



*Innovación incremental en las microempresas del Clúster sectorial lácteo*

*Incremental innovation in micro-enterprises in the dairy sector cluster*

*Inovação incremental em microempresas no cluster do setor de laticínios*

Hitler Vinicio García-Zambrano <sup>I</sup>  
[hgarcia1923@pucesm.edu.ec](mailto:hgarcia1923@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-7171-0347>

Oscar Ivan Cerón-Tatac <sup>II</sup>  
[oceron@pucem.edu.ec](mailto:oceron@pucem.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-8601-7273>

**Correspondencia:** [hgarcia1923@pucesm.edu.ec](mailto:hgarcia1923@pucesm.edu.ec)

Ciencias económicas y empresariales  
Artículo de investigación

\***Recibido:** 21 de mayo de 2020 \***Aceptado:** 19 de junio de 2020 \* **Publicado:** 04 de agosto de 2020

- I. Ingeniero en Administración de Empresas, Estudiante de MBA con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Chone, Ecuador.
- II. Magíster en Gestión del Desarrollo Local Comunitario, Docente y Director de la carrera de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Chone, Ecuador.

## Resumen

El sector ganadero del Ecuador, en Manabí y en especial en el cantón Chone, es sinónimo de fortaleza económica, al generar fuentes de ingresos netos no solo para el productor, sino que también genera fuentes de empleo en la localidad. El problema de esta investigación es la forma en que siguen produciendo los productos lácteos en la ciudad de Chone, a pesar de contar con reconocimiento a nivel nacional y muchos años de experiencia se ha quedado sumergido en la producción artesanal. El objetivo principal de esta investigación es analizar los factores que inciden en la implementación de innovación incremental en el sector microempresarial del Clúster lácteo de la ciudad de Chone. Se detallan 4 unidades económicas como son los productores de lácteos, en la metodología se utilizó las investigaciones cuantitativas, cualitativa según el tipo de datos empleados; además por el enfoque y según el nivel de profundización en el objeto de estudio se utilizó las investigaciones documental, descriptiva y analítica. Los resultados indican que la mayoría de los productores implementan procesos artesanales sin valor agregado y que la mayor cantidad de su producción la destinan a otros cantones de la provincia de Manabí. Según los datos obtenidos el 50% de los productores coinciden que los procesos claves para innovar está en la implementación de maquinarias y tecnificar la planta procesadora de lácteos, para así darle una presentación memorable al producto que se lo merece. Además, en base a los productos más vendidos se puede implementar la innovación incremental.

**Palabras claves:** Lácteo; diagnóstico; producción; procesos; innovación.

## Abstract

The livestock sector in Ecuador, in Manabí and especially in the Chone canton, is synonymous with economic strength, as it generates sources of net income not only for the producer, but also generates sources of employment in the locality. The problem with this research is the way in which they continue to produce dairy products in the city of Chone, despite having national recognition and many years of experience that have been submerged in artisanal production. The main objective of this research is to analyze the factors that affect the implementation of incremental innovation in the micro-business sector of the dairy cluster in the city of Chone. Four economic units are detailed, such as dairy producers. Quantitative research was used in the methodology, qualitative according to the type of data used; In addition, due to the focus and according to the level of deepening in the object of study, documentary, descriptive and

analytical research was used. The results indicate that the majority of producers implement artisan processes without added value and that the largest amount of their production is destined for other cantons in the province of Manabí. According to the data obtained, 50% of the producers agree that the key processes to innovate are in the implementation of machinery and technification of the dairy processing plant, in order to give a memorable presentation to the product that deserves it. In addition, incremental innovation can be implemented based on the best-selling products.

**Keywords:** Dairy; diagnosis; production; processes; innovation.

### Resumo

O setor pecuário no Equador, em Manabí e especialmente no cantão Chone, é sinônimo de força econômica, pois gera fontes de renda líquida não apenas para o produtor, mas também gera fontes de emprego na localidade. O problema com esta pesquisa é a maneira como eles continuam a produzir laticínios na cidade de Chone, apesar de terem reconhecimento nacional e muitos anos de experiência que foram submersos na produção artesanal. O principal objetivo desta pesquisa é analisar os fatores que afetam a implementação da inovação incremental no setor de microempresas do cluster de laticínios na cidade de Chone. São detalhadas quatro unidades econômicas, como os produtores de leite, sendo utilizadas pesquisas quantitativas na metodologia, qualitativas de acordo com o tipo de dados utilizados; Além disso, devido ao foco e de acordo com o nível de aprofundamento no objeto de estudo, utilizou-se pesquisa documental, descritiva e analítica. Os resultados indicam que a maioria dos produtores implementa processos artesanais sem valor agregado e que a maior quantidade de sua produção é destinada a outros cantões da província de Manabí. De acordo com os dados obtidos, 50% dos produtores concordam que os principais processos de inovação estão na implementação de máquinas e tecnificação da planta de processamento de laticínios, a fim de proporcionar uma apresentação memorável ao produto que o merece. Além disso, a inovação incremental pode ser implementada com base nos produtos mais vendidos.

**Palavras-Chave:** Laticínios; diagnóstico; Produção; processos; inovação.

## **Introducción**

### **Impacto de la leche en el mundo**

La leche de vaca o ganado vacuno al ser un alimento de necesidad básica, prácticamente en todo el mundo es producido, comercializado y a su vez consumido por muchas personas, incluso en países en vías de desarrollo es este sector lácteo el que genera un impacto considerable en la economía nacional, por la existencia de micro-empresas que se dedican específicamente a la elaboración de este producto y sus derivados.

