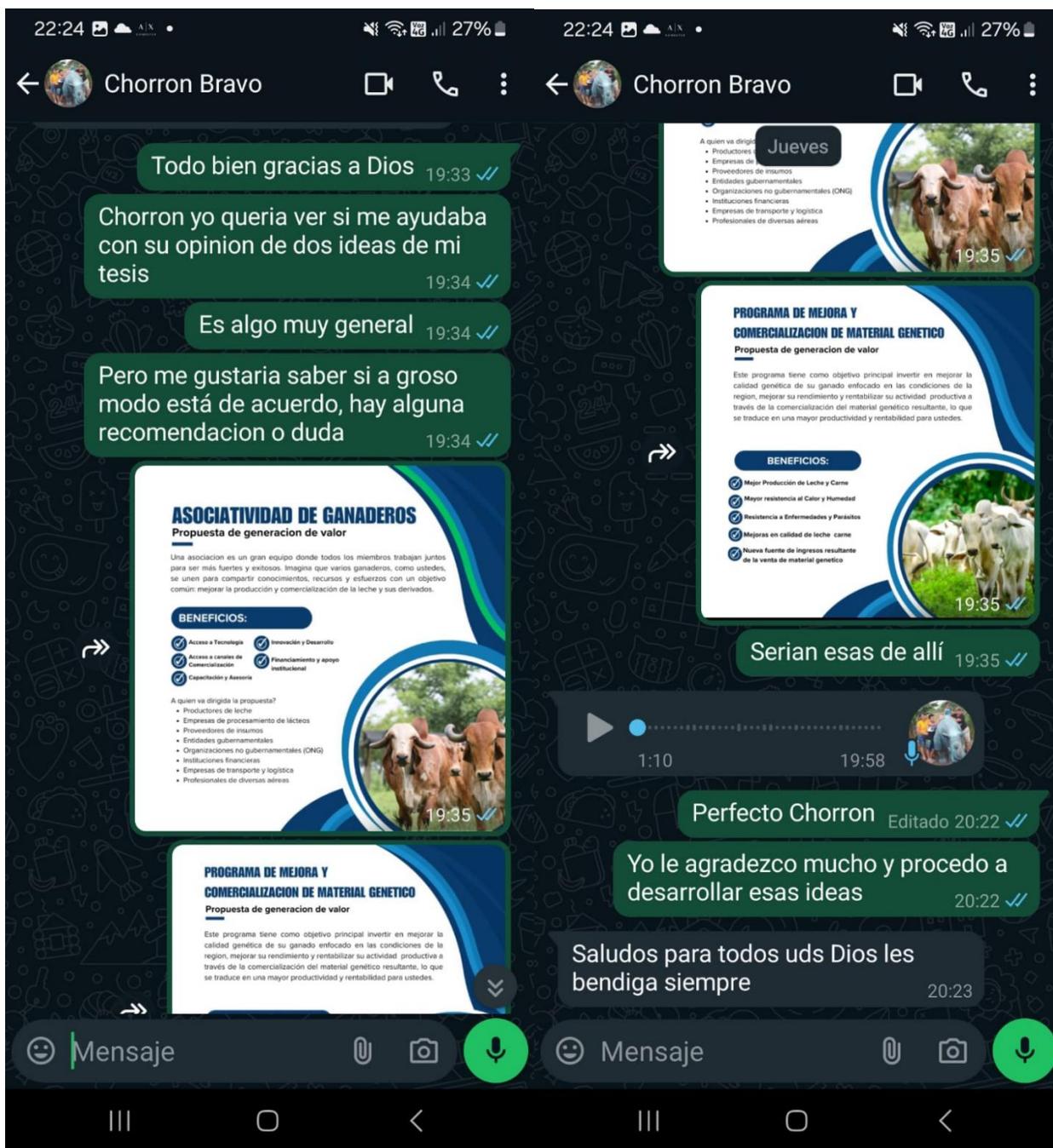
Anexo H feedbacks via WhatsApp



Feedback del ingeniero Kevin (entrevistado sieste)



Feedback de Glenn



Feedback del entrevistado cinco

Anexo I fotos levantadas en territorio









Referencias:

- Alvarado, s. R. (2020). Perfil d el consumidor, posicionamiento y estrategia de publicidad digital en e l año 2020. *Revista académica institucional rai. Escritos especializados: mercadeo, edición 3*, 8-22.
- Arcsa. (noviembre de 2023). *Www.controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de instructivo externo condiciones higiénico sanitarias. -plantas procesadoras de alimentos, alimentos para regímenes especiales, suplementos alimenticios y productos del tabaco: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/11/ie-b.5.1.5-est-02-01_condiciones-higienico-sanitarias-_p_rocesadoras_alimentos.pdf
- Asamblea nacional de la republica del ecuador. (17 de agosto de 2022). *Ley organica para fomentar la produccion comercializacion industrializacion consumo y fijacion del precio de la leche y sus derivados*. Obtenido de www.controlsanitario.gob.ec: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/01/ley-organica-para-fomentar-la-produccion-comercializacion-industrializacion-consumo-y-fijacion-del-precio-de-la-leche-y-sus-derivados_r.o.-128-2s-17-08-2022.pdf
- Baque villanueva, l. K., álvarez gómez, l. K., izquierdo morán, a. M., & viteri intriago, d. A. (2021). Generación de valor agregado a través del marketing digital en las mipymes. *Revista universidad y sociedad 13*, 407-415.
- Cai li, sheikh farhan ashraf, fakhar shahzad, iram bashir,, majid murad,nausheen syed y madihaz. (2020). *Frontiers in psychology*. Obtenido de influence of knowledge management practices on entrepreneurial and organizational performance: a mediated-moderation model: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.577106/full>

