

Queserías rurales de la parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo-Ecuador: actualidad y proyección

*Diego Ramiro Barba Bayas
Carmita Efigenia Andrade Álvarez
Jimena Catalina Viteri Ojeda
Franqui Fernando Esparza Paz*

ISBN: 978-9942-679-67-3



**Queserías rurales de la parroquia
Cebadas, Cantón Guamote,
Provincia de Chimborazo-Ecuador:
actualidad y proyección**



Queserías rurales de la parroquia Cebadas, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo-Ecuador: actualidad y proyección

Autores:

Diego Ramiro Barba Bayas

Carmita Efigenia Andrade Álvarez

Jimena Catalina Viteri Ojeda

Franqui Fernando Esparza Paz

© Año 2025 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

Queserías rurales de la parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo-Ecuador: actualidad y proyección

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación íntegra o parcialmente por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

Copyright © 2025

Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador

Tel.: + (593) 04 2037524

<http://www.cidecuador.org>

ISBN: 978-9942-679-67-3

<https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.QR679673>



Diego Ramiro Barba Bayas

Carmita Efigenia Andrade Álvarez

Jimena Catalina Viteri Ojeda

Franqui Fernando Esparza Paz

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

Dirección editorial: Lic. Pedro Misacc Naranjo, Msc.

Coordinación técnica: Lic. María J. Delgado

Diseño Figura: Lic. Danissa Colmenares

Diagramación: Lic. Alba Gil

Fecha de publicación: agosto, 2025



Guayaquil, Ecuador



La presente obra fue evaluada por pares académicos
experimentados en el área.

Catalogación en la Fuente



Queserías rurales de la parroquia Cebadas, cantón Guamote,
provincia de Chimborazo-Ecuador: actualidad y proyección /
Diego Ramiro Barba Bayas, Carmita Efigenia Andrade Álvarez,
Jimena Catalina Viteri Ojeda y Franqui Fernando Esparza Paz -
Ecuador: Editorial CIDE, 2025.

196 p.: incluye tablas, figuras; 17,6 x 25 cm.

ISBN: 978-9942-679-67-3

Contenido

Presentación	12
--------------------	----

Capítulo 1

Situación socio-empresarial de los establecimientos de producción láctea de Cebadas

1.1 Introducción	16
1.2 Proyecto de la inocuidad del queso fresco	18
1.3 El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del GAD de Cebadas	23
1.3.1 PDOT-Industrias lácteas	25
1.3.2 La producción láctea en el Ecuador	27
1.4 Empresas participantes del diagnóstico	31
1.4.1 Metodología	32
1.5 Características de las queserías rurales de Cebadas	34
1.5.1 Producción y procesamiento de materia prima	40
1.6 Organización empresarial	45
1.6.1 Generación de empleo	50
1.6.2 El mercado actual	51
1.6.3 Control in situ	55

1.6.4 Productos y lactosuero	58
1.6.5 Infraestructura y equipamiento	61
1.7 Las BPM's. Buenas Prácticas de Manufactura	62
1.8 ¿Cómo se administran las queserías en Cebadas?	77

Capítulo 2

Detalles de la gestión empresarial de las queseras rurales en la economía popular y solidaria de Ecuador: Caso queserías de la Parroquia Cebadas-Guamote

2.1 Introducción	83
2.2 Las queserías rurales algunos casos en América Latina	84
2.3 Cadena productiva de la leche en Cebadas	90
2.4 Características socio-empresariales de los establecimientos lácteos de Cebadas	94
2.5 Percepción de las características de las áreas funcionales básicas en las queserías de Cebadas	104
2.5.1 Función básica de producción	104
2.5.2 Función básica de comercialización	107
2.5.3 Los factores de éxito de las quesería	111
2.6 ¿Cómo interpretar el sistema de gestión?	117

2.6.1 ¿Cómo evaluar el rendimiento de los establecimientos agroindustriales de Cebadas?	126
---	-----

Capítulo 3

Comercialización de productos lácteos en Cebadas: análisis del mercado y oportunidades digitales

3.1 Introducción	129
3.2 Debilidades y retos de la comercialización de productos lácteos en Cebadas	131
3.2.1 El mercado: estructura y funcionamiento	131
3.2.2 La comercialización de la leche y sus derivados en contexto	136
3.3 Prácticas sencillas para fortalecer la comercialización de lácteos en Cebadas	145
3.4 Avances y obstáculos en el mercado lácteo andino ecuatoriano	148
3.5 Estrategias de mercado adaptadas a las queserías de Cebadas	153
3.5.1 Diferenciación de producto y marca	153
3.5.2 Diversificación de productos	155
3.5.3 Alianzas y asociatividad comercial	158
3.5.4 Uso actual de herramientas tecnológicas	162
3.5.5 Principios básicos del marketing digital	166
3.5.6 Redes sociales y comercio electrónico	170
3.5.7 Marketing digital en empresas lácteas	174
Conclusiones	179
Bibliografía	186
Reseña de los autores	193

Índice de tablas

Tabla 1	Número de vacas ordeñadas y producción láctea por regiones en el Ecuador (año 2024)	28
Tabla 2	Clasificación de directores de establecimientos lácteos por género	34
Tabla 3	Relación ingreso y egresos de los dueños de establecimientos lácteos	38
Tabla 4	Procesamiento y precios de la materia prima	43
Tabla 5	Clasificación de los establecimientos por volumen y costos de materia prima procesada	44
Tabla 6	¿Quién gestiona los establecimientos lácteos?	46
Tabla 7	Sistema de gestión de los establecimientos lácteos	48
Tabla 8	Generación de empleo	51
Tabla 9	Conocimiento del mercado	53
Tabla 10	Control	55
Tabla 11	Productos y lactosuero derivado	59
Tabla 12	Codex Alimentarius primera aplicación abril 2023- Queserías Cebadas	67
Tabla 13	Número y clasificación de los establecimientos lácteos en Cebadas	92

Tabla 14	Actividades comunes en áreas funcionales de los establecimientos	98
Tabla 15	Percepción de las funciones básica y de apoyo (áreas)	101
Tabla 16	Matriz de interrelación de factores de desarrollo identificados en las queserías de Cebadas	113
Tabla 17	Características del organigrama horizontal propuesto	123
Tabla 18	Distribución porcentual de cumplimiento de normas Codex Alimentarius en Cebadas	142

Índice de figuras

Figura 1	Relación porcentual del número de vacas ordeñadas y producción láctea por regiones ganaderas de Ecuador (año 2024)	29
Figura 2	Distribución porcentual de directores de establecimientos lácteos por género	35
Figura 3	Distribución por edad de los dueños de los establecimientos lácteos	36
Figura 4	Años de experiencia en la fabricación de derivados lácteos en las empresas de Cebadas	37
Figura 5	Fuente de ingresos de los productores lácteos de Cebadas	39
Figura 6	Ingresos mensuales aproximados de los dueños de las empresas	40
Figura 7	Importancia de algunos aspectos relacionados con el control	56
Figura 8	Infraestructura de establecimientos lácteos en metros cuadrados promedio	62
Figura 9	Relación del cumplimiento de los distintos parámetros para implementación de BPM's	68

Figura 10	Cadena de valor producción de Quesos en Cebadas construida en base a la Adaptación del modelo desarrollado por el Centro de la Industria Láctea CIL y la presentada por Bucheli, V.y otros en El Diagnóstico y Benchmarking de la Cadena de Valor de Leche y Lácteos del Ecuador	93
Figura 11	Áreas funcionales básicas y de apoyo en una empresa	99
Figura 12	Descripción del modelo de trabajo de los establecimientos lácteos de Cebadas	104
Figura 13	Área funcional básica de producción en las queserías de Cebadas	107
Figura 14	Características de comercialización en las queserías de Cebadas	108
Figura 15	Sistema de comercialización del queso de Cebadas	109
Figura 16	Relación de los factores de desarrollo de las queserías	116
Figura 17	Estructura tipo para las queserías medianas y grandes de Cebadas	118
Figura 18	Organigrama tipo para empresas que procesan más de 3000 litros/día	122
Figura 19	Organigrama lineal general para los establecimientos tradicionales queseros de Cebadas	125
Figura 20	Proceso de evaluación del rendimiento de los establecimientos agroindustriales lecheros de Cebadas ...	126
Figura 21	Oferta, demanda y controles de precio	134
Figura 22	Circuitos comerciales de producción de leche en el Ecuador	138
Figura 23	Redes sociales en el sector lácteo	171
Figura 24	Marketing digital en empresas lácteas	175

Presentación

La presente publicación responde a los resultados obtenidos en el componente 3.2 referido a: “Aplicación de buenas prácticas de gestión empresarial sostenible en las unidades productivas beneficiarias”, en el marco del proyecto de investigación: “Inocuidad del queso fresco, aprovechamiento biotecnológico del lactosuero y gestión empresarial en las unidades productivas del GADP- Cebadas”, ejecutado durante el periodo 2023-2024, y desarrollado por los Grupos de Investigación Empresa y Tecnología (EMPTIC) y Grupo de Investigación en Nutrición Animal (GINAN), de las Facultades de Administración de Empresas y Ciencias Pecuarias de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) respectivamente, en conjunto con el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquial de Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

Parte de los resultados de dicho componente, se relacionan con el levantamiento de línea base (diagnóstico) de las unidades de producción de quesos, registradas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial vigente del GAD Parroquial de Cebadas, cuya caracterización tanto administrativa como técnica, favoreció el impulso de propuestas de organización empresarial para fomentar el desarrollo de capacidades emprendedoras y gerenciales que permitan con más

objetividad, identificar oportunidades y amenazas en los entornos externos para gestionar la organización de manera eficaz.

Por consiguiente, se evaluaron las capacidades internas de cada una de las pequeñas industrias de quesos y derivados; estudiando las habilidades clave requeridas para fortalecer su presencia en el mercado, a objeto de que sus dueños y administradores comprendan los fines y funciones de la gestión agroempresarial, siempre desde el enfoque de la cadena productiva en la cual están inmersas para que logren en la práctica, la aspiración de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de sus actores y potenciar el desarrollo económico local, contando con la concurrencia de organizaciones públicas y privadas que integran la mencionada cadena productiva de la industrialización de la leche.

Este documento presentado a los beneficiarios del proyecto, se constituye en una herramienta para generar conciencia sobre la necesidad de organizar de manera empresarial las actividades, para que en el proceso administrativo expresado en la planificación, organización, dirección y control se vean implícitas en las Áreas Funcionales Básicas (Producción y Comercialización), y Auxiliares (Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos e Información Automatizada) en los niveles que se puedan desarrollar y así garanticen la sostenibilidad de la actividad productiva y económica, partiendo de la materia prima que sale del mismo territorio con Buenas Prácticas Veterinarias (BPV), Buenas Prácticas de Ordeño (BPO) y Buenas

Prácticas de Manufactura (BPM), que respondan a un producto inocuo y de calidad para cualquier tipo de consumidor y mercado, con una visión empresarial que proyecte en el futuro inmediato la comercialización del queso con una sola marca parroquial, la cual se inserte en el diario consumo de los potenciales clientes, ubicados a nivel local, regional y nacional.

Este instrumento abre la posibilidad de que la academia se incorpore más en la investigación y gestión de las Unidades Productivas de la Economía Popular y Solidaria, es decir del Tercer Sector, las cuales son verdaderas escuelas de formación y especialización profesional en donde los estudiantes a través de prácticas comunitarias y profesionales, así como los de trabajos de titulación, podrán insertarse en un mundo empresarial en el que la solidaridad, la cooperación, entre otros valores, también puedan permitir contar con profesionales que aprendan y a la vez trasmitan sus conocimientos con el fin de lograr que las estructuras organizacionales puedan de manera técnica ampliar su cobertura de mercado y generación de beneficios para múltiples actores de las cadenas productivas que participan en dichos procesos, lo cual permitirá a las unidades productivas, mantenerse en el mercado de manera competitiva.

Capítulo 1

*Situación socio-empresarial de los
establecimientos de producción láctea
de Cebadas*

Situación socio-empresarial de los establecimientos de producción láctea de Cebadas

1.1 Introducción

El proyecto de Queserías Rurales en el Ecuador se inició en la década de los años setenta, por intermedio del convenio efectuado entre el Gobierno y la Confederación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSEDE). En 1978 se comenzó la elaboración de quesos en el primer Proyecto Rural Campesino en Salinas de Bolívar, como narra la historia, con apenas 53 litros diarios entregados por cinco productores al precio de tres sucres por cada litro.

Los estudios inicialmente demostraron que no era factible encaminar un proyecto de este tipo en el Ecuador, sin embargo quienes a través de organizaciones como la Pastoral Social de la Diócesis de Guaranda dirigida por el Obispo Cándido Rada y

asesores nacionales y extranjeros con visión de futuro como la del Padre Antonio Polo, José Tonello, actual presidente del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) y, José Dubach el técnico suizo que capacitó a los campesinos, apostaron al desarrollo de esta actividad asociativa y cooperativa comunitaria y/o familiar campesina, extendiéndose a muchas regiones y pueblos del país, una de ellas precisamente Cebadas, en el cantón Guamote, provincia de Chimborazo, donde surge cuatro años después de lo ocurrido en Salinas, el Modelo Asociativo Campesino Lácteo denominado El Cebadeñito.

Estos establecimientos de producción y transformación de lácteos en su mayoría no trabajaban con tecnología apropiada, pero con el tiempo, las plantas queseras lograron optimizar su equipamiento, así como también mejorar los ingresos de los productores de leche de las Unidades de Producción Agropecuarias (UPA's) micro y pequeñas. Estos son los hechos que lograron fortalecer a las organizaciones y economías campesinas, creando fuentes de trabajo bajo una nueva perspectiva y cambio de actitud de los productores involucrados en ellas.

Sin embargo, no todo lo señalado a las queserías está vinculado con tecnologías adecuadas bien sea en la organización empresarial o en lo que se refiere a los procesos y funciones administrativas, puesto que al prevalecer lo artesanal, el desarrollo de los productos con conocimiento y condiciones de inocuidad

mínimas, hace que en el mercado, la introducción como el consumo de los productos, se vean limitados dada la demanda de quesos hechos a través de sistemas más industriales, semiindustriales (como la Cooperativa “El Salinerito) y artesanales con base en buenas prácticas.

Por lo tanto, se hace difícil que los establecimientos que se alejen de esas características logren un acceso sostenido en los mercados más exigentes y con capacidad de consumo de quesos y marcas. Los productores de Cebadas (exceptuando tres queseras), al no estar organizados para procesos de producción y comercialización, ven reducidas sus posibilidades de mantenerse en un mercado que exige calidad y precios accesibles.

1.2 Proyecto de la inocuidad del queso fresco

Cebadas es una parroquia rural del cantón Guamote, provincia de Chimborazo, constituida por más de diez mil habitantes, 51,1% son mujeres y el 48,9% hombres, con un 97% de población indígena, cuya economía se basa en la producción agropecuaria, principalmente en el rubro leche y su industrialización, pastos, ganado, papas, maíz, trigo y fresas, cuyos ingresos económicos familiares mensuales son bajos, sin lograr satisfacer sus necesidades básicas, lo cual sitúa a esta parroquia como uno de los sectores con alto índice de pobreza en el Ecuador.

Por ello es necesario buscar alternativas para apoyar a la población y contribuir a mejorar su calidad de vida, por lo que, en coordinación con el GAD Parroquial se han identificado aproximadamente 20 pequeñas industrias lácteas (queseras) que no cuentan con un sistema de gestión de calidad tecnológica y administrativa y que además generan contaminación ambiental con el lactosuero que lo eliminan como un residuo hacia las fuentes naturales de agua.

Con dichos establecimientos y otros que se sumen, se propuso ejecutar el proyecto como así consta en la propuesta presentada y aprobada por ESPOCH, que textualmente dice “Desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad con inocuidad del queso fresco (non la Norma General para Quesos Frescos No Madurados NTE INEN 1528:2012)”.

Este objetivo se desarrolla mediante análisis e inserción de Buenas prácticas de Manufactura (BPM), Procedimientos Operativos Estándares de Sanitización (POES) en las empresas lácteas, complementado con otra parte importante de la cadena que es la producción de la materia prima, a través de la implementación de Buenas Prácticas Veterinarias (BPV), Buenas Prácticas de Ordeño (BPO) y el complemento administrativo relacionado con las Buenas Prácticas de Gestión Empresarial sostenible, así como el aprovechamiento del lactosuero como residuo de la industria quesera mediante biotecnologías eco amigables y sencillas para

generar alimentos de uso humano y animal desde las referidas Unidades productivas del GADP-Cebadas, con ello garantizar un ambiente sano para la población de la parroquia Cebadas.

El proyecto cuya duración fue de dos (2) años (2023-2024), se gestionó en base de tres componentes:

1. Mejoramiento de la producción de materia prima (leche cruda) mediante la aplicación de BPV y BPO, aumentando así la calidad de los productos lácteos, con procesos sostenidos de capacitación y asistencia técnica, mediante la aplicación de BPM y POES con miras a lograr la inocuidad del queso fresco en las plantas de procesamiento lácteo.
2. Aplicación de buenas prácticas de Gestión Empresarial sostenible en las unidades productivas beneficiarias y desarrollar soluciones informáticas innovadoras e inteligentes que faciliten el trabajo administrativo-financiero en las unidades productivas.
3. Aplicación de los principios de economía circular con el desarrollo de productos alimenticios funcionales y nutritivos para humanos y animales mediante la biotecnología aprovechando el lactosuero como residuo industrial.

Los componentes se ejecutaron tomando en consideración siete (7) etapas:

1. Etapa de acuerdos, reconocimiento de las instalaciones productivas, ejecución de los check list según el Codex Alimentarius del reglamento ecuatoriano del Ministerio de Salud Pública, y socialización de sus resultados a los beneficiarios o grupo meta.
2. Implementación de las herramientas de gestión de calidad tecnológica en las industrias lácteas participantes (Incluye BPM, POES y BPV).
3. Diagnóstico situacional empresarial de las unidades productivas (que es el presente documento).
4. Diseño de herramientas informáticas aplicables a las empresas beneficiarias.
5. Implementación de las herramientas informáticas diseñadas.
6. Elaboración de los manuales para la producción de bio ensilajes como alimento animal y de bebidas probióticas para consumidores humanos utilizando como sustrato el lactosuero y una biotecnología sencilla y aplicable en la zona de influencia.

7. Asistencia técnica y seguimiento para la elaboración de bioensilajes como alimento animal y de bebidas probióticas para consumidores humanos utilizando el lactosuero, contribuyendo a la mitigación de su impacto ambiental y generando una nueva fuente de ingresos económicos.

En consecuencia, los beneficiarios inmediatos del proyecto son las familias propietarias de las industrias lácteas que en esta parroquia es un número aproximado de 20 unidades productivas. Por otro lado, también forman parte de este grupo los proveedores de suministros e insumos que el proyecto requiere para ejecutar sus actividades, entre ellos, los proveedores de productos de limpieza, higiene y desinfección para industrias alimentarias, así como los proveedores de reactivos de laboratorio y medios de cultivo microbiano.

El proyecto contó con el financiamiento institucional, cuya ejecución estuvo a cargo de los docentes investigadores del grupo EMPTIC, de las Carreras de Administración de Empresas de la FADE, agroindustrias de la Facultad de Ciencias Pecuarias de la ESPOCH e Investigadores externos, partiendo de la favorable coyuntura actual del GADP Cebadas plasmada en una carta de intención que posteriormente será convertida en un Convenio Interinstitucional.

El proyecto consideró un tiempo de ejecución de dos (2) años para cumplir con sus objetivos, distribuidos en procesos de planificación, ejecución, evaluación y cierre, en concordancia con la Misión y Visión de las Carreras, Facultades e Institucionales.

El proyecto se localiza en dos lugares definidos:

1. Las unidades productivas lácteas de la parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo.
2. Los laboratorios de la ESPOCH, Facultad de Administración de Empresas y Facultad de Ciencias Pecuarias.

1.3 El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del GAD de Cebadas

El PDOT 2020-2030 del GAD-P (2020) señala que el territorio de la parroquia Cebadas posee un importante potencial para el mejoramiento de la producción ganadera con énfasis en la producción de leche. Su área destinada al cultivo de pastizales consta de 8.725,15 hectáreas, que permiten alimentar satisfactoriamente a una población de 8.049 vacas lecheras. Con un adecuado manejo de pastos y el mejoramiento genético del ganado bovino, se incrementará en forma significativa su producción y

productividad, esta acción la califica el GAD como de alta prioridad.

La parroquia Cebadas conforme lo detalla el PDOT vigente, va constituyéndose paulatinamente en un territorio con un alto potencial en la producción lechera, esto lo confirman los 31.469 litros de leche que se producen cada día en el territorio de la parroquia. El nivel de productividad de las vacas lecheras tiene un promedio de 6,7 litros/vaca/día; señalando un volumen anual de leche a nivel de la localidad que asciende a la cantidad de 11.486.313 litros, cantidad significativa que ha permitido la instalación de micro, pequeños y medianos establecimientos de procesamiento de lácteos, en especial para elaboración de queso fresco.

Por otro lado, también considera como prioridad alta a las cadenas productivas en virtud de que la parroquia Cebadas al ser una zona dedicada a la producción de leche (31.469 litros de leche por día), se constituye en un potencial para la transformación en diferentes productos derivados de la leche. En la actualidad existen centros de procesamiento “queseras” que producen específicamente queso fresco. En un futuro se deberá diversificar la producción de derivados lácteos.

1.3.1 PDOT-Industrias lácteas

En función de una encuesta realizada en todas las comunidades que conforman la parroquia, se determinó que en el territorio de Cebadas existen 23 queseras, distribuidas de la siguiente manera: 4 en la Zona Uno, 12 en la Zona Dos y 7 en la Zona Tres, con un volumen total de procesamiento de 38.266 litros/día; de los cuales 28.200 litros provienen de los productores de la parroquia Cebadas y 10.066 litros proceden de productores de otras parroquias, de manera especial de la Matriz del cantón Guamote. Las cuatro (4) queseras de la Zona Uno, procesan un promedio de 4.850 litros de leche por día, sobresaliendo la quesera Lácteos Río Cebadas con un volumen de procesamiento de 2.000 litros por día. Las doce (12) queseras de la Zona Dos, procesan un volumen diario de 28.866 litros, concentrándose en esta zona el 75,4% del volumen de leche procesado en la parroquia; sobresalen Lácteos Aucancela con un volumen de procesamiento de 6.000 litros/día, Lácteos Urquizo con 5.200 litros/día; Lácteos Cebadeñito (Aso. Trabajadores Autónomos de Cebadas) con 2.400 litros por día.

Finalmente, las siete (7) queseras ubicadas en la Zona Tres, procesan un promedio de 4.550 litros/día, destacándose las queseras Andino, Pintag y Misqui con un procesamiento de 1.000 litros/día. Constituye el queso fresco y quesillo los principales productos que ofertan las 23 queseras, excepto en: Urquizo, Aucancela,

Cebadeñito y JB, que ofertan otros productos como queso mozzarella, andino, entre otros.

El peso promedio de la unidad de queso fresco va de 500 a 800 gramos. Estos productos son comercializados en los mercados de: Guayaquil, Machala, Milagro, Cuenca, Riobamba, entre las ciudades más importantes. Se destaca que la época de mayor demanda de quesos se concentra en los meses de enero a abril; en tanto que los meses comprendidos de julio a septiembre es la época de menor demanda. Lácteos Cebadeñito es la única empresa asociativa en la producción de lácteos a nivel de la parroquia, tiene una trayectoria importante y un prestigio por la calidad de sus productos a nivel nacional.

Cabe mencionar, que el problema de calidad y condiciones higiénicas de producción, así como la limitada cobertura comercial del producto terminado es común en dichos establecimientos cuando el queso no cumple con las regulaciones técnicas para el consumo. Este resultado es vigilado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), basado en la normativa ecuatoriana vigente; por ello urge organizar a los queseros para que se unan en función de la implementación de un sistema de gestión de calidad, tanto tecnológica como administrativo-financiero moderno que les permita mejorar la inocuidad y calidad del producto a fin de aspirar a la certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), con lo cual se

facilitaría el ingreso a mercados formales con mayor competitividad, precio y una comercialización justa y sostenible.

Sumado a esto, es fundamental señalar que el proyecto ha sido requerido por el GAD parroquial de Cebadas afín de concretar modelos de gestión técnica y administrativa que permitan en el futuro inmediato comercializar de manera conjunta, los productos a través del ya creado consorcio de queseras de la parroquia, que apliquen los mismos modelos de gestión de calidad en cuanto a distribución de planta, procedimientos de manejo de residuos (lactosuero) para elevar sus niveles de productividad; con ello se evitará la contaminación del recurso fundamental del territorio que es el agua y del entorno natural.

1.3.2 La producción láctea en el Ecuador

En el Ecuador, la cadena láctea genera aproximadamente USD 1400 millones al año según el Centro de Industrias Lácteas (CIL- Ecuador, 2023) por la producción e industrialización de la leche y sus derivados, representa el 1% del PIB y el 4% del sector, también crea empleo para más de un millón de familias que se dedican a esta actividad.

Según el Servicio Ecuatoriano de Normalización en su publicación de Estadísticas Agropecuarias Ecuador en Cifras (INEN, 2024) se mantuvo una estructura productiva centrada en la

región Sierra, que registró 519.191 vacas ordeñadas y produjo 4.123.969 litros de leche. Esto representa más de tres cuartas partes de la producción lechera nacional, consolidando su liderazgo histórico en esta actividad económica. En contraste, en la región de la Costa, con 221.453 vacas ordeñadas, generó 989.418 litros de leche, lo que equivale al 18,6 % del total nacional.

La Amazonía, por su parte, aportó el 3,7 %, con 196.580 litros producidos. Este resultado se atribuye al uso de pastos cultivados y naturales, que ofrecen condiciones nutricionales favorables para el ganado lechero. El rendimiento por vaca en la Sierra fue de 7,9 litros por día, la cifra más alta frente al rendimiento en Amazonía con 4,7 litros y la Costa con 4,5 litros diarios por vaca ordeñada.

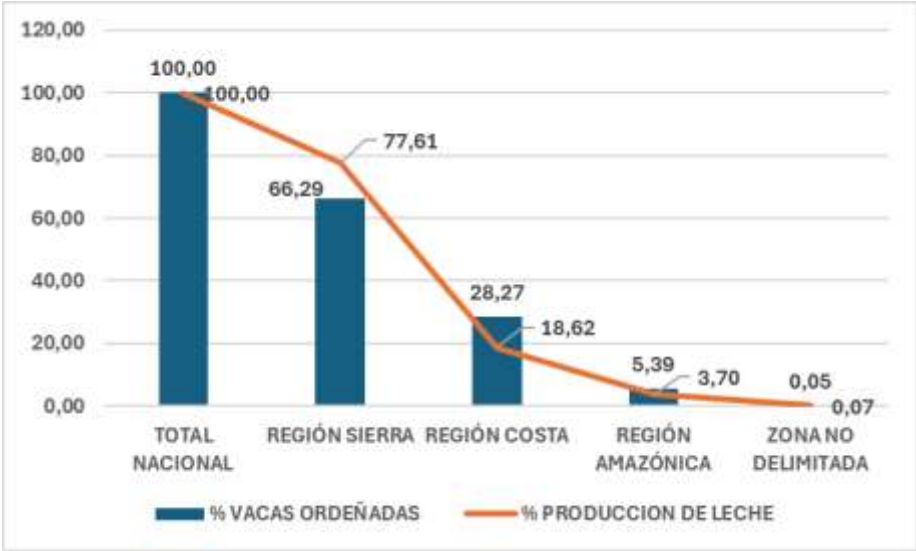
Tabla 1
Número de vacas ordeñadas y producción láctea por regiones en el Ecuador (año 2024).

Región	N° total vacas ordeñadas	% vacas ordeñadas	Producción total de leche (litros)	% producción de leche	Rendimiento/ vaca ordeñada día
Total, nacional	783.268	100,00	5.313.493	100,00	6,8
Región sierra	519.191	66,29	4.123.969	77,61	7,9
Región costa	221.453	28,27	989.418	18,62	4,5
Región amazónica	42.246	5,39	196.580	3,70	4,7
Zona no delimitada	379	0,05	3.526	0,07	9,3

Nota. Adaptado de Ecuador en Cifras, INEN, 2024.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>

Figura 1

Relación porcentual del número de vacas ordeñadas y producción láctea por regiones ganaderas de Ecuador (año 2024).



Nota. Adaptado de Ecuador en Cifras, INEN, 2024.
<https://www.ecuadrencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>

Es importante destacar que la producción de litros/día de leche en Cebadas representa el 0,76% de la producción de toda la región Sierra correspondiente al 0,67% de vacas en ordeño de la misma región natural del país; cruce de datos del (PDOT, 2024; INEN, 2024).

La comercialización de leche dentro del sector informal es el problema más recurrente, en la que se ha trabajado constantemente para erradicarla a través de iniciativas privadas y asociativas en especial del sector campesino rural, pues este tema afecta a toda la cadena de valor contando desde el pequeño productor hasta el consumidor.

Muchos especialistas determinan que la falta de cuidado, inocuidad, calidad y salubridad de este alimento sensible puede provocar enfermedades y afectaciones a la salud para aquellas personas que lo ingieren, además de originar un descenso del consumo, tomando en consideración que es un producto fundamental dentro de una alimentación adecuada y puede originar un desbalance a nivel socioeconómico, si no se adoptan buenas prácticas de ordeño BPO y buenas prácticas de manufactura BPM por parte de los productores, para mejorar tanto la calidad de la materia prima como de la serie de derivados producidos de manera artesanal, semiindustrial o industrial.

Por ello, representantes del sector público y privado empresarial y asociativo rural deben consensuar su compromiso de trabajar en pro del sector y alcanzar la formalidad en su totalidad, a través de acciones como controles, capacitaciones y el fortalecimiento de la productividad para lograr un desarrollo integral y óptimo de la misma, además de que se considera importante reconocer y dignificar el ejercicio de aquellos pequeños y medianos productores que se encuentran en la informalidad para atraerlos hacia la formalidad.