Según la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019) alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche. En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo.

Por lo antes mencionado se puede decir que el sector lácteo es una fuente económica importante para cualquier país o localidad, teniendo el debido apoyo gubernamental y todas las facilidades del caso, para así crecer con éxito y en un bien común.

### **Importancia del sector ganadero en la economía nacional**

El sector agropecuario en el Ecuador contribuye significativamente con la economía nacional y es el que más ingresos estables genera en la economía campesina ecuatoriana ya que son fuentes económicas, siendo el sector ganadero y lácteo el que más empleo directo e indirecto generan. A nivel nacional podemos mencionar como zonas potenciales de leche a Pichincha, Carchi, Cotopaxi, Manabí y Los Ríos, siendo la provincia manabita una pionera en el tema por muchos años.

La importancia de los productos lácteos a escala nacional es tal que incluso se han desarrollado campañas como “Tres lácteos al día”, la cual busca promover el consumo de estos productos para la reducción de la desnutrición y anemia a escala nacional, añadiendo que el 10% de la leche que produce en Ecuador se destina a la elaboración de este producto, siendo generada por 3000000 unidades productivas que abastecen de 2´662560 litros de leches a las industrias según la Asociación de Ganaderos de Santo Domingo. (ASOGAN Santo Domingo, 2016)

### **Producción de leche en Manabí**

Indiscutiblemente gran cantidad de las tierras de toda la geografía manabita es dedicada al sector ganadero, pero la mayor cantidad se destina a la producción de cárnicos y en menor porcentaje a la producción de la leche y sus derivados.

Manabí, provincia destacada con mayor posesión en cabezas de ganado vacuno, muestra una producción en cantidad y destino de leche en número total de vacas ordeñadas es de 168.122 registrando una producción total de leche en litros de 609.863,00; son procesados en la UPA 331.853,00 y vendidos 227.034,00 litros de leche. Es la provincia que lidera a nivel nacional el número de cabezas de ganado vacuno, sin embargo, no se destaca en la producción y venta de leche, registrándose 610 mil de litros de leche a nivel nacional. Las provincias más representativas se centran en la Sierra, se exhibe a Pichincha con un 17,93%, seguida de Cotopaxi con el 10,63%, al ostentar Manabí el 12,24% se sitúa en un tercer lugar respecto a la producción de leche. (Pino, 2017)

### **Sector lácteo en la ciudad de Chone**

Chone es uno de los cantones ganaderos más importantes del Ecuador, se destaca principalmente por esta actividad y a su vez su mayor riqueza depende de ello, cuenta con un número considerable de ganado vacuno para la producción de lácteos.

(Cooperativa de producción agropecuaria de Chone, 2016) señala que muchos de los ganaderos con centenas de ejemplares venden su producción en materia prima neta (leche) al por mayor a las grandes empresas de productos de consumo masivo a nivel nacional. Sin embargo, existen los productores artesanales que crían su ganado y elaboran derivados de la leche y los transforman en productos lácteos como son el queso, la mantequilla, el requesón, etc.

En la práctica el hecho de que los ganaderos se conviertan a su vez en emprendedores de productos mejorados de los derivados lácteos, se transforma también en una actividad poco rentable para ellos, ya que tienen que competir con grandes marcas ya posicionadas en el mercado nacional y, por ende, en la mente del consumidor. No es de extrañarse que el consumidor prefiera comprar un producto de marca reconocida a uno artesanal, aunque el factor económico juega un papel de suma importancia, ya que los que son elaborados localmente tienen un precio menor a los de los grandes supermercados.

Por lo tanto, es vital que los productos lácteos elaborados en la ciudad de Chone no pierdan su valor agregado y puedan competir con las grandes marcas nacionales, esto puede lograrse si se

aplican las estrategias idóneas para este caso. Dichas estrategias no solo deben dar valor agregado y conseguir ventajas para los derivados de la leche, sino que también le den el crédito económico que se merecen los emprendedores locales.

Las micro-empresas o productores del sector lácteo tienen muchos motivos para innovar o potenciar el producto que vienen elaborando hace ya mucho tiempo de forma artesanal, además de estar incumpliendo con las reglas sanitarias se podría decir que están dejando pasar por alto la oportunidad de generar mayores ingresos y colocar dichos productos en nuevos mercados.

Transformar la materia prima (en este caso la leche) en la misma ciudad por sus propios productores conlleva la generación de mayores ingresos a través de la implementación de nuevas plazas de empleos, esto a su vez mejorara el nivel de vida de los productores.

### **Innovación**

Según (Arceo Moheno, 2010) la conceptualización de la innovación no se encuentra exenta de debate. Este a su vez hace referencia a dos autores; Escorsa y Valls (1996) señalan que la innovación es sinónimo de cambio. Hoy, la empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir, de lo contrario, se verá eclipsada por sus competidores. La rotundidad de esta afirmación permite precisar el concepto de innovación y la importancia vital que, para la empresa actual, tiene su capacidad de concebirse, desarrollarse y mantenerse como una empresa innovadora. Muñoz Seca y Riverola (1997) definen a la innovación como hacer cosas, nuevas o ya existentes, de nuevas maneras, haciéndose hincapié en que los cambios no implican necesariamente “grandes” cambios.

En la ciudad de Chone se puede observar el claro y único ejemplo de innovación a la Cooperativa de producción agropecuaria, la cual cuenta con una planta procesadora de lácteos tecnificada que cumple con todas las normas de calidad, además producen varios tipos de quesos con distintos sabores por citar un ejemplo.

