

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema:** “La Gestión de la cadena de valor y la competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán en el periodo 2022-2023”

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del  
título de Licenciadas en Administración de Empresas

AUTORAS: López Mora Diana Lizeth  
Portilla Calpa Melissa Jacqueline

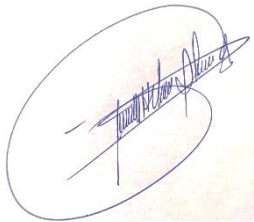
TUTOR: MSc. Viveros Almeida Luis

Tulcán, 2023.

## CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que las estudiantes López Mora Diana Lizeth y Portilla Calpa Melissa Jacqueline con el número de cédula 100508344-7 y 040185320-5 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "La Gestión de la cadena de valor y la competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán en el periodo 2022-2023"

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de la Unidad de Integración Curricular, Titulación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a blue oval. The signature is cursive and appears to read "Luis Viveros Almeida".

---

**MSc. Viveros Almeida Luis**  
**TUTOR**

Tulcán, octubre de 2023

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciadas en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Nosotras, López Mora Diana Lizeth y Portilla Calpa Melissa Jacqueline con cédula de identidad número 100508344-7 y 040185320-5 respectivamente declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.



---

López Mora Diana Lizeth

**AUTORA**



---

Portilla Calpa Melissa Jaqueline

**AUTORA**

Tulcán, octubre de 2023

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotras, López Mora Diana Lizeth y Portilla Calpa Melissa Jacqueline declaramos ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: “La Gestión de la cadena de valor y la competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán en el periodo 2022-2023” y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



---

López Mora Diana Lizeth

**AUTORA**



---

Portilla Calpa Melissa Jacqueline

**AUTORA**

Tulcán, octubre de 2023

## **AGRADECIMIENTO**

Al Docente MSc. Luis Viveros tutor del Trabajo de Integración Curricular por la enseñanza de nuevos conocimientos, orientación y apoyo en el desarrollo de la investigación, motivándonos a mejorar, seguir con esfuerzo y dedicación para concretar el trabajo de manera correcta.

Diana y Jacqueline

## DEDICATORIA

A mis padres Juan, Rubí, mis abuelitos, mi suegra Rosa, mi hermano David, y mis tíos son aquellas personas quien me han guiado, acompañado y motivado en este proceso académico, brindándome su amor, paciencia, sus palabras de aliento para seguir adelante.

A mi esposo David e hija Catalina quienes son mi motivación y fortaleza, son como el valle de los lirios, donde me brinda su amor, apoyo, paciencia y comprensión para culminar mi educación, formación académica y personal; me permiten cumplir mis ideales y meta profesional.

Diana López

A mis padres José y Rosa, aquellos que son mi base de esfuerzo y dedicación, por ser un apoyo incondicional en cada paso de mi vida; gracias por forjarme a ser una persona con valores y a jamás darme por vencida, me siento muy agradecida por el amor y la comprensión que ustedes me brindan, siempre serán mi motivo de salir adelante y la dicha de cumplir todas mis metas propuestas.

A mi hermano Jefferson Danilo, aquel que es mi compañero de aventuras día a día, mi soporte de valentía, calma y tranquilidad en los buenos y malos momentos, gracias por darme aliento en aquellos días que se podían tornar difíciles y compartir mis alegrías en aquellos días donde el sol es muy resplandeciente.

A mi pareja Jeferson Alexander, por su apoyo, respeto, amor y enseñanzas, pero, sobre todo por jamás rendirse y permanecer a mi lado en cada obstáculo presentado en este proceso, hasta llegar a nuestro objetivo de ser grandes profesionales.

Jacqueline Portilla

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>I. EL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>18</b>
1.4.1. Objetivo General.....	18
1.4.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4.3. Preguntas de Investigación .....	18
<b>II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....</b>	<b>34</b>
3.1.1. Enfoque.....	34
3.1.2. Tipo de Investigación .....	34
<b>3.2. HIPÓTESIS .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>38</b>
<b>3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>3.5. DATOS ESTADÍSTICOS.....</b>	<b>41</b>

3.5.1. Población y Muestra .....	41
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>45</b>
4.1. RESULTADOS .....	45
4.2. DISCUSIÓN .....	74
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	76
5.2. RECOMENDACIONES .....	77
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>79</b>
<b>VII. ANEXOS .....</b>	<b>82</b>

#### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Ventaja Competitiva .....	24
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	39
Tabla 3. Alfa de Cronbach de la muestra de la encuesta.....	42
Tabla 4. Alfa de Cronbah del levantamiento de Información. ....	42
Tabla 5. Prueba de Chi-cuadrado.....	44
Tabla 6. Rho Spearman.....	44
Tabla 7.- Correlación de Rho Spearman .....	72

#### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Actividades Primarias- Producto .....	45
Figura 2 Logística de entrada.....	47
Figura 3 Operaciones.....	48
Figura 4 Logística de salida.....	50
Figura 5 Marketing y Ventas.....	51
Figura 6 Servicio Post-venta. ....	52



Figura 7 Infraestructura de la empresa.....	53
Figura 8 Gestión de Recursos Humanos .....	54
Figura 9 Desarrollo de la Tecnología .....	55
Figura 10 Abastecimiento- Compras.....	56
Figura 11 Capacidad de prevención empresarial .....	58
Figura 12 Capacidad de Renovación.....	59
Figura 13 Capacidad de ventas .....	60
Figura 14 Calidad de Productos y Servicios .....	61
Figura 15 Imagen Empresarial y Marketing .....	62
Figura 16 Capacidad de capacitación .....	63
Figura 17 Capacidad de Tecnología de la Información.....	64
Figura 18 Capacidad Financiera .....	65
Figura 19 Capacidad de Gestión Internacional .....	66
Figura 20 Cadena de valor .....	69
Figura 21 Competitividad .....	71

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC.....	82
Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas.....	84
Anexo 3. Encuesta .....	86
Anexo 4. Oficio dirigido a Coordinación de ARCSA.....	92
Anexo 5. Oficio dirigido AGROCALIDAD.....	94
Anexo 6. Oficio para levantamiento de Información a las Industrias Lácteas.....	95
Anexo 7. Oficio dirigido a Grupo Alpina .....	96
Anexo 8. Oficio dirigido a Grupo Vita Leche.....	97
Anexo 9. Levantamiento de información.....	98

## RESUMEN

El Tema "La Gestión de la cadena de valor y la competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán en el periodo 2022-2023" se centra en el objetivo de establecer la existencia de relación entre la Gestión de la cadena de valor y la competitividad en las industrias lácteas. Para alcanzar este propósito se empleó un enfoque cuantitativo que se sustentó en un tipo de investigación descriptivo-correlacional, con un carácter exploratorio, documental y de campo. La metodología seleccionada para la recopilación de datos relevantes fue la encuesta, que estuvo desarrollada en base a los nueve eslabones de la cadena de valor según la teoría de Porter, así como también a los 9 indicadores del Constructo de la Competitividad según Pang Lo Liua, Wen-Chin Chenb, Chih-Hung Tsai; esta herramienta se dirigió específicamente a individuos clave como gerentes y propietarios de las empresas involucradas. Los resultados obtenidos de la encuesta y el análisis estadístico demuestran que si existe relación entre la cadena de valor y la competitividad. En general, el estudio destaca la importancia de la cadena de valor como un factor preciso en la competitividad y sugiere que, aunque se lleve un correcto funcionamiento, las percepciones indican una gestión competente y comprometida con la mejora continua.

**Palabras Claves:** Cadena de valor, competitividad, Industrias, constructo.

## ABSTRACT

The topic "Value chain management and competitiveness in the dairy industries of Montúfar, San Pedro de Huaca and Tulcán cantons in the period 2022-2023", was focused on the objective of establishing the existence of a relationship between value chain, management and competitiveness in the dairy industries. To achieve this purpose, a quantitative approach was used; it was based on a descriptive-correlational type of research, with an exploratory, documentary and field character. The technique selected for data collection was the survey, which was based on the nine links of the value chain according to Porter's theory, as well as the nine indicators of the competitiveness construct as established by Liu et al., (2004) based on Chi (1999); the questionnaire was applied specifically to key individuals such as managers and owners of the companies involved. The results obtained from the survey and the statistical analysis show that there is a relationship between the value chain and competitiveness. In general, the study highlights the importance of the value chain as an important factor in competitiveness and suggests that it is functioning adequately. In addition, perceptions indicate competent management committed to continuous improvement.

**Key words:** Value chain, competitiveness, dairy industry.

## INTRODUCCIÓN

El Carchi se ha destacado a lo largo del tiempo por su notable actividad agropecuaria y ganadera, siendo la producción de leche una de las principales columnas económicas de la provincia. Este hecho cobra una importancia fundamental debido al impacto significativo que genera en la región. Por consiguiente, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la gestión de la cadena de valor a través de los nueve eslabones pertinentes. En este proceso, se establecerán conexiones directas entre la ventaja competitiva y estos nueve componentes. El objetivo principal consistirá en examinar cómo se puede fomentar el crecimiento dentro de este sector y cómo se pueden implementar estrategias competitivas para promover un desarrollo sostenible y sustentable de las empresas involucradas en la producción láctea de la zona.

La cadena de valor de Porter emerge como una herramienta sumamente valiosa para reconocer las actividades esenciales que engendran valor y para comprender cómo una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva al perfeccionar o diferenciar sus actividades en comparación con sus rivales. Al comprender cómo cada actividad aporta al valor último del producto o servicio, una empresa está capacitada para adoptar decisiones más informadas sobre cómo optimizar su eficacia, disminuir sus gastos y presentar propuestas de valor más cautivadoras para su clientela.

La competitividad es aquella capacidad que posee un individuo o empresa para posicionarse por delante de sus competidores, consiguiendo una mejor posición frente a ellos. Se basa en generar ventajas competitivas frente a las demás entidades, es decir, disponer de uno o varios factores que le permitan destacarse y colocarse por encima del resto.

La investigación propuesta se enfoca en una metodología exploratoria, que permitirá examinar con mayor profundidad los temas y problemas dentro de las industrias lácteas, se empleará un enfoque descriptivo-correlacional para especificar los datos y características de la gestión de la cadena de valor, a fin de medir el nivel de ventaja competitiva en las industrias lácteas de los cantones de Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán.

A pesar de que existen alrededor de 100 industrias lácteas en la provincia del Carchi registradas en ARCSA, la investigación se dirigirá hacia 50 industrias debido a la limitación de enfoque en tres cantones específicos, no se aplicará un método de muestreo y el diagnóstico se basará en encuestas dirigidas a gerentes de producción, jefes de producción y propietarios de estas empresas.

En la búsqueda de evidencias, se aplicará una prueba de normalidad y se demostrará que los datos no siguen una distribución paramétrica, justificando así la utilización de correlaciones no paramétricas, tras obtener resultados que reflejan una correlación alta de 0.990, se aceptará la hipótesis alternativa, estableciendo que La Gestión de la Cadena de Valor se relaciona significativamente a la competitividad en las industrias lácteas de los cantones de Montufar, Huaca y Tulcán en el periodo 2022-2023. En conclusión, se establece que una gestión adecuada de la cadena de valor puede efectivamente mejorar la ventaja competitiva en este sector.

## I. EL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector lácteo se destaca como una parte significativa de la industria productiva global, de hecho, aproximadamente el 60% de la leche fluida de origen bovino se concentra en tan solo seis países, siendo la Unión Europea el líder indiscutible en producción, seguido de cerca por Estados Unidos, India y Rusia. Además, un grupo selecto de países y territorios aduaneros, entre ellos la Unión Europea, Nueva Zelanda, Australia y Estados Unidos, contribuyen en gran medida al comercio internacional, siendo responsables del 85% de las exportaciones totales de productos lácteos, en vista de esta concentración y la creciente competencia en los mercados globales, la mayoría de las naciones se ven compelidas a redoblar sus esfuerzos para aumentar la producción de leche y mejorar la tecnología en sus industrias lácteas (Quinapanta, 2018, p. 17).

En el panorama actual, la globalización del mercado ejerce una fuerte presión sobre las empresas, exigiéndoles que fortalezcan su competitividad de manera constante. En un entorno mundial altamente competitivo, las industrias se desenvuelven en una variedad de estructuras competitivas, que van desde la competencia perfecta hasta la presencia de monopolios y oligopolios, en este contexto, cada empresa se esfuerza por alcanzar el máximo rendimiento a través de la optimización de sus recursos, con el objetivo de lograr una producción óptima.

De acuerdo a Quinapanta (2018) para tener éxito en la competencia empresarial, es esencial que una organización opere en un ambiente físico y legal que promueva la eficiencia y la productividad, a pesar de que una empresa puede destacar en términos de eficiencia y excelencia tecnológica en su ámbito interno, es imperativo reconocer que las condiciones externas también desempeñan un papel de suma importancia. Si estas condiciones imponen cargas económicas adicionales, la competitividad de la empresa puede verse finalmente restringida (p.15).

En las últimas décadas, se ha observado un fenómeno significativo en el ámbito económico: el surgimiento de cadenas de valor transfronterizas, tanto a nivel regional como global, que han dado lugar a la creación de redes de producción genuinamente internacionales. Groot (2019) afirma: Una cadena de valor representa una secuencia de etapas de producción esenciales para la fabricación de un producto final, cada participante en esta, aporta su propia contribución de valor al producto terminado, como es el caso del queso mozzarella, queso de cuajada, yogurt, entre otros, lo que puede resultar en una mayor mejora del producto total debido a la especialización de los actores involucrados en la producción (p. 10).

En este contexto económico altamente dinámico, resulta claro que las empresas que optan por no buscar nuevas oportunidades, introducir innovaciones y producir productos de alta calidad enfrentan un riesgo inminente de desaparición, esto se debe a que existen otras compañías que están atentas a las demandas cambiantes de los consumidores y se esfuerzan constantemente por satisfacer esas necesidades emergentes (Quinapanta, 2018, p. 17). Estas empresas demuestran un compromiso inquebrantable para mantenerse al ritmo de sus competidores, enfocándose en el desarrollo de nuevos productos y adaptándose continuamente a las expectativas cambiantes de sus clientes.

En el Ecuador, la producción de leche alcanza una impresionante cifra de 5,3 millones de litros diarios, siendo el 48% de este volumen destinado a abastecer a las empresas, mientras que un 21% se destina a la alimentación de terneros y al autoconsumo. Sorprendentemente, el 31% restante se comercializa como leche cruda y sin pasteurizar. A pesar de esta abundante producción, el consumo per cápita anual en el país es de solo 100 litros, lo que ha llevado a la implementación de estrategias de promoción del producto lácteo para impulsar el crecimiento del sector (Quinapanta, 2018, pág. 17).

Sin embargo, resulta preocupante que el sector lácteo ecuatoriano se muestre renuente a abandonar paradigmas tradicionales y adoptar un enfoque más abierto al cambio, esto se traduce en la falta de estudios sobre las necesidades del consumidor y una débil penetración en nuevos mercados, esta resistencia al cambio plantea un desafío importante para los productores de leche, quienes deben reconocer su nivel de competitividad y buscar estrategias para mejorarla, con la vista

puesta en tomar decisiones orientadas a aumentar la eficiencia y a un aumento de las ganancias.

En la provincia del Carchi, específicamente en los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán, la agricultura y la producción de leche son actividades económicas fundamentales. Sin embargo, se enfrentan a dificultades considerables; la falta de acceso a tecnologías adecuadas, la baja rentabilidad y la calidad deficiente de la leche son obstáculos persistentes para productores de todos los tamaños, la carencia de equipamiento tecnológico e innovación se traduce en bajos rendimientos y una calidad de leche insatisfactoria.

Adicionalmente, la competencia en la industria láctea ejerce una presión notable sobre los productores de menor escala, las amenazas de sustitutos y los costos de producción elevados representan un desafío constante, en la actualidad, el bajo consumo de leche en los hogares se debe principalmente a los precios elevados, lo que subraya la importancia de ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles para llegar a diversos estratos sociales.

La falta de conocimiento para conquistar la fidelidad de los clientes y competir efectivamente se refleja principalmente en la cadena de valor, abarcando aspectos como el abastecimiento, la producción, la tecnología, la infraestructura, las ventas, la distribución, las finanzas y los recursos humanos, esta carencia debilita el sector lácteo, que no logra potenciar su talento humano y su nivel de capacitación tecnológica, lo que impide a los profesionales demostrar sus habilidades, creatividad y aportes para alcanzar un desarrollo sostenible y sustentable en el mercado.

Además, se hace evidente la necesidad apremiante de que los productores de lácteos implementen una estrategia competitiva que considere la calidad y el precio de sus productos, así como otros indicadores importantes para los consumidores. Esto no solo les permitirá comercializar sus productos de manera efectiva, sino también contribuirá al desarrollo económico, social y político de la región, ya que los productos lácteos forman la base de la economía familiar en esta provincia.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Existe relación entre la gestión de la cadena de valor y la competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán?



### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto muestra ser de interés laboral, educativo ya que la investigación aporta dentro de la Carrera de Administración de Empresas a las líneas de investigación de la competitividad empresarial, y la transversales que son la sostenibilidad y sustentabilidad, también enmarcará al perfil de egreso en el ámbito Empresarial y Productividad, considerando que se va a examinar la cadena de valor orientar a mejora la producción lechera en los cantones mencionados anteriormente.

Los beneficiarios directos incluyen a los propietarios y gestores de las industrias lácteas del sector, así como a las comunidades locales al contribuir a la estabilidad económica de la región, la creación de empleo y la disponibilidad de productos lácteos de calidad. También podrán beneficiarse los investigadores y académicos interesados en el campo de la gestión empresarial y la competitividad.

En términos de implicaciones prácticas, tendrá un alto potencial para resolver problemas reales que enfrentan las empresas lácteas, ayudará a identificar áreas críticas de mejora en la gestión de la cadena de valor, lo que resultará en una mayor eficiencia en la producción, reducción de costos y mayor calidad de los productos lácteos.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación llenará un vacío de conocimiento en el campo de la gestión empresarial, al centrarse en la industria láctea en una región específica, los resultados obtenidos podrían generalizarse a principios más amplios en el ámbito de la competitividad empresarial y la gestión de la cadena de valor.

Además, la utilidad metodológica de esta investigación radica en su capacidad para proporcionar un marco de análisis que podrá ser utilizado en investigaciones posteriores o aplicado en otros sectores de la economía.

Finalmente, en cuanto a la viabilidad y factibilidad, se apoyará en una disponibilidad razonable de tiempo, recursos financieros y humanos para llevar a cabo el estudio de manera efectiva, esto asegurará que los resultados sean confiables y sólidos, lo que aumentará su utilidad y aplicabilidad en el mundo real.

Esta investigación será altamente conveniente y relevante para la sociedad y las industrias lácteas de los cantones mencionados, su potencial para resolver problemas

prácticos, llenar vacíos de conocimiento y proporcionar un enfoque metodológico sólido la hará valiosa tanto desde una perspectiva teórica como práctica. Además, su factibilidad económica y de recursos humanos asegurará que pueda llevarse a cabo de manera efectiva.

## **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Establecer si existe o no relación entre la Gestión de la cadena de valor y la competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán que evalué ambas variables.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la situación actual de la Gestión de la cadena de valor de las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán que permita la identificación de los eslabones.
- Establecer el nivel de competitividad de las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán para el establecimiento de su situación actual.
- Analizar la relación entre la Gestión de la cadena de valor y la competitividad para la identificación de los componentes a estudiar de ambas variables.

### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión de la cadena de valor en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión de la cadena de valor y la Competitividad?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección, se han considerado múltiples investigaciones que abordan el análisis de la cadena de valor y la competitividad en diversas empresas, sin importar su naturaleza ni el tipo de productos o servicios que ofrecen.

El primer estudio, realizado por Vivar, Erazo y Narváez (2020) en su Investigación titulada “La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola”, se centró en analizar la cadena de valor de la empresa Industria Acuícola Vikas Cía. Ltda., para este propósito, se empleó una metodología mixta y un diseño descriptivo que incluyó entrevistas y revisión de documentos.

Los resultados obtenidos mostraron que la empresa tiene una eficiente estructura organizacional, pero se identificaron problemas en áreas como la falta de capacitaciones, la carencia de formatos para el registro de producción, planes de bonificaciones salariales y registros para la logística interna y externa.

Como segundo antecedente, se encuentra el estudio realizado por Peralta (2019), denominado “Estado de la competitividad en la industria láctea de los departamentos de la Paz, Cochabamba y Santa Cruz”, el cual tuvo como objetivo evaluar el estado de la competitividad en la industria láctea, para lograr este propósito los investigadores utilizaron una metodología mixta que combinó la revisión documental y la realización de entrevistas con representantes de empresas lácteas líderes en cada región obteniendo información de primera mano sobre sus estrategias competitivas, retos enfrentados y perspectivas de crecimiento.

En cuanto a los resultados obtenidos, se identificó que la competitividad en la industria láctea es heterogénea en los tres departamentos; Santa Cruz destacó por su alta producción y su enfoque en tecnologías avanzadas, lo que le permitió posicionarse en mercados internacionales, Cochabamba, por su parte, mostró un desarrollo sostenible y una mayor integración en la cadena de valor, aunque

enfrentaba desafíos en cuanto a la adopción de innovaciones, en el caso de La Paz, se observó una creciente demanda local de productos lácteos, pero existían oportunidades para mejorar la eficiencia y la calidad del producto para competir a nivel nacional e internacional.

