

**Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo)**

**Baseline for intervention in SME dairy production projects in the parish of Cebadas (Province of Chimborazo)**

**Linha de base para intervenção em projetos de PMEs de laticínios na paróquia de Cebadas (provincia de Chimborazo).**

Diego Ramiro Barba Bayas<sup>1</sup>  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
[d\\_barba@esPOCH.edu.ec](mailto:d_barba@esPOCH.edu.ec)

Emma Patricia Paguay Guacho<sup>2</sup>  
Instituto Superior Tecnológico Carlos Cisneros  
[patypaguay1976@gmail.com](mailto:patypaguay1976@gmail.com)

Guido Hernan Cantuña Adriano<sup>3</sup>  
Instituto Superior Tecnológico Carlos Cisneros  
[hergui15@hotmail.com](mailto:hergui15@hotmail.com)

Franqui Fernando Esparza Paz<sup>4</sup>  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
[franqui.esparza@esPOCH.edu.ec](mailto:franqui.esparza@esPOCH.edu.ec)

\* El artículo científico es producto de los resultados parciales del Proyecto de Investigación: "Inocuidad del queso fresco, aprovechamiento biotecnológico del lactosuero y gestión empresarial en las unidades productivas del GADP- Cebadas", que vienen ejecutando docentes de las Facultades de Administración de Empresas y Ciencias Pecuarias de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Riobamba-Ecuador), en convenio con el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cebadas.

**Como citar:**

*Barba, D. Paguay, E. Cantuña G. & Esparza, F. (2023). Línea base para intervención en proyectos de pymes de producción láctea en la parroquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo). Código Científico Revista de Investigación, 4(1), 506-532.*

**Recibido:** 25/04/2023

**Aceptado:** 28/05/2023

**Publicado:** 30/06/2023

---

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5591-3777>.

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3652-7130>.

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1221-3615>.

<sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5864-1597>.

## **Resumen**

Las pequeñas empresas son un gran aporte a la economía de las naciones entre otros factores a través de la generación de empleo directo e indirecto y redistribución de la riqueza. El objetivo del estudio es presentar la línea base para el desarrollo del proyecto de investigación, en relación con los empresarios de las pequeñas empresas productoras de lácteos (quesos), de la parroquia Cebadas (Provincia de Chimborazo), sobre la situación técnica, económica y administrativa. La investigación tiene un enfoque mixto, con nivel de estudio descriptivo y transversal, en base basado en estudio de campo efectuado a 18 pequeños empresarios productores de queso de una población de 40 registrados en el GADP de Cebadas, apoyado con la revisión bibliográfica-documental. Los resultados indican que los pequeños empresarios productores de queso de la parroquia Cebadas, no administran sus negocios utilizando técnicas, herramientas y estrategias empresariales en las funciones de producción, comercialización, administrativas y financieras, de tal forma que les permitan mantenerse en un mercado competitivo. Se concluye por tanto que, de acuerdo a la investigación de campo efectuada los pequeños empresarios de las pymes productoras de bienes lácteos principalmente quesos, han proporcionado importante información en las áreas técnicas, comerciales y de gestión, para registrar la línea base de intervención del proyecto, con la finalidad de conseguir formalizar y acreditar sus negocios.

**Palabras claves:** Línea base, intervención, proyectos, pymes, producción láctea.

## **Abstract**

Small businesses are a great contribution to the economy of nations through the generation of direct and indirect employment and redistribution of wealth, among other factors. The objective of the study is to present the baseline for the development of the research project, in relation to the entrepreneurs of small dairy (cheese) companies in the parish of Cebadas (Province of Chimborazo), on the technical, economic, and administrative situation. The research has a mixed approach, with a descriptive and transversal level of study, based on a field study carried out with 18 small cheese producers out of a population of 40 registered in the GADP of Cebadas, supported by a bibliographic-documentary review. The results indicate that small cheese producers in the Cebadas parish do not manage their businesses using techniques, tools and business strategies in the production, marketing, administrative and financial functions, in such a way that they are able to maintain themselves in a competitive market. It is therefore concluded that, according to the field research carried out, the small entrepreneurs of the SMEs producing dairy goods, mainly cheese, have provided important information in the technical, commercial and management areas, to record the baseline intervention of the project, in order to formalize and accredit their businesses.