### **Innovación Incremental**

(Arceo Moheno, 2010) sostiene que las innovaciones incrementales consisten en pequeñas modificaciones y mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia o de la satisfacción del usuario o cliente de los productos y procesos. El manual de Oslo (2004) las define como cambios de productos o procesos “insignificantes”, menores o que no involucran un suficiente grado de novedad, refiriéndose esta novedad a la estética u otras cualidades subjetivas del producto.

Aplicar ciertas mejoras que le tributen valor a los productos lácteos elaborados en la ciudad de Chone complementaria de manera perfecta el vacío que se encuentra por muchos años, ya que los productores se han quedado en la producción artesanal de manera permanente, lo que no les permite crecer económicamente de una manera sostenible y sustentable.

Ante la necesidad de crecimiento y competitividad de los productos lácteos elaborados en la ciudad de Chone, esta investigación pretende dar a conocer a los productores de estos productos antes mencionados la oportunidad de innovar los productos ya existentes, sin que se pierda el impacto que estos generan, todo lo contrario, mejorar la imagen. Es claro que la industrialización sería la meta a alcanzar, pero debido a las limitantes que presenta este sector, lo más factible es ir paso a paso, empezando con la modificación de los procesos y que se deje de lado la forma artesanal en la que se vienen elaborando los productos lácteos, que son reconocidos por su sabor a nivel nacional.

Se detallan los siguientes factores que justifican la implementación de innovación incremental en la producción de lácteos.

- Mayor competitividad en el mercado nacional.
- Penetrar nuevos mercados.
- Posicionar la marca.
- Generación de plazas de empleos.
- Posibilidad de iniciar un proceso de exportación.
- Generar mayor riqueza
- Contribuir positivamente en la economía nacional, ya que este sector lácteo es uno que más aporta y genera.

En la actualidad que vive el país, siendo una época de cambios constantes, se vuelve trascendental la utilización de herramientas que permitan mejorar constantemente los productos y/o servicios, ya que las grandes industrias innovan constantemente y los pequeños productores no se pueden quedar rezagados. Las estrategias de negocio tienen que ponerse en práctica y revisarse constantemente acorde a las necesidades o cambios que se presentaren para que no pierdan su importancia de ejecución.

Desarrollar productivamente al sector económico más importante de Chone es una gran oportunidad para que los productos lácteos autóctonos de la zona sean reconocidos a nivel de la provincia, y del país, ya que sobra la calidad del mismo y más bien, es el poco interés en la difusión de los mismos, acompañados de buenas estrategias de mejoramiento continuo, para que Chone deje ser conocido como un cantón productor primario de leche y se reconozca que en él se elaboran excelentes productos derivados de la leche.

Para el desarrollo de la investigación se analizan los factores que inciden en la implementación de la innovación incremental en las micro-empresas del Clúster de lácteos, por otro lado se pretende definir el aporte teórico de la importancia de la innovación incremental en las micro-emprarios en función de las teorías existentes, además identificar la situación actual de las micro-empresas del Clúster sectorial lácteo y por ultimo determinar los procesos claves en la producción de lácteos para la implementación de mejoras.

### **Metodología**

Para el desarrollo de esta investigación y el cumplimiento de todos los objetivos antes propuestos, se pretende utilizar instrumentos y herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo.

### **Tipo de investigación**

Existen varios tipos de investigación científica dependiendo del método y de los fines que se persiguen. La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47). (Morales, 2010)

De acuerdo al tipo de investigación, es necesario establecer diferencias por cada objetivo que se pretende desarrollar, los cuales se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 1** Metodología de la investigación

| Diseño General                            | Diseño Especifico         | Detalle   | Objetivo   |
|---|---------------------------|---|--|
| <b>Cualitativa</b>                        | Investigación Documental  | Según Alfonso (1995), la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos.   | OE1. Definir el aporte teórico de la importancia de la innovación incremental en las microempresas en función de las teorías existentes. |
| <b>Cuantitativa</b>                       | Investigación Descriptiva | El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. (Morales, 2010)  | OE2. Identificar la situación actual de las microempresas del Clúster sectorial lácteo.  |
| <b>Mixta (Cualitativa y Cuantitativa)</b> | Investigación Analítica   | (Lopera Echavarría, Ramírez Gómez, Zuluaga Aristizábal, & Ortiz Vanegas, 2010) Definen al método Analítico como la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. Luego, definen el método como modo ordenado de proceder para llegar a un fin determinado. El método es entonces un camino, una manera de proceder, que puede constituirse en un modo de ser al incorporarse como un estilo de vida, lo que expresa su dimensión ética. | OE3. Determinar los procesos claves en la producción de lácteos para la implementación de mejoras.                                       |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2** Herramientas e instrumentos de investigación

| Tipo de investigación | Herramientas e instrumentos  | Sujeto de estudio            | Universo/Muestra      |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| <b>Cualitativa</b>    | Ficha técnica de observación | Productores                  | 4 unidades económicas |
|                       | Entrevista                   | Productores e Intermediarios | 4 unidades económicas |
| <b>Cuantitativa</b>   | Encuesta de formato técnico  | Sector Lácteo                | 4 unidades económicas |

**Fuente:** Elaboración propia

## Resultados

No cabe duda que las provincias de mayor población bovina están en el litoral y Manabí, cuentan con el mayor número de cabezas de ganado en el país. Se habla de más de 1.000.000 de animales bovinos, de los cuales alrededor de un 30% producen leche. Si bien Manabí, estuvo especializada en ganado de carne, está cambiando progresivamente a la producción lechera. (Centro de la industria láctea del Ecuador, 2015)

Esta investigación se concentra en la zona urbana de la ciudad de Chone. A continuación, se detallan los productores o microempresas del clúster sectorial de lácteos.

