



ESCUELA DE POSGRADOS

**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES LÁCTEOS DE LA MITAD DEL MUNDO-ASOPROLAMM**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Dirección de
Operaciones y Seguridad Industrial**

Profesor guía

Ing. Mauricio Rojas, MsC.

Autora

Tatiana Eloísa Quintana Mena

Año

2015

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Mauricio Rojas, MsC.

C.I.: 1708880495

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL MAESTRANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución, se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Tatiana Eloísa Quintana Mena

C.I.: 0502976319

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo realizar un análisis de la cadena de valor de la Asociación de Productores Lácteos de la Mitad del Mundo ASOPROLAMM con el fin de proponer mejoras para generar ventajas competitivas, a través del diagnóstico de las actividades de la cadena de valor, así como las estrategias genéricas que se emplean y los resultados de las mismas en cuanto a la competitividad.

Se entrevistó a los 19 socios activos de ASOPROLAMM, por medio de la aplicación de un cuestionario, posteriormente se analizó la información a través de indicadores, los cuales se manejaron por medio de una escala de 0 a 1, enfocándose en trabajar en aquellos indicadores cuyos valores eran menores a 0.75, ya que se consideraron que eran los más vulnerables.

Del análisis realizado, se determinó que los indicadores de la cadena de valor que necesitan mayor atención de las actividades primarias son logística de entrada y servicio postventa, mientras que los indicadores de las actividades de apoyo que se deben vigilar de cerca son administración de recursos humanos e infraestructura organizacional.

Mientras que las estrategias genéricas que se deben aplicar y ejecutar para generar ventajas competitivas son diferenciación y concentración.

Con respecto a la competitividad, se determinó que el principal problema que tiene los socios de ASOPROLAMM es la falta de cultura de ahorro y la falta de dedicación ya que tienen otras actividades económicas complementarias.

Para finalizar, se realizó una matriz FODA y un Plan de Mejoras en base a los resultados obtenidos anteriormente con la finalidad de generar ventajas competitivas para ASOPROLAMM.

ABSTRACT

This research work was to carry out an analysis of the value chain of the Association of Milk Producers of the Equator ASOPROLAMM to propose improvements to generate competitive advantages through diagnosis of chain activities value, and generic strategies used and the results thereof in terms of competitiveness.

He interviewed the 19 active partners ASOPROLAMM, through a questionnaire, then the information was analyzed through indicators, which are handled by providing a scale of 0-1, focusing on working on those indicators whose values were less than 0.75, as they were considered to be the most vulnerable.

From the analysis, it was determined that indicators of the value chain that need more attention from the primary activities are inbound logistics and customer service , while indicators of support activities to be monitored closely are human resource management and organizational infrastructure .

While generic strategies to be implemented and executed to generate competitive advantages are differentiation and concentration.

With respect to competitiveness, it was determined that the main problem with ASOPROLAMM partners is the lack of savings culture and lack of dedication as they have other complementary economic activities.

One SWOT matrix and an improvement plan based on the results obtained previously in order to create competitive advantages for ASOPROLAMM.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. Empresa.....	4
2.1.1. Definición de empresa.....	4
2.1.2. Clasificación y generalidades de las empresa.....	4
2.2. Valor.....	5
2.2.1. Definición de Valor.....	5
2.3. Cadena de Valor.....	6
2.4. Definiciones de Cadena de Valor en las Organizaciones.....	7
2.5. Componentes de la Cadena de Valor.....	11
2.6. Tipos de Actividad de la Cadena de Valor.....	14
2.7. Análisis de la Cadena de Valor.....	14
2.8. Ventaja Competitiva.....	16
2.8.1. Estrategias Genéricas.....	17
2.8.1.1. Liderazgo por Costos.....	17
2.8.1.2. Diferenciación.....	18
2.8.1.3. Concentración.....	20
2.8.2. Riesgos de las estrategias genéricas.....	20
2.8.3. Factores Externos e Internos para la Creación de Ventaja Competitiva.....	20
2.9. Análisis FODA.....	22
2.10. Asociatividad.....	22
2.10.1. Ventajas de la Asociatividad.....	23
2.10.2. Desventajas de la Asociatividad.....	23
2.10.3. Tipos de Asociatividad.....	23
3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	25
4. CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	28

4.1.	Generalidades ASOPROLAMM	28
4.2.	Resultados Cadena de Valor.....	29
4.2.1.	Actividades Primarias	31
4.2.1.1.	Logística de Entrada	31
4.2.1.2.	Operaciones.....	34
4.2.1.3.	Logística de Salida.....	35
4.2.1.4.	Mercadotecnia y Venta.....	37
4.2.1.5.	Servicio Postventa	39
4.2.2.	Actividades de Apoyo	39
4.2.2.1.	Adquisición.....	39
4.2.2.2.	Desarrollo Tecnológico.....	40
4.2.2.3.	Administración de Recursos Humanos.....	41
4.2.2.4.	Infraestructura Organizacional	42
4.2.3.	Resultados Globales Cadena de Valor	43
4.3.	Resultados de las Estrategias Genéricas	45
4.3.1.	Liderazgo en Costos.....	45
4.3.2.	Diferenciación.....	50
4.3.3.	Enfoque.....	52
4.3.4.	Resultados Generales Estrategias Genéricas.....	52
4.4.	Resultados Competitividad	54
4.5.	Matriz FODA.....	57
4.6.	Plan de Mejoras	59
4.7.	Análisis Valor Agregado Proceso Elaboración de Queso Fresco	60
5.	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1.	Conclusiones.....	62
5.2.	Recomendaciones	63
6.	REFERENCIAS.....	65
7.	ANEXO.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales debilidades de las Mipymes	5
Tabla 2. Definiciones de Valor	6
Tabla 3. Definiciones de Cadena de Valor	7
Tabla 4. Diferencias entre el Enfoque Tradicional y la Cadena de Valor en las Organizaciones	10
Tabla 5. Actividades Primarias de la Cadena de Valor	12
Tabla 6. Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor	13
Tabla 7. Tipos de Actividad de la Cadena de Valor	14
Tabla 8. Análisis de Valor Agregado por Actividades	15
Tabla 9. Factores de Costos	17
Tabla 10. Factores de Diferenciación	19
Tabla 11. Riesgos de las Estrategias Genéricas	20
Tabla 12. Tipos de Asociatividad.....	24
Tabla 13. Indicadores Actividades Primarias y de Apoyo	44
Tabla 14. Indicadores Totales Cadena de Valor.....	45
Tabla 15. Indicadores Estrategias Genéricas	53
Tabla 16. Indicadores Totales Estrategias Genéricas	54
Tabla 17. Resultados Generales Competitividad.....	57
Tabla 18. Matriz FODA de ASOPROLAMM	57
Tabla 19. Plan De Mejoras	59
Tabla 20. Análisis Valor Agregado Proceso Elaboración de Queso Fresco	61
Tabla 21. Resultados Globales Análisis de Valor Agregado.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de empresas nacionales según su tamaño	1
Figura 2. Factores para el Desarrollo de una Cadena de Valor	10
Figura 3. Componentes de la Cadena de Valor.....	11
Figura 4. Diagrama decisión de valor agregado	15
Figura 4. Factores Externos para la Creación de Ventaja Competitiva.....	21
Figura 5. Factores Internos para la Creación de la Ventaja Competitiva	21
Figura 6. Edad Representantes ASOPROLAMM	28
Figura 7. Género de los Representantes de ASOPROLAMM	29
Figura 8. Cadena de Valor ASOPROLAMM.....	30
Figura 9. Transporte de materia prima e insumos	31
Figura 10. Programación de Vehículos	32
Figura 11. Vías de Acceso	32
Figura 12. Almacenamiento Herramientas, Instrumentos y Equipos	33
Figura 13. Condiciones Almacenamiento Herramientas,	33
Figura 14. Inventario Materia Prima, Insumos y Materiales para la	34
Figura 15. Actividades de Producción	35
Figura 16. Mantenimiento Herramientas, Instrumentos y Equipos de Trabajo.....	35
Figura 17. Pruebas Herramientas, Instrumentos y Equipo de Trabajo	36
Figura 18. Logística de Salida.....	37
Figura 19. Mercadotecnia y Ventas	38
Figura 20. Servicio Postventa	39
Figura 21. Adquisición.....	40
Figura 22. Desarrollo Tecnológico.....	41
Figura 23. Administración de Recursos Humanos.....	42
Figura 24. Infraestructura Organizacional	43
Figura 25. Economía de Escala	46
Figura 26. Aprendizaje	47
Figura 27. Desbordamiento	47
Figura 28. Capacidad Productiva y Mano de Obra	48
Figura 29. Ubicación	49

Figura 30. Factor Institucional	49
Figura 31. Diferencia de producto/proceso/comercialización.....	50
Figura 32. Nexos.....	51
Figura 33. Oportunidad	51
Figura 34. Enfoque.....	52
Figura 35. Ganancias.....	54
Figura 36. Ahorro	55
Figura 37. Antigüedad	55
Figura 38. Actividades Económicas Complementarias	56
Figura 39. Prestigio	56

ÍNDICE DE ANEXOS

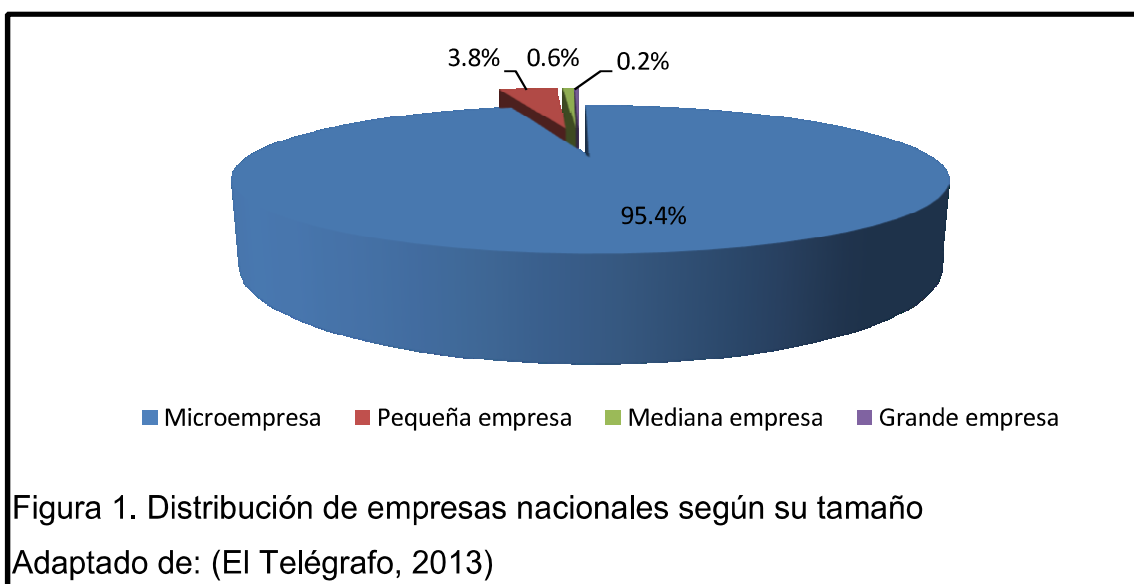
Anexo 1. Encuesta de Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad	69
Anexo 2. Análisis de Valor Agregado por Subproceso de Fabricación de Queso Fresco.....	75

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las diferentes naciones en América Latina, están enfocadas en el desarrollo de las actividades industriales realizadas por las Mipymes, debido a su significativa contribución al progreso de la economía, generando de esta manera fuentes de empleo y crecimiento económico (Revista Ekos, 2012).

Todo esto a pesar de una serie de obstáculos (Morillo, 2005), tales como: escaso nivel tecnológico, insuficientes estándares de producción, ausencia de normas, bajo acceso a fuentes de crédito formal, mano de obra poco calificada y bajo nivel de desarrollo organizacional (Revista Perspectiva, 2010).

Según información emitida por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el último Censo Económico de 2010, del total de empresas en el país, el 95.4% corresponde a microempresas, el 3.8% a pequeñas, el 0.6% a medianas y el 0.2% a grandes, tal como se pudo evidenciar en la Figura 1. (El Telégrafo, 2013).



Según el Servicio de Rentas Internas (SRI), en el año 2011 se registraron 27646 Mipymes, distribuidas principalmente en las Provincias de Pichincha y Guayas con un 43.29% y 40.46% respectivamente. La diferencia entre provincias radica en la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes (Revista Ekos, 2012).

Las Mipymes al tener una estructura más pequeña, pueden adaptarse rápidamente a los requerimientos del mercado y de los clientes, constituyéndose en una fuente de innovación constante con el objetivo de generar nuevas ventajas competitivas (Revista Ekos, 2012).

A pesar de las desventajas por las que atraviesan las Mipymes, algunas de ellas han acudido a trabajar bajo el modelo de asociatividad o encadenamiento productivo, el cual busca a través del trabajo de un grupo de empresas (generalmente de similar tamaño, sector, localización geográfica y/o etapa productiva), generar relaciones estratégicas de largo plazo (Segura, 2012).

Para el presente trabajo de investigación se trabajará con las micro empresas que conforman la Asociación de Productores Lácteos de la Mitad del Mundo ASOPROLAMM, la cual fue constituida oficialmente el 29 de marzo del 2010 mediante acuerdo N° 10-150 ante el Subsecretario de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO, con el objetivo de aumentar sus niveles de competitividad en el mercado a través del trabajo conjunto de cada uno de los miembros.

Dichas empresas se encuentran ubicadas en las poblaciones de Cayambe y Pedro Moncayo, Provincia de Pichincha, las cuales se dedican a la elaboración de productos lácteos como: queso fresco, queso mozzarella, yogurt y manjar. Estos productos son comercializados principalmente en el Cantón Cayambe y Quito.

A continuación se enlistan las diez y nueve micro empresas que participan activamente dentro de las actividades que se desarrollan dentro de la asociación:

- Quintac
- Herchan
- San Esteban
- Lucilita
- Lácteos La Pradera

- Fernandita
- San Luis
- Yaznan
- Productos Monteros
- Prolart´s
- La Florida
- La Fortuna
- El Tambo
- San Nicolás
- Prolad´s
- Productos Lácteos Durán e Hijos
- Uniqueso
- Bonanza
- Deligurt

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha planteado los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Analizar la Cadena de Valor de la Asociación de Productores Lácteos de la Mitad del Mundo ASOPROLAMM, con el fin de proponer mejoras para generar ventajas competitivas.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad del producto queso fresco de la Asociación de Productores Lácteos de la Mitad del Mundo ASOPROLAMM.
- Realizar un FODA de la Asociación de Productores Lácteos de la Mitad del Mundo ASOPROLAMM.
- Definir un plan de mejoras para la Asociación de Productores Lácteos de la Mitad del Mundo ASOPROLAMM.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Empresa

2.1.1. Definición de empresa

Según (Lindón, 1998), la empresa se define como un sistema donde se integran tres subsistemas: el económico, la gestión y el social; los cuales tienen como función crear o aumentar la utilidad de los bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

2.1.2. Clasificación y generalidades de las empresa

Según el Artículo 16 del (Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación, 2009), las empresas se clasifican en:

- Grande empresa: la organización de producción que tenga más de 200 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales superiores a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América
- Mediana empresa: la organización de producción que tenga entre 50 a 199 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América
- Pequeña empresa: la organización de producción que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares de los Estados Unidos de América
- Microempresa: aquella organización de producción que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América

Al margen del tamaño de las empresas, el gobierno ecuatoriano por su cambio en la matriz productiva, se encuentra apoyando el desarrollo de las Mipymes, razón por la cual designó a la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES determinar las principales debilidades, las mismas que se describen a continuación:

Tabla 1. Principales debilidades de las Mipymes

Generales	Internas
Baja productividad y competitividad	Insuficiente conocimiento del mercado
Instituciones públicas y privadas no responden a las necesidades del sector	Poca formación integral del recurso humano
Carencia de liderazgo de los sectores involucrados en el desarrollo	Falta de liquidez
Insuficiente infraestructura para el sector	Falta de un sentido asociativo
Insuficiente información estadística y técnica sobre el sector	Poco manejo de información
Marco legal desactualizado	Desconocimiento de nuevas tecnologías

Tomado de: Senplades

Para (Sánchez, 2008) las diferentes empresas deben generar respuestas cada vez más eficientes, procesos y estrategias que les permitan ser sostenibles en el tiempo y crecer en un mundo globalizado, donde el cliente tiene mayor poder de negociación y de él depende el éxito o fracaso de una empresa tras la entrega de un producto o servicio.

Las empresas están constituidas por una serie de actividades cuya suma se la conoce como Cadena de Valor.

2.2. Valor

2.2.1. Definición de Valor

Según (Francés, 2006), valor es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad que éste le proporcione, en una situación de libre mercado.

En la siguiente tabla, se cita algunas definiciones de valor

Tabla 2. Definiciones de Valor

Autor	Concepto
(Corfman, 1987)	El valor para el consumidor depende de la utilidad derivada de un ítem y de la inversión que se necesita para adquirirlo
(Zeithaml, 1988)	Valor es el juicio completo de un consumidor sobre la utilidad de un producto basada en su percepción sobre lo que se recibe y lo que entrega a cambio
(Monroe, 1992)	El valor percibido es un equilibrio entre la calidad o beneficios percibidos en un producto y el sacrificio percibido por el pago del precio
(Gale, 1994)	El valor para el cliente es la calidad percibida por el mercado corregida por el precio del producto

En base a lo citado anteriormente, se puede definir como valor la satisfacción del cliente por recibir un producto o servicio sin importar su precio.

2.3. Cadena de Valor

La Cadena de Valor, permite el análisis interno de la empresa, a través de desagregar las actividades que se realiza dentro de la misma para ofrecer un producto o servicio, dividiendo a la empresa en actividades de producción de valor (Carrión, 2007).

Tradicionalmente todas las empresas a nivel mundial, buscan lograr ventajas competitivas en sus negocios a fin de ser sostenibles en el tiempo, pero para lograrlas no se debe analizar la empresa como un todo, sino analizando cada una de las actividades que se realizan al interior de la organización.

Para cumplir con este precepto, el modelo más utilizado a nivel mundial es el de la Cadena de Valor, desarrollado en 1985 por Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard. El principal objetivo del modelo, es el análisis

de cada una de las actividades que realiza la empresa, con el objetivo de potenciar aquellas actividades que son fuentes de ventajas competitivas.

Porter tomó como referencia para el desarrollo de su modelo, el trabajo realizado a comienzos de la década de los 80's por Mckinsey & Company sobre el concepto de los "sistemas empresariales", que aseveraba que una empresa estaba conformada por una serie de funciones y que para comprender su desempeño se debía analizar cada una de las mismas comparándolas con las de la competencia.

En base al trabajo realizado por Mckinsey, Porter publicó el libro "Competitive Advantage", donde reveló que se debía descomponer cada función en las actividades individuales que componía la empresa, con el objetivo de identificar las diferentes actividades y determinar su relación entre sí.

2.4. Definiciones de Cadena de Valor en las Organizaciones

La herramienta analítica más utilizada para examinar la posición competitiva de una organización es la Cadena de Valor, cuyo objetivo es la creación de una ventaja competitiva sostenible (Diaz Villavicencio, 2006).

Varios autores definen a la Cadena de Valor, algunas de estas definiciones se exponen en la Tabla 3.

Tabla 3. Definiciones de Cadena de Valor

Autor	Concepto
(Iglesias, 2002)	Colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los "eslabones" de la cadena.
(SAP, PlaNet Finance, Grameen Ghana and Maata-N-Tudu, 2010)	Describe la gama completa de actividades que precisa un producto o servicio, desde su concepción, pasando por las fases intermedias de producción (que implican una combinación de transformaciones físicas y la aportación de los servicios de varios productores), hasta su entrega a los consumidores últimos y su eliminación final tras el uso.
(Lee Billings, Thiessen, &	La cadena de valor es una alianza de las empresas que

Witwicki, 2004)	colaboran en posición vertical para lograr una más gratificante posición en el mercado.
(SAGARPA - FAO, 2006)	Una red o alianza estratégica que se establece, formal o informalmente, entre un número de actores empresariales independientes que participan dentro de una o más cadenas productivas, incluyendo algunas ramas de servicio asociadas (dimensión diagonal), con el fin de producir bienes diferenciados y/o especializados, mantener relaciones de cooperación y coordinación sobre bases de reglas de juego explícitas (claramente definidas) e implícitas (arraigadas en la cultura y en la experiencia empresarial).
(Donovan, 2006)	Articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena.
(Porter, 2008)	Conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

De los conceptos citados anteriormente, se puede definir que la cadena de valor es el resultado de alianzas estratégicas entre empresas, las mismas que tienen como objetivo realizar el seguimiento a las actividades de producción, transformación y comercialización a fin de producir bienes/servicios diferenciados.

Según (Iglesias, 2002), las empresas participantes de la cadena de valor deben tener una visión compartida y metas en común, a través de objetivos específicos que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios.

Los integrantes de la cadena de valor deben trabajar bajo el principio de ganar-ganar (interdependencia), por lo tanto todos se beneficiarán de las decisiones tomadas en conjunto en base a la información compartida (Iglesias, 2002).

Según (Iglesias, 2002) para construir una cadena de valor exitosa se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones organizacionales:

- Edificar objetivo comunes
- Manejar flujos de información y retroalimentación de clientes y/o consumidores de forma interactiva
- Evaluar el desempeño de los integrantes de la cadena
- Beneficios para todos los involucrados, los cuales deben estar dispuestos a comprometer los recursos financieros para cumplir con los objetivos
- Mantener relaciones de trabajo cooperativas que en base a la se puedan cumplir los objetivos de la alianza

De forma general, se puede decir que el origen de las cadenas de valor se desarrollan en periodos de crisis cuando las industrias se sienten amenazadas (Iglesias, 2002) por los cambios en su entorno, razón por la cual deciden asociarse como una herramienta para alcanzar niveles de competitividad similares a las empresas de mayor dimensión o como una única alternativa de supervivencia (Liendo & Martínez, 2001)

Según (Iglesias, 2002), es evidente las diferencias que existen en cuanto a la gestión entre un sistema de negocio tradicional con respecto a la cadena de valor, donde se puede rescatar que la cadena de valor busca obtener productos diferenciados a partir de aportar valor/calidad, donde los miembros de la cadena trabajan de forma interdependiente a través de compartir información, tal como se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 4. Diferencias entre el Enfoque Tradicional y la Cadena de Valor en las Organizaciones

Tipo de Gestión	Enfoque Tradicional	Enfoque Cadena de Valor
Información Compartida	Escasa o ninguna	Amplia
Objetivo principal	Costo/precio	Valor/Calidad
Orientación	Productos	Productos diferenciados
Relación de poder	Desde la oferta	Desde la demanda
Estructura organizacional	Independiente	Interdependencia
Filosofía	Optimización interna	Optimización de la cadena

Tomado de: (Iglesias, 2002)

Existen tres factores claves para desarrollar una cadena de valor (Lee Billings, Thiessen, & Witwicki, 2004), como son: mejorar la calidad de los productos o servicios ofertados, hacer que los sistemas sean cada vez más eficientes y desarrollar productos diferenciados. Mediante la aplicación de estos tres factores, las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas sostenibles (Figura 2).