**Keywords:** Baseline, intervention, projects, SMEs, dairy production.

## **Resumo**

As pequenas empresas são uma grande contribuição para a economia das nações por meio, entre outros fatores, da geração de empregos diretos e indiretos e da redistribuição de riqueza. O objetivo do estudo é apresentar a linha de base para o desenvolvimento do projeto de pesquisa, em relação aos empreendedores de pequenas empresas de laticínios (queijo) na

paróquia de Cebadas (Provincia de Chimborazo), sobre a situação técnica, econômica e administrativa. A pesquisa tem uma abordagem mista, com um nível de estudo descritivo e transversal, com base em um estudo de campo realizado com 18 pequenos produtores de queijo de uma população de 40 registrados no GADP de Cebadas, apoiado por uma revisão bibliográfica e documental. Os resultados indicam que os pequenos produtores de queijo da paróquia de Cebadas não gerenciam seus negócios usando técnicas, ferramentas e estratégias empresariais nas funções de produção, comercialização, administrativa e financeira, de modo a permitir que permaneçam em um mercado competitivo. Conclui-se, portanto, que, de acordo com a pesquisa de campo realizada, os pequenos empreendedores das PMEs produtoras de laticínios, principalmente de queijo, forneceram informações importantes nas áreas técnica, comercial e de gestão, a fim de registrar a linha de base da intervenção do projeto, com o objetivo de formalizar e credenciar seus negócios.

**Palavras-chave:** Linha de base, intervenção, projetos, PMEs, produção de laticínios.

## Introducción

Las pequeñas empresas dentro de las cuales se encuentran las pymes desarrollan sus diferentes actividades productivas y económicas a nivel mundial, aportando en las economías de las naciones con la generación de empleo tanto directo como indirecto, con redistribución de la riqueza, pagos de impuestos y tributos, entre otras contribuciones. Por ello, y de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “estas empresas se caracterizan por una gran heterogeneidad en su acceso a mercados, tecnologías y capital humano, así como su vinculación con otras empresas, factores que afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento” (2021).

En este mismo orden cosas, los investigadores Apak y Atay (2014), afirman que: “Las pequeñas y medianas empresas poseen una ventaja con relación a las grandes organizaciones, dada por su composición y adaptabilidad, debido a que las implementaciones se desarrollan de forma más flexible. De igual manera, estas organizaciones motivan a emprendedores a salir a delante con sus negocios”. Como se puede apreciar las pequeñas empresas aportan en las economías locales, regionales y nacionales, tienen varias características positivas como la adaptabilidad a los procesos empresariales, pero también adolecen de problemas como el fácil acceso a los mercados de consumo, al uso de la tecnología, a herramientas de gestión

corporativa, crédito del sistema financiero, lo que impide su expansión en nuevos mercados, la competitividad y su permanencia.

Adicional, estadísticas indican que: “Las pequeñas y medianas empresas, son un componente esencial dentro del tejido empresarial en América Latina, por lo que su participación en el número total de las entidades es alrededor de 12.9 millones Mipymes, distribuidas en toda Latinoamérica en el año 2021. Sin embargo, dentro de la región latinoamericana, ha existido un incremento de la infraestructura tecnológica, pero no muchas pymes aprovechan la digitalización en sus negocios” (Ibarra, Vullingsh & Burgos, 2021).

Analizando a las pymes en el contexto del Ecuador se puede afirmar que “(...) las pymes forman parte importante de la economía, puesto que dentro del país existe una gran cantidad de emprendimientos, por lo que en el tiempo se podrían definir como pequeñas y medianas empresas” (Ortiz et al., 2021). De igual manera, para Rodríguez y Aviles (2020), en los últimos años (...) las pymes han tenido un gran crecimiento en el país, como una solución a los problemas económicos, especialmente por la falta de empleo o por lograr una independencia laboral”. De igual forma, Ortiz et al., (2021) comentan que “las pymes son el sector más productivo dentro del país, ya que su impacto afecta a la vida productiva de los ciudadanos”. Adicional, “El Ecuador es el país con el mayor índice de emprendimientos a nivel latinoamericano, mismo que corresponde al 29,6%, según el informe “Emprendimiento: 10 años sin evolución sustancial perteneciente a la ESPAE”. (Pesantes, 2021).