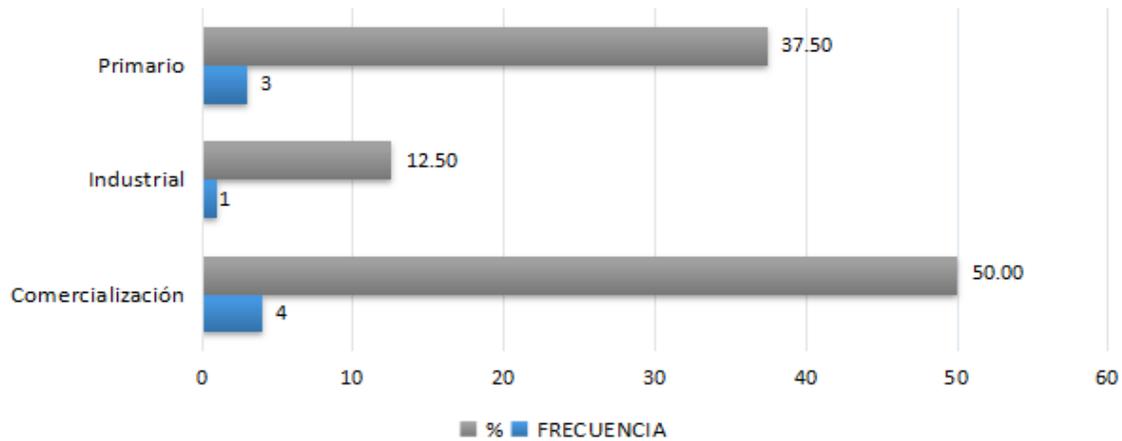
**Tabla 3** Identificación y ubicación de los productores

|                    | Razón Social                                      | Dirección                                      |
|--------------------|---|--|
| <b>Productor 1</b> | Distribuidora “El Ídolo”                          | Calle Alejo Lascano entre Rocafuerte y Bolívar |
| <b>Productor 2</b> | Distribuidora “Rivas”                             | Calle Pichincha                                |
| <b>Productor 3</b> | Cooperativa de producción agropecuaria Chone LTDA | Avenida Eloy Alfaro                            |
| <b>Productor 4</b> | Distribuidora “Las Banderas”                      | Avenida Eloy Alfaro                            |

**Fuente:** Elaboración propia

## Ubicación en la cadena productiva al que pertenecen los productores de lácteos en la ciudad de Chone

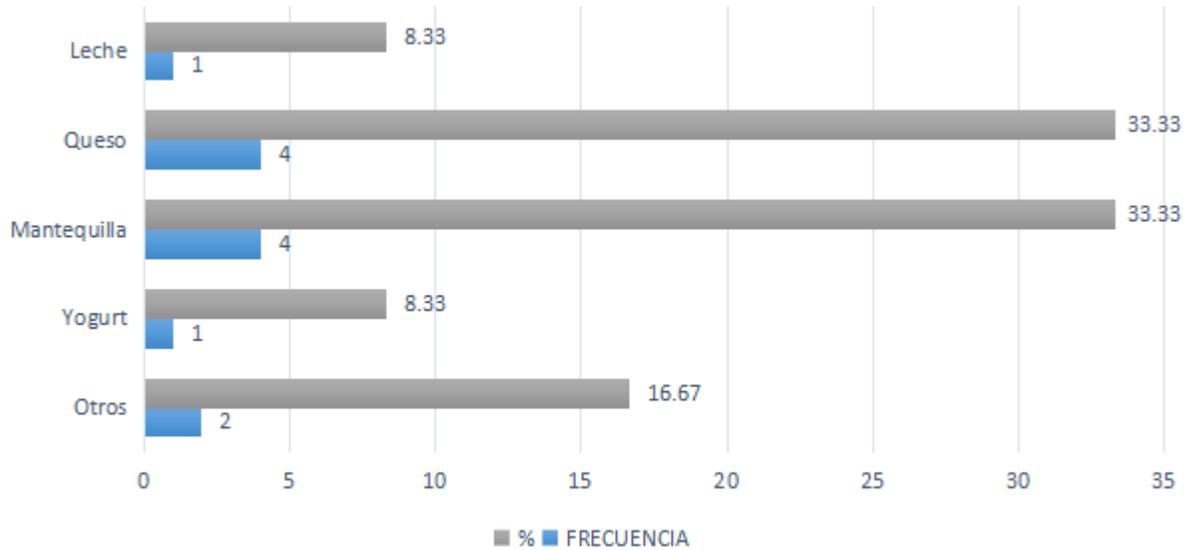
**Figura 1** Ubicación en la cadena productiva



**Fuente:** Elaboración propia

Los 4 productores en su totalidad pertenecen al sector comercial de la cadena productiva, de todos estos solo uno está en la ejecución de procesos industriales los otros 3 productores que componen la cadena productiva están se encuentran en actividades primarias. En la actualidad es muy limitado el acceso a maquinarias y equipos que permitan a dichos productores ser integrantes del sector industrial en la cadena productiva. Se puede determinar que, en la ciudad de Chone, existe un relativo atraso en este aspecto. Desde otro punto de vista se puede analizar, que el factor artesanal o ancestral, es la razón para que estos productos sean muy apetecibles en todo el país y tal vez los productores no sienten la necesidad de industrializar, más bien de seguir con esa línea de producir de forma no tecnificada.