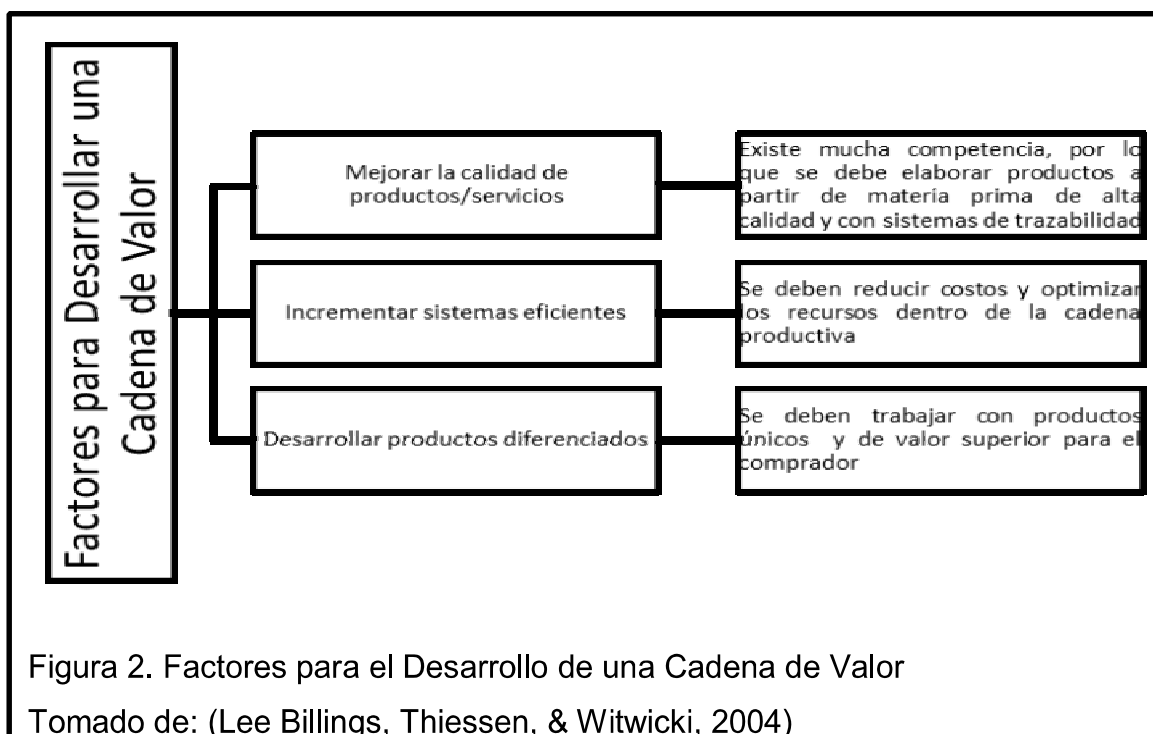


Figura 2. Factores para el Desarrollo de una Cadena de Valor

Tomado de: (Lee Billings, Thiessen, & Witwicki, 2004)

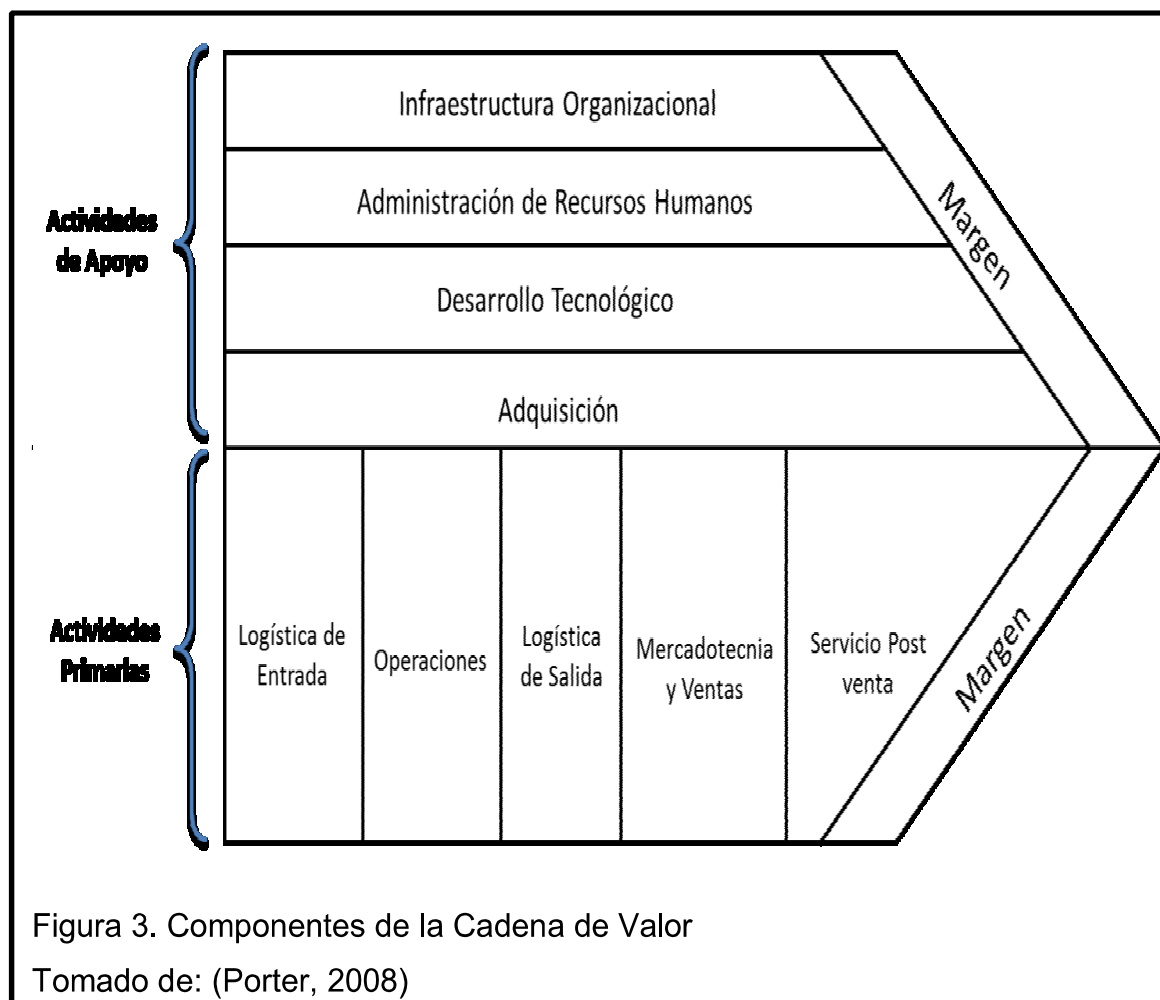
Es importante mencionar que al tratarse de productos alimenticios, trabajar con sistemas de trazabilidad eleva la calidad de los productos, ya que garantiza el seguimiento a través de toda la cadena productiva.

Según (Herr, Muzira, & OIT, 2011) una empresa que gestiona correctamente su cadena de valor es consecuencia de agregar valor a todos los productos mediante la combinación eficaz de sus recursos, a través de las distintas fases de la cadena, dando como resultado productos de alto valor.

2.5. Componentes de la Cadena de Valor

La cadena de valor despliega el valor total y está compuesta por actividades de valor y del margen, mediante las cuales se genera o apoya la producción de bienes/servicios que se ofrece a los clientes (Hitt, 2006).

A continuación la representación gráfica de la Cadena de Valor de Porter:



El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de realizar actividades de valor, mientras que las actividades de valor son las diferentes actividades que se desarrollan en una empresa (Web y Empresas, 2012), y pueden ser divididas en actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias están relacionadas directamente con el ciclo productivo de la empresa, es decir son aquellas que se encargan de la creación o entrega de un producto o servicio, las cuales son indispensables para lograr la ventaja competitiva en la industria, variando su importancia entre ellas con mayor o menor peso (Berrozpe Martínez).

Las actividades primarias están divididas en: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas y servicio post venta, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 5. Actividades Primarias de la Cadena de Valor

Actividad Primaria	Descripción
Logística de entrada	Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales <ul style="list-style-type: none"> - Recepción y almacenamiento de materia prima - Manejo de materiales y programación de transporte - Almacenamiento y control de inventario - Devoluciones a proveedores
Operaciones	Consiste en la transformación de los insumos en productos finales <ul style="list-style-type: none"> - Maquinado, ensamblaje y empaclado - Pruebas de control de calidad - Mantenimiento de la planta - Programación de la producción
Logística de salida	Consiste en la distribución de productos terminados <ul style="list-style-type: none"> - Almacenamiento de productos terminados - Programación de transporte - Transporte de productos - Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho - Procesamiento de órdenes
Mercadotecnia y ventas	Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a

	los compradores a través de estudios de mercado y venta <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad - Fuerza de ventas - Estudios de mercado - Fijación de precios - Selección y manejo de canales de distribución
Servicio post venta	Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de asesoría - Garantía y mantenimiento - Reparación y repuestos - Instalación y adiestramiento

Adaptado de: (Francés, 2006)

Las actividades de apoyo (Tabla 6), son aquellas que permiten que las actividades primarias se desarrollen y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí. Las cuales son: adquisición, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura organizacional.

Tabla 6. Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor

Actividades de Apoyo	Descripción
Adquisición	Compra de todos los factores productivos o insumos necesarios para desarrollar el proceso productivo
Desarrollo Tecnológico	Actividades agrupables (tecnología, know how, procedimientos, métodos, etc) que tiendan a mejorar el producto y el proceso. Por lo general están asociadas al departamento de I+D
Administración de Recursos Humanos	Reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y política de compensaciones del personal.
Infraestructura Organizacional	Constituida por actividades de administración general, planificación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, administración de la calidad, etc.

Adaptado de: (Berrozpe Martínez)

2.6. Tipos de Actividad de la Cadena de Valor

Dentro de las actividades primarias y de apoyo, existen tres actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva (Porter, 2008) tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 7. Tipos de Actividad de la Cadena de Valor

Tipo de Actividad	Descripción
Directas	Actividades directamente relacionadas con la creación de valor para el cliente. Por ejemplo: ensamble, maquinado de partes, ventas, publicidad, diseño de producto, investigación, etc.
Indirectas	Actividades que permiten que las actividades primarias se desempeñen de manera continua. Por ejemplo: mantenimiento, programación, operación de instalaciones, etc.
Aseguramiento de la Calidad	Aseguran la actividad de otras actividades. Por ejemplo: monitoreo, inspección, ajuste, etc.

Adaptado de: (Porter, 2008)

2.7. Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la Cadena de Valor es una herramienta sencilla al alcance tanto de la gran industria como de la Mipymes (Morillo, 2005), y su principal objetivo es la identificación de las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor (Carrión, Estrategia: de la visión a la acción, 2007).

Según (Tovar & Mota, 2007), existen tres tipos de actividades en un proceso: actividades que agregan valor al cliente, actividades que agregan valor a la operación y actividades que no agregan valor

En la siguiente tabla, se puede observar una breve descripción de cada tipo de actividad:

Tabla 8. Análisis de Valor Agregado por Actividades

Tipo	Descripción
Actividades que agregan valor al cliente/real (VAC)	Actividades que transforman físicamente al producto, contribuye al cumplimiento de requerimientos del cliente.
Actividades que agregan valor a la operación/empresa (VAO)	Vitales para el desarrollo del proceso, pero no relevantes para el cliente
Actividades que no agregan valor (SVA)	No aporta ni al cliente ni a la operación, se las debe eliminar o minimizar.

Tomado de: (Tovar & Mota, 2007)

Para poder clasificar las actividades que se realizan en una empresa (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007), desarrolló una herramienta de decisión de valor agregado, plasmado en el diagrama de la Figura 4.

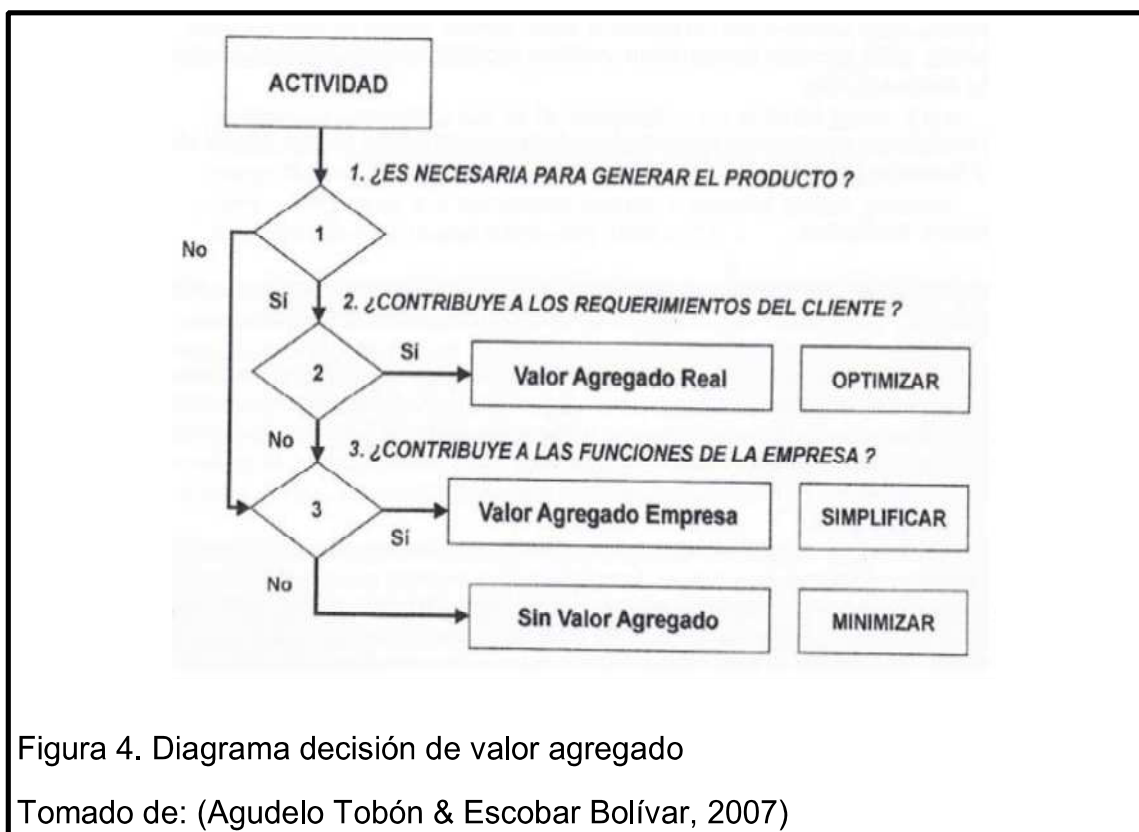


Figura 4. Diagrama decisión de valor agregado

Tomado de: (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007)

Al culminar con el análisis de las actividades que conforman la cadena de valor, se debe lograr mantener y/o potencial aquellas actividades que son fuente de

ventaja competitiva, mientras que se debe tomar acciones para eliminar aquellas actividades sin valor agregado.

Para lograr este fin, (Rodríguez, 2012) cita una serie de técnicas que permiten el levantamiento de información, tal como se puede describe a continuación:

- Entrevista: interacción verbal, que consiste en obtener información de la fuente.
- Cuestionario: preguntas ordenadas que buscan obtener información de la fuente.
- Revisión de registro: historial de lo que ha sucedido anteriormente.
- Observación: recolección de datos o información in situ para describir lo que se está detallando.

2.8. Ventaja Competitiva

La Ventaja Competitiva según (Guerras Martín & Navas López, 2007), se puede definir como “cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativamente superior para competir”.

Según (Porter, 2008), “Ventaja Competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto de otras compañías competidoras”.

Una ventaja competitiva debe ser (Mantilla, 2010):

- Difícil de igualar
- Única
- Sostenible en el tiempo
- Superior a la competencia
- Aplicable a varias situaciones

2.8.1. Estrategias Genéricas

Una estrategia es la búsqueda de una posición favorable (rentable y sustentable) dentro de la empresa con respecto a la competencia.

Existen tres estrategias genéricas para alcanzar ventajas competitivas en una organización (Porter, 2008):

- Liderazgo por costos: se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Diferenciación: intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Concentración: elige un estrecho ámbito competitivo dentro del sector.

2.8.1.1. Liderazgo por Costos

Para obtener un liderazgo en costos como fuente de ventaja competitiva, la empresa o productor debe conseguir un costo menor en las actividades de valor respecto a sus competidores.

Según (Porter, 2008), el comportamiento de los costos depende de diez grandes factores: economías de escala, aprendizaje y desbordamiento, patrón de utilización de la capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales.

A continuación una breve descripción de cada factor:

Tabla 9. Factores de Costos

Factores de Costos	Descripción
Economías de Escala	Desarrollar actividades de manera diferente y con mayor eficiencia en grandes volúmenes

Aprendizaje y desbordamiento	Disminución de costos de una actividad como consecuencia del aprendizaje que aumento su eficiencia, y el desbordamiento cuando se transfiere el aprendizaje a otras empresas o productores.
Patrón de utilización de la capacidad	Se deben determinar los costos durante un ciclo entero (sin tomar en cuenta la demanda cíclica)
Nexos	Se debe optimizar los nexos que existen entre la cadena de valor y los de la cadena de proveedores y canales, a través de la optimización y coordinación entre los mismos.
Interrelaciones	Las actividades compartidas inciden en los costos, estas actividades (tangibles o intangibles) pueden ser similares o independientes, provocando una reducción en los costos.
Integración	La integración disminuye los costos de varias maneras: permite prescindir los costos de usar el mercado, de proveedores, de clientes con gran poder de negociación, etc.
Oportunidad	Se determina la oportunidad cuando existe una sincronización con el ciclo de negocios o con las condiciones del mercado.
Políticas discrecionales	Las decisiones políticas que se tomen, pueden afectar a los costos de una actividad y las discrecionales tienen que ver con la estrategia de la organización.
Ubicación	La ubicación tiene una relación directa en los costos, ya que se asocia también a los costos logísticos en cuanto a la cercanía o no con los proveedores y clientes.
Factores institucionales	Decisiones que pueden tomar las organizaciones con miras a la reducción de costos del productor o empresa (finanzas, sindicatos, aranceles, etc.).

Adaptado de: (Porter, 2008)

2.8.1.2. Diferenciación

La organización se diferencia de su competencia si logra que su producto/servicio sea apreciado por el cliente independientemente de su precio, el cual puede ser bajo o ser elevado, ya que demuestra la lealtad de sus clientes.

Cabe mencionar que la diferenciación de un producto/servicio, no tiene nada que ver con la calidad del mismo, ya que la diferenciación es parte de la calidad y esta permite crear valor para el cliente.

Existen nueve factores que permiten que una actividad sea única: decisiones de política, nexos, oportunidad, ubicación, interrelaciones, aprendizaje y desbordamiento, integración, escala y factores institucionales. A continuación una breve descripción de los factores de diferenciación:

Tabla 10. Factores de Diferenciación

Factores de Diferenciación	Descripción
Decisiones de Política	Decisiones de que actividades realizar y como ejecutarlas.
Nexos	La forma de efectuar una actividad influye en el desempeño de la siguiente, razón por la cual puede ser una fuente de diferenciación.
Oportunidad	Momento en que una empresa inicio con sus actividades
Ubicación	La ubicación puede ser fuente de diferenciación (lugar vistoso, accesible, estratégico, etc.)
Interrelaciones	La diferenciación se puede obtener de la interrelación entre unidades.
Aprendizaje y desbordamiento	Por medio de un know how patentado se puede lograr una diferenciación sostenible. No se recomienda el desbordamiento ya que esta es fuente de diferenciación.
Integración	El nivel de integración de una organización puede convertirla en algo único, ya que puede estar en mejores condiciones de controlar el desarrollo con otras actividades.
Escala	A mayor volumen, se puede realizar una actividad de manera especial.
Factores institucionales	Decisiones que pueden tomar las organizaciones que influyen de manera decisiva en la empresa (finanzas, sindicatos, aranceles, etc.).

Adaptado de: (Porter, 2008)

2.8.1.3. Concentración

La estrategia de concentración o enfoque, tiene dos variables: concentración basada en costos y concentración basada en la diferenciación.

La estrategia de concentración basada en costos busca lograr beneficios con respecto a los costos de un segmento seleccionado, mientras que la estrategia de concentración en la diferenciación busca sobresalir en un mercado elegido (Porter, 2008).

2.8.2. Riesgos de las estrategias genéricas

Existe una serie de riesgos al aplicar las estrategias antes mencionadas, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 11. Riesgos de las Estrategias Genéricas

Riesgo del liderazgo en Costos	Riesgo de la Diferenciación	Riesgo de la Concentración
No sostenible, debido a que la competencia imita y erosiona algunos criterios de costos (Benchmarking)	No sostenible, debido a que la competencia imita los aspectos diferenciadores, razón por la cual el cliente pierde el interés	Erosiona la estructura o desaparece la demanda por imitar la estrategia de concentración, perdiendo el mercado.
Se pierde la cercanía con la diferenciación	Se pierde la cercanía con los costos	Se reducen las diferencias con el competidor o aumenta las ventajas
Reducción de gastos en los segmentos	Mayor diferenciación en los segmentos	Empresas concentradoras dividen la industria

Adaptado de: (Porter, 2008)

2.8.3. Factores Externos e Internos para la Creación de Ventaja Competitiva

Para la aplicación de cualquiera de las estrategias antes mencionadas, se deben considerar factores externos y factores internos (Grant, 2006).

Los factores externos (Figura 5) están relacionados con el ambiente de la organización, su ubicación, variables macroeconómicas, viabilidad, sector, etc., los cuales se centran en la habilidad para detectar cambios, responder rápidamente a los mismos y aprovechar las oportunidades, todo esto con el objetivo de obtener mayor rentabilidad (García, Mareo, Molina, & Quer, 1999).

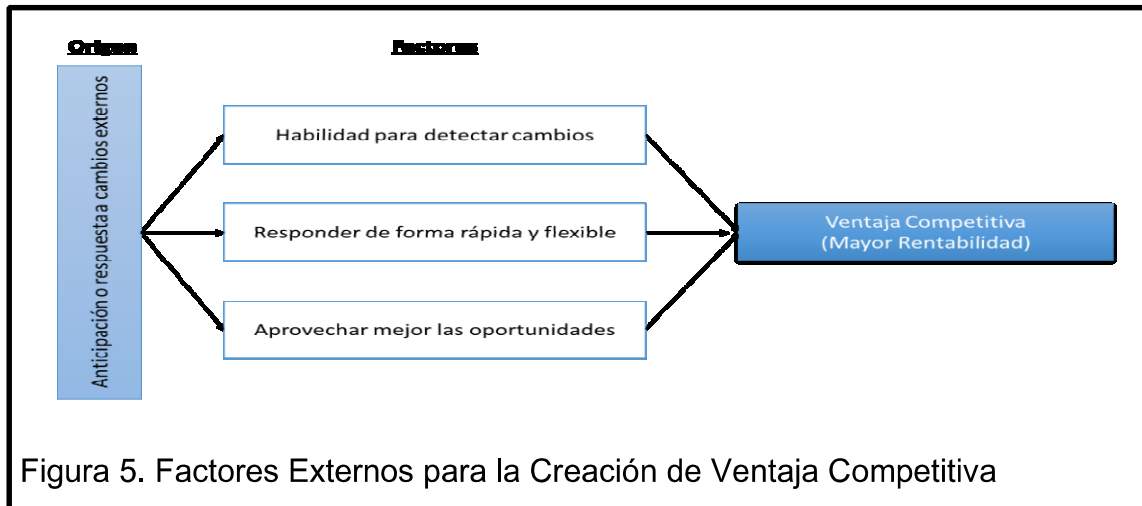


Figura 5. Factores Externos para la Creación de Ventaja Competitiva

Mientras que los factores internos (Figura 6) son todos aquellos que hacen referencia del interior de la organización, tales como optimizar recursos, cumplir con estándares, innovación permanente y capacidad de satisfacer a los clientes, todo esto a través de la reducción de costos y/o a la diferenciación del producto/servicio (García, Mareo, Molina, & Quer, 1999).