Si la investigación se sitúa en el entono de las pequeñas empresas de la parroquia Cebadas en la provincia de Chimborazo, conforme se detalla en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) vigente, esta localidad se va constituyendo paulatinamente en un territorio con un alto potencial en la producción lechera, pues existe una gran cantidad de productores de derivados lácteos, esto lo confirma los 31.469 litros de leche que se producen cada día. El nivel de productividad de las vacas lecheras en la parroquia tiene un promedio de

6,7 litros/vaca/día; señalando un volumen anual de leche a nivel de la parroquia que asciende a la cantidad de 11'486.313 litros de leche, cantidad significativa que ha permitido la instalación de pequeñas y medianas empresas de procesamiento de lácteos, de manera especial para elaboración de queso fresco (Villalba et al. 2022).

En el PDOT se señala que el 70% de la ocupación de la PEA se refiere a las actividades agropecuarias y de agro procesamiento lácteo, la gente prefiere procesar en el territorio su leche, ya que los intermediarios pagan en el sitio menos del precio oficial que se debe pagar por litro de leche cruda (Casanova, 2022).

Pero el problema fundamental está en la deficiente calidad tanto higiénica como comercial del producto terminado, cuando los productos lácteos (Queso), no cumple con las regulaciones técnicas para el consumo, vigiladas constantemente por el ARCSA, en base a la normativa ecuatoriana vigente, por ello urge organizar a los queseros para que se unan en función de la perspectiva de producir con calidad, es decir con un sistema de gestión de calidad tanto tecnológica como administrativo-financiero modernos que les permita mejorar la calidad del producto, obtener la certificación de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), con lo cual se facilitaría el ingreso a mercados formales con mayor competitividad, precios, una comercialización justa y sostenible (Enríquez et al. 2021).

Esencialmente y en base a lo descrito en párrafos anteriores, el objetivo del presente manuscrito es determinar el contexto técnico, administrativo y económico de las industrias lácteas de la parroquia de Cebadas (Herrera et al. 2021), como línea base para la intervención del proyecto denominado: “Inocuidad del queso fresco, aprovechamiento biotecnológico del lactosuero y gestión empresarial en las unidades productivas del GADP- Cebadas”, que vienen ejecutando investigadores de las Facultades de Administración de Empresas y Ciencias Pecuarias, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Riobamba-Ecuador), en convenio con el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cebadas.

## **Metodología**

### **Tipo y diseño de la investigación**

El estudio utiliza un enfoque mixto (Cuantitativo y cualitativo), para ello se usa el nivel de investigación descriptivo recolectando información de cada una de las unidades de producción queseras; a través de la aplicación de una encuesta debidamente estructurada, la investigación fue diseñada de forma transversal, acompañado de estudio de campo y documental-bibliográfico. Los datos fueron recopilados el primer trimestre del año 2023, con el uso de la escala de Likert (1932), que según con Bertram (2008), citado por Matas (2018), es “Un instrumento psicométrico donde el encuestado debe indicar si está de acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo cual se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (p. 39).

### **Población y muestra**

“La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación”. (Tamayo, 2012). De acuerdo con el PDOT del GADP de Cebadas, se establecen 32 queseras registradas, esto se ha considerada como población o universo de investigación.

Por su parte, la muestra representa una “Porción representativa que se escoge de una población o de una magnitud para facilitar su estudio” (Niño, 2011, p. 153). La muestra de estudio fueron 18 productoras de queso ubicadas en todo el territorio de la parroquia de Cebadas, de acuerdo con un listado proporcionado por el Gobierno Local.

## Recopilación y proceso de información

El instrumento de recolección de datos consistió en un cuestionario que se aplicó a los productores de queso de forma individual bajo la escala de Likert mediante el muestreo pirobalística, documento que ayudó con mayor aporte científico y que constó de los siguientes apartados: 1) datos personales del productor de queso, 2) Innovación en la producción, 3) Innovación en el manejo de residuos, 4) Innovación y Administración, 5) innovación dirigida al mercado y 6) Asesoría Técnica.

Para obtener la información de las 18 queseras se trabajó en varias etapas con diversos niveles y unidades de análisis como el GAD parroquial de Cebadas, los dueños de las empresas lácteas, los pequeños ganaderos o proveedores de materia prima, que se detalla más adelante; también se aplicaron diversos instrumentos de recolección de información a perfiles específicos de entrevistados según los propósitos de cada una de las etapas de la investigación y niveles.

El programa estadístico (Statistical Package for Social Sciences, SPSS), fue la herramienta estadística para el tratamiento y procesamiento de la información. Los datos documentales y bibliográficos sirvieron de base para la elaboración del marco teórico de la investigación.