### Productos lácteos que se elaboran en la ciudad de Chone

**Figura 2** Productos lácteos elaborados

Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos, los ítems de mayor producción corresponden al queso y la mantequilla (33,33% para cada ítem), siendo el primero antes mencionado (queso) producido en mayor cantidad y reconocido como el producto principal del sector. El proceso de la producción de mantequilla y requesón (16,67%) se lo realiza a partir de los residuos de la elaboración del queso, sabiendo aprovechar al máximo estos insumos.

En el caso de la producción del yogurt y la leche (8,33 % respectivamente), no se los elabora en mayor cantidad, ya que los consumidores prefieren en estos un producto final industrializado para su consumo. Por esta razón, el queso, la mantequilla y el requesón han demostrado ser más rentables de forma relativa para los productores.

### **Cantidades totales de producción por ítem**

**Tabla 4** Cantidad de producción por producto

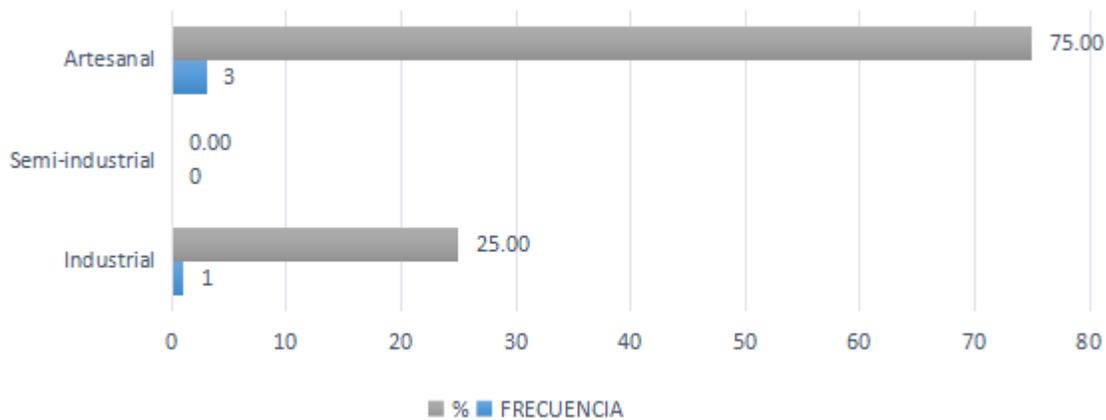
| Productor   | Producto                     |                              |                                    |                               |                                 |                                     |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
|   | Leche<br>(Litros<br>por día) | Queso<br>(Libras por<br>día) | Mantequilla<br>(Libras por<br>día) | Yogurt<br>(Litros por<br>día) | Requesón<br>(Libras por<br>día) | Otros<br>(Libras/Litros<br>por día) |
| <b>Productor 1:<br/>Distribuidora<br/>"El Ídolo"</b>                                  | 0                            | 350                          | 4                                  | 0                             | 14                              | 0                                   |
| <b>Productor 2:<br/>Distribuidora<br/>"Rivas"</b>                                     | 0                            | 700                          | 100                                | 0                             | 0                               | 0                                   |
| <b>Productor 3:<br/>Cooperativa de<br/>producción<br/>agropecuaria<br/>Chone LTDA</b> | Por<br>pedido                | Por pedido                   | Por pedido                         | Por pedido                    | Por pedido                      | Por pedido                          |
| <b>Productor 4:<br/>Distribuidora<br/>"Las Banderas"</b>                              | 0                            | 1000                         | 14                                 | 0                             | 0                               | 0                                   |
| <b>Total Global</b>   | <b>0</b>                     | <b>2050</b>                  | <b>118</b>                         | <b>0</b>                      | <b>14</b>                       | <b>0</b>                            |

Fuente: Elaboración propia

El sector lácteo de la ciudad de Chone se caracteriza en su mayoría por la elaboración del queso (2050 libras diarias), teniendo este un mayor renombre entre todos los productos lácteos que son elaborados en este sector. En otras cantidades mucho menores, pero sin quitar reconocimiento, también se encuentra la mantequilla (118 libras diarias) y el requesón (14 libras diarias).