Ser parte del sector formal lácteo tiene una serie de ventajas, pues la formalidad permite el mejoramiento constante de la industria, potencia la competitividad, innovación y uso de herramientas tecnologías para perfeccionar los procesos de producción, brinda oportunidades de expansión en el mercado nacional y global, valora a

cada eslabón que forma parte de la cadena y cuida la salud y alimentación del consumidor.

1.4 Empresas participantes del diagnóstico

De las 23 empresas o establecimientos señalados por el PDOT, se efectuaron entrevistas a 19 queserías, que corresponden al 82,60% del total y para obtener la información se trabajó en varias etapas con diversos niveles y unidades de análisis como el GAD parroquial, los dueños de las empresas lácteas, los pequeños ganaderos o proveedores de materia prima que se detallan más adelante; también se aplicaron diversos instrumentos de recolección de información a perfiles específicos de entrevistados según los propósitos de cada una de las etapas de la investigación y niveles.

Se procuró que las queserías participantes ubicadas en diversas comunidades y cabecera del GAD Parroquial de Cebadas (de las tres zonas detalladas en el PDOT), tanto de manera grupal como en las visitas in situ, entregaran información lo más acercadas a la realidad de dicha actividad, con el fin de contrastar el discurso de los responsables de cada empresa entrevistados con sus experiencias, para conocer las condiciones en las que llevan a cabo su práctica productiva, para ello se realizó observación directa del proceso cuidando se incluyeran todas las características existente en cada unidad productiva.

1.4.1 Metodología

El estudio analizó los establecimientos lácteos de la parroquia de Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo y se utilizó el método de activación de instituciones y recursos territoriales de las concentraciones de agroindustrias rurales relacionadas con el territorio. El método se compone de tres etapas: diagnóstico, diálogo para la activación, y activación de la concentración del establecimiento en función de las buenas prácticas de manufactura que debe implementar para garantizar la inocuidad del queso fresco.

Dada la ausencia del total de establecimientos señalado en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT 2020-2030), se ubicaron dieciocho (18) establecimientos en la zona de estudio, como primer paso se estimó la población de agroindustrias. Se consultó a las autoridades y técnicos del GAD-parroquial para obtener un número aproximado de empresas, así como el nombre de los productores. Posteriormente se les convocó y luego visitó a los propietarios y cada quesería fue geo referenciada con un Sistema de Posicionamiento Global (GPS).

El trabajo con los establecimientos se realizó de acuerdo con el método propuesto y comprendió dos fases:

*** *Acercamiento a la concentración de agroindustrias***, ello permitió conocer en el territorio la localización de los actores económicos que

interactúan en la cadena productiva, los productos lácteos elaborados y la identificación de los recursos específicos.

* **Profundización**, facilitó precisar la ubicación de los actores económicos, los encadenamientos de la agroindustria de lácteos, el saber hacer de los quesos y las actividades organizativas entre actores, en ello se efectuaron dos fases de aplicación del llamado Codex Alimentarius, uno en abril y el otro en noviembre de 2023, para investigar que Buenas Prácticas de Manufactura (BPM's) se han implementado en los establecimientos y con las recomendaciones y socialización de datos, que buenas prácticas de manufactura se han mejorado o introducido en la segunda fase, esto fue en noviembre de 2023.

La unidad de análisis es la agroindustria de producción de quesos. La fase de diagnóstico consideró los recursos específicos que facilitan el funcionamiento de las empresas, los actores económicos que interactúan en la cadena productiva, las articulaciones entre actores, los productos lácteos fabricados por cada quesería y la innovación tecnológica.

El instrumento de recolección de datos consistió en un cuestionario aplicado a los productores de queso de forma individual, el cual consideró los siguientes apartados:

- 1) Datos personales del productor de queso
- 2) Innovación en la producción

- 3) Innovación en el manejo de residuos
- 4) Innovación y Administración
- 5) innovación dirigida al mercado
- 6) Codex Alimentarius (abril y noviembre 2023)

Los encadenamientos de las agroindustrias hacia atrás se consideraron como las relaciones con los productores de leche para el abasto de materia prima; hacia adelante con los compradores para la comercialización de los productos lácteos y, hacia los lados para la adquisición de tecnología e insumos.

1.5 Características de las queserías rurales de Cebadas

Los resultados obtenidos de la aplicación de las referidas herramientas diseñadas y aplicadas de manera participativa (GAD-Proyecto-Beneficiarios) se sistematizan en los siguientes términos:

Tabla 2

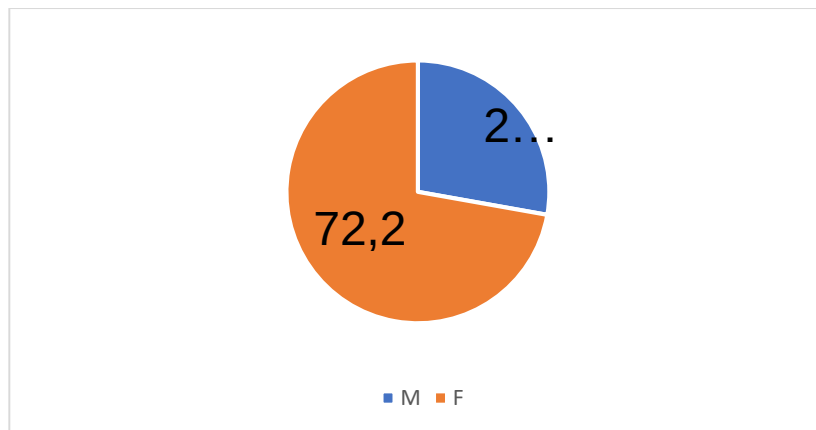
Clasificación de directores de establecimientos lácteos por género.

Sexo	Cantidad	%
F	05	27,80
M	13	72,20
Totales	18	100,00

Nota. Elaboración propia

Figura 2

Distribución porcentual de directores de establecimientos lácteos por género.



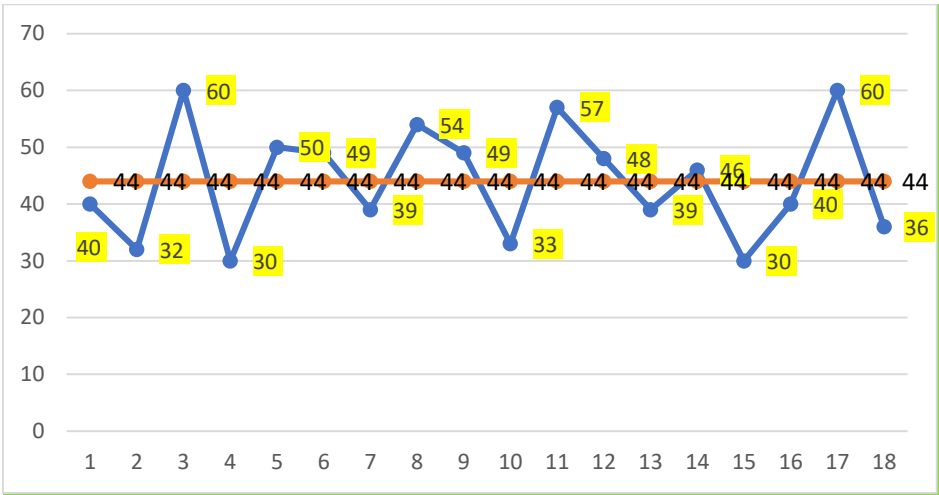
Nota. Elaboración propia

De los 23 establecimientos lácteos existentes en la parroquia, el PDOT toma una muestra de 18 establecimientos, de los cuales el 72,2% están dirigido por hombres y el 27,8% por mujeres, cuya edad promedio es de 44 años, con extremos etarios entre 32 y 60 años, como se expresa en la Figura 3.

El 45% de los productores están en el grupo etario que va superando el umbral de los 50 años, se ve evidente la ausencia de relevos generacionales que con ideas acordes a los signos del mercado y de este tiempo de innovación e información, para que se pongan al frente de dichos emprendimientos. En cambio, el 55% de productores lácteos se ubica en un grupo etario que puede estar muy abierto a los cambios y desafíos latentes, producto de la sostenibilidad y mercados muy competitivos.

Figura 3

Distribución por edad de los dueños de los establecimientos lácteos.

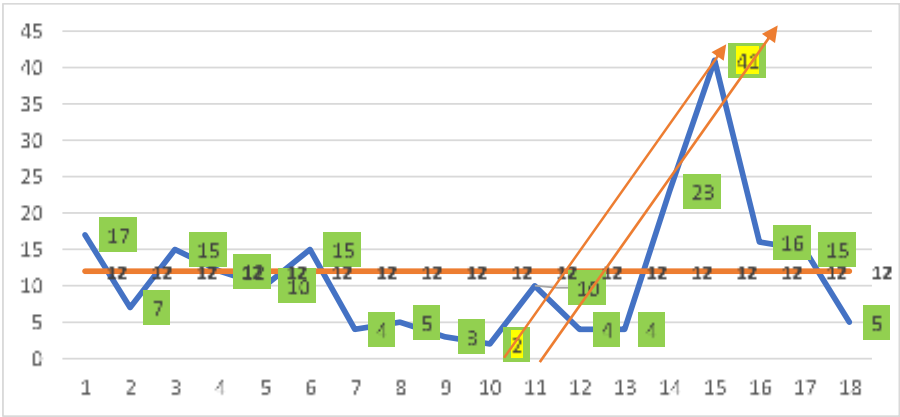


Nota. Elaboración propia

La muestra también evidencia extremos en cuanto a la experiencia de los productores de derivados lácteos de Cebadas, esto es entre 2 años, correspondiente a un establecimiento lácteo de más reciente creación y la del Cebadeñito, marca conocida en el mercado por más de 41 años. La experiencia promedio es de 12 años en dicha actividad.

Figura 4

Años de experiencia en la fabricación de derivados lácteos en las empresas de Cebadas.



Nota. Elaboración propia

A decir de la muestra, los ingresos mensuales de los dueños de los establecimientos relacionados con la actividad láctea, agrícola y otros fluctúan entre \$500 y \$6000. Los más altos se corresponden con el volumen de leche procesada y productos vendidos. Mientras que los gastos oscilan entre \$400 y \$4000, reflejando saldos que van desde \$150 hasta \$3400.

Tabla 3

Relación ingreso y egresos de los dueños de establecimientos lácteos.

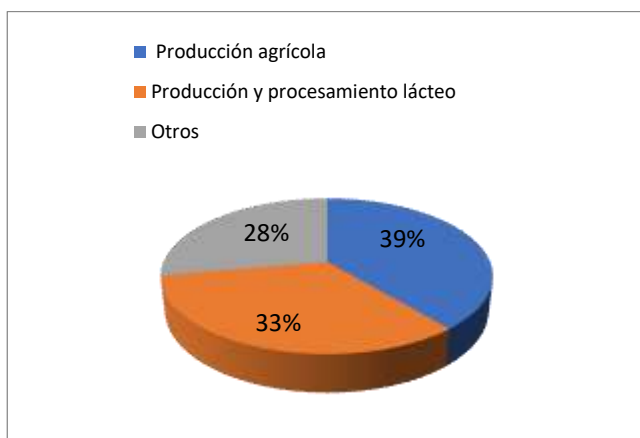
Muestra	Ingresos	Egresos	Saldo mes
1	3000	2500	500
2	5000	2800	2200
3	850	700	150
4	5000	1600	3400
5	2000	1000	1000
6	1000	700	300
7	5000	4000	1000
8	650	400	250
9	1050	700	350
10	1600	1600	0
11	500	650	-150
12	6000	2700	3300
13	2500	2000	500
14	3000	2500	500
15	3000	2500	500
16	2500	2000	500
17	6000	5000	1000
18	3000	2000	1000
Promedio	2870	1964	906

Nota. Elaboración propia

Se observa en la Figura 5 que las fuentes de ingresos de los dueños de los establecimientos referidos provienen en un 33% de la actividad láctea, el 39% como complemento importante de la producción agrícola y el 28% de otras fuentes como comercio, transporte y demás actividades que permiten tener un adecuado nivel de ingresos del productor y su familia.

Figura 5

Fuente de ingresos de los productores lácteos de Cebadas.



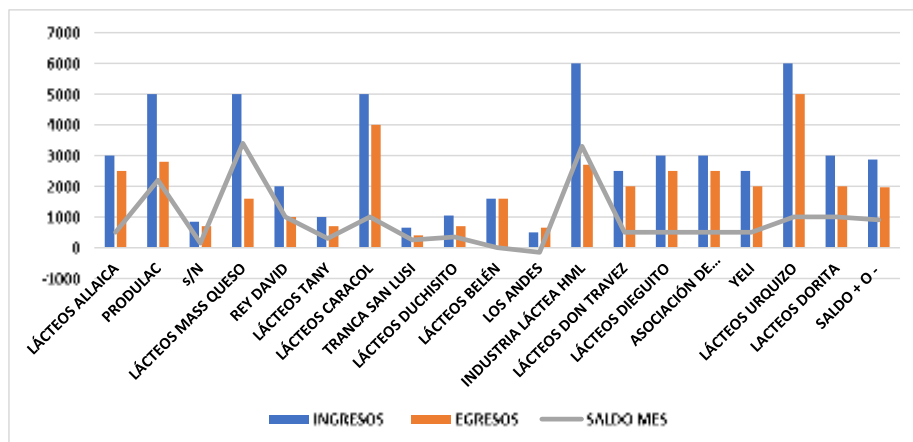
Nota. Elaboración propia

De la relación reportada en la Tabla 3 se aprecia que el promedio de ingresos mensuales de los dueños de establecimientos lácteos es de \$2870, el de los gastos \$1964 y lo que resulta como saldo promedio es \$906, producto de un trabajo sin horarios, calendarios, los tiempos se ajustan a las circunstancias de disponibilidad y transporte de materia prima, clima, manejos de mercado entre otras.

La información derivada de la relación de egresos y gastos de los dueños de establecimientos lácteos es importante para establecer que el giro del negocio no es deficitario, salvo para aquellos con problemas de accesibilidad a los mercados, así como también se comprueba que hay capacidad de ahorro para proyectar procesos de reinversión para el mejoramiento de la capacidad tecnológica y sanitaria de las plantas de producción o en procesos de identificación de nuevos mercados.

Figura 6

Ingresos mensuales aproximados de los dueños de las empresas.



Nota. Elaboración propia

1.5.1 Producción y procesamiento de materia prima

La parroquia Cebadas al ser una zona dedicada a la producción de leche (31.469 litros de leche por día), se constituye en un potencial para la transformación en diferentes productos derivados de la leche. El PDOT (2020) señala que en “la actualidad existen centros de procesamiento “queseras”, que producen específicamente queso fresco. En un futuro se deberá diversificar la producción de derivados de lácteos (Prioridad: Alta)”.

En virtud de ello, la muestra de la investigación que corresponde a 18 establecimientos lácteos procesa 28789 litros/día de leche correspondientes al 89,9% de la producción parroquial

como se señala en la Tabla 4, resaltando que dicha cifra varía en el año en función del clima, productividad de los animales y demás características propias de la actividad ganadera.

Los promedios/día de procesamiento fluctúan de acuerdo con el tamaño del establecimiento. entre los 150 y 5000 litros día. El mayor productor procesa el 17,4% de la producción lechera diaria que, sumado al resto de los grandes procesadores de dicho territorio, representados en 3 establecimientos (en los que no está el de mayor experiencia que es “El Cebadeñito”) procesan en conjunto el 41,7% de la producción de materia prima del territorio.

La cantidad de materia prima procesada procede de 1424 grandes, medianas, pequeñas y micro unidades de producción agropecuaria, de los cuales 3 establecimientos captan al 46% de dichos proveedores. Al respecto el PDOT (2020) señala que, en

las dos últimas décadas, la producción agropecuaria en la parroquia Cebadas, al igual que en la provincia de Chimborazo, ha sufrido cambios importantes: de productores agrícolas han pasado a productores pecuarios, con énfasis en la ganadería bovina y en particular la ganadería de leche.

En función de la información proporcionada por los productores en las diferentes comunidades y organizaciones, la principal población

de ganado mayor constituye los bovinos con 16.448 animales, que representan el 89,27% del total de ganado mayor.

Cabe aclarar que la clasificación de establecimientos (micro, pequeño, mediano y grande) se efectuó en función de las características propias del entorno, donde cuenta el volumen de materia prima procesada y número de establecimientos para un territorio pequeño en dimensión, en relación a otros que están dedicados a actividades agropecuarias y agroindustriales similares (Machachi, Chunchi, Salinas de Bolívar, entre otros), así también considerando otros factores relacionados con la calidad de la producción, tamaño de las instalaciones e infraestructura tecnológica, agua y pastizales. “El Cebadeñito” entraría en el grupo de los establecimientos grandes por estas características sobre todo de infraestructura frente a las demás industrias lácteas, aunque por el volumen de materia prima que procesa diariamente, ocupa casi el 50% de su capacidad instalada.

En relación con el precio de adquisición materia prima, el promedio que pagan por litro es de 0,42 \$/litro, cada establecimiento negocia con el proveedor en base las características como la logística de transporte, calidad, oportunidad en la entrega. Las 18 empresas semanalmente pagan por materia prima \$86.998,50.

El mayor productor promedio día es Lácteos Urquiza con el 17,4% de la materia prima procesada, seguido de Lácteos Mas Queso con el 13,9%, PRUDULAC el 10,4%.

Tabla 4*Procesamiento y precios de la materia prima.*

N°	EMPRESAS	LITROS PROCESADOS SEMANALMENTE	PRECIO US\$QUE PAGA POR LITRO	TOTAL \$US	PROMEDIO/DIA	% DEL PROMEDIO/DIA
1	LÁCTEOS ALLAICA	9100	0,43	3913	1300	4,5
2	PRODULAC	21000	0,43	9030	3000	10,4
3	CAIZA CARLOS	1050	0,4	420	150	0,5
4	LÁCTEOS MASS QUESO	28000	0,45	12600	4000	13,9
5	REY DAVID	8400	0,4	3360	1200	4,2
6	LÁCTEOS TANY	14000	0,42	5880	2000	6,9
7	LÁCTEOS CARACOL	10500	0,4	4200	1500	5,2
8	TRANCA SAN LUSI	2450	0,4	980	350	1,2
9	LÁCTEOS DUCHISITO	2625	0,4	1050	375	1,3
10	LÁCTEOS BELÉN	8750	0,42	3675	1250	4,3
11	LOS ANDES	1750	0,41	717,5	250	0,9
12	INDUSTRIA LÁCTEA HML	800	0,41	328	114	0,4
13	LÁCTEOS DON TRAVEZ	10500	0,41	4305	1500	5,2
14	LÁCTEOS DIEGUITO	12600	0,45	5670	1800	6,3
15	ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AGR. AUT. CEBADAS "CEBADEÑITO"	14000	0,44	6160	2000	6,9
16	YELI	10500	0,4	4200	1500	5,2
17	LÁCTEOS URQUIZO	35000	0,46	16100	5000	17,4
18	LÁCTEOS DORITA	10500	0,42	4410	1500	5,2
	TOTALES	201525	0,42	86998,5	28789	100,0

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Clasificación de los establecimientos por volumen y costos de materia prima procesada.

PROCESO LITROS/DÍA	EMPRESAS POR TAMAÑO *	NÚMERO		LITROS PROCESADOS PROME.DÍA	LITROS PROCESADOS %	PRECIO PROMEDIO LITRO A	VALOR COMPRA DE MATERIA PRIMA	% VALOR COMPRA DE MP
		Nº	%					
<1000	MICRO	5	27,8	1239	4,3	0,40	7408,5	8,5
1.001 A 2000-	PEQUEÑO	10	55,6	15550	54,0	0,42	41860	48,1
2001 A 3000	MEDIANO	1	5,6	3000	10,4	0,43	9030	10,4
3001 A 4000	GRANDES	1	5,6	4000	13,9	0,46	12600	14,5
4001. A 5000		1	5,6	5000	17,4		16100	18,5
		18	100	28789	100		86998,5	

Nota. Elaboración propia.

*El tamaño de acuerdo solo a la caracterización del ámbito de la investigación: Parroquia Cebada.

En lo relacionado a la política de precios que se manejan en la parroquia, se parte del criterio de que el litro de leche cruda que se paga en finca ahora tiene un precio mínimo de sustentación, determinado por Ley Orgánica para Fomentar la Producción, Comercialización, Industrialización, Consumo y Fijación del Precio de la Leche y sus Derivados, que entró en vigor el 17 de agosto de 2022. Dicho instrumento legal estableció el precio en 0,52 \$/litro.

Con respecto a los precios que pagan los establecimientos a los ganaderos del territorio que, son los proveedores de materias primas,

varían de acuerdo con el tamaño: a los ganaderos grandes pagan 0,46\$/litro, es decir menos \$0,06 por debajo de la norma; a los medianos pagan en promedio 0,43 \$/litro; los pequeños 0,42 \$/litro y, a los micro ganaderos les pagan 0,42\$/litro. De hecho, estos precios son influidos por ciertas circunstancias tales como si son retirados por el procesamiento de lácteos en finca, por la calidad y contenido de grasa, entre otros factores establecidos por las propias características del giro del negocio.

1.6 Organización empresarial

A diferencia de los establecimientos de Salinas de Bolívar cuya organización empresarial es más asociativa en el ámbito de la economía Social y Solidaria, los establecimientos de Cebadas son más familiares y unipersonales, ajustados a las leyes del mercado, pero arraigados en el fomento de relaciones de producción alrededor de la cadena productiva láctea local.

Al respecto se hace referencia a datos generales, pues en el Capítulo 2, el desarrollo de este tema es más amplio. Sin embargo, cabe señalar la siguiente sistematización de información entregada y validada por los representantes de los establecimientos, que determinan los siguientes resultados alrededor de variables básicas relacionados con el “sistema” de organización empresarial para la gestión de tan singular actividad que genera ingresos importantes a productores, tanto de materia prima como aquellos que procesan la misma en unidades cuyas características son las siguientes:

Tabla 6

¿Quién gestiona los establecimientos lácteos?

Denominación	Propietario	Administrador	Gerente	Otro	Total
N° de Establecimientos	15	2		1	18
%	83,3	11,1	0.0	5,6	100

Nota. Elaboración propia

Para tener una idea de la dificultad que significa organizar asociativamente a los productores de la parroquia, es necesario señalar que el 83,3% de los establecimientos están dirigidos por su dueño o propietario, quien tiene el conocimiento de cómo hacer los quesos y como venderlos, el 11,1% de establecimientos tiene un administrador responsable de su manejo y un establecimiento no precisa como administra su establecimiento.

Esta percepción se complementa con las siguientes caracterizaciones de la gestión: solo el 38,9% de los establecimientos tiene la forma y estructura empresarial, el 61,1% no la tiene, por tanto, no disponen de organigrama, planificación, manuales, plan de cuentas, entre otros.

El 22,2% aplica procesos administrativos y de alguna manera hay organización de áreas funcionales como administración, producción, comercialización, contabilidad y finanzas, el 77,8% marcha en función de las decisiones de sus dueños.

El 61,1% llevan registros de contabilidad, no necesariamente asentados en libros contable-financieros generalmente aceptados y aplicables a la racionalidad de dicha función, lo cual advierte problemas a la hora de entrar al proceso de tributación, pese a que la mayoría de los establecimientos no están obligados a llevar contabilidad.

Tabla 7*Sistema de gestión de los establecimientos lácteos.*

No. Establecimientos	¿El establecimiento está organizada como empresa?		¿Aplica el proceso administrativo y funciones empresariales		Libros de contabilidad		Estados financieros		Registro de producción		Registro de comercialización y ventas	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1		1		1		1		1	1		1	
2	1			1	1			1	1		1	
3		1		1		1		1		1		1
4	1			1		1	1		1		1	
5		1		1	1			1		1	1	
6		1	1		1			1		1		1
7		1		1	1			1	1			1
8		1		1	1		1			1	1	
9		1		1		1		1		1		1
10	1			1	1			1		1	1	
11		1		1		1		1		1		1
12	1		1		1		1		1		1	
13		1		1	1			1		1	1	

No. Establecimientos	¿El establecimiento está organizada como empresa?		¿Aplica el proceso administrativo y funciones empresariales		Libros de contabilidad		Estados financieros		Registro de producción		Registro de comercialización y ventas	
14		1		1		1		1		1		1
15	1		1		1		1		1		1	
16		1		1	1			1		1		1
17	1		1		1		1		1		1	
18	1			1		1		1	1			1
Total	7	11	4	14	11	7	5	13	8	10	12	6
%	38,9	61,1	22,2	77,8	61,1	38,9	27,8	72,2	44,4	55,6	66,7	33,3

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 7 se aprecia que solo el 27,8% de los establecimientos lácteos emiten estados financieros al inicio, durante o al final del periodo fiscal respectivo; una de ellas por estar sujeta al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, tiene superada esta omisión, en tanto que el 72,2% no los elabora, de allí que la información que manejan en sus mentes o cuadernos, les dificulta conocer con precisión cuánto ingresa, gastan, si ganan o pierden, menos pueden saber cuánto reinvierten en el negocio. El 44,4% manejan el concepto de programación y control de la producción diaria a fin de tener una idea cercana a sus costos y necesidades en dicho proceso. El 55,6% no lleva de manera técnica dicho registro. Pero paradójicamente a lo expresado en la interpretación de la información, el 66,7% si lleva registro de ventas del queso ya sea de manera técnica o muy elemental, para alcanzar una idea adecuada de su propia aceptación en el mercado, en tanto que el 33,3% no lleva dicho registro necesario para seguir programando el diario proceso de producción, donde la necesidad de recurso proveniente de las ventas se torna imprescindible para cubrir los costos de dicho proceso.

1.6.1 Generación de empleo

Los establecimientos lácteos considerados en la muestra generan 50 empleos directos, de los cuales 44% son mano de obra familiar y 56% son fuerza laboral contratada. En el plano familiar el pago semanal de la mano de obra promedia los \$ 99,2 mientras que en el personal contratado ronda los \$ 92,2. El monto total de salarios es de \$ 20417,14 promedio

mes, de los cuales el 46% se pagan a empleos familiares y 54% a personal a contrato. No se conocen los términos de las relaciones laborales, por lo tanto, no se pueden calificar como salarios, dadas las condiciones de relación familiar en las actividades productivas sobre todo en los micro y pequeños establecimientos, estos establecen sus condiciones particulares.

Tabla 8

Generación de empleo.

Mano de Obra	Cantidad	Distribución Porcentual M. O. %	Salario Semanal Promedio Per cápita Us.	Salario Total Mensual Promedio Us.	Distribución Porcentual Salario Mes %
Familiar	22	44	99,2	9353,14	46
Contratada	28	56	92,2	11064,00	54
Totales	50	100		20417,14	100

Nota. Elaboración propia

1.6.2 El mercado actual

De los establecimientos considerados en la muestra, el 94,4% conoce el mercado donde venden su queso fresco, tiene una idea más precisa de su localización geográfica en especial de Guayas y otros poblados de la costa y del mercado local de Riobamba. El 5,6% no lo conoce a plenitud. Este dato va de la mano con el conocimiento de los canales de comercialización que el 72,2% aduce conocerlos para poder vender sus productos y el resto no.

Del mismo modo, el 83,3% conoce como se manejan los precios de productos similares en los mercados donde venden sus productos, en algunos casos a través de los intermediarios y en otros mediante venta directa. Están conscientes que el precio de venta se acerca a sus costos cuando los deducen de manera más técnica. El 16,7% no conocen los precios y a veces no tienen resultados favorables en sus procesos de venta, el intermediario siempre gana.

Por otra parte, el 89,9% de los productores están empeñados en desarrollar, además del queso fresco otros productos, como en el caso de medianos y grandes establecimientos de la parroquia, pero solo el 44,4% reconoce que debe experimentar estrategias de promoción y el 100% de ventas, para ello el 100% de los productores requiere capacitación para mejorar su posicionamiento en el mercado y el mismo porcentaje confía que ello mejorará sus condiciones de calidad; el 94,4% si desea establecer buenas prácticas de manufactura. Además, el 100% no conoce cómo elaborar una estrategia de ventas, el 94,4% requiere automatizar sus procesos para mejorar su nivel de información para la toma de decisiones.

En resumidas cuentas, se requiere tratar muchos temas de manera progresiva para lograr una visión diferente de mercado, aunque todo depende de la actitud de los productores, pues no sirve de nada realizar el mejor proyecto, cuando falta el convencimiento de que el negocio progresa alineado a la realidad del mercado, y fortalecido en sus estructuras socio-empresarial interna.

Tabla 9

Conocimiento del mercado.

Empresas	Conocimiento del mercado		Conocimiento de precios del producto	Conocimiento de canales de comercialización		Desarrollo de nuevos productos		Implementación de estrategias de promoción mercado		Capacitación para mejorar productos		Aplicación de buenas prácticas de manufactura		Implementación normas de calidad		Estrategias de ventas		Automatización de procesos	
	Si	No	Si	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	1		1	1		1			1	1		1		1		1		1	
2	1		1	1		1		1		1		1		1		1		1	
3	1				1		1		1	1		1		1		1			1
4	1		1		1	1			1	1		1		1		1		1	
5		1		1		1			1	1		1		1		1		1	
6	1		1	1		1		1		1		1		1		1		1	
7	1		1	1		1		1		1		1		1		1		1	
8	1				1	1		1		1		1		1		1		1	
9	1		1	1		1			1	1		1		1		1		1	
10	1		1	1		1			1	1		1		1		1		1	

Empresas	Conocimiento del mercado		Conocimiento de precios del producto	Conocimiento canales de comercialización		Desarrollo de nuevos productos		Implementación estrategias de promoción mercado		Capacitación para mejorar productos		Aplicación de buenas prácticas de manufactura		Implementación normas de calidad		Estrategias de ventas		Automatización de procesos	
	Si	No		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
11	1		1	1			1		1	1			1	1		1		1	
12	1		1		1	1			1	1		1		1		1		1	
13	1		1	1		1		1		1		1		1		1		1	
14	1		1	1		1		1		1		1		1		1		1	
15	1		1	1		1		1		1		1		1		1		1	
16	1		1	1		1			1	1		1		1		1		1	
17	1		1	1		1		1		1		1		1		1		1	
18	1		1		1	1			1	1		1		1		1		1	
Total	17	1	15	13	5	16	2	8	10	18	0	17	1	18	0	18	0	17	1
%	94,4	5,6	83,3	72,2	27,8	88,9	11,1	44,4	55,6	100,0	0,0	94,4	5,6	100,0	0,0	100,0	0,0	94,4	5,6

Nota. Elaboración propia

1.6.3 Control in situ

Tabla 10

Control.