## Resultados

### Caracterización de la muestra: Información General

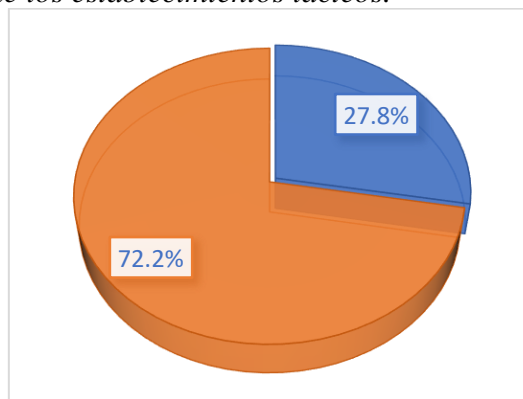
**Tabla 1:**

*Clasificación de los establecimientos por género de quienes las dirigen.*

Sexo		Total, Y %
Femenino	Masculino	
5	13	18
27.8	72.2	100.00

**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

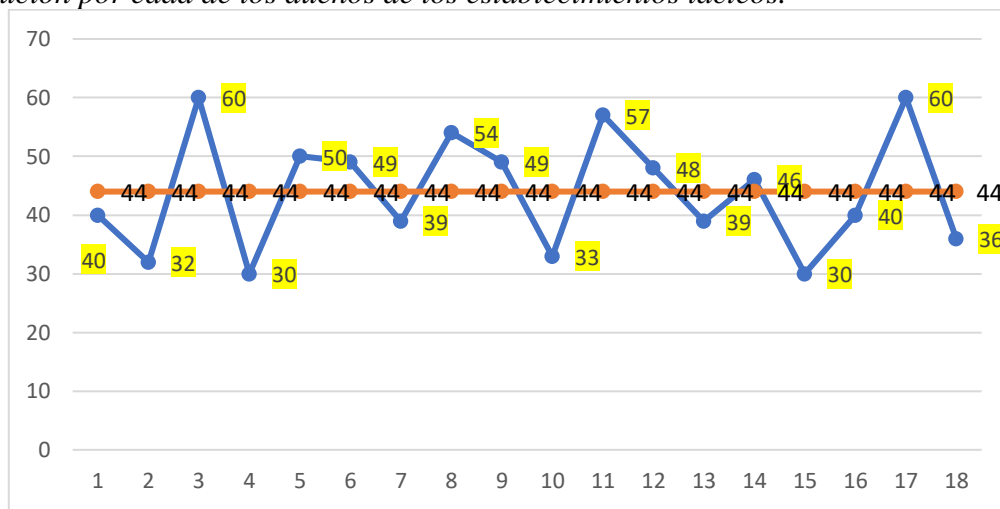
**Figura 1:**  
Distribución por género de los establecimientos lácteos.



**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

Son 18 de los 32 establecimiento lácteos existentes en la parroquia a las que se refiere el PDOT los establecimientos lácteos que conforman la muestra de la presente investigación, de los cuales el 72,2% las dirigen hombres y el 27.8% mujeres, cuya edad promedio se encuentra en los 44 años, como extremos entre 32 años a 60 años respectivamente, como se expresa en la figura 2.

**Figura 2:**  
Distribución por edad de los dueños de los establecimientos lácteos.



**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

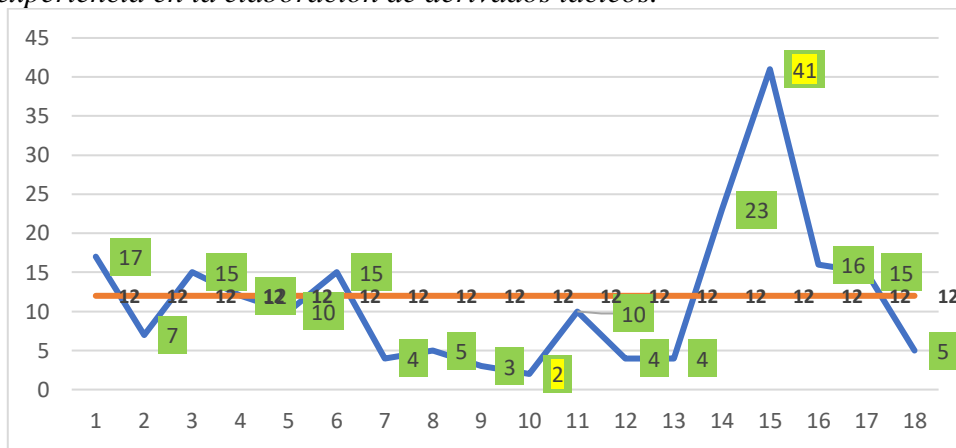
El 45% de los productores están el grupo etario que va superando el umbral de los 50 años, se ve evidente la ausencia de relevos generacionales que con ideas acordes a los signos del mercado y de este tiempo se pongan al frente de dichos emprendimientos y negocios. El



55% de productores lácteos están en un grupo etario que puede estar muy abierto a los cambios y desafíos latentes producto de la sostenibilidad y mercados muy competitivos.