Esta investigación se eligió como antecedente para el estudio debido a que proporciona un análisis previo del estado de la competitividad, los resultados y conclusiones de esta investigación servirán como referencia para comprender las diferencias y similitudes en la competitividad de esta entre los departamentos y proporcionarán un marco de referencia para el análisis de la cadena de valor y la competitividad en los cantones seleccionados.

Por otro lado, la investigación de Morales y Ospina (2017), titulada "Análisis de la cadena de valor de la industria Láctea en Colombia y sus oportunidades en el mercado internacional", este estudio se llevó a cabo mediante una metodología de investigación de tipo exploratorio descriptivo, en la cual se emplearon diversas técnicas, tales como encuestas, entrevistas, observación y revisión documental, estas herramientas permitieron recopilar información detallada sobre la cadena de valor, desde los productores primarios hasta los comercializadores.

El estudio reveló la existencia de tres eslabones clave que operan en el proceso productivo, estos son los productores primarios, quienes son responsables de la obtención de la materia prima láctea; los transformadores, encargados de procesar y elaborar los productos lácteos; y los comercializadores, que se encargan de llevar estos productos al mercado.

Asimismo, se encontraron importantes oportunidades de comercialización en los mercados internacionales para los productos lácteos colombianos, esto se debe, en parte, a los acuerdos comerciales que el país ha establecido con otras naciones, estos facilitan el acceso de los productos lácteos colombianos a los mercados extranjeros, creando un escenario propicio para la expansión de la industria láctea en el ámbito internacional.

Este antecedente se seleccionó debido a la información valiosa que proporciona, al analizar la cadena de valor de la industria láctea en Colombia, se pueden identificar estrategias y prácticas exitosas que han contribuido a la competitividad del sector, la experiencia colombiana ofrece perspectivas útiles que pueden adaptarse y aplicarse en la gestión de la cadena de valor de la industria láctea de los cantones Montufar,

San Pedro de Huaca y Tulcán, lo que contribuiría al fortalecimiento y la eficiencia del sector en la región.

Como cuarto antecedente se tiene el trabajo de investigación denominado "Cadena de Valor y Ventaja Competitiva. Caso Empresa de Motos y Repuestos XR, Jipijapa", tiene como objetivo principal analizar la cadena de valor y la ventaja competitiva de la empresa en cuestión, para ello, el autor empleo diversas metodologías y técnicas como exploratoria, científico, deductivo, inductivo, descriptivo, analítico y estadístico, además, se utilizó la aplicación de entrevistas, encuestas y observación, así como la recopilación de información textual y exploratoria.

Los resultados más destacados revelaron que la gestión de la cadena de valor no es adecuada, siendo originada por una planificación incongruente y una integración limitada de los actores involucrados, esto ha tenido como consecuencia la disminución de las ventas.

El estudio también arrojo información relevante sobre la cadena de valor y la ventaja competitiva demostrando que la gestión inadecuada ha afectado negativamente su competitividad en el mercado, lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias y mejoras para revertir esta situación.

El estudio realizado por Quinapanta ( 2019) titulado "Gestión de la cadena de valor y su impacto en la competitividad en el sector agroindustrial", se enfocó en explorar la relación entre la gestión de la cadena de valor y la competitividad en el sector agroindustrial, aunque no se centró específicamente en la industria láctea ni en una región geográfica particular, el objetivo principal fue comprender cómo la optimización de la cadena de valor afecta la posición competitiva de las empresas en el contexto agroindustrial.

Para llevar a cabo la investigación, se empleó una metodología de tipo exploratorio y descriptivo, se recopiló información a través de encuestas a una muestra representativa de empresas agroindustriales, estas se diseñaron para evaluar tanto la gestión de la cadena de valor como la percepción de los participantes sobre su nivel de competitividad en el mercado.

Los resultados obtenidos revelaron que existe una relación significativa entre la gestión de la cadena de valor y la competitividad de las empresas agroindustriales.

Se identificó que aquellas empresas que lograron optimizar sus procesos y mejorar la coordinación en su cadena de valor obtuvieron una ventaja competitiva en términos de eficiencia, calidad y capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

Este estudio resaltó la importancia de comprender cómo las distintas etapas en la cadena de valor se interconectan y cómo su adecuada gestión puede influir en la competitividad global de las empresas, si bien los resultados se centraron en el sector agroindustrial en general, las conclusiones y hallazgos ofrecen una base valiosa para comprender cómo la optimización de la cadena de valor puede impactar en la competitividad de las empresas.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

Para una comprensión cabal de la relevancia y alcance de este estudio, resulta imprescindible abordar un conjunto de bases teóricas que provean el fundamento esencial para analizar en profundidad la gestión de la cadena de valor y la competitividad.

### **2.2.1. Ventaja Competitiva**

#### **2.2.1.1. Definición e importancia.**

La ventaja competitiva se refiere a la posición estratégica que una organización logra al ofrecer productos o servicios superiores a los de sus competidores en términos de calidad, costo, innovación u otros factores relevantes en un mercado específico (Rice, 2018, págs. 55-78).

Este concepto es esencial en el ámbito empresarial, ya que permite a una empresa destacarse y diferenciarse en un entorno altamente competitivo.

La importancia de la ventaja competitiva radica en su capacidad para influir en el éxito a largo plazo de una organización en el mercado (Sobrino, 2019)

Al establecer una ventaja competitiva sólida, una empresa puede lograr una mayor participación en el mercado, aumentar su cuota de clientes y generar mayores ganancias. Además, puede actuar como una barrera de entrada para competidores potenciales, lo que fortalece la posición de la empresa en el mercado y su capacidad para resistir las presiones competitivas. (p.30)

La ventaja competitiva se basa en la creación y mantenimiento de una posición única en el mercado, donde una empresa puede ofrecer valor superior a sus competidores (Porter, 1980, citado por Suarez et al., 2020). Por otro lado, la ventaja comparativa se relaciona con la eficiencia en la producción de bienes y servicios a un costo menor en comparación con otros productores.

La ventaja competitiva es fundamental para la supervivencia y el crecimiento empresarial, permitiendo a las organizaciones destacarse en un mercado competitivo y generar beneficios sostenibles, la perspectiva de Michael Porter sobre estos conceptos agrega una dimensión adicional al análisis estratégico al enfocarse en la diferenciación y la eficiencia como factores clave para el éxito empresarial.

### **2.2.1.2. Ventaja Competitiva en las Industrias Lácteas**

La ventaja competitiva en las industrias lácteas se forja a través de la creación de diferenciación y valor en un mercado altamente competitivo, esta puede arraigarse en la excelencia operativa, donde las empresas optimizan sus procesos de producción y distribución para ofrecer productos de alta calidad a costos competitivos.

Asimismo, la innovación en la formulación de productos, presentación y empaque proporcionan un factor distintivo, atrayendo a consumidores en busca de opciones únicas, Arellano (2019) afirma que la construcción de una marca sólida y una relación cercana con los clientes también juega un papel crucial al generar lealtad y confianza en los productos.

Aplicando el enfoque de Porter a las industrias lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán, la ventaja competitiva se fundamenta en la capacidad de estas regiones para ofrecer un valor diferenciado o lograr costos competitivos en el mercado lácteo, en términos de diferenciación, la rica tradición en la producción local y la disponibilidad de recursos de alta calidad permiten la creación de productos auténticos y únicos, además, establecer una conexión directa con los consumidores tiene el potencial de brindar una experiencia más fresca y personalizada.

En cuanto a los costos, la colaboración entre los actores locales y la adopción de prácticas sostenibles pueden contribuir a una mayor eficiencia y control en la cadena de producción láctea.

A continuación, se presentará un cuadro que resume la Ventaja Competitiva en las Industrias Lácteas en los cantones Montufar, San Pedro de Huaca y Tulcán, tomando como base los estudios desarrollados en Ecuador y fusionándolos con la investigación actual, este ofrece una visión consolidada de los elementos clave que contribuyen a la ventaja competitiva en el sector lácteo, conforme a las perspectivas y conocimientos generados tanto a nivel local como en el ámbito de la investigación.

**Tabla 1**

*Ventaja Competitiva*

<b>Aspectos</b>	<b>Ventaja Competitiva en las Industrias Lácteas en los Cantones Montufar, San Pedro de Huaca y Tulcán</b>
Factores Regionales Únicos	Abundancia de recursos lácteos de alta calidad en la región. Tradición histórica en la producción lechera en los cantones.
Proximidad a los Mercados Locales	Posibilidad de entregar productos frescos y auténticos a los consumidores locales. Menor distancia de transporte, contribuyendo a la calidad y frescura de los productos.
Conexión Directa con los Consumidores	Establecimiento de relaciones cercanas con los clientes locales. Capacidad para adaptar los productos a las preferencias y necesidades específicas de la comunidad.
Colaboración y Comunidad	Colaboración entre actores locales en la cadena de valor lácteo. Fomento de prácticas sostenibles y responsabilidad ambiental.



Identidad Autóctona Autenticidad	y	Destacar los productos lácteos como parte de la identidad cultural local. Ofrecer productos auténticos y tradicionales que resuenen con los consumidores.
Diferenciación Valor Agregado	y	Creación de un valor diferenciado a través de la autenticidad y conexión local. Generación de lealtad a la marca al satisfacer las preferencias únicas de los consumidores.
Amenaza Nuevos Competidores	de	Barreras de entrada gracias a la tradición y conocimiento en la producción láctea local. Colaboración entre actores locales para fortalecer la posición del mercado.
Productos Sustitutos		Fomento de la tradición y productos autóctonos que son difíciles de replicar. Diversificación y adaptación de la oferta de productos para atender diversas demandas.
Rivalidad Competidores Existentes	entre	Identificación de nichos de mercado no atendidos para reducir la competencia directa. Uso de la colaboración local para fortalecer la posición competitiva.

## 2.2.2. Cadena de valor

### 2.2.2.1. Definición

La cadena de valor es una metodología esencial en la administración empresarial que desglosa y examina detalladamente las distintas actividades que una organización ejecuta para concebir, fabricar y entregar un producto o servicio específico a sus clientes, esta descomposición permite un análisis minucioso de cómo se generan los costos y cómo se agrega valor en cada etapa del proceso, además, proporciona una base para identificar oportunidades de mejora en toda la cadena, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto final. (Ruperti, 2022)

Michael Porter, ha esbozado la cadena de valor como una serie de actividades interconectadas que una empresa lleva a cabo para diseñar, producir, comercializar, suministrar y dar soporte a sus productos o servicios. Según su marco conceptual, la cadena de valor se divide en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de apoyo; las actividades primarias engloban la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing y las ventas, así como el servicio posventa, mientras tanto, las actividades de apoyo, como la infraestructura, la gestión de recursos humanos y el desarrollo tecnológico, refuerzan y optimizan las actividades primarias, Porter sostiene que el análisis profundo de la cadena de valor puede conferir a las empresas una ventaja competitiva al descubrir formas de diferenciación y eficiencia. (Porter, 1985, citado por Suarez et al., 2020)

La definición de Ruperti y la perspectiva de Porter convergen en la comprensión profunda de cómo las empresas generan valor a través de sus operaciones, ambos enfoques abogan por descomponer y analizar detenidamente las actividades involucradas en la creación y entrega de productos o servicios con el fin de identificar formas de optimización y diferenciación en un mercado competitivo, mientras que la definición de Ruperti destaca la importancia de la descomposición de la cadena de valor, la perspectiva de Porter agrega capas adicionales al destacar las actividades primarias y de apoyo, así como la estrategia de diferenciación como elementos esenciales para el éxito empresarial, juntas, estas visiones proporcionan un marco sólido para mejorar la eficiencia operativa y la ventaja competitiva.

#### **2.2.2.2. Cadena de valor y su aplicación en las Industrias Lácteas**

En el modelo de cadena de valor propuesto por Michael Porter, las actividades primarias son aquellas etapas directamente involucradas en la creación, producción y entrega de un producto o servicio al cliente, estas abarcan la logística interna, donde se planifican y gestionan los insumos necesarios; la producción, donde se transforman los insumos en productos finales; la logística externa, que implica la distribución eficiente de los productos terminados; el marketing y ventas, que promueven y comercializan los productos ante los consumidores; y el servicio posventa, que se encarga de brindar asistencia y atención al cliente. (Porter, 1980, citado por Rojas, Espinosa, Pelegrin, & Menoya, 2021)

Por otro lado, las actividades de apoyo son aquellas que, aunque no están directamente relacionadas con la producción de productos o servicios, contribuyen a la eficiencia y efectividad de las actividades primarias, estas incluyen la infraestructura, que proporciona los recursos necesarios para operar; la gestión de recursos humanos, que involucra la selección, formación y motivación del personal; el desarrollo tecnológico, que busca la innovación y mejora constante en los procesos; y la adquisición de insumos, que se encarga de asegurar el suministro de materias primas y componentes esenciales.

Aplicando el modelo de cadena de valor de Michael Porter a las empresas lácteas, las actividades se desglosan en la siguiente manera:

#### **Actividades Primarias:**

- **Logística de entrada:** Implica la planificación y gestión de la adquisición de leche fresca y otros ingredientes necesarios para la producción de productos lácteos, esto incluye la optimización de la cadena de suministro y la gestión de inventarios, en esta fase se incluye el cuidado y alimentación de las vacas lecheras, el pedido y la recolección de la leche.
- **Operaciones:** En esta etapa, la leche se transforma en productos lácteos como leche envasada, queso, yogurt, etc. Se incluyen procesos de pasteurización, homogeneización y otros métodos de producción para asegurar la calidad y seguridad alimentaria.
- **Logística de salida:** Se encarga de la distribución eficiente de los productos lácteos a través de canales de venta al por mayor o menor, asegurando que los productos lleguen en condiciones óptimas a los consumidores.
- **Marketing y Ventas:** En esta etapa se diseñan estrategias para promocionar y comercializar los productos lácteos, se puede utilizar campañas publicitarias, promociones y marketing digital para atraer a los consumidores.
- **Servicios:** Esta etapa se concentra en brindar atención al cliente, manejar consultas y garantizar la satisfacción del consumidor después de la compra. El servicio posventa es fundamental para mantener la fidelidad del cliente.

#### **Actividades de Apoyo:**

- **Infraestructura de la empresa:** Incluye la gestión de instalaciones de procesamiento y almacenamiento que cumplen con los estándares de seguridad y calidad para preservar la frescura de los productos lácteos.

En Ecuador, la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD) es la entidad encargada de regular y supervisar la calidad y seguridad de los productos agropecuarios, incluidos los lácteos, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son protocolos que aseguran la higiene y la seguridad en la producción de alimentos, además las empresas lácteas pueden obtener certificaciones de calidad, como la Norma Ecuatoriana Obligatoria (NEO) o certificaciones internacionales, para demostrar su cumplimiento con estándares de calidad y seguridad.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Se refiere a la contratación, formación y motivación del personal, desde operarios en las plantas de procesamiento hasta expertos en control de calidad, garantizando un equipo capacitado y comprometido.
- **Desarrollo de Tecnología:** Impulsa la innovación en la producción láctea, desde mejoras en las técnicas de pasteurización hasta la implementación de sistemas de trazabilidad para garantizar la seguridad alimentaria.
- **Aprovisionamiento:** Garantiza el suministro constante de leche fresca y otros ingredientes clave, manteniendo relaciones sólidas con proveedores confiables para mantener la producción fluida.

La aplicación del Modelo de la Cadena de Valor de Porter a las industrias lácteas permite una comprensión detallada de cómo cada actividad contribuye al valor total ofrecido a los consumidores; las actividades primarias están estrechamente vinculadas a la creación y entrega de productos lácteos, mientras que las actividades de apoyo respaldan y mejoran estas etapas críticas, contribuyendo a la eficiencia, calidad y competitividad en el mercado.

### **2.2.3. Relación entre la Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva:**

La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva están estrechamente interrelacionadas en la estrategia empresarial; la cadena de valor ofrece un enfoque estructurado para analizar y optimizar las actividades internas de la empresa, lo que a su vez puede conducir a una Ventaja Competitiva sostenible, según Porter (1985) al comprender cómo cada actividad contribuye al valor total y cómo se puede diferenciar o mejorar, las empresas pueden adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y lograr una posición competitiva sólida(p.130).

En la industria láctea, una gestión eficiente de la cadena de valor puede ser el factor determinante para alcanzar una ventaja competitiva significativa, dado que esta abarca desde la producción de leche hasta la comercialización de productos lácteos finales, la optimización de cada etapa de la cadena de valor puede generar beneficios clave:

- Producción de leche y materias primas:
  - Adopción de buenas prácticas agrícolas y ganaderas para garantizar la calidad y seguridad de la leche.
  - Uso eficiente de recursos como alimentación, agua y terreno para reducir los costos de producción.
  - Implementación de tecnologías de monitoreo para asegurar la salud y bienestar de los animales, lo que puede mejorar la calidad de la leche.
- Procesamiento y fabricación:
  - Eficiencia en los procesos de pasteurización, homogeneización y fabricación de productos lácteos para minimizar los desperdicios y maximizar la productividad.
  - Control de calidad riguroso para garantizar que los productos cumplan con los estándares y regulaciones, lo que puede generar confianza en los consumidores.
- Distribución y logística:
  - Implementación de sistemas de distribución eficientes para minimizar los tiempos de entrega y garantizar la frescura de los productos.
  - Gestión de inventario optimizada para evitar excesos y faltantes, lo que puede reducir los costos y mejorar la satisfacción del cliente.
- Marketing y ventas:
  - Desarrollo de estrategias de marketing centradas en la calidad, origen y sostenibilidad de los productos lácteos, lo que puede diferenciar a la empresa en un mercado competitivo.
  - Establecimiento de relaciones sólidas con minoristas y canales de distribución para asegurar una amplia presencia en el mercado.
- Servicio y postventa:
  - Ofrecimiento de servicios al cliente como capacitación en productos lácteos, recetas y asesoramiento nutricional, lo que puede generar lealtad y confianza en la marca.

La gestión eficiente de la cadena de valor en la industria láctea puede conducir a una serie de ventajas competitivas:

- **Costos reducidos:** La optimización de procesos y la gestión de recursos pueden llevar a una disminución de los costos de producción y distribución, lo que permite a la empresa ofrecer precios competitivos sin sacrificar la calidad.
- **Calidad y seguridad:** Un enfoque en la calidad y seguridad de los productos lácteos puede generar confianza entre los consumidores y establecer la marca como un referente en productos de alta calidad.
- **Innovación:** Una gestión eficiente puede liberar recursos para la investigación y desarrollo de nuevos productos lácteos que se adapten a las preferencias cambiantes de los consumidores.
- **Tiempo de respuesta:** Una cadena de suministro ágil y eficiente permite a la empresa responder rápidamente a las demandas del mercado y a las tendencias emergentes.
- **Sostenibilidad:** La gestión eficiente puede incluir prácticas sostenibles en la producción y distribución, lo que puede atraer a consumidores preocupados por el medio ambiente.
- **Relaciones con proveedores y clientes:** Una cadena de valor bien gestionada puede fortalecer las relaciones con proveedores y minoristas, lo que a su vez puede conducir a acuerdos beneficiosos y mayor visibilidad en el mercado.
- **Análisis de cómo la optimización de las actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor puede generar una ventaja competitiva sostenible.**

#### **2.2.4. Constructo de competitividad.**

##### **2.2.4.1. Definición**

De acuerdo a Liu et al. (2004) el constructo de competitividad se emplea para referirse a un conjunto de factores o aspectos que se emplean con el fin de evaluar y cuantificar el nivel de competitividad de una empresa o una industria en particular, estos abarcan diversas áreas como la eficacia en las operaciones, la excelencia en

la calidad de los productos o servicios, la capacidad de innovación, la distinción en el mercado, la gestión del conocimiento, la salud financiera, entre otros.

La elaboración de un constructo de competitividad implica la identificación y definición precisa de estos elementos influyentes en la competitividad, así como el establecimiento de indicadores o medidas para valorar cada uno de ellos, estos indicadores pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo y se utilizan para recolectar datos y llevar a cabo comparaciones analíticas entre diferentes compañías o sectores industriales, investigadores, analistas y empresas recurren al constructo de competitividad para comprender y potenciar la posición competitiva de una organización en el mercado. Mediante la evaluación y cuantificación de las múltiples dimensiones de la competitividad, es posible identificar áreas susceptibles de mejora y oportunidades para consolidar la ventaja competitiva de una empresa.

Aplicando el modelo de Chi (1999) definió un índice de medición de la competitividad de la siguiente manera:

- Capacidad de previsión empresarial: una organización puede adaptarse a los cambios del entorno y tener la capacidad de planificar estrategias frente al cambio.
- Capacidad de renovación: tener una fuerte capacidad de investigación y desarrollo, mejoras continuas en la gestión empresarial y los procesos de productos.
- Capacidad de venta: la capacidad de abrir nuevos mercados, aumentar las ventas y generar ganancias.
- Calidad en productos y servicios: para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Imagen empresarial y marketing: las empresas deben cumplir con sus responsabilidades sociales y desarrollar una buena imagen.
- Capacidad de capacitación: desarrollar el máximo potencial del empleado para lograr los objetivos de la empresa.
- Capacidad de la tecnología de la información: si una empresa puede utilizar eficazmente la tecnología de la información para aumentar la eficiencia.
- Capacidad financiera: si una empresa puede utilizar efectivamente el efectivo para aumentar la eficiencia.

- Capacidad de gestionar internacional: la capacidad de maximizar los beneficios mediante el dominio de los recursos globales y la internacionalización empresarial.