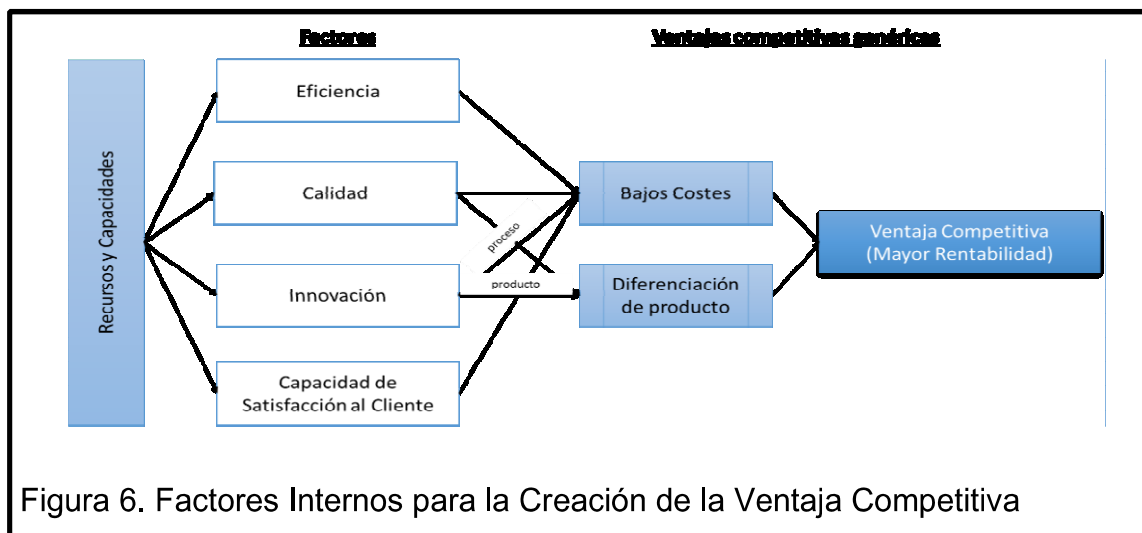


Figura 6. Factores Internos para la Creación de la Ventaja Competitiva

2.9. Análisis FODA

El Análisis de la situación actual de una organización, se lo puede realizar aplicando una metodología reconocida en el mundo empresarial como Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) creada a inicios de la década de los setenta, la cual tiene como objetivo analizar las características internas de la organización, así como la situación externa de la misma.

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia los cuales pueden ser influenciados, mientras que las oportunidades y amenazas surgen del entorno, los cuales no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente (Buenos negocios.com, 2012).

A partir de este análisis se puede generar estrategias que permitan la mejora continua en la organización sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

2.10. Asociatividad

Según la (Real Academia Española), el término “Asociatividad” proviene de palabra “Asociar” del latín *associare* que significa “Unir una persona a otra que colabore en el desempeño de algún cargo, comisión o encargo”.

Según (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010), se puede definir a la asociatividad como “Un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”

Por lo general las Asociaciones están conformadas por pequeños grupos de empresarios del mismo sector y región, los cuales tienen valores comunes y cuyas habilidades se complementan entre sí.

2.10.1. Ventajas de la Asociatividad

Entre las principales ventajas de la asociatividad se puede destacar (Liendo & Martínez, 2001):

- Aumento de productividad y competitividad
- Mantiene la autonomía de los participantes de la asociación
- Acceso a un nivel de desarrollo tecnológico superior
- Se comparte ganancias y pérdidas
- Disminución de costos
- Lograr economías de escala
- Optimización de estándares de calidad
- Acceso a nuevos mercados
- Capacitación de recursos humanos

2.10.2. Desventajas de la Asociatividad

Las desventajas que se pueden citar son:

- Ofrecen una limitada cantidad de productos
- Altos costos de adquisición por la limitada cantidad de productos que adquieren
- Falta de cultura de cooperación entre empresas (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010).

2.10.3. Tipos de Asociatividad

Según el (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010), existen 6 tipos de asociatividad, los cuales se describirán brevemente en la siguiente tabla:

Tabla 12. Tipos de Asociatividad

Tipo	Definición
Redes de Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conjunto de empresas ✓ Comparten información/procesos ✓ Funcionan de manera independiente ✓ No existe subordinación ✓ Realizan acciones conjuntas coordinadas
Articulación Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación entre empresas ofertantes y demandantes ✓ Posee un agente intermediario o gestor de negocios
Alianzas en Cadenas Productivas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acuerdos entre los representantes de etapas y operaciones de la cadena productiva ✓ División de trabajo, donde cada representante realiza etapas distintas del proceso productivo
Alianzas en Clusters	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representantes de las etapas de la cadena productiva concentrados geográficamente ✓ Interconectados en una actividad productiva en particular
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nueva sociedad integrada por 2 o más empresas (personalidad jurídica independiente) ✓ Realiza una actividad supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias ✓ Las empresas integrantes deben aportar fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.
Consortios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asociación de dos o más personas/empresas que participan activamente en un negocio con el propósito de tener beneficio económico ✓ Las empresas integrantes no pierden su personería jurídica, pero tienen una gerencia en común ✓ Los costos y gastos son compartidos

Adaptado de: (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente estudio consideró como unidad de análisis a la Asociación de Productores Lácteos de la Mitad del Mundo ASOPROLAMM con la línea de producción de queso fresco.

El estudio realizado, fue de orden descriptivo y no consideró ningún diseño experimental, ya que consistió en describir los componentes de la Cadena de Valor de ASOPROLAMM a través de la observación directa, para luego analizarla sin alterar la información levantada. Los datos se recolectaron en un solo momento.

De esta unidad de análisis se entrevistó a todos los miembros activos de ASOPROLAMM, siendo una muestra dirigida, debido a las posibilidades tenidas para entrevistar a la totalidad de la población escogida, dando como resultado la identificación de las actividades primarias y de apoyo de ASOPROLAMM, ubicándola bajo el modelo de la Cadena de Valor de Porter.

Como instrumento de recolección de información, se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se trabajó con una encuesta desarrollada por (Chávez, 2012) (Anexo1), mediante la cual se plantearon una serie de preguntas cerradas, las cuales contenían opciones de respuesta previamente definidas.

En la encuesta se abarcaron tres temas principalmente: Cadena de Valor (actividades primarias y de apoyo), estrategias genéricas y competitividad, las mismas que tuvieron como objetivo diagnosticar el desarrollo de las empresas en estos tópicos.

La escala definida para las preguntas, son de tipo Likert (Malave, 2007), las cuales consisten en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita una reacción, sea esta favorable o desfavorable de los entrevistados, es decir mide la actitud de los mismos.

Las opciones de respuestas se enmarcan en alternativas las cuales van acompañadas de puntajes. Las alternativas seleccionadas se suman para posteriormente multiplicar por el puntaje correspondiente.

A continuación se presenta algunas opciones aplicadas en la encuesta, las cuales cambian en función de la pregunta planteada:

- Opción A
 - Nunca (1)
 - La mayoría de las veces no (2)
 - Algunas veces sí, algunas veces no (3)
 - La mayoría de las veces sí (4)
 - Siempre (5)
- Opción B
 - Totalmente en desacuerdo (1)
 - En desacuerdo (2)
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3)
 - De acuerdo (4)
 - Totalmente de acuerdo (5)
- Opción C
 - Pésimas y muy malas (1)
 - Malas (2)
 - Regulares (3)
 - Buenas (4)
 - Muy buenas y excelentes (5)

Posteriormente, se procedió a aplicar la encuesta en el campo, inicialmente se tenía planificado aplicar a los 21 socios de ASOPROLAMM, pero tan solo se pudo aplicar a 19 socios que hasta la fecha de aplicación se mantenía activos.

Se realizó la tabulación de la información recolectada, clasificándola en: Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad.

Para el análisis y posterior toma de decisiones, se trabajó con indicadores para cada elemento tanto en la Cadena de Valor, en las Estrategias Genéricas y en la Competitividad.

Posteriormente se trabajó con indicadores, los cuales se obtuvieron de la sumatoria de los puntajes obtenidos usando los valores numéricos asignados a cada pregunta y se dividió para el puntaje máximo obtenido o puntaje total de afirmaciones.

Se procedió a obtener indicadores por cada elemento de cada actividad de la cadena de valor, para posteriormente obtener indicadores parciales por cada actividad primaria y de apoyo para finalmente obtener un indicador global para las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor. Bajo la misma sistemática, se trabajó los datos obtenidos de las estrategias genéricas y de la competitividad.

Los indicadores, se trabajaron bajo una escala de 0 a 1, bajo la premisa que aquellos indicadores con un valor superior a 0.8 se están desarrollando de manera adecuada, aquellos indicadores con valores entre 0.6 a 0.8, se los debe gestionar y los indicadores que necesitan mayor atención por parte de los productores, son aquellos que presentan valores inferiores a 0.6

Posteriormente se realizó una Matriz FODA, con el objetivo de identificar las fuentes de ventaja competitiva y se realizó un plan de mejoras en función de la información previamente analizada, con el fomenta el correcto desarrollo de la cadena de valor.

Por último, se realizó el análisis de valor agregado del proceso de elaboración de queso fresco, por ser la principal actividad desarrollada por los socios de ASOPROLAMM en sus empresas.

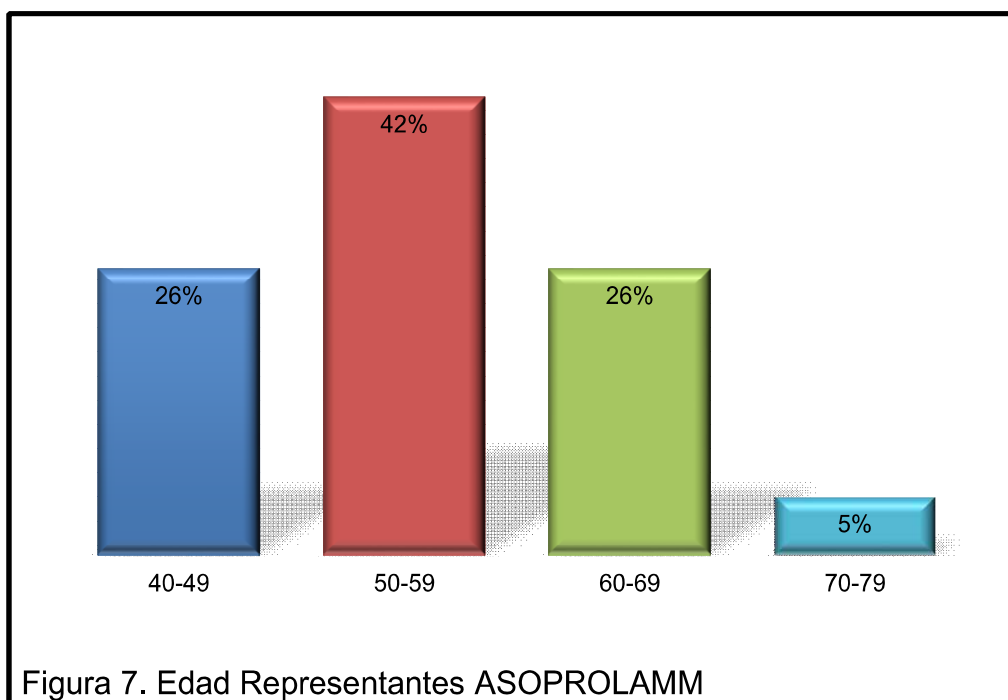
4. CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Generalidades ASOPROLAMM

La Asociación de Productores Lácteos de la Mitad del Mundo ASOPROLAMM, es una organización creada bajo el principio de asociatividad, la cual forma una red de cooperación entre las microempresas que la conforman, con el objetivo de compartir información pero trabajar de manera independiente en acciones conjuntas coordinadas, con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad en el mercado.

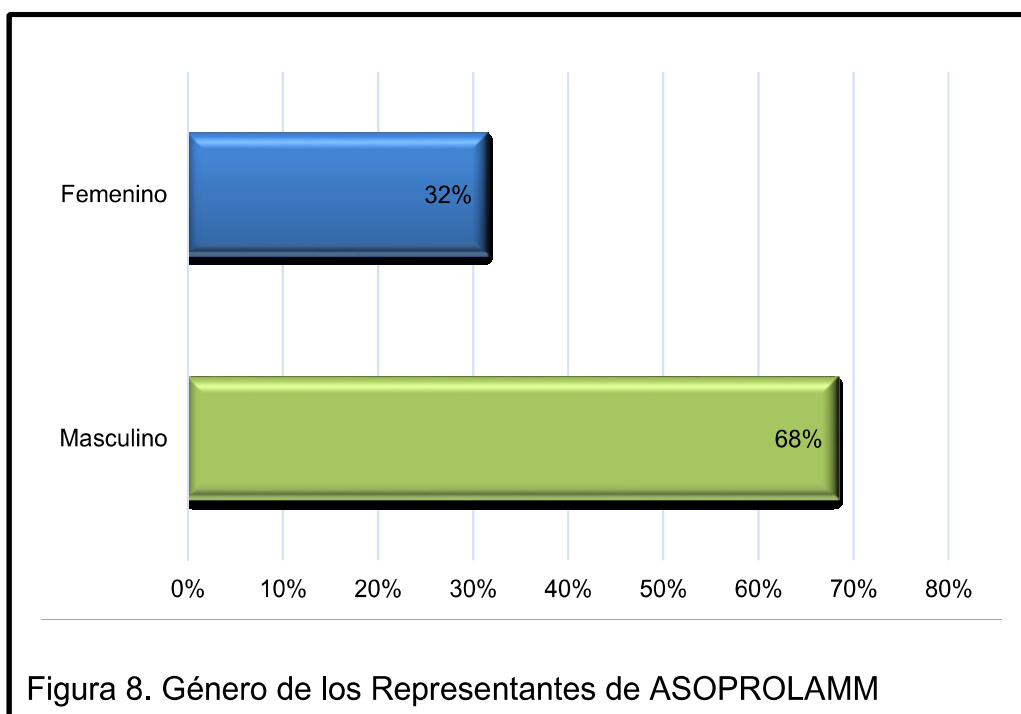
Como se puede observar en la siguiente Figura, un amplio porcentaje de representantes oscilan de 50 a 59 años la edad, mientras que en igual proporción (26%) otros se localizan de 40 a 49 años y de 60 a 69 años.

De lo expuesto se puede notar que los socios de ASOPROLAMM, se encuentran dentro de las edades productivas, por lo que el potencial productivo es favorable para el desarrollo del sector lácteo y económico del país.



Del 100% de los representantes entrevistados, el 68% pertenece al género masculino y el 32% al género femenino (Figura 8), este último dato evidencia la inclusión de las mujeres en el mercado laboral contribuyendo sustancialmente al bienestar económico de su familia.

Cabe mencionar que los representantes entrevistados, independientemente de su género no realizan su trabajo de forma individual, es decir dependen de la familia para desarrollar las actividades propias de la elaboración de productos lácteos.



4.2. Resultados Cadena de Valor

La Cadena de Valor de ASOPROLAMM, está conformada por 9 actividades, de las cuales las primeras cinco corresponden a las actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas y servicio postventa) y las cuatro restantes corresponden a las actividades de apoyo (adquisición, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura organizacional). En la siguiente figura, se puede observar la Cadena de Valor realizada para ASOPROLAMM

INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
Planificación Estratégica de ASOPROLAMIM					
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
ACTIVIDADES		OPERACIONES		MERCADOTECNICA Y VENTAS	
* Contratación de mano de obra * Formación y capacitación		* Contratación de mano de obra * Formación y capacitación		* Contratación de personal especializado	
DESARROLLO TECNOLÓGICO					
* Procedimientos de almacenamiento y transporte de materia prima e insumos		* Manuales y procedimientos de fabricación * Manuales de uso de herramientas, instrumentos y equipos de trabajo		* Procedimientos de almacenamiento y distribución de producto terminado	
ADQUISICIÓN					
* Materiales * Combustible		* Materia prima * Insumos * Materiales * Herramientas, instrumentos y equipos de trabajo		* Materiales de Promoción * Movilización	
LOGÍSTICA DE ENTRADA		OPERACIONES		LOGÍSTICA DE SALIDA	
* Recepción y almacenamiento de materia prima e insumos (leche, sal, cuajo, aditivos, fundas) * Recepción de pedidos * Programación de transporte * Manejo de herramientas, instrumentos y equipos de trabajo * Control de inventario de mp e insumos		* Fabricación de productos lácteos (queso fresco) * Mantenimiento de la planta * Control de Calidad		* Almacenamiento de producto terminado * Procesamiento de pedidos * Programación de transporte del producto terminado * Embarque	
ACTIVIDADES		SERVICIO POSTVENTA		* Publicidad * Promoción * Fuerza de Ventas	
				* Servicio de garantía	

Figura 9. Cadena de Valor ASOPROLAMIM

A continuación, se procede a reportar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los 19 socios activos de ASOPROLAMM, reportado en tres partes: Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad.

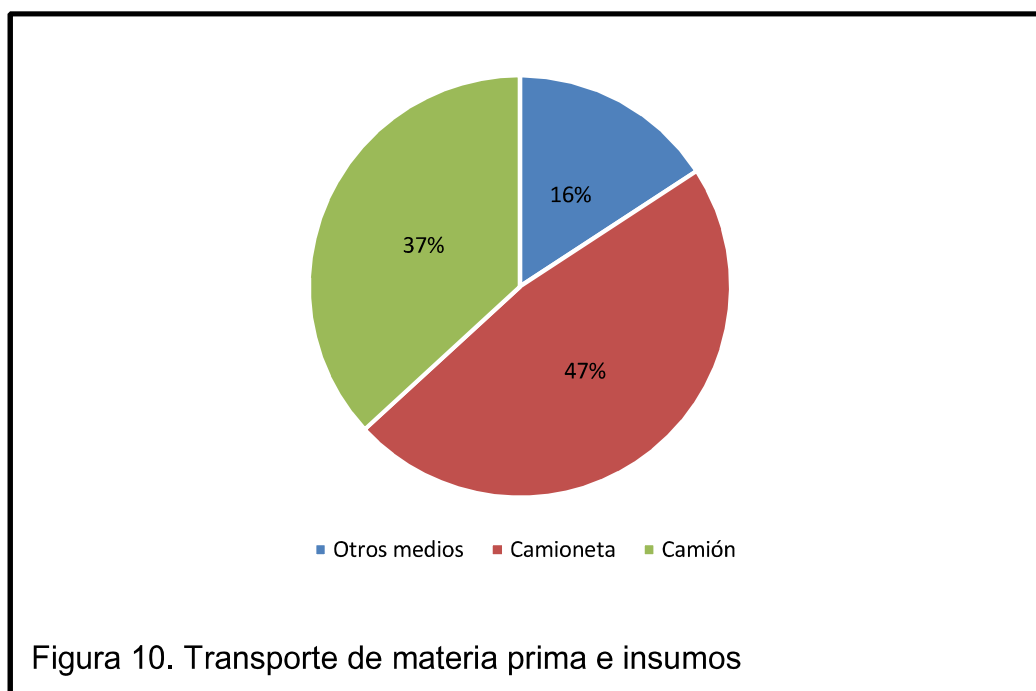
La datos se reportarán como porcentaje final, la sumatoria de las opciones “nunca” y “la mayoría de veces no”, así como “la mayoría de veces sí” y “siempre”. La opción “algunas veces sí, algunas veces no” no sufre modificación en su reporte.

4.2.1. Actividades Primarias

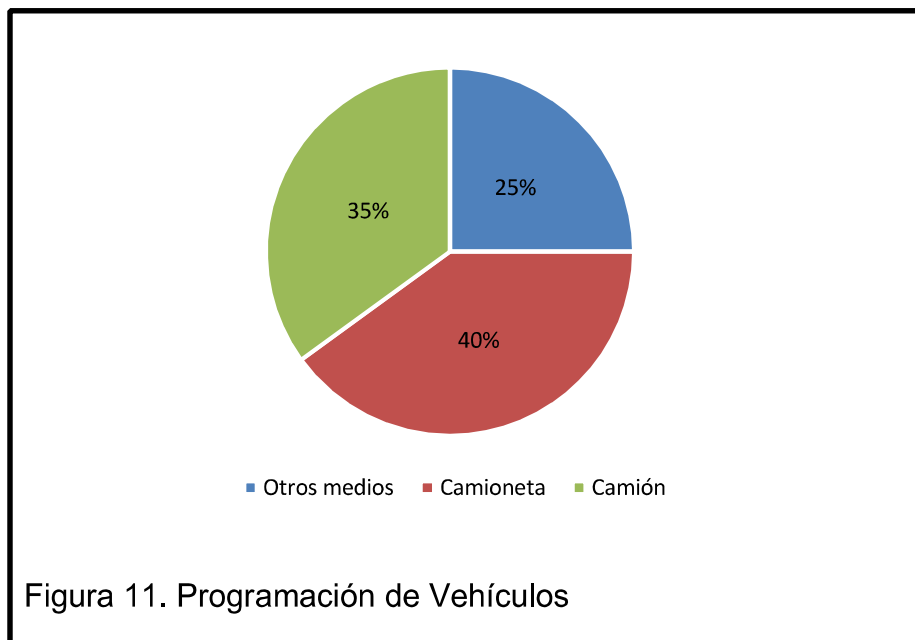
4.2.1.1. Logística de Entrada

La logística de entrada está compuesta principalmente por el manejo o transporte de materiales, programación de transporte, almacenaje e inventarios.

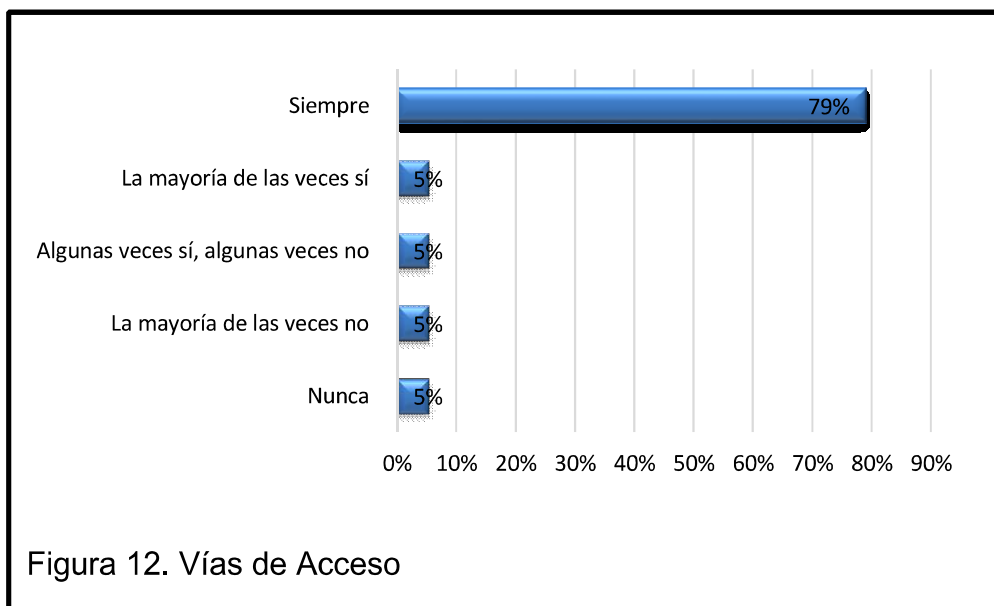
Según la siguiente Figura, se puede decir que el medio de transporte que más se usa para el transporte de materia prima e insumos necesarios para la producción de queso fresco es la camioneta con un 47%, seguido de camión con un 37% y el 16% manifiesta que utiliza otros medios (automóvil, bus).