ORG.	Organismos de control			Total
	ARCSA	MAGAP	Otros	
Nº	16	11	4	31
%	51,6	35,5	12,9	100

Nota. Elaboración propia

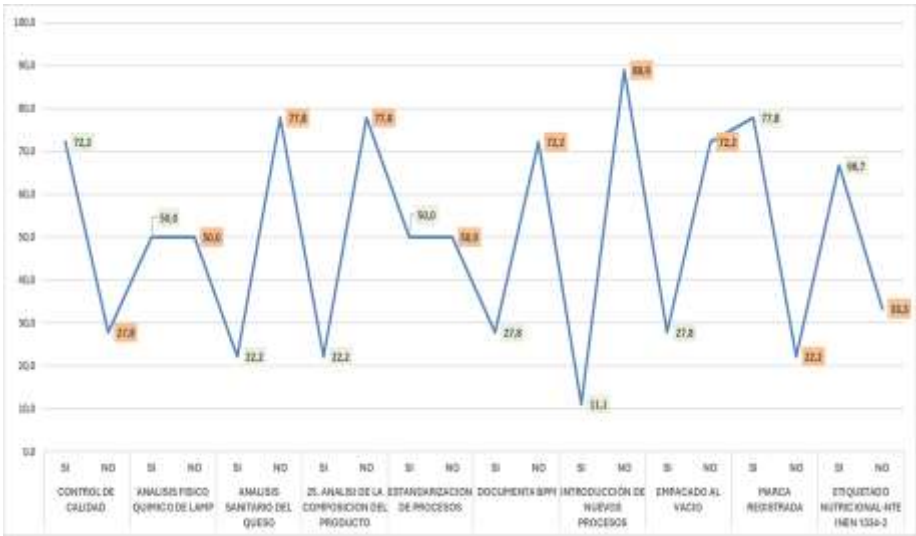
En la realidad observada se conoció que de los 18 establecimientos lácteos de la muestra, 11 de ellos, que representan el 61,1%, están controlados por más de un organismo del Estado de acuerdo a la finalidad y acciones que desarrollan dichos organismos, pero al sistematizar la información, como lo revela la Tabla 10, el 51,6% está controlado por la Agencia Regulación de medicamentos, alimentos procesados, cosméticos y vigilancia sanitaria (ARSA), el 35,5% es controlado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y el 12,9% dice estar controlado por otros como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, una de las organizaciones que consta en dicho registro.

Entre los aspectos más importantes que se desarrollan para el control, tanto interno como externo de procesos y productos, se tomaron en cuenta los siguientes: control de calidad, análisis físico químico de Lamp, análisis sanitario del queso, análisis de composición del producto, estandarización de procesos, documentación BPM,

introducción de nuevos procesos, empackado al vacío, marca registrada, etiquetado nutricional NTE INEN-1342-2.

Figura 7

Importancia de algunos aspectos relacionados con el control.



Nota. Elaboración propia

En la Figura 7 se aprecia que el 72,2% de los establecimientos lácteos estudiados asume que efectúan acciones relacionadas con el control de calidad tanto en materias primas (acidez, mastitis, peso de leche y grasa), como productos en proceso y terminados, hecho que se verifica en la visita a cada establecimiento; sin embargo, el 50% no efectúa el análisis fisicoquímico del queso, mientras que el otro 50% sí. Se desconoce si el establecimiento tiene, exceptuando los grandes, una infraestructura de laboratorio mínima requerida para ello.

La información anterior se contradice con el dato de que el 77,8% de los establecimientos no efectúa el análisis sanitario del producto, solo el 50% ha establecido métodos estandarizados relacionados con la técnica del proceso para elaborar queso fresco, por ello aún no establecen Buenas Prácticas de Manufactura para acercarse más a dicho concepto y las pocas buenas prácticas implementadas no son documentadas en su totalidad.

Por diversas razones en especial de orden económico, el 88,9% de los establecimientos no ha implantado nuevas tecnologías y procesos, solo el 27,2% genera, entre otras prácticas, el empaque al vacío para conservar mejor el producto.

Paradójicamente el 77,8% aduce que tiene marca registrada, lo que sería posible si cumplieran con la normativa de calidad y sanitaria direccionada para dicho proceso, pues también sostiene el 66,7% que tienen en su etiqueta, parte de la información nutricional que acompaña al empaque del producto, para dar a conocer sus características, fechas de elaboración y caducidad entre otros elementos de información obligados por la norma NTE INEN 1334-2 Etiquetado nutricional. Es toda descripción destinada a informar al consumidor sobre las propiedades nutricionales de un alimento que comprende: la declaración de nutrientes y la información nutricional complementaria.

1.6.4 Productos y lactosuero

En lo relacionado a la producción láctea, el 44,4% de los establecimientos elabora solo un producto (queso fresco); el 33,6% de los establecimientos produce dos; el 5,6% fabrica 3 y el 16,7% más de 4.

Tabla 11

Productos y lactosuero derivado.

	Productos que elabora:					Lactosuero					¿Elabora subproductos con el lactosuero?	
	Queso fresco	Otro tipo de queso mozzarella	Yogurt	Otros	Litros de lactosuero	Desecha en la alcantarilla, acequia o río	Usa como alimento para porcinos	Vende, precio	Reutiliza reconstituyéndolo	Otros	SI	NO
N° Establecimientos	17	5	4	9	16605	3	15	0	0	10	0	18
%	50	15	12	26	923	9	44	0	0	29	0	100

Nota. Elaboración propia

Del total de productos el 50% corresponde a queso fresco, el 15% a queso mozzarella, el 12% a yogurt y 26% son otros tipos de queso o productos elaborados solo por las empresas grandes y con mayor capacidad tecnológica, siendo el caso más emblemático la Asociación “El Cebadeñito”.

En este sentido, se producen aproximadamente a la semana 48495 quesos cuyo precio promedio es de \$ 2,66 por kilogramo, de los cuales el 34,0% se vende a través de comerciantes, el 30,90% venta sin intermediarios en los mercados locales y de la costa, el 4,52% vende de manera directa al consumidor, para con ello graficar los principales rubros reservados para los distintos canales de comercialización.

En cuanto al precio del queso, el 61,1% señala que lo fija el mercado, el 33,3% sostiene que es el establecimiento lo determina y el 11,1% señala al intermediario. De hecho, son tres percepciones que seguramente ocurre en todos los establecimientos que conforman la muestra, dadas las circunstancias que se presentan alrededor de la oferta y demanda, así como de la calidad, presentación, entre otras variables importantes de comercialización.

En lo que respecta a la producción del lactosuero, los productores declaran una obtención de 16605 litros, es decir un promedio de 923 litros por establecimiento. El uso que se le ha dado a este subproducto es sin mayor direccionalidad comercial o como desecho; así, el 9% lo vota por la alcantarilla con lo cual el establecimiento se convierte en

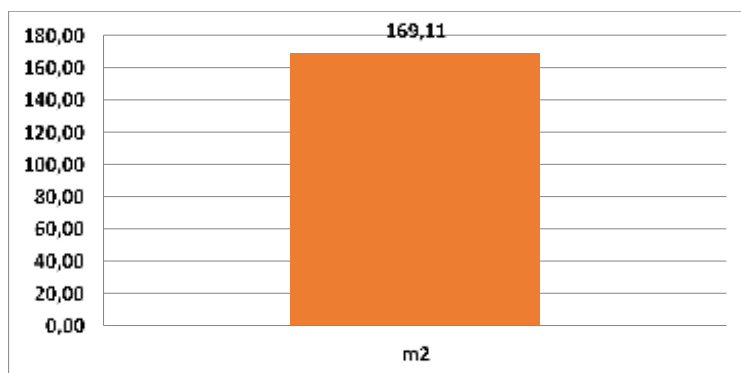
contaminante del ambiente; el 44% lo usa para la alimentación de porcinos y demás especies y el 29% le da otros usos no especificados. Nadie ha intentado convertirlo en un producto derivado como la bebida probiótica para mejorar la nutrición de las personas, es decir el 100% no elabora ningún producto del lactosuero, más bien lo desperdicia.

1.6.5 Infraestructura y equipamiento

La infraestructura de las plantas para la fabricación de quesos tiene un promedio de 169,11 M2, siendo determinantes los tres establecimientos más grandes que forman parte de la muestra, los cuales abarcan una media de 500 m2. Desde luego la infraestructura de los micro y pequeños establecimientos, tienen serios problemas relacionados con pisos, paredes, baños para garantizar la inocuidad del producto, hecho en el cual se deberá trabajar mucho con sus propietarios para garantizar no solo la sostenibilidad de la actividad sino también el mercado y la salud de los consumidores.

Figura 8

Infraestructura de establecimientos lácteos en metros cuadrados promedio.



Nota. Elaboración propia

Por otro lado, el nivel de utilización de equipos, herramientas y demás requerimientos que facilitan la gestión del proceso productivo, se ha determinado en un promedio de 225 equipos y accesorios, herramientas y otros, unos que responden a las especificaciones técnicas, otros que deben ser ya reemplazados o cambiados en virtud de la obsolescencia. Allí la inversión debidamente planificada proyecta a la actividad más competitiva relacionada con la cadena productiva en la que se encuentra, la cual se expresa como la economía de base parroquial.

1.7 Las BPM's. Buenas Prácticas de Manufactura

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO (2011), las Buenas Prácticas de Manufactura BPM's,

son el conjunto de directrices establecidas para garantizar un entorno laboral limpio y seguro lo cual evita la contaminación del alimento en las distintas etapas de su producción, industrialización y comercialización e incluye normas de comportamiento del personal en el área de trabajo, uso de agua y desinfectantes, entre otros.

Las BPM son una herramienta básica para obtener productos seguros para el consumo humano, ya que se basan en la higiene y la forma de manipulación de los alimentos por parte de las personas; son útiles para el diseño y el funcionamiento de los establecimientos, así como para el desarrollo de procesos de elaboración de productos lácteos.

Para aplicar estas buenas prácticas se requiere esfuerzo y cambios de actitud y conducta por parte de las personas encargadas del proceso de producción. De esa manera se pueden garantizar la calidad e inocuidad desde la recepción de la leche, hasta la distribución y venta de los productos lácteos.

En el Ecuador, los centros de procesamientos de alimentos deben conocer y cumplir con los requisitos normativos y requerimientos legales para producir y comercializar alimentos sin afectar a la salud del consumidor. El proceso de implementación y certificación de “Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados” llevado a cabo por la ARCSA, garantiza la inocuidad de los productos alimenticios a lo largo de toda la cadena alimentaria consumidos en nuestro medio.

La contaminación de estos productos puede producirse en cualquier punto de la cadena de valor. Las BPM sirven para asegurar que los alimentos cumplan con las condiciones sanitarias necesarias para disminuir los riesgos potenciales que puedan ocasionar enfermedades por transmisión alimentaria. La salud de la población está alineada con la calidad de la producción.

De acuerdo con la Guía de verificación de la norma ARCSA-DE-067- 2015-GGG , en el Art. 5.- Tipos de alimentos, señala que con fines de notificación, inscripción, vigilancia y control sanitario se establecen los siguientes tipos de alimentos procesados, entre ellos la leche y productos lácteos, más adelante señala dicha norma en su Art. 39 que las empresas que obtengan Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura según línea de producción no requieren obtener la notificación sanitaria. Además, señala un conjunto de requisitos sujetos a comprobación que se enlistan en el ANEXO A. de la referida norma, denominado Guía de verificación de la norma ARCSA-DE-067- 2015-GGG, que fue aplicado 120 de los 199 ítems o indicadores contenidos en dicha guía (códex alimentarius) a los establecimientos queseros de Cebadas-Cantón Guamote, a fin de diagnosticar en una primer aproximación, el estado actual y características técnicas, de infraestructura, de calidad, transporte y sanitarias de los mencionados establecimientos.

De la sistematización de los resultados alcanzados en la visita de campo realizada a los establecimientos lácteos de Cebadas en abril del

2023, se deduce que, de los 120 indicadores investigados, el 51,2% cumple la norma, debido a que se encuentran controlados por la ARCSA, sin embargo, en la mayoría de los establecimientos aun no son determinantes para garantizar de manera absoluta la inocuidad de procesos y productos.

El rubro más preocupante guarda relación con el aseguramiento de la calidad, que solo representa el 35,1% de los establecimientos. En cuanto a ello, se determinó que el 73,7% no lleva registros de calidad de materia prima y productos elaborados, de igual modo el 78,9% no cuenta con manuales, actas y aplicación de regulaciones que puedan afectar el resultado final del proceso.

En cuanto a los parámetros de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización, el 43,3% de alguna manera cumple, llama la atención que el 73,7% de establecimientos no tiene buenas condiciones de almacenamiento y cadena de frío para conservar productos, el 78,9% no ha adecuado estanterías para que los productos no tengan contacto con el piso; y este mismo porcentaje no disponen de vehículos adecuados para transporte de alimentos que requieren cadena de frío, aspectos que deberían ser prioritarios.

Los temas relacionados a los requisitos higiénicos de fabricación promedian un 46,7% de cumplimiento por parte de los establecimientos de Cebadas, los indicadores más preocupantes se refieren a la falta de capacitación para aplicación de normativa y protocolos que representan

un 78,9%, y ese mismo porcentaje coincide que en las propias plantas no existen programas de formación. El 73,7 % reconoce que el personal que labora en los establecimientos e incluso sus dueños no son objeto de reconocimientos médicos, sin embargo, el 42,1% no permiten que el personal con problemas de salud se involucre en los procesos hasta su recuperación.

El 21,1% de los establecimientos no se preocupa por la limpieza diaria de la ropa e instrumentos personales de los trabajadores que deben ser lavables y desechables, el mismo porcentaje de establecimientos no utiliza ropa adecuada y accesorios para garantizar la inocuidad y manipulación de productos y materiales, adicional a ello el 15% de los establecimientos no exige que los trabajadores utilicen calzado impermeable y adecuado para la producción de alimentos; este mismo porcentaje de establecimientos no controla el lavado de manos al personal, así como prácticas higiénicas de manipulación en los procesos que implique el no uso de maquillaje, bisutería, entre otros.

Solo el 57,6% prohíbe el acceso a visitantes sin las medidas de bioseguridad y el 42,1% de los establecimientos de algún modo van demarcando señalización interna de cada área de trabajo y externa de desembarque de materia prima, recepción, análisis, entre otras; y, el 5,3% no controla el uso de celular u otro accesorio personal en planta.

Es de notar que, el 47,6% de los establecimientos ha implementado algunos de los requisitos en sus instalaciones que son

indispensables para el establecimiento de BPM's en función de una certificación que dé cuenta de la calidad de los productos.

El 71,8% de los establecimientos desde su particular visión del negocio, señala que poseen buena distribución de áreas que permiten evitar los riesgos de contaminación, el 84,2% afirma que se encuentran alejados de los focos de insalubridad, el 73,7% dispone de espacios para mantenimiento y movilidad interna de personal, el 68,4% sostiene que sus áreas de producción están identificadas y separadas de acuerdo a procesos, que por ser críticas por el giro de negocio son susceptibles de limpieza permanente y mantenimiento y los elementos inflamables se encuentran en lugares un tanto alejados de las instalaciones.

Tabla 12.

Codex Alimentarius primera aplicación abril 2023-Queserías Cebadas.

	Rubros	% cumple	% no cumple	Total %
1	De las instalaciones y requisitos de buenas prácticas de manufactura	47,6	52,4	100,0
2	De los equipos y utensilios	63,5	36,5	100,0
3	Requisitos higiénicos de fabricación	46,4	53,6	100,0
4	De las materias primas e insumos	54,8	45,2	100,0
5	Operaciones de producción	54,7	45,3	100,0
6	Envasado, etiquetado y empaquetado	63,8	36,2	100,0
7	Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización	43,4	56,6	100,0
8	Del aseguramiento y control de calidad	35,1	64,9	100,0
	Promedio total	51,2	48,8	100,0

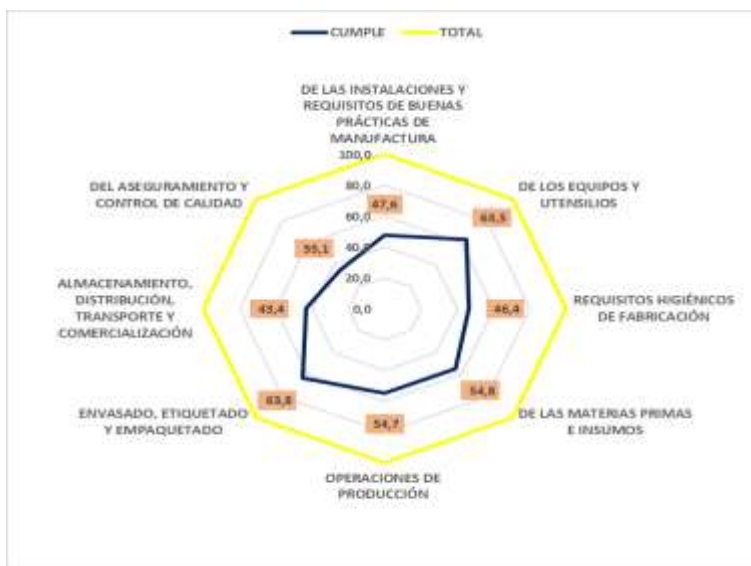
Nota. Elaboración propia

El 55,6% de los establecimientos en cuanto a pisos, techos y drenajes, sostienen que están contruidos con materiales que facilitan la limpieza de polvos y otro tipo de desechos que pueden contaminar al producto, pero el 84,2% no dispone de drenajes adecuados para evacuar desechos líquidos, lo cual si es un grave problema que afecta la inocuidad del producto.

El 72,4% de los establecimientos aún no han resuelto técnicamente, la instalación de puertas, ventanas y otras aberturas en las instalaciones, en especial con materiales adecuados al giro del negocio y con debidas protecciones que impidan el ingreso de insectos, roedores y demás vectores contaminantes del producto.

Figura 9

Relación del cumplimiento de los distintos parámetros para implementación de BPM's.



Nota. Elaboración propia

El 52,6% de los establecimientos tiene las instalaciones eléctricas y redes de agua, en condiciones aceptables, pero en lo relacionados a las tuberías de agua el 73,7% no cumple con las normas INEN para instalaciones que fabrican alimentos para el consumo humano. El 84,5 % poseen una adecuada iluminación natural de las instalaciones, pero las lámparas de iluminación artificial no cuentan con la debida protección para evitar que los alimentos no se contaminen en caso de roturas de las mimas.

En cuanto a la calidad del aire y ventilación, el 73,7% de los establecimientos dispone de ventilación natural y mecánica de sus instalaciones, pero el 84,2% no controla el paso del sistema de ventilación de un área contaminada a una más limpia, no dispone de mallas de protección ni de estrategias para evitar contaminar el producto desde el mismo sistema de ventilación; además, no cuentan con mecanismos para control de temperatura y humedad para asegurar la inocuidad del producto.

En promedio, el 67,1% de los establecimientos de alguna manera han resuelto su problema de instalaciones sanitarias, sin embargo, el 89,5% de los establecimientos no disponen de dispensadores de jabón líquido, gel, desinfectante y demás relacionados con el lavado y secado de manos y no cuentan con dispensadores en las áreas de producción. El 57,9% no disponen de servicios higiénicos ni duchas, el 57,9% de los servicios higiénicos existentes, no tienen acceso directo a las áreas de producción.

El 73,7% de los establecimientos, disponen de agua potable o tratada, de estas el 63,2% dispone de mecanismos de temperatura y presión para efectuar proceso de desinfección. Un porcentaje igual no efectúa mantenimiento a sus cisternas y el 89,5% no dispone de sistemas propios de análisis fisicoquímico y microbiológicos del agua que utilizan para los procesos de mantenimiento y desinfección requeridos en la planta.

Así mismo, el 73,7% de los establecimientos señala que el vapor en contacto con materias primas, insumos o alimentos, no provocan contaminación. Solo el 44,7% de los establecimientos cuentan con un adecuado sistema de drenaje de aguas negras, pero dichas instalaciones no están diseñadas para no contaminar ni los alimentos ni el agua. El 86% de los establecimientos cuenta con sistemas de recolección de desechos sólidos, los retiran de las áreas de producción y las depositan lejos de las mismas.

En relación con las operaciones de producción, el diagnóstico inicial señala que el 42,1 % de los establecimientos cumple algunos de los parámetros señalados a continuación; el 68,4% utiliza sustancias de limpieza apropiada para la planta que procesa alimentos, el 94,7% dispone de mesas de trabajo accesibles a la limpieza y desinfección diaria. El 23,3% no realiza eficazmente la limpieza y desinfección.

El 26,5% dispone de sistemas que permitan rastrear la provisión de materias primas y demás insumos, desde el productor, intermedio o

proveedores directos. Al mismo tiempo, el 42,1% dispone de medidas adecuadas como instalación de mallas, trampas y otros, para proteger la materia prima y productos de la contaminación de metales u otros materiales extraños. El 54,8% de los establecimientos cumple con el adecuado control y seguimiento de las materias primas, dicho parámetro se desglosa en los siguientes aspectos.

Con relación a los indicadores relacionados con equipos y utensilios para la producción del queso, el 63,5% en promedio se cumplen. El 89,5% de los productores lácteos señalan que sus equipos están acordes a los requeridos por el negocio; el 84,2% afirma que los equipos utilizados no transmiten sustancias tóxicas, olores ni sabores que puedan contaminar el producto y son de material resistente, fácil limpieza y soportan los procesos diarios relacionados con ello, se encuentran en buen estado; el 31,6% monitorean de manera permanente el estado de los utensilios de madera utilizados. El 73,7% utilizan tuberías resistentes, inertes y no porosos; impermeables y de fácil limpieza.

Además, el 84,2% de productores afirma que las instalaciones de equipos se efectuaron de acuerdo con la guía técnica del fabricante, el 66,4% afirma que efectúan un control, mantenimiento y calibración de equipos y solo el 21,3% dice que desarrolla registros de los procesos de limpieza, desinfección y mantenimiento de equipos.

Con relación al envasado, etiquetado y empaquetado, el de cumplimiento de los parámetros del check-list del 63,8%. Este promedio se desagrega en los siguientes resultados: el 68,4% de los productores dicen que su diseño y materiales de envases para la comercialización de los quesos proveen su contaminación y daños en el producto, en virtud de que afirman que se ejecutan en base a las normas técnicas establecidas por la legislación nacional al respecto. El 73,7% de los establecimientos verifican limpieza e higiene del área de producción, el 68,4% vigilan que los recipientes para envasado estén limpios y desinfectados. Solo el 47,4% de los trabajadores están entrenados en riesgos para evitar errores inherentes a las operaciones de empaque y el 68,5% embalan sus productos en zonas especialmente diseñadas para ello.

Algunos comentarios de los datos referidos

Cabe señalar que en las siguientes visitas efectuadas a los establecimientos lácteos de Cebadas se determinó que cuatro establecimientos están a punto de concretar todos los requisitos para certificarse con BPM, la mayoría de plantas de producción van de a poco pero no con la rigurosidad que se supone debe tener el tema, implementado más mejoras en función de los resultados entregados a cada uno de ellos, ya que sumado a estas características, los estudiantes y docentes de Ciencias Pecuarias involucrados en temas de investigación del proyecto, ya han socializado los resultados de laboratorio y de producción de la bebida probiótica a los beneficiarios

del proyecto, amén del seguimiento en situ que el ARCSA efectúa con dichas empresas.

Sin embargo, hace falta precisar en función de la realidad del sector, las siguientes reflexiones:

✓ **Productores**

La cadena productiva en la parroquia Cebadas tiene su origen en los productores de materia prima -leche- que sale de las micro, pequeñas e incluso medianas UPA's, (desde luego aplicando dicha clasificación en base a la propia realidad del territorio).

Son unidades de carácter familiar, no se distinguen como organizaciones comunitarias, asociaciones productivas ni cooperativas dedicadas a la producción lechera (Excepto El Cebadeñito). El PDOT del GAD (2020-2023) señala que, en la Parroquia,

...la población de vacas productores de leche asciende a la cantidad de 8.094 animales, que representan el 48,3% de la población bovina (vacas, toretes, baconas y terneros); el 70,0% de las vacas productoras se consideran con alguna característica de mejoramiento genético, en tanto que el 30,0% son criollas. La Zona Uno posee la mayor población de vacas productores: 4.103, seguido de la Zona Dos con 2.739 animales y la Zona Tres con

1.207 animales. Esta población se encuentra en concordancia con la superficie de pastizales que existe en las comunidades de las diferentes zonas y en particular de la Zona Uno. (p. 291).

El 87,9% de la Población Económicamente Activa (PEA) parroquial está relacionada con la actividad agropecuaria, donde se concentra la producción ganadera, región que va constituyéndose paulatinamente en un territorio con un alto potencial en la producción lechera, así lo confirma los 31.469 litros de leche que se producen cada día en la parroquia. La Zona Uno sobresale con 17.566 litros/día, que representa el 55,82% del volumen diario que se produce en la parroquia; seguidos de la Zona Dos, con 9.612 litros/día y la Zona Tres, con 4.291 litros/día (PDOT, 2020, p .294).

✓ **Transformación**

la cadena productiva el grupo de actores beneficiarios del proyecto está localizado en los establecimientos de transformación de la leche en quesos frescos fundamentalmente, que corresponde a micro, pequeñas y medianas queseras, en su mayoría de carácter familiar y solamente una asociación productiva denominada “El Cebadeñito”, marca con más de cuatro décadas de experiencia reconocida en el mercado como el mejor productor de queso a nivel de la provincia.

La oferta diaria y permanente de leche (PDOT, 2020, p. 301), ha permitido que muchas personas emprendan pequeñas industrias de

procesamiento de lácteos (queseras), al interior de sus propias comunidades. En función de la encuesta realizada en todas las comunidades que conforman la parroquia, se determina que en el territorio de Cebadas existen 23 queseras, distribuidas de la siguiente manera: 4 queseras en la Zona Uno, 12 en la Zona Dos y 7 en la Zona Tres, con un volumen total de procesamiento de 38.266 litros/día; de los cuales 28.200 litros previenen de los productores de la parroquia Cebadas y los 10.066 litros restantes proviene de productores de otras parroquias, de manera especial de la Matriz del cantón Guamote.

✓ **Comercialización**

Se considera la comercialización como el eslabón más débil de la cadena, incluso del propio “Cebadeñito” que tiene su mercado y puntos de venta propios y sus productos están en supermercados y establecimientos como panaderías (Ej. La Vienes, la Ibérica). El resto de los establecimientos envía de manera semanal sus productos hacia la costa a través de intermediarios.

En este grupo están involucrados los intermediarios, las tiendas de barrios y puntos de venta propios. No hay intención “aún” de que la comercialización sea asociativa, para ello como en Salinas de Bolívar, se requiere estandarizar tecnología, procesos y requisitos similares de calidad, hechos que son aún difíciles de lograr.

✓ **Organismos de apoyo y control**

Los organismos de apoyo a los procesos que se desarrollan en la cadena productiva de la leche son fundamentales, tanto desde el apoyo de políticas públicas que corresponden al Estado representado en el territorio por los GAD's provincial, cantonal y parroquial, el MAGAP, ARCSA, entre otros y a nivel privado, la cadena de proveedores de insumos, tecnología y transporte requeridos para la producción, así como algunas ONG's que están presentes en actividades que no están directamente relacionados con el asunto de la producción y procesamiento de la leche.

✓ **La gestión empresarial**

En términos de gestión empresarial, no es posible afirmar que de manera ordenada se esté implementado una gestión empresarial, basada desde la perspectiva de implementación de proceso administrativo y funciones empresariales para los establecimientos investigados en el territorio del GAD-Parroquial de Cebadas, exceptuando a la Quesera “El Cebadeñito” que por su conformación jurídica controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se trata de una asociación productiva cuya estructura empresarial está determinada por la normativa respectiva.

Esto no quiere decir que dicha organización está al margen del conjunto de eslabones detallados en la cadena productiva de la leche cuyos componentes y actores fueron anteriormente descritos, hay un tronco común que abastece al conjunto de establecimientos queseros tanto de materia prima, insumos, tecnología; así como de asistencia técnica, control sanitario y demás características que corresponden a un sistema de producción de alimentos para el consumo humano.

1.8 ¿Cómo se administran las queserías en Cebadas?

Amén de “El Cebadeñito” y tres queserías medianas que han implementado procesos administrativos, en un caso por efectos de control y en los otros por iniciativa propia, la gestión empresarial (será explicada en detalle en el siguiente capítulo) no se puede definir en conjunto como implícita en la actividad de dichos establecimientos. Lo común es que parten de un núcleo familiar que dirige la unidad productiva centralizado en el jefe(a) de familia, quien además concentra decisiones y prácticas de producción, comercialización, y demás disposiciones sobre el desarrollo de la actividad (ver modelo Figura 12), donde se visualiza el núcleo de gestión que coordina actividades detalladas en la cadena productiva, como es el caso de la provisión de materia prima con uno o más proveedores, también de unidades de producción agropecuaria micro, pequeñas o medianas, además con estructura de gestión productiva familiar. Lo mismo ocurre con la provisión de insumos y tecnología, logística de transporte y relación con

el GAD parroquial, academia, ARCSA y demás actores presentes en la zona y en los procesos.