#### **2.2.4.2. Importancia**

Realizar un constructo de competitividad tiene una importancia fundamental, ya que brinda una estructura y un marco de referencia esenciales para evaluar y cuantificar el grado de competitividad tanto de una empresa como de una industria en su conjunto, esto facilita la identificación de las variables clave que ejercen influencia sobre la competitividad y permite dirigir los esfuerzos hacia áreas de mejora y fortalecimiento de la ventaja competitiva.

La realización de un constructo de competitividad es importante por varias razones:

- Evaluación y medición: Un constructo de competitividad viabiliza la medición y evaluación del grado de competitividad de una compañía o sector industrial. Proporciona una estructura y marco de referencia para reconocer y comprender las variables esenciales que inciden en la competitividad.
- Identificación de fortalezas y debilidades: Al elaborar un constructo de competitividad, se logra descubrir las capacidades y limitaciones de una entidad o rama industrial en relación a sus competidores. Esto orienta los esfuerzos hacia ámbitos donde es posible mejorar y consolidar la ventaja competitiva.
- Toma de decisiones estratégicas: Un constructo de competitividad aporta información y datos objetivos que fundamentan la toma de decisiones estratégicas. Facilita la identificación de áreas que requieren asignación de recursos y esfuerzos para elevar la competitividad y lograr una ventaja sostenible en el mercado.
- Comparación y análisis comparativo: Disponer de un constructo de competitividad permite efectuar comparaciones y análisis comparativos con otras empresas o industrias afines. Esto posibilita detectar las mejores prácticas y aprender de los éxitos ajenos, así como identificar oportunidades de mejora y distinción.
- Comunicación y transparencia: Un constructo de competitividad establece una base sólida para comunicar y transmitir la posición competitiva de una entidad o sector a distintos interesados, como inversores, clientes, proveedores



y empleados. Contribuye a generar confianza y transparencia en el rendimiento y la estrategia competitiva.

#### **2.2.4.3. Importancia de la competitividad con la cadena de valor**

El constructo de competitividad en relación con la cadena de valor es de suma importancia en la gestión empresarial contemporánea, esta perspectiva se basa en el reconocimiento de que las empresas no operan de manera aislada, sino que son parte integral de cadenas de valor que abarcan múltiples etapas, desde la producción de materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor. La competitividad en la cadena de valor se traduce en la capacidad de una empresa para optimizar sus procesos, agregar valor en cada etapa y ofrecer productos o servicios que sean superiores en términos de calidad, precio y eficiencia en comparación con sus competidores.

Según Porter (1985), identificar y optimizar los eslabones clave de la cadena de valor es fundamental para que una empresa logre y mantenga una ventaja competitiva en el mercado.

En una perspectiva afín, Kotler et al. (2022) argumentan que la gestión eficaz de cada fase de la cadena de valor es crucial para desarrollar productos y servicios que satisfagan de manera eficiente las necesidades y deseos del cliente, contribuyendo así a la competitividad de la empresa en el mercado.

En conjunto, estas perspectivas refuerzan la idea de que la cadena de valor no es solo un concepto teórico, sino una herramienta práctica que las empresas deben utilizar para mejorar su desempeño y mantener su competitividad en un mercado en constante cambio.

## **III. METODOLOGÍA**

### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

#### **3.1.1. Enfoque**

El proyecto de investigación tiene un enfoque cuantitativo, el cual se detallará a continuación:

##### **3.1.1.1. Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo, según la definición propuesta por Sampieri en 2014 (citado en Martínez, et al., 2020), se configura como una metodología sistemática orientada a la obtención, análisis y modelización de datos numéricos con el propósito de explorar, cuantificar y comprender fenómenos, relaciones y patrones inherentes a un contexto determinado (p.45-47).

En la investigación, se adoptó un enfoque cuantitativo que implica la recopilación y análisis de datos de manera estadística, este permitió medir de manera objetiva y precisa las variables centrales de estudio, que son; la gestión de la cadena de valor y el nivel de competitividad de las industrias lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán, la utilización de técnicas cuantitativas posibilitó la obtención de resultados numéricos que fueron analizados estadísticamente, permitiendo establecer relaciones, patrones y tendencias en los datos recopilados aportando una base sólida para la toma de decisiones informadas y la formulación de conclusiones respaldadas por evidencia empírica

#### **3.1.2. Tipo de Investigación**

La utilización adecuada de los distintos tipos de investigación resulta esencial asegurando la consistencia, eficacia y validez en todo el desarrollo investigativo, esta rigurosidad no solo consolida la confiabilidad de los resultados obtenidos, sino que también impulsa el progreso del conocimiento en múltiples disciplinas.

En este sentido, el dominio de las técnicas de investigación ha permitido adquirir un profundo entendimiento del entramado que conforma la cadena de valor y su interrelación con la competitividad.

Para el desarrollo de la investigación se ha tomado en cuenta a el tipo descriptivo-correlacional, exploratoria, documental, y de campo, las cuales serán detalladas a continuación:

### **3.1.2.1. Investigación descriptiva-correlacional**

La investigación descriptiva-correlacional, en concordancia con la conceptualización ofrecida por Mejía et al (2020):

Representa un marco metodológico de naturaleza formal y estructurada, se orienta hacia el análisis minucioso y sistemático de las interrelaciones existentes entre diversas variables en un contexto específico a través de la recopilación detallada y el análisis preciso de datos, su objetivo primordial es identificar patrones y grados de correlación entre las variables consideradas, su propósito principal radica en desvelar relaciones significativas entre estas variables sin intervenir activamente en el contexto de estudio, esta aproximación, al ofrecer una visión cuantitativa y profunda de las conexiones entre las variables, proporciona a los investigadores una base sólida para la toma de decisiones fundamentadas (pág.30).

El enfoque de investigación descriptiva-correlacional permite concretar los datos y características relacionadas con la gestión de la cadena de valor, esto facilita la medición del nivel de ventaja competitiva presente en las Industrias lácteas de los cantones de Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán. Al emplear esta metodología, se logra analizar en detalle cómo los distintos elementos de la cadena de valor se correlacionan entre sí y cómo estos factores impactan en la competitividad de las industrias lácteas en estos cantones.

Es decir, permite especificar los datos y características de la gestión de la cadena de valor, que lleve a medir el nivel de la ventaja competitiva en las Industrias lácteas de los cantones de Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán.

### **3.1.2.2. Investigación exploratoria**

La investigación exploratoria, conceptualizada por Hernández Sampieri en sus obras académicas (citado en Nieto, 2018)

Se erige como un enfoque metodológico primordial en el ámbito de la investigación científica caracterizado por su naturaleza inicial y flexible, tiene como objetivo fundamental la generación de ideas, identificación de variables clave y la obtención de una visión preliminar en torno a un tema específico.

En este contexto, este tipo de investigación permitió examinar de manera más detallada acerca del tema y los problemas a investigar dentro de las industrias lácteas habilitando una exploración profunda y contextualizada de las cuestiones y desafíos inherentes a dicho sector industrial, al abordar de manera exploratoria los problemas presentes, se logró una identificación precisa de áreas de interés que demandaban un análisis minucioso. Esta fase de investigación preparatoria resultó esencial para establecer un marco sólido que orientará investigaciones posteriores, posibilitando una comprensión integral y precisa de las dinámicas y problemáticas específicas en el contexto de las producciones Lácteas.

### **3.1.2.3. Investigación documental**

La investigación documental, de acuerdo a la perspectiva delineada por Fideas (2012) se configura como:

Una modalidad metodológica de estudio que se fundamenta en la búsqueda, selección y análisis crítico de fuentes documentales y materiales de diversas naturalezas, con el propósito de obtener información relevante y confiable sobre un tema en particular, se caracteriza por su enfoque en la revisión exhaustiva de fuentes documentales previamente existentes, como investigaciones, literatura especializada, informes técnicos y registros históricos, con el objetivo de contextualizar, comprender y enriquecer la investigación en curso. (p.27)

En el contexto del presente estudio la elección de la investigación documental encuentra su justificación en diversas razones de pertinencia y relevancia, en primer lugar, el carácter multifacético y complejo de la temática bajo estudio demanda una base sólida de conocimiento previo, la revisión crítica y analítica de fuentes documentales permitió examinar detalladamente antecedentes, teorías y prácticas

existentes en el ámbito de la gestión de la cadena de valor y la competitividad en el sector lácteo.

Adicionalmente, esta metodología permitió la recopilación y el análisis de información histórica y contextual que resultó esencial para comprender la evolución y las tendencias de la industria en cuestión, al explorar investigaciones previas, registros y datos documentados, fue factible identificar desafíos, enfoques exitosos y factores determinantes que influyeron en la gestión de la cadena de valor y la competitividad en el ámbito de las Industrias Lácteas.

#### **3.1.2.4. Investigación de campo**

La investigación de campo constituye un componente esencial en el proceso de obtención y análisis de datos empíricos para responder a preguntas de investigación específicas, de acuerdo a Fidias (2012), se define como:

Un enfoque metodológico que involucra la obtención directa de datos desde el entorno concreto en el cual ocurren los fenómenos objeto de estudio, se apoya en técnicas como la observación participante, las entrevistas y las encuestas aplicadas en el lugar de acción, con el propósito de obtener una comprensión profunda y contextualizada de los elementos bajo análisis. (p.31)

La elección se fundamenta en la necesidad de recolectar información de primera mano en el ámbito mismo donde ocurren los procesos y dinámicas empresariales dado que se persigue una comprensión completa y precisa, la investigación de campo emerge como el enfoque idóneo para recopilar datos directamente desde las empresas lácteas de los mencionados cantones.

La recopilación de información de primera mano desde las empresas lácteas ofrece una visión auténtica de los procesos, los desafíos y las oportunidades que influyen en la gestión de la cadena de valor y la competitividad. En consecuencia, el enfoque de investigación de campo se convierte en una herramienta vital para obtener una perspectiva integral y contextualizada, enriqueciendo la comprensión de los factores que determinan el éxito y la eficiencia.

#### **3.1.3. Técnicas**

Dentro del marco de esta investigación, se optó por emplear la encuesta como medio principal para recopilar datos relevantes y obtener una perspectiva cuantitativa sobre el tema en estudio.

### **3.1.3.1. Encuesta**

Según Hernández, Fernández y Baptista (citado en Sánchez et al., 2020), la encuesta se define como "un procedimiento sistemático para recoger información de individuos". Es una herramienta de investigación que implica la formulación de preguntas estandarizadas que se presentan a los participantes, con el fin de recopilar datos y opiniones sobre un tema específico, este método se caracteriza por su enfoque estructurado y cuantitativo, en el que se busca obtener información objetiva y comparable de una muestra representativa de la población.

Para llevar a cabo un diagnóstico riguroso de este entorno industrial, se aplicará una metodología basada en la recolección de datos a través de encuestas, estas serán dirigidas a individuos clave en el ámbito productivo: gerentes de producción, jefes de producción y propietarios de las empresas involucradas, dicha elección de encuestados se sustenta en la suposición de que sus roles y responsabilidades intrínsecas les otorgan una perspectiva privilegiada y un conocimiento profundo de las prácticas operativas, los procesos productivos y las estrategias de cumplimiento normativo en sus respectivas organizaciones.

## **3.2. HIPÓTESIS**

**Ho:** La gestión de la cadena de valor no se relaciona con la competitividad.

**Hi:** La gestión de la cadena de valor se relaciona con la competitividad.

## **3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **3.3.1. Definición de variables**

#### **3.3.1.1. Variable dependiente**

**Competitividad.** Se refiere a un conjunto de capacidades y habilidades que una organización posee y desarrolla para aumentar su ventaja competitiva en el mercado (Liu et al., 2004).

#### **3.3.1.2. Variable independiente**

**Gestión de la cadena de valor.** Según Porter, se refiere al proceso de análisis y coordinación de las actividades interrelacionadas y secuenciales que una empresa lleva a cabo para diseñar, producir, entregar y respaldar sus productos o servicios (como se cita en Quintero, 202, p.379).

### 3.3.2. Operacionalización de variables

**Tabla 2.**

*Operacionalización de variables*

Tipo de variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable Independiente: Gestión de la cadena de valor	Se refiere al proceso de análisis y coordinación de las actividades interrelacionadas y secuenciales que una empresa lleva a cabo para diseñar, producir, entregar y respaldar sus productos o servicios	Actividades Primarias  Actividades de apoyo	- Logística de entrada -Operaciones -Logística de salida -Marketing y ventas -Servicio Postventa  -Infraestructura de la empresa -Gestión de recursos humanos -Desarrollo de tecnología -Abastecimiento-Compras	Encuesta	Cuestionario

---

Variable Dependiente: Competitividad	Se refiere a un conjunto de capacidades y habilidades que una organización posee y desarrolla para aumentar su ventaja competitiva en el mercado	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de previsión empresarial</li> <li>-Capacidad de renovación</li> <li>-Capacidad de venta</li> <li>-Calidad de productos y servicios</li> <li>-Imagen empresarial y marketing</li> <li>-Capacidad de capacitación</li> <li>-Capacidad de tecnología de la información.</li> <li>-Capacidad Financiera</li> <li>-Capacidad de gestión internacional.</li> </ul>	Encuesta	Cuestionario
-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	--------------

---

*Nota: La presente tabla permite identificar el concepto y las dimensiones de la Variable Dependiente e Independiente*



## **3.4. MÉTODOS UTILIZADOS**

### **3.4.1. Métodos**

Durante la investigación, se consideró el siguiente método de investigación:

#### **3.4.1.1. Método deductivo**

El método implica partir de teorías, conceptos generales o hipótesis y, a través de un proceso de razonamiento lógico, deducir conclusiones específicas o verificar las predicciones, se establecen premisas generales y se derivan implicaciones específicas utilizando principios lógicos y reglas deductivas, es decir, se parte de lo general para llegar a lo particular, buscando verificar o refutar las afirmaciones mediante pruebas específicas y observaciones concretas.

## **3.5. DATOS ESTADÍSTICOS**

### **3.5.1. Población y Muestra**

#### **3.5.1.1. Población**

La presente investigación se centra en el análisis de las industrias lácteas en la provincia del Carchi, con especial enfoque en los cantones de Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán, el criterio de selección de la población de estudio se basa en la información proporcionada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) (2022), que identifica un total de 36 Industrias lácteas registradas en su sistema, esta incluye a empresas de distintos tamaños, abarcando desde pequeñas hasta grandes compañías, distribuidas tanto en zonas urbanas como rurales.

#### **3.5.1.2. Muestra**

Dado que la población en este estudio se caracteriza por su tamaño reducido, no se empleará ningún método de muestreo, en lugar de ello, se ha optado por aplicar un cuestionario por un total de 36 industrias lácteas que están registradas en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) en el año 2022, y que operan en los cantones de San Pedro de Huaca, Montúfar y Tulcán, esta estrategia de investigación ha permitido obtener una visión completa y detallada de todas las empresas que conforman la industria láctea en la zona, asegurando así una representación precisa y exhaustiva de la población de estudio.

### 3.5.1.3 Análisis Estadístico.

#### 3.5.1.3.1. Análisis de Fiabilidad.

El análisis de fiabilidad de una encuesta es fundamental para determinar si los ítems o preguntas miden de manera consistente y confiable el constructo o concepto que se pretende medir. Por ello se utilizó el Alfa de Cronbach para analizar la fiabilidad de la encuesta.

**Tabla 3.**

Alfa de Cronbach de la muestra de la encuesta.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,934	,879	38

*Nota: En la siguiente tabla se da a conocer el análisis de fiabilidad de la Muestra del Cuestionario*

**Tabla 4.**

Alfa de Cronbach del levantamiento de Información.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,907	,775	36

*Nota: En la siguiente tabla se da a conocer el análisis de fiabilidad del levantamiento definitivo.*

#### **3.5.1.4. Prueba de Chi-cuadrado.**

Una prueba de uniformidad de Chi-cuadrado, también conocida como prueba de bondad de ajuste de Chi-cuadrado, se utiliza para determinar si una muestra de datos observados se ajusta a una distribución de probabilidad teórica específica. Esta prueba es útil para evaluar si los datos siguen una distribución esperada o si existen desviaciones significativas entre los datos observados y los valores esperados bajo una hipótesis nula.

Pruebas de ajuste de distribución: Se utiliza para verificar si un conjunto de datos se ajusta a una distribución de probabilidad específica, como la distribución normal, la distribución de Poisson, la distribución exponencial, etc. Si los datos observados difieren significativamente de la distribución esperada, podría indicar que la hipótesis nula de ajuste no es válida.

En una prueba de bondad de ajuste de Chi-cuadrado, la hipótesis nula (denotada como  $H_0$ ) y la hipótesis alternativa (denotada como  $H_a$ ) se plantean de la siguiente manera:

- Hipótesis Nula ( $H_0$ ): La hipótesis nula establece que no hay diferencia significativa entre los datos observados y los valores esperados bajo la distribución de probabilidad teórica. En otras palabras, sostiene que los datos se ajustan adecuadamente a la distribución de probabilidad especificada.
- Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ): La hipótesis alternativa, por otro lado, sugiere que hay una diferencia significativa entre los datos observados y los valores esperados bajo la distribución de probabilidad teórica. Esto podría indicar que los datos no se ajustan adecuadamente a la distribución especificada.

En términos más específicos, la formulación de la hipótesis nula y la hipótesis alternativa dependerá del contexto de la prueba. Aquí hay dos ejemplos comunes:

#### **Ejemplo 1: Prueba de ajuste de distribución**

- ❖ Hipótesis Nula ( $H_0$ ): Los datos observados se ajustan a la distribución de probabilidad especificada.
- ❖ Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ): Los datos observados no se ajustan a la distribución de probabilidad especificada.

**Tabla 5.***Prueba de Chi-cuadrado*

Chi-cuadrado	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	268,000 <sup>a</sup>	90	,000
Razón de verosimilitud	128,269	90	,005
Asociación lineal por lineal	20,337	1	,000
N de casos válidos	36		

*Nota: En la siguiente tabla se da a conocer que los datos no siguen una distribución normal.*

Observa el valor de p. Un valor de p pequeño (menos de 0.05) sugiere que hay diferencias significativas entre la distribución observada y la distribución esperada, lo que podría indicar que los datos no siguen la distribución teórica.

### 3.5.1.5. Correlación

La data levantada con escala de Likert no tiene distribución normal. Por ende, va a utilizar pruebas no paramétricas, en este caso la correlación el Rho de Spearman.

**Tabla 6.**

Rho Spearman.

		VI	VD
Rho de Spearman	VI	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,990**
	VD	N	,000
		Coeficiente de correlación	36
		36	1,000
		,990**	,000
		36	36

*Nota: La tabla da a conocer así, que la Cadena de valor si se correlaciona de manera bilateral con la competitividad.*

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. RESULTADOS

#### 4.1.1. Análisis de encuesta

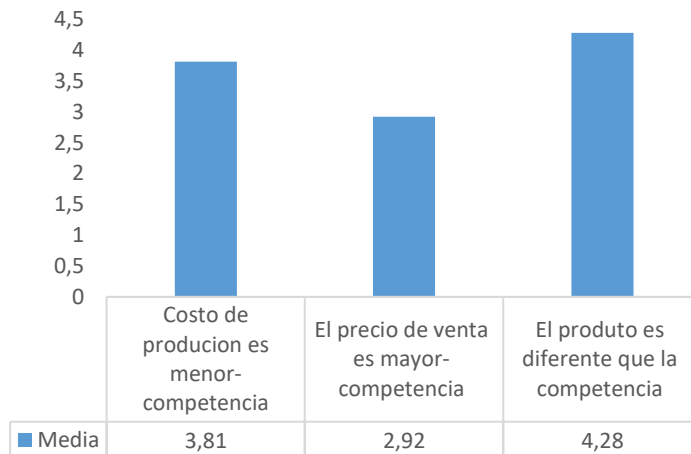
A través de la implementación de encuestas minuciosamente diseñadas, se logró adquirir un conocimiento profundo y esclarecedor en relación a las prácticas operativas, los procesos productivos y las estrategias de cumplimiento normativo dentro de sus respectivas organizaciones, estas se erigieron como un medio eficaz para capturar valiosa información directamente de los protagonistas y actores clave en el entorno empresarial, al recopilar datos directamente de los individuos involucrados en cada etapa de la cadena de valor, se logró trazar una representación vívida y completa de las dinámicas internas y de los enfoques estratégicos que sustentan las operaciones cotidianas.

#### ❖ Gestión de la Cadena de Valor

##### ○ Actividades Primarias

**Figura 1**

*Actividades Primarias- Producto*



### **Análisis e interpretación.**

El análisis del gráfico revela que la percepción de los encuestados sobre tres aspectos clave relacionados con la cadena de valor, muestra variaciones significativas, aunque existe una impresión generalizada de que los costos de producción son competitivos y que los productos tienen un valor agregado diferenciado, surge una preocupación en relación con los precios de venta, ya que un número considerable de encuestados no considera que sus productos se vendan a precios más altos que los de la competencia.

En lo que respecta al costo de producción en comparación con la competencia, se destaca que la mayoría de las empresas (12 en total) están "totalmente de acuerdo" en que sus costos de producción son inferiores a los de la competencia, lo que sugiere una fortaleza en esta área. Por otro lado, 9 empresas expresaron estar "en desacuerdo", mientras 15 que empresas se mostraron "indiferentes". En promedio, las percepciones indican un grado de acuerdo generalizado, con una media de 3,81 en esta afirmación.