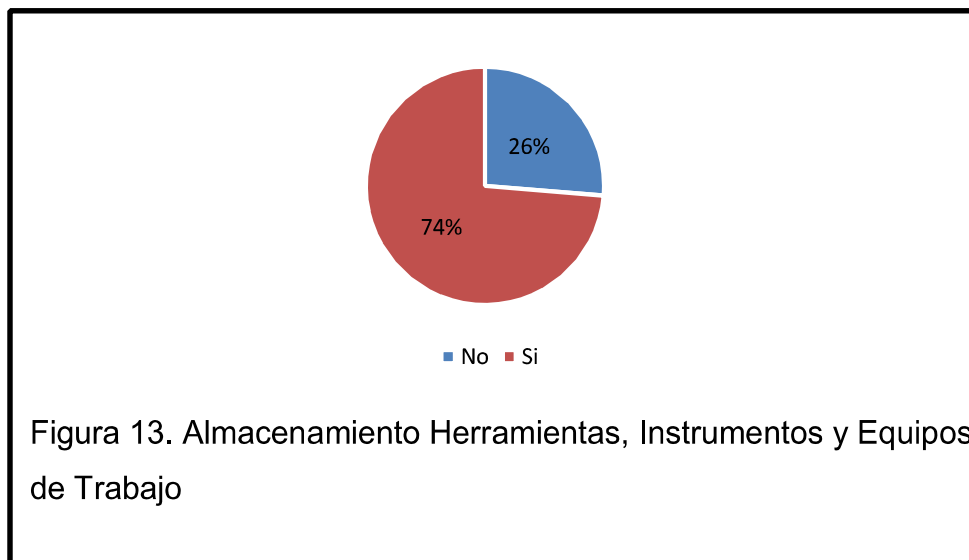
Cerca del 40% de los socios manifiestan que planifican el transporte en camionetas y un 35% planifica el transporte en camiones para realizar diversas actividades en el marco de producción de queso fresco, tal como se puede evidenciar en la Figura 11.



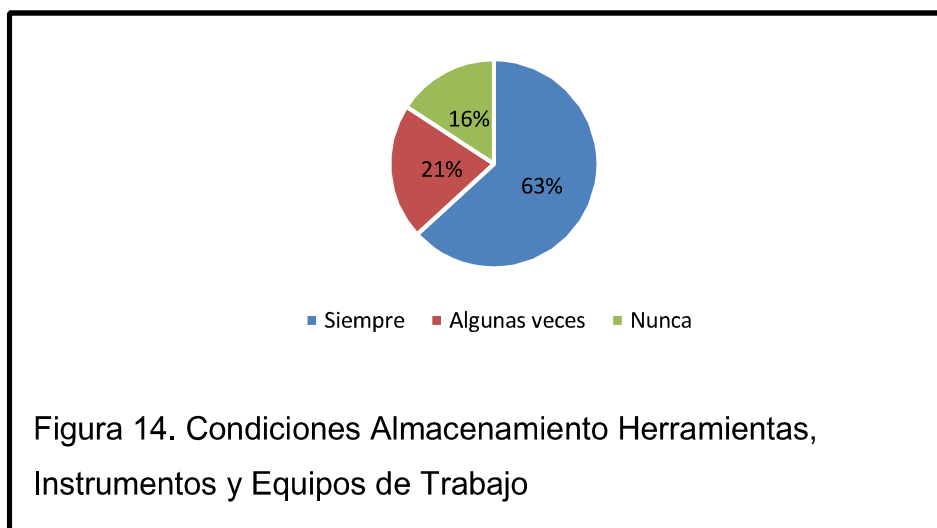
De igual forma, el 84% de los socios entrevistados, manifiestan tener vías de acceso para recolectar y transportar las materias primas e insumos necesarios para la producción de queso fresco, lo que facilita la producción, ya que disminuye el tiempo de traslado, tal como se puede ver en la siguiente Figura.



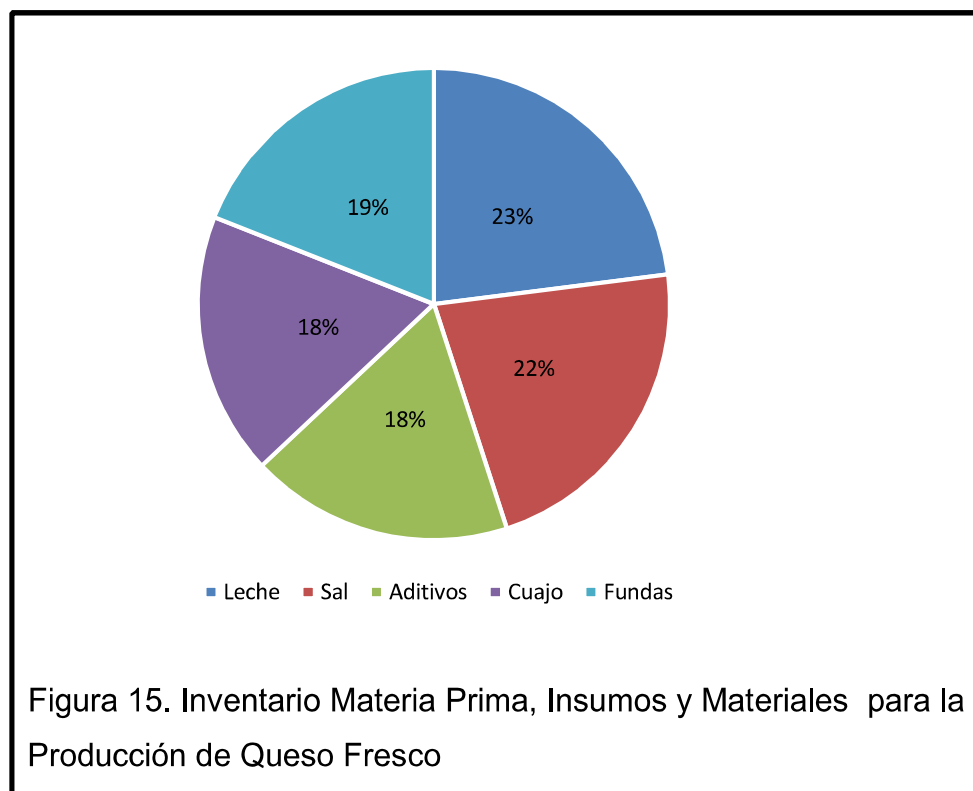
En referencia a la disposición de lugares adecuados e idóneos para guardar las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo necesarios para la producción de queso fresco, el 74% de los socios cuenta con un lugar específico para este fin, tal como se puede observar en la siguiente Figura.



Tal como se puede observar en la siguiente Figura, tan solo el 63% de los lugares destinados para el resguardo de las herramientas, instrumento y equipos de trabajo siempre brinda las condiciones necesarias para el resguardo de las mismas, mientras que el 16% no cuenta con un lugar específico para este fin, razón por la cual muchos de estos elementos se deterioran rápidamente incidiendo en la producción de queso fresco.



Por otro lado, los socios indican que en su gran mayoría realizan inventario a las principales materias primas e insumos necesarios para la producción de queso fresco, es decir 23% leche, 22% sal, 18% aditivos y cuajo y 19% a las fundas. De esta forma se puede llevar un control de estos materiales para una correcta programación de la producción, tal como se puede observar en la siguiente Figura.



4.2.1.2. Operaciones

Tal como se puede observar en la siguiente Figura, en promedio del 92% de los socios realizan las actividades principales para la elaboración de queso fresco, evidenciando así el cumplimiento de las prácticas de producción.

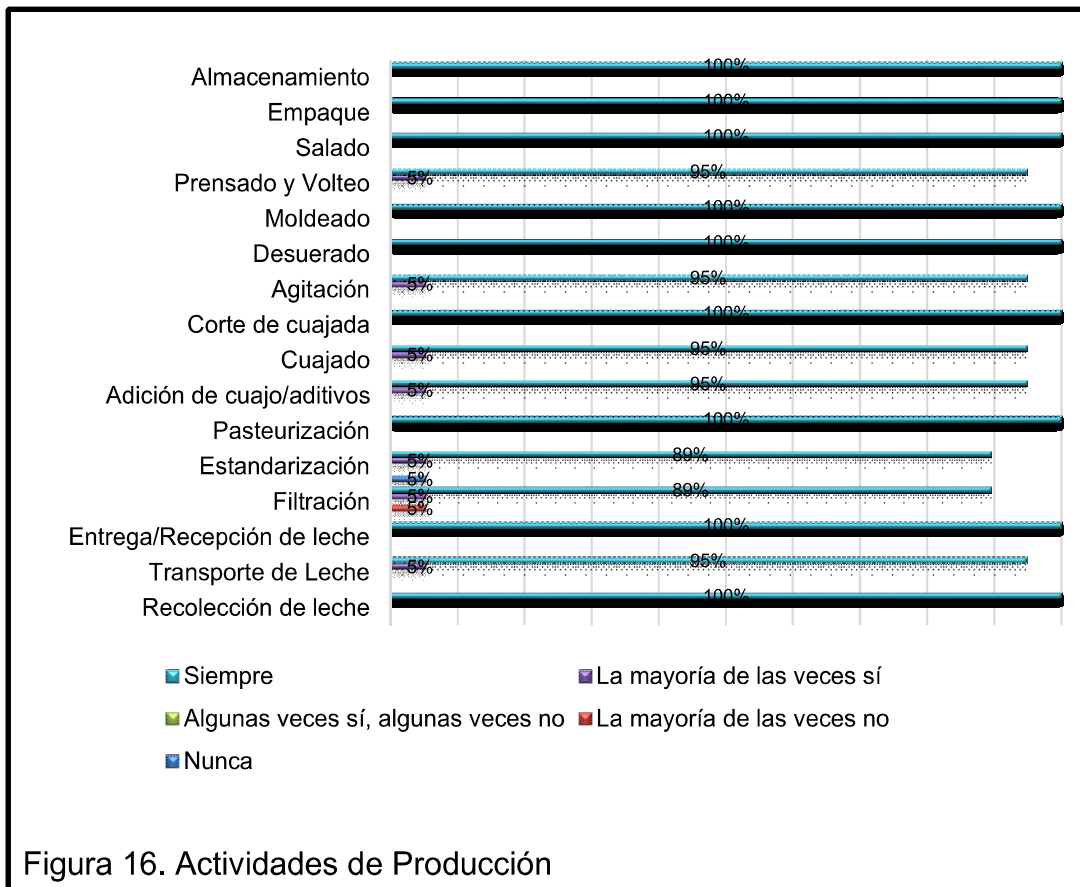


Figura 16. Actividades de Producción

4.2.1.3. Logística de Salida

En cuanto a la logística de salida, se puede concluir, que el 32% de los socios da mantenimiento a sus herramientas y equipos de trabajo respectivamente, mientras que el 36% da mantenimiento a sus instrumentos de trabajo (Figura 17)

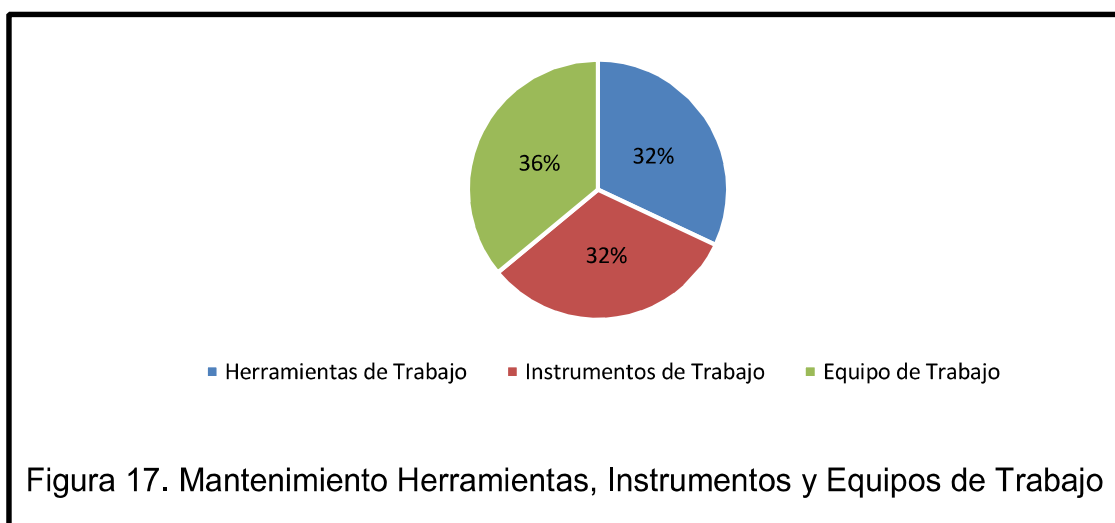
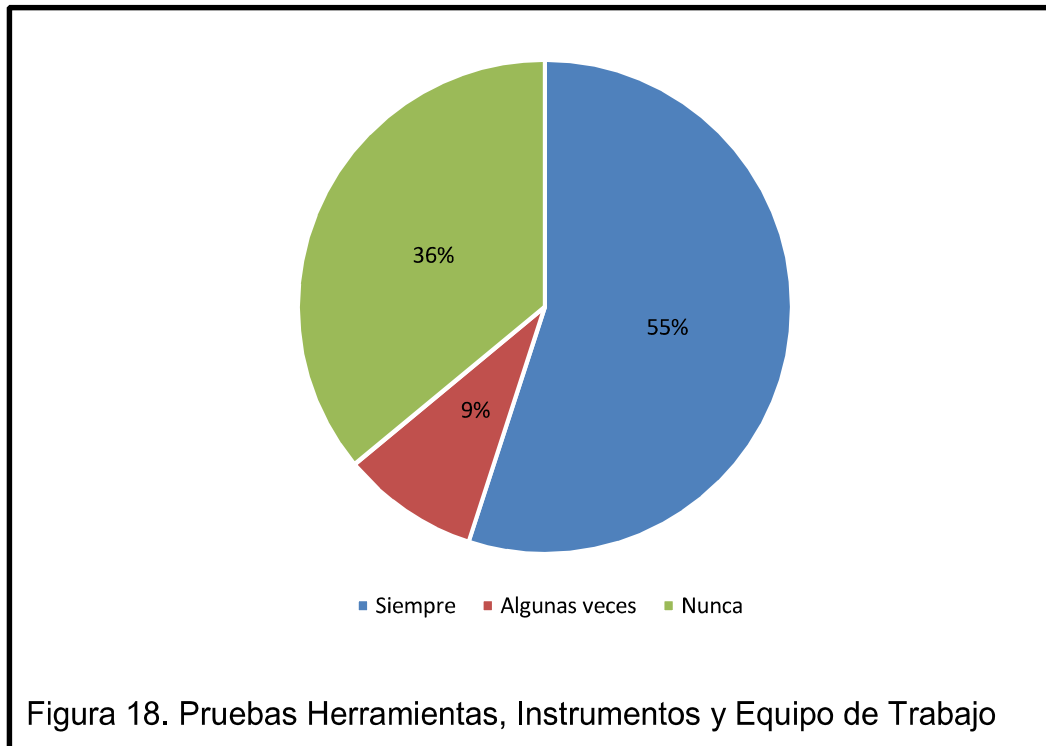


Figura 17. Mantenimiento Herramientas, Instrumentos y Equipos de Trabajo

Por otro lado se puede concluir que en promedio tan solo el 55% de los socios realiza pruebas o ensayos a las herramientas, instrumentos y/o equipos de trabajo, mientras que el 36% no realiza ningún tipo de pruebas lo cual podría ocasionar problemas de calidad en sus actividades y producto final (Figura 18).



Tal como se puede observar en la siguiente Figura, el 94% de los socios cuentan con un medio de transporte, sea este propio o alquilado para trasladar su producto terminado hacia su cliente, el 5% restante manifiesta que los clientes se acercan a su planta procesadora a comprar el producto terminado.

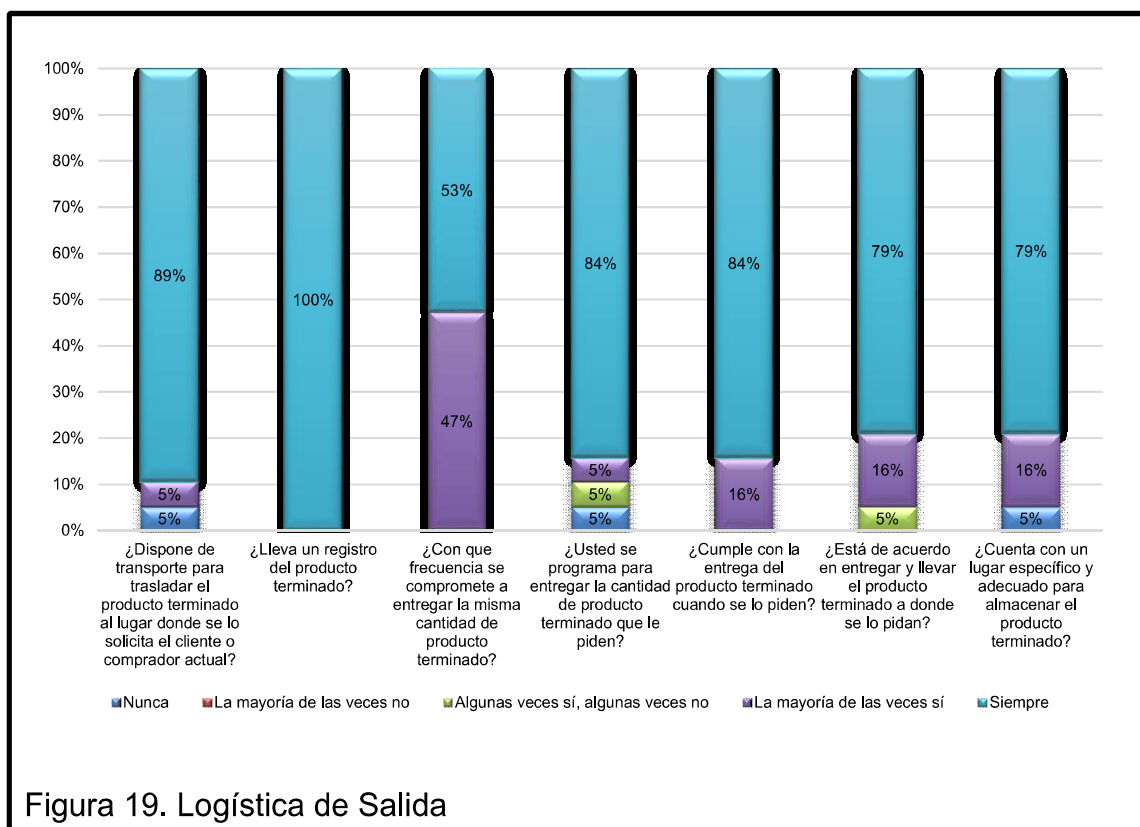


Figura 19. Logística de Salida

Por otro lado, el 100% de los productores manifiestan registrar su producción diaria la misma que es constante, razón por la cual el 84% de los socios programa su producción y cubre la demanda de sus clientes de manera satisfactoria.

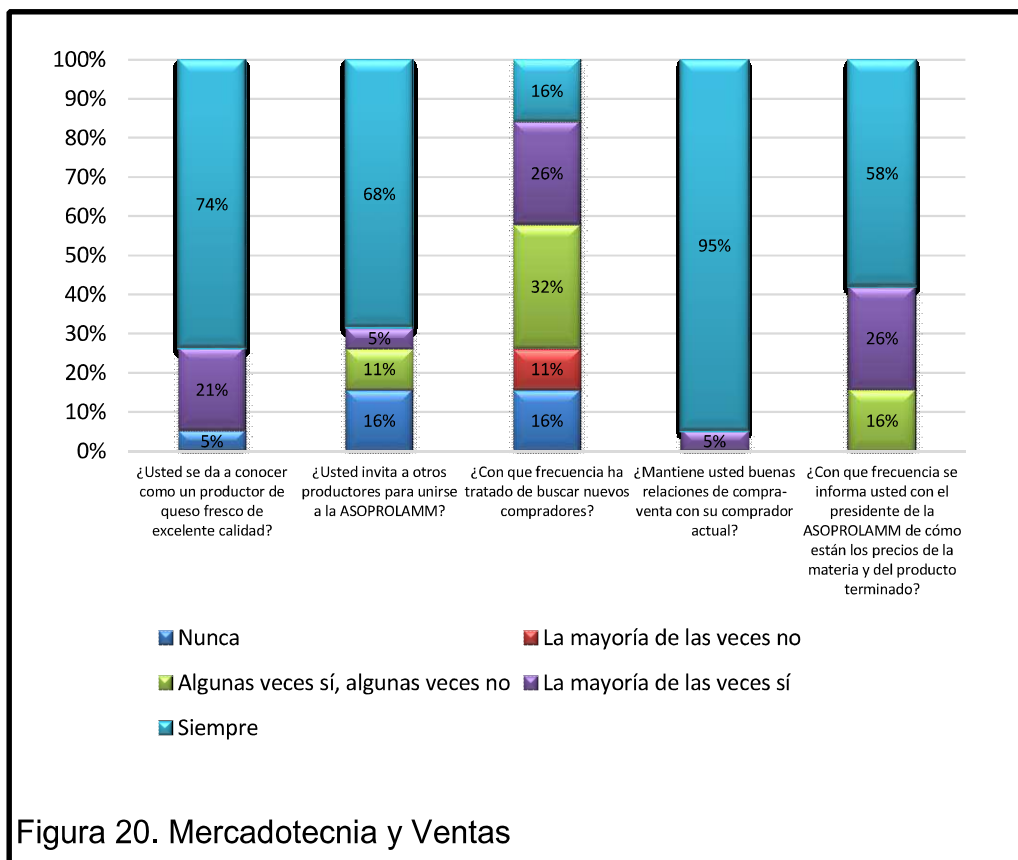
Cabe mencionar que el 95% de los socios llevan su producto terminado hacia su cliente, tal como se había mencionado anteriormente con relación al transporte.

Así mismo, el 95% de los socios cuenta con un lugar adecuado para el almacenamiento de su producto terminado, el cual tiene una alta rotación, razón por la cual su estancia en el mismo es breve (4 a 6 horas después de la producción).

4.2.1.4. Mercadotecnia y Venta

En cuanto a la actividad Mercadotecnia y Ventas, el 95% de los socios manifiesta ser reconocido como un producto de queso fresco de excelente calidad, lo que promueve sus ventas (Figura 19).