Por lo tanto, la estructura empresarial representada en un organigrama que defina funciones y procesos, no está determinado en ninguna de las unidades (El Cebadeñito si está estructurado), hecho que limita la captación de información precisa con respecto a temas sensibles como costos de producción, aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura, presencia de instalaciones apropiadas para el desarrollo de la producción ya que en la mayoría de casos la infraestructura es elemental dada la práctica meramente artesanal de producción.

En relación a la existencia de Buenas Prácticas de Manufactura en las unidades de producción que están trabajando con el proyecto, se puede afirmar que el nivel de observancia de los 120 indicadores promedia el 51,2% de cumplimiento destacándose con un 63,8% el tema de envasado, etiquetado y empaquetado y la menor aplicación el aseguramiento y control de calidad que promedia el 35,1%. De la primera aplicación del chekt list efectuada en abril del 2023, quedan dudas con respecto a la seguridad en unos casos y temor en otros para responder a las preguntas, hecho que hace suponer que, de las 19 queseras analizadas, solo cuatro podrían en una primera fase, certificarse en BPM's.

Los establecimientos productores de queso ubicados en el territorio del GAD Parroquial de Cebadas establecen relaciones hacia atrás con los productores de leche para el abasto de la materia prima, hacia adelante con los compradores para la comercialización de los productos lácteos y hacia los demás eslabones de la cadena productiva para la adquisición de insumos, equipo y maquinaria. En esta realidad productiva, tres eslabones de la cadena productiva interactúan en el abasto de la materia prima:

1. Los productores de leche que se ubican en las mismas comunidades o centro parroquial donde se encuentran las plantas transformadoras, quienes luego comercializan directamente la producción y transportan la materia prima a dichos establecimientos. La concentración de agroindustrias se articula con más de 1200 productores de leche que aportan 31.469 litros por día para la fabricación de los productos lácteos o comercialización de la materia prima para otras actividades o industrias fuera del territorio parroquial.
2. Los recolectores son los encargados del acopio de la producción de leche ubicados en las diferentes comunidades y relativamente no muy alejados de las plantas queseras, en unos casos son los mismos productores o transformadores y algunos transportistas que ofertan dicho servicio en la parroquia.

3. Los queseros adquieren la materia prima, no obstante, algunos de ellos cuentan con pequeños hatos lecheros y su producción es canalizada para complementar el requerimiento diario de la su propia empresa.

En su investigación, Correa et al. (2020) analizaron nueve casos de estudio de diversos países de América Latina de empresas agroindustriales lácteas del sector rural, describieron la organización de las empresas en el territorio y clasificaron las zonas de producción de la materia prima como integradas, semi-integradas y separadas.

Los establecimientos de Cebadas se consideran semi-integradas por la ubicación en comunidades específicas y porque el abasto de leche deriva de productores localizados en la misma localidad o territorio parroquial donde se sitúan las fincas ganaderas, los recolectores y hatos propios.

Sin embargo, la concentración de dichas actividades organizadas de manera individual o familiar, no facilitan del todo la gestión asociativa de los productores y procesadores, que en conjunto puedan tener acceso a mejores condiciones y a la negociación coordinada con ciertos actores o eslabones de la cadena productiva, a fin de negociar de manera asociativa insumos para el ganadero como medicamentos, alimentación para el ganado, repoblamiento ganadero a fin de mejorar la productividad del hato; aquella estrategia sería vital para las queserías en lo que implica también compra de insumos, tecnología, asesoría

técnica para el establecimiento de buenas prácticas de manufactura BPM's, entre otros beneficios que se pueden lograr bajo dicha perspectiva.

A la fecha, Cebadas debería estar transformada en un emporio de la industria láctea a nivel nacional, como lo es Salinas de Bolívar cuya experiencia supera los 40 años y ha alcanzado una capacidad de producción diaria de 10 mil litros de leche, aunque se producen por ahora solo seis mil litros diarios pero “La meta es avanzar como lo que hacen siempre, crecer más para ser un ejemplo para el país”, según aseguran los dirigentes de tan reconocida cadena productiva, sin embargo, en ella se produce quesos como el tambo, el andino, mozzarella, entre otras variedades.

Al año, factura aproximadamente un millón de dólares y todo lo reinvierten en la comunidad y por ello la importancia de trabajar asociativamente, caso que no ocurre en Cebadas, a excepción de la organización “El Cebadeñito” que nació al igual que estas cadenas productivas, y aún mantiene su organización y visión asociativa.

Capítulo 2

*Detalles de la gestión empresarial de las
queseras rurales en la economía
popular de Ecuador: Caso queserías de la
Parroquia Cebadas-Guamote*

Detalles de la gestión empresarial de las queseras rurales en la economía popular de Ecuador: Caso queserías de la Parroquia Cebadas-Guamote

2.1 Introducción

Las queserías consideradas como establecimientos de agroindustria rural permiten aumentar y retener en el territorio el valor agregado de la producción lechera de las micro, pequeñas y medianas economías campesinas, razón por la cual se han constituido en una estrategia de desarrollo territorial importante. En este sentido, en la parroquia rural de Cebadas, del cantón Guamote, provincia de Chimborazo, desde hace más de 40 años se han creado establecimientos lácteos, con la finalidad de generar una transformación en el campo, impulsar la agregación de valor a la producción lechera y fomentar el emprendimiento rural. Sin embargo, el desarrollo de esta actividad agroindustrial continúa siendo incipiente y la mayoría de los

establecimientos no ha tenido los resultados ni el impacto esperado a partir del análisis socio-empresarial de los establecimientos, con el fin de identificar aquellos que contribuyen en mayor medida a lograr el desarrollo económico local.

En esta parte, el documento se inicia con una descripción de las queserías rurales en algunos países de América Latina, la cadena productiva de la leche y las características de las empresas populares y la única solidaria del territorio. Seguidamente, se presenta el análisis de los resultados que han tenido los establecimientos, con el apoyo del GAD, la academia y otros actores inmersos en el proceso, identificados a partir de propio modelo de trabajo tradicional y de su proyección sostenible.

Finalmente, se estudian los factores vinculados al desarrollo y éxito de la actividad agroindustrial presentes y aquellos que pueden contribuir al triunfo de cada establecimiento de este tipo, mediante un análisis de interrelación en el que se observa el grado de influencia o dependencia que existe entre dichos factores.

2.2 Las queserías rurales algunos casos en América Latina

La gran variedad existente de quesos se explica fundamentalmente por dos circunstancias: una relacionada por la naturaleza de la leche, ya que no sólo influyen las diferencias entre leches provenientes de distintas especies o razas, sino que incluso

pequeñas diferencias en su composición, que tienen efecto en las propiedades del queso; y, por las formas de preparación, que presentan una gran diversidad, determinadas por condiciones de tradición, geográficas, climatológicas, económicas, históricas y actualmente los cambios producidos debido al progreso técnico y al desarrollo de la comercialización. Por ello, muchos tipos de queso permanecen ligados a una región y no se fabrican en otros lugares.

Las experiencias en diversos países sobresalen con base en cuestiones agroecológicas comunes relacionadas con el clima (aunque hoy el calentamiento global distorsiona enormemente esta variable), calidad de suelos, pastizales, abundancia de agua, calidad y razas del ganado, alimentación suplementaria y sistemas de producción, muchos de ellos que parten de la experiencia de los productores tanto en criar y explotar ganado como en fabricar artesanalmente queso. La asistencia técnica del Estado o de organismos especializados no gubernamentales, para fortalecer la productividad, inocuidad y calidad de la materia prima y del producto, también constituyen factores determinantes de este tipo de actividades agroindustriales.

Lo expresado anteriormente permite reseñar y relacionar cómo las experiencias de la agroindustria rural láctea surgen desde la relación directa entre productor y procesador individual, familiar o asociativo, donde además el mismo productor con su familia se convierten en procesadores, todo ello relacionado al concepto de cadenas productivas,

donde la interacción entre los actores, definen más adecuadamente el funcionamiento de los establecimientos de procesamiento lácteos.

En el Perú, de acuerdo con la Agencia ANDINA (2021) y la Red de Comunicación Regional RCR (2023) existen 388.450 productores de queso que se distribuyen a lo largo del territorio nacional. Estos productores son pequeños y poseen hasta 10 cabezas de ganado vacuno. Además, se ubican en las zonas andinas del Perú y uno de los casos más emblemáticos está en la región de Cajamarca, donde el proyecto Avanzar financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo agrario FIDA ha cofinanciado 388 planes de negocio de distinta rama productiva en las provincias de San Pablo, San Miguel, Santa Cruz, Celendín, Chota y Cutervo, dando además soporte, asistencia técnica, capacitación para articular en la cadena láctea, a organizaciones de leche y organizaciones de productores de derivados lácteos. Se destaca entre tantas la zona de Chugur, donde están 32 queseras artesanales que procesan 22000 litros/día (Chugur, la tierra de quesos-YouTube).

En el Caquetá-Colombia para el año 2020, se estimó que la producción de queso alcanzó más de 53.000 toneladas. Esta cadena está compuesta por 60 industrias, más de 21.000 productores de leche, 200 comercializadores locales y 97 nacionales (El Espectador, 2023). Sin embargo, por los problemas de acceso vial que tienen los campesinos para la producción y comercialización de la leche, buscan el uso diferente de la leche llevándola a la especialización de producción de queso picado y salado, con condiciones de salubridad no aptas, además

del tiempo que demora ir desde el lugar de producción al centro de comercialización, mientras que el beneficio de un ganadero familiar (quesería rural) es de alrededor 8 millones de pesos al año, el de un ganadero semi-empresarial (industria pequeña de menor a 5000 litros procesados) es de 23 millones de pesos y el de un ganadero empresarial (industria mediana, superior a 5000 litros procesados) 87 millones de pesos.

En el caso de Argentina, (Chaco TV, 2016) la provincia de Corrientes tiene una vasta trayectoria en materia de producción de quesos artesanales, hay registros de que la actividad comenzó a desarrollarse entre los años 1650 y 1700 (dato que coincide con la producción de queso en El Ecuador), y en la actualidad se desarrolla en muchos hogares y en los campos, por lo que se está trabajando para que la elaboración de estos quesos sea declarada patrimonio histórico, social y cultural. En Corrientes existen alrededor de 75 productores de quesos artesanales, desde muy pequeños, que elaboran uno o dos quesos al día, hasta otros que están produciendo unos 20 o 30 kilos de queso diarios, manteniendo características artesanales. Para producir cada kilo de queso, se utilizan 12 litros de leche en promedio.

En el Uruguay, según el documento “Desarrollo de la quesería rural en Uruguay” (2017), la quesería artesanal elabora cerca del 5,3 % de la producción total de leche y representa el 26% de los establecimientos lecheros del país, además, el volumen de queso artesanal que se vuelca al mercado interno es de 9 millones de kilos

anuales, lo que equivale al 50 % del total del consumo de queso en dicha nación. Los queseros artesanales son productores lecheros de pequeña a mediana escala y son toda persona física o jurídica que elabora queso artesanal en forma individual, familiar o asociativa que poseen entre 10 y 100 vacas y producen diariamente de 100 a 3000 litros de leche.

La producción de quesos en el Ecuador de acuerdo con el relato de Soria y Illingorth (1989) se remonta a los años 1533-1534 durante la conquista del Reino de Quito. Las primeras vacas fueron introducidas por Alonso de Hernández, compañero de Sebastián de Benalcázar y durante 1659 se anuncia la primera producción de quesos en una de las propiedades agrícolas de los Jesuitas, quienes al ser expulsados el 20 de agosto de 1767 de los dominios de Carlos III, dicho proceso quedó en manos de los civiles que ejercían el poder en la época. La cultura gastronómica ecuatoriana es quesera por excelencia. Los platos más representativos del país tienen al queso como ingrediente protagonista o de complemento perfecto. Es uno de los productos de mayor consumo en las principales provincias del Ecuador, lo que confirma que el 84,3% de las personas lo consumen según el Centro de la Industria Láctea (CIL).

Las queserías rurales surgen a partir de 1970 de una manera más orgánica, con la llegada a Salinas de Bolívar, el padre Antonio Polo de la llamada Operación Mato Grosso, auspiciado por el Obispo Cándido Rada de la diócesis de Guaranda, quien a través de la Pastoral Social inicia en dicha comunidad un proceso de acercamiento y promoción

productiva y humana, de lo cual nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, organización que en 1975 intentó establecer la primera quesería rural, misma que fracasó por la serie de problemas técnicos y de comercialización.

Con el asesoramiento de José Dubach, quesero profesional en junio de 1978, los salineros retoman su emprendimiento lácteo inaugurando la nueva quesera gracias a una donación de la Cooperación Técnica Suiza (COTESU) y créditos del Fondo Ecuatoriano Populorum Progreso (FEPP), apoyados por la Diócesis de Guaranda. Un mes más tarde abren el local de Tiendas Queseras de Bolívar en el sector de Santa Clara, en la ciudad de Quito.

Esta quesería genera múltiples réplicas en las comunidades de la parroquia Salinas, en la provincia de Bolívar y en varias provincias del país, ahora están organizadas a nivel nacional. Se inicia así el interesante proceso de producción con tecnología suiza, se fortalece el proceso de comercialización de quesos artesanales, frescos, semi -maduros y maduros marca “Salinerito”, hasta lograr en la actualidad la producción de 22 variedades con amplia aceptación en el mercado nacional en una planta de producción asociativa y certificada con buenas prácticas de manufactura BPM’s.

Este antecedente es fundamental debido a que la Asociación de Trabajadores Autónomos de Cebadas “El Cebadeñito” es parte de dicho proceso, pero con rumbos distintos, El Salinerito ligado al desarrollo

humano y económico local y El Cebadeñito avanzó solo sin expandir la actividad a nivel comunitario. El primero involucra al conjunto de la organización campesina de su territorio, a la iglesia, a las ONG's y al propio Estado, en una proyección cuyo resultado social y de mercado, en un hecho sin presentes. En tanto Cebadas pese al apoyo de una de las ONG's clave también en el proceso del Salinerito, se quedó en su organización, por ello surgen productores individuales muchos de ellos ex trabajadores del el Cebadeñito, quienes, aprovechando el potencial lechero del territorio, empezaron a crear sus propias empresas artesanales y semiindustriales, cuya producción no termina aún de cuajar en un mercado que exige calidad y precios competitivos.

2.3 Cadena productiva de la leche en Cebadas

La cadena productiva mostrada en la Figura 10 es la manera de organizar y articular un conjunto de actividades económicas integradas por el mercado, la tecnología y el capital, pues en un mundo globalizado el análisis de las actividades agroindustriales y sus cadenas de valor se hacen a través de su identificación, con el fin de detectar y mejorar las ventajas comparativas de una determinada actividad o subsector para seguir produciendo desde un punto de vista más competitivo (León, 2007).

En ella participan varios eslabones y actores encargados de hacer diversas actividades como: producción, industrialización, transporte, comercialización, entre otros cuya proyección es la obtención de

productos de alta calidad, con inocuidad y valor agregado para satisfacer las necesidades del consumidor, actuando de manera social, económica y ambientalmente responsable, sostenible, proactiva y con precios justos.

Cada eslabón en la cadena a pesar de tener su autonomía, función e importancia se conecta y vinculan entre sí, con la finalidad de presentar un producto seguro y altamente nutritivo que cubra las necesidades alimenticias que requieren las personas. En Cebadas, la cadena productiva interactúan actores como: proveedores de insumos, productores, acopiadores, intermediarios, industrias, distribuidores, transportistas, organismos de apoyo y control; y, finalmente, el consumidor, a través de la comercialización directa o vía intermediarios.

Es importante destacar, que las fincas de productores de MP, son en su mayoría unidades familiares, allá concurren transportistas, recolectores y piqueros que recogen la leche en el camino para entregarla a los transformadores o procesadores de los micro, pequeños, medianos y grandes establecimientos, clasificados así en Cebadas de acuerdo con el volumen de litros que a diario procesan, como se evidencia en la Tabla 13.

Tabla 13

Número y clasificación de los establecimientos lácteos en Cebadas.

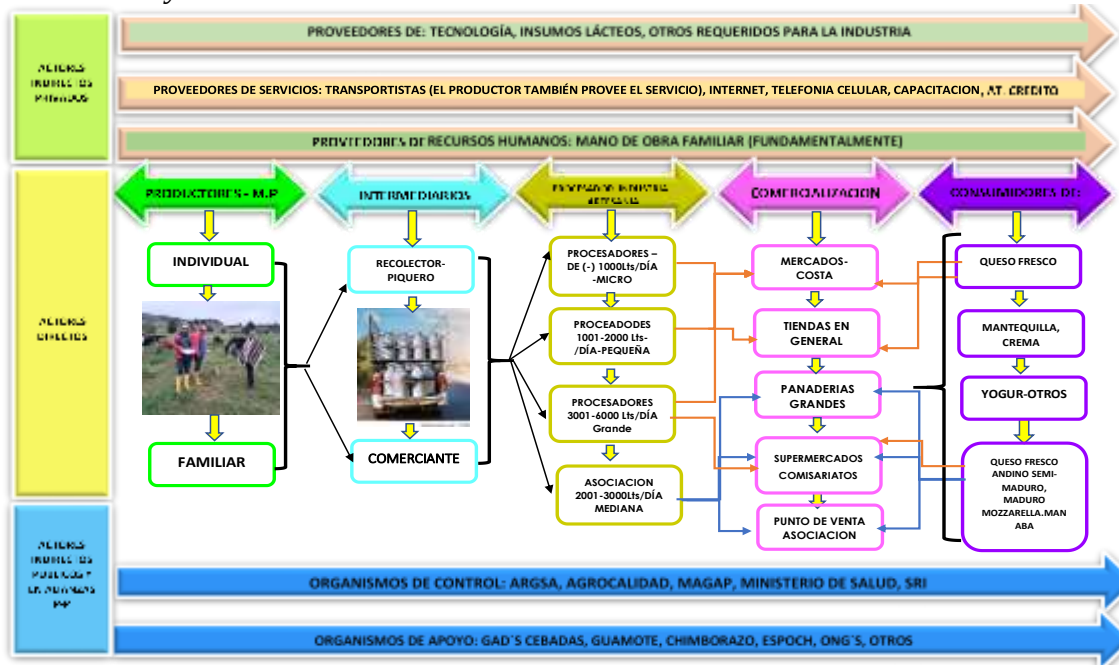
Litros proceso /día	Identificación	Establecimientos		Total, litros Procesados Prom..día	% Litros Procesados
		Nº	%		
<1000	Micro	5	27.8	1239	4.3
1.001 a 2000-	Pequeño	9	55.6	15550	54.0
2001 a 3000	Mediana (asociación)	2	5.6	3000	10.4
3001 a 4000	Grandes	1	5.6	4000	13.9
4001. a 6000		1	5.6	5000	17.4
	Total	18	100	28789	100

Nota. Línea base Proyecto Inocuidad del queso fresco ESPOCH-GAP-P-Cebadas. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

Tres de los 18 emprendimientos ha logrado diversificar la oferta, son varios productos como los señalados en la Figura 10, pero la diferencia está en el tipo de mercado al cual se direccionan, así como el reconocimiento de la marca, todos (Cebadeñito no directamente) apuntan al mercado de costa e incluso una de ellas , la más grande (Urquizo) que en promedio procesa hasta 6000 litros/día, mantiene una cartera de 21 productos derivados entre quesos fresco, mozzarella, manaba, quesillo, mantequilla, crema de leche, yogurt, ha logrado vender sus productos en tiendas y 21 pequeños y medianos comisariatos y tiendas en el norte del Perú (frontera con Ecuador). Su propietario viajó a China de donde está por adquirir tecnología de punta con la cual esta industria será una de la grandes en la provincia y centro del país.

Figura 10

Cadena de valor producción de Quesos en Cebadas construida en base a la Adaptación del modelo desarrollado por el Centro de la Industria Láctea CIL y la presentada por Bucheli, V.y otros en El Diagnóstico y Benchmarking de la Cadena de Valor de Leche y Lácteos del Ecuador.



Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

2.4 Características socio-empresariales de los establecimientos lácteos de Cebadas

Se extendió el tipo de sistema de gestión utilizado por las queserías del GADP- Cebadas en los siguientes términos: el 61% de los establecimientos no están organizados como empresa y el 39% si, aunque no en el sentido estricto del concepto. Entre estas empresas la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas “El Cebadeñito” responde a una estructura relacionada con la que dispone la Ley de Economía Popular y Solidaria, la cual identifica con mayor claridad los procesos y funciones administrativas que se gestan al interior de la misma, dicho dato empresarial es preocupante sobre todo si se analiza el promedio de tiempo que llevan en el negocio que es de 11,56 años, siendo el establecimiento más antiguo “El Cebadeñito” con 41 años de existencia como marca y “Lácteos Belén” con dos años en el mercado (Diagnóstico línea base Proyecto). En relación con los consumidores, los productos comercializados tienen analogía con el concepto o tipo de establecimiento referido, donde la diferenciación es la estructura organizacional-empresarial desarrollada para el proceso productivo, de agregación de valor y generación de trabajo y riqueza para el territorio.

Al respecto, exceptuando a la Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos de Cebadas en la Figura 12 se identificaron las particularidades del “modelo de gestión” sobre el cual estos establecimientos actúan cotidianamente para tener una idea muy general

de cómo están estructurados. Solo el 16,7% de acuerdo con la ley (Asociación) tiene estructura guiada por un Administrador (Art. 19. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero popular y solidario (LOEPS) y los demás establecimientos están a cargo del propietario el jefe(a) de familia, quienes están al frente del negocio, configurando unidades familiares o unipersonales, llamadas Unidades Económicas Populares (LOEPS Art. 75). En este escenario interactúan de acuerdo con la Ley, empresas de la economía popular, que son casi todas, y una asociación productiva de la economía solidaria, que es la Asociación fabricante de la marca de quesos y demás derivados lácteos “El Cebadeñito”.

Gestión empresarial

La gestión empresarial es la habilidad que tienen los líderes o directivos para organizar, guiar y administrar todos los recursos de una empresa en función de alcanzar los resultados sociales, ambientales financieros, productivos y de crecimiento, tomando en cuenta que la empresa es un ecosistema complejo, en el que cada área afecta a las demás debido a su interacción e interdependencia entre ellas, para lograr los objetivos organizacionales. Por lo tanto, en dicho escenario contar con un buen liderazgo y un proceso administrativo inteligente cambia por completo el rumbo de la organización, teniendo en cuenta que cada área funcional debidamente estructurada con colaboradores eficientes, establecen metas direccionadas para ganar espacios de mercado o permanecer en el de manera sostenible. Para llegar a una adecuada

gestión empresarial, se sistematizan a continuación los conceptos y experiencias de las funciones del proceso administrativo de autores como (Alcedo et al., 2020; Chiavenato & Sapiro, 2014; León et al., 2007; Molinari, 2018), quienes coinciden que:

La planificación es la función primaria de la gestión en la cual se diseñan planes que contienen los proyectos, objetivos, actividades, recursos, responsables, tiempos, metas, indicadores y formas de monitoreo de su cumplimiento; esta fase tiene una acción anterior y es el diagnosticar a la empresa en sus diferentes sucesos o contextos internos y externos, de aquí parte la mirada estratégica para enrumbar la planificación. Para recabar estos datos se levantó una línea base donde están descritas las acciones relacionadas con la gestión de cada establecimiento. En uno de ellos se encontraron evidencias del acercamiento a los fundamentos teóricos y operativos de la función.

La organización se encarga del diseño de la estructura funcional de la empresa para delegar funciones y responsabilidades, dentro de esta se localizan los manuales de funciones, los mapeos de procesos y otras herramientas que minimicen esfuerzos y tiempos al momento de ejecutar el plan. La estructura es el resultado del proceso de organización del trabajo. Se relaciona directamente con el tipo y cantidad de trabajo, el tiempo disponible, el número de personas, el equipamiento técnico necesario, etc. En Cebadas no más de cuatro establecimientos queseros tienen una estructura organizacional en la que hay la percepción de áreas funcionales, aunque no desarrolladas en concordancia con la teoría y

práctica administrativa. La dirección es la función que conduce a las personas al objetivo común, ejerciendo liderazgo y autoridad. Uno de los establecimientos por ser controlado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mantiene su estructura de gobierno conforme lo dispone la ley, las demás al ser unidades familiares, la dirección está a cargo del jefe de la unidad familiar.

El control implica seguir, monitorear, evaluar y retroalimentar las actividades para generar valor en el cumplimiento de metas; dentro del control el más recurrente es el control interno el cual se constituye en un pilar de la gestión organizacional para observar la claridad y la eficiencia de las operaciones que realiza la empresa, así como verificar la confiabilidad del cumplimiento legal normativo de leyes normas o regulaciones. Los sistemas de control están más referidos en la mayoría de los establecimientos al área de producción y comercialización. Son estas las características que se investigan en los establecimientos moldeados desde el quehacer empírico más explícito en la elaboración del producto más no en la forma estructural, técnica y organizativa que deben adquirir dichas unidades productivas para sostenerse en un mercado donde la oferta de productos como los señalados es cada día más creciente y competitiva.

Áreas funcionales

De la percepción de la información entregada por los establecimientos, se determina que solo el 22,2% efectúan funciones que corresponden por lo menos, a cuatro áreas funciones básicas identificables como las que normalmente debería tener una estructura empresarial (Figura 11); dichas funciones referidas son de alguna manera efectuadas, pero no de manera formal, con registros y demás características propias de una empresa concebida como tal (Molinari, 2018).

Tabla 14

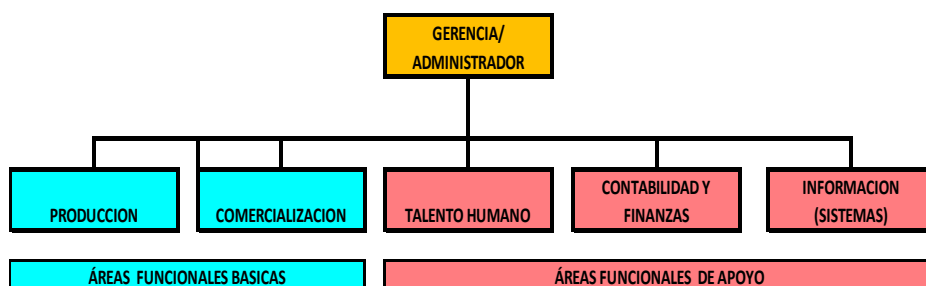
Actividades comunes en áreas funcionales de los establecimientos.

Actividades	% Si	% No
La quesería está organizada como empresa	38,9	61,1
La quesería la administra un Gerente y/o administrador	16,7	83,3
Tiene al menos 4 áreas funcionales organizadas	22,2	77,8
Elabora Estados Financieros	27,8	72,2
Lleva Registros de Producción	44,4	55,6
Lleva registros de comercialización (ventas)	66,7	33,3

Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

Figura 11

Áreas funcionales básicas y de apoyo en una empresa.



Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013. de la propuesta de Gloria Molinari y otros en su libro “Áreas Funcionales en las Organizaciones)

En cuanto a las áreas funcionales, la asociación dada la obligatoriedad y periodicidad de entrega de información tanto a sus organismos de gobierno como al organismo de control, han configurado su propio esquema al respecto y pese a sus más de cuatro décadas de existencia aun no los consolida totalmente, porque en mucho tiempo no se ha dado un cambio generacional con la presencia de nuevos socios que podrían ser los mismos familiares de los actuales, sin embargo la reforma estatutaria y condiciones de ingreso no han variado para ajustarlas a las nuevas realidades socio-empresariales de la economía solidaria.

Las funciones básicas (Producción y Comercialización) son las que más se precisan, aunque no debidamente estructuradas con manuales u otras herramientas de gestión para obtener una evidencia más técnica al respecto. Solamente por resaltar este aspecto (Tabla 13):

el 27,8% de los establecimientos elabora Estados Financieros, en especial por el tema del control del Servicio de Renta Interna (SRI) en los establecimientos que funcionan con Registro Único de Contribuyente (RUC). La Asociación en función del código de cuentas establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) está obligada a ello.

Cabe señalar que no hay información homogénea para sistematizar de manera comparativa los costos de producción si se sigue detallando el tema contable-financiero. El 66,6% de los establecimientos, registran sus ventas, pero no a manera de planificación comercial o de ventas, si no por la necesidad de establecer su flujo de ingresos y egresos que requieren mantenerse al día para el funcionamiento del negocio.

Es obvio que la Planificación se muestra muy limitada en la mayoría de los establecimientos de acuerdo a la percepción de la información recibida, ya que programan diariamente sus procesos de ventas y compras (MP, Insumos,) en función de la producción y necesidades urgentes de liquidez. Son pocas los establecimientos que mantienen registros informáticos de sus actividades, el registro está en la mente, en hojas o en los cuadernos, en tanto que la Asociación por efectos de control debe documentar y registrar todos sus procesos, hecho que los sigue perfeccionando de manera integral. Por ello el 94,4% de los propietarios de los establecimientos requieren de manera urgente capacitarse al respecto.