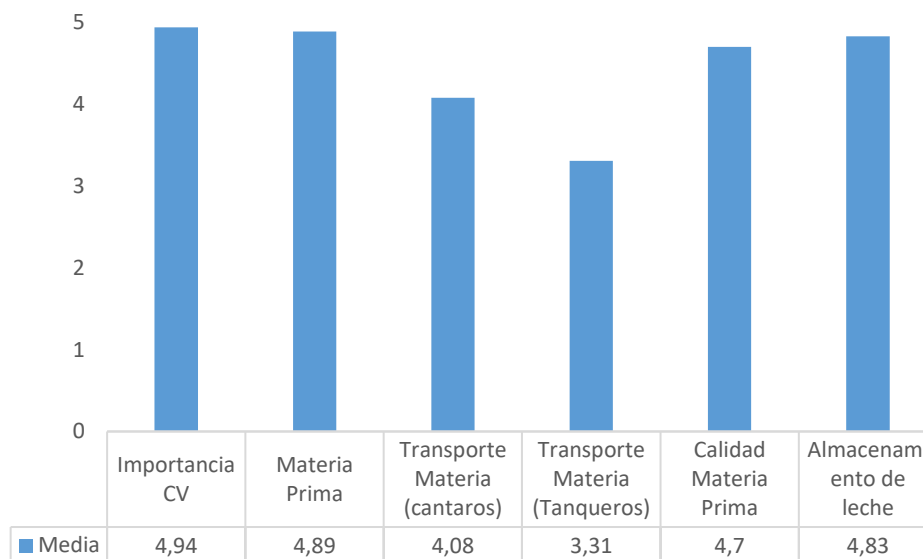
En lo que concierne al precio de venta de los productos, se observa una mayor variabilidad en las respuestas. Mientras que 16 empresas están "totalmente en desacuerdo" en que sus precios de venta sean más altos que los de la competencia, 19 empresas están "totalmente de acuerdo". Esta discrepancia sugiere que la fijación de precios es un aspecto en el que hay margen para mejorar la competitividad.

Por último, en cuanto al valor agregado de sus productos en comparación con la competencia, la mayoría de las empresas (18) indicaron estar "totalmente de acuerdo" en que ofrecen un mayor valor agregado, lo que resalta una fortaleza significativa en su capacidad para diferenciarse en el mercado. Además, 10 empresas estuvieron "de acuerdo", mientras que 8 empresas se mostraron "indiferentes". La media de estas percepciones es de 4,28, lo que destaca una tendencia hacia el acuerdo en esta afirmación.

Este análisis revela cómo las empresas evaluadas perciben su competitividad en términos de costos, precio y valor agregado, las diferencias en las respuestas reflejan diversas perspectivas, pero en general, el análisis de la media señala la dirección en la que tienden las opiniones en cada afirmación.

**Figura 2**

*Logística de entrada*



**Análisis e interpretación.**

Los datos reflejan de manera consistente que la cadena de valor es un componente fundamental en esta industria; con una media de 4.94, donde la puntuación máxima es 5 (totalmente de acuerdo), la gran mayoría de las empresas (36 en total) están ya sea de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la cadena de valor es un elemento de alta importancia para la elaboración de los productos. Esto demuestra un alto nivel de conciencia sobre la influencia crítica que cada etapa de la cadena de valor tiene en la calidad final del producto.

La percepción de que la industria se abastece de materia prima idónea y en perfecto estado también se refleja positivamente en los datos, con una media de 4.89, donde la mayoría de las empresas (35) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la materia prima utilizada en la elaboración de productos es de alta calidad y se encuentra en condiciones óptimas, esta apreciación es vital, ya que la calidad de la materia prima es un pilar fundamental para garantizar la calidad del producto final.

Existe una marcada divergencia en las opiniones sobre las modalidades de transporte de la materia prima, por un lado, se refleja una media de 4.08 en relación con el transporte de cántaros en camiones, pero por otro, la media es de 3.31 en cuanto al uso de tanqueros para el transporte. Sin embargo, el punto positivo es que la mayoría

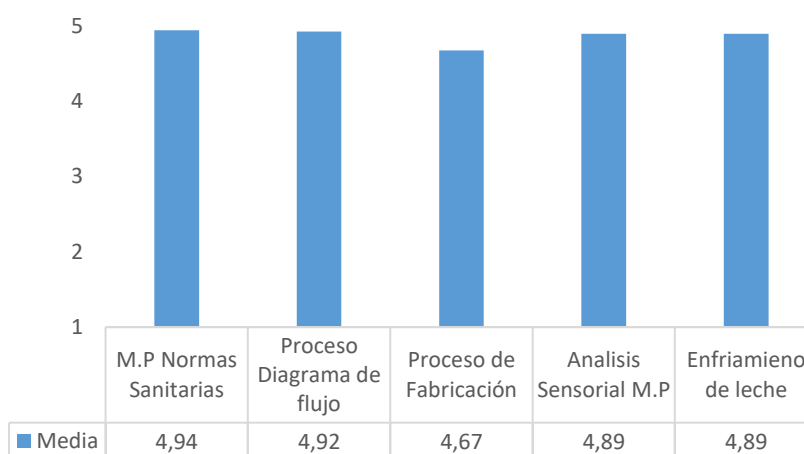
de las empresas (35) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el transporte de materia prima garantiza su inocuidad, con una alta media de 4.97, esto demuestra que, a pesar de la diferencia en la modalidad de transporte, la seguridad y calidad de la materia prima durante su transporte son prioridades clave.

La alta percepción sobre el almacenamiento de la materia prima en tanques o cisternas también es un aspecto sobresaliente, con una media de 4.94 y la mayoría de las empresas (36) en acuerdo o totalmente de acuerdo, se muestra una fuerte preferencia por métodos de almacenamiento especializados que contribuyan a la conservación y seguridad de la materia prima.

Este análisis subraya la importancia fundamental de la cadena de valor y la calidad de la materia prima en esta industria, a pesar de las divergencias en las modalidades de transporte, la garantía de la inocuidad durante este proceso es una prioridad, los altos niveles de acuerdo en relación con el almacenamiento especializado refuerzan la importancia de mantener las condiciones óptimas de la materia prima hasta su utilización en la producción.

**Figura 3**

*Operaciones.*



**Análisis e interpretación.**

Los datos reflejan una alta confianza en la calidad de la materia prima utilizada en la industria, con una media de 4.94 y la totalidad de las empresas (35) totalmente de acuerdo, se demuestra que la materia prima cumple rigurosamente con las normas



sanitarias en aspectos críticos como la temperatura, el almacenamiento y la higiene, esta percepción subraya el compromiso de la industria con la seguridad alimentaria.

La alta media de 4.92 en relación con la utilización de un diagrama de flujo para garantizar la calidad de la leche refleja un fuerte enfoque en la gestión de calidad en la industria, la mayoría de las empresas (34) están totalmente de acuerdo en que la implementación de este diagrama de flujo es esencial para garantizar la calidad y la uniformidad en el proceso de producción.

La percepción sobre el proceso de fabricación, basado en tamización, pasteurización y esterilización, demuestra un alto nivel de acuerdo, a pesar de que una empresa mostró desacuerdo, la mayoría (26) está totalmente de acuerdo en que estos pasos son la base del proceso de fabricación, esto resalta la importancia concedida a la seguridad y calidad del producto

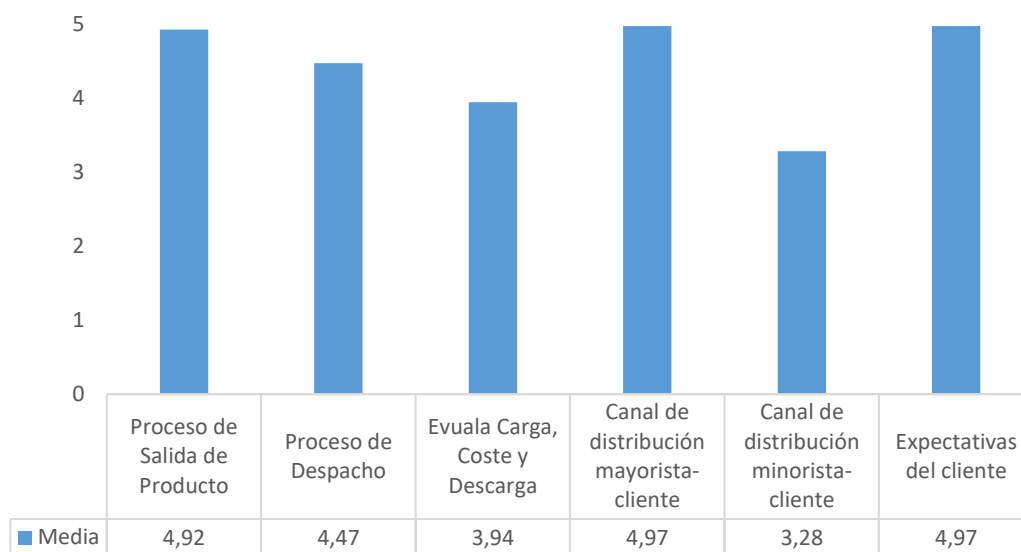
Los datos indican que la industria da una gran importancia al análisis sensorial de la leche, que abarca aspectos como el olor, sabor y color, con una media de 4.89 y la totalidad de las empresas (35) totalmente de acuerdo, se refleja un fuerte compromiso en la evaluación completa y detallada de las características sensoriales para garantizar la calidad del producto final.

El método de enfriamiento de la leche, utilizando un shock térmico en máquinas productoras de frío, también se percibe de manera muy positiva, la mayoría de las empresas (34) está totalmente de acuerdo en que este método garantiza la conservación y la calidad de la leche, como se refleja en la alta media de 4.94.

Este análisis subraya el alto nivel de compromiso de la industria con la calidad y seguridad en todos los aspectos del proceso, desde la materia prima hasta el proceso de fabricación y análisis sensorial; la implementación de normas sanitarias y diagramas de flujo, junto con los pasos específicos en el proceso de fabricación, refuerza la búsqueda continua de excelencia en la producción, estos aspectos cruciales respaldan la reputación de la industria y su enfoque en proporcionar productos de alta calidad al mercado.

**Figura 4**

Logística de salida.



### **Análisis e interpretación.**

La alta media de 4.92 indica que la mayoría de las empresas (33) está totalmente de acuerdo en que el procedimiento de salida del producto satisface los requerimientos de entrega, esto incluye la entrega del producto correcto, en la cantidad correcta, en las condiciones adecuadas, a un costo razonable y con la verificación de que el pedido llegue al cliente correcto, esta percepción positiva refleja un enfoque en la precisión y calidad de la entrega.

Aunque la media de 4.47 es un poco más baja en comparación con otros aspectos, sigue reflejando un nivel de acuerdo sólido, la mayoría de las empresas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el proceso de despacho del producto final se basa en pasos clave, incluyendo la entrada de solicitud, comprobación de existencias, priorización de pedidos, preparación de pedidos, envío, entrega, facturación y cobros, aunque podría haber margen para optimización, el enfoque en estos pasos resalta la atención a la precisión y eficiencia en la distribución.

En relación con la evaluación de la carga, coste y descarga del transporte, la percepción es algo más variada, aunque un pequeño grupo de empresas muestra desacuerdo, la mayoría (27) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la industria realiza una evaluación exhaustiva, esto indica una toma de conciencia sobre la importancia de la eficiencia y el control de costos en el proceso de transporte.

La percepción positiva sobre el canal de distribución mayorista-cliente es notable, con una alta media de 4.97 y la totalidad de las empresas (35) totalmente de acuerdo, se demuestra un alto nivel de confianza en la efectividad de este canal de distribución.

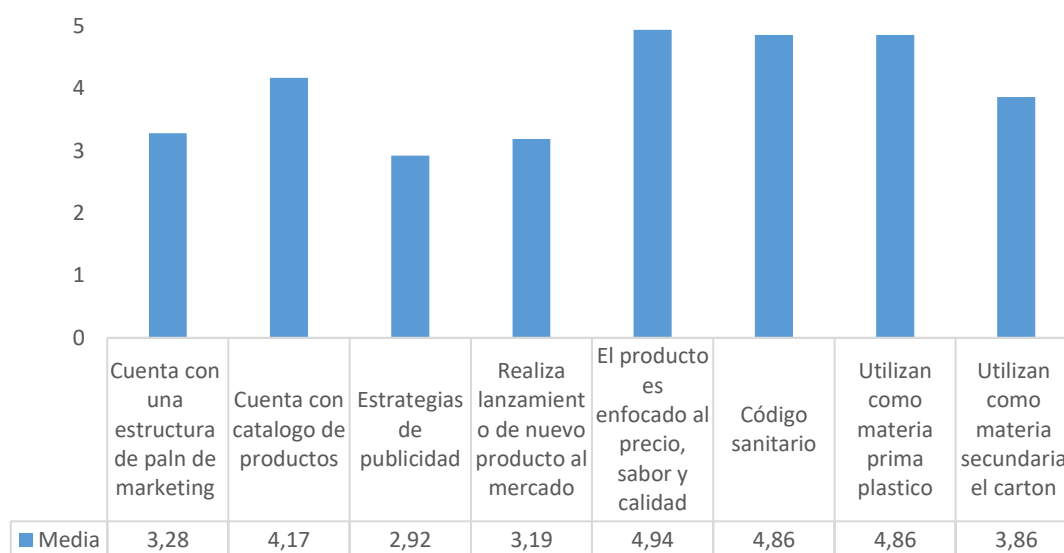
En contraste, el canal de distribución minorista-cliente muestra una percepción menos favorable, aunque algunas empresas están de acuerdo, un número mayor (34) muestra cierto grado de desacuerdo o incluso total desacuerdo, esto sugiere la necesidad de mayor atención en este aspecto particular de la distribución.

La entrega del producto final cumple con las expectativas del cliente, según la percepción de las empresas, con una media de 4.97 y la totalidad de las empresas (35) totalmente de acuerdo, se muestra la importancia de la satisfacción del cliente como un resultado directo de la entrega efectiva y eficiente del producto.

Este análisis destaca un enfoque robusto en la entrega y distribución eficiente del producto final, aunque existen algunas áreas con potencial de mejora, la industria demuestra un compromiso firme con la satisfacción del cliente al asegurar la entrega precisa y puntual de los productos.

**Figura 5**

*Marketing y Ventas*



**Análisis e interpretación.**

La percepción sobre la existencia de una estructura de plan de marketing para el reconocimiento de la marca es variada, con una media de 3.44, la industria muestra

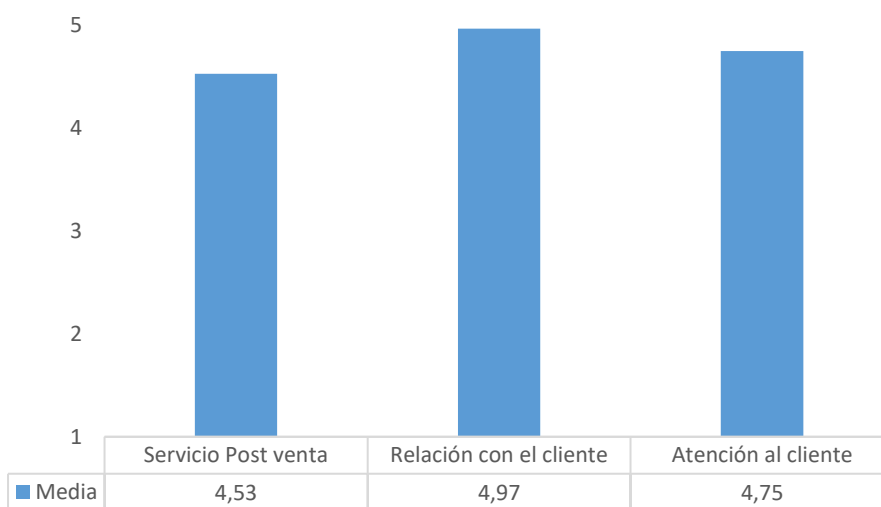
una distribución relativamente uniforme de respuestas, aunque algunas empresas están totalmente en desacuerdo, un número significativo está de acuerdo o totalmente de acuerdo en la presencia de esta estructura, esto sugiere una oportunidad para mejorar y consolidar la estrategia de marketing de la industria.

El hecho de que la mayoría de las empresas (25) estén totalmente de acuerdo en que la industria cuenta con sitios web y catálogos de productos vigentes resalta la importancia de la presencia en línea, aunque algunas empresas muestran indiferencia o desacuerdo, la percepción general es positiva con una media de 4.28.

La percepción es muy positiva en relación con el enfoque en las características del producto, especialmente el precio, sabor y calidad, con una media de 4.94, donde la totalidad de las empresas (36) están de acuerdo o totalmente de acuerdo, esta destaca la importancia concedida a estas características clave.

### Figura 6

Servicio Post-venta.



### Análisis e interpretación.

La percepción general sobre el cumplimiento de un servicio postventa adecuado en la industria es positiva, con una media de 4.53, la mayoría de las empresas (34) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la industria ofrece una variedad de aspectos postventa, incluyendo gestión de compras, garantías, soporte técnico, retroalimentación, descuentos, promociones y devoluciones, esto sugiere un compromiso con la satisfacción del cliente incluso después de la venta.

Los datos resaltan una relación confiable con el cliente al momento de la venta, con una media de 4.97 y la totalidad de las empresas (35) totalmente de acuerdo, se subraya la importancia concedida a la confianza y la relación con el cliente durante la venta, esto refleja un enfoque en la transparencia y la confianza mutua.

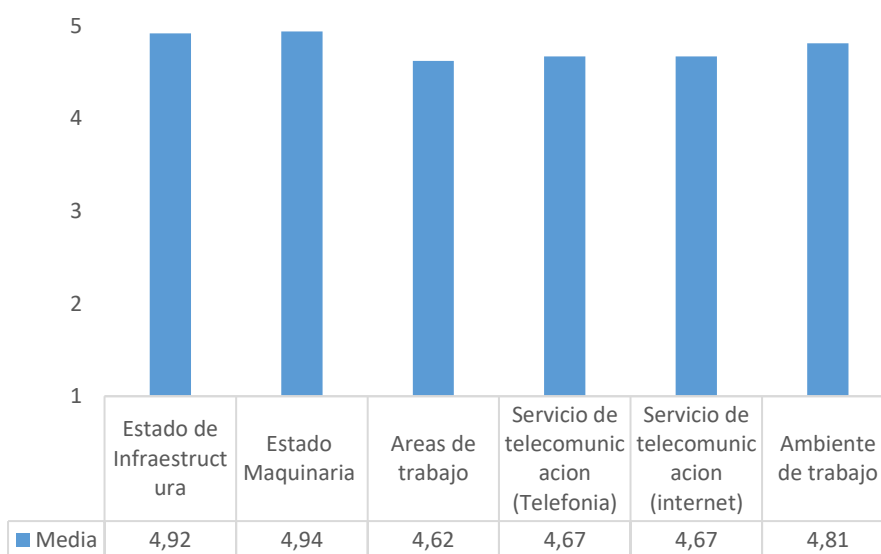
La percepción sobre la atención a la cliente ofrecida por la industria es en general positiva, con una media de 4.75, donde la mayoría de las empresas (27) se encuentran totalmente de acuerdo, esta destaca la importancia concedida a la atención al cliente y la satisfacción de sus necesidades.

Los resultados destacan un enfoque sólido en la satisfacción del cliente a través de un servicio postventa adecuado, una relación confiable y una buena atención al cliente.

○ **Actividades de Apoyo**

**Figura 7**

*Infraestructura de la empresa.*



**Análisis e interpretación.**

La evaluación de las Actividades de Apoyo, específicamente en relación con la infraestructura de la empresa, muestra una variedad de percepciones en distintos aspectos, se destaca que el valor superior de las calificaciones se encuentra en las afirmaciones "La Industria cuenta con maquinaria y equipos óptimos para la producción" y "La infraestructura de la industria se encuentra en buen estado", con puntuaciones notables de 4,94 y 4,92, respectivamente, estas resaltan la percepción

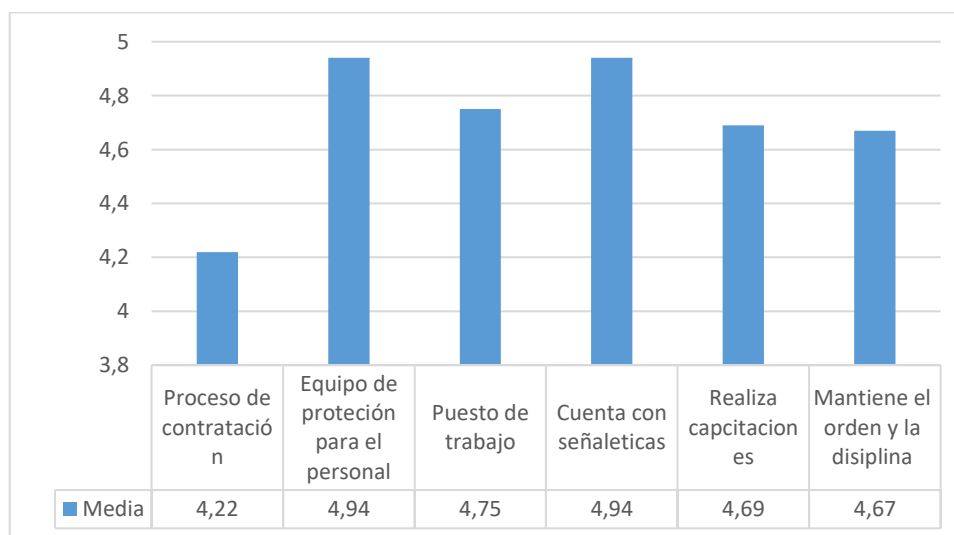
altamente positiva de que la industria ha invertido de manera efectiva en la infraestructura y recursos necesarios para respaldar sus operaciones de producción. Esta inversión directamente impacta en la eficiencia de la cadena de valor, ya que equipos adecuados y una infraestructura sólida contribuyen a la calidad y eficiencia de la producción, mejorando la competitividad al ofrecer productos de alta calidad en el mercado.