### Métodos de producción

**Figura 3** Métodos de producción que utilizan los productores



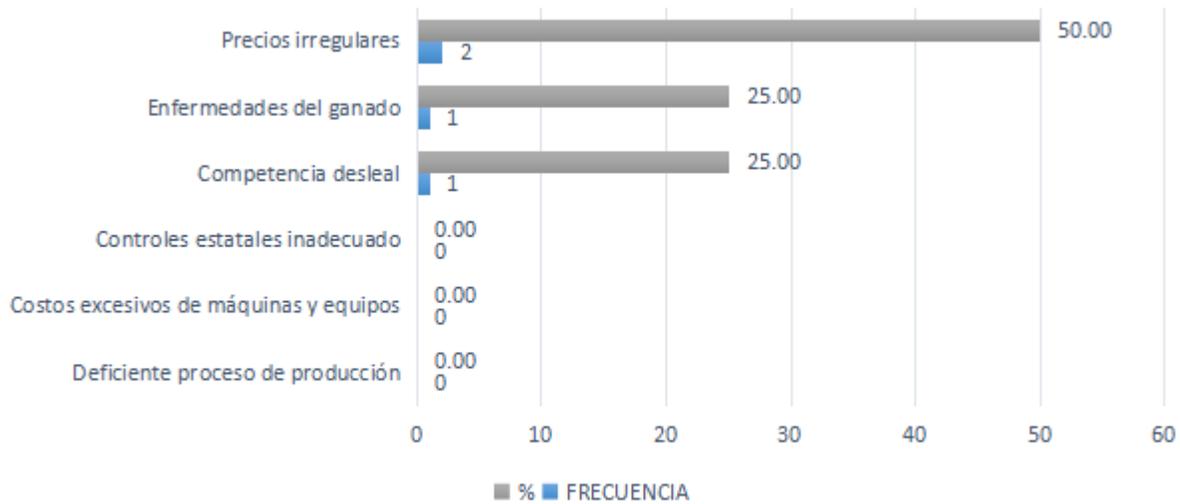
Fuente: Elaboración propia

El 75% de los productores, realizan su producción con los métodos artesanales que se vienen utilizando desde hace muchos años, implementando procesos que en la actualidad pueden ser obsoletos. El 25% restante de los productores (Cooperativa de Producción Agropecuaria Chone LTDA), siendo el primer productor en implementar una planta industrial de lácteos en la ciudad de Chone. A pesar de esto, una debilidad de esta cooperativa radica en que solo trabajan bajo pedidos específicos de producción.

Según lo investigado, se podría acotar que existe un desconocimiento y una inadecuada preparación o capacitación de la mayoría de los productores y sus empleados, ha hecho que el clúster lácteo se quede estancado en procesos artesanales. Un factor que podría ser clave, es la formación que reciben y es que la gran mayoría ha llegado solo hasta el bachillerato (según los datos recolectados en las encuestas) y en algunos casos, solo la primaria. Para efecto de este trabajo de investigación se considera como análisis de las necesidades de capacitación “la identificación de problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación” (Pedro Guglielmeti, 1996). Una adecuada capacitación sobre la industrialización, en la que deben ser incluidos también los administradores, para empezar a realizar cambios en sus negocios.

## Problemas del sector lácteo

**Figura 4** Principales problemas que afectan a las micro-empresas



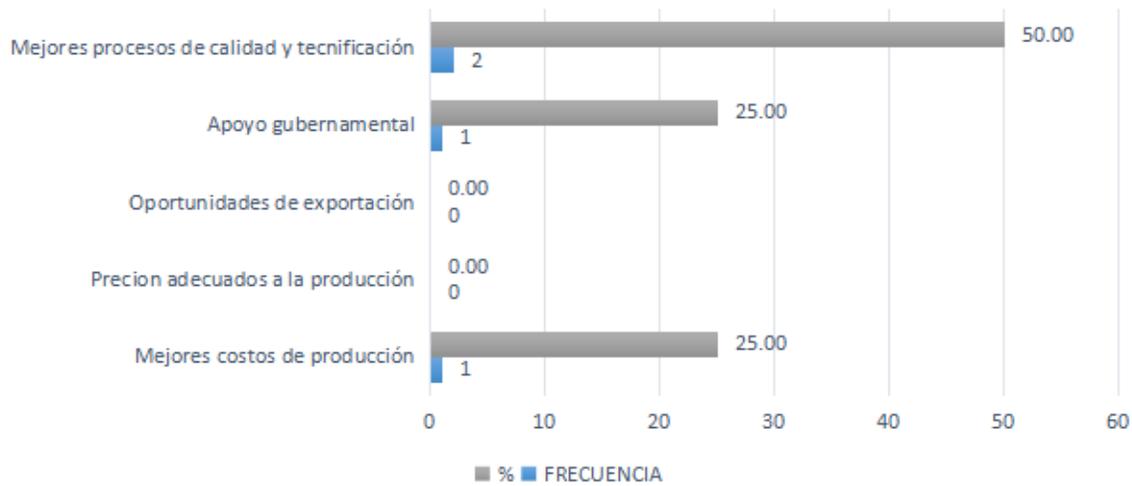
Fuente: Elaboración propia

Los productos lácteos tienen precios irregulares en el mercado, por ello los productores se enfrentan a estos cambios constantes, los cuales aparecen desde la provisión de la materia prima (la leche), que tiene diferentes precios durante las temporadas de invierno y verano. Adicionalmente también existe una variación en los insumos utilizados para la elaboración de los productos derivados de la leche.

Existen otros dos factores problemáticos detectados en el Clúster lácteo de la ciudad de Chone. El primero corresponde a la variable de enfermedades del ganado (25%), la cual incide mucho en la calidad y elaboración de los productos lácteos, por ello se deben prevenir estas enfermedades de forma programada. Otros de los problemas detectados corresponden a la competencia desleal (25%), debido a que los más poderosos y grandes productores opacan a los más pequeños. De la misma forma los productos lácteos elaborados en la ciudad de Chone no son reconocidos principalmente por la industrialización en los procesos de elaboración, y de esto se aprovecha la competencia (empresas grandes y sus marcas reconocidas) para ejercer la diferenciación.

**Estrategias de desarrollo productivo que inciden en la innovación incremental para mejorar la productividad y competitividad del sector microempresarial de lácteos**

**Figura 5** Estrategias de mejoras



Fuente: Elaboración propia

Uno de los principales objetivos de esta investigación radica en especificar los procesos claves para la implementación de estrategias de mejoras necesarias en los aspectos de producción, transformación, comercialización y oportunidades de mercado en el sector microempresarial del Clúster lácteo de la ciudad de Chone. La implementación de mejores procesos de calidad y tecnificación es la variable principal (50%) que sugirieron los productores como dar un gran salto para la competencia industrial.