Así mismo, el 73% de los socios indica invitar a otros compañeros productores de queso fresco que se adhieran a la Asociación de Productores Lácteos de la Mitad el Mundo ASOPROLAMM, ya que al ser miembros tienen beneficios como la capacitación constante y consultoría.



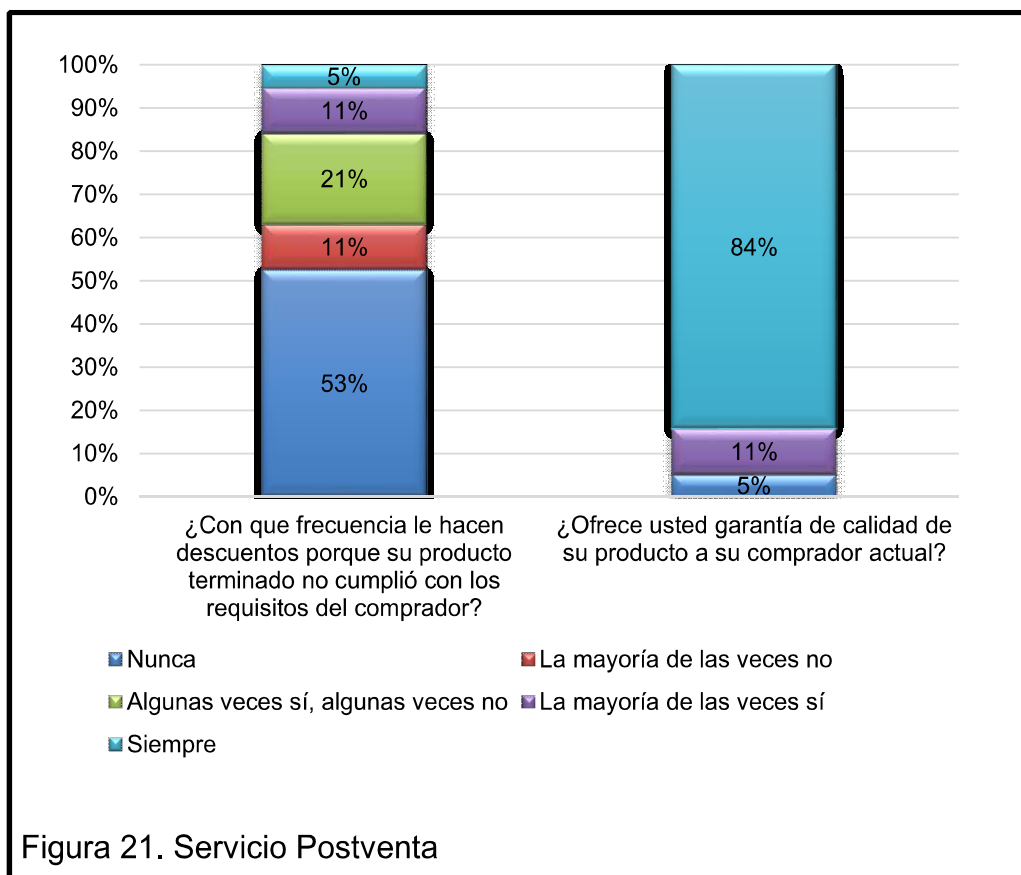
Por otro lado, tan solo el 42% de los socios ha buscado nuevos mercados, esto se debe a que ya tienen cubierta su producción diaria, y no poseen la infraestructura para abastecer una mayor demanda.

El 100% de los socios manifiesta tener buenas relaciones con sus compradores, ya que comprenden que es una relación ganar-ganar.

En relación a la relación con las autoridades de ASOPROLAMM, los socios manifiestan estar en contacto constantemente, en aspectos como precio de las materias primas, producto terminado, etc.

4.2.1.5. Servicio Postventa

En cuanto al servicio postventa (Figura 20), el 16% de los socios manifiesta que sus clientes, les realizan descuentos por entregar productos que no cumplan con especificaciones, lo que ocasiona que el 95% de los socios brinden servicio de garantía, con el fin de seguir manteniendo buenas relaciones con sus clientes.

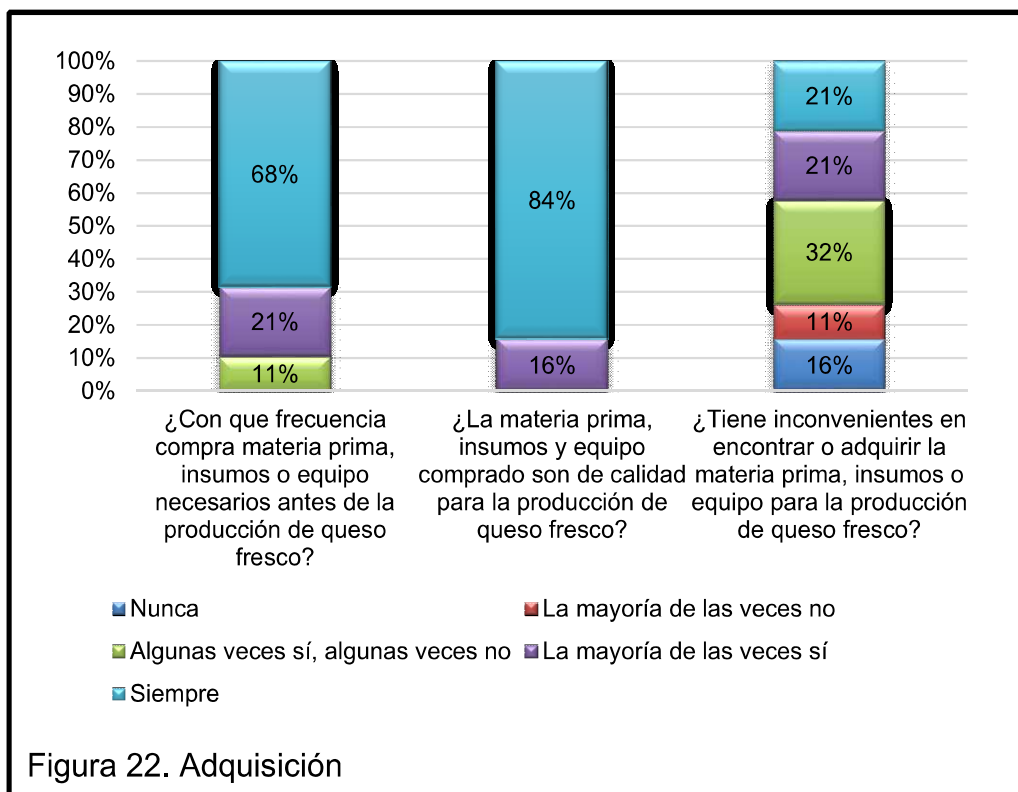


4.2.2. Actividades de Apoyo

4.2.2.1. Adquisición

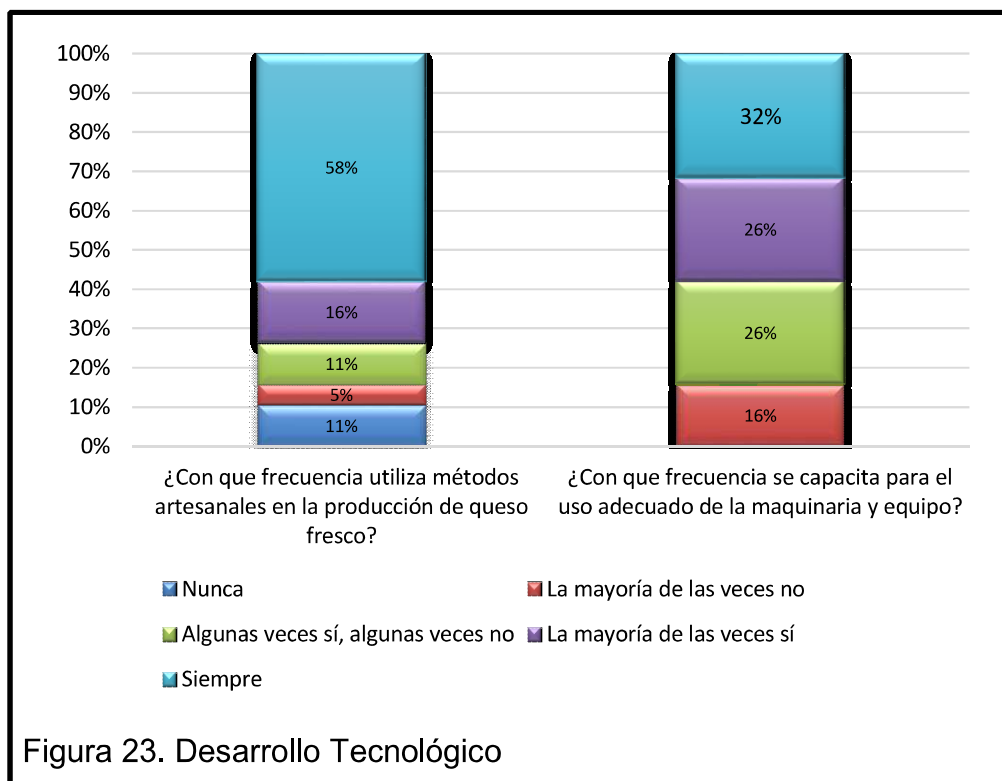
Tal como se puede observar en la siguiente Figura, el 89% de los socios manifiestan que se abastecen de materia primas, insumos o de equipos de calidad necesarios para la producción de queso fresco lo que ocasiona una mayor fluidez en el desarrollo del proceso productivo. Mientras que el 27% de los socios manifiestan tener

inconvenientes al momento de adquirir la materia prima, insumos o equipos necesarios para la producción de queso fresco.



4.2.2.2. Desarrollo Tecnológico

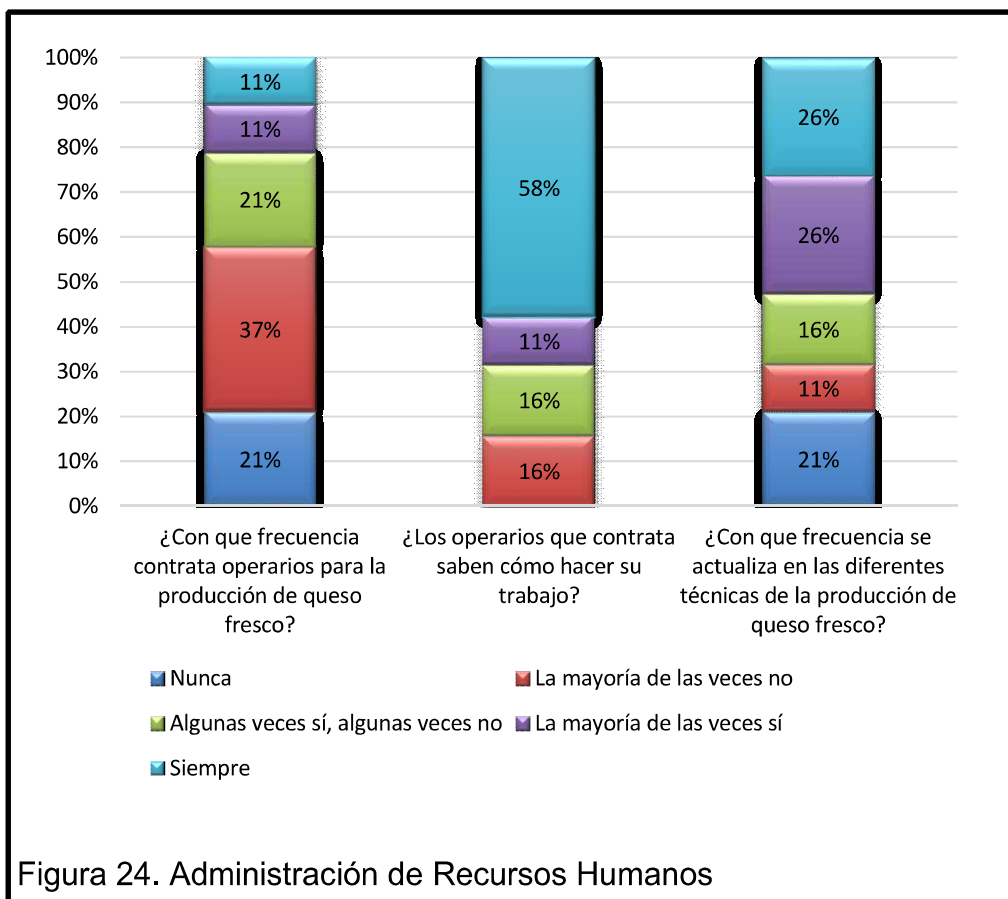
En cuanto al desarrollo tecnológico (Figura 23), el 74% de los socios manifiesta utilizar métodos artesanales para la producción de queso fresco, ya que manifiestan que ahí está el “secreto” del éxito de su producto. En cuanto a la capacitación en el manejo de maquinaria o equipo necesario para la producción de queso fresco, tan solo el 58% manifiesta participar de estas actividades, ya que consideran que mejoran su desempeño en las actividades de producción.



4.2.2.3. Administración de Recursos Humanos

En relación al manejo de los recursos humanos (Figura 24), el 22% de los socios manifiestan la necesidad de contratar permanentemente nuevo personal para la producción de queso fresco, debido al alto nivel de rotación del personal que ocurre en sus negocios. De los operarios contratados tan solo el 69% tiene conocimientos previos de las actividades que van a desarrollar, razón por la cual se les debe capacitar previo al desempeño de sus actividades.

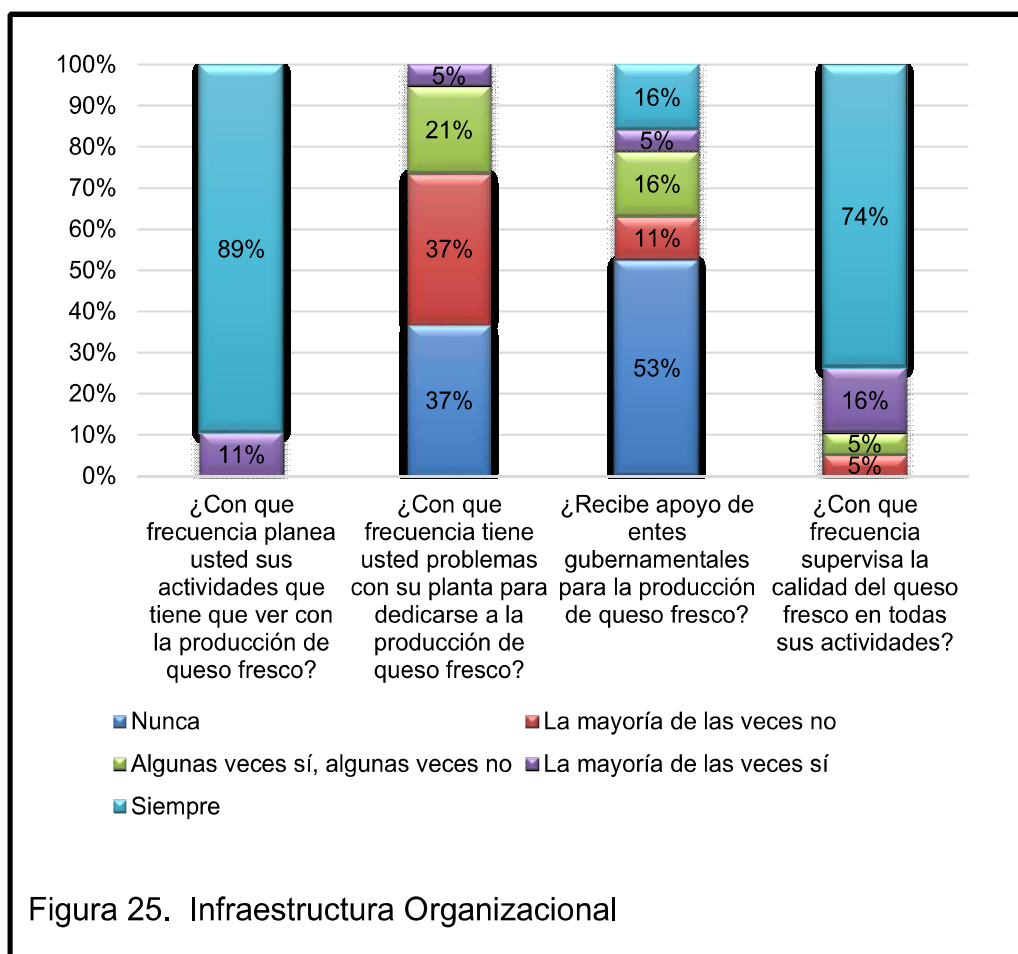
Por otro lado el 52% de los socios se capacitan en nuevas técnicas de producción de queso fresco, ya que la tecnología cambia constantemente, buscando así ser más innovadores en su medio.



4.2.2.4. Infraestructura Organizacional

En referencia a la infraestructura organizacional (Figura 25), el 99% de los productores, manifiesta planear sus actividades previo a la producción de queso fresco, lo que da como resultado que tan solo se presente un 26% de problemas en el desarrollo de las actividades planificadas.

En cuanto a los asuntos gubernamentales, el 64% de los socios manifiestan no haber recibido apoyo de los entes del gobierno en el desarrollo de sus actividades. Por último en el manejo de la calidad de sus productos, el 90% de los socios manifiesta supervisar la calidad de su producto terminado así como del proceso de fabricación del mismo.



4.2.3. Resultados Globales Cadena de Valor

Finalmente, de los resultados anteriormente expuestos, se puede determinar que aquellos indicadores que tienen un valor superior a 0.8 se están desarrollando de manera adecuada. Por otro lado los indicadores con valores entre 0.6 a 0.8, se deben prestar atención ya que afectan al desarrollo de la cadena de valor, como es el caso de: resguardo, mantenimiento y capacitación en el manejo de herramientas, instrumentos y equipo de trabajo necesario para el desarrollo de actividades de producción de queso fresco, así como la búsqueda de nuevos compradores que amplíen el portafolio de clientes, teniendo mayor cobertura. Por otro lado se debe capacitar continuamente a la mano de obra en técnicas de producción con el objetivo de ser más competitivos.

Aquellos indicadores que necesitan mayor atención por parte de los productores, son aquellos que presentan valores inferiores a 0.6 como son: transporte de materiales, programación de transporte, descuentos por productos fuera de especificaciones, contratación de mano de obra, problemas en la producción y apoyo de entes gubernamentales.

En la siguiente tabla se puede observar los elementos de las actividades primarias y de apoyo con su respectivo indicador, resaltando cuales son los que necesitan mayor atención.

Tabla 13. Indicadores Actividades Primarias y de Apoyo

		ELEMENTOS	INDICADOR
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de Entrada	Transporte materia prima o insumos	↓ 0,44
		Programación de transporte mp o insumos	↓ 0,45
		Vías de acceso	↑ 0,89
		Lugar para guardar herramientas, instrumentos y equipos de trabajo	↑ 0,80
		Condiciones de resguardo de herramientas, instrumentos y equipos de trabajo	→ 0,64
		Inventario	↑ 0,82
	Operaciones	Actividades de producción	↑ 0,99
		Mantenimiento herramientas, instrumentos y equipos de trabajo	↑ 0,83
		Pruebas a herramientas, instrumentos y equipos de trabajo	→ 0,66
	Logística de Salida	Transporte producto terminado	↑ 0,95
		Registro producto terminado	↑ 1,00
		Entrega producto terminado	↑ 0,91
		Programación producto terminado	↑ 0,93
		Cumplimiento producto terminado	↑ 0,97
		Entrega de producto terminado	↑ 0,95
		Almacenamiento producto terminado	↑ 0,93
	Mercadotecnia y Ventas	Promoción producto de excelente calidad	↑ 0,92
		Invitación a asociarse a ASOPROLAMM	↑ 0,82
		Nuevos compradores	→ 0,63
		Relación comprador actual	↑ 0,99
Socialización información ASOPROLAMM		↑ 0,88	
Servicio Postventa	Descuentos por producto terminado fuera de especificaciones	↓ 0,41	
	Garantía producto terminado	↑ 0,94	
ACTIVIDADES DE APOYO	Adquisición	Compra mp, insumos, etc	↑ 0,92
		Calidad productos comprados	↑ 0,97
		Problemas al adquirir productos	→ 0,64
	Desarrollo Tecnológico	Métodos artesanales de producción	↑ 0,81
		Capacitación uso de maquinaria y equipos	→ 0,75
	Administración de Recursos Humanos	Contratación mano de obra	↓ 0,51
		Conocimientos previos mano de obra	↑ 0,82
		Capacitación mano de obra	→ 0,65
	Infraestructura Organizacional	Planificación actividades	↑ 0,98
		Problemas en la producción	↓ 0,39
		Apoyo entes gubernamentales	↓ 0,44
		Supervisión producto terminado	↑ 0,92

↑	Desarrollo Adecuado Realizar Seguimiento	→	Controlar y realizar seguimiento periódico	↓	Mayor control y atención urgente
---	---	---	---	---	-------------------------------------

A continuación, en la Tabla 14, se presenta los indicadores globales de la cadena de valor, observando que las actividades primarias tienen un cumplimiento de 0.79 y las actividades de apoyo 0.74.

Los elementos que necesitan mayor atención son: logística de entrada, servicio postventa, administración de recursos humanos e infraestructura organizacional son aquellos que deben ser parte de un plan de mejoras para un correcto desarrollo de la cadena de valor, sin dejar de lado a los elementos: operaciones, adquisición y desarrollo tecnológico.