La percepción sobre el ambiente de trabajo en la industria es positiva, con una media de 4.75 donde la mayoría de las empresas (27) se encuentran totalmente de acuerdo o de acuerdo reflejando la importancia concedida a un ambiente cómodo y seguro para los empleados.

Los resultados resaltan una percepción global positiva en áreas cruciales como infraestructura, equipos, organización de áreas de trabajo y ambiente laboral, la inversión en equipos óptimos y servicios de telecomunicaciones modernos demuestra un enfoque en la eficiencia y la calidad del entorno de trabajo, estos aspectos son esenciales para mantener un ambiente productivo y seguro, así como para respaldar el desarrollo exitoso de la industria.

**Figura 8**

*Gestión de Recursos Humanos*



**Análisis e interpretación.**

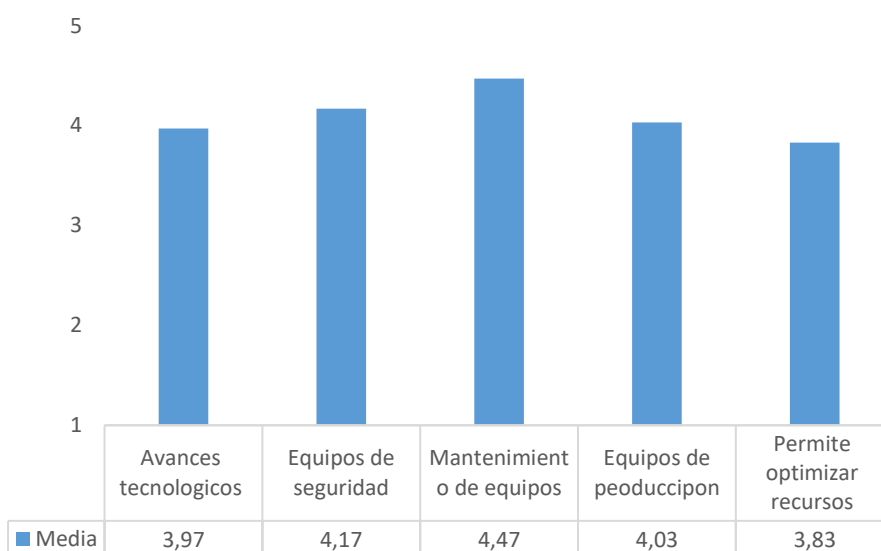
La evaluación de la Gestión de Recursos Humanos proporciona perspectivas valiosas sobre cómo estas prácticas impactan en la eficiencia operativa y la competitividad

de la industria, en el extremo superior, se destaca la afirmación "La Industria cuenta con equipo de protección personal," con una media de 4.94; entre las Industrias encuestadas, la mayoría están totalmente de acuerdo en la importancia de que cada empresa cuente con equipo de protección personal para los trabajadores, esta subraya la relevancia de la seguridad laboral en la cadena de valor y cómo está directamente relacionada con la mejora de la competitividad; la existencia de equipo de protección personal no solo garantiza la protección de los empleados, sino que también minimiza los riesgos de accidentes y lesiones, lo que a su vez contribuye a una mayor eficiencia operativa y a la producción de productos de mayor calidad.

Los resultados subrayan la importancia de la seguridad laboral y la capacitación continua como factores clave en la Gestión de Recursos Humanos, y cómo estos aspectos están intrínsecamente ligados a la eficiencia operativa y la competitividad de la industria, la inversión en seguridad, orden, disciplina y desarrollo de los empleados fortalece la cadena de valor al mejorar la calidad, la eficiencia y la innovación en la producción, lo que en última instancia impulsa la competitividad de la industria en un mercado dinámico y desafiante.

**Figura 9**

*Desarrollo de la Tecnología*



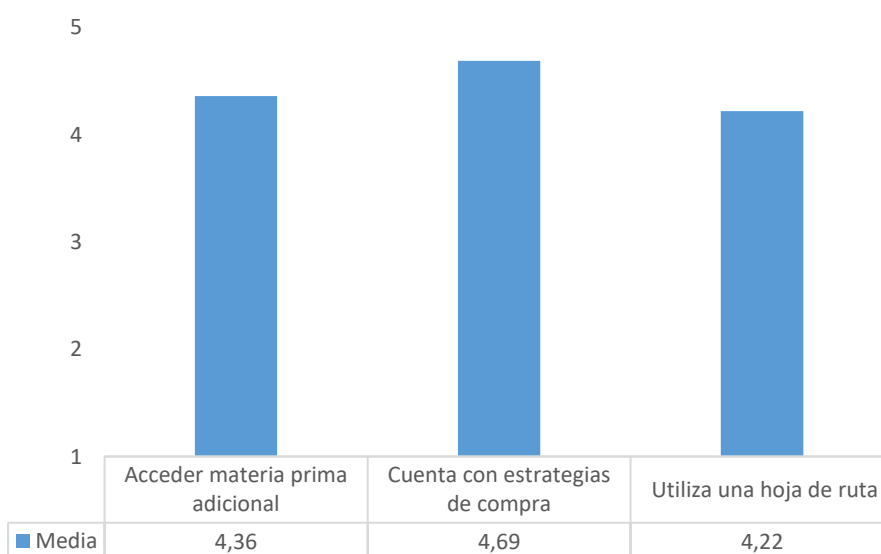
**Análisis e interpretación.**

Entre las afirmaciones evaluadas, se destaca que las industrias que han optado por adaptarse a los avances tecnológicos para optimizar recursos reflejan una comprensión profunda de cómo la tecnología puede impactar, además, un número considerable de industrias reconocen la importancia de la tecnología, aunque se vean limitadas por restricciones presupuestarias en su adopción.

Contrastando esta perspectiva, la afirmación sobre el constante mantenimiento de equipos de seguridad y tecnológicos, el cual posee una media de 4.42, revela un compromiso sólido por parte de un grupo de industrias en mantener su infraestructura actualizada, indicando una conciencia de cómo la tecnología y la seguridad afectan la competitividad, sin embargo, es relevante mencionar que un pequeño grupo de industrias carece de equipos de seguridad y tecnología, lo que podría obstaculizar su posición en la cadena de valor y afectar su competitividad.

**Figura 10**

Abastecimiento- Compras



### **Análisis e interpretación**

Las respuestas reflejan una tendencia hacia la disposición de la industria para obtener materia prima adicional en momentos inesperados, la puntuación promedio de 4.36 sugiere que la mayoría de las empresas están al menos de acuerdo en considerar esta posibilidad. Sin embargo, es crucial notar que hay una distribución amplia de respuestas, desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". Esto



puede indicar que algunas empresas pueden no estar preparadas para afrontar estos momentos imprevistos de manera efectiva.

Las empresas muestran una percepción positiva en cuanto a la alineación de las estrategias de compra con los objetivos y lineamientos del negocio, con una puntuación promedio de 4.69, la mayoría de las empresas (25) están totalmente de acuerdo en que están siguiendo estrategias de compra que están en consonancia con los objetivos generales de la empresa, esta alta puntuación sugiere que existe una comprensión y esfuerzo por parte de las empresas para garantizar que las compras se integren con la visión y dirección de la empresa.

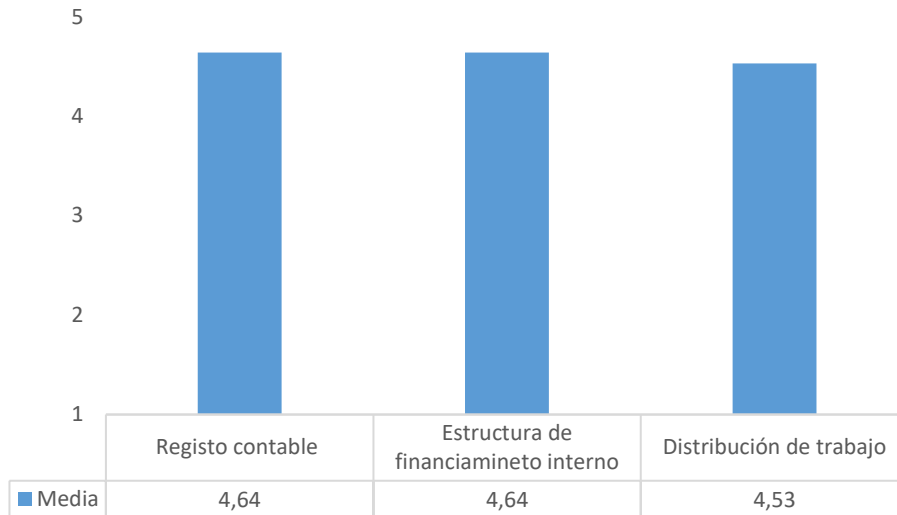
La evaluación de diversos aspectos del proceso, como horario de entrega, conciliación de pedidos, existencias, alistamiento de productos y programación de entrega, se realiza a través de una hoja de ruta, la puntuación promedio de 4.22 indica que la mayoría de las empresas están al menos de acuerdo en que esta metodología de evaluación es efectiva, sin embargo, hay un número significativo de respuestas neutrales ("indiferente"), lo que sugiere que algunas empresas (9) podrían no tener una opinión clara sobre la eficacia de esta hoja de ruta en la evaluación.

Las respuestas de las empresas indican que existe un nivel variable de preparación y alineación en el área de abastecimiento de compras, si bien la mayoría está dispuesta a considerar la obtención de materia prima adicional en momentos imprevistos y perciben una alineación estratégica positiva en las compras, la eficacia de la metodología de evaluación a través de la hoja de ruta muestra cierta ambivalencia, en consecuencia, podría ser beneficioso para las empresas revisar y optimizar sus procesos de abastecimiento para mejorar la resiliencia en momentos imprevistos y fortalecer la alineación estratégica con los objetivos del negocio.

## ❖ Constructo de Competitividad

**Figura 11**

*Capacidad de prevención empresarial*



### **Análisis e interpretación.**

La industria demuestra un alto nivel de percepción en cuanto a contar con un registro contable adecuado, con una puntuación promedio de 4.64, la mayoría de las empresas (35) están de acuerdo en que poseen un registro contable sólido, esto es esencial para mantener un seguimiento preciso de las transacciones financieras, cumplir con los requisitos regulatorios y respaldar la toma de decisiones informadas.

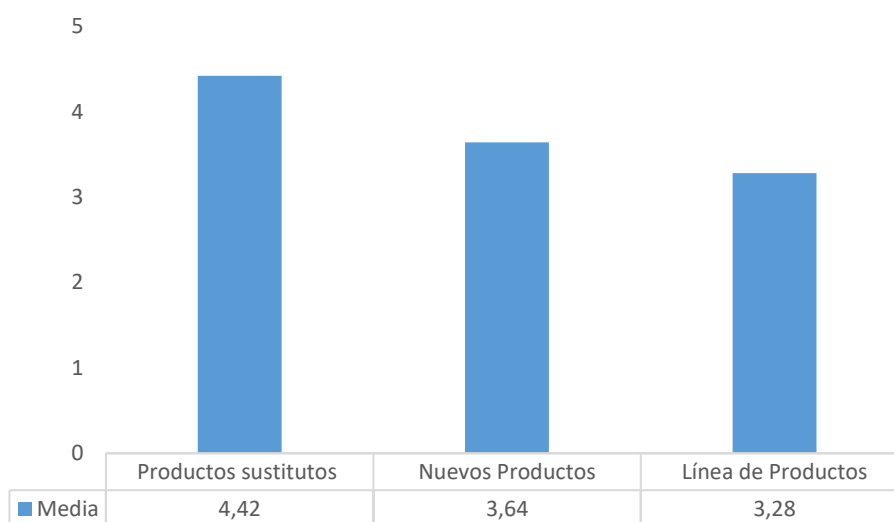
Las respuestas indican que la industria también muestra una percepción positiva en cuanto a la calidad de su estructura de financiamiento interno, con la misma puntuación promedio de 4.64, las empresas están de acuerdo en que la estructura de financiamiento interno es sólida, esto demuestra que tienen confianza en su capacidad para financiar sus operaciones y proyectos internamente, lo que puede conducir a una mayor estabilidad financiera.

La distribución de trabajo eficiente también es un aspecto positivo en la industria, aunque ligeramente más bajo en comparación con las dos áreas anteriores, con una puntuación promedio de 4.53, la mayoría de las empresas (36) están de acuerdo en que tienen una distribución de trabajo eficiente, esto implica que los recursos humanos se utilizan de manera efectiva y que las tareas se gestionan de manera adecuada para maximizar la productividad.

Según las respuestas proporcionadas, la industria demuestra una sólida capacidad de prevención empresarial en áreas clave, la presencia de un registro contable adecuado, una estructura de financiamiento interno de calidad y una distribución eficiente del trabajo son factores positivos que contribuyen a la prevención de riesgos y al éxito empresarial.

## Figura 12

### Capacidad de Renovación



### Análisis e interpretación.

La industria percibe una cierta amenaza de productos sustitutos provenientes de la competencia. Con una puntuación promedio de 4.42, la mayoría de las empresas están al menos de acuerdo en que existe una amenaza de productos sustitutos. Aunque hay un rango de respuestas desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo", la puntuación sugiere una percepción general de la amenaza competitiva.

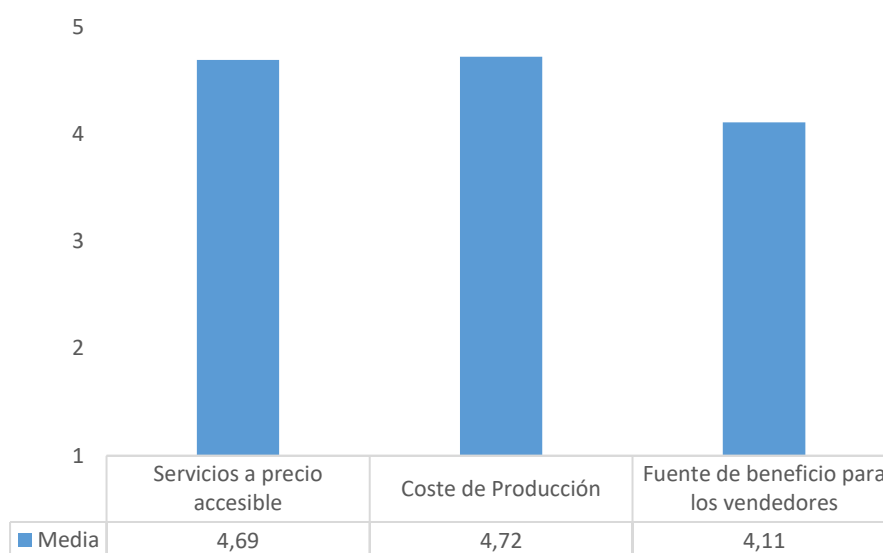
Se identifica un enfoque ambivalente hacia el desarrollo de nuevos productos para el mercado, con una puntuación promedio de 3.64, las respuestas varían desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo", esto sugiere que algunas empresas pueden estar indecisas o no estar completamente comprometidas con el desarrollo activo de nuevos productos.

Los datos indican que la percepción sobre la existencia de un programa formativo para la línea de productos o creación de nuevos productos es variada. Con una media de 3.28, algunas empresas muestran desacuerdo, mientras que la mayoría (27) está de acuerdo o totalmente de acuerdo en la existencia de un programa formativo.

Aunque existen áreas donde se pueden realizar mejoras, como el desarrollo de nuevos productos y la implementación de programas formativos para la innovación en productos, la industria muestra un reconocimiento de la competencia y una disposición a enfrentarla mediante la generación de nuevas soluciones de valor y la formación continua.

**Figura 13**

*Capacidad de ventas*



**Análisis e Interpretación.**

La industria demuestra un fuerte compromiso en ofrecer servicios a un precio que les permite cubrir los costos, con una puntuación promedio de 4.69, la mayoría de las empresas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que fijan precios que les permiten recuperar sus gastos operativos, esto es esencial para garantizar la viabilidad financiera a largo plazo.

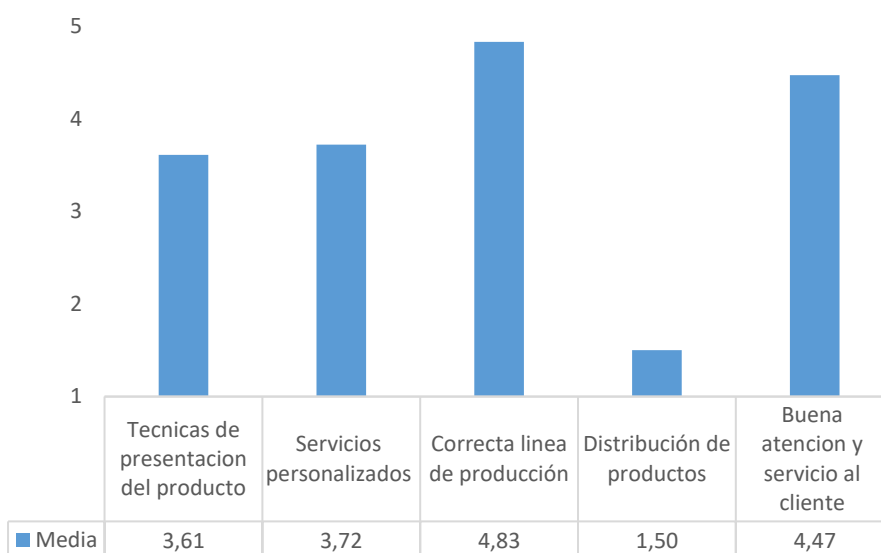
Se observa que la industria tiene confianza en que el costo de sus productos es justo y no resulta en pérdidas o riesgos comerciales, con una puntuación promedio de 4.72,

la mayoría de las empresas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus precios están equilibrados para mantener la rentabilidad.

Las respuestas proporcionadas muestran que la industria posee una sólida gestión financiera en términos de fijación de precios que cubren costos y la percepción de que los costos de los productos son justos y no generan pérdidas, sin embargo, la percepción de si la industria proporciona una fuente de beneficio adecuada para los vendedores es menos consistente, lo que podría requerir una mayor atención para asegurar relaciones comerciales sostenibles y mutuamente beneficiosas.

**Figura 14**

*Calidad de Productos y Servicios*



### **Análisis e interpretación.**

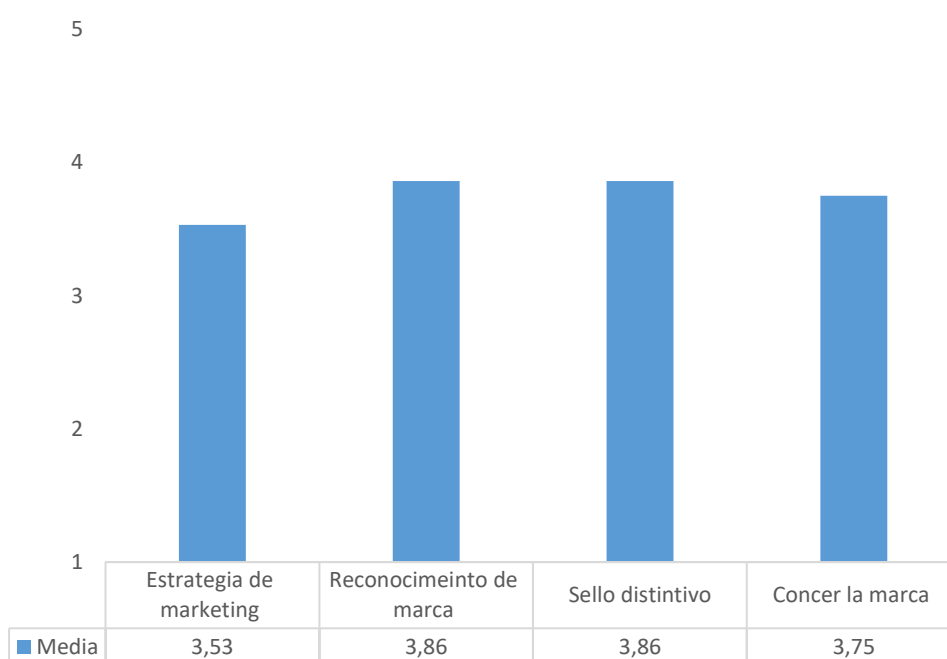
Con una media de 3.61, los encuestados están en un nivel moderado de acuerdo en que la industria utiliza técnicas de prestación de servicios más eficientes que sus competidores. Aunque no es un acuerdo extremadamente alto, esta puntuación sugiere que existe una percepción general de que la industria está adoptando enfoques más efectivos en la prestación de servicios.

La baja puntuación media de 1.50 es indicativa que la industria está logrando una distribución efectiva de sus productos en el mercado.

Estos resultados apuntan a una industria que está siendo percibida favorablemente en términos de eficiencia en la prestación de servicios, personalización, gestión de la línea de producción, distribución de productos y atención al cliente. Sin embargo, es importante seguir monitoreando estas percepciones y trabajar en áreas donde las puntuaciones son menos favorables para mantener y mejorar la calidad general de los productos y servicios ofrecidos.