El apoyo gubernamental (25%) es fundamental para que los productores y el Clúster lácteo en general obtengan un crecimiento, aportando grandes beneficios para los implicados. Los costos de producción (25%), influyen en la productividad, es beneficioso que se estudien estrategias para disminuir estos costos y aumentar su producción a los menores costos posibles, esto sin disminuir la calidad como tal.

## Discusión

En lo investigado con anterioridad, se da a conocer la situación actual del sector microempresarial del clúster lácteo de la ciudad de Chone, el cual se caracteriza por realizar procesos de elaboración artesanal en sus productos derivados de la leche. Pese a que Chone tiene gran porcentaje de ganado bovino, en el cual sus participantes podrían ser un potente competidor a nivel nacional y ser un exponente del sector lácteo como tal, no se han implementado normas técnicas para la elaboración de los productos lácteos.

Si se implementaran procesos industriales, el desarrollo productivo se potenciará de forma considerable. El claro ejemplo se evidencia en sectores lácteos de la sierra y Amazonía, donde la industria láctea es reconocida a nivel nacional e internacional, al cumplir con normas técnicas de calidad y tecnificación actualizadas.

Es importante mencionar que el tamaño de la empresa es un factor importante en la implementación de la innovación, (Silva Aristeguieta, 2007) menciona que para innovar es de suma importancia principalmente tener financiamiento además de tener recursos necesarios y de esta manera plantea que mientras más grande sea la empresa, tendrá más accesibilidad y facilidades para obtener dichos recursos necesarios y así poder innovar.

Por otro lado (Díaz Martín , 1996) comenta que las microempresas pequeñas podrían tener una mayor capacidad de innovación, siempre y cuando cumplan ciertas condiciones. A pesar de que las empresas grandes disponen de mayor capacidad para obtener financiamiento y recurso, las pequeñas tienen mayor capacidad de adaptación.

Aunque no existe una conclusión definitiva sobre la influencia del tamaño, no cabe duda de la importancia de tenerlo en cuenta en estudios de innovación. El tamaño es un indicador de la capacidad de la empresa para obtener recursos y de su importancia en el mercado. (Álvarez Matilla, 2016)

Se puede evidenciar que el sector microempresarial lácteo (clúster), que se analiza en esta investigación se ha estancado, en la implementación de procesos y normas diferentes a lo que el mercado exige en la actualidad.

El sector lácteo sufre una constante variabilidad del precio de sus productos, ya que estos dependen principalmente del factor climático, esto se debe a que solo se dedican a producir sin una planificación adecuada. Es necesario que los productores se preparen mediante capacitaciones para contrarrestar estos problemas y muchos otros factores. Adicionalmente el gobierno apoya estos procesos de capacitación, según el diario (El Ciudadano, 2016), Los esfuerzos del Gobierno por mejorar las condiciones de producción láctea en el país apuntan a la industrialización de este producto y al mejoramiento en los procesos de acopio de la leche y sus derivados. La capacitación permitirá a los artesanos dar valor agregado a sus productos y facilitar los procesos de comercialización, además de aprovechar los excedentes de leche.

Esto concuerda con las estrategias propuestas por la investigación que especifican las mejoras de los procesos de calidad y tecnificación. Proponiendo las mejoras necesarias en los aspectos de producción, transformación, comercialización y oportunidades de mercado en el sector microempresarial del clúster lácteo de la ciudad de Chone.

## Referencias

1. Alfonzo, I. (1995). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.
2. Álvarez Matilla, Y. (2016). Análisis de los factores que influyen en la obtención de innovaciones radicales o incrementales: un estudio en el sector manufacturero . Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, 26 - 28.
3. Arceo Moheno, G. (2010). El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pyme del sector agro-alimentario de cataluña. Universidad Politécnica de Catalunya, 47.
4. ASOGAN Santo Domingo. (29 de Abril de 2016). ASOGAN SD. Obtenido de <http://asogansd.com/ecuador-una-oportunidad-de-desarrollo-en-lacteos>
5. Centro de la industria láctea del Ecuador. (Agosto de 2015). La leche del Ecuador - Historia de la lechería ecuatoriana.
6. Cooperativa de producción agropecuaria de Chone. (10 de Octubre de 2016). agropecuariachone. Obtenido de <http://www.agropecuariachone.com/>
7. Díaz Martín , M. (1996). Factores determinantes de la innovación tecnológica para las empresas pequeñas. Cuadernos de Estudios Empresariales, (6) , 145 - 154.

8. El Ciudadano. (06 de Abril de 2016). El Ciudadano. Obtenido de El Ciudadano Sistema De Información Oficial: <http://www.elciudadano.gob.ec/la-industrializacion-de-lacteos-es-una-prioridad-para-el-gobierno/>
9. El Telégrafo. (18 de Octubre de 2014). La producción lechera en Ecuador genera \$ 1.600 millones en ventas anuales (Infografía).
10. Lopera Echavarría, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristizábal, M. U., & Ortiz Vanegas, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 17.
11. Morales, F. (2010). UNIDEP (Universidad del Desarrollo Profesional). Obtenido de [https://selinea.unidep.edu.mx/files/528to832\\_r649220160427120000289061.pdf](https://selinea.unidep.edu.mx/files/528to832_r649220160427120000289061.pdf)
12. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019). fao.org. Obtenido de <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/es/>
13. Pedro Guglielmeti, E. M. (1996). La Gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas Metodológicas. Lima: MINSA, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud.
14. Pino, M. C. (2017). Manabí provincia pionera del ecuador en tenencia de ganado, no destaca en producción de leche. *CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
15. Silva Aristeguieta, A. (2007). Determinantes de la innovación en la empresa. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 7(2), , 53 - 71.