**Figura 3:**

*Años de experiencia en la elaboración de derivados lácteos.*

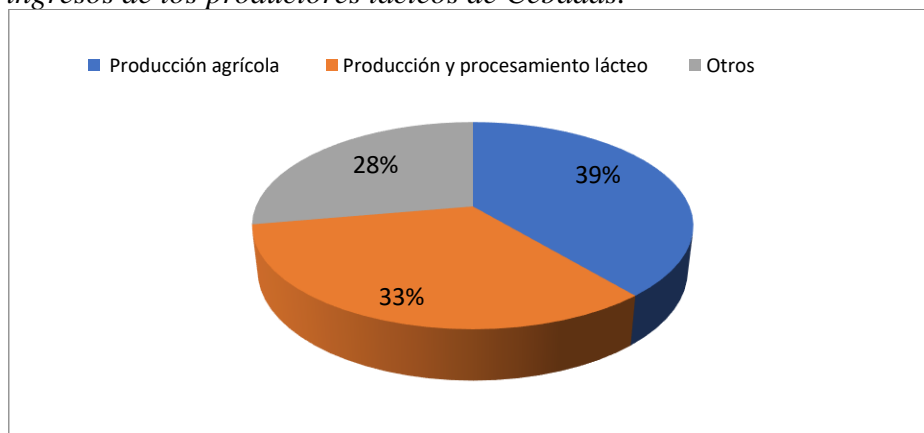


**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

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

**Figura 4:**

*Fuente de ingresos de los productores lácteos de Cebadas.*



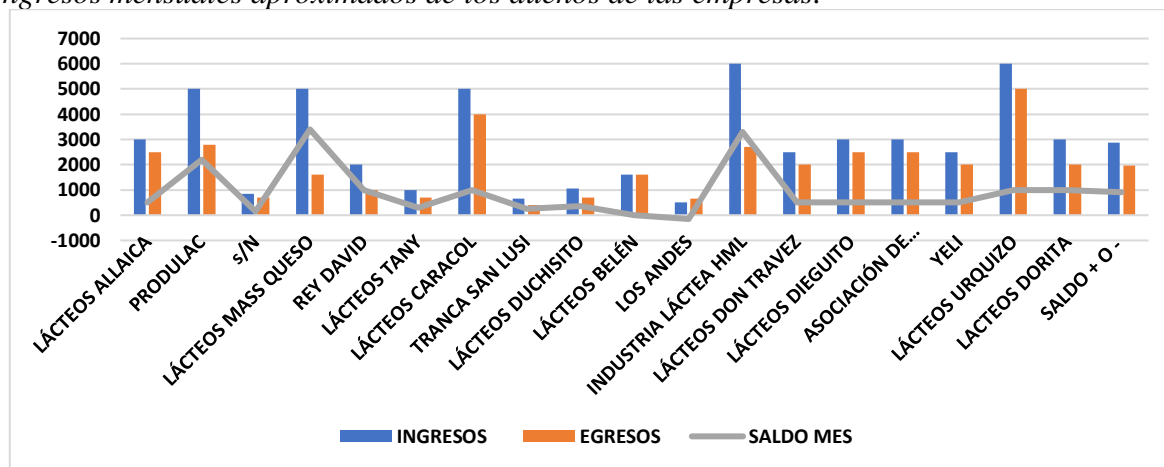
**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

Los ingresos mensuales relacionados por la actividad láctea, agrícola y otros de los dueños de los establecimientos de la muestra, fluctúan entre \$ 650 y \$ 6000. Los más altos debido al volumen de leche procesada y productos vendidos. De acuerdo a la información sistematizada, el promedio de ingresos mensuales alcanza los \$ 2.870,00 el de gastos \$ 1.964,00 y el saldo \$ 906,00 del dueño de la actividad económica y su familia, resultantes de un trabajo sin horarios, calendarios, los tiempos se ajustan a las circunstancias de disponibilidad y transporte de materia prima, clima, manejos de mercado entre otras variables.