**Figura 15**

*Imagen Empresarial y Marketing*



**Análisis e interpretación**

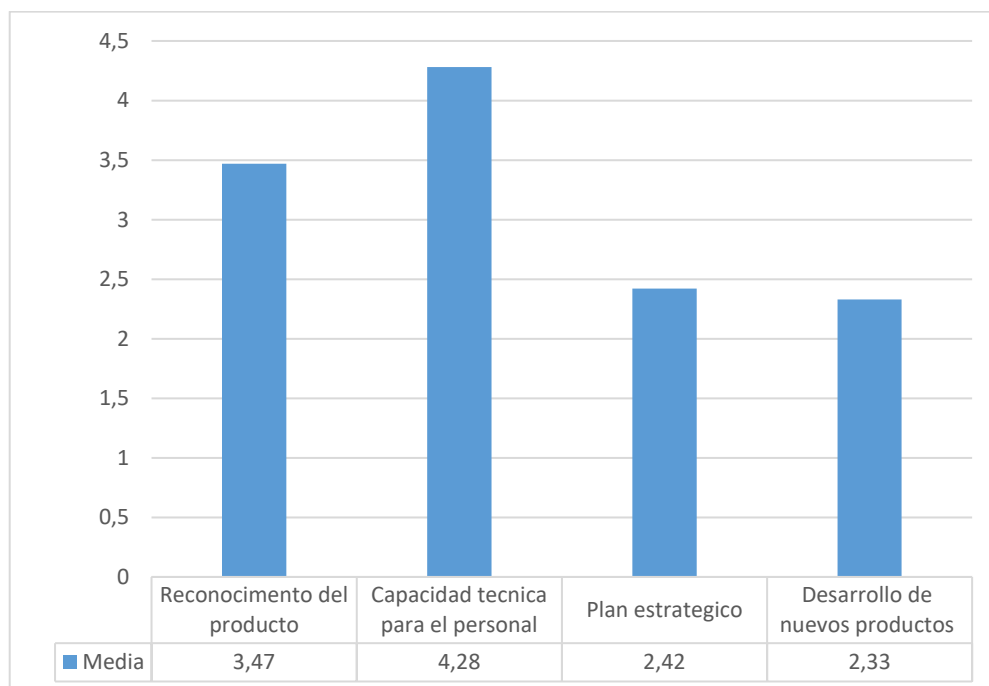
Los datos recopilados de las encuestas respaldan de manera contundente la percepción de los encuestados en torno a las estrategias de marketing y el reconocimiento de marca en la industria, los resultados muestran que las estrategias de marketing actualizadas reciben una calificación promedio de 3.53, indicando una consideración positiva, pero con espacio para mejoras.

Es igualmente alentador ver que tanto el reconocimiento de marca como la presencia de un sello distintivo en los productos obtienen una media de 3.86, esto muestra que la industria está tomando medidas efectivas para establecer su identidad y destacar entre la competencia.

Además, la existencia de páginas destinadas a la promoción de la marca también es respaldada, con una calificación promedio de 3.75, estos hallazgos refuerzan la idea de que la visibilidad y la familiaridad de la marca desempeñan un papel fundamental al moldear cómo los consumidores perciben los productos y en el nivel de confianza que tienen en ellos.

**Figura 16**

*Capacidad de capacitación*



**Análisis e interpretación.**

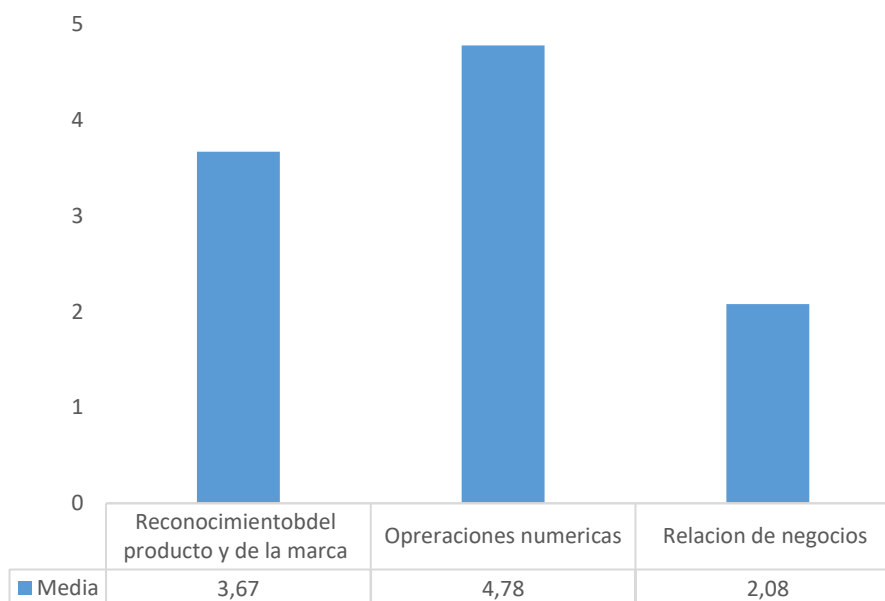
Los datos obtenidos reflejan una serie de percepciones cruciales acerca de las capacidades y enfoques estratégicos en la industria, los resultados indican que las capacitaciones relacionadas con el reconocimiento del producto obtuvieron una media de 3.47, insinuando que existe un grado moderado de inversión en este aspecto. Por otro lado, la capacitación técnica del personal en referencia a procesos gerenciales y administrativos recibe una calificación más alta, con una media de 4.28, indicando una comprensión de la importancia de contar con un equipo informado y preparado.

Sin embargo, es notable que el plan estratégico para las cuotas de productos en el mercado muestra una media relativamente baja de 2.42, lo que sugiere que hay margen para mejorar la planificación sostenible en este ámbito, además, la

calificación de 2.33 para la disponibilidad de personal calificado para la investigación y desarrollo de nuevos productos es un indicador de que la inversión en esta área podría ser insuficiente.

**Figura 17**

*Capacidad de Tecnología de la Información*



### **Análisis e interpretación**

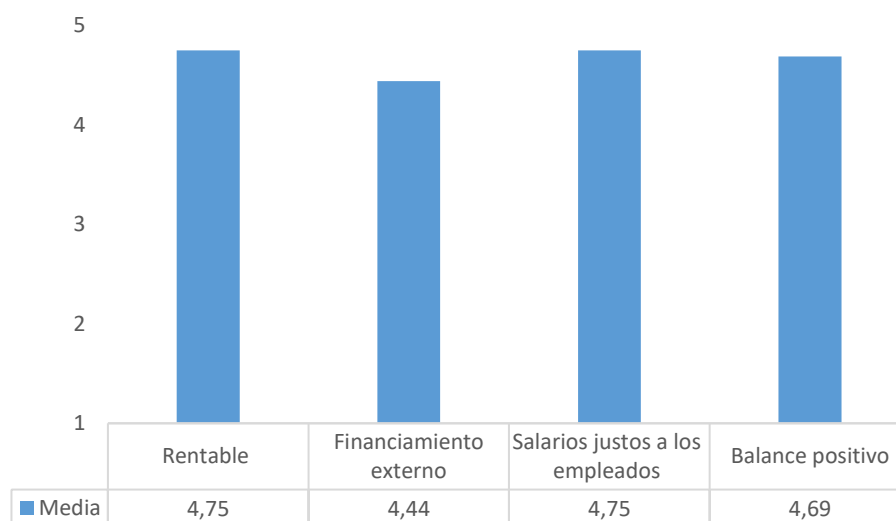
Los resultados obtenidos en relación con los recursos tecnológicos en la industria ofrecen una perspectiva importante sobre el nivel de integración de la tecnología en las operaciones. La media de 3.67 en cuanto a contar con los recursos tecnológicos necesarios para el reconocimiento del producto y la marca sugiere que existe un esfuerzo, pero todavía hay margen para mejorar en este aspecto. Sin embargo, es notable que la automatización de operaciones numéricas, con una media de 4.78, está bien establecida en la industria, indicando un enfoque más avanzado en la gestión interna.

Contrastando estos resultados, la baja media de 2.08 en la categoría de relación de negocios (redes de negocios) destaca un área en la que se necesita un mayor enfoque. Además, se menciona que algunas empresas se basan en medios tradicionales de comunicación como la publicidad de voz a voz y herramientas tecnológicas convencionales, como el internet, para el reconocimiento de la marca.



**Figura 18**

*Capacidad Financiera*



**Análisis e interpretación.**

Los resultados presentados ofrecen una visión sólida y alentadora de la salud financiera y operativa de las industrias lácteas, la media de 4.75 en la afirmación de que la industria es rentable, respaldada por respuestas mayormente "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", señala una situación positiva en términos de generación de ingresos y beneficios. Además, la puntuación promedio de 4.69 en el balance económico positivo, respaldada por 11 respuestas "De acuerdo" y 25 "Totalmente de acuerdo", destaca un entorno en el que el activo corriente supera al pasivo corriente, indicando una estructura financiera sólida.

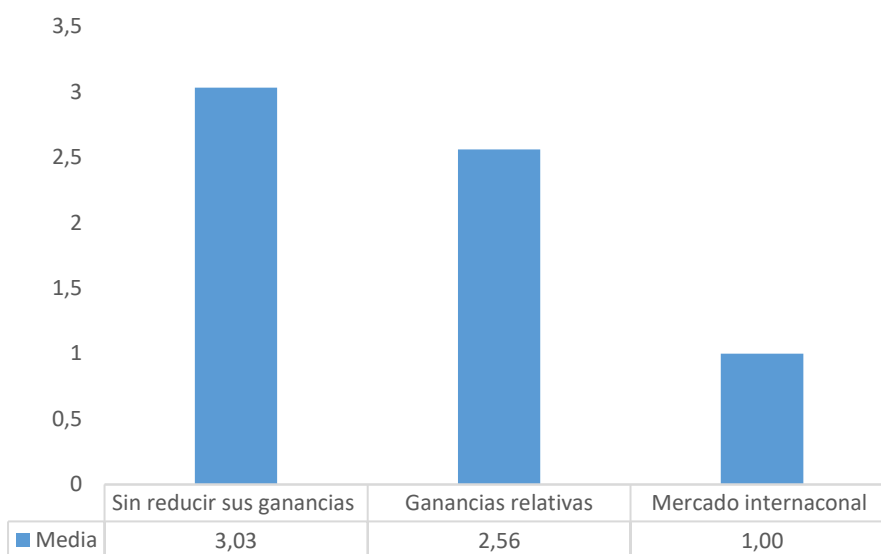
En relación con el aspecto laboral, la media de 4.75 en la afirmación sobre la oferta de salarios justos a los empleados también es muy positiva, con 9 respuestas "De acuerdo" y 27 "Totalmente de acuerdo", se refleja un compromiso por parte de las industrias para garantizar que los empleados sean remunerados adecuadamente, lo que es crucial para la satisfacción laboral y la retención de talento.

Sin embargo, es importante considerar la presencia de desacuerdo en la afirmación relacionada con las estrategias de financiamiento externo, a pesar de que 30

respuestas indican "Totalmente de acuerdo", 6 respuestas "Totalmente en desacuerdo" sugieren que existe una diversidad de percepciones en este ámbito, esto podría señalar un desafío potencial en cuanto a las estrategias de financiamiento externo y la necesidad de explorar más a fondo las opiniones y preocupaciones de las empresas en este aspecto.

**Figura 19**

*Capacidad de Gestión Internacional*



**Análisis e interpretación.**

Los resultados presentados reflejan una imagen interesante y compleja en términos de estrategias de precios y penetración en mercados internacionales en la industria, la evaluación de la afirmación sobre ofrecer productos a un menor precio que los competidores sin reducir las ganancias muestra una media de 3.25, si bien un número significativo de respuestas son "Indiferente" (17), se observa una división entre aquellos que están "Totalmente en desacuerdo" (7) y los que están "Totalmente de acuerdo" (11).

En cuanto a la afirmación de cobrar un precio mayor que los competidores para aumentar las ganancias, la media es de 2.89. Aunque la mayoría sigue siendo "Indiferente" (23), es interesante notar que algunas respuestas son "De acuerdo" (2) o "Totalmente de acuerdo" (4), estas respuestas indican que, aunque la mayoría podría no estar segura o no tener una opinión firme, un subconjunto de las empresas

considera que es factible aumentar los precios para lograr un aumento en las ganancias.

La afirmación sobre la existencia de un mercado internacional y la capacidad de vender productos y servicios de manera rentable o atraer inversión internacional muestra una media considerablemente baja de 1.44. Las respuestas "Indiferente" (23) predominan, mientras que las respuestas "De acuerdo" (2) y "Totalmente de acuerdo" (4) son menos frecuentes. Esto sugiere una percepción general de que la industria aún no ha logrado establecer una fuerte presencia en el mercado internacional, este escenario puede ser atribuido, en parte, a la composición de las empresas encuestadas, la presencia predominante de pequeños negocios, microempresas y pequeñas empresas, junto con la proporción de empresas que sirven como intermediarios mayoristas (24) o al mercado en su totalidad (12), podría estar limitando la capacidad de expansión internacional. Los recursos, la infraestructura y la escala necesarios para incursionar en mercados globales pueden ser un desafío para empresas de menor tamaño y con un enfoque más localizado.

- **¿Cuál es la situación actual de la gestión de la cadena de valor de la Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán?**

Basado en los resultados obtenidos de las diferentes afirmaciones relacionadas con la gestión de la cadena de valor en las Industrias Lácteas de los Cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán, se puede concluir que, en general, estas industrias gozan de una saludable situación en lo que respecta a su cadena de valor, las calificaciones mayoritariamente positivas, e incluso en algunos casos la respuesta "Totalmente de acuerdo", indican una percepción favorable en varios aspectos clave.

Respecto al producto, las empresas están de acuerdo en que el costo de producción es menor que el de la competencia y que sus productos tienen un mayor valor agregado y están diferenciados; en la logística de entrega, se considera la cadena de valor como un elemento importante y se asegura que la materia prima se provea en perfecto estado y se transporte y almacene adecuadamente para garantizar su inocuidad.

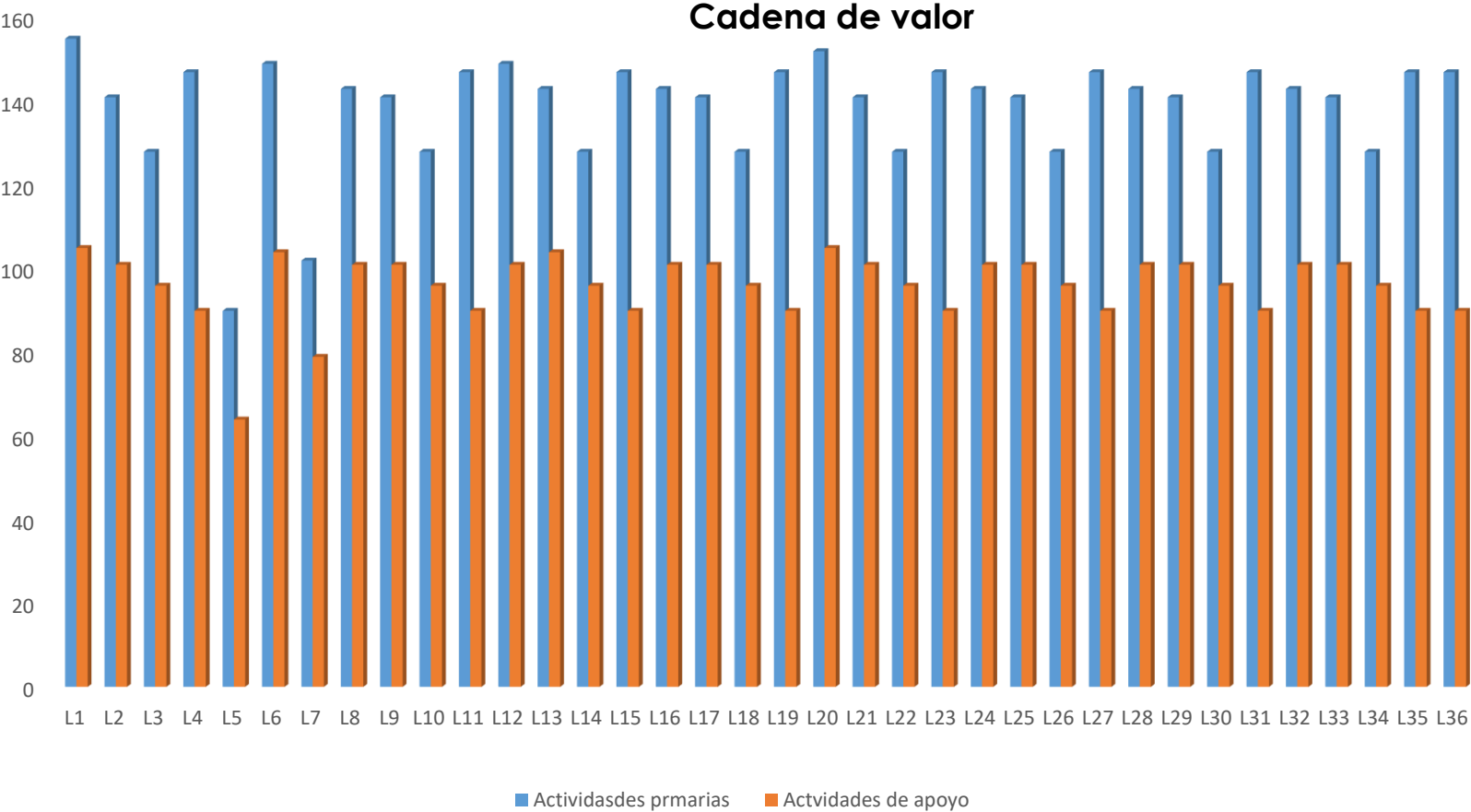
En las operaciones de producción, las normas sanitarias se cumplen rigurosamente y se aplican procesos para asegurar la calidad de la leche, además, se realiza un análisis sensorial y se utiliza tecnología como el enfriamiento en máquinas productoras de frío; la logística de salida es calificada positivamente, con acuerdo en que los procedimientos cumplen con los requerimientos de entrega y que el proceso de despacho está bien definido. En el ámbito de marketing y ventas, aunque no se cuenta con una estructura de plan de marketing fuerte, se enfocan en características clave como el precio, el sabor, código sanitario y la calidad de los productos.

En lo que respecta al servicio postventa, se lleva a cabo una atención adecuada y completa y se establece una relación confiable con el cliente al momento de la venta; las actividades de apoyo, como la infraestructura, maquinaria y equipos, son consideradas en buen estado, y se mantiene el orden y la disciplina en el ambiente de trabajo, también se aprecia una gestión sólida de recursos humanos y un uso adecuado de la tecnología.

La cadena de valor en las Industrias Lácteas de estos cantones se encuentra en buen estado, con un enfoque claro en la calidad, la seguridad y la satisfacción del cliente en varios aspectos clave, aunque existen áreas que podrían mejorarse, en general, las percepciones indican una gestión competente y comprometida con la mejora continua.

**Figura 20**

*Cadena de Valor*



- **¿Cuál es el nivel de la competitividad en las industrias lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán?**

El análisis de los constructos de competitividad en las industrias lácteas de los cantones San Gabriel, Tulcán y Huaca revela una situación donde se pueden identificar ciertos patrones y tendencias, en general, se puede notar que estas empresas presentan puntos fuertes en áreas como la capacidad de prevención empresarial, la calidad de productos y servicios ofrecidos, y la capacidad financiera, esto indica que tienen una buena organización interna, una adecuada gestión de costos y una rentabilidad sostenible.