Tabla 14. Indicadores Totales Cadena de Valor

	ELEMENTOS	INDICADOR	INDICADOR TOTAL
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de Entrada	✖ 0,64	0,79
	Operaciones	⚠ 0,83	
	Logística de Salida	✔ 0,95	
	Mercadotecnia y Ventas	✔ 0,85	
	Servicio Postventa	✖ 0,67	
ACTIVIDADES DE APOYO	Adquisición	⚠ 0,84	0,74
	Desarrollo Tecnológico	⚠ 0,78	
	Administración de Recursos Humanos	✖ 0,66	
	Infraestructura Organizacional	✖ 0,68	

✔	Desarrollo Adecuado Realizar Seguimiento	⚠	Controlar y realizar seguimiento periódicamente	✖	Mayor control y atención urgente
---	---	---	--	---	-------------------------------------

4.3. Resultados de las Estrategias Genéricas

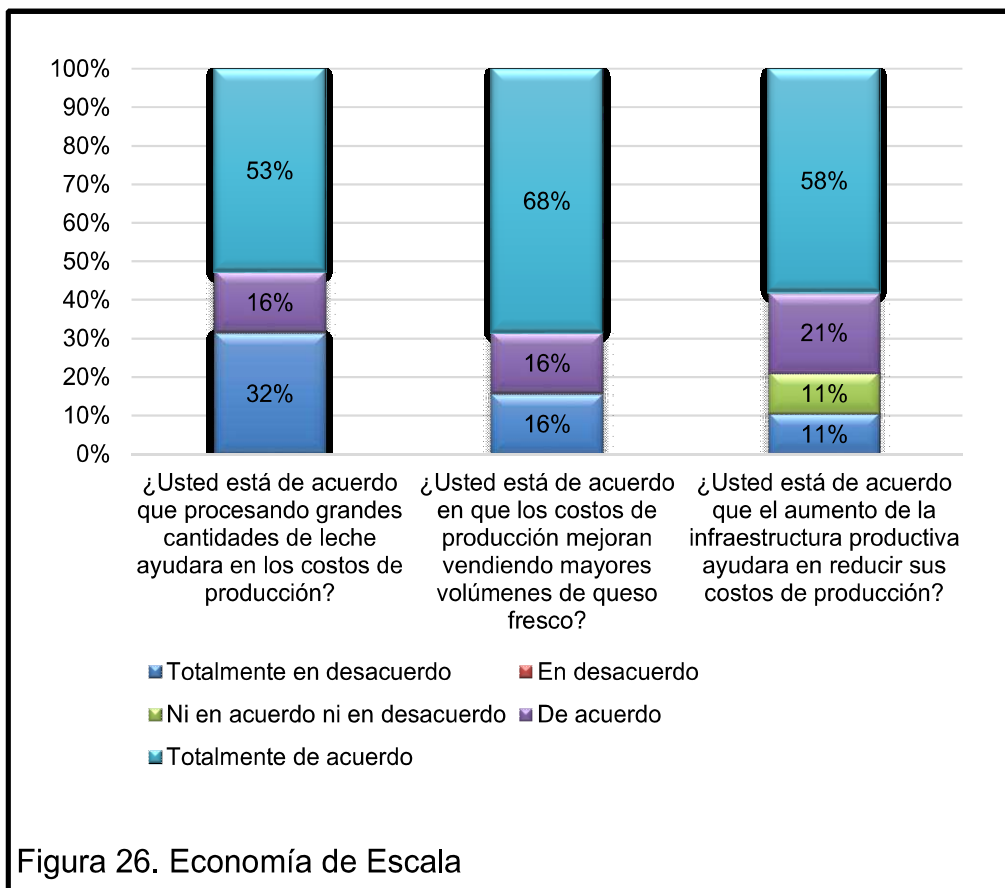
En este apartado, se describirá los resultados percibidos por los socios de ASOPROLAMM, en cuanto a la aplicación de las estrategias genéricas en sus empresas.

4.3.1. Liderazgo en Costos

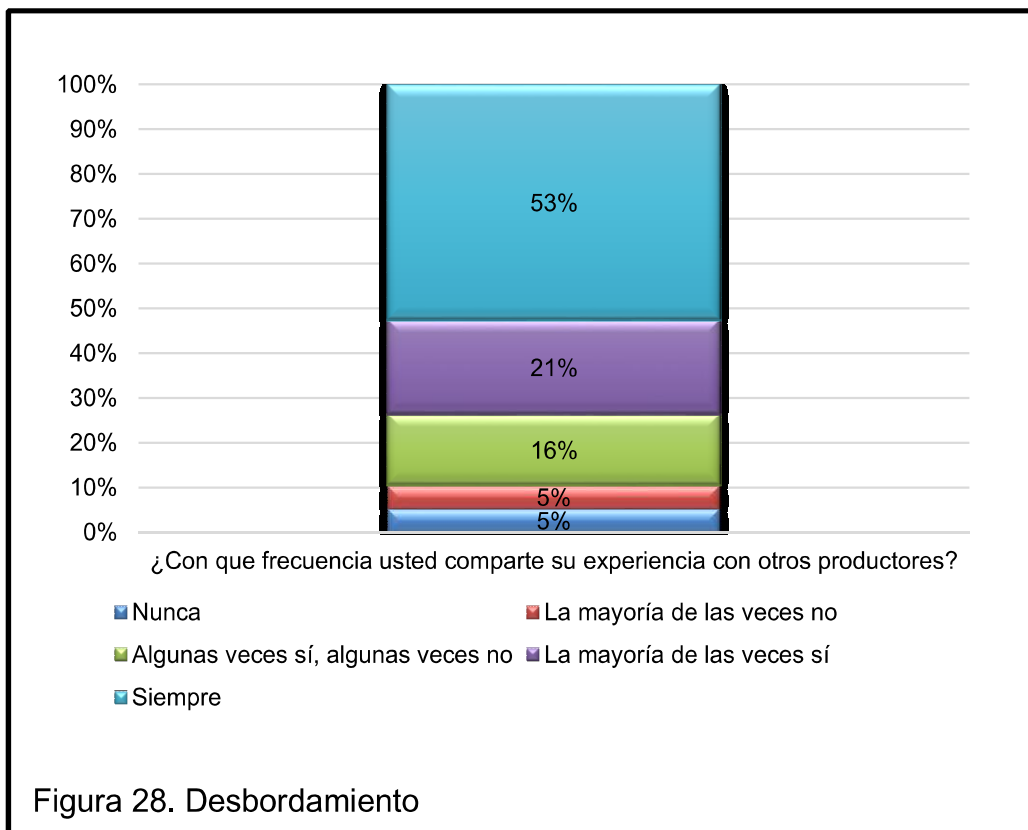
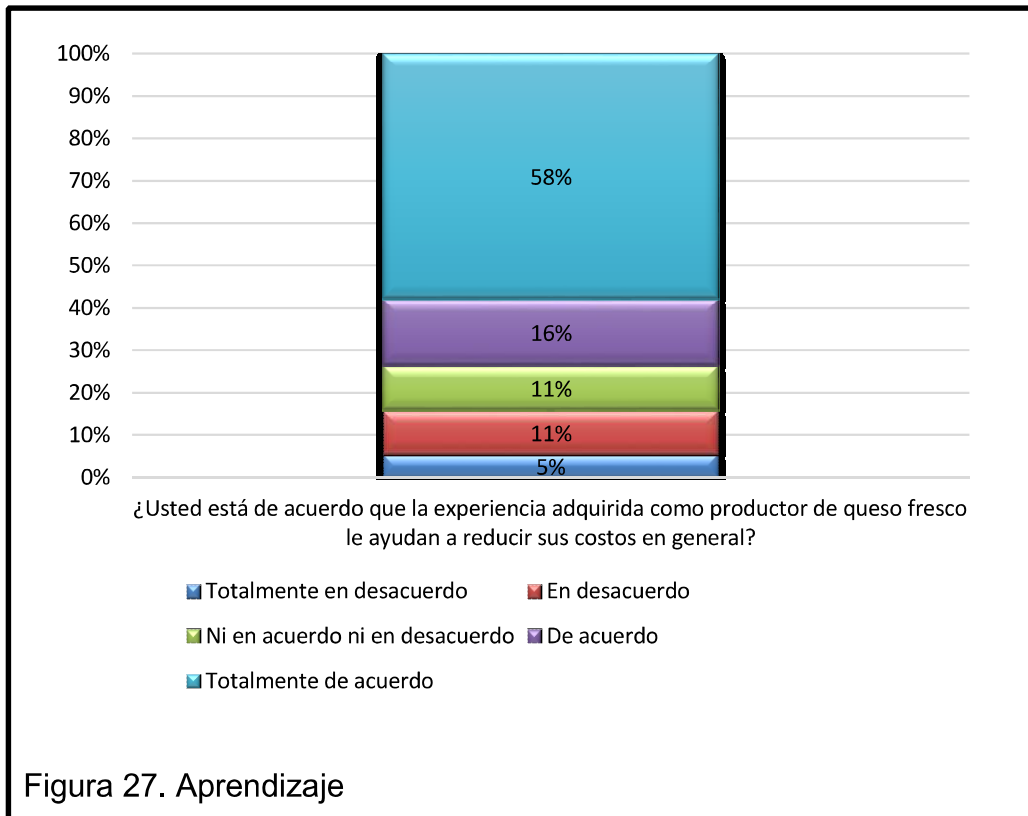
Respecto al liderazgo en costos, el 69% de los socios manifiestan estar de acuerdo que sus costos de producción disminuirán al procesar mayor cantidad de materia prima, de igual forma el 84% de los socios manifiestan estar de acuerdo en que sus costos de comercialización se

reducirán si sus ventas aumentan, esto debido a que se pueden optimizar los costos fijos. El 79% de los socios que al aumentar su infraestructura productiva, sus costos de producción se reducirán al tener mayor producción y por ende mayores ventas.

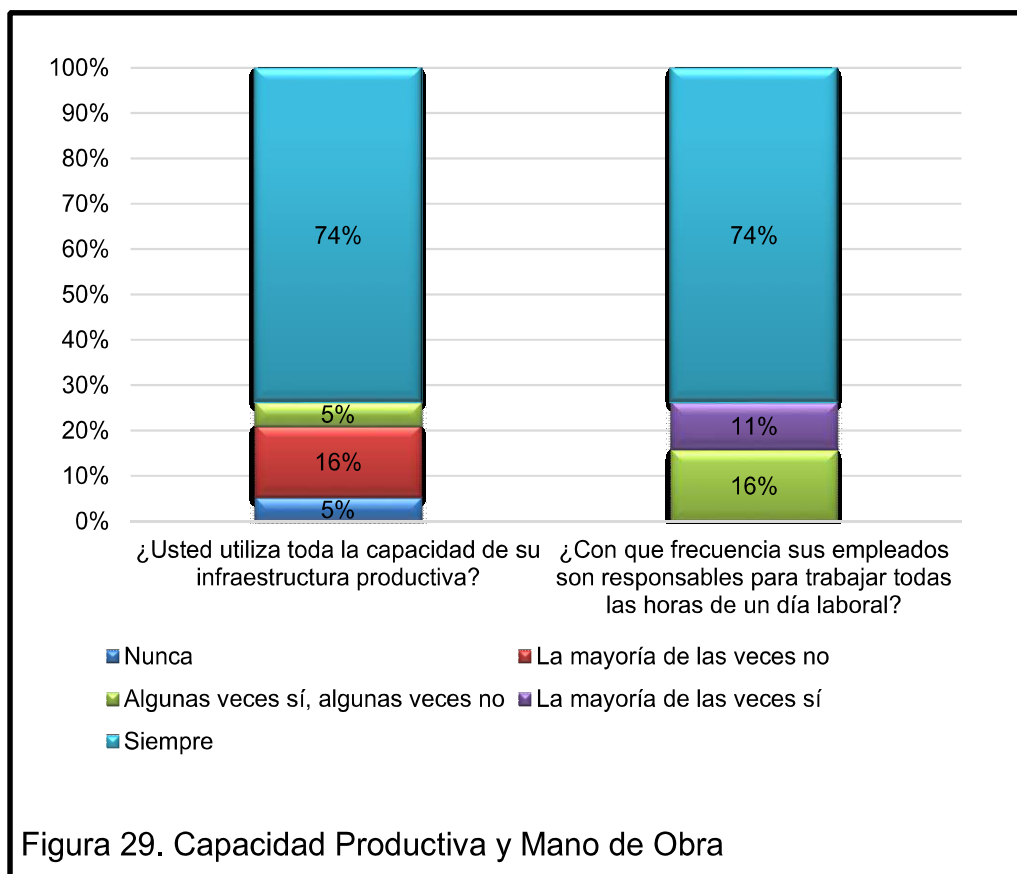
En la siguiente Figura, se representa los elementos de economía de escala.



Por otro lado, el 74% de los socios manifiestan que su experiencia en la producción de queso fresco ha provocado una reducción en los costos asociados con la producción de queso fresco, esto debido a que por su experticia han sabido aprovechar de mejor manera los recursos y los han sabido compartir con sus compañeros (Figura 27 y 28).

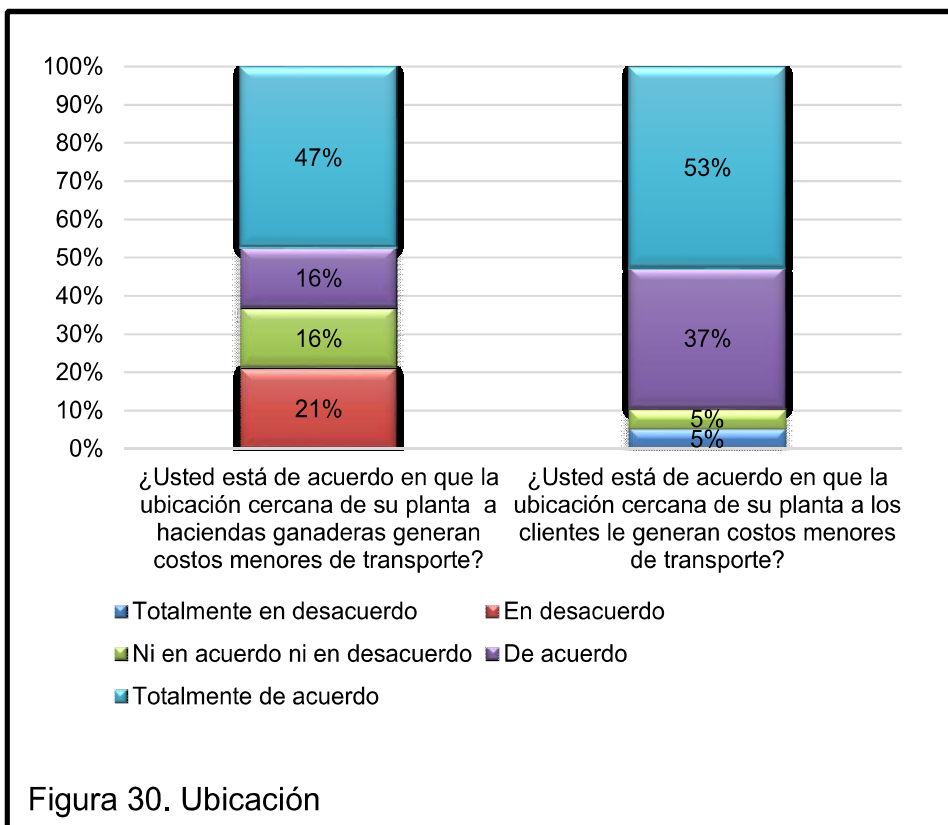


El 74% de los socios manifiestan utilizar toda la capacidad instalada de su planta para la producción de productos lácteos entre los que está principalmente el queso fresco. Así como el 85% de los socios confirman que sus operarios laboran toda su jornada laboral, evidenciando así que también se está aprovechando la mano de obra, tal como se puede observar en la siguiente Figura.

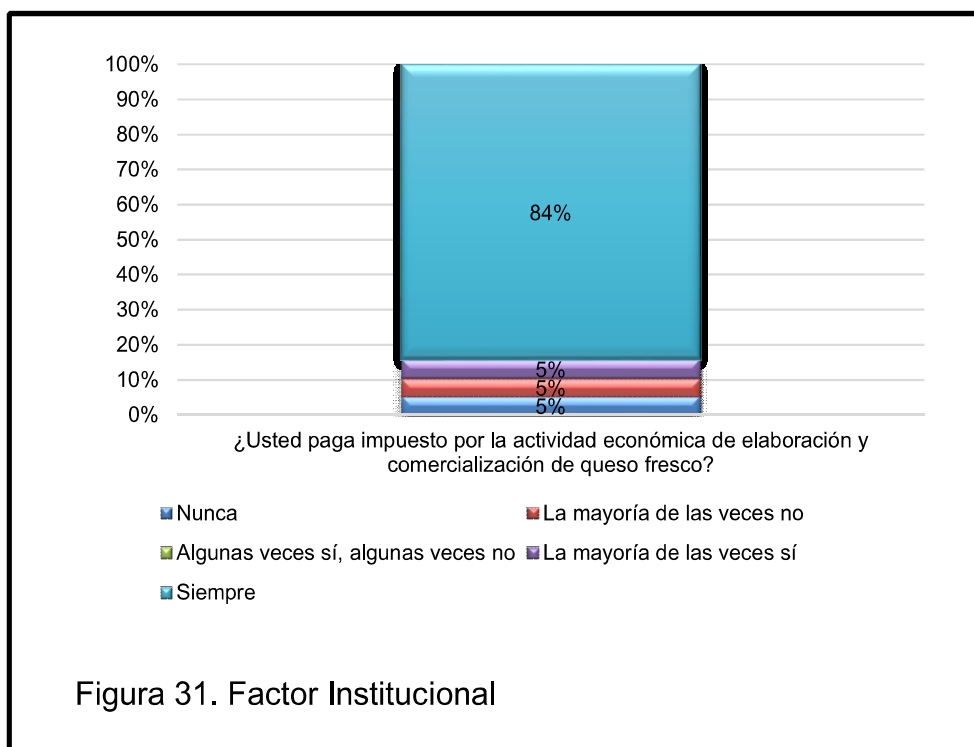


El 63% de los socios, están de acuerdo que la ubicación de su planta procesadora con respecto a sus proveedores, permiten disminuir los costos de transporte de materia prima, teniendo un impacto positivo en los recursos de la organización (Figura 30).

De igual forma el 90% de los entrevistados, manifiestan que los costos de transporte disminuyen al estar cerca de sus clientes, así como también disminuye el tiempo de respuesta.

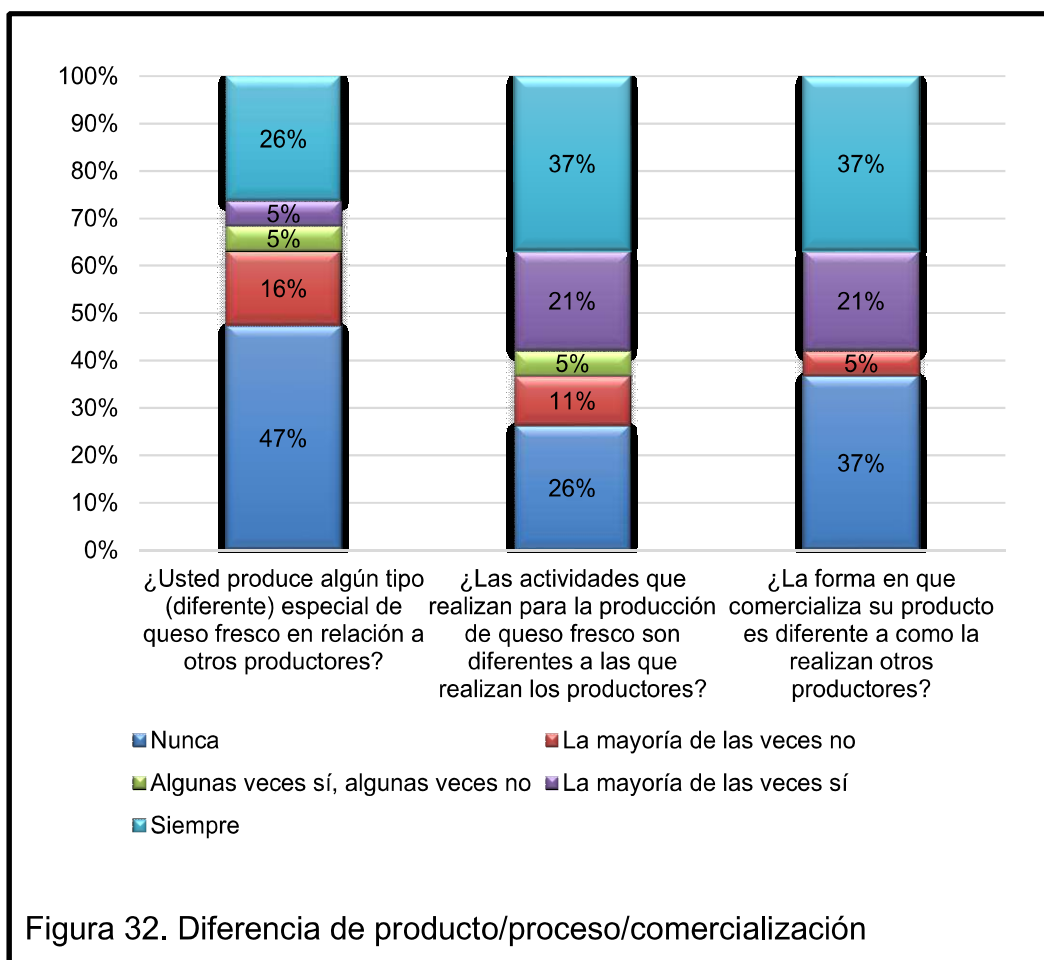


Con respecto al pago de impuestos (Figura 31) el 89% de los socios, manifiesta que paga sus impuestos, razón por la cual ellos consideran que se dificulta utilizar la estrategia de costos.

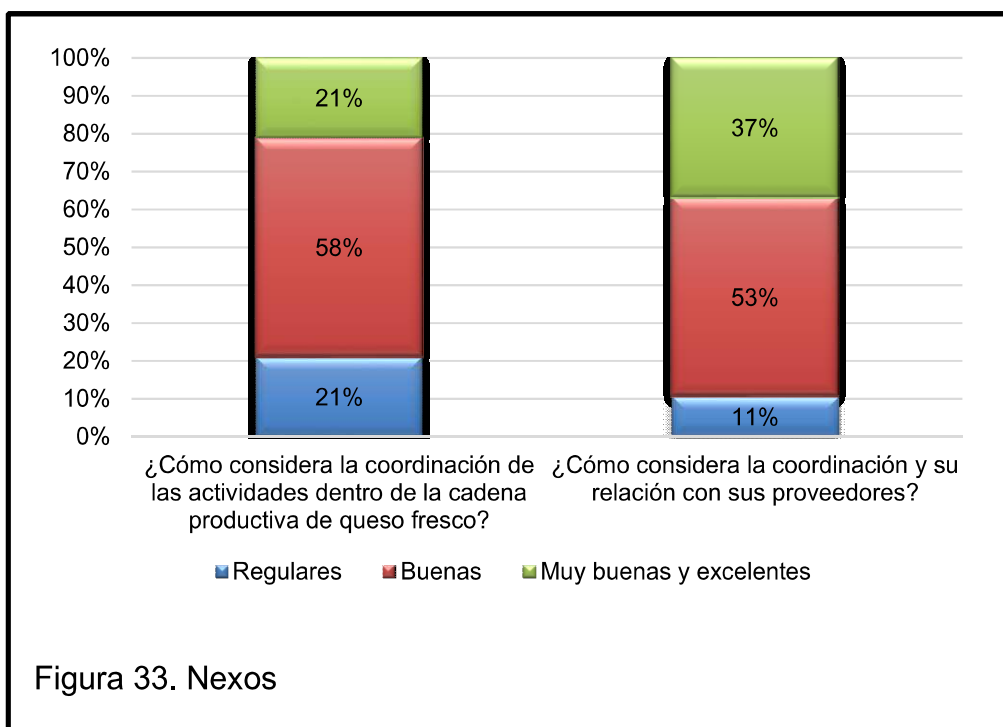


4.3.2. Diferenciación

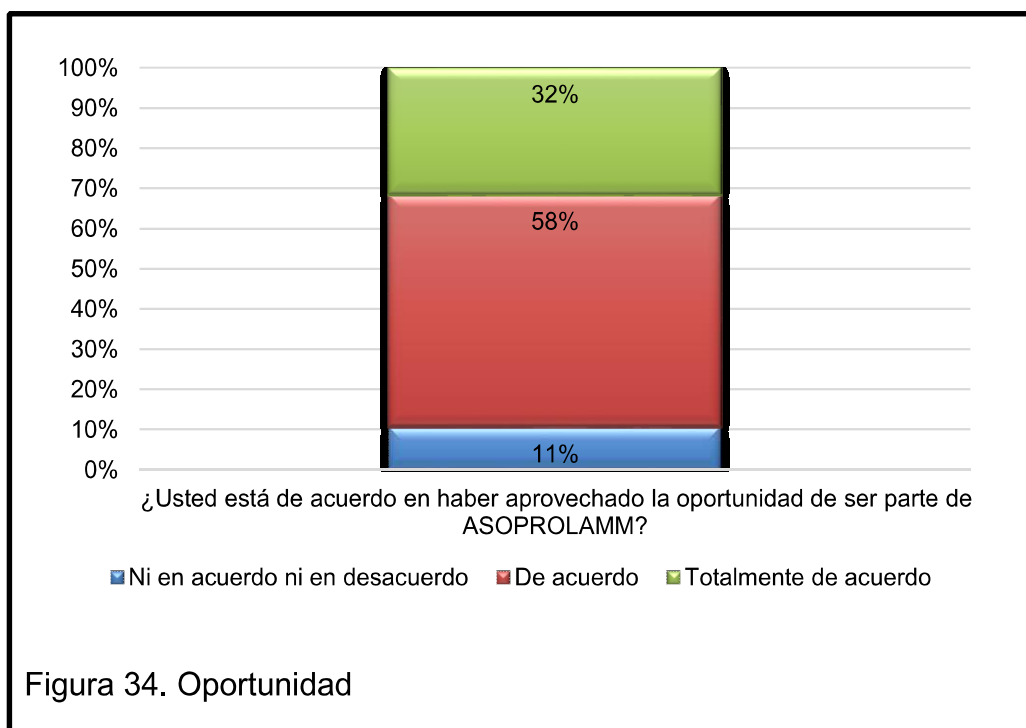
La estrategia de diferenciación, se la puede alcanzar a través de varias vías, entre la que podemos mencionar a la diferencia del producto, donde el 63% de los socios manifiestan no brindar un producto diferenciado con respecto a su competencia, a pesar que el 58% de los socios manifiesta aplicar diferentes actividades de producción. De igual forma, el 58% de los socios indica utilizar diferentes técnicas de comercialización con respecto a otros productores (Figura 32)



En cuanto a lo que se refiere a los nexos con el entorno, el 58% de los socios consideran que el desarrollo de las actividades dentro de la cadena productiva es buena, mientras que 11% de los socios considera que la coordinación y su relación con los proveedores es regular, razón por la cual es un punto a mejorar (Figura 33).