Las fuentes de los ingresos de los dueños de los establecimientos referidos expresan que el 33% provienen de la actividad láctea, el 39% como complemento importante de la producción agrícola y el 28% de otras fuentes como comercio, transporte y demás actividades que permiten tener una adecuada calidad de vida a sus respectivas familias.

**Figura 5:**

*Ingresos mensuales aproximados de los dueños de las empresas.*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

El dato de la relación egresos y gastos es importante para determinar que el giro de negocio no es deficitario, salvo por los problemas de accesibilidad a los mercados, así como también se determina que hay capacidad de ahorro que pueden generar los dueños de los establecimientos para proyectar procesos de reinversión para el mejoramiento de la capacidad

tecnológica y sanitaria de las plantas de producción o en procesos de identificación de nuevos mercados.

### **Producción y procesamiento de materia prima**

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT 2020-2030, señala que “la parroquia Cebadas al ser una zona dedicada a la producción de leche (31.469 litros de leche por día), se constituye en un potencial para la transformación en diferentes productos derivados de la leche. En la actualidad existe centros de procesamiento “queseras”, que producen específicamente queso fresco. En un futuro se deberá diversificar la producción de derivados de lácteos. (Prioridad: Alta)”.

En virtud de ello, la muestra de la investigación que corresponde a 18 establecimiento procesa 28.789 litros/día de leche correspondientes al 89.9% de la producción parroquial, refiriendo que dicha cifra varía en el año en función del clima, productividad de los animales y demás características propias de la actividad ganadera. Los promedios/día de procesamiento fluctúan de acuerdo con el tamaño del establecimiento. entre los 150 y 5000 litros día. El mayor productor procesa el 17.4% de la producción lechera diaria y sumados los grandes si el término es apropiado para definir a los mayores procesadores de dicho territorio, representados en 3 establecimientos (en los que no está el de mayor experiencia que es “El Cebadeñito”) procesan el 41.7% de la producción de materia prima del territorio.

La cantidad de materia prima procesada, proceden de 1424 grandes, medianas, pequeñas y micro unidades de producción agropecuaria, de los cuales 3 establecimiento captan al 46% de dichos proveedores. Al respecto el PDOT de Cebadas 2020-2030 señala que, “en las dos últimas décadas, la producción agropecuaria en la parroquia Cebadas, al igual que en la provincia de Chimborazo, ha sufrido cambios importantes: de productores agrícolas han pasado a productores pecuarios, con énfasis en la ganadería bovina y en particular la ganadería de leche. En función de la información proporcionada por los productores en las diferentes

comunidades y organizaciones, la mayor población de ganado mayor constituye los bovinos con 16.448 animales, que representan el 89,27% del total de ganado mayor.

**Tabla 2:**  
*Procesamiento y precios de la materia prima (Leche).*

No.	EMPRESAS	LITROS PROCESADOS POR SEMANA	PRECIO US\$	TOTAL \$US	PROMEDIO / DÍA	% DE PARTICIPACIÓN	PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA POR ESTABLECIMIENTO	% PROVEEDORES POR ESTABLECIMIENTO
1	LÁCTEOS ALLAICA	9100	0.43	3913	1300	4.5	70	4.9
2	PRODULAC	21000	0.43	9030	3000	10.4	28	2.0
3	CAIZA CARLOS	1050	0.40	420	150	0.5	0	0.0
4	LÁCTEOS MASS QUESO	28000	0.45	12600	4000	13.9	250	17.6
5	REY DAVID	8400	0.40	3360	1200	4.2	100	7.0
6	LÁCTEOS TANY	14000	0.42	5880	2000	6.9	150	10.5
7	LÁCTEOS CARACOL	10500	0.40	4200	1500	5.2	100	7.0
8	TRANCA SAN LUSI	2450	0.40	980	350	1.2	25	1.8
9	LÁCTEOS DUCHISITO	2625	0.40	1050	375	1.3	0	0.0
10	LÁCTEOS BELÉN	8750	0.42	3675	1250	4.3	94	6.6
11	LOS ANDES	1750	0.41	717.5	250	0.9	10	0.7
12	INDUSTRIA LÁCTEA HML	800	0.41	328	114	0.4	10	0.7
13	LÁCTEOS DON TRAVEZ	10500	0.41	4305	1500	5.2	86	6.0
14	LÁCTEOS DIEGUITO	12600	0.45	5670	1800	6.3	80	5.6
15	ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AGRÍCOLAS AUTÓNOMOS. CEBADAS "CEBADAÑITO"	14000	0.44	6160	2000	6.9	62	4.4
16	YELI	10500	0.40	4200	1500	5.2	54	3.8
17	LÁCTEOS URQUIZO	35000	0.46	16100	5000	17.4	250	17.6
18	LÁCTEOS DORITA	10500	0.42	4410	1500	5.2	55	3.9
<b>TOTALES</b>		<b>201525</b>		<b>86.998,50</b>	<b>28789</b>	<b>100.00</b>	<b>1424</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