Tabla 15*Percepción de las funciones básica y de apoyo (áreas).*

Áreas funcionales	Funciones básicas de cada área	Tipología de establecimientos			
		Micro	Pequeño	Mediano-aso	Grande
Áreas funcionales de apoyo Talento humano	Administración del TH	Trabajo con miembros de la familia		SI	SI
	Relaciones Laborales	NO. relaciones familiares (a veces no remuneradas)		SI	Familiares y los no familiares basados en la confianza
	Administración de Remuneraciones	No relación salarial		SI	Si- a manera de jornal
Contabilidad y finanzas	Capacitación y Desarrollo	NO	NO	POCO	NO
	Planificación Financiera- Estados Financieros	NO	NO	SI	Limitada
	Tesorería	Cobros/Pagos		SI	SI
	Contabilidad de costos y Control	Muy elemental calculo costos de producción		SI	Cálculos con datos no completos
	Compras (MP, insumos, etc)	SI		SI	SI
Información y sistema	Sistema de información	NO	Limitado	SI	En producción y ventas
	Sistema informático	NO	NO	No de todos los procesos	De pocos procesos

Áreas funcionales básicas

Producción	Planificación de la producción	Programación diaria de acuerdo al número de litros recibidos-procesados /día			
	BPM's	Lenta implementación Para alcanzar 100% de los requerimientos, deben invertir, mejorar tecnología y capacitarse para certificar			
Comercialización	Control de Calidad	NO	NO	SI	SI
	Registros – resultados	NO	BASICOS	SI	DE POCOS PROCESOS
	Planificación Comercial	PROGRAMAN		SI	SI
	Promoción y Publicidad	NO	NO	NO	NO
	Planificación de Ventas	PROGRAMAN		SI	PROGRAMAN PRODUCCION Y VENTAS
	Fuerza de Ventas	NO	NO	PUNTO DE VENTA PROPIO	NO

Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013

El siguiente análisis, derivado de la observación de 17 de los 18 establecimientos de quesería, responde a un “modelo” de gestión centralizado, autárquico (autosuficiencia, autonomía, produce con sus propios recursos) que es muy común en la mayoría de las unidades Económicas Populares del sector rural en el país, donde lo característico no es precisamente la estructura organizacional sino el nivel de experiencia alcanzado tanto para la producción como para la venta del producto (Figura 12).

Los establecimientos (excepto El Cebadeñito) tienen este modelo de negocio centralizado, es el propietario la máxima autoridad de la unidad productiva quien actúa fundamentado en su experiencia, tanto para elaborar el queso incluso sin la observación de la totalidad de las Buenas Prácticas de Manufactura BPM's que deben ser establecidas para la producción de alimentos de acuerdo a lo que dispone la Ley, como en actividades y funciones que giran alrededor de la gestión del núcleo centralizado, tales como inversiones, manejo de transporte, venta de productos, compras de materia prima e insumos, y otros.

Figura 12

Descripción del modelo de trabajo de los establecimientos lácteos de Cebadas.



Nota. Adaptado de Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo), por Barba, et al., 2013.

2.5 Percepción de las características de las áreas funcionales básicas en las queserías de Cebadas

2.5.1 Función básica de producción

Conforme la normativa de la ARCSA para establecer las condiciones de Buenas Prácticas de Manufactura para plantas procesadoras de alimentos deben cumplir una serie de requisitos de infraestructura técnico-sanitarios para fortalecer los procesos de

fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaque, maquila, transporte, almacenamiento, importación, distribución y comercialización de alimentos procesados para consumo humano.

Al respecto, las queseras de Cebadas ya han entrado en dicha dinámica, aunque solo el 16,6% de las mismas se acerca progresivamente al 100% de cumplimiento de dichos requerimientos, conforme a los parámetros evaluados por el proyecto (ESPOCH-GAD) a través del Codex Alimentarius (Tabla 4).

De lo anterior se evidencia que este es un problema de cultura empresarial, inversiones, capacitación, control y asistencia técnica permanente que debe perfeccionarse en todas las áreas funcionales y en especial en los procesos de producción y comercialización. La percepción al respecto supone un reto grande, pues es lograr ese cambio de actitud hacia la cultura de la calidad para la sostenibilidad del establecimiento y su permanencia en el mercado, gracias a la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura.

En este mismo orden, se denota que queda un promedio del 48,8% de cumplimiento de los requisitos para BPM en el conjunto de establecimientos representados en el radar que va desde la línea azul del polígono hasta la línea amarilla considerada como el tipo ideal de empresa (Ver BPM's, Figura 9), donde tres de las 18 empresas se acercan más al 100% y las más pequeñas y micro corren el riesgo de salir

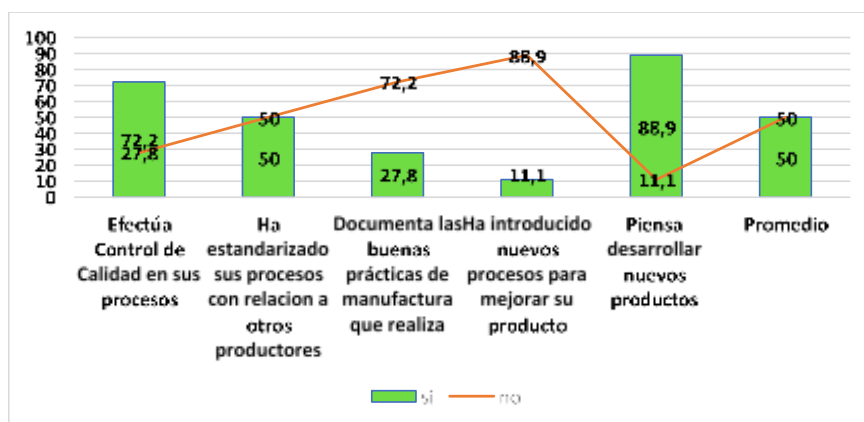
del mercado por esta falta de adecuación a las condiciones de los organismos de control. De todas maneras, hay un esfuerzo que requiere más inversión, capacitación, seguimiento de los organismos de control y decisión de los dueños de las queserías para lograr estándares de producción de acuerdo con lo que la normativa señala. El solo permiso sanitario es suficiente para garantizar la fabricación de un producto inocuo.

En la Figura 13 se observa que el 72,2% de los productores efectúa alguno de los controles de calidad en las distintas fase del proceso (calidad de MP, pasteurización, producto terminado, entre otros); el 50% tiene estandarizados los procesos de producción de acuerdo a la normativa y tecnología empleada; el 27,8% dice que documenta las Buenas Prácticas de Manufactura, en especial aquellas que deben ser consideradas para las inspecciones del organismo de control.

Por su parte, el 88,9% tiene la ilusión de desarrollar además del queso fresco, otros productos derivados de la leche, pero esto no es posible en el corto o mediano plazo, pues apenas el 11,1% ha introducido nueva tecnología, ensayos y conocimiento en sus instalaciones para lograrlo.

Figura 13

Área funcional básica de producción en las queserías de Cebadas.



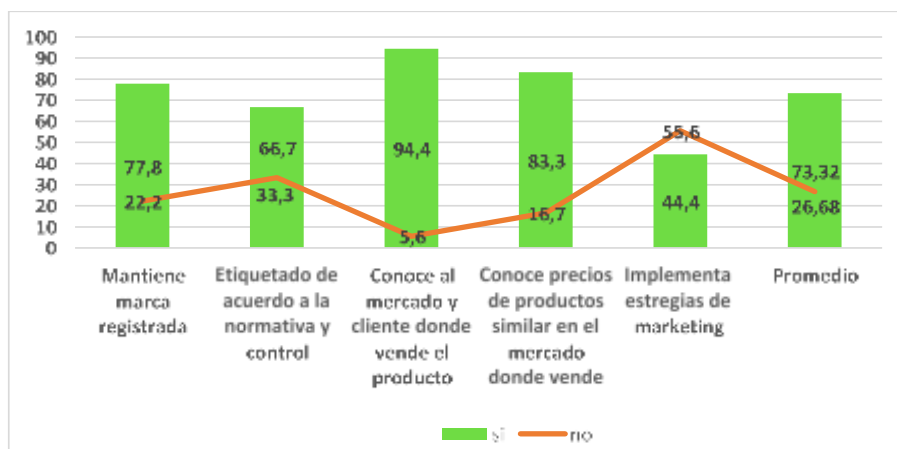
Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

2.5.2 Función básica de comercialización

En cuanto a la comercialización de productos lácteos, el 77,8% de los establecimientos cuenta con una marca registrada, lo cual se entiende, ya que es necesario para efectos del registro sanitario con el que operan en el mercado; el 66,7% etiqueta en función a la normativa nutricional del INEN, el 94,4% conoce al mercado y clientes, el 83,3% está informado de los precios de sus competidores; el 44,4% implementa algunas estrategias de marketing. En promedio el 73,3% de las actividades están más direccionadas a vender el producto, a través de canales de comercialización. Para el caso de la venta en la costa, involucra a intermediarios.

Figura 14

Características de comercialización en las queserías de Cebadas.

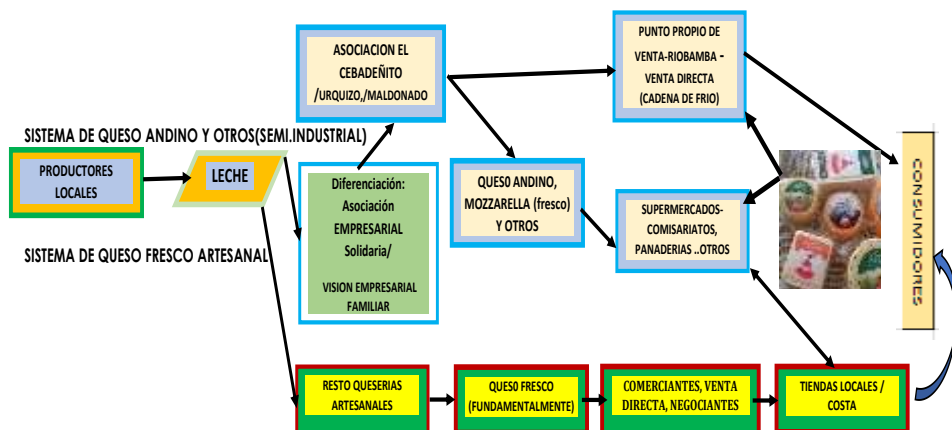


Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

Cabe destacar que la comercialización es una de las partes más débiles de la cadena en virtud de que no hay un sistema colectivo y organizado para vender el producto con una sola marca local (como el caso del Salinerito) y con las mismas condiciones sobre todo de calidad, para establecer precio competitivo de venta que permita recuperar los costos de producción y marginar una utilidad más importante que incluso propicie procesos de reinversión para el mejoramiento tecnológico de los establecimientos.

Figura 15

Sistema de comercialización del queso de Cebadas.



Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

En la Figura 15 se describen las ramificaciones que en el ámbito comercial se presentan con relación a la venta del producto. El sistema parte de la producción de materia prima común para todos los casos que llegan de una parte de las 2178 fincas que producen 31.469 litros diarios de leche en el territorio (PDOT).

Lo particular del detalle es el sistema de comercialización desarrollado por el Cebadeñito que se constituye en un elemento diferenciador en este proceso dentro del conjunto de establecimientos, y los dos casos adicionales (Urquizo y Maldonado), donde hay diversificación de productos, tal como variedades de queso, yogur, crema, dulce de leche, entre otros, que se venden en puntos de venta propios, se comercializan a través de cadenas de frío propias y que

además alcanzaron cadenas de supermercados, comisariatos, panaderías de Riobamba y otras provincias y mercados con una mayor capacidad adquisitiva por los precios de los productos y prestigio alcanzado por la marca en el caso de Cebadeñito.

En tanto, que la única línea de producción como es el queso fresco del resto de establecimientos va en su mayoría hacia la costa, mercado que por sus características no exige controles de calidad, por ello los precios alcanzan a cubrir el punto de equilibrio en algunas de las empresas.

Áreas funcionales de apoyo

Las funciones relacionadas con RR.HH., Contabilidad y Finanzas, en los micro y pequeños establecimientos procesadores se encuentran centralizadas en sus propietarios, en la Asociación recaen sobre el Administrador y Contador y en las grandes queserías de la zona en el propietario o personas de su confianza (del mismo núcleo familiar o contratados).

El tema del área funcional de información y sistemas si es casi imperceptible detallar, en especial en los micro y pequeños que usan más el celular para sus contactos comerciales, en la mediana se evidencia un sistema que va proyectándose para todas las áreas en tanto que, en las grandes se empezó a satisfacer dicha necesidad interna e imprescindible en el mundo empresarial moderno.

2.5.3 Los factores de éxito de las queserías

La administración de un negocio es uno de los aspectos importantes para un completo desarrollo sostenible. Algunos emprendedores rurales aún no tienen claro, que estas funciones se orientan a lograr acciones adecuadas y determinantes para que la empresa consiga sus objetivos.

Administrar con éxito un negocio es vital para alcanzar eficiencia operativa, ya que la correcta gestión administrativa de un negocio permite optimizar los recursos de la empresa y conseguir mayor productividad en el desarrollo de las actividades. Además, favorece tomar decisiones rápidas y efectivas.

La administración también favorece la eficiencia financiera, la misma permite obtener beneficios para conseguir un crecimiento sostenido, esto a través de la toma de decisiones basadas en datos con el uso conveniente del análisis financiero contribuyendo además con el cumplimiento de obligaciones fiscales. Cuando las empresas gestionan adecuadamente su administración, pueden cumplir con sus obligaciones fiscales con ética, precisión y en tiempo legal establecido.

Para concluir con el análisis empresarial, finalmente se ha recurrido a una metodología recomendada por Tabares (2018) que podría ser subjetiva, pero por la posición de los factores de análisis en plano cartesiano, se acercan mucho a la realidad de las organizaciones

objeto de estudio en la presente investigación, considerando como señala Tabares (2018) que el desarrollo agroindustrial es “sistémico” y por lo tanto los factores vinculados a los proyectos agroindustriales se encuentran relacionados entre sí. El análisis realizado de cada uno de ellos y su influencia en los demás se sistematiza en la matriz de interrelación de los factores, como se observa en la Tabla 16.

En la construcción de la matriz de influencia vs. dependencia, la investigación identificó 13 factores asociados al desarrollo y sostenibilidad de los establecimientos, todos interrelacionados entre sí. La academia, de alguna manera pasa a constituirse en un factor de gran influencia sobre los demás factores por haber introducido ideas de cambio radicales, tanto en la gestión como en la fabricación, que han hecho reaccionar a los productores.

La estructura organizacional descrita (tradicional) también se encuentra en este cuadrante, sin embargo, del cambio que se experimente en el corto o mediano plazo dependerá la sostenibilidad de la actividad en cada caso, así como el GAD parroquial que tomó la decisión política de fortalecer a unos de los componentes productivos más determinantes que inciden en el desarrollo del territorio como lo describe el PDOT.

Tabla 16

Matriz de interrelación de factores de desarrollo identificados en las queserías de Cebadas.

	FACTORES VINCULADOS AL DESARROLLO DE LAS QUESERIAS DE CEBADAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	DEPENDENCIA
1	Estructura Organizacional Tradicional		0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	12
2	Calidad Materia prima	1		2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	18
3	Buenas Prácticas de Manufactura BPM	1	1		2	2	3	1	1	2	1	3	1	3	21
4	Mercado	1	2	1		1	1	3	1	1	2	2	1	1	17
5	Cambio Tecnológico	2	2	3	2		1	2	1	2	1	2	1	3	22
6	Control: ARCSA, MAGAP...	1	2	2	2	2		2	2	2	1	2	1	2	21
7	Competencia	2	2	2	3	2	3		1	1	1	1	1	2	21
8	Gad-(Cebadas, Guamote...)	2	2	1	1	1	2	0		2	1	2	0	1	15
9	Academia	2	1	2	0	1	1	1	2		1	3	0	1	15
10	Mano de obra	2	1	2	1	2	2	0	1	1		1	0	2	15
11	Gestión Ambiental	1	2	3	1	1	1	1	3	2	1		1	2	19
12	Proveedores	2	2	1	1	2	0	2	1	2	0	1		2	16
13	Nuevos productos	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1		19
	Y. INFLUENCIA	18	20	21	18	18	19	15	17	19	13	22	9	22	

Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

Entre los factores críticos, aquellos de gran influencia y a la vez altamente influenciados, se encuentran:

- a) La gestión ambiental por el tema del lacto suero al cual se le quiere dar un concepto de materia prima para la producción de probióticos y ensilaje. El control de este residuo del proceso evitará seguir con el proceso de contaminación de suelos y fuentes hídricas;
- b) Las BPM's igual van siendo acreditadas para el tema de mercado e influenciadas por la determinación de ser aplicadas de acuerdo con la normativa de elaboración de productos para el consumo humano, que daría origen a nuevos productos que también son demandados.
- c) La calidad de la materia prima es otro de los factores críticos para garantizar la excelencia del producto, pero igual no es debidamente controlada su extracción en las fincas locales de donde proviene.
- d) El control del ARCSA es otro factor crítico que influye sobre la operatividad de la actividad y que obliga a los establecimientos a cumplir con los parámetros de inocuidad, salubridad y buenas prácticas, que también es posible por la aplicación de otro factor como es el cambio tecnológico para ir sustituyendo de manera progresiva el pensamiento artesanal para elaborar el producto.

- e) Otro de los factores críticos se centra en el mercado en especial porque son altas la oferta y la demanda del producto, por tanto, la competencia es otro factor crítico, en especial en mercados como el de la costa, donde los controles de calidad, cadena de frío, embazado y demás características, no cumplen con rigurosidad los requerimientos de los productos de consumo humano.
- f) En el cuadrante de los factores indiferentes que no influyen y no son influidos, se cuenta la mano de obra, que al igual que en los otros casos de establecimientos rurales es casi en su totalidad familiar.
- g) Finalmente, un factor reactivo muy influenciado y de poca influencia, son los proveedores en especial de materia prima, en la fase técnica del proyecto se evidenció por el estudio efectuado en las prácticas de ordeño y demás cuestiones que caracterizan dicha producción. Igual es amplia la oferta de insumos requerido para el proceso (Figura 16).

De hecho, toda acción que signifique manejar la influencia y dependencia de los factores señalados desde la práctica administrativa equivalentes a generar soluciones para la gestión deberá pasar por el

desarrollo de herramientas informáticas amigables que permitan a los establecimientos contar con información oportuna para la toma de decisiones.

Figura 16
Relación de los factores de desarrollo de las queserías.



Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

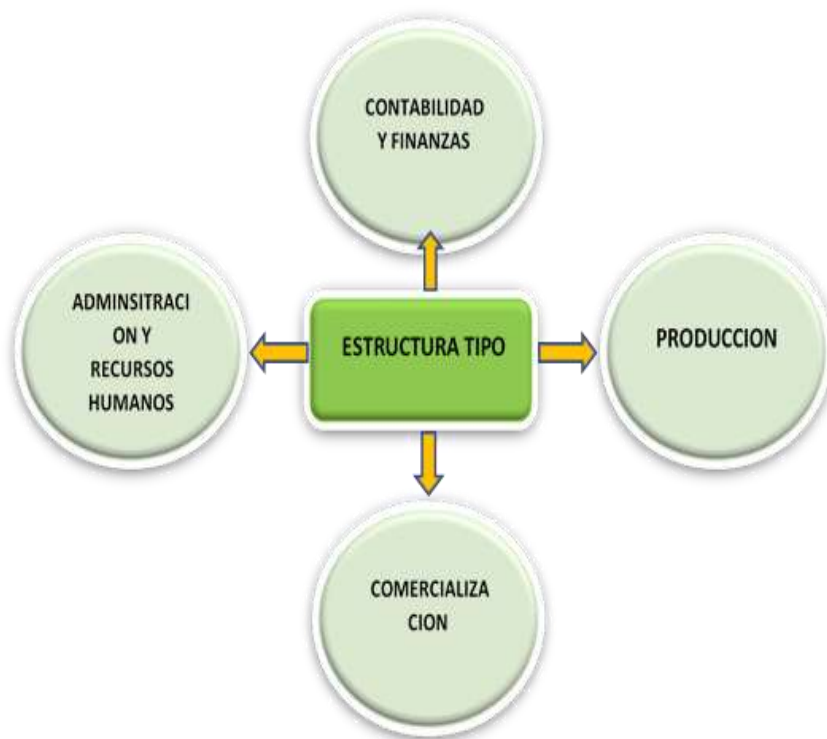
2.6 ¿Cómo interpretar el sistema de gestión?

Una vez descrita la realidad con respecto a la gestión empresarial (excepto el caso del Cebadeñito, que representa otra realidad), se determinan dos temas fundamentales: uno el carácter familiar de la mayoría de los establecimientos.

En ellos predomina la experiencia frente a la poca aplicación de la administración, cuyas organizaciones no están definidas estructuralmente a partir de las relaciones laborales, las funciones y los niveles de autoridad; y, el segundo tema que pese a que no cuentan con un organigrama, existe la percepción de que las actividades de estas empresas se desarrollan a partir de cuatro áreas funcionales no estructuradas de las cuales resaltan dos: la producción y la comercialización, pues el propietario centraliza la gestión y el núcleo familiar participa de la actividad, por lo cual es importante definir una estructura que responda en un inicio a la progresiva inserción de las funciones descritas en el proceso administrativo y operacionalizadas en las respectivas áreas funcionales, sobre la base de la estructura tipo que se muestra en la Figura 17.

Figura 17

Estructura tipo para las queserías medianas y grandes de Cebadas.



Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

Sin embargo, resulta complejo el escenario cuando los productores no están de todo convencidos de encaminar empresarialmente a su establecimiento con una hoja de ruta sostenible, a fin de resolver problemas como el ambiental originado por el lacto suero que se desecha en su totalidad, contaminando progresivamente la tierra y los sistemas de distribución de agua. Esta estructura tipo para las empresas grandes y la que van alcanzando el estándar de medianas por el procesamiento diario, debe estar compuesta al menos por cuatro áreas

funcionales, dos básicas y dos de apoyo, tal y como se muestra en la Figura 18 (Boucher et al., 2023). El sistema actual descrito, se puede interpretar a manera de lo que representa una organización lineal en la práctica, donde:

- La autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea, desde el propietario hasta el último empleado.
- Las órdenes se reciben solo del propietario.
- Los resultados le reportan solo al propietario.
- El propietario es dueño y tiene toda la autoridad.
- El propietario se encarga de todos los aspectos.

Ante ello y frente a la preocupación de que los establecimientos van creciendo y hasta podrían, dadas las circunstancias, fusionarse o asociarse para sortear con menor riesgo posible los problemas operacionales, de mercado, de liquidez, entre otros. La propuesta debe encarnar una estructura más funcional y horizontal caracterizada a futuro por:

- La delegación de funciones, cuando la empresa crece y el dueño se transforma en Gerente o Administrador del negocio.
- Se rompe el mando único del propietario.
- Se incorporan los jefes, coordinadores o responsables por área funcional con empleados a su cargo, en las siguientes áreas:

- Responsable de Producción
- Responsable de Comercialización
- Responsable de Administración y RR. HH
- Responsable de Finanzas

De acuerdo con el tamaño de la empresa, de la capacidad instalada y utilizada, y de la necesidad de mano de obra, las delegaciones de responsabilidades y autoridad van a recaer en la propia familia en un principio o en el personal técnico y de confianza del dueño del establecimiento.

Al ser una empresa familiar necesariamente hay que direccionar a la organización empresarial en dicha concepción es decir, con un organismo máximo de gobierno que es la Junta de Familia símil de la Junta General o Asamblea de Accionistas en una empresa tradicional, a fin de ir evaluando su sostenibilidad transmitida en términos de jerarquía o autoridad de generación en generación (Padres 1ra. Generación; Hijos 2da. generación; Nietos 3ra. generación), caso contrario persistirá la organización de hecho.

En los dos casos puede organizadamente funcionar el establecimiento cuando la buena dirección conoce, respeta y valora los intereses de los individuos y del grupo; en ningún momento los considera un obstáculo para la empresa así como el logro de sus

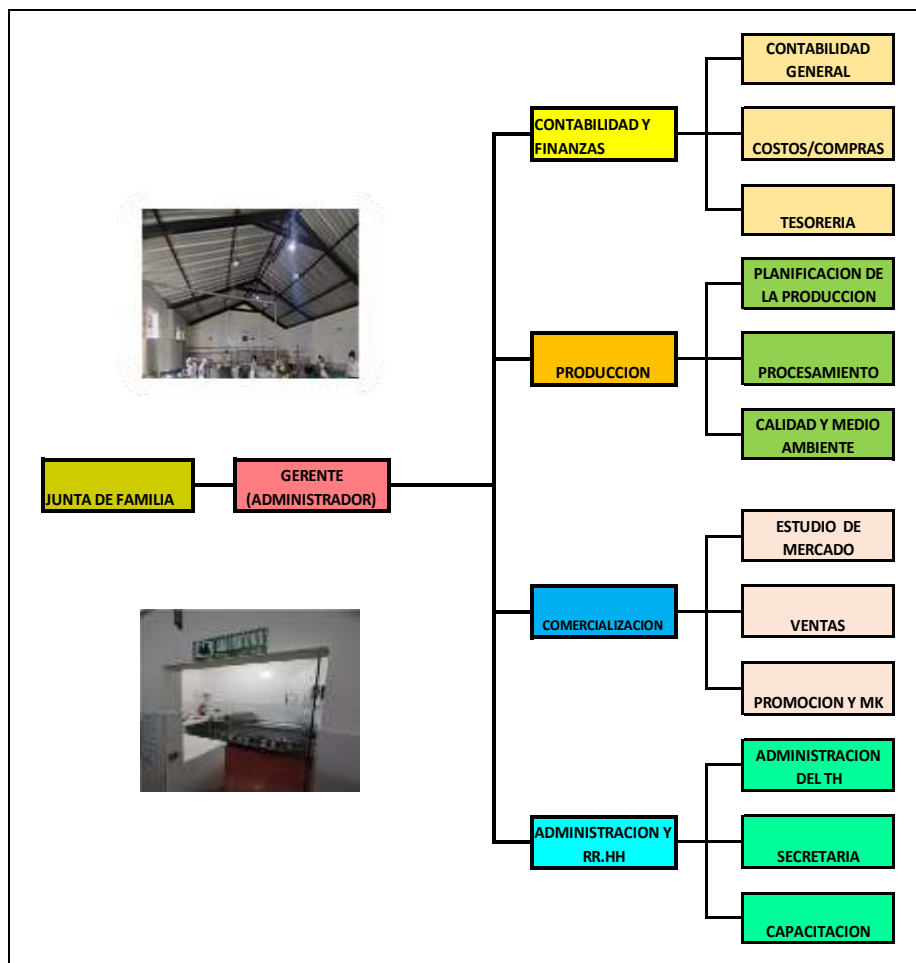
objetivos; por el contrario, logra identificarlos y adecuarlos con los de la empresa.

El organigrama está proyectado para las empresas que procesan más de 3000 litros/día y su implementación debe ser progresiva; existen dos grandes que podrán ensayar esta estructura horizontal donde el Gerente se ocupa de las decisiones fundamentales y si llega a establecerse la Junta de Familia, será el operador de las resoluciones de dicho organismo de gobierno empresarial.

Se consideran las cuatro áreas funcionales con tres acciones básicas que deben desarrollar para la empresa de manera coordinada y cada responsable podrá hacer más de una función conforme los requerimientos y volumen de procesamiento. Contabilidad podría ser área tercerizada.

Figura 18

Organigrama tipo para empresas que procesan más de 3000 litros/día.



Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013

En este organigrama se han contemplado las áreas funcionales mínimas requeridas con las labores que configuran la razón de ser de la propuesta, debido a que por regla, en el corto plazo deben las empresas cumplir con toda la normativa vigente relacionada con la agroindustria e industria productora de alimentos para el consumo humano, por tanto,

estas áreas funcionales estructuradas en un organigrama horizontal, se deben implementar por esos y por los siguientes fundamentos técnicos:

Tabla 17

Características del organigrama horizontal propuesto.

Equilibrio organizacional	Lograr equilibrio y un ambiente laboral positivo. Libertad, motivación o confianza son algunas de las palabras que imperan en este tipo de organización.
Autonomía	Para que cada área funcional trabaje independientemente. De ahí que la responsabilidad sea colectiva por la propia idiosincrasia de la gente del sector rural. Esta autonomía favorece la toma de decisiones, el cumplimiento de los objetivos, así como la comunicación interna.
Comunicación	Por la idiosincrasia campesina, la organización horizontal es propicia para escuchar a cada miembro de la empresa, con ello alcanzar una comunicación más fluida y bidireccional, para atender tanto las propuestas como las necesidades de los trabajadores con mayor facilidad.
Jerarquías	Para organizar cargos de responsabilidad desde la Gerencia, los cuales realicen tareas de supervisión, la cadena de mando quedará bastante repartida entre todos los miembros de la organización a partir de las decisiones de la Junta de Familia.

Nota. Organización y administración de la empresa rural; Francois Boucher y otros. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

En esta estructura, el trabajo en equipo es notable así como la colaboración entre las distintas áreas funcionales; por lo que este tipo de organigrama es ideal para una pequeña empresa tradicional, comunitaria cooperativa o asociativa (a las tres últimas habrá que agregarles los organismos de gobierno), ya que en la práctica y utilizando el concepto real en referencia, estas unidades productivas alcanzan dicha dimensión (pequeñas) por el número de trabajadores, activos y facturación anual, principalmente.

Sin embargo, esta es una propuesta que hay que considerarla en su implementación en el corto o mediano plazo, pero la estructura general mínima empresarial se deberá considerar desde la perspectiva de estructura lineal del “modelo centralizado” de gestión existente, con alguna de las perspectivas que al parecer van implementándose como consecuencia de los resultados del proceso que se realiza con la academia, el GAD y otras instituciones.