## References

1. Alfonzo, I. (1995). *Bibliographic research techniques*. Caracas: Context Editions.
2. Álvarez Matilla, Y. (2016). Analysis of the factors that influence the obtaining of radical or incremental innovations: a study in the manufacturing sector. *Faculty of Economic and Business Sciences, University of León*, 26 - 28.
3. Arceo Moheno, G. (2010). The impact of knowledge management and information technologies on innovation: a study in SMEs in the Catalan agri-food sector. *Polytechnic University of Catalonia*, 47.
4. ASOGAN Santo Domingo. (April 29, 2016). ASOGAN SD. Obtained from <http://asogansd.com/ecuador-una-oportunidad-de-desarrollo-en-lacteos>

5. Ecuador's dairy industry center. (August 2015). The milk of Ecuador - History of the Ecuadorian dairy.
6. Chone agricultural production cooperative. (October 10, 2016). agropecuariachone. Obtained from <http://www.agropecuariachone.com/>
7. Díaz Martín, M. (1996). Determinants of technological innovation for small companies. Business Studies Notebooks, (6), 145 - 154.
8. The citizen. (April 06, 2016). The citizen. Obtained from El Ciudadano Official Information System: <http://www.elciudadano.gob.ec/la-industrializacion-de-lacteos-es-una-prioridad-para-el-gobierno/>
9. The Telegraph. (October 18, 2014). Dairy production in Ecuador generates \$ 1.6 billion in annual sales (Infographic).
10. Lopera Echavarría, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristizábal, M. U., & Ortiz Vanegas, J. (2010). The analytical method as a natural method. Nomads. Critical Journal of Social and Legal Sciences, 17.
11. Morales, F. (2010). UNIDEP (University of Professional Development). Obtained from [https://selinea.Americap.edu.mx/files/528to832\\_r649220160427120000289061.pdf](https://selinea.Americap.edu.mx/files/528to832_r649220160427120000289061.pdf)
12. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2019). fao, org. Obtained from <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/es/>
13. Pedro Guglielmeti, E. M. (1996). Management of training in organizations. Methodological guidelines. Lima: MINSA, Health Services Strengthening Program.
14. Pino, M. C. (2017). Manabí is a pioneer province of Ecuador in livestock keeping, it does not excel in milk production. CCCSS Contributions to the Social Sciences.
15. Silva Aristeguieta, A. (2007). Determinants of innovation in the company. Annals of the Metropolitan University, 7 (2), 53 - 71.

## Referências

1. Alfonzo, I. (1995). Técnicas de pesquisa bibliográfica. Caracas: Edições de Contexto.
2. Álvarez Matilla, Y. (2016). Análise dos fatores que influenciam na obtenção de inovações radicais ou incrementais: um estudo no setor manufatureiro. Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais, Universidade de León, 26 - 28.
3. Arceo Moheno, G. (2010). O impacto da gestão do conhecimento e das tecnologias da informação na inovação: um estudo nas PME do setor agroalimentar catalão. Universidade Politécnica da Catalunha, 47.
4. ASOGAN Santo Domingo. (29 de abril de 2016). ASOGAN SD. Obtido em <http://asogansd.com/ecuador-una-oportunidad-de-desarrollo-en-lacteos>
5. Centro da indústria de laticínios do Equador. (Agosto de 2015). O leite do Equador - História do leite equatoriano.
6. Cooperativa de produção agrícola Chone. (10 de outubro de 2016). agropecuariachone. Obtido em <http://www.agropecuariachone.com/>
7. Díaz Martín, M. (1996). Determinantes da inovação tecnológica para pequenas empresas. Cadernos de Estudos de Negócios, (6), 145 - 154.
8. O cidadão. (06 de abril de 2016). O cidadão. Obtido do Sistema de Informação Oficial El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/la-industrializacion-de-lacteos-es-una-prioridad-para-el-gobierno/>
9. O telégrafo. (18 de outubro de 2014). A produção de laticínios no Equador gera US \$ 1,6 bilhão em vendas anuais (infográfico).
10. Lopera Echavarría, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristizábal, M. U. & Ortiz Vanegas, J. (2010). O método analítico como um método natural. Nômades. Revista Crítica de Ciências Sociais e Jurídicas, 17.
11. Morales, F. (2010). UNIDEP (Universidade de Desenvolvimento Profissional). Obtido de [https://selinea.Americap.edu.mx/files/528to832\\_r649220160427120000289061.pdf](https://selinea.Americap.edu.mx/files/528to832_r649220160427120000289061.pdf)
12. Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. (2019). Fao, org. Obtido em <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/es/>
13. Pedro Guglielmeti, E.M. (1996). Gestão de treinamentos nas organizações. Diretrizes metodológicas. Lima: MINSA, Programa de Fortalecimento dos Serviços de Saúde.

14. Pino, M. C. (2017). Manabí é uma província pioneira do Equador na pecuária, não se destaca na produção de leite. Contribuições do CCCSS para as ciências sociais.
15. Silva Aristeguieta, A. (2007). Determinantes da inovação na empresa. *Annals of the Metropolitan University*, 7 (2) ,, 53 - 71.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).