En lo relacionado a la política de precios que se manejan en la parroquia, se parte del criterio de que el litro de leche cruda que se paga en finca ahora tiene un precio mínimo de sustentación, determinado por Ley Orgánica para Fomentar la Producción, Comercialización, Industrialización, Consumo y Fijación del Precio de la leche y sus derivados, que entró en vigor el 17 de agosto de 2022. Dicho instrumento legal estableció el precio en \$ 0,52. Con relación al precio por litro que pagan los productores a los ganaderos del territorio que son los proveedores de materias primas, los establecimientos grandes pagan \$ 0.46, es decir menos \$0,06 por debajo de la norma, los medianos pagan en promedio \$ 0.43, los pequeños \$ 0.42 y

lo micro establecimiento \$ 0.42. De hecho, estos precios influyen de acuerdo con las circunstancias como aquellas si son retirados por el procesador de lácteos en finca, por la calidad y contenido de grasa, entre otros factores establecidos por las propias características del giro del negocio.

**Tabla 3:***Clasificación de los establecimientos por volumen y costos de materia prima procesada.*

Litros Procesados /día	Denominación del establecimiento	Establecimientos		Total, litros Procesados Promedio/día	% Litros procesados	Precio promedio del litro pagado a proveedor US	Valor compra de materia prima (US)	% Valor compra de materia prima
		Número	%					
<1000	MICRO	5	27.8	1.239	4.3	0.40	7.408,50	8.5
1001 a 2000-	PEQUEÑO	10	55.6	15.550	54.0	0.42	41.860,00	48.1
2001 a 3000	MEDIANO	1	5.6	3.000	10.4	0.43	9.030,00	10.4
3001 a 4000	GRANDE	1	5.6	4.000	13.9	0.46	12.600,00	14.5
4001 a 5000		1	5.6	5.000	17.4		16.100,00	18.5
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>100.0</b>	<b>28.789</b>	<b>100.00</b>		<b>86998,50</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

Cabe aclarar la clasificación de establecimientos (micro, pequeño, mediano y grande) se efectuó en función de las características propias de la investigación relacionadas con las del territorio, donde cuentan el volumen de materia prima procesada y número de establecimientos para una zona aparente pequeña en dimensión, en relación a otros que están dedicados a actividades agropecuarias y agroindustriales similares (Machachi, Chunchi, Salinas de Bolívar, entre otros), así como también como factores como calidad de la producción, tamaño de las instalaciones e infraestructura tecnológica. La quesera “El Cebadeñito” se encuentra en el grupo de los establecimientos grandes por estas características, aunque por el volumen de materia prima que procesa diariamente.

### La gestión de los establecimientos productivos

A diferencia de los establecimientos de la parroquia Salinas en la provincia de Bolívar cuya organización empresarial es más comunitaria, asociativa y cooperativa en el ámbito de la Economía Social y Solidaria, los establecimientos de la parroquia Cebadas son más familiares

y unipersonales, ajustados a las leyes del mercado, pero arraigados en el fomento de relaciones de producción alrededor de la cadena productiva láctea local. Al respecto cabe señalar la siguiente sistematización de información entregada y validada por los representantes de los establecimientos, determinan los siguientes resultados alrededor de variables básicas relacionados con el “sistema” de organización empresarial para la gestión de tan singular actividad que genera ingresos importantes a productores tanto de materia prima como aquellos que procesan la misma en unidades cuyas características son las siguientes:

**Tabla 4:**  
*Persona que gestiona el establecimiento productivo.*

Denominación	Propietario	Administrador	Gerente	Otro	Total
Número de establecimientos	15	2		1	18
%	<b>83.3</b>	<b>11.1</b>	<b>0.0</b>	<b>5.6</b>	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

Para tener una idea de la dificultad que significa organizara asociativamente a los productores de la parroquia, es necesario señalar que el 83.3% de los establecimientos están gestionados por su propietario, quien tiene el conocimiento tanto de producción como de comercialización, el 11.1% de establecimientos tiene un administrador responsable de los resultados y un establecimiento no precisa como se administra el establecimiento.