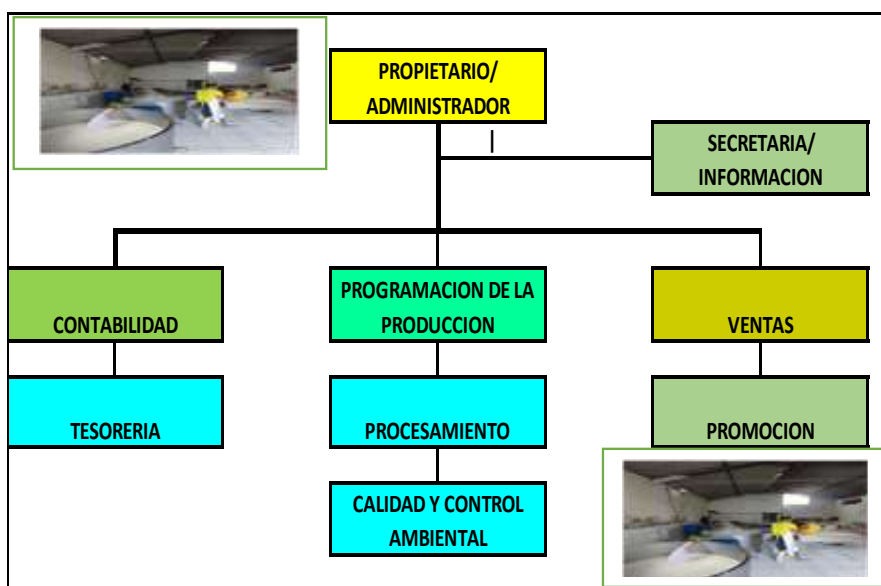
Una de las proyecciones se refiere al tema de calidad (BPM's) en el área de producción y allí mismo el tema relacionado con el control ambiental, para ello el proyecto ha diseñado productos probióticos para el consumo humano y ensilaje para el ganado lechero que aprovechan el suero láctico, que puede ser una alternativa importante para diversificar la producción, incluso desde la lógica asociativa que podría promover la asociación de queseros formada recientemente y el GAD Parroquial.

La estructura en mención que responde al modelo de gestión existente modificado, donde el propietario ya no asuma más de las

funciones que le corresponden desde la lógica empresarial, sumadas las áreas que al ser comunes no es difícil estructurarlas en cada quesería; y, responde también a las nuevas realidades que enfrenta el negocio; al manejo de la liquidez y la contabilidad general y de costos, que podría igual ser tercerizada (el proyecto capacitó a los productores sobre este tema) se introduce la necesidad de que la producción se debe planificar y/o programar técnicamente, venderla y cobrarla a los intermediarios de manera inmediata, como se evidencia en la Figura 10, diseñada así hasta que se dé el salto para lograr la proyección organizativa con la estructura tradicional referida en la Figura 19.

Figura 19

Organigrama lineal general para los establecimientos tradicionales queseros de Cebadas.



Nota. Adaptado de *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*, por Barba, et al., 2013.

2.6.1 ¿Cómo evaluar el rendimiento de los establecimientos agroindustriales de Cebadas?

Hay diversas metodologías y procesos para administrar con éxito un negocio agroindustrial rural, en función de los objetivos y proyecciones de resultados. Para ello, deberán implementarse políticas de gestión adecuadas a las realidades el entorno general y específico que determina la sostenibilidad de los negocios y contar con equipos de trabajo capacitados para llevarlas a cabo. Estas son algunas variables sobre las cuales los queseros de Cebadas deberán aprender para administrar satisfactoriamente su negocio, una forma de evaluar esa buena gestión, es considerando los aspectos que se señalan en la Figura 20 a continuación:

Figura 20

Proceso de evaluación del rendimiento de los establecimientos agroindustriales lecheros de Cebadas.



Nota. Elaboración propia.

Se maneja información de que el 83,3% de los establecimientos agroindustriales queseros de Cebadas, no generan indicadores de gestión para establecer una línea de evaluación de los resultados de sus procesos y acciones administrativas, financieras, comerciales, de producción e información para la toma de decisiones. Todo lo señalado cruza por el desarrollo de una buena estrategia para el éxito empresarial, a fin de minimizar los riesgos que son recurrentes en un mercado donde acuden miles de oferentes de productos como los elaborados en Cebadas. Otro aspecto común se relaciona con la preparación del recurso humano, que debe potenciar sus habilidades personales en el entorno laboral. Esto se puede hacer a través de la formación del personal, sistemas de gestión y políticas empresariales.

Se deben propiciar acciones colectivas que impliquen procesos de comercialización, estandarización para alcanzar productos con las mismas características y calidad con miras a pensar en el corto o mediano plazo en una sola marca. También alianzas para adquirir insumos y tecnología para disminuir al máximo los costos que implican estas gestiones a nivel individual y finalmente con todos los organismos estatales y no gubernamentales establecer acuerdos para que los procesos de control sanitario, fiscal y demás se logren a satisfacción y estén técnicamente bien asesorados, hecho que se transformará en un intangible también valorado en el mercado.

Capítulo 3

*Comercialización de productos lácteos en Cebadas:
Análisis del mercado y oportunidades digitales*

Comercialización de productos lácteos en Cebadas: Análisis del mercado y oportunidades digitales

3.1. Introducción

El crecimiento de la industria láctea en una nación es una alternativa eficaz y sostenible para promover el desarrollo económico, asegurar la alimentación y disminuir la pobreza. Es una actividad que brinda a sus productores, además de ingresos consistentes, trabajo, alimentos saludables, estabilidad financiera y diversificación de riesgos. Pero, para lograr este progreso, se requieren varios elementos, incluyendo el aumento en la producción, la mejora tecnológica en las comunicaciones, la coordinación eficiente de las cadenas lácteas, el aumento de la demanda y una mayor productividad por parte de las unidades productivas.

Sin embargo, en muchos países de Latinoamérica, existen algunos retos que afrontar para alcanzar este avance. La insuficiencia de

condiciones apropiadas para la refrigeración, el transporte y el procesamiento; las restricciones en la gestión nutricional y zootécnica; y, sobre todo, los obstáculos en la comercialización a causa de deficiencias en el mercadeo y un limitado conocimiento acerca de herramientas digitales para promocionar. Esto último tiene una importancia particular en un mundo en el que las tecnologías de la información y comunicación han cambiado totalmente la dinámica económica, social y política.

En Ecuador, en la parroquia Cebadas, de la provincia de Chimborazo, las labores relacionadas con la leche son parte de la vida cotidiana y de la identidad de su población. Este territorio, conocido como una región productora de lácteos por excelencia, crea no solo comida sino también posibilidades: brinda empleo, garantiza ingresos para muchas familias y coopera de forma notable con la seguridad agroalimentaria del área.

A pesar de su potencial, la industria local sigue enfrentando dificultades de ineficiencia en la producción y en la comercialización, que surgen debido a una escasa adopción de tecnología, a una organización débil, a una capacitación insuficiente y a una infraestructura deficiente; lo que evidencia algunos obstáculos que limitan su desarrollo y hacen más difícil que sus productos accedan a mercados más grandes y competitivos, donde podrían alcanzar un valor superior.

Por las razones expuestas, este capítulo se enfoca principalmente en el análisis del mercado de productos lácteos y los beneficios que brinda el marketing digital para promover la expansión de esta industria en la parroquia Cebadas, considerando herramientas digitales sencillas pero eficaces que faciliten el progreso hacia una mayor competitividad, sin comprometer la identidad y la esencia local de sus productores.

3.2. Debilidades y retos de la comercialización de productos lácteos en Cebadas

3.2.1 El mercado: estructura y funcionamiento

Mochón (2006) define el mercado como “Toda institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian... Cuando en el intercambio se utiliza el dinero existen dos tipos de agentes bien diferenciados: los compradores y los vendedores” (p. 17). Es decir, el mercado es el espacio (físico o virtual) donde se encuentran quienes desean vender y quienes desean comprar, y ambas partes acuerdan un precio para concretar el intercambio de un bien por una cantidad determinada de dinero. Méndez (2005) lo define como la cantidad de dinero que se entrega a cambio de un bien o servicio, es decir, el valor en dinero que se le asigna.

Existen dos fuerzas fundamentales que actúan en el mercado. Por un lado, la demanda, definida por Méndez (2005), como “La cantidad de mercancías que pueden ser compradas a los diferentes precios por un

individuo o por el conjunto de individuos de una sociedad” (p. 307). Esta se refiere a cuántos bienes los consumidores pueden y quieren adquirir; por lo que demandar es tener la intención genuina de adquirir un producto.

Por otro lado, está la oferta, que Méndez (2005) precisa como “La cantidad de mercancías que pueden ser vendidas a los diferentes precios del mercado por un individuo o por el conjunto de individuos de una sociedad” (p. 316). Esto se refiere a la cantidad de bienes o servicios que las empresas o agentes económicos están dispuestas a fabricar y comercializar; en otras palabras, a la disposición para ponerlos en el mercado.

En este proceso, los precios cumplen un papel clave: coordinan las decisiones de productores (oferentes) y consumidores (demandantes). Con precios bajos, el consumo aumenta, pero la producción tiende a disminuir; en cambio, precios altos suelen reducir la compra pero estimulan a los productores a ofrecer más. Así, los precios funcionan como un mecanismo natural de equilibrio en el mercado (Mochón, 2006).

Cuando el precio ofrecido y la cantidad demandada en un mercado coinciden, se establece el precio y la cantidad de equilibrio. Sin embargo, no todos los mercados funcionan de forma libre. En ocasiones, el gobierno lleva a cabo controles de precios como intervención. Estos podrían ser: precios máximos, que buscan conservar el valor de un bien

por debajo de un umbral específico para hacerlo más accesible, y precios mínimos, que fijan un valor por encima de un límite con el fin de proteger a los productores y evitar una disminución excesiva de sus ingresos.

Por lo tanto, es posible que haya escasez cuando se fijan precios máximos. Esto ocurre porque un precio bajo, incentiva la demanda y desestimula a la oferta. Por el contrario, los precios mínimos pueden generar excedentes ya que incentivan la oferta y reducen la demanda. Este tipo de medidas han sido muy comunes en los mercados agrícolas, cuyo objetivo es asegurar a los productores un pago justo (Mochón, 2006). Sin embargo, es importante saber que los precios regulados suelen beneficiar más a los consumidores que a los productores, sobre todo en productos alimenticios esenciales como aceites comestibles, cereales y productos lácteos.

Al respecto, Norton (2004) sostiene que en el comercio global de alimentos existe una especie de paradoja: En los países ricos, la población mayoritaria no se dedica a la agricultura. No obstante, sus gobiernos generalmente respaldan a los agricultores con subsidios y establecen políticas que hacen que los precios de los alimentos sean más altos de lo que serían por sí mismos. Esto es ventajoso para los productores, pero un poco perjudicial para los consumidores debido a que pagan más.

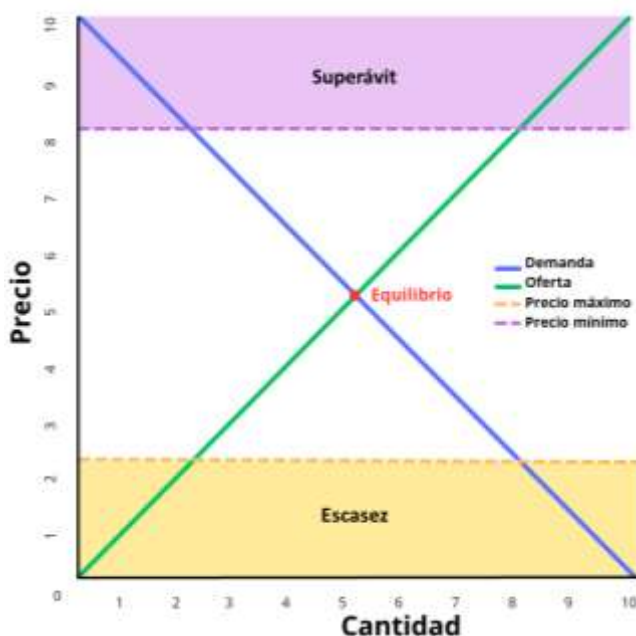
En países con escasos recursos, la agricultura es fuente de sustento para un gran número de personas. Sus gobiernos

frecuentemente mantienen precios bajos para los alimentos, en ocasiones incluso por debajo del precio internacional, con el fin de que la comida sea más económica en las ciudades. Esto beneficia a los consumidores urbanos, pero empobrece a los agricultores, ya que venden a precios muy bajos y no logran cubrir sus costos adecuadamente.

En resumidas cuentas, los países ricos protegen a sus productores, dándoles apoyo, amparo y condiciones para que sigan creciendo; por el contrario, muchos países más pobres priorizan a los consumidores de las ciudades, manteniendo precios bajos o trayendo productos más baratos de afuera, afectando a los productores locales.

Figura 21

Oferta, demanda y controles de precio.



Nota. Adaptado de *Principios de Economía*, por Mochón, 2006, (3ra ed.), Mc Graw Hill, ISBN: 84-481-4656-5.

La Figura 21 ilustra el funcionamiento de la oferta y la demanda en un mercado y muestra lo que ocurre cuando el gobierno fija precios mínimos o máximos. La curva azul (la demanda): representa a los clientes; estos a menor precio, desean adquirir mayor cantidad de producto. La curva verde (oferta): simboliza a los productores, quienes a mayor precio, aumentan su deseo de ofrecer más producto. El punto rojo (equilibrio): Es el lugar donde se entrecruzan la oferta y la demanda. Es en ese punto donde se establece el precio y la cantidad de equilibrio, es decir, el punto en que el mercado opera sin intervención.

Cuando el gobierno interviene y fija un precio máximo (línea naranja), lo hace para que el producto sea más accesible para la gente. Sin embargo, al colocarlo por debajo del precio de equilibrio, ocurre que más personas quieren comprarlo, pero los productores ofrecen menos, lo que termina generando escasez en el mercado (exceso de demanda sobre oferta). Por otro lado, cuando se fija un precio mínimo (línea morada) para proteger a los productores, este se coloca por encima del precio de equilibrio. Esto motiva a los productores a ofrecer más, pero los compradores adquieren menos, provocando así que haya superávit en el mercado (exceso de oferta sobre demanda).

Finalmente, el gráfico permite comprender que los precios no solo indican el valor del bien, sino que además controlan la cantidad de producción y consumo. Si se regulan artificialmente, pueden surgir inconvenientes como déficit o excedentes del producto.

3.2.2 La comercialización de la leche y sus derivados en contexto

El mercado de productos lácteos abarca la producción de leche, su preparación para la venta y la elaboración de sus derivados. Este mercado incluye una amplia gama de productos, como leche, yogur, queso, grasas, crema para untar y otros.

En términos generales, la demanda de productos lácteos está en constante crecimiento, especialmente en los países en desarrollo, debido al mayor valor nutricional asociado a la leche y a sus productos derivados. Pero su oferta se ve afectada en su comportamiento por factores tales como el clima y el precio de los insumos, lo que impide que la producción sea uniforme.

En varios países latinoamericanos, el precio que recibe el productor por la leche está establecido por un decreto del ministerio que regula al sector agrícola, no por el juego de la oferta y la demanda. Este es el caso de Ecuador. Pues, la leche es vista como un alimento social, esencial para la población. Si su precio dependiera únicamente del mercado, las variaciones propias de cada temporada provocarían subidas y bajadas que afectarían la estabilidad del sector. Esa irregularidad sería especialmente dura para los productores, que necesitan un ingreso seguro para sostener su trabajo y garantizar el abastecimiento.

El mercado de productos lácteos ecuatoriano se caracteriza por ser altamente competitivo, a pesar de que enfrenta algunos retos que

requieren innovación y adaptabilidad para superarlos, tales como: la fluctuación de los precios, las regulaciones sanitarias y la necesidad de mantener la frescura y la calidad del producto durante su distribución. Por lo que, implementar estrategias de comercialización efectivas es crucial para destacar en este mercado.

En este orden de ideas, la producción de leche y sus derivados (yogur, mantequilla, crema para untar, queso y otros) como actividad de gran importancia para la economía, no solo por su contribución a ella, sino también por su valor nutricional y alimentario para la población, basa su desarrollo en una cadena de producción que incluye varios eslabones vinculados: los productores, los acopiadores, las industrias, los distribuidores y los consumidores. Desde la producción primaria en el campo hasta que llega al consumidor final, cada uno desempeña una función concreta en el proceso y contribuye con un valor agregado al producto. Todo este proceso debe estar guiado por un marco regulatorio y tener en cuenta los estándares de calidad.

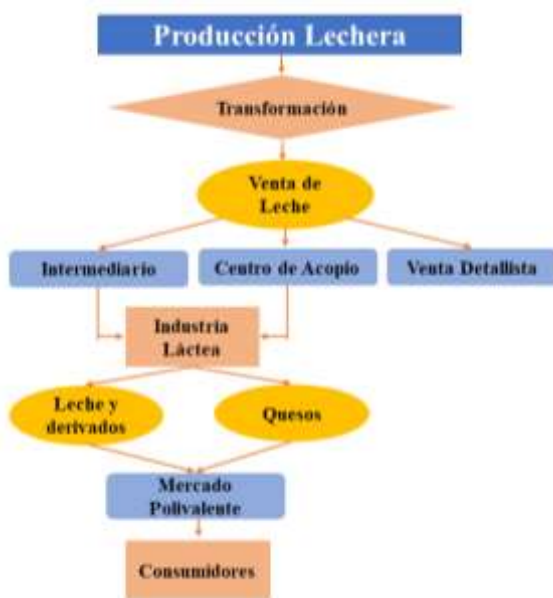
Cabe señalar, que la comercialización, en términos simples, es todo ese conjunto de acciones que permite que un producto llegue desde el productor hasta el consumidor final. Es el puente que une lo que se produce con quienes lo necesitan o desean. La comercialización tiene varios objetivos clave: aumentar las ventas, mejorar la visibilidad de la marca, y fidelizar a los clientes. Estos objetivos se logran mediante estrategias bien planificadas que consideran las necesidades y preferencias del consumidor.

En el caso del sector agrícola, y especialmente en el ámbito lácteo, el proceso de comercialización va desde la planificación de lo que se va a producir, la recolección o acopio de la leche, su transporte y almacenamiento, hasta su procesamiento, empaque, distribución y venta. Cada uno de estos pasos es clave para que los productos lácteos lleguen en buenas condiciones a los hogares, y para que quienes los producen puedan obtener un ingreso justo por su trabajo.

La Figura 22 ilustra los diversos eslabones que forman parte del proceso comercial de producción de la leche, partiendo desde la producción en finca hasta el consumidor final.

Figura 22

Circuitos comerciales de producción de leche en el Ecuador.



Nota. Adaptado de *Estudio de Mercado "Sector de la leche en el Ecuador"*, por R. Alvarado, 2017, Superintendencia de Control del Poder de Mercado. <http://www.scpm.gob.ec/biblioteca>

En la Figura 22 se muestra cómo la leche recorre su camino desde el campo hasta la mesa del consumidor. Todo comienza con el productor, primer eslabón de la cadena, que trabaja con dedicación para obtener una leche de buena calidad, siguiendo (o procurando seguir) las normas de higiene y sanidad que garantizan un producto seguro.

El segundo eslabón lo forman los intermediarios, los centros de acopio y también pequeños comerciantes informales que elaboran y venden quesos artesanales en los mercados, ocupándose de la distribución. Finalmente, en el tercer eslabón están las industrias lácteas, que transforman la leche en productos como yogures, leche en polvo, leche en funda o cartón, y distintos tipos de quesos, los cuales llegan en su mayoría a los supermercados.

Para que este circuito funcione de manera exitosa, no basta con producir: es necesario encontrar a los clientes adecuados, vender a un precio justo y llegar a ellos por los canales correctos. Esto requiere aplicar herramientas de marketing que sean útiles y realistas, conocer bien el mercado y, sobre todo, comprometerse con la calidad. Solo así se puede pasar de vender por necesidad a vender con orgullo, asegurando un pago justo por el trabajo y el esfuerzo invertido.

En este contexto, es importante mencionar que, de acuerdo a la investigación realizada por Alvarado (2017), los intermediarios son quienes se aprovechan de la producción al pagar un precio inferior al que está estipulado en el acuerdo ministerial. Sin embargo, para muchos

de ellos resulta inevitable, ya que cuentan con vehículos adecuados para este propósito y compran la cosecha a los productores durante el invierno, cuando salir a las zonas rurales o a los centros de acopio es complicado por los costos elevados del transporte y de los tanques de enfriamiento. Para Alvarado (2017) los centros de acopio serían fundamentales para impedir que los intermediarios desestimen el precio de la leche. De este modo, toda la producción de leche cruda se concentraría en un solo sitio y los intermediarios de algún modo pudieran ser ignorados, evitando el monopolio del precio.

En otro orden de ideas, desde 1963 la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), establecieron formalmente la Comisión Codex Alimentarius, con el objetivo de fomentar a escala global la seguridad alimentaria. Esta comisión ha elaborado un compendio de normas, directrices y códigos de prácticas destinados a salvaguardar la salud del consumidor y garantizar que las prácticas comerciales sean equitativas en el intercambio de alimentos; las mismas que certifican la seguridad y la salud de los productos que se van a consumir, lo cual refuerza el comercio internacional y la salud pública (OMS-FAO, 2011).

En el caso específico de la leche y sus derivados, varias de las normas del Codex Alimentarius se han convertido en referencia habitual para el comercio internacional. Entre los aspectos que abordan se incluyen la composición, la higiene, el etiquetado y los métodos de

análisis de productos como la leche, la mantequilla, el queso y otros derivados. El rol del Codex es especialmente importante para los países en desarrollo, puesto que facilita asegurar un comercio equitativo y la existencia de información clara sobre productos rechazados debido a motivos de seguridad.

A este respecto, Restrepo et al. (2021), como se citó en Díaz et al. (2025) indica que estos estándares establecidos por el Codex Alimentarius consideran la higiene durante la producción, el etiquetado y la identificación de los productos, el control de calidad, el empleo de aditivos alimentarios y la regulación de residuos provenientes de fármacos veterinarios; por lo tanto, su aplicación asegura que los productos lácteos sean seguros y tengan una buena calidad para ser consumidos por humanos.

En este sentido, Díaz et al. (2025) llevaron a cabo un estudio con enfoque cuanti-cualitativo, centrado en una revisión bibliográfica y documental, cuyo objetivo fue analizar el efecto de la aplicación de las regulaciones del Codex Alimentarius en las pequeñas empresas (Pymes) productoras de lácteos, como método para fortalecer su administración comercial. Este fue enfocado en los productores de queso de pequeña escala de la parroquia Cebadas, en la provincia de Chimborazo de Ecuador. Para ello se realizó una encuesta a 19 de los 40 pequeños empresarios lácteos registrados por el gobierno local de esa parroquia.

Los resultados del estudio mostraron que la mayor parte de estos productores no cumplen completamente con las regulaciones del Codex

Alimentarius, lo cual limita la capacidad para vender sus productos en términos competitivos. Esta falta de cumplimiento obstaculiza el acceso a mercados nuevos, particularmente a los más formales, y tiene un efecto negativo en sus niveles de venta y rentabilidad.

En cuanto al nivel de cumplimiento de la normativa, se encontró que de los 19 pequeños empresarios encuestados: solo el 16% presenta un cumplimiento elevado (entre 90% y 100%), considerado altamente satisfactorio; un 31% cumple de manera satisfactoria (entre 58% y 70%); el 37% alcanza un cumplimiento medianamente satisfactorio (entre 38% y 56%); y el 16% presenta un cumplimiento insatisfactorio (entre 0% y 15%). Estos resultados se resumen en la siguiente Tabla:

Tabla 18
Distribución porcentual de cumplimiento de normas Codex Alimentarius en Cebadas.

Nro. Pymes queseras	Porcentaje de la muestra	Margen porcentual de cumplimiento de normas	Calificación
3	16%	Entre 90% y 100%	Altamente satisfactorio
6	31%	Entre 58% y 70%	Satisfactorio
7	37%	Entre 38% y 56%	Medianamente satisfactorio
3	16%	Entre 0% y 15%	Insatisfactorio
19	100%		

Nota. Adaptado de “Codex Alimentarius: estrategia para mejorar la gestión comercial en pequeñas empresas de derivados lácteos”(pp. 1904-1934), por B. Díaz, et al., 2025, *Reincisol*, 4(7), [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)1904-1934](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)1904-1934)

De acuerdo con estos datos, se infiere que más del 50% de las Pymes de la parroquia Cebadas no acatan los estándares del Codex Alimentarius adecuadamente. Esto demuestra que sus procesos de producción tienen estándares de calidad bajos, lo que impide competir en mercados más rigurosos.

Lo anteriormente expuesto coincide con los argumentos de Enríquez (2021) como se citó en Barba (2023) cuando expresa que es necesario coordinar a los queseros para que se agrupen con el objetivo de producir con calidad. Esto significa implementar un sistema de gestión moderno, tanto a nivel administrativo-financiero como tecnológico, que les permita optimizar la calidad del producto y conseguir la certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). De este modo, tendrían más facilidades para acceder a mercados formales con una mayor competitividad en términos de precios y una comercialización equitativa y sostenible.

Adicionalmente, la investigación examinó otros elementos relevantes que el Codex Alimentarius considera fundamentales para asegurar que los productos lácteos, como el queso, sean seguros y de calidad para el consumo humano. Se consideraron elementos como la localización de las queserías, el ordenamiento de sus espacios, la suficiencia de su infraestructura, la calidad de la ventilación, el estado óptimo de los baños, el acceso a agua potable y vapor limpio, así como una adecuada gestión de los desechos líquidos y sólidos.

Asimismo, se revisaron los equipos y utensilios empleados en la producción y se observó que en su mayoría se encuentran en buenas condiciones, que se limpian correctamente y satisfacen los requisitos fundamentales de higiene. Así también, lo relacionado con el envasado, el etiquetado, la conservación, el transporte y la forma en que los productos se distribuyen en el mercado, entre otros pasos cruciales del proceso. Todo esto tiene una influencia directa en la calidad del producto final que llega a los hogares.

Se reconoció además, que si existen controles, como supervisiones, registros o pruebas, que garanticen la calidad. Estas prácticas contribuyen a asegurar que cada queso esté en conformidad con las normas internacionales y que los clientes puedan tener confianza en lo que adquieren.

No obstante, el estudio también mostró varias debilidades. El control de plagas, el drenaje y la disposición de aguas residuales, la ventilación de las instalaciones, la limpieza del refrigerador y el manejo del agua son algunos elementos fundamentales en los que muchas queserías tienen problemas. Además, enfrentan dificultades para usar correctamente los suministros destinados a la higiene del personal.

De igual modo, se identificaron dificultades en el proceso de producción del queso: escasa supervisión de la salud de los trabajadores, falta de capacitación sobre buenas prácticas de manufactura, señalizaciones insuficientes o inadecuadas, errores en la gestión de la

materia prima (como descongelar incorrectamente) y deficiencias en el transporte, distribución y almacenamiento. Además de esto, se debe considerar la falta de laboratorios para el control de calidad, una escasa capacitación del personal en temas técnicos y una insuficiente formación sobre higiene y control.

Todas estas fallas evidencian que todavía queda mucho por mejorar. Pues, el incumplimiento de las normas del Codex Alimentarius en estas pequeñas empresas lácteas obstaculiza su desarrollo comercial, dificulta la entrada a mercados más grandes, por ende, tiene un impacto directo sobre los ingresos y la calidad de vida de quienes producen queso en la parroquia Cebadas.

3.3. Prácticas sencillas para fortalecer la comercialización de productos lácteos en Cebadas

La mayoría de los productores lecheros de la parroquia Cebadas son familias trabajadoras y comprometidas con lo que hacen. Ellos conocen bien las dificultades que enfrentan en la producción y comercialización de la leche y sus derivados. Sin embargo, su realidad puede ser convertida en una oportunidad para mejorar poco a poco su actividad, a través de acciones prácticas, pensadas según sus propias posibilidades, para avanzar hacia una producción más competitiva, fortaleciendo su presencia en los mercados locales y regionales.

De hecho, ya se han logrado avances importantes en este aspecto. Según lo señalado por Ortiz (2025), en su análisis sobre la evolución del hato ganadero, la provincia de Chimborazo pasó de 285.000 a 344.000 cabezas de ganado entre 2022 y 2023, lo que representa un crecimiento significativo. Sin embargo, este aumento no debe ensombrecer la importancia de seguir trabajando en la productividad, ya que es un factor clave para el desarrollo del sector.

Así pues, una de las vías más factibles para progresar es implementar prácticas que sean accesibles y que busquen cumplir con los estándares de calidad establecidos por el Codex Alimentarius enfocadas en avanzar con firmeza utilizando lo que se tiene a la mano, como es el conocimiento de la comunidad y promoviendo el trabajo en equipo, sin necesidad de hacer grandes inversiones o cambios drásticos.

Por ejemplo, una acción efectiva y específica sería optimizar la organización del área de producción. Mantener las áreas de producción lejos de sitios como baños, corrales o basureros puede prevenir la contaminación y mejorar la presentación del ambiente laboral. Asimismo, no se necesita de productos químicos caros para controlar plagas; simplemente cubriendo las grietas, deshaciéndose de los charcos y conservando la basura en recipientes cerrados, se puede lograr un cambio significativo.

La aplicación de un etiquetado básico y responsable es otro elemento muy importante. No solo se ayuda a cumplir con una norma

sanitaria al ponerle una etiqueta en la que consten el nombre del producto, la fecha de producción y los datos del productor, sino que además se genera confianza en quien lo consume y orgullo en quien lo produce. Es un aspecto que mejora la imagen del producto.

Respecto al agua que se emplea en los procesos de producción, hervirla o filtrarla previamente a su utilización es una solución factible y económica cuando no se dispone de agua potable. Esta simple acción puede repercutir de manera importante en la seguridad de los productos, protegiendo la salud no solo de los consumidores, sino también de las familias productoras.

Todos estos factores considerados, coinciden con lo planteado por Barba et al. (2023) en el estudio: Línea base para la intervención de proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas. En el cual se destaca que a pesar de los numerosos retos que enfrentan los pequeños productores, poseen también potencial humano, conocimientos tradicionales y compromiso con la comunidad. El estudio, más allá de las cifras, invita a ver a los productores no como beneficiarios pasivos, sino como actores principales del cambio, con la capacidad de modificar su realidad si cuentan con un acompañamiento técnico apropiado, el reconocimiento de sus habilidades y el acceso a oportunidades específicas para desarrollarse y afianzarse en la industria láctea.