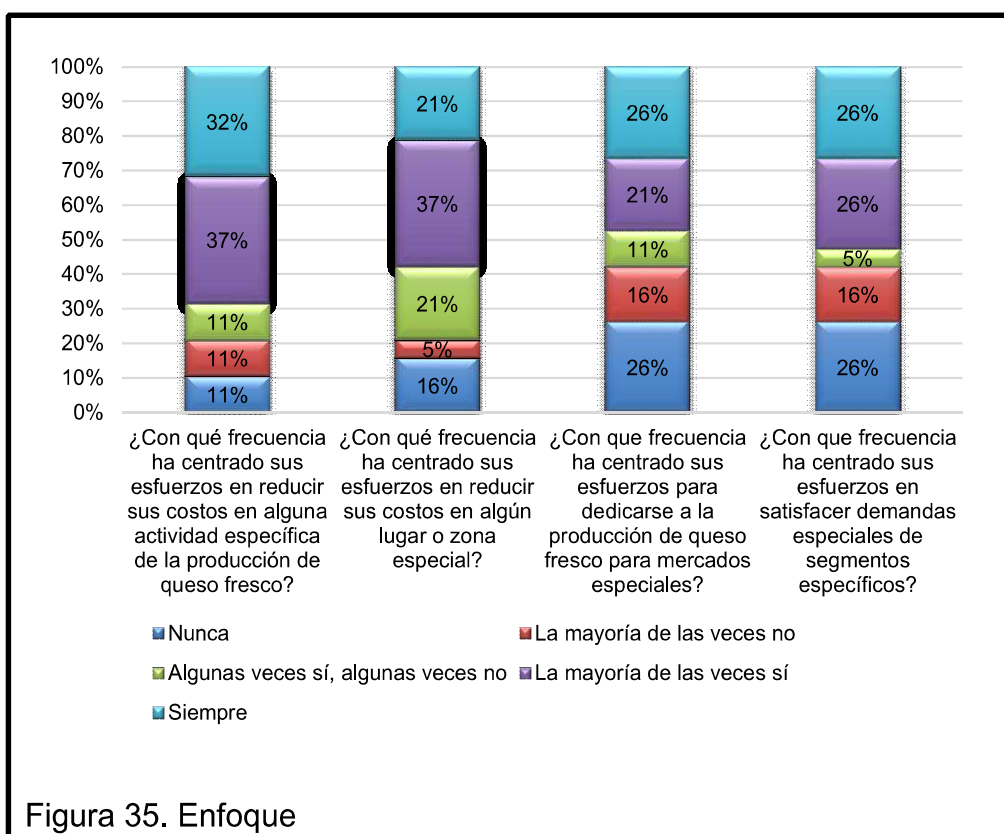
Por otro lado, el 32% de los socios reconocen que han aprovechado la oportunidad de ser parte de ASOPROLAMM, el resto de socios consideran que falta mayor apoyo gubernamental y mayor compromiso por parte del resto de socios (Figura 34)



4.3.3. Enfoque

En cuanto a la estrategia enfoque, el 69% de los socios consideran haberse esforzado en reducir los costos durante la producción de queso fresco, esto lo han logrado a través de la obtención de subproductos. Así mismo, el 58% de los socios, aseveran concentrar sus esfuerzos en para reducir los costos ubicándose en una zona estratégica de producción.

En cuanto al enfoque en la diferenciación, el 42% de los socios no se dedican a producir queso fresco especial para algún mercado en especial y tampoco se centran en satisfacer las demandas de algún nicho de mercado en especial (Figura 35).



4.3.4. Resultados Generales Estrategias Genéricas

En relación a los resultados generales de las estrategias genéricas, se puede concluir que necesita mayor atención la estrategia de

diferenciación, tanto del producto final como de la forma de comercialización, de igual forma los socios de ASOPROLAMM se deben enfocar en satisfacer a mercados especiales para llegar a ser más sostenibles en el tiempo.

En la siguiente tabla, se puede observar los valores por cada elemento de las estrategias genéricas, donde se resalta aquellos elementos que deben ser trabajados con mayor atención (flechas color rojo) para el óptimo desarrollo de la cadena de valor.

Tabla 15. Indicadores Estrategias Genéricas

		ELEMENTOS	INDICADOR
ESTRATEGIAS GENÉRICAS	Liderazgo en Costos	Economía de escala materia prima	→ 0,72
		Economía de escala producto terminado	↑ 0,84
		Infraestructura productiva	↑ 0,83
		Aprendizaje	↑ 0,82
		Desbordamiento	↑ 0,82
		Capacidad infraestructura productiva	↑ 0,84
		Jornada laboral	↑ 0,92
		Ubicación planta productiva	↑ 0,78
		Ubicación cerca a clientes	↑ 0,86
		Pago de impuestos	↑ 0,92
	Diferenciación	Diferencia de producto	↓ 0,49
		Diferencia de proceso	→ 0,66
		Diferencia de comercialización	↓ 0,63
		Coordinación actividades cadena productiva	↑ 0,80
		Coordinación y relación proveedores	↑ 0,85
		Oportunidad	↑ 0,84
	Concetración	Reducción costos producción	→ 0,74
		Reducción costos actividad específica	→ 0,68
		Producción para mercados especiales	↓ 0,61
		Satisfacción demandas especiales	↓ 0,62

↑	Desarrollo Adecuado Realizar Seguimiento	→	Controlar y realizar seguimiento periódicamente	↓	Mayor control y atención urgente
---	---	---	--	---	-------------------------------------

De manera resumida, se presenta la siguiente tabla, donde se muestra que la estrategia que necesita el desarrollo de un plan de mejoras es la estrategia de diferenciación y concentración.

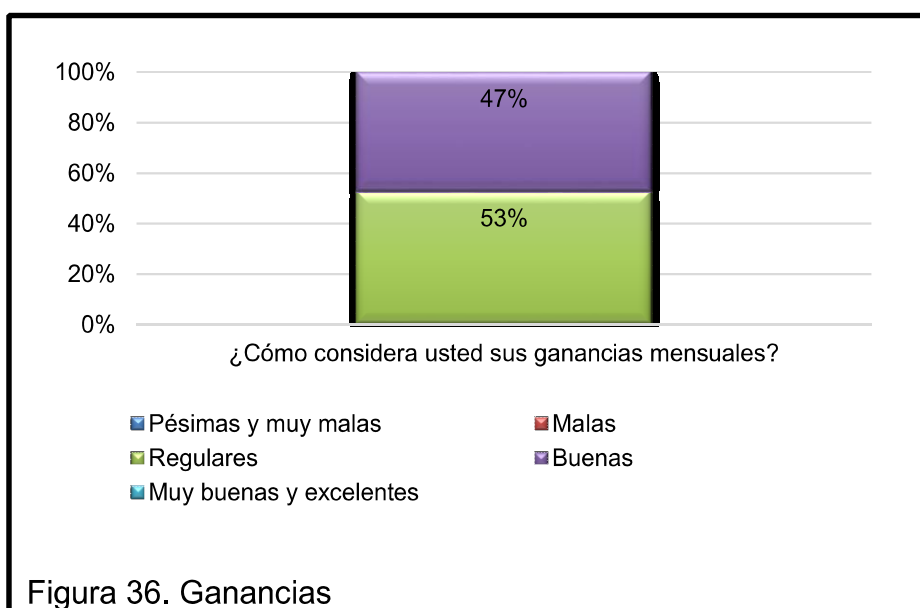
Tabla 16. Indicadores Totales Estrategias Genéricas

	ELEMENTOS	INDICADOR	INDICADOR TOTAL
ESTRATEGIAS GENÉRICAS	Liderazgo en costos	✓ 0,83	0,74
	Diferenciación	✗ 0,71	
	Concentración	✗ 0,66	

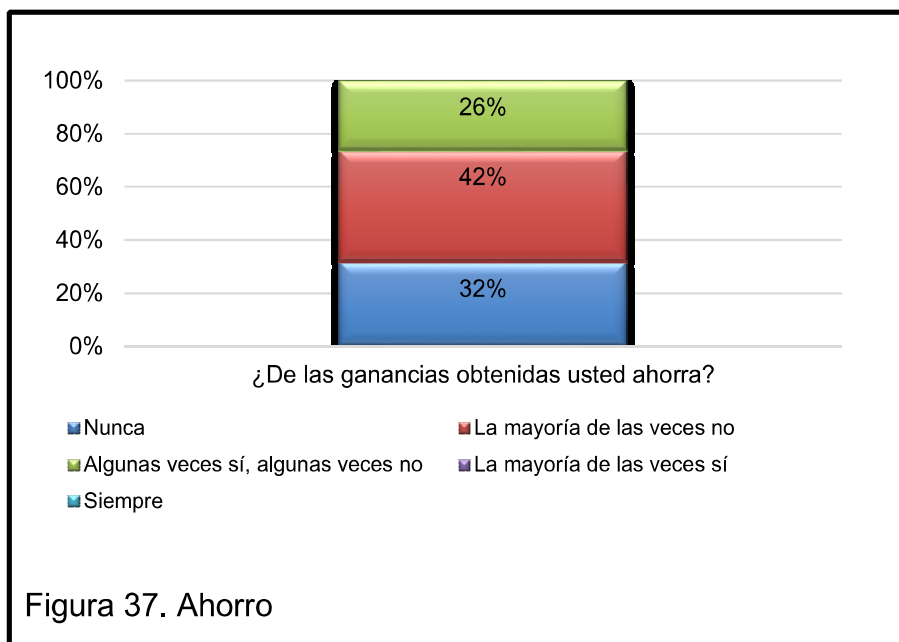
✓	Desarrollo Adecuado Realizar Seguimiento	⚠	Controlar y realizar seguimiento periódicamente	✗	Mayor control y atención urgente
---	---	---	--	---	-------------------------------------

4.4. Resultados Competitividad

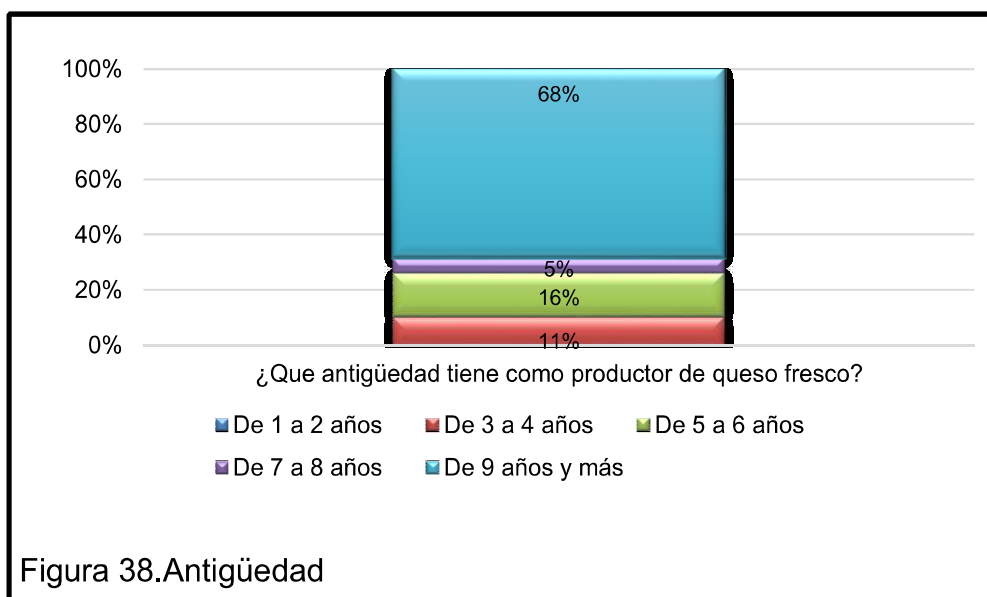
En lo que se refiere a la competitividad, el 47% de los socios manifiestan tener ganancias buenas, mientras que la diferencia indica que sus ganancias son regulares, razón por la cual no pueden aumentar su producción ni cubrir más mercado. (Figura 36).



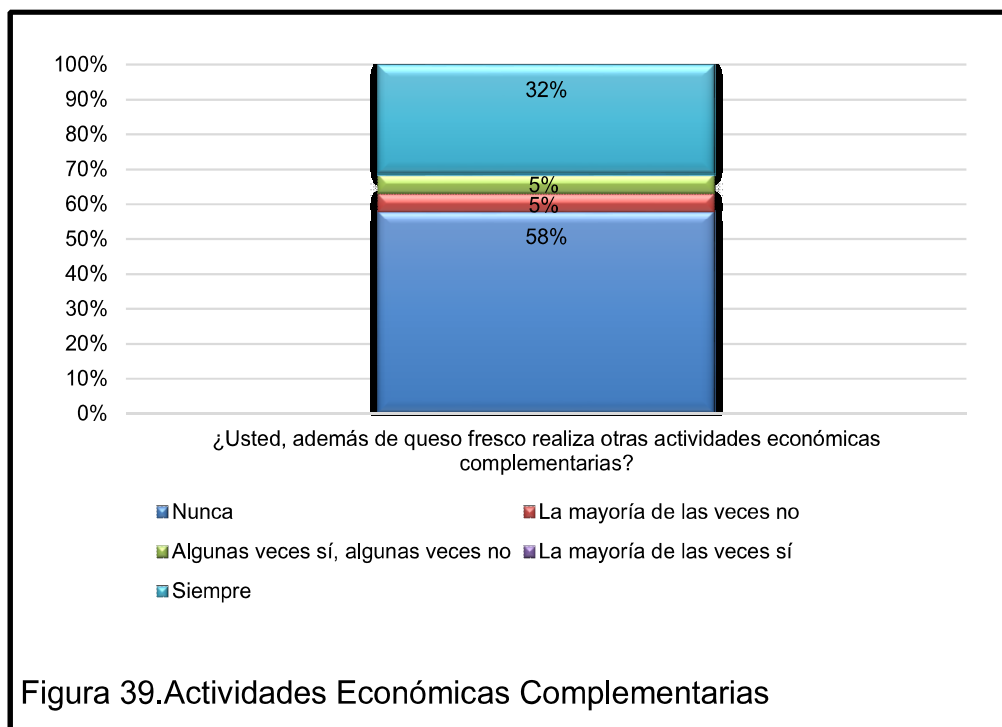
Es importante mencionar que el 74% de los socios no ahorran, ya que los ingresos que tienen lo disponen como capital de trabajo, evidenciando así una falta de cultura de ahorro y falta de administración del mismo (Figura 37)



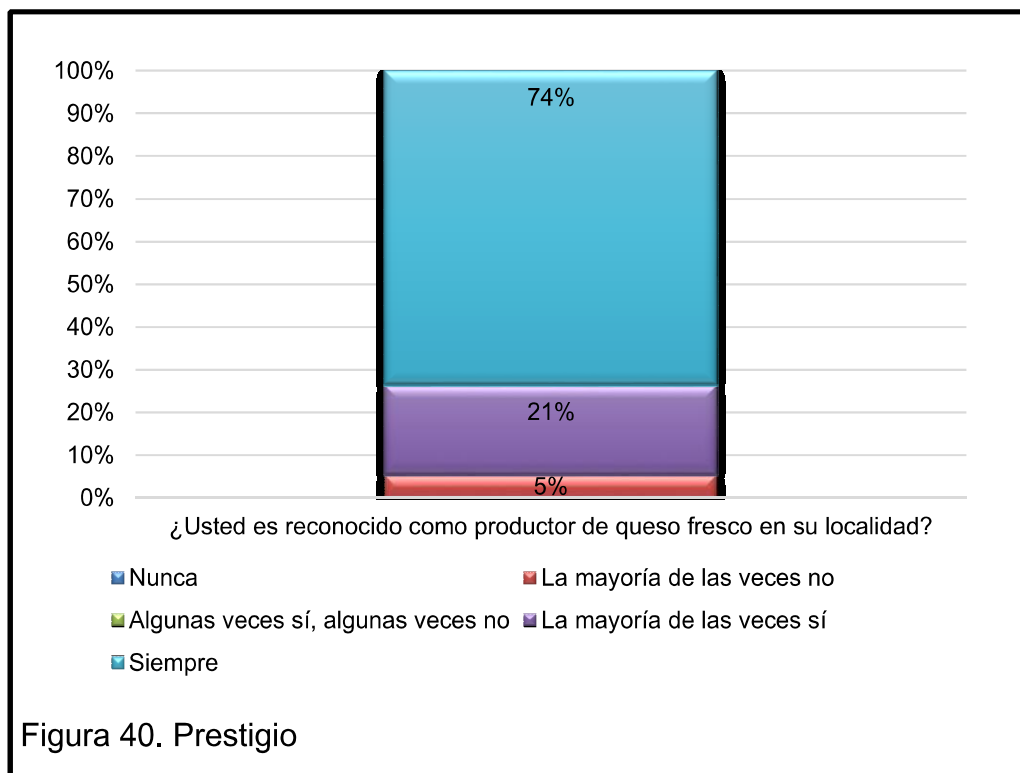
Por otro lado, los socios de ASOPROLAMM, manifiestan ser productores de queso fresco por más de nueve años, lo que ha dado como resultado mayor experticia en el desarrollo de sus actividades diaria (Figura 38).



Es importante mencionar que el 63% de los socios entrevistados, manifiestan dedicarse solo a la actividad de producción de queso fresco y otros productos lácteos, mientras que la diferencia ha tenido que realizar otras actividades complementarias a fin de mejorar sus ingresos mensuales (Figura 39).



Por último es importante mencionar, que el 95% de los productores son reconocidos en su localidad por ser productores de queso fresco de calidad, lo que ha contribuido a su permanencia en el mercado (Figura 40).











Resultados Generales Competitividad

Como resultado general en cuanto a la competitividad, se puede concluir que se debe poner mayor énfasis en inculcar a los socios la cultura del ahorro y tratar de que la mayor cantidad de socios se dediquen por completo a la producción de queso fresco y otros productos lácteos, a fin de llegar a ser más competitivos en el mercado.

En la siguiente tabla, se hacen referencia los valores por cada elemento del factor competitividad, resaltando que se debe poner mayor atención en el ahorro así como en las actividades complementarias.

Tabla 17. Resultados Generales Competitividad

	ELEMENTOS	INDICADOR	INDICADOR TOTAL
COMPETITIVIDAD	Ganancias	 0,69	0,67
	Ahorro ganancias	 0,39	
	Antigüedad productor en el sector	 0,86	
	Actividades económicas complementarias	 0,48	
	Prestigio	 0,93	

	Desarrollo Adecuado Realizar Seguimiento		Controlar y realizar seguimiento periódicamente		Mayor control y atención urgente
---	---	---	--	---	-------------------------------------

4.5. Matriz FODA

Posterior al análisis de la información expuesta anteriormente, se realizó una matriz FODA, con el fin de identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la Asociación de Productores Lácteos de la Mitad del Mundo ASOPROLAMM, de esta manera se puede tener una visión más clara de los puntos críticos y de las fuentes de ventaja competitiva que tiene la organización (Tabla 18).

Tabla 18. Matriz FODA de ASOPROLAMM

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Suficiente materia prima para la producción - Producto de buena calidad - Más de 9 años de experiencia en la producción de queso fresco 	<ul style="list-style-type: none"> - Explotar nuevos mercado - Posibilidad de crear una organización basado en el principio de asociatividad - Apoyo del GAD de Pichincha para cubrir necesidades de la empresa

<ul style="list-style-type: none"> - Excelente ubicación de las plantas cercanas a los proveedores y a los clientes - Buena relación con los clientes 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de certificación en Buenas Prácticas de Manufactura - Falta de compromiso de los miembros de ASOPROLAMM - Falta de capacitación del personal de las empresas - Falta de cultura de ahorro e inversión para mejorar sus empresas - Falta de diferenciación del producto terminado y de comercialización. - Producto terminado poco estandarizado - Falta de programación de transporte - Mano de obra no especializada 	<ul style="list-style-type: none"> - Rivalidad entre los miembros de ASOPROLAMM - Presencia de otras asociaciones productoras de productos lácteos - Cierre de las fábricas al no certificarse en Buenas Prácticas de Manufactura

Se puede notar, que la fortaleza más importante es la ubicación de las plantas respecto a sus proveedores y clientes, lo que denota una fuente de ventaja competitiva, la cual hay que explotarla. Entre las oportunidades detectadas se puede resaltar la incursión en nuevos mercado si se elaboran productos diferenciados, así como la posibilidad de crear una sola planta donde todos los socios participen para formar un negocio basado en el modelo de asociatividad, donde todos son partícipes de los beneficios y responsabilidades de la organización.

Una de las debilidades que presentan la asociación es la falta de diferenciación de su producto, razón por la cual no ha podido incursionar en otros mercados, siendo esta una fuente de ventaja competitiva muy importante, razón por la cual los socios deberían considerar elaborar nuevos tipos de productos o nuevas técnicas de comercialización para ser sostenibles, la amenaza más importante es la posibilidad de cierre de las empresas por parte del gobierno al no contar con la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, lo que impediría el desarrollo de sus actividades.

4.6. Plan de Mejoras

Con el objetivo de generar mayores fuentes de ventajas competitivas, se ha desarrollado un plan de mejoras, en función del diagnóstico previamente realizado.