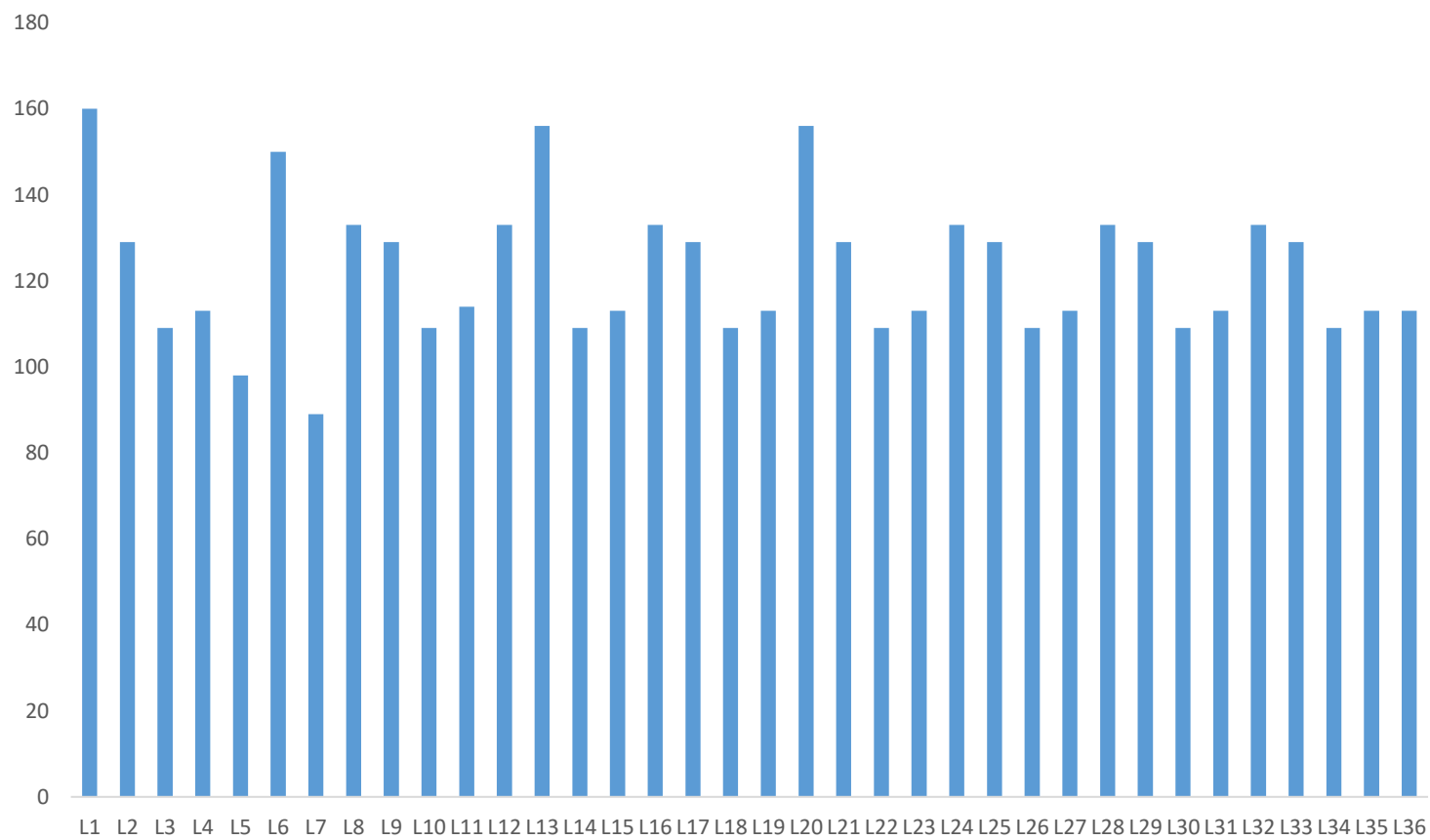
Sin embargo, en otros aspectos como la capacidad de renovación y la gestión internacional, se nota una presencia de opiniones diversas y en algunos casos, de indiferencia, esto sugiere que las industrias pueden tener oportunidades de mejora en términos de innovación, desarrollo de nuevos productos y exploración de mercados internacionales, estas posibles limitaciones podrían estar relacionadas con la disponibilidad de recursos o con una orientación más local de estas empresas, que se centran principalmente en la producción a pequeña escala.

Además, la capacidad de capacitación y la tecnología de la información también generan opiniones variadas, indicando que existe margen para fortalecer la formación del personal y la adopción de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

Las industrias lácteas en estos cantones presentan una competitividad mixta; mientras que algunas áreas demuestran fortalezas, como la gestión interna y la calidad de productos, hay aspectos que requieren mayor atención y desarrollo, como la innovación y la expansión hacia mercados internacionales, la falta de recursos y la orientación local pueden influir en esta dinámica, en consecuencia, se podría decir que estas industrias se encuentran en un estado de competitividad en evolución, con potencial para crecimiento y mejora en diversas áreas.

**Figura 21**

*Competitividad.*



- **¿Cuál es la relación entre la Gestión de la cadena de valor y la competitividad?**

Dado el carácter ordinal de las características bajo estudio, se ha decidido aplicar el coeficiente de correlación de Spearman, esta elección se fundamenta en la naturaleza de los datos, donde la relación entre las variables no se basa en una distribución normal ni en supuestos paramétricos, sino que se trata de una correlación no paramétrica.

Para llevar a cabo el cálculo de correlaciones en este estudio, se utilizó la herramienta estadística SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), esta plataforma de análisis permitió explorar la relación entre las variables de interés mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman, la elección de SPSS se basó en su capacidad para manejar eficazmente análisis complejos y su funcionalidad para evaluar correlaciones en situaciones donde las variables pueden no seguir una distribución normal o presentar una relación no lineal

**Tabla 7.-**

*Correlación de Rho Spearman*

			Gestión de la cadena de valor	Ventaja Competitiva
Rho de Spearman	Gestión_de_la_ cadena_de_valor	Coefficiente de correlación	1,000	,990**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	36	36
	Ventaja_ Competitiva	Coefficiente de correlación	,990**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	36	36

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Las correlaciones presentadas en la tabla anterior fueron calculadas y generadas por el autor utilizando el software estadístico SPSS. El coeficiente de correlación de Spearman se aplicó para evaluar la relación entre las variables 'Gestión de la cadena de valor' y 'Ventaja Competitiva', se utilizaron 36 observaciones para cada variable en el análisis.



Los resultados revelan un coeficiente de correlación sorprendentemente alto de 0.990, indicando una fuerte relación positiva entre la gestión de la cadena de valor y la ventaja competitiva, este hallazgo sugiere que las empresas que implementan una gestión estratégica y eficaz de su cadena de valor tienen mayores probabilidades de obtener ventajas competitivas.

La alta significación estadística se confirma mediante los valores extremadamente bajos de p-value ( $<0.001$ ), lo que indica una probabilidad mínima de que la correlación sea producto del azar, dada la contundencia de estos resultados, se rechaza de manera sólida la hipótesis nula ( $H_0$ ) "la gestión de la cadena de valor no está relacionada con la competitividad" y en su lugar, se respalda fuertemente la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) "existe una conexión significativa entre la gestión de la cadena de valor y la competitividad".

## 4.2. DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio indican una correlación positiva significativa entre la gestión de la cadena de valor y la competitividad en las industrias lácteas de los cantones estudiados, esto respalda la hipótesis alternativa (Hi) planteada al inicio del estudio, que sostenía que la gestión de la cadena de valor se relaciona con la competitividad en estas industrias, la correlación positiva sugiere que a medida que se mejora la gestión de la cadena de valor, la competitividad de las empresas tiende a aumentar.

Estos resultados están en línea con los hallazgos de estudios previos:

La investigación de Vivar, Erazo y Narváez (2020), aunque se enfoca en la industria acuícola, hay similitudes en los desafíos identificados; la falta de capacitación y la necesidad de una gestión más eficiente de la producción y la logística son desafíos comunes en muchas industrias.

Peralta (2019) resaltó diferencias en la competitividad de la industria láctea en distintos departamentos, esto destaca la importancia de considerar las particularidades regionales al diseñar estrategias para mejorar la competitividad, esta similitud se refleja en la investigación, donde se identificó que la competitividad de las industrias en los cantones es diversa, con variaciones en la producción, la adopción de tecnologías avanzadas y el enfoque en el desarrollo sostenible.

Por su lado los resultados de las investigaciones de Quinapanta (2019) y Morales y Ospina (2017), coinciden con los hallazgos de la presente investigación, los estudios enfatizan la importancia de gestionar eficazmente la cadena de valor, lo que puede conducir a mejoras significativas en términos de competitividad en sus respectivos contextos, destacando la relevancia universal de una gestión eficiente de la cadena de valor como un factor determinante en el éxito y la competitividad de las empresas en diversos sectores.

La comparación entre estos estudios previos y el proyecto propuesto puede revelar similitudes, contradicciones y áreas de convergencia, lo que enriquecería la comprensión de cómo estas dinámicas se manifiestan en las industrias lácteas en los cantones Montufar, San Pedro de Huaca y Tulcán.

A nivel metodológico, la obtención de los resultados se basó en un enfoque cuantitativo utilizando una investigación descriptiva-correlacional, lo que permitió examinar las relaciones entre la gestión de la cadena de valor y la competitividad en las industrias lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán, la utilización de técnicas de encuesta y la recolección de datos primarios a través de cuestionario brindó una base sólida para analizar las percepciones y opiniones de los participantes.

En cuanto a mejoras, podría considerarse la inclusión de un componente cualitativo en la metodología para obtener una comprensión más profunda de los factores subyacentes que podrían influir en la relación entre la cadena de valor y la competitividad, la adición de entrevistas o grupos focales podría proporcionar insights cualitativos valiosos para enriquecer la interpretación de los resultados.

Una limitación presente en esta investigación es que, debido a la naturaleza de la investigación descriptiva-correlacional, no se puede establecer una relación causal directa entre la gestión de la cadena de valor y la competitividad, lo que podría haberse abordado con un diseño experimental más riguroso.

La posibilidad de replicar los resultados obtenidos siguiendo el mismo método seleccionado es viable en contextos similares donde las condiciones de las industrias lácteas sean comparables, sin embargo, la aplicabilidad a otros contextos dependerá de factores como las características específicas de las industrias y las regiones, por lo que se debe tener precaución al extrapolar los resultados a situaciones muy diferentes.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- La evaluación de la situación actual de la gestión de la cadena de valor en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán, ha arrojado resultados esclarecedores que permiten verificar el adecuado control de los eslabones de la cadena. En términos generales, se puede afirmar que esta se encuentra en un estado favorable, y muchas de las empresas en estos cantones están llevando a cabo adecuadamente el proceso en conformidad con los nueve eslabones identificados, sin embargo, es evidente que existe margen para la mejora, particularmente en lo relacionado con la atención al cliente, lo que podría potenciar la capacidad de satisfacer sus necesidades y considerar sus valiosas sugerencias de mejora, además, se destaca una brecha en el eslabón de Marketing y Ventas, ya que la mayoría de las industrias no están implementando estrategias de publicidad, otro punto de interés radica en el eslabón de Gestión de Recursos Humanos, donde la ausencia del proceso de entrevistas en gran medida puede afectar la calidad de las contrataciones realizadas.
- Al analizar el nivel de competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán para verificar su uso adecuado frente a la competencia, emerge una imagen diversa y compleja de cómo estas empresas afrontan los desafíos del mercado, aunque algunas empresas han logrado manejar eficazmente una variedad de elementos esenciales para la competitividad la mayoría enfrenta restricciones de recursos que limitan su expansión al mercado internacional y su capacidad para producir en mayor escala. Si bien estas industrias cumplen con los procesos, es evidente que no todas aplican los mismos elementos del constructo de competitividad de manera uniforme, la falta de implementación completa podría impactar su capacidad para competir de manera eficiente en un mercado cada vez más

globalizado, la clave para elevar y mantener un nivel de competitividad alto radica en la innovación constante y la adaptación a las cambiantes dinámicas del mercado, incluso en condiciones de recursos limitados.

- Al culminar esta investigación sobre las industrias lácteas en los cantones de Montúfar, Huaca y Tulcán, el resultado obtenido a través del coeficiente de correlación de Spearman (Rho de Spearman) ha revelado una correlación significativa y alta de 0.990 entre las variables estudiadas, la aceptación de la hipótesis alternativa refuerza la comprensión de que la eficiencia, la diferenciación, la innovación y la orientación al cliente, logradas mediante el análisis y la mejora de la cadena de valor, son elementos críticos para que las empresas se destaquen en el mercado y adquieran una ventaja competitiva sostenible.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que las Industrias Lácteas mantengan la correcta ejecución de su proceso de la cadena de valor, asegurando la excelencia en cada uno de los nueve eslabones, la calidad del producto es fundamental para mantener la confianza de los consumidores y una posición competitiva en el mercado, sin embargo, en aras de un crecimiento continuo y una mayor ventaja competitiva, es oportuno considerar las siguientes propuestas:
  - En primer lugar, se sugiere que estas empresas inicien campañas publicitarias efectivas, la publicidad puede ser una herramienta poderosa para establecer un reconocimiento de marca sólido y atraer la atención de nuevos clientes.
  - Además, se propone una mejora en el proceso de contratación de personal, incorporar entrevistas estructuradas y métodos de selección más rigurosos puede garantizar la incorporación de empleados calificados y comprometidos, una fuerza laboral sólida y competente no solo mejora la eficiencia, sino que también contribuye a una cultura empresarial positiva.

- Con el objetivo de fortalecer la competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán y garantizar un uso adecuado frente a la competencia, se recomienda una serie de estrategias clave.
  - En primer lugar, es esencial que las empresas exploren vías para optimizar y maximizar la utilización de sus recursos existentes.
  - La innovación debe ser una prioridad constante, las empresas deben invertir en la investigación y el desarrollo de nuevos productos, así como en la mejora continua de los productos existentes, esto no solo permite la diferenciación en el mercado, sino que también mantiene la relevancia y la atracción de los consumidores.
  - La expansión al mercado internacional, aunque puede ser desafiante, puede aportar beneficios significativos, se recomienda explorar estrategias de colaboración, alianzas estratégicas y la identificación de nichos de mercado en el extranjero que puedan ser atendidos de manera eficiente.
- Se sugiere que las empresas aprovechen la comprensión de la cadena de valor como una herramienta versátil para la diferenciación y la adaptación en el entorno competitivo actual.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). (2022). ARCSA COORDINACION ZONAL 1. Recuperado de <https://www.controlsanitario.gob.ec/coordinacion-zonal-1/>
- Analuisa, L., Garcia, S., & M, P. (2020). *Cadenas de valor en el maíz Portoviejo, Ecuador*. Recuperado de Revista ECA Sinergia, 11(1): <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Arellano, H. (2019). *La calidad de servicio como ventaja competitiva*. Guadalajara: UDG.
- Buján, A. (2018). Prueba Chi-cuadrado. Tipos, ejemplos y como se aplica la prueba. Recuperado de: <http://www.encyclopediainfinanciera.com/estadistica/prueba-chi-cuadrado.htm>
- Cajavilca, W. (2018). *Ventajas Competitivas y competitividad empresarial en las Villareal*".
- Chi, H.-S., 1999. El índice de competitividad empresarial: toma el proIndustrias productivas para ejemplos. Tesis de maestría, Universidad de Cultura China, Taipei, Taiwán, República de China.
- De los Angeles, K. (2018). *(Porter, 1980, citado por Suarez et al., 2020)* . Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Díaz, I. (2018). *Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva*. Recuperado de Revista de la facultad de economía universidades de la Habana, Cuba: <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/351/244>
- Fidias, G. A. (2012). *El proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2012). *Metodología de la Investigación (5ta edición)*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Inocente, D., & Lara, F. (2019). *Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán*. Lima: Universidad peruana de Ciencias Aplicadas.
- Liu, P., Chen, W., & Tsai, C. (2004). *The impact of knowledge management capability on competitiveness: An empirical study of high-tech industries in Taiwan*. Taiwan: Technovation.
- Martínez, E., Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (01 de Julio de 2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). págs. 166-173. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Mejía, E., Ñaupas, H., Novoa, E., & Villagómez, A. (2020). *Metodología de la investigación y redacción de tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Nieto, E. (2018). *Tipos de Investigación*. Lima: Universidad Santo Domingo de Guzmán.
- Peralta, K. (2019). *ESTADO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA LÁCTEA DE LOS*. La Paz : UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.
- Pesantez, J. S. (2019). <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8886/1/14534.pdf>. Recuperado el 2019, de Universidad del Azuay: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8886/1/14534.pdf>
- Quinapanta, L. (2019). *Gestión de la cadena de valor y su impacto en la competitividad en el sector agroindustrial*. Santa Cruz de la Sierra: UPSA.
- Quintero, J. S. (2020). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo: Universidad Rafael Bellosso Chacin.
- Rice, E. (2018). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis económico. Revista Análisis Económico*, 55-78.
- Rojas, D., Espinosa, E., Pelegrin, A., & Menoya, S. (2021). *METODOLOGÍA PARA DISEÑAR LA CADENA DE VALOR DE PANELES FOTOVOLTAICOS COMO SOPORTE EN LA GESTIÓN FINANCIERA*. *Costos y gestión*, 14-44.
- Ruperti, A. (2022). *CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA. CASO. JIPIJAPA*: UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI.



- Sánchez, A., Revilla, D., Alayza, M., Sime, L., Mendívil, L., & Tafur, R. (2020). *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría de educación*. Lima: Universidad Católica de Perú.
- Sobrino, J. (2019). *Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio*. México: colmex.mx.
- Suarez, A., Díaz, C., & Vallejo, M. (2020). *Ventaja competitiva de las empresas*. Milagro: UNEMI.
- Vásquez, D. M., González, M., & Treviño, D. M. (2016). *DIFERENCIA ENTRE LA CADENA DE VALOR Y LA CADENA DE SUMINISTROS, PARA GENERAR UNA VENTAJA COMPETITIVA*. Recuperado de Universidad Autónoma De Nuevo LEÓN: <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2400%20-%202421%20-%20Diferencia%20entre%20la%20cadena%20de%20valor%20y%20la%20cadena%20de%20suministros%20para%20generar%20una%20ventaja%20competitiva.pdf>
- Velasco, T. (2017). *“La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua”*. Recuperado el 2017, de Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26580/1/413%20o.e.pdf>

## VII. ANEXOS

### Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ESTUDIANTE:	Portilla Calpa Melissa Jacqueline	CÉDULA DE IDENTIDAD:	0401853205
PERIODO ACADÉMICO:	2023B		
PRESIDENTE TRIBUNAL	PhD. Gabriela Cuadrado	DOCENTE TUTOR:	Msc. Luis Viveros
DOCENTE:	Msc. Ana Mora		
TEMA DEL TIC:	La Gestión de la cadena de valor y la competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montufar, San Pedro de Huaca y Tulcán en el período 2022-2023		
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	9,67	
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9,67	
3	METODOLOGÍA	9,33	
4	RESULTADOS	9,67	
5	DISCUSIÓN	9,33	
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	9,67	
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	9,67	
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	9,67	

Obteniendo una nota de: **9,60** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **martes, 3 de octubre de 2023**

  
PhD. Gabriela Cuadrado  
PRESIDENTE TRIBUNAL

  
Msc. Ana Mora  
DOCENTE

  
Msc. Luis Viveros  
DOCENTE TUTOR



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ACTA

#### DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ESTUDIANTE:	López Mora Diana Lizeth	CÉDULA DE IDENTIDAD:	1005083447
PERIODO ACADÉMICO:	2023B		
PRESIDENTE TRIBUNAL	PhD. Gabriela Cuadrado	DOCENTE TUTOR:	Msc. Luis Viveros
DOCENTE:	Msc. Ana Mora		
TEMA DEL TIC:	La Gestión de la cadena de valor y la competitividad en las Industrias Lácteas de los cantones Montufar, San Pedro de Huaca y Tulcán en el periodo 2022-2023		
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	9,67	
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9,67	
3	METODOLOGÍA	9,33	
4	RESULTADOS	9,67	
5	DISCUSIÓN	9,33	
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	9,67	
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	9,67	
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	9,67	

Obteniendo una nota de: **9,60** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **martes, 3 de octubre de 2023**

  
PhD. Gabriela Cuadrado  
PRESIDENTE TRIBUNAL

  
Msc. Ana Mora  
DOCENTE

  
Msc. Luis Viveros  
DOCENTE TUTOR

**Anexo 2.** Certificado del Abstract por parte de idiomas



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
<b>NAME: Melissa Jacqueline Portilla Calpa y Diana Lizeth López Mora</b>				
<b>DATE: 12 de octubre de 2023</b>				
<b>TOPIC: "La Gestión de la cadena de valor y la competitividad en las Industrias Lácteas de los Cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán en el periodo 2022-2023"</b>				
<b>MARKS AWARDED</b>		<b>QUANTITATIVE AND QUALITATIVE</b>		
<b>VOCABULARY AND WORD USE</b>	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1 Vera Játiva Edwin Andrés,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>WRITING COHESION</b>	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>ARGUMENT</b>	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>CREATIVITY</b>	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>SCIENTIFIC SUSTAINABILITY</b>	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	<b>TOTAL 9</b>		



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE  
CENTER**

**Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.**

**Autor:** Melissa Jacqueline Portilla Calpa y Diana Lizeth López Mora

**Fecha de recepción del abstract:** 12 de octubre de 2023

**Fecha de entrega del informe:** 12 de octubre de 2023

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

**Observaciones:**

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



firmado electrónicamente por:  
EDISON BOANERGES  
PENAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc  
Coordinador del CIDEN

### Anexo 3. Encuesta



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



### ENCUESTA: INDUSTRIAS LÁCTEAS

Este cuestionario tiene como objetivo establecer si existe o no relación entre la gestión de la cadena de valor y la Competitividad en las Industrias lácteas de los cantones Montúfar, San Pedro de Huaca y Tulcán. La participación en el llenado del formulario es voluntaria, por lo cual garantiza que la información recolectada se utilizará con fines estrictamente académicos y de forma confidencial. Su aceptación de llenar el cuestionario constituye el consentimiento respectivo.

Para la primera sección seleccione la respuesta que considere correcta y/o un valor aproximado según su realidad.