Por consiguiente, la formación de la comunidad es un componente clave, que no necesita muchos recursos. Con la asistencia de técnicos locales, personas con experiencia o incluso en encuentros entre productores, llevar a cabo talleres prácticos y sencillos puede ser de gran ayuda. Los espacios de diálogo, que fomentan el aprendizaje en conjunto y valoran los conocimientos locales, pueden abordar asuntos como la higiene en la producción, el uso adecuado de etiquetas, el control de calidad y las tácticas elementales de comercialización.

3.4 Avances y obstáculos en el mercado lácteo andino ecuatoriano

La región andina de Ecuador es clave en la producción lechera del país, destacando las provincias de Pichincha, Chimborazo y Manabí. En esta zona, la comercialización de productos lácteos constituye un sector dinámico que cumple un papel relevante tanto en la economía local como en la nacional, con énfasis en la producción diaria, el consumo interno y las oportunidades de exportación. En la actualidad, este sector atraviesa una etapa de transformación que combina avances significativos con problemas estructurales que aún necesitan ser atendidos.

Un ejemplo reciente que marca un avance importante fue la exportación, en mayo de 2025, de 19.000 litros de leche UHT (Ultra High Temperature) desde Ecuador hacia El Salvador. Este hecho representa no solo un acontecimiento comercial, sino también una señal del potencial que tiene la industria láctea nacional para posicionarse en

mercados regionales e incluso globales. Este logro refleja el trabajo articulado entre entidades como la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad), el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y los propios productores del país, desde pequeños ganaderos hasta grandes empresas, todos comprometidos con altos estándares de calidad (Ortiz, 2025).

A pesar de este avance, Ortiz (2025) advierte que el reto más importante sigue siendo mejorar la competitividad del sector, haciéndolo más sostenible, inclusivo y con mayor capacidad de generar valor agregado. Así lo confirman Andrade et al. (2023) al reseñar que se puede llegar a una mejor competitividad en el sector de productos queseros optimizando los sistemas de comercialización. Para esto es fundamental, poner en marcha estrategias de distribución eficaces que disminuyan los costos logísticos y reduzcan los tiempos de entrega. Al mejorar la administración de inventarios y acortar la cadena de suministro, se responde con más agilidad a lo que el mercado demanda, lo que posibilita a los productores queseros ajustar su oferta rápidamente a las variaciones en la demanda.

A decir de Ortiz (2025) mejorar la competitividad implica, no solo aspectos técnicos o comerciales, sino también una observación más humana sobre quienes están detrás de esta cadena productiva. Según el Centro de la Industria Láctea en 2024, más de 1,2 millones de personas participan en actividades relacionadas con la leche, muchas de ellas en zonas rurales, donde esta labor es la principal fuente de sustento. A su

vez, con base en las cifras oficiales presentadas en el Foro Lácteo 2025, organizado por la Universidad San Francisco de Quito, el sector genera cerca de 488.000 empleos formales y representa casi el 8% del PIB agropecuario, consolidándose como uno de los pilares del sistema alimentario ecuatoriano.

De otro modo, se percibe que en el sector aún persisten obstáculos importantes. Uno de ellos es que gran parte de quienes producen leche en Ecuador son pequeños ganaderos; cerca del 80% de ellos operan en condiciones de informalidad, y a pesar de ser la mayoría, solo generan el 20% de la leche total del país. El restante 80% de la producción está en manos de grandes actores que concentran recursos y tecnología (Díaz, 2023 como se citó en Ortiz, 2025). Además, el perfil del productor para 2024 revela carencias en educación: el 52,5% de los productores tiene apenas educación primaria (Ortiz, 2025). Esta situación limita el acceso a procesos de capacitación y tecnificación, fundamentales para mejorar la calidad del producto y las condiciones de comercialización.

Otro obstáculo para la competitividad es la alta informalidad: se calcula que el 50% de la leche producida en el país no pasa por canales formales. Esto limita su aprovechamiento para procesamiento con valor agregado y disminuye la calidad y salubridad de lo que llega al consumidor, pudiendo provocar enfermedades y afectaciones a la salud. Como señala Verónica Chávez, directora ejecutiva del Centro de la Industria Láctea (citada en Ortiz, 2025), “el problema no es que falte

leche, sino que una gran parte de ella no es captada por el sistema formal” (s/n), lo que frena las oportunidades de desarrollo del sector.

Por lo antes expuesto, es evidente que ser parte del sector formal lácteo tiene una serie de ventajas, pues la formalidad permite el mejoramiento constante de la industria, potencia la competitividad, innovación y uso de herramientas tecnológicas para perfeccionar los procesos de producción, brinda oportunidades de expansión en el mercado nacional y global, valora a cada eslabón que forma parte de la cadena y cuida la salud y alimentación del consumidor.

La distribución geográfica de la producción también muestra desigualdades para el sector. Las provincias de Pichincha, Chimborazo y Manabí concentran el 37% de la producción nacional, convirtiéndose en puntos estratégicos no solo para el ordeño, sino también para el procesamiento y comercialización. En términos de ingresos, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censo, para 2023 Pichincha encabeza con ventas que superan los 87 millones de dólares, seguida por Guayas, lo que evidencia la concentración de capacidades productivas y de mercado en ciertas regiones (Ortiz, 2025).

A este problema se suman los elevados costos de producción, influenciados por factores climáticos y por el alto precio de los insumos necesarios cuando el pasto natural escasea. Esta situación aumenta los gastos para los productores, quienes además deben operar en un contexto de precios controlados, lo cual dificulta su rentabilidad y limita

su competitividad frente a mercados internacionales (Ortiz, 2025). No obstante, el nuevo precio mínimo de \$0,5043 por litro de la leche cruda fijado en junio 2025 por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de Ecuador, coloca a este país en una posición intermedia respecto a otros vecinos en América Latina, generando debates sobre competitividad y sostenibilidad económica.

A todo esto se añade que el crecimiento de la productividad del sector no se debe a avances en tecnología o eficiencia, sino únicamente a un incremento en la cantidad de animales. Erika Zárate, representante de la FAO confirma esto al aseverar que la escasa productividad es resultado de una baja tecnificación y de una falta de innovación en los procedimientos (citada en Ortiz, 2025). También apuntó la vocera, que Ecuador no tiene la capacidad ni la ubicación para competir tanto por volumen, pero sí puede hacerlo en lo que respecta a diferenciación; ya que el país no tiene la misma capacidad de producción masiva que otras naciones, aunque sí tiene un gran potencial para sobresalir en otros aspectos.

Esto implica que, en vez de intentar producir más que sus principales competidores, Ecuador puede enfocarse en brindar productos con características únicas y de alta calidad, lo que le permitirá destacarse en el mercado. Por esta razón, supone el uso de la variedad climática, la abundancia de sus recursos naturales y el conocimiento práctico de los productores para elaborar alimentos que sean auténticos y que satisfagan elevados parámetros de seguridad e imagen.

Para el sector lácteo, esta táctica podría llevar a la creación de quesos artesanales con un carácter local, yogures de sabores típicos u artículos orgánicos que se alineen con las tendencias del consumo saludable. Así, el país podría establecerse según la calidad y el valor cultural de lo que brinda, en lugar de competir solamente por precio, ganando mercados dispuestos a pagar más por bienes variados y bien elaborados.

Frente a todo este panorama, resulta fundamental seguir apostando por un modelo de producción lechera que sea justo, solidario y viable en el tiempo. Esto pasa por apoyar a los pequeños productores, fomentar la asociatividad, mejorar la infraestructura rural, y avanzar en procesos de formación técnica adaptados a la realidad de cada comunidad. El reciente avance en exportaciones puede ser el inicio de una nueva etapa para el sector lácteo ecuatoriano, pero solo será sostenible si se construye desde abajo, con una mirada integral que incluya a todos los actores.

3.5 Estrategias de mercado adaptadas a las queserías de Cebadas

3.5.1 Diferenciación de producto y marca

La diferenciación de productos es definida por Ortega (2025) como una estrategia centrada en la creación y comunicación de “características únicas en un producto a servicio, con el objetivo de destacar frente a la competencia y atraer la atención y lealtad del

consumidor” (p. 1). Dicho proceso conlleva la identificación y desarrollo de atributos, características, beneficios que distinguen a un producto en el mercado, a la vez de causar impresiones positivas hasta el punto de preferirse entre las alternativas disponibles.

Los elementos que intervienen en la diferenciación son: calidad, diseño, innovación, factores emocionales, de sostenibilidad y la marca, la cual de acuerdo con Armstrong y Kotler (2013), es un nombre, signo, símbolo o su combinación para identificar los productos o servicios y diferenciarlos de los de la competencia. También se asocia a la idea que los consumidores tienen de un producto.

En todo caso el propósito es establecer vínculos perdurables que vayan más allá de una transacción comercial. No es solo posicionar la marca en la mente del consumidor sino crear vínculos emocionales. Su importancia radica en que ayuda a los establecimientos comerciales a destacar y captar la atención de los consumidores entre opciones de productos similares; quienes le dan mayor valor son los que repiten las compras; ya que favorecen la adaptación a los cambios en las preferencias y tendencias del mercado. Al diferenciar un producto se le agrega importancia a la marca como imagen firme y positiva.

En Ecuador las empresas lácteas presentan ventajas competitivas ya que su consumo es masivo por ser un producto de primera necesidad, sin embargo, existe variada competencia, por lo que además de innovar con sus productos deben diferenciarlos y promocionarlos para aumentar

su visibilidad, crear y mantener una imagen de marca sólida, trayendo consigo beneficios a largo plazo. Pingos (2024) sostiene que específicamente la empresa láctea Santa Fe en Riobamba no posee una marca con posicionamiento en el mercado, no emplea estrategias adecuadas y no cuenta con consumidores familiarizados con la marca que es un aspecto importante para obtener credibilidad.

Las queserías rurales de la parroquia Cebadas tampoco tienen una marca que haga visible sus productos, motivo por el cual deben diseñar una que transmita la esencia de las mismas, para lograr hacerse de un lugar en la mente de los consumidores. Actualmente muchas unidades de producción se apoyan en las colaboraciones con creadores de contenido y participación en eventos populares, así crear vínculos emocionales con los consumidores y conseguir credibilidad. Debido al cambio constante que se presenta en el mercado de lácteos, es necesario innovar y adaptarse para satisfacer las necesidades que surjan para que la marca permanezca y sea competitiva.

3.5.2 Diversificación de productos

La diversificación de productos conforme lo expresa Pires (2025) es una estrategia que consiste en ampliar la oferta de productos o servicios y de esta manera, acceder a nuevos mercados y segmentos de clientes, lo cual influye en el incremento de ingresos y ganancias, esto debido al riesgo de depender de uno solo, por cuanto los consumidores cambian de preferencias y esto afecta al establecimiento.

Al respecto señala “diversificar su oferta le permite diversificar el riesgo y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado” (p. 1).

Entre las razones existentes para diversificar productos se tiene la expansión del negocio a nuevos mercados y se amplía la posibilidad de generar ingresos mayores; puede satisfacer las necesidades de diferentes consumidores al ofrecer variedad de productos o servicios, además de fidelizarlos. De igual manera, brinda oportunidades de crecer e innovar al extender la oferta actual, para ello se deben diagnosticar grupos demográficos y áreas geográficas a fin de conocer sus necesidades y preferencias y adaptar de ser necesario los productos o servicios a las mismas.

Como uno de los desafíos que presentan las queserías rurales de la parroquia Cebadas, es enfrentar la complejidad del escenario económico y los efectos del cambio climático que afecta la región, existe la necesidad de innovar en cuanto al desarrollo de productos de alta calidad a fin de posicionarse de nuevos segmentos de un mercado caracterizado por la inestabilidad a nivel interno y externo, como son la competencia, conflictos en la cadena logística internacional y en general el impacto de la crisis económica posterior a la pandemia por Covid-19, lo cual incide en los costos de producción, aunado a la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.

Los desafíos descritos, de acuerdo con Loja (2021) impiden el aprovechamiento del potencial que tiene el sector además de

obstaculizar su recuperación, sobre todo porque genera falta de motivación en la industria a pesar de la capacidad técnica, calidad productiva y talento humano que aseguran el crecimiento de la industria láctea nacional. Sin embargo, se traduce en la fidelidad del consumidor nacional hacia los productos lácteos por la incuestionable calidad, así como de la conciencia que hoy tiene respecto a la importancia de “incorporar la mayor cantidad posible de productos lácteos a su dieta diaria” (s/p).

Lo anteriormente expuesto representa una fortaleza para las queserías de la parroquia de Cebadas porque cuentan con la materia prima suficiente y de calidad para abastecer el mercado y la experiencia de los trabajadores que asegura el crecimiento de dichas unidades de producción. En este orden de ideas en un estudio realizado por Barba et al. (2023), en Pymes de producción láctea de Cebadas, consideró los recursos específicos que intervienen en el funcionamiento de las microempresas, los actores económicos que interactúan en la cadena productiva, las articulaciones entre actores, los productos lácteos fabricados por cada quesería, la innovación tecnológica y las relaciones con los productores de leche para el abastecimiento de materia prima.

También hace referencia al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT 2020-2030, donde expone que la parroquia Cebadas es una zona dedicada a la producción de leche (31.469 litros de leche por día), lo cual se considera una fortaleza para producir diferentes derivados de la leche. Según datos del PDOT 2020-2030 del GAD-P-

Cebadas la producción de leche diaria está por el orden de los 31.469 litros diarios y el procesamiento alcanza el 89,9% de los mismos, de acuerdo con los registros entregados por los 18 establecimientos estudiados.

Igualmente se refiere a queseras que solo elaboran queso fresco y deberán diversificar dicha producción para mantenerse en el mercado. El resultado de las encuestas aplicadas arrojó que el 89.9% está dispuesto a desarrollar otros productos, porque consideran que se comercializan bien. Esto significaría realizar esfuerzos para adoptar nuevas tecnologías que mejoren la producción y formas de llevar sus productos al mercado y procedimientos para el manejo de residuos, como el lactosuero, que además de incidir de manera positiva en la productividad, evitaría la contaminación del agua y del ambiente.

3.5.3 Alianzas y asociatividad comercial

Los retos que enfrenta la economía en la actualidad realzan la necesidad de que las empresas se orienten a asociarse comercialmente y realizar alianzas, donde dos o más empresas realizan un proyecto beneficioso para todas partes, generalmente para expandirse a nuevos mercados, ampliar la línea de producción o desarrollar ventajas competitivas.

La asociatividad radica en la alianza voluntaria de empresas o emprendedores a objeto de desarrollar actividades conjuntas, compartir

recursos para lograr objetivos comunes sin comprometer su independencia jurídica, además de mejorar los niveles de productividad, reducir costos, facilitar la negociación, incorporación de tecnología, innovación colaborativa, capacitación del talento humano y facilitar el acceso a recursos materiales y humanos especializados, captación de recursos financieros, optimización de estándares de calidad, desarrollo de nuevos productos y mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores. A esto se añade el hecho de enfrentar desafíos como la informalidad, atomización del mercado y baja capacidad de inversión.

Monteros (2024) expone que el concepto de asociatividad surge de la necesidad de agruparse dos o más personas con la finalidad de unir esfuerzos que los lleven a alcanzar objetivos que individualmente no podrían. A nivel empresarial la participación no afecta la independencia jurídica y autonomía de gestión para buscar un fin común. Generalmente, las empresas pequeñas suelen beneficiarse de estos procesos. Sin embargo, manifiesta el autor que dicho concepto no está totalmente desarrollado y esto es un obstáculo para que las empresas pequeñas aprendan de la experiencia de las otras y optimicen los recursos con que cuentan los miembros del grupo asociativo.

La asociatividad persigue mejorar las condiciones actuales de sus miembros. Este modelo, continúa explicando el autor citado anteriormente, surge para buscar soluciones a problemas comunes derivados de la necesidad de incorporar nueva tecnología, posicionarse

de nuevos mercados y tener acceso a información, lo que acarrea en algunos casos la pérdida de negocios por falta de capacidad instalada y operativa, este caso se presenta cuando grandes empresas necesitan adquirir productos en mayores cantidades y los pequeños productores o negocios no tienen la capacidad para atender la demanda.

Las condiciones que deben darse antes de asumir modalidades asociativas tal como lo expresa Monteros (2024) son: poseer un proyecto común, compromiso mutuo, objetivos comunes, compartir riesgos sin comprometer la independencia de cada miembro. Esto requiere un trabajo en conjunto, confianza y consenso de los miembros que dependerá del comportamiento del talento humano.

Por otra parte, también se presentan dificultades relacionadas con los aspectos socioculturales de la vida rural, desconfianza, fracasos en experiencias anteriores, poca participación, bajo nivel educacional de los miembros, dependencia del apoyo estatal, falta de autonomía de actores locales, ausencia de visión asociativa a largo plazo. Esto evidencia la presencia de factores de índole personal y conductual entre los miembros, Los beneficios no solo están los relacionados con lo económico, sino también culturales como proceso previo para mejorar la calidad de vida de los asociados.

En este orden de ideas, Sanabria y Salgado (2023), sostienen que en el sector rural urge modernizar, lo que conlleva la formulación y aplicación de procesos que mejoren “la calidad de vida de los

productores en cuanto a la educación, empleo, incorporación de valor a los productos, reconversión productiva y articulación a los mercados nacionales e internacionales” (p. 1). Respecto a los emprendimientos agropecuarios dependen de cómo se involucren en el proceso a través del cual puedan alcanzar beneficios relacionados con la disponibilidad de infraestructura, adopción de nueva tecnología, acceso a insumos y financiamiento, capacitación, manejo de información y comunicación.

La asociatividad ayuda a desarrollar capacidades sociales, productivas y de negocios en las comunidades rurales, por lo tanto se deben formular proyectos acordes con las transformaciones económicas, sociales, tecnológicas y ambientales globales, sin olvidar lo local, encaminados a integrar las unidades de producción, lo que implica evitar el individualismo, hacer uso de nuevas tecnologías a la vez de modificar la forma de trabajo rural, facilitar la organización, producir mayores cantidades a menor costo y formas de distribución de productos con el objeto de elevar los niveles de rentabilidad, competitividad y sostenibilidad. El propósito va más allá de obtener ganancias, sino de generar espacios que permitan a las comunidades rurales aprovechar las oportunidades del sector.

Optar por la asociatividad es una alternativa válida para mejorar la calidad de vida de la parroquia rural Cebadas del Cantón Guamote, provincia de Chimborazo, la misma como se ha dicho en reiteradas oportunidades tiene un alto índice de pobreza que amerita de alternativas que apoyen a su población para activar su economía basada en la

producción agropecuaria, principalmente en el rubro leche. Como es sabido existen aproximadamente 20 queseras, pero no cuentan con sistemas de gestión de calidad tecnológica y administrativa que las haga sostenibles, sin causar daños al ambiente.

En este sentido, los productores necesitan capacitarse para asumir el rol que deben desempeñar en el desarrollo rural de la parroquia, así crearían además capital social al realizar tareas comunitarias, buscar soluciones a la problemática que los afecta tanto en lo social, económico, ambiental y en relación con las desigualdades en el acceso a los mercados, el reducido tamaño de sus unidades de producción, y la desconfianza que genera estos procesos.

3.5.4 Uso actual de herramientas tecnológicas

La industria láctea debe estar en constante transformación a fin de adaptarse a los distintos factores tanto internos como externos mencionados anteriormente que les afectan, además del avance tecnológico y los cambios en las preferencias de los consumidores, por lo tanto, se requiere conocer dichas tendencias para tomar decisiones acertadas y anticiparse al futuro.

Entre dichas tendencias está el perfil del consumidor que actualmente se interesa no solo por el sabor y precio del producto sino también por el impacto que tiene en el ambiente, el valor nutricional y conforme lo expresa Delgado (2025) la ética en su producción, el uso de

etiquetas que indiquen el contenido, ya que los productos sin aditivos artificiales son los preferidos actualmente, asimismo los llamados funcionales como leches enriquecidas con vitaminas y minerales que demuestra interés por la salud de la población.

Lo anteriormente expuesto demuestra la importancia que el consumidor da a la trazabilidad y transparencia en los procesos de elaboración de derivados lácteos lo cual implica conocer de donde proviene la leche, las condiciones en que se produjo, el transporte. En este caso las herramientas digitales facilitan hacer seguimiento desde el sitio de producción hasta el punto de venta. De esta manera, se satisfacen los requerimientos del consumidor. Otro aspecto importante es el interés por las prácticas sostenibles, que a decir de Delgado (2025) se relaciona con “reducción de huella de carbono, uso responsable del agua, manejo ético del ganado y empaques ecológicos” (p.1), medidas que mejoran la reputación del negocio y aseguran su permanencia en el futuro.

En cuanto a avances tecnológicos, se está innovando a fin de redefinir los eslabones de la cadena de derivados lácteos conforme lo expresado por las citadas autoras que incluye el manejo del ganado, procesamiento, distribución y automatización, así como la utilización de datos en tiempo real e incide en la producción, haciéndola más eficiente, precisa y rentable. Se debe destacar los instrumentos para medir los parámetros como grasa, proteína, lactosa, conteo de células somática de forma digitalizada cuya precisión asegura la calidad de los productos y por ende eleva la confianza del consumidor.

Delgado (2025) resalta el uso de los robots de ordeño y los sensores colocados en las vacas que facilitan la recogida de datos sobre la salud, comportamiento y producción individual del animal cuyo objeto es realizar intervenciones preventivas lo cual favorece el rendimiento, optimizan el bienestar y disminuye el uso de medicamentos. Cabe destacar que las plataformas basadas en la inteligencia artificial son una herramienta eficaz para integrar datos sobre la producción, logística y finanzas que favorecen la toma de decisiones, e igualmente incide en la reputación de la marca. También se debe considerar el desarrollo de nuevos productos que atiendan las nuevas demandas del mercado.

Otro de los aspectos a considerar para el futuro de la producción lechera es la crisis climática debido a que los cambios de temperatura, los períodos de sequía cada vez más prolongados causan efectos negativos sobre la producción de pastos, la salud de los animales, la disponibilidad de agua, todo lo cual incide en la viabilidad de las explotaciones. Dicha situación conlleva tomar medidas para atenuar el impacto, entre ellas las prácticas ecológicas que armonicen eficiencia de la producción con la sostenibilidad del ambiente.

Según lo expresa Loja (2021) son de utilidad el uso de biodigestores, los sistemas silvopastoriles y la alimentación en base a residuos agroindustriales. Además, disminuir la emisión de gases de efecto invernadero que genera la fermentación entérica de los rumiantes como el metano. En este caso buscan solucionar con aditivos

alimenticios, mejoras genéticas y modificaciones en la dieta de los animales, sin afectar productividad.

Otras tecnologías que se proponen son la de reutilización del agua, sensores de humedad en suelos y sistemas de riego de precisión, las mismas repercuten en la utilización eficiente del recurso y por lo tanto lo asegura en los períodos de escasez. La huella digital hídrica o de carbono es otra forma de medir el impacto ejercido sobre el ambiente a través de una producción limpia.

Por consiguiente, como se ha mencionado, se debe prestar atención a la forma de distribución y consumo de los productos lácteos. El uso de plataformas digitales, el comercio electrónico entre otras, se están generalizando con resultados positivos, aunque abren nuevas posibilidades implica adaptación en cuanto a equipos, presentación de productos y formas de comunicación. De igual manera, las redes sociales ofrecen ventajas a los pequeños productores para captar consumidores sin necesidad de intermediarios, más si son gestionadas por profesionales del marketing.

Respecto a los supermercados y otros puntos de ventas físicos se transforman constantemente para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, por lo que procuran productos con valor agregado, razón por la cual los productores deben ofrecer diversidad en la oferta de productos, con sus debidas certificaciones de los atributos de que disponen. La demanda de productos artesanales como los quesos

tradicionales también se ha incrementado, de allí la importancia de dar a conocer las denominaciones de origen y procesos históricos de los mismos.

De acuerdo con Loja (2021) “estos productos, con narrativa y carácter, tienen un fuerte potencial en nichos gourmet, tanto a nivel local como en mercados de exportación” (p. 21). A esto se suma el interés de turistas por visitar regiones que han integrado producción, ventas directas con mejor atención que generan ingresos adicionales a la vez que favorece la visión de los turistas sobre el producto.

3.5.5 Principios básicos del marketing digital

El marketing digital es definido por Andrade et al. (2023) como una “herramienta clave para las empresas que buscan expandir su alcance y aumentar su presencia en línea. En particular, las pymes pueden beneficiarse significativamente, ya que les permite llegar a un público más amplio y competir con empresas más grandes” (p. 1257). Por su parte, Armstrong y Kotler (2013) consideran que es la “gestión de relaciones redituables con los clientes” (p. 5) con el fin de cautivar el interés de los consumidores porque el producto ofrecido satisface sus necesidades, igualmente presenta un valor superior, su precio es accesible y su distribución es eficaz. Al respecto señalan:

(...) el marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de

valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes. (p. 5)

De lo anterior se desprende la importancia de conocer lo que los consumidores necesitan a fin de ofrecerles productos con valor, que ayuden a crear relaciones sólidas con los clientes y posteriormente se convierte en ventas, utilidades y fidelidad, por lo que se logran beneficios para ambas partes. Para alcanzar estos objetivos se requiere en primer término conocer las necesidades y deseos de los consumidores y del mercado en general; los productos que ofrecen; el valor y la satisfacción, las relaciones creadas y por último los mercados.

En cuanto a las necesidades son una parte básica del ser humano. A su vez los deseos son la forma que toman las necesidades humanas y son mediadas por la cultura y la personalidad de cada individuo. Para ello se ofrecen productos, servicios, información e ideas con el objeto que se conviertan en una experiencia de marca con el consumidor. De igual manera los consumidores se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción de cada producto y es lo que los lleva a elegir uno de ellos. De no estar satisfechos buscan en la competencia el que mayor compense.

Para concretar este proceso deben existir relaciones e intercambio, es decir, obtener lo deseado y ofrecer algo a cambio, esto implica provocar una respuesta a una compra y que dichas relaciones sean duraderas para lo cual se requiere ofrecer un valor superior. Es un proceso que requiere distinguir las exigencias del consumidor, ofrecer productos, fijar precios y establecer canales de distribución eficaces.

Cabe destacar que no solo los oferentes de un producto hacen marketing, también los consumidores cuando hacen sus indagaciones sobre un determinado producto, al solicitar información a las empresas. Para hacerlo de manera eficiente las tecnologías digitales, teléfonos inteligentes, sitios web y redes sociales permiten a los usuarios tener experiencias interactivas, por lo que se debe prestar atención no solo a las relaciones con clientes, sino gestionar sus relaciones, saber llegar a ellos y tener contacto entre sí.

En el caso de las unidades de producción láctea permanentemente se enfrentan a la competencia en el mercado y cambios en las preferencias de los consumidores. Andrade et al. (2023) estudiaron las pequeñas empresas productoras de lácteos (queso) de la Parroquia Cebadas en la Provincia de Chimborazo donde determinaron que no se aplican estrategias de marketing digital, aunque se ha incrementado la infraestructura tecnológica, pocas utilizan la digitalización en sus negocios impidiendo la expansión y la competitividad en los mercados cada vez más cambiantes.

Por esta razón, Andrade et al. (2023) sugieren que la incorporación de “estrategias de marketing digital puede ser decisiva para mejorar la visibilidad de las Pymes en este mercado altamente competitivo, en donde se exige calidad, atención y precios accesibles, para mantenerse en el mercado” (p. 1257). A través de ellas el cliente tiene acceso a las ofertas, promociones y nuevos productos sin necesidad de hacer presencia física en el establecimiento comercial, ni tener ayuda del personal de ventas.

En este ámbito existen numerosas herramientas para llegar a los consumidores de forma creativa y eficiente con la finalidad de crear y mantener conexiones directas. Las redes sociales y la optimización de motores de búsqueda (SEO), serían útiles para expandir su alcance y aumentar su presencia en línea al llegar a una mayor cantidad de personas.

El desafío que se presenta a las queserías de la parroquia Cebadas es la falta de organización de sus procesos productivos y su comercialización lo cual dificulta el acceso y permanencia en mercados cada día más exigentes en cuanto a calidad y precios accesibles. Igualmente, tomar en consideración lo propuesto por Rahmat (2024) en lo relacionado con la perecibilidad ya que la leche requiere una adecuada manipulación, almacenamiento y transporte para mantener la frescura; estacionalidad que permita planificar tanto la producción como su comercialización. El clima también puede afectar el rendimiento de la producción. Los cambios en el precio impiden predecir los ingresos y por último la competencia con grandes empresas.

3.5.6 Redes sociales y comercio electrónico

Las redes sociales se han convertido en un importante medio para promocionar pequeñas empresas. A pesar de ello según Morales et al. (2024) “pocas empresas en Ecuador están utilizando estos nuevos canales publicitarios para mejorar sus niveles de venta y posicionamiento en el mercado” (p. 1). Las mismas pueden definirse como estructuras desarrolladas en internet con el objeto de conectar a personas u organizaciones que tienen intereses afines, creando relaciones rápidas, sin jerarquía ni límites físicos.

Las plataformas permiten a creadores, marcas y pequeñas empresas planificar, publicar contenidos con mayor alcance para los usuarios y han logrado posicionarse como herramienta de comercio electrónico, Aunque requiere de una infraestructura tecnológica para gestionar operaciones complejas, permite desde la creación de tiendas físicas hasta las relaciones con clientes e impulsa un crecimiento sostenible. Ofrecen funciones para el manejo de inventarios, procesamiento de pagos, análisis de indicadores de eficiencia agilizando de esta forma los procesos.

Además, considera que las más usadas son Facebook, Instagram, X, LinkedIn y YouTube. Estas redes han tenido un impacto en la interacción entre organizaciones y clientes, en cuanto a promoción de marcas, generación de preferencias e incremento de las ventas utilizando los canales de comercialización del ciberespacio. La red social Instagram lidera la encuesta de redes sociales más utilizadas para

realizar transacciones en Latinoamérica. Los consumidores se enfocan en el precio del producto ofertado, los comentarios de otros compradores y la seguridad de las transacciones. Un factor importante es la recomendación de los productos, así contribuyen con la comunidad de emprendedores mediante la publicidad de boca en boca, ganando visibilidad. En la Figura 23 se muestran las redes sociales utilizadas en el sector lácteo de Ecuador.