Es importante mencionar, que el plan de mejoras, se lo desarrollará en función de los elementos de la cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad que lo precisen, tal como se muestra a continuación:

Tabla 19. Plan De Mejoras

CADENA DE VALOR	ACTIVIDADES PRIMARIAS
	Logística de Entrada <ul style="list-style-type: none"> - Crear un programa de transporte en función de los pedidos a fin de reducir el tiempo de respuesta hacia los clientes. - Implementar un programa 5's, a fin de fomentar y mantener el orden y la limpieza en la planta, enfatizando en el manejo de las herramientas, instrumentos y equipos de trabajo - Implementar un plan de mantenimiento para herramientas, instrumentos y equipos de trabajo - Llevar un registro informático del inventario de las materias primas e insumos, a fin de evitar escases o exceso de alguno de ellos.
	Servicio Postventa <ul style="list-style-type: none"> - Implementar procedimientos de ejecución de garantías, a fin de mantener la fidelización del cliente y evitar pérdidas económicas.
	ACTIVIDADES DE APOYO
	Administración de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un plan de capacitación permanente en técnicas de producción y manejo de herramientas, instrumentos y equipos de trabajo - Implementar estrategias que permitan generar mayor compromiso por parte de los trabajadores, buscando disminuir los niveles de rotación en el personal

	<p>Infraestructura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar apoyo de entes gubernamentales (GADs, MIES, MIPRO, MAGAP), con el fin de recibir asesoría por parte de estas instituciones que permitan un mejor desarrollo de las actividades productivas.
<p>ESTRATEGIAS GENÉRICAS</p>	<p>Diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar el portafolio de productos, a fin de llegar a nuevos mercados - Buscar nuevos métodos de comercialización, para llegar a más clientes
	<p>Concentración</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con economías de escala, para reducir costos de producción, comercialización y ventas - Implementar estrategias de reducción de desperdicios a lo largo de toda la cadena productiva, optimizando recursos.
<p>COMPETITIVIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los socios en la correcta administración de sus negocios, con el fin de crear una cultura de ahorro y fomentar inversiones que generen utilidades a corto y largo plazo. - Concientizar a los socios para que se comprometan con sus negocios sin dejar de lado las actividades económicas complementarias que tengan

4.7. Análisis Valor Agregado Proceso Elaboración de Queso Fresco

A continuación se presenta el análisis de los subproceso que se ejecutan en la fabricación de queso fresco, a fin de determinar las Actividades que agregan valor al cliente/real (VAC), Actividades que agregan valor a la operación/empresa (VAO) y las Actividades que no agregan valor (SVA).

En el Anexo N° 2, se adjunta el análisis de valor agregado de cada subproceso, con sus respectivas actividades.

Como se puede observar, se registran dos subprocesos que agregan valor al cliente, ya que la pasteurización de la leche y el empaque del producto terminado son requerimientos implícitos del cliente; mientras que todas las actividades que se realizan agregan valor a la operación, ya que son vitales para el desarrollo del proceso.

Tabla 20. Análisis Valor Agregado Proceso Elaboración de Queso Fresco

Subproceso	Número de Actividades		
	VAC	VAO	SVA
Recolección de leche		5	
Transporte de Leche		2	
Entrega/Recepción de leche		5	
Filtración		2	
Estandarización		2	
Pasteurización	2	2	
Adición de cuajo/aditivos		4	
Cuajado		2	
Corte de cuajada		2	
Agitación		3	
Desuerado		3	
Moldeado		4	
Prensado y Volteo		2	
Salado		3	
Empaque	3	3	
Almacenamiento		2	
Total de Subproceso	5	46	0

Como se puede observar en la siguiente tabla, para la elaboración de queso fresco se ejecutan 51 actividades de las cuales el 10% agrega valor al cliente y el 90% agrega valor a la operación. No se registran actividades que no agregan valor ya que el proceso de fabricación de queso fresco fue previamente estandarizado.

Tabla 21. Resultados Globales Análisis de Valor Agregado

Número Total Actividades	VAC	VAO	SVA
51	5	46	0
	10%	90%	0%

5. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Las actividades primarias de la Cadena de Valor, que necesitan mayor atención son: logística de entrada con un índice de 0.64 y servicio postventa con un índice de 0.67. Los elementos de la Logística de Entrada, que por sus bajos indicadores se deben trabajar son transporte de materia prima e insumos, por tener un índice de 0.44, así como la programación de transporte de materia prima e insumos, mientras que los elementos de servicio postventa que se deben trabajar son descuentos por tener productos fuera de especificaciones con un valor de 0.41.
- En cuanto a las actividades de apoyo, los elementos más frágiles son: administración de recursos humanos con un índice de 0.66 y de infraestructura organizacional con un índice de 0.68. El elementos que conforman a la administración de recursos humanos que se deben poner mayor atención es la contratación de mano de obra especializada, ya que se obtuvo un índice de 0.51 y los elementos que forman parte de infraestructura organizacional que resultaron vulnerables son problemas que se presentan en la producción con un índice de 0.39 y apoyo de entes gubernamentales con un índice de 0.44.
- En cuanto al diagnóstico de las estrategias genéricas, se trabajaron con aquellos indicadores con valores menores a 0.8, razón por la cual las estrategias que se deben aplicar y ejecutar correctamente para lograr ventajas competitivas son: diferenciación con un índice de 0.71, poniendo especial atención en la diferenciación del producto (0.49) y diferenciación en la comercialización (0.63); y concentración con un índice de 0.66, enfocándose principalmente en la producción para mercados especiales (0.61) y satisfacción a demandas especiales (0.62).

- La principal fortaleza de ASOPROLAMM, es la ubicación de sus plantas productoras y la cercanía con sus clientes, lo que la convierte en una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector lácteo, una oportunidad latente que tiene la asociación es la expansión en el mercado si se sigue bajo el esquema de asociatividad. Mientras que la principal debilidad detectada en la organización es la falta de productos diferenciados y por ende la falta de atención a estos nichos de mercado. Cabe mencionar que estas son una gran fuente de ventaja competitiva, razón por la cual se deben tomar acciones inmediatas.
- La amenaza latente de ASOPROLAMM, es la posibilidad de cierre de las empresas que la conforman si no se certifican en Buenas Prácticas de Manufactura, ya que esto impediría seguir con la producción al no contar con la documentación necesaria (permiso de funcionamiento, registro sanitaria, etc), la cual es emitida por el Ministerio de Salud y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
- El plan de mejoras desarrollado se realizó en base al desempeño de los indicadores antes mencionados, mediante el cual se busca controlar los puntos críticos y que estos se tornen en fuentes de ventajas competitivas.
- Las actividades que se realizan como parte de la elaboración de queso fresco, son actividades que agregan valor tanto al cliente como a la operación, razón por la cual se las debe optimizar y simplificar respectivamente.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda utilizar el modelo de Porter para determinar el sistema de valor, a través de la definición de la cadena de valor de los proveedores, del canal de distribuidores y del cliente.

- Se recomienda mayor participación y compromiso de los miembros de la Asociación de Productores Lácteos de la Mitad del Mundo ASOPROLAMM a fin de ser sostenibles en el tiempo, a través de talleres, charlas, dinámicas grupales, etc.
- Se recomienda capacitar a los responsables de las empresas en herramientas de gestión a fin de tener un correcto manejo de las mismas.
- Se recomienda a los responsables de las empresas el manejo de habilidades gerenciales, a fin de influir en el grupo de trabajo para el logro de metas, objetivos.
- Se recomienda que los socios formen parte del Proyecto: Formación de Clusters y Redes Productivas, desarrollado por el MIPRO a fin de aumentar la productividad y competitividad a partir del mejoramiento de su capacidad asociativa.
- Se recomienda a los socios, ampararse en el Artículo 5 del Manual de buenas prácticas comerciales para supermercados y proveedores, emitido por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, donde se fomenta el ingreso de productos elaborados por Mypimes.
- Se recomienda a los responsables de las empresas abandonar la zona de confort en sus organizaciones a fin de innovar y generar mayores ventajas competitivas.

6. REFERENCIAS

- Agudelo Tobón, L., & Escobar Bolívar, J. (2007). Gestión por Procesos. Medellín: Icontec.
- Berrozpe Martínez, A. (s.f.). La Cadena de Valor de los operadores logísticos en España: Un análisis empírico.
- Buenos negocios.com. (2012). Análisis FODA: diagnóstico para decidir. Recuperado el Septiembre de 2014, de <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>
- Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. ESIC Editorial.
- Carrión, J. (2007). Estrategia: de la visión a la acción. ESIC.
- Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua. (2010). Asociatividad.
- Chávez, J. (2012). Cadena de Valor, Estrategias y Competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza.
- Corfman, K. (1987). Comparability and competition among consumer products: A typology for specifying hierarchical comparison structures. Association for Consumer Research.
- Díaz Villavicencio, C. (2006). Cadena de Valor y Configuraciones de Valor.
- Donovan, J. (2006). Identificación de las Oportunidades de Mercado y Mercadeo en Cadenas de Valor.
- El Telégrafo. (2013). Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes. Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes.html>
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson.
- Gale, B. (1994). Managing customer value: Creating quality and service that customers can see.
- García, F., Mareo, B., Molina, J., & Quer, D. (1999). García, Mareo, Molina, Francisco, y Quer (s.f.) (García, F., Mareo, B., Molina, A., La capacidad de innovación como intangible empresarial: Una aproximación a través de la gestión del conocimiento. Revista Espacios.

- Grant, R. (2006). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. España: Thomson Civitas.
- Guerras Martín, L., & Navas López, J. E. (2007). La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. . España: Thomson Civitas.
- Herr, M., Muzira, T., & OIT. (2011). Desarrollo de las Cadenas de Valor para el Trabajo Decente.
- Hitt, M. (2006). Administración. México: Pearson. Recuperado el Junio de 2014, de <http://books.google.com.ec/books?id=t8jx-iiNoEC&pg=PA205&dq=componentes+de+la+cadena+de+valor&hl=es-419&sa=X&ei=negqVJaJEtKqggSFzolg&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=componentes%20de%20la%20cadena%20de%20valor&f=false>
- Iglesias, D. H. (2002). Cadenas de Valor como Estrategia: Las Cadenas de Valor en el Sector Agroalimentario.
- Lee Billings, L., Thiessen, M., & Witwicki, N. (2004). Value Chain Guidebook A Process for Value Chain Development.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una Alternativa para el Desarrollo y Crecimiento de las Pymes.
- Lindón, J. (1998). Conceptos básicos de economía. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Malave, N. (2007). Escala tipo Likert. Venezuela.
- Mantilla, G. (2010). La Cadena de Valor Fundamentos de Logística.
- Monroe, K. (1992). Política de precios : para hacer rentables las decisiones. Madrid: McGraw-Hill Management.
- Morillo, M. (2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias. Actualidad Contable FACES, 53-70.
- Peñaflor Zurita, A. (2012). Manual de Apoyo para a Capacitación en Lean Manufacturing. México.
- Porter, M. (2008). Ventaja Competitiva . México: Compañía Editorial Continental.
- Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el Junio de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=asociar>

- Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación. (12 de Mayo de 2009).
- Revista Ekos. (2012). Importancia de la Pymes en América Latina.
- Revista Ekos. (2012). La eficiencia de la pequeña y mediana empresa.
- Revista Ekos. (2012). Pymes: Contribución clave en la economía.
- Revista Perspectiva. (2010). Análisis y Ranking de Pymes. Recuperado el Mayo de 2014, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/138-febrero-2006/736-analisis-y-ranking-de-pymes>
- Rodriguez, Á. (Noviembre de 2012). Técnicas de Levantamiento de Información. Recuperado el Agosto de 2014, de <http://informacion-sistemica.blogspot.com/2012/11/tecnicas-de-levantamiento-de-informacion.html>
- Romero Alvarado, W. (2006). Cadenas de Valor: Una Aproximación Conceptual y Metodológica para su Uso. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.
- SAGARPA - FAO. (2006). Análisis Prospetivo de Política para la Integración de Cadenas.
- Sánchez, G. (2008). Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida. Del Blanco editores.
- SAP, PlaNet Finance, Grameen Ghana and Maata-N-Tudu. (2010). The Shea Value Chain Reinforcement Initiative in Ghana.
- Segura, O. (2012). Los encadenamientos productivos una opción ganar ganar para pymes y grandes empresas. Revista Ekos.
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). Un Modelo de Administración por Procesos. México DF: Panorama Editorial.
- Web y Empresas. (2012). La Cadena de Valor de Michel Porter. Recuperado el Septiembre de 2014, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*.

ANEXOS

7. ANEXOS

Anexo N° 1. Encuesta Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene fines académicos, por tanto, se le pide sea lo más honesto al contestar las preguntas.

I.- DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del Representante: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Por favor, marque con una X su respuesta.

II.- CADENA DE VALOR

- ❖ ¿Dispone usted de vehículos para el transporte de materia prima o insumos para la producción de queso fresco?

Sí No ¿Cuál?

- ❖ ¿Qué vehículo planifica su utilización con mayor frecuencia para la producción de queso fresco?

Camioneta Camión Otro medio

- ❖ ¿Cuenta con vías de acceso para la recolección y transporte de materia prima?

Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí		Siempre	
-------	--	----------------------------	--	------------------------------------	--	----------------------------	--	---------	--

- ❖ ¿Cuenta con un lugar específico para guardar sus herramientas, instrumentos y equipo de trabajo?

	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Herramientas de Trabajo					
Instrumentos de Trabajo					
Equipo de Trabajo					

- ❖ ¿El lugar donde guarda las herramientas, instrumentos y equipo de trabajo poseen las condiciones necesarias para su resguardo?

Sí No ¿Cuál?

- ❖ ¿Realiza usted algún tipo de inventario de la materia prima, insumos y materiales necesarios para la producción de queso fresco?

Categoría	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Leche					
Sal					
Aditivos					
Cuajo					
Fundas					

- ❖ A continuación indique las actividades que realiza durante la producción de queso fresco

Actividad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Recolección de leche					
Transporte de Leche					
Entrega/Recepción de leche					
Filtración					
Estandarización					
Pasteurización					
Adición de cuajo/aditivos					
Cuajado					
Corte de cuajada					
Agitación					
Desuerado					
Moldeado					
Prensado y Volteo					
Salado					
Empaque					
Almacenamiento					

- ❖ ¿Le da mantenimiento a las herramientas, instrumentos y equipo de trabajo por lote de producción?

	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Herramientas de Trabajo					
Instrumentos de Trabajo					
Equipo de Trabajo					

- ❖ ¿Realiza pruebas a las herramientas, instrumentos y equipo de trabajo por lote de producción?

	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Herramientas de Trabajo					
Instrumentos de Trabajo					
Equipo de Trabajo					

- ❖ ¿Dispone de transporte para trasladar el producto terminado al lugar donde se lo solicita el cliente o comprador actual?

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre

- ❖ ¿Lleva un registro de producción?

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre

- ❖ ¿Con qué frecuencia se compromete a entregar la misma cantidad de producto terminado?

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre

- ❖ ¿Usted se programa para entregar la cantidad de producto terminado que le piden?

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre

❖ ¿Cumple con la entrega del producto terminado cuando se lo piden?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Está de acuerdo en entregar y llevar el producto terminado a donde se lo pidan?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Cuenta con un lugar específico y adecuado para almacenar el producto terminado?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Usted se da a conocer como un productor de queso fresco de excelente calidad?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Usted invita a otros productores para unirse a la ASOPROLAMM?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Ha tratado de buscar nuevos compradores?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Mantiene usted buenas relaciones de compra-venta con su comprador actual?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Se informa usted con el presidente de la ASOPROLAMM de cómo están los precios de la materia prima y del producto terminado?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Realiza descuentos a sus clientes porque su producto terminado no cumplió con los requisitos establecidos?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Ofrece usted garantía de calidad de su producto a su comprador actual?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Compra materia prima, insumos o equipo necesarios antes de la producción de queso fresco, cuando la ocasión lo amerite?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿La materia prima, insumos y equipo comprado son de calidad para la producción de queso fresco?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Tiene inconvenientes en encontrar o adquirir la materia prima, insumos o equipo para la producción de queso fresco?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Con que frecuencia utiliza métodos artesanales en la producción de queso fresco?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Se capacita en el manejo adecuado de la maquinaria y equipo?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿El personal que labora en la empresa es contratado?							
Sí				No			

❖ ¿Los operarios que contrata saben cómo hacer su trabajo?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Se actualiza en nuevas técnicas de la producción de queso fresco?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Planifica las actividades que tiene que ver con la producción de queso fresco?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Usted tiene problemas con su planta para la producción de queso fresco?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Recibe apoyo de entes gubernamentales para la producción de queso fresco?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Supervisa la calidad del queso fresco en todas sus actividades?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
III.- ESTRATEGIAS GENERICAS							
❖ ¿Usted está de acuerdo que procesando grandes cantidades de leche ayudara en los costos de producción?							
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo	Totalmente de acuerdo
❖ ¿Usted está de acuerdo en que los costos de producción mejoran vendiendo mayores volúmenes de queso fresco?							
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo	Totalmente de acuerdo
❖ ¿Usted está de acuerdo que el aumento de la infraestructura productiva ayudara en reducir sus costos de producción?							
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo	Totalmente de acuerdo
❖ ¿Usted está de acuerdo que la experiencia adquirida como productor de queso fresco le ayudan a reducir sus costos en general?							
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo	Totalmente de acuerdo
❖ ¿Usted comparte su experiencia con otros productores?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Usted utiliza toda la capacidad de su infraestructura productiva?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Sus empleados son responsables para trabajar todas las horas de un día laboral?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Usted está de acuerdo en que la ubicación cercana de su planta a haciendas ganaderas generan costos menores de transporte?							
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo	Totalmente de acuerdo

❖ ¿Usted está de acuerdo en que la ubicación cercana de su planta a los clientes le generan costos menores de transporte?							
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo	Totalmente de acuerdo
❖ ¿Usted paga impuesto por la actividad económica de elaboración y comercialización de queso fresco?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Usted produce algún tipo especial de queso fresco en relación a otros productores?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Las actividades que realizan para la producción de queso fresco son diferentes a las que realizan los productores?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿La forma en que comercializa su producto es diferente a como la realizan otros productores?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Cómo considera la coordinación de las actividades dentro de la cadena productiva de queso fresco?							
Pésimas y muy malas		Malas		Regulares		Buenas	Muy buenas y excelentes
❖ ¿Cómo considera la coordinación y su relación con sus proveedores?							
Pésimas y muy malas		Malas		Regulares		Buenas	Muy buenas y excelentes
❖ ¿Usted está de acuerdo en haber aprovechado la oportunidad de ser parte de ASOPROLAMM?							
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo	Totalmente de acuerdo
❖ ¿Ha centrado sus esfuerzos en reducir sus costos en alguna actividad específica de la producción de queso fresco?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Ha centrado sus esfuerzos en reducir sus costos en algún lugar o zona especial?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Ha centrado sus esfuerzos para dedicarse a la producción de queso fresco para mercados especiales?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Ha centrado sus esfuerzos en satisfacer demandas especiales de segmentos específicos?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
IV.- COMPETITIVIDAD							
❖ ¿Cómo considera usted sus ganancias mensuales?							
Pésimas y muy malas		Malas		Regulares		Buenas	Muy buenas y excelentes
❖ ¿De las ganancias obtenidas usted ahorra?							
Nunca		La mayoría de las veces no		Algunas veces sí, algunas veces no		La mayoría de las veces sí	Siempre
❖ ¿Qué antigüedad tiene como productor de queso fresco?							

De 1 a 2 años	De 3 a 4 años	De 5 a 6 años	De 7 a 8 años	De 9 años y más
<p>❖ ¿Usted, además de queso fresco realiza otras actividades económicas complementarias? Sí No ¿Cuál?</p> <p>❖ ¿Usted es reconocido como productor de queso fresco en su localidad? Sí No</p> <p style="text-align: center;">Gracias por su participación</p>				

Anexo N° 2. Análisis de Valor Agregado por Subproceso de Fabricación de Queso Fresco

Análisis de Valor Agregado Proceso: Elaboración de Queso Fresco

VAC: Valor Agregado al Cliente - **VAO:** Valor Agregado a la Operación - **SVA:** Sin Valor Agregado

Subproceso: Recolección de leche

N°	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Revisa higiene de los bidones		X	
2	Registra el volumen recibido en campo		X	
3	Realiza análisis de grasa		X	
4	Determina temperatura inicial de la leche		X	
5	Emitir guía de remisión		X	
Subtotal		0	5	0

Subproceso: Transporte de leche

N°	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Determina temperatura de la leche en el camión		X	
2	Registra tiempo de ruta		X	
Subtotal		0	2	0

Subproceso: Entrega/recepción de leche

N°	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Registra cantidad recibida en planta		X	
2	Determina y registra temperatura		X	
3	Determina y registra acidez		X	
4	Determina y registra densidad		X	
5	Determina y registra grasa		X	
Subtotal		0	5	0

Subproceso: Filtración

N°	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Controla y registra tiempo		X	
2	Controla y registra temperatura		X	
Subtotal		0	2	0

Subproceso: Estandarización

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Controla y registra tiempo		x	
2	Controla y registra temperatura		x	
Subtotal		0	2	0

Subproceso: Pasteurización

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Controla y registra tiempo	x	x	
2	Controla y registra temperatura	x	x	
Subtotal		2	2	0

Subproceso: Adición de cuajo/aditivos

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Adiciona cantidad exacta de cuajo en función de la cantidad de leche		x	
2	Adiciona cantidad exacta de aditivo en función de la cantidad de leche		x	
3	Controla y registra tiempo		x	
4	Controla y registra temperatura		x	
Subtotal		0	4	0

Subproceso: Cuajado

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Revisa estado de cuajada		x	
2	Controla y registra temperatura		x	
Subtotal		0	2	0

Subproceso: Corte de cuajado

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Revisa estado físico de la lira previo al corte		x	
2	Realiza el corte de la cuajada		x	
Subtotal		0	2	0

Subproceso: Agitación

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Revisa estado físico del agitador		x	
2	Revisa tamaño de grano		x	

3	Determina y registra temperatura		x	
Subtotal		0	3	0

Subproceso: Desuerado

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Extrae suero del tanque		x	
2	Registra cantidad de suero extraído		x	
3	Determina Temperatura del suero		x	
Subtotal		0	3	0

Subproceso: Moldeado

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Revisa estado físico de los moldes		x	
2	Completa moldes con cuajada desuerada		x	
3	Verifica peso del molde lleno		x	
4	Cubre molde con el paño para prensado		x	
Subtotal		0	4	0

Subproceso: Prensado y Volteo

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Registra tiempo de prensado		x	
2	Realiza volteo del producto por terminar		x	
Subtotal		0	2	0

Subproceso: Salado

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Sumerge el producto por terminar		x	
2	Determina y registra concentración de sal de la tina		x	
3	Determina y registra tiempo de inmersión		x	
Subtotal		0	3	0

Subproceso: Empaque

Nº	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Empaca producto terminado en fundas de propileno	x	x	
2	Revisa correcto cerrado del empaque	x	x	
3	Registra fecha de fabricación y caducidad en el empaque	x	x	
Subtotal		3	3	0

Subproceso: Almacenamiento

N°	Actividad	VAC	VAO	SVA
1	Registrar temperatura cuarto frío previo ingreso del producto		x	
2	Determina y registra temperatura de almacenamiento		x	
Subtotal		0	2	0

Número Total Actividades	VAC	VAO	SVA
51	5	46	0
	10%	90%	0%