#### DATOS INFORMATIVOS:

**NOMBRE DE LA INDUSTRIA** \_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN

Tulcán \_\_\_\_\_

Huaca \_\_\_\_\_

Montúfar \_\_\_\_\_

**TIEMPO DE TRAYETORIA DE LA INDUSTRIA:** \_\_\_\_\_

**PUESTO QUE OCUPA EN LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

#### ESTUDIOS REALIZADOS

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Tercer nivel \_\_\_\_\_ Cuarto nivel \_\_\_\_\_

#### ESCOJA EL TIPO DE EMPRESA QUE CORRESPONDA, SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS:

Pequeño negocio (un propietario) \_\_\_\_\_

Microempresa (Menos de 10 trabajadores) \_\_\_\_\_

Pequeña empresa (Mas de 10 menos de 50 trabajadores) \_\_\_\_\_

Mediana empresa (De 50 a 250 trabajadores) \_\_\_\_\_

Empresa grande (Más de 250 trabajadores) \_\_\_\_\_

#### MERCADO AL QUE SIRVE LA EMPRESA:

Intermediario mayorista: \_\_\_\_\_ Intermediario minorista: \_\_\_\_\_ Restaurantes: \_\_\_\_\_

Consumidor final: \_\_\_\_\_ Clase social: Baja \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Alta \_\_\_\_\_

**NIVEL DE INGRESOS TOTALES (Por los años de 2020-2021 aproximado)**

Ventas mensuales 2021 \$ \_\_\_\_\_

Ventas anuales 2021 \$ \_\_\_\_\_

**NIVEL DE COSTOS (Por los años de 2020-2021 aproximado):**

Producción	2021 %
Costo de producción como porcentaje de las ventas	
Utilidad bruta como porcentaje de las ventas	
Utilidad neta como porcentaje de las ventas	

**PRINCIPALES CLIENTES \_\_\_\_\_**

A continuación, se pide que considerando una escala de Likert de 5 puntos se califique el grado de acuerdo o desacuerdo variando en las siguientes afirmaciones: 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Indiferente), 4 (De acuerdo) o 5 (Totalmente de acuerdo)

**GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR**

Afirmaciones	1	2	3	4	5
<b>0. Producto</b>					
El costo de producción de mi empresa es menor que el de la competencia					
El precio de venta de mi producto es mayor que el de la competencia					
Mi producto tiene un mayor valor agregado que el de la competencia (es diferenciado)					
<b>1. Logística en entrega</b>					
En esta industria la cadena de valor se considera un elemento importante para la elaboración de los productos.					
Esta industria se provee de materia prima idónea y en perfecto estado para la elaboración de los productos.					
El transporte de la materia prima se da por transporte de cántaros en camiones.					
El transporte de la materia prima se da por tanqueros.					
El transporte de materia prima garantiza su inocuidad.					
El almacenamiento de la materia prima (leche) se receipta en tanques o cisternas.					

2. Operaciones (Producción)					
La materia prima cumple con todas las normas sanitarias (temperatura, almacenamiento e higiene)					
Esta Industria realiza un diagrama de flujo para el aseguramiento de la calidad de la leche.					
El proceso de fabricación se basa en tamización, pasteurización, y esterilización.					
Esta Industria realiza un análisis sensorial de la leche (olor, sabor, color)					
El enfriamiento de la leche se realiza mediante un shock térmico en máquinas productoras de frío.					
3. Logística de Salida					
El procedimiento de salida del producto cumple con los requerimientos de entrega (Producto, cantidad, condiciones, costo y verificación de que el pedido llegue al cliente correcto)					
El proceso de despacho del producto final se basa en: Entrada de solicitud, comprobación productos existenciales, priorización de pedidos, preparación de pedidos, envío y entrega de pedidos, facturación y cobros.					
La industria evalúa la Carga, coste y descarga de transporte.					
El canal de distribución de la industria es mayorista - cliente.					
El canal de distribución de la industria es minorista - cliente.					
La entrega del producto final cumple con las expectativas del cliente.					
4. Marketing y Ventas					
La industria cuenta con una estructura de plan de marketing para el reconocimiento de la marca.					
La industria cuenta con sitios web y catálogo de productos vigentes.					
La Industria utiliza estrategias de publicidad (radio, televisión, volantes, trípticos, etc.)					
Para el lanzamiento de un nuevo producto se realiza el proceso de investigación, prototipo, presentación, ajustes y lanzamiento.					
Las características del producto se enfocan en el precio, sabor y calidad.					
El empaque del producto cuenta con el debido código sanitario.					
El empaque del producto tiene diferentes presentaciones (figuras, formas, colores, tamaño.)					
El empaque del producto es de material plástico.					
El empaque del producto es de material de cartón.					
5. Servicio Post venta					
La Industria cumple con ser servicio postventa adecuado (Gestión de compras, garantías, soporte técnico, retroalimentación, descuentos, promociones y devoluciones)					
Existe una relación confiable con el cliente al momento de la venta					
La industria ofrece una buena atención al cliente.					
La industria ofrece beneficios, exclusividad, premios y prioridades para la fidelización de clientes.					



La industria cuenta con un lugar para atender directamente al cliente sobre sus comentarios y sugerencias sobre el producto.					
<b>Actividades de Apoyo</b>					
<b>1. Infraestructura de la empresa</b>					
La infraestructura de la industria se encuentra en buen estado.					
La Industria cuenta con maquinaria y equipos óptimos para la producción.					
La Industria se encuentra dividida en diferentes áreas de trabajo, cada área dependiendo del puesto y el tipo de actividad a realizar.					
La Industria cuenta con servicio de telecomunicaciones como (telefonía fija, celular y WhatsApp)					
La Industria cuenta con servicio de telecomunicaciones como (internet, fax, redes sociales y páginas web)					
En la industria el ambiente de trabajo es adecuado, cómodo y seguro.					
<b>2. Gestión de Recursos Humanos</b>					
La Industria aplica proceso de contratación de personal (Planificación, reclutamiento, selección y contratación).					
La Industria cuenta con equipo de protección personal.					
La Industria designa puestos de trabajo según el título, las destrezas y habilidades del trabajador					
La Industria cuenta con señaléticas que están ubicadas en cada área de trabajo.					
La Industria realiza capacitaciones y acciones de motivación a los trabajadores.					
En la Industria se administran las actividades y tareas de manera ordenada y en el menor tiempo posible.					
En la Industria siempre se mantiene el orden y la disciplina.					
<b>3. Desarrollo de la Tecnología</b>					
La industria se ha ido adaptando a los avances tecnológicos.					
La industria cuenta con equipos para la gestión de la seguridad (cámaras, líneas telefónicas, Internet, computadores, máquinas).					
En la Industria, el equipo de seguridad y tecnológico está en constante mantenimiento (cámaras, líneas telefónicas, Internet, computadores, máquinas.)					
La Industria cuenta con equipamiento tecnológico para el procesamiento del producto (Equipos de limpieza y esterilización de la leche, bombas, manómetros, pulsadores etc.).					
En la Industria la tecnología permite la optimización de recursos y tiempo para la producción y comercialización.					
<b>4. Abastecimiento de Compras</b>					
La industria cuenta o puede acceder a materia prima adicional para la elaboración de productos en momentos inesperados.					
La Industria cumple con las estrategias de compra que se encuentran alineadas a los objetivos y lineamientos del negocio.					
Por medio de la hoja de ruta la Industria evalúa el horario de entrega, conciliación de pedidos, verificación de existencias, alistamiento de productos o rotación de inventarios y programación de entrega.					

## CONSTRUCTO DE LA COMPETITIVIDA

Afirmaciones	1	2	3	4	5
<b>1. Capacidad de prevención empresarial</b>					
La industria cuenta con un registro contable.					
La industria cuenta con calidad de estructura de financiamiento interno.					
La industria cuenta con distribución de trabajo eficiente.					
<b>2. Capacidad de Renovación</b>					
La industria cuenta con amenaza de productos sustitutos de la competencia.					
La industria aprovecha para desarrollar nuevos productos para el mercado					
La industria cuenta con un programa formativo para la línea de productos o creación de nuevos productos que se diseña nuevas soluciones de valor que garanticen la sostenibilidad de los proyectos.					
<b>3. Capacidad de ventas</b>					
La industria ofrece sus servicios a un precio que le permita cubrir los costos.					
El coste de su producto es justo y no obtiene pérdidas o riesgo de negocios					
La industria cuenta con una fuente de beneficio para los vendedores de las organizaciones.					
<b>4. Calidad de productos y servicios</b>					
La Industria utiliza técnicas de prestación de servicios más eficientes que las de sus competidores.					
La industria ofrece servicios personalizados.					
La industria tiene una correcta línea de producción.					
La industria tiene mala distribución de productos.					
La Industria cuenta con buena atención y servicio al cliente.					
<b>5. Imagen Empresarial y Marketing</b>					
La industria cuenta estrategias de marketing actualizadas.					
La industria cuenta con reconocimiento de marca.					
La industria cuenta con un sello distintivo en el producto.					
La industria cuenta con paginas para dar a conocer la marca.					
<b>6. Capacidad de Capacitación</b>					
La industria cuenta con capacitaciones de reconocimiento del producto.					
La industria cuenta con capacitación técnica del personal en referencia a procesos gerenciales y administrativos dentro de la oferta de mercado.					
La industria cuenta con un plan estratégico para las cuotas de productos en el mercado de manera sostenible.					
La industria cuenta con personal calificado para la investigación y desarrollo de nuevos productos en el mercado.					
<b>7. Capacidad de tecnología de la información</b>					
La industria cuenta con recursos tecnológicos necesarios para el reconocimiento del producto y de la marca.					
La industria cuenta con automatización de las operaciones numéricas de la empresa (hojas de cálculo).					
La industria cuenta con relación de negocios (redes de negocios)					
<b>8. Capacidad Financiera</b>					
La industria es rentable.					
La industria cuenta con estrategias de financiamiento externo (préstamos)					

La industria ofrece salarios justos a sus empleados.					
La industria tiene balance positivo en el área económica.					
9. Capacidad de gestión Internacional.					
La industria ofrecer sus productos a un menor precio que sus competidores sin reducir sus ganancias					
La empresa es capaz de cobrar un mayor precio que sus competidores y así aumentar sus ganancias relativas.					
La industria cuenta con un mercado internacional, vender sus productos y servicios de manera rentable y/o atraer inversión internacional					

**Anexo 4.** Oficio dirigido a Coordinación de ARCSA.



**Oficio Nro. UPEC-CAE-2022-00181-Of**  
Tulcán, 08 de agosto del 2022

Técnico Dennis Flores  
**COORDINADOR ARCSA CZI**  
**AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL VIGILANCIA**  
**SANITARIA**  
Presente.

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos la comunidad universitaria de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC, a la vez que le deseamos éxitos en las funciones que usted acertadamente desempeña.

Yo, Msc. Ramiro Urresta, con CI. 0400909362, director de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, solicito a usted comedidamente se brinde información sobre el catastro de las industrias lácteas de la provincia del Carchi, detallando el nombre de la empresa y su ubicación correspondientes al año 2022, misma que será necesaria para que las estudiantes Srta. Diana López CI. 1005083447 y Melissa Portilla CI. 0401853205 que están realizando su trabajo de titulación con el tema "La gestión de la cadena de valor y su relación con la competitividad en las Industrias Lácteas de los Cantones de Montufar, San Pedro de Huaca y Tulcán, en virtud de lo antes mencionado me permito indicar que la información obtenida se utilizará con fines estrictamente académicos.

Se solicita que lo datos sean enviados a los siguientes contactos:  
Msc. Ramiro Urresta correo: ramiro.urresta@upec.edu.ec Telef. 0980404947;  
con copia a Srta. Melissa Portilla correo: melissa.portilla@upec.edu.ec

Por la aceptación que se digna a dar a la presente le anticipo mi más sincero agradecimiento.

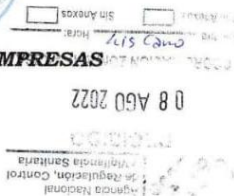
Atentamente,

Msc. Ramiro Urresta

**DIRECTOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

"Educamos para transformar el mundo"

RU/a.ch  
08/08/2022



TIPO DE ACTIVIDAD QUE REALIZA EL ESTABLECIMIENTO	PROVINCIA	CIUDAD DEL	DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	BARRIO: COMUNIDAD EL ALJUN CALLE: VIA A EL CARMELO S/N EL CARMELO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: COLONIA HUAQUEÑA CALLE: 4 DE JULIO S/N ECUADOR
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: GUANANGUICHO NORTE CALLE: PRINCIPAL S/N RAFAEL GUEVARA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	BARRIO: LA POSTA CALLE: VIA ANTIGUA A EL CAPULI S/N VIA CAPULI
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	BARRIO: CENTRO CALLE: JOSE FELIX S/N SECUNDARIA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	BARRIO: LA PAZ CALLE: QUITO S/N PASAJE JACINTO CADENA Y JERONI
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: SAN FRANCISCO CALLE: PANAMERICANA S/N S/N
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: CENTRO CALLE: 8 DE DICIEMBRE S/N EUGENIO ESPEJO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	CALLE: ITALIA S/N HOLANDA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	BARRIO: SAN PEDRO CALLE: RUBEN FUERTES S/N AV. 21 DE MARZO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	BARRIO: EL SIXAL CALLE: VIA AL SIXAL S/N SIN NOMBRE
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	CARRETERO: SN KILOMETRO: SN BARRIO: SECTOR LA LECHERIA MANZANA: SN CALLE: VIA A
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	BARRIO: SECTOR COFRADIA BAJA CALLE: VIA A JULIO ANDRADE S/N VIA A EL CARMELO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	CALLE: BOLIVAR S/N PASAJE RIOBAMBA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	BARRIO: SAN ANDRES CALLE: PANAMERICANA NORTE S/N SANTA ROSA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: BARRIO PAJA BLANCA NORTE CALLE: 8 DE DICIEMBRE S/N 1 DE JUNIO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	BARRIO: SANTA MARTHA DE INDIJEL CALLE: RIO JUBONES S/N RIO NAPO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	BARRIO: SAN JOSE CALLE: 21 DE MARZO S/N LA INMACULADA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	BARRIO: COMUNIDAD NORMALISTICA CALLE: AV. EL MAESTRO SN CALLE SIN NOMBRE
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	CALLE: ATAHUALPA S/N PANAMERICANA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	BARRIO: LA RINCONADA CALLE: RIO APAQUI S/N RIO CHOTA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	CALLE: 19 DE NOVIEMBRE S/N CUENCA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	BARRIO: PISPUD CALLE: VIA A PISPUD 123 LUIS VILLACIS
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	CIUDADELA: COOPERATIVA NUEVA ESPERANZA CALLE: 24 DE MAYO S/N A
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	CALLE: CRESPO TORAL SN NUMA PANPILLO LLONA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	CALLE: PANAMERICANA NORTE S/N ALONSO GUERRON
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	CALLE: PANAMERICANA NORTE S/N REINALDO DE LA BASTIDAS
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	BARRIO: LA POSTA CALLE: JOSE JULIAN ANDRADE S/N PANAMERICANA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: PAJA BLANCA NORTE CALLE: 8 DE DICIEMBRE SN 1 DE JUNIO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	CALLE: NICANOR GAVILANES S/N MANUEL J. BASTIDAS
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	BARRIO: 12 DE OCTUBRE CALLE: GRAN COLOMBIA S/N 10 DE AGOSTO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: LA CALERA CALLE: 8 DE DICIEMBRE S/N ABDON CALDERON
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	BARRIO: CENTENARIO CALLE: RIO CHIMBO S/N BABAHOYO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	CALLE: LOS ANDES S/N SALINAS
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	BARRIO: 27 DE SEPTIEMBRE CIUDADELA: COOPERATIVA LA PROVIDENCIA CALLE: LUZ MARIA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: CENTRO CALLE: PANAMERICANA S/N CRISTOBAL COLON
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	BARRIO: EL SIXAL CALLE: VIA A EL SIXAL S/N PRINCIPAL
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	BARRIO: LA PLAYA ALTA CALLE: VIA A EL CARMELO S/N S/N
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: NORTE CALLE: 8 DE DICIEMBRE S/N NA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	CIUDADELA: LA LECHERIA CALLE: VIA PISPUD SN N/A
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	CALLE: ATAHUALPA SN 13 DE ABRIL
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	CALLE: GARCIA MORENO S/N SN
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: PISPUD CALLE: GARCIA MORENO SN EUGENIO ESPEJO
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: PICUALES CALLE: LOS MAIZALES 4 SN
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	CIUDADELA: COOPERATIVA 1 DE MAYO CALLE: PANAMERICANA S/N JULIO ANDRADE
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	KILOMETRO: 168 BARRIO: EL CAPULI CALLE: PANAMERICANA NORTE S/N S/N
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	SAN PEDRO DE HUACA	BARRIO: LOS OLIVOS CALLE: JUAN MONTALVO SN JULIO ROBLES
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	TULCÁN	CALLE: AV. VEINTIMILLA SN AV. UNIVERSITARIA
ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	CARCHI	MONTÚFAR	KILOMETRO: 4 1/2 BARRIO: EL SANDIAL CALLE: PANAMERICANA SUR S/N SN

Anexo 5. Oficio dirigido AGROCALIDAD.



Oficio Nro. UPEC-CAE-2022-00181-Of  
Tulcán, 08 de agosto del 2022

Msc. Federman Villarreal  
**DIRECTOR DISTRITAL DE AGROCALIDAD**  
Presente.

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos la comunidad universitaria de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC, a la vez que le deseamos éxitos en las funciones que usted acertadamente desempeña.

Yo, Msc. Ramiro Urresta, con CI. 0400909362, director de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, solicito a usted comedidamente se brinde información sobre el catastro de las industrias lácteas de la provincia del Carchi, detallando el nombre de la empresa y su ubicación correspondientes al año 2022, misma que será necesaria para que las estudiantes Srta. Diana López CI. 1005083447 y Melissa Portilla CI. 0401853205 que están realizando su trabajo de titulación con el tema "La gestión de la cadena de valor y su relación con la competitividad en las Industrias Lácteas de los Cantones de Montufar, San Pedro de Huaca y Tulcán, en virtud de lo antes mencionado me permito indicar que la información obtenida se utilizará con fines estrictamente académicos.

Se solicita que lo datos sean enviados a los siguientes contactos:  
Msc. Ramiro Urresta correo: ramiro.urresta@upec.edu.ec Telef. 0980404947;  
con copia a Srta. Melissa Portilla correo: melissa.portilla@upec.edu.ec

Por la aceptación que se digne a dar a la presente le anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

  
Msc. Ramiro Urresta

**DIRECTOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
"Educamos para transformar el mundo"

RU/a.ch  
08/08/2022




**AGROCALIDAD**  
AGENCIA DE REGULACIÓN Y  
CONTROL FITO Y ZOOSSANITARIO  
DIRECCION DISTRITAL  
TIPO B CARCHI

08 AGO 2022

**VENTANILLA ÚNICA**

Recibo por: 

Hora: 22:55 Trámite No. 



**Anexo 6.** Oficio para levantamiento de Información a las Industrias Lácteas.


Pasos rápidos | Leído / No leído | [Iconos de correo]

**Solicitud de información para desarrollar Trabajo de Integración Curricular - LÓPEZ** (AE) [Iconos de búsqueda y lista]

Saludos cordiales,

Por medio del presente me permito poner en su conocimiento el Oficio Nro. UPEC-FCII-2022-516-Of suscrito por la MSc. Beatriz Realpe, Decana de la FCIIAEE de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi; solicitando muy comedidamente se sirva atender el requerimiento expuesto en el documento en referencia.

Atentamente



**DECANATO FCIIAEE**  
☎ (06) 2980837 - (06) 2984435  
Ext. 3000 - 3001  
📍 Calle Antisana y Av. Universitaria  
🌐 www.upec.edu.ec  
📱 📧 🌱 Educamos para transformar el mundo

## Anexo 7. Oficio dirigido a Grupo Alpina



Oficio N° UPEC-FCIIAEE-2022-492-Of  
Tulcán, 26 de octubre de 2022

Señor  
Juan Pinto  
**GRUPO ALPINA**  
Presente

**Asunto:** Solicitud de información para desarrollar Trabajo de Integración Curricular – LÓPEZ (AE)

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos la comunidad universitaria de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC, a la vez que le deseamos éxitos en las funciones que usted acertadamente desempeña.

Por medio del presente me permito solicitar de la manera más cordial se autorice a LÓPEZ MORA DIANA LIZETH portadora de la cédula de ciudadanía N° 1005083447, estudiante de octavo nivel de la carrera de Administración de Empresas; a **realizar entrevistas y obtener información de la entidad** que les permita desarrollar el Trabajo de Integración Curricular denominado "La gestión de la cadena de valor y la competitividad en las industrias lácteas de los cantones de Montufar, San Pedro de Huaca y Tulcán en el periodo 2022- 2023". En virtud de lo antes mencionado me permito indicar que la información obtenida se utilizará con fines estrictamente académicos.

Por la atención que se digne dar al presente, reciba mis agradecimientos.

Atentamente,



Identificado digitalmente por:  
**OFELIA BEATRIZ  
REALPE DELGADO**

MSc. Beatriz Realpe

**DECANA DE LA FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

"Educamos para transformar el mundo"

Sandra P.  
26/10/2022

(06) 2980837 - 2984435

Calle Antisana y Av. Universitaria

Info@upec.edu.ec

www.upec.edu.ec



## Anexo 8. Oficio dirigido a Grupo Vita Leche.

Fundamentos de Marketing  
en 5 min

Pasos rápidos Leído / No leído

Solicitud de información para desarrollar Trabajo de Integración Curricular - LÓPEZ (AE)


Asunto: RE: Solicitud de información para desarrollar Trabajo de Integración Curricular - LOPEZ (AE)


Algunos contactos que recibieron este mensaje no suelen recibir correos electrónicos de [evargas@vita.com.ec](mailto:evargas@vita.com.ec). [Por qué esto es importante](#)

Buenos días estimados, primero deseándoles un excelente y productivo inicio de semana y a su vez me complace informarles que la solicitud ha sido aprobada por lo cual es necesario que el estudiante se acerque a nuestras instalaciones para conocer la encuesta y definir los horarios en los que se le podría ayudar con la información.

Saludos cordiales,

**Edgar Vargas**  
Jefe administrativo



**Vita**  
Vita Alimentos C.A.

- 06 2980329 ext.104
- 0988546542
- [evargas@vita.com.ec](mailto:evargas@vita.com.ec)
- [vita.com.ec](http://vita.com.ec)
- Av. Veintimilla 31-044 y Av. Universitaria  
Tulcán - Ecuador

**Anexo 9.** Levantamiento de información.