Figura 23

Redes sociales en el sector lácteo.



Nota. Elaboración propia

Por otra parte, las herramientas de comercio electrónico contribuyen a gestionar tiendas en línea a través de programas como aplicaciones, plataformas y complementos que permiten organizar,

agilizar y automatizar las operaciones de una tienda de comercio electrónico. Estas herramientas utilizan editores de sitio web, software de gestión de inventarios, entre otras y facilitan la creación de tiendas con eficiencia, bajos costos lo cual incide en el aumento de los ingresos. En términos generales ayudan a llegar a más clientes en línea, crear experiencias de compras distintas, recabar información relevante, mayor horario de atención e integrar varias herramientas.

En este orden de ideas, Morales et al. (2024) mencionan entre las herramientas de comercio electrónico más utilizadas las plataformas de comercio electrónico, que son software utilizados para atender necesidades esenciales del negocio desde catálogos de productos hasta cumplimiento de pedidos. Debe ser de fácil uso, rápidas y confiables para asegurar la satisfacción del cliente. Otra plataforma es Shopify que incluye un constructor de sitios web con temas gratuitos y de pago, herramientas para ayudar a diseñar e implementar campañas de marketing digital, carritos de compras y venta multicanal.

La creación de contenidos puede aumentar de manera significativa la visibilidad de un sitio web y para ello se cuenta con herramientas como Canva para crear diseños atractivos de marca imágenes para promocionar una tienda. Con WordPress se puede desarrollar un blog para favorecer las relaciones con los clientes, establecer una marca y obtener comentarios y opiniones en el propio sitio.

Las pequeñas empresas también se benefician con el uso de herramientas de comercio electrónico para el funcionamiento interno, optimizar la comunicación entre los miembros y facilitar las operaciones. Para ello se han diseñado plataformas como Slack, que permite comunicarse en tiempo real sobre las tareas diarias, en casos de trabajar en lugares distantes. Asimismo, Coda ayuda a organizar proyectos internos. Las herramientas antes descritas, pueden ser utilizadas en las queserías rurales de la parroquia Cebadas considerando ciertos indicadores que las caracterizan.

Barba et al. (2023), en un estudio realizado en pequeñas empresas en la parroquia de Cebadas determinó que el 33% los ingresos mensuales provienen de la actividad láctea; el 44,4% de los establecimientos solo elabora queso fresco, los demás ofrecen de dos a cuatro productos. La producción de lactosuero es aproximadamente de 16605 litros, sin embargo, no le dan un uso comercial, como convertirlo en una bebida probiótica, sino que se considera un desecho que además contamina el ambiente.

De igual forma, concluyó que la relación egresos e ingresos presenta un balance no deficitario, aun cuando tiene dificultades para acceder a los mercados, así como también se determina que hay capacidad de ahorro y se pueden utilizar en herramientas tecnológicas que mejoren la producción, las ventas, todo lo cual repercute en los ingresos de las unidades de producción. Sin embargo, de acuerdo con dicho estudio el 83.3% de los establecimientos son gestionados por los

propietarios, quienes conocen tanto de producción como de comercialización, y solo 11.1% tiene un administrador responsable de los resultados lo que pudiera incidir en el manejo de herramientas tecnológicas.

Otro dato interesante que aporta el estudio realizado por Barba et al. (2023), en Pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas se relaciona con el hecho de que la mayoría manifiesta conocer el mercado de sus productos en cuanto a localización geográfica. Asimismo, tienen conocimiento sobre el manejo del precio de productos similares; saben que vender a través de intermediarios reducen sus ingresos por ventas. El 44,4% está dispuesto a utilizar estrategias de promoción y venta, pero requieren capacitación.

3.5.7 Marketing digital en empresas lácteas

Las empresas lácteas pueden beneficiarse con el uso de herramientas del marketing digital, las mismas según Esteban (2024), mejoran la recolección de datos sobre las preferencias de los consumidores, el rendimiento de las campañas que optimizan la toma de decisiones, además de aumentar la visibilidad de la línea, proporcionar mayor alcance al público con costos más bajos que los del marketing tradicional. Las estrategias para competir en mercados cambiantes se basan en identificar los potenciales clientes y sus necesidades, a partir de lo cual se crea contenido atractivo y relevante para ellos. La presencia en redes sociales debe estar dirigida a informar sobre los beneficios que

tiene el consumo de lácteos, a la vez de promover la interacción con la audiencia. Un ejemplo se ilustra con la Figura 24.

Figura 24

Marketing digital en empresas lácteas



Nota. Elaboración propia

Estos planes generalmente buscan recopilar información sobre consumidores potenciales, para ello se hace una segmentación de tres tipos: demográfica, es decir, se divide en grupos más pequeños interesados en el consumo del producto ofrecido; geográfica que establece regiones, provincias, tipo de hábitat, tamaño de población; y la psicográfica para captar personas interesadas en productos saludables, de origen natural, frescos y sostenibles.

En este contexto, se identifican los principales competidores: empresas multinacionales, marcas locales con imagen de proximidad,

marcas orgánicas o artesanales. También se determinan las tendencias del sector, como el aumento de la demanda de productos orgánicos, el interés por los productos de origen vegetal como alternativa a los lácteos, preferencias por productos sostenibles y éticos. Por último, el crecimiento del comercio electrónico de productos alimenticios.

En las redes sociales como el Instagram, pueden crearse publicaciones atractivas donde se muestre la calidad y frescura del producto, recetas y testimonio de consumidores. Facebook se utiliza para compartir imágenes, videos y textos sobre los beneficios de los lácteos, promociones y eventos en vivo como el proceso de elaboración de quesos. En TikTok es posible mostrar videos cortos sobre el proceso de producción y desafíos de usuarios. En YouTube también se publican videos sobre el proceso de producción, recetas y opiniones de consumidores. X es un servicio que propicia la comunicación mediante mensajes rápidos y frecuentes como posts con fotos, videos, enlaces y textos con clientes para conocer sus necesidades, por lo que es una extensión de la atención al cliente y una forma efectiva de marketing.

El blog corporativo permite la publicación de artículos sobre nutrición del producto, impacto sobre la salud y compromiso con la sostenibilidad. Es importante dar a conocer la historia de la marca a través de publicaciones que narren la historia de las queserías, el origen del producto y la conexión con la comunidad. Los boletines o Newsletters con contenidos sobre lanzamiento, promociones y eventos

especiales, ofertas, consejos sobre nutrición y sostenibilidad enviados por correo electrónico.

WhatsApp es otra plataforma que ha ganado adeptos en forma vertiginosa y es usada para producir campañas publicitarias rentables, es un tipo de marketing por mensajería, basta con tener una lista de contactos y utilizarla de forma adecuada. Es un canal de comunicación bidireccional, permite interactuar con los clientes, disminuir el tiempo de espera y aumentar el tiempo de respuesta, reducir gastos innecesarios en la generación de leads. Además, tiene la ventaja de su fácil navegación, comparte mensajes multimedia que son llamativos para los clientes, y envío de mensajes automáticos que facilitan el alcance de consumidores y optimizar el proceso. Los mensajes deben agregar valor a los clientes y estar personalizados.

Cuando el mercado está saturado por la oferta, se debe diferenciar el producto destacando el origen local y artesanal, el proceso de producción natural y sostenible. Mostrar las ventajas sobre innovación y producción saludable; promover prácticas sostenibles en la producción y empaquetado. En definitiva, al hacer marketing en redes sociales la propuesta de valor debe ser clara y dada a conocer en todos los puntos de contacto del cliente; evaluar de manera periódica los resultados para ejecutar acciones en función de lo obtenido; promover estrategias simples y efectivas, probar diferentes tipos de contenido y formatos en redes sociales y publicidad, con indicadores de medición.

Considerando las potencialidades y amenazas que presentan las unidades de producción de la parroquia Cebadas se debe tener presente el auge del agroecoturismo, una forma de hacer turismo que permite a los visitantes vivir experiencias directas con el entorno y los procesos de producción generando ingresos adicionales a través de ventas en el lugar. También trae beneficios porque los conecta con el lugar, les permite comprender la historia de la quesería, al crear conexiones personales, se fortalece el conocimiento de la marca y se logra fidelidad de los consumidores.

El marketing digital requiere para su óptimo funcionamiento una gestión efectiva en cuanto a dar respuestas a comentarios y mensajes en un máximo de 24 horas con el objeto de mantener la interacción; promover la interacción a través de encuestas, preguntas y retos a los clientes. Respecto a la medición de rendimiento, los indicadores utilizados son los likes, comentarios, visitas a los sitios web, clic en anuncios a ventas efectivas, apertura de boletines, número de clientes recurrentes, seguidores en redes sociales, entre otros.

Igualmente, es útil el uso de herramientas que permitan el envío de correos recomendando los productos, programar publicaciones, hacer seguimiento a la interacción de usuarios e identificar a los potenciales clientes para enfocar los esfuerzos en ellos. Por otra parte, todo plan de marketing debe ser sometido a revisión para adaptarlo de ser necesario en función de los objetivos previstos.

Conclusiones

A partir de la investigación realizada en las queserías rurales de la parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia del Chimborazo, Ecuador, se obtienen las siguientes conclusiones sobre su sistema de gestión productiva y organizacional:

- Las experiencias citadas de queserías rurales en América Latina, evidencian que estas iniciativas surgieron como una alternativa de aprovechamiento de la materia prima (leche) directamente en las propias micro, pequeñas o medianas fincas, con hatos de menos de 10 hasta más de 100 vacas Su estudio demuestra que son establecimientos artesanales de carácter familiar que en algunas regiones evolucionan hacia empresas asociativas, con modelo cooperativo, fundamentalmente.
- Los establecimientos de producción de quesos de Cebadas no responden a una lógica de emprendimientos comunitarios, sino que se les puede catalogar como Unidades Económicas Populares (UEP), su trabajo productivo se fundamenta en la experiencia empírica para la producción y comercialización del queso fresco con escasa orientación hacia una cultura empresarial estructurada o corporativa.

- La información recolectada evidencia la ausencia de una estructura organizacional formal (organigrama) en la mayoría de las queseras, excepto en la Asociación existente, esto se corrobora con las visitas de campo realizadas para el levantamiento de la línea base del proyecto (inocuidad del queso fresco).
- Los establecimientos de producción de queso se edifican sobre estructuras familiares, donde él o la jefe de familia (propietarios) son quienes lo dirigen y asumen varias funciones y responsabilidades, la pocas que delegan son a los miembros de su familia o al personal de confianza. Sin embargo, tampoco presentan características propias de una empresa familiar, más bien muestran la jerarquía ejercida desde la perspectiva de un modelo de organización de tipo lineal.
- En cuanto a su estatus legal, el proceso de regularización de los establecimientos queseros de Cebadas es muy diferente a los de Salinas de Bolívar. Solo una unidad opera bajo el marco de la Economía Solidaria (como Asociación), mientras que el resto se la puede catalogar como Unidades Económicas Populares de carácter familiar, conforme a la ley vigente.
- Como resultado del proyecto, recién se está organizando la Asociación de Productores de Queso de Cebadas, pero el proceso de consolidación de dicha organización avanza muy

- lento, pese a que urge el trabajo de implementación de BPM's, para establecer una marca única, comercialización conjunta, parametrización de los procesos de todas las queserías, entre otros aspectos fundamentales para garantizar la sostenibilidad del negocio.
- Los establecimientos lácteos estudiados no cuentan con estrategias para afrontar los problemas ambientales derivados del manejo inadecuado del lacto suero que es descargado a través de la red de alcantarillado hacia las fuentes hídricas de la parroquia, generando un impacto negativo.
- La Asociación de Trabajadores Autónomos de Cebadas “El Cebadeñito”, en sus 41 años de trayectoria (desde 1982), ha logrado consolidar su marca y de acuerdo con la LOEPS implementa una estructura organizacional que funciona, pese a que no se da el relevo generacional en la conformación y aceptación de nuevos socios.
- La empresa Lácteos Urquiza que procesa la mayor cantidad de materia prima con relación a las demás, tiene un mercado más extenso, es decir llega a la costa sur del Ecuador y poblaciones de la parte norte del Perú. Esto, evidencia una logística eficiente que permite mantener la cadena de frío de los productos hasta el consumidor final.

- Los factores para potenciar el desarrollo de los establecimientos lácteos en Cebadas, en su mayoría son considerados críticos, es decir, de gran influencia y a la vez influenciados por los distintos aspectos económicos, socio-empresariales, socioeconómicos, legales y ambientales originados en el entorno, los cuales deben ser tomados en cuenta para superar los diversos problemas que impiden proyectarse competitivamente en el mercado.
- La comercialización de los productos lácteos en Cebadas, a pesar de presentar debilidades, promueve el desarrollo económico de la parroquia, asegura la alimentación, genera fuentes de empleo y es una importante fuente de ingresos que incide en la disminución de la pobreza. Las labores inherentes a la producción de leche y su procesamiento son cotidianas en la vida de los pobladores y reflejan su identidad.
- En el proceso de comercialización es indispensable conocer el mercado donde se ofrece el producto, en el que una vez acordado un precio se realiza el intercambio. En la determinación del precio influyen tanto la demanda como la oferta y en otros casos la intervención del gobierno a través de controles. Generalmente, en los países en desarrollo la demanda de derivados lácteos crece constantemente por su valor nutricional, en el caso de la oferta, depende de variados factores como el clima y los costos de producción.

- En Ecuador el mercado de productos lácteos es altamente competitivo, sin embargo, los productores deben implementar estrategias efectivas para innovar, adaptarse y superar los desafíos que enfrenta relacionados con los controles y la calidad de los productos. En estudios realizados se determinó que la mayoría de los productores de la parroquia Cebadas no cumplen a cabalidad las regulaciones del Codex Alimentarius, limitando la competitividad, porque dificulta el acceso a los mercados lo que afecta las ventas.
- En consideración a lo anterior, se deben implementar prácticas sencillas para fortalecer la comercialización de productos lácteos en Cebadas, cumplir con los estándares de calidad, aprovechando el conocimiento que poseen sobre el proceso de producción, impulsar el trabajo de equipo y tomar medidas para mejorar la distribución del área de producción y de salubridad. Además, mostrar las especificaciones del producto.
- Por otra parte, las queserías de la parroquia Cebadas al igual que todo sector lácteo, enfrenta desafíos que van desde el cambio climático hasta la necesidad de incorporar tecnologías digitales y trabajar por la sostenibilidad, de allí que sea necesario determinar oportunidades y fortalezas; apostar por la innovación, pasando por la capacitación para anticiparse a los requerimientos del mercado. Otro aspecto a considerar es el aumento de la eficiencia que implica adoptar herramientas

tecnológicas y desarrollar productos que satisfagan la demanda de un mercado dinámico.

- También es importante mejorar los procesos para asegurar la calidad de los productos, ya que estas queserías se caracterizan por contar con recursos limitados, habilidades técnicas mínimas, poco conocimiento del mercado, insuficiente potencial para innovar, el uso no intensivo de la tecnología y baja producción los que la hace poco competitivas. Una vez superadas estas barreras pueden implementarse estrategias que aseguran el éxito de sus operaciones y les permita competir con productos de calidad.
- Otro aspecto relevante es enfrentar la saturación del mercado a causa del exceso de vendedores que cubren la demanda, en este caso se deben aplicar estrategias para diferenciar el producto y destacar la marca, dar visibilidad a las queserías con el propósito de captar nuevos consumidores y fidelizar los existentes. Existen diversas herramientas de marketing digital que pueden implementarse de acuerdo con las potencialidades de cada quesería, para darse a conocer al público y aumentar la presencia en línea. Entre las más usadas destacan las redes sociales: Instagram, TikTok, X, Facebook, WhatsApp, además de sitios web, correos, blogs, boletines o Newsletters. Independientemente de la que se seleccione, los contenidos deben atraer la atención del público, de esta manera puede

lograrse mayor visibilidad a los motores de búsqueda a fin de incidir en el aumento de las ventas.

- Hoy en día, el marketing digital es una gran oportunidad para que las empresas lácteas se den a conocer y lleguen a más personas. No se trata solo de vender, sino de mostrar la calidad, la tradición y el esfuerzo que hay detrás de cada producto. En Cebadas, estas herramientas pueden ayudar a que las queserías crezcan, se diferencien y conecten con clientes que valoran lo local, lo artesanal y lo saludable.

Bibliografía

- Alvarado, R. (2017). *Estudio de Mercado “Sector de la leche en el Ecuador*. Superintendencia de Control del Poder de Mercado. <http://www.scpm.gob.ec/biblioteca>
- Andrade, C. E., Paguay, E. P., Viteri, J. C. & Esparza, F. F. (2023). El sistema de mercadeo en pymes de producción láctea, como factor de competitividad y propuesta de marketing digital. *Código Científico Revista de Investigación* 4(2), 1240-1262
- Arguello, A y otros. (2020). *Administración de empresas. Elementos Básicos*. ISBN:978-1599973-562-7
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11ma.ed.). Pearson Educación México
- ARSA. (2023). *Resolución ARCSA-DE-2023-003-AKRG*
- ARSA. (2015). *Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG*
- AGROCALIDAD. <https://www.agrocalidad.gob.ec>
- Alcedo, J. y otros. (2020). *Gestión de negocios rurales. Material de aprendizaje. Proyecto FORMAGRO-Perú*
- Asociación del Queso Artesanal (ADQA) y otros (2017). *Desarrollo de la quesería artesanal en Uruguay Proyecto de reconversión de los generadores de vapor irregulares a calderas de agua caliente*. pp. 1

- Barba, D. y otros. (2013). *Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)*. Código Científico. Volumen 4
- Barba, D. Paguay, E. Cantuña G. & Esparza, F. (2023). Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo). *Código Científico Revista de Investigación*, 4(1), 506-532.
- Barragán, F. (2023). *Pequeños productores, ciudades y leche: desafíos en el abastecimiento alimentario en los Andes norte del Ecuador*. IAEM.
- Boucher, F. y otros (2007). *Organización y administración de la empresa rural*. pp 18-44
- Bucheli, V. y otros (2019). Producto 2: *Diagnóstico y benchmarking de la cadena de valor de leche y lácteos del Ecuador*. Consorcio AGRER-TYPSA. pp. 66-67
- Cadena, M. y Vargas, F. (2025). *Pistas para comprender la Utopía Salinera*. Grupo Salinas
- Carpio, R. y Gómez A. (2021). *Plan estratégico de Marketing Digital para la empresa de lácteos Sanblomar del municipio de San Sebastián de Buenavista Magdalena, período 2021-2026*. <https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/2e4c0d02-88cb-42db-bed8-e4bb0158ed59>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2014). *Planificación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. Mc Graw Hill.
- CEER. (2022). *Guía de producción de lácteos*. ASOBANCA-Ecuador.
- CFN. (2023). *Ficha Sectorial Leche y sus derivados. Subgerencia de análisis de productos y servicios*. <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cf>

n.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-Derivados.pdf

CIL. (2015). *La leche del Ecuador - Historia de la lechería ecuatoriana*. Publicación del Centro de la Industria Láctea del Ecuador.

CIL. <https://www.cil-ecuador.org>

Correa, C. (2020). *¿Cómo "activar" los sistemas agroalimentarios localizados en América Latina? Un análisis comparativo*. <https://hal.inrae.fr/hal-02821309/document>

Delgado, M. (2025). *Tendencias actuales en la industria láctea: lo que debes saber*. EkoMilk América. <https://ekomilk.us/tendencias-actuales-en-la-industria-lactea-lo-que-debes-saber/>

Díaz, B., Chafila, J., Moreta, L., y Esparza, F., (2025). Codex Alimentarius: estrategia para mejorar la gestión comercial en pequeñas empresas de derivados lácteos. *Reincisol*, 4(7), pp. 1904-1934. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)1904-1934](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)1904-1934)

El Espectador. (2022). *El potencial de las queserías rurales "cuaja" en las zonas PDET del Caquetá* (Redacción BIBO).

Esteban, C. (2024). *Plan de marketing digital para empresas lácteas que aumentará su presencia en línea*. LatitudSeo. <https://latitudseo.com/plan-de-marketing-digital-para-empresa-lactea/>

FAO-MAGA-AECIS(2011). *Manual 2 Buenas prácticas de Manufactura en la elaboración de productos*.

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cebadas. *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT 2020-2030*, Cebadas – Ecuador. pp.61 -68

- Hernández, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. ISBN 978-607-32-0702-7.
- Hernández, S. (2011). *Fundamentos de la Gestión Empresarial*. ISBN: 978-607-15-0616-0.
- INEC. (2024). *Estadísticas Agropecuarias*. Texto completo en <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>
- León, C. y otros. (2007). *Gestión empresarial para agronegocios, Edición electrónica gratuita*. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/318/ pp. 16-19; 24-27
- Loja, G. (2021). *Estrategia de diversificación de productos en el Modelo de Negocios de Fábrica de Lácteos El Paisano del Cantón San Fernando de la Provincia de Azuay Ecuador*. <https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/96a32136-28f2-4d70-8732-efc0e5f17f57/content>
- Méndez, J. (2005). *Fundamentos de Economía. Cuarta Edición*. Mc Graw Hill Interamericana. ISBN 970-10-4930-6
- Mochón, F. (2006). *Principios de Economía*. (3ra ed.). Mc Graw Hill. ISBN: 84-481-4656-5.
- Molinari, G. y Otros. (2018). *Las áreas funcionales en las organizaciones*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. ISBN 978-950-34-1619. pp. 24-43.
- Monteros. P. (2024). *Propuesta de estrategia de asociatividad para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro-Manabí Ecuador*. Maestría Profesional en Administración de Empresa. Universidad Andina Simón Bolívar.
- MPCEIP & GIZ. (2021). *Libro Blanco de Economía Circular de Ecuador*.

Norton, R. (2004). Política de desarrollo agrícola. Conceptos y principios. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma. ISBN 92-5-305207-4. <https://www.fao.org/4/y5673s/y5673s00.htm#Contents>

ONICET NORDESTE EN CHACO TV. Los quesos artesanales de Corrientes, un patrimonio a ser valorizado mediante la ciencia; (12 de diciembre de 2023 - 08:00 a. m.) <https://nordeste.conicet.gov.ar/los-quesos-artesanales-de-corrientes-un-patrimonio-que-busca-ser-valorizado-mediante-la-ciencia/>

Organización Mundial de la Salud (OMS)-Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2011). Codex Alimentarius. Leche y Productos Lácteos. 2da edición. Roma. ISBN 978-92-5-305837-2. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/0ea33d58-0d8a-4992-bc36-f7c222f3906d/content>

Ortega, C. (2025). Diferenciación de productos: Qué es y cómo lograrla. <https://www.questionpro.com/blog/es/diferenciacion-de-productos/>

Ortiz, L. (2025). El sector lácteo ecuatoriano: entre el hito exportador y los desafíos de competitividad. Revista Gestión. 7 de agosto 2025. <https://www.primicias.ec/revistagestion/analisis/sector-lacteo-ecuatoriano-leche-desafios-competitividad-101266/>

Pesantes, K. (2021). Ecuador, una nación de emprendedores que crean negocios de corta vida. *Revista PRIMICIAS*.

Pingos, P. (2024). La publicidad y promoción en el posicionamiento de la empresa láctea Santa Fe en la ciudad de Riobamba. Trabajo de Titulación. Universidad Nacional del Chimborazo.

Pires, J. (2025). Diversificar su oferta de productos y servicios. <https://rauva.com/blog/diversifying-your-product-service-offerings>

Presidencia de la República. (2014). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS. Registro Oficial 444 de 10-may.-2011 Última modificación: 12-sep.-2014

Presidencia de la República: Reglamento a Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Decreto Ejecutivo 1061 Registro Oficial Suplemento 648 de 27-feb.-2012 Última modificación: 22-mar.-2018

Rahmat, H. (2024). Comercialización de productos agrícolas: cómo llegar a los consumidores en un entorno competitivo. <https://fnb.tech/es/marketing-of-agricultural-products/>

RCR Red de Comunicación Regional-Perú 2023

Rodríguez, C. (2015). *Habilidades Directivas del Siglo XXI*. ISBN: 978-607-8561-10-0.

Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. Digital Publisher, 1, 191–200. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>

Sampieri, R. y otros. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed). Mc Graw Hill. pp. 91-92

Sanabria, N. y Salgado, L. (2023). Aproximación al concepto de asociatividad agropecuaria como desarrollo rural. Vértice Universitaria, vol. 25 No. 24. Enero-diciembre. <https://doi.org/10.36792/rvu.v25i94.68>

Serna, H. (2015) *Diagnóstico estratégico*. ISBN: 978-958-57332-7-5. FUMC-Fundación Universitaria María Cano-Colombia.

Soria, R. y Illingorth, V. (1989). *Queseras rurales en los Andes. La experiencia de Salinas-Ecuador*. IICA. pp. 9.10

- Tabares, A. (2018). *Factores de éxito o fracaso en el desarrollo agroindustrial rural. Estudio de caso proyectos agroindustriales en el Alto Oriente de Caldas.* pp.79-85
file:///C:/Users/DIEGO/Downloads/Factores+de+%C3%A9xito.pdf
- Tamayo, M. (2012). *Metodologia de investigacion pautas para hacer la tesis.* ICFES
- Villalba, C. I. C., Mercedes, N. Z. C., Sánchez, M. J. H., & López, S. E. R. (2020). Ventanilla única de comercio exterior y el impacto en las pymes exportadoras de cacao en el Santo Domingo de los Tsáchilas-Ecuador. *ConcienciaDigital*, 3(4.1), 73-85.
- Villalba, C. I. C., Sánchez, J. E. I., Valdez, L. A. M., & Vera, N. C. M. (2022). Importancia de los principios éticos en los negocios globales. In *Resultados Científicos de la Investigación Multidisciplinaria desde la Perspectiva Ética* (pp. 24-40). Editorial Grupo AEA.
- Villalba, C. I. C., Sánchez, M. J. H., Zambrano, C. M. N., & López, S. E. R. (2021). Modelo de calidad para el mejoramiento de la eficiencia en las instituciones públicas del Ecuador. *Ciencia Digital*, 5(1), 15-29.

Reseña de los autores

Diego Ramiro Barba Bayas

<https://orcid.org/0000-0002-5591-3777>

d_barba@epoch.edu.ec



Magister en Gerencia de Proyectos de Ecoturismo (Universidad Técnica de Ambato) Ingeniero de Empresas (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Profesor-Investigador: Gestión de Empresas de la Economía Social y Solidaria y Sostenibilidad Ambiental-Carrera de Administración de Empresas-FADE-ESPOCH.. Miembro de la Comisión de Titulación de la carrera de Administración de Empresas. Artículos Científicos Publicados. Experiencia Profesional: Gerente Regional del BNF Director Regional de Crédito del BNF Director Ejecutivo de la Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo Jefe Zonal INSOTEC Coordinador Patronato Amparo Social del Consejo Provincial de Chimborazo Director de AME-Regional 3 Gerente de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Centro (UCACCENTRO)

Carmita Efigenia Andrade Álvarez

<https://orcid.org/0000-0003-4507-425X>

candrade_a@esPOCH.edu.ec



Ecuatoriana, casada, residenciada en Riobamba, Máster Universitario en Inteligencia de Negocio, Magister en Informática Educativa e Ingeniera en Sistemas, he trabajado en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Cemento Chimborazo C.A. como Jefe de Personal y Liquidador de Roles, Técnico de Sistemas del Centro de Cómputo de la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), actualmente docente de Tecnologías de la Información y Comunicación I y II y Simulación Empresarial en la Facultad de Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, además soy miembro del grupo de investigación EMTIC (Empresa y Tecnología) en la misma institución.

Jimena Catalina Viteri Ojeda

<https://orcid.org/0000-0001-7049-8981>

jcviter@espoch.edu.ec



Ing. en Sistemas, Magister en Informática Aplicada. Docente Investigadora de la Facultad de Ciencias Pecuarias de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Miembro de la Comisión de Evaluación y Acreditación en la Carrera de Zootecnia, Miembro de la Comisión de Resultados de Aprendizaje en la Carrera de Medicina Veterinaria. Miembro del Grupo de Investigación EMPTIC (Empresa y Tecnología). Miembro del proyecto de investigación “Inocuidad Del Queso Fresco, Aprovechamiento Biotecnológico Del Lactosuero Y Gestión Empresarial En Las Unidades Productivas Del Gadp- Cebadas”, Miembro del proyecto de vinculación Ecomarketing y Neuroemociones.

Franqui Fernando Esparza Paz

<https://orcid.org/0000-0001-5864-1597>

franqui.esparza@esPOCH.edu.ec



Ingeniero de Empresas, Técnico Superior en Gerencia de Marketing, Máster en Dirección de Empresas Mención Proyectos, Diplomado en Emprendimiento Empresarial, Diplomado en Gerencia de Proyectos, Diplomado en Evaluación Financiera de Proyectos, Diplomado en Redacción y Publicación de Artículos Científicos. Director Unidad de Educación a Distancia (ESPOCH-FADE), Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Riobamba Ltda. (Gerente General), GADM cantón Alausi (Jefe Administrativo), Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba (Gerente General). MAGAP Proforestal (Analista de Proyectos Regional), Banco del Austro, S.A (Oficial de Negocios), Banco del Pichincha C.A (Jefe de Negocios), Inpapel Cía. Ltda., (Jefe de Comercialización e Importaciones), Filanbanco (Oficial de Crédito y Jefe Comercial), Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo (Asistente Técnico y Director Ejecutivo), MAG Profogan (Analista socio económico). En pregrado y posgrado Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ), Universidad Técnica de Ambato (UTA), Universidad Interamericana del Ecuador (UNIDEC), Instituto Técnico Superior República Federal de Alemania (ISTRA), Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), Asociación Flamenca de Cooperación y Asesoría Técnica (VVOB).