Campaña hoyos y aguilar. (abril de 2021). *Www.scpm.gob.ec*. Obtenido de superintendencia de control del poder de mercado: https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2021/04/estudio_de_mercado_sector_lacteo_scpm-igt-inac-002-2019.pdf

Corporacion financiera nacional b.p. (marzo de 2023). *Cfn*. Obtenido de ficha ssectorial, leche y derivados: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-1-trimestre/ficha-sectorial-leche-y-derivados.pdf>

Española, real academia de la lengua. (s.f.). *Rae. Es*. Obtenido de <https://dle.rae.es/oportunidad>

F pietrulla, k frankenberger. (2022). *A research model for circular business models—antecedents, moderators,*. Obtenido de sciencedirect: <https://pdf.sciencedirectassets.com/776466/1-s2.0-s2666188822x00026/1-s2.0-s2666188822000181/main.pdf?x-amz-security-token=iqojb3j pz2lux2vjegcaxvzlwvhc3qtmsjimeyciqdiwwqkypra76bpwhagvqwhskwhgomffh1yolcu%2fr%2bnrgihap%2fra%2fxcywdudgulam2yix%2fjjsihtol6b>

Franklin, e., & krieger, m. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para america latina*. Mexico: pearson.

G. Schiffman y lazar kanuk. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Ciudad de méxico: pearson educación.

Inec. (2000). *Https://www.ecuadorencifras.gob.ec/*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/estadisticas_agropecuarias/cna/tomo_cna.pdf

Inec. (abril de 2022). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua (espac)*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2021/bolet%20c3%adn%20t%20c3%a9cnico.pdf

K ledi, e ameza-xemalordzo, j owusu. (2022). The role of entrepreneurial attitude and opportunity recognition on entrepreneurial intention of university students. *International journal of entrepreneurial knowledge*, issue 2, volume 10, issn 2336-2960 (online) www.ijek.org.

Macías y sánchez. (9 de julio de 2022). *El análisis financiero: un instrumento de evaluación financiera en la empresa la fabril*. Obtenido de <https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/sapientiae/article/view/341/549>

Manrique, m., teves, j., & flores, j. (26 de septiembre de 2019). *Gestión decadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica*. Obtenido de universidad de zulia: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/>

Ministerio de agricultura y ganaderia. (2023). *Boletín situacional de leche 2022*. Quito.

Nacional, e. C. (13 de octubre de 2011). *Gob.ec*. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/documento_ley-org%c3%a1nica-defensa-consumidor.pdf

Ramírez, g. (noviembre de 2019). *Tecnologico nacional de mexico en celaya*. Obtenido de detección de factores clave en la cadena de suministro actual para empezar a se industria 4.0: <https://rinacional.tecnm.mx/jspui/bitstream/tecnm/799/1/giovanna%20gabriela%20ramirez%20pedraza.pdf>

Real academia española. (s.f.). *Rae*. Obtenido de <https://dle.rae.es/innovaci%c3%b3n?m=form>

Representación agricultura baja california sur . (13 de noviembre de 2018). *Gobierno de mexico* . Obtenido de <https://www.gob.mx/agricultura/bajacaliforniasur/articulos/que-es-un-hato-ganadero-y-como-esta-conformado-en-mexico->

Y. Gaudin y r. Padilla pérez. (2020). *“los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias: un análisis de la apropiación y generación de valor agregado”*. Ciudad de méxico, comisión económica para américa latina y el caribe (cepal): publicación de las naciones unidas.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

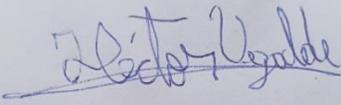
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Ugalde Romero, Héctor Eduardo** con C.C: 131458988-6 autor del trabajo de titulación: **Identificación de oportunidades de negocio para la introducción de nuevos productos para la industria láctea en Manabí**, previo a la obtención del título de **licenciado en Administración de Empresas** en la **Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**.

1.- declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el artículo 144 de la ley orgánica de educación superior, de entregar a la senescyt en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al sistema nacional de información de la educación superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- autorizo a la senescyt a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 3 de septiembre de 2024



Firma del Alumno

Nombre: **Ugalde Romero, Héctor Eduardo**

C.c: 131458988-6

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Identificación de oportunidades de negocio para la introducción de nuevos productos para la industria láctea en Manabí.		
AUTOR(ES)	Ugalde Romero, Héctor Eduardo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Sopó Montero, Gerson Rosenberg, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	3 de septiembre de 2024	No. DE PÁGINAS:	153
ÁREAS TEMÁTICAS:	Innovación, emprendimiento, social		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Modelo de negocio, Innovación, Ganadería Doble Propósito, Generación de Valor, Tropico Bajo, Mejoramiento Genético.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La provincia de Manabí tiene una tradición sólida en la producción láctea, siendo un pilar económico en la región. A pesar de su histórica importancia y contar con el 21% del ganado del país, la industria ha enfrentado una reducción del 10.2% en el inventario nacional en los últimos 21 años, lo que refleja problemas de competitividad y una contracción constante. Estos desafíos amenazan no solo el empleo rural sino también la cadena de valor agroindustrial. En este contexto, se propone el diseño de nuevas propuestas de valor para la industria láctea de la provincia. Mencionado esto, se realizó la investigación mediante el levantamiento de las alegrías y dolores de los actores de la cadena de valor en la provincia y se desarrollaron prototipos los cuales dieron como resultado el diseño de las propuestas de valor que se han propuesto en el presente documento.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-983382871	E-mail: hector.ugalde@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			