Esta percepción se complementa con las siguientes caracterizaciones de la gestión:

**Tabla 5:**  
*Sistema de gestión de los establecimientos.*

No. Establecimientos	¿El establecimiento está organizada como empresa?		¿Aplica el proceso Administrativo y/o funciones empresariales		¿Lleva libros de contabilidad?		Posee estados financieros		Posee registro de producción		Lleva registro de comercialización y ventas	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1		1		1		1		1	1		1	
2	1			1	1			1	1		1	
3		1		1		1		1		1		1
4	1			1		1	1		1		1	
5		1		1	1			1		1	1	
6		1	1		1			1		1		1
7		1		1	1			1	1			1
8		1		1	1		1			1	1	

9		1		1		1		1		1		1
10	1			1	1			1		1	1	
11		1		1		1		1		1		1
12	1		1		1		1		1		1	
13		1		1	1			1		1	1	
14		1		1		1		1		1	1	
15	1		1		1		1		1		1	
16		1		1	1			1		1	1	
17	1		1		1		1		1		1	
18	1			1		1		1	1			1
Total	7	11	4	14	11	7	5	13	8	10	12	6
%	38.9	61.1	22.2	77.8	61.1	38.9	27.8	72.2	44.4	55.6	66.7	33.3

**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

Al respecto solo el 38.9% de los establecimientos tiene la forma y estructura empresarial, el 61,1% no, por tanto, no disponen de organigrama, planificación, manuales, plan de cuentas, entre otros. El 22,2% aplican proceso administrativo y de alguna manera hay organización de áreas funcionales como administración, producción, comercialización, contabilidad y finanzas, el 77.8% camina en función de las decisiones de sus dueños. El 61.1% llevan registros de contabilidad, no necesariamente explicados en libros contables-financieros generalmente aceptados y aplicables a la racionalidad de dicha función, lo cual advierte problemas al respecto a la hora de entrar al proceso de tributación, pues la mayoría de los establecimientos están obligados a llevar contabilidad.

El 27.8% de los establecimientos emiten estados financieros al inicio, durante o al final del periodo fiscal respectivo, una de ellas por estar sujeta al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, tiene superado dicho problema, en tanto que el 72.2% no, por ello la información que manejan en sus mentes o cuadernos, no guarda relación con la posibilidad de que sepan cuánto ganan, cuánto pierden, cuánto reinvierten. El 44.4% manejan el concepto de programación y control de la producción, a fin de tener una idea cercana a sus costos y necesidades en dicho proceso. El 55.6% no lleva de manera técnica dicho registro. Pero paradójicamente a lo expresado en la interpretación de la información precedente, el 66.7% si lleva registro de ventas del queso ya sea de manera técnica o muy elemental, para

alcanzar una idea adecuada de su propia aceptación en el mercado, en tanto que el 33.3% no lleva dicho registro necesario para seguir programando de manera adecuada el subsiguiente o diario proceso de producción, donde la necesidad de recurso proveniente de las ventas, se torna imprescindible para cubrir los costos de dicho proceso.

**Generación de Empleo**

Los establecimientos de la muestra generan 50 empleos directos, de los cuales 44% son familiares y 56% contratados. En el plano familiar el salario promedio fluctúa en los \$ 99.2 y en los a contrato \$ 92.2. El valor total de salarios es de \$ 25.840 promedio mes, de los cuales el 49.5% se pagan a empleos familiares y el 50.5% a personal a contrato. No se conocen los términos de las relaciones laborales, al igual que no se los pude calificar como salarios, dadas las condiciones de producción familiar sobre todo en los micros y pequeños establecimientos, estos establecen las respectivas condiciones al respecto.

**Conocimiento del mercado**

Una de las cuestiones que garantizan el éxito del negocio, está relacionado con la manera como el empresario percibe las señales del mercado y de su entorno empresarial, para adaptar las decisiones de la organización en función de lo que señala el dicho ámbito.

**Tabla 6:** *Conocimiento del mercado de derivados lácteos (queso fresco).*

No. de establecimientos	Conocimiento del mercado		Conocimiento de precios del producto		Conocimiento canales de comercialización		Desarrollo de nuevos productos		Implementación estrategias de promoción mercado		Capacitación para mejorar productos		Aplicación de buenas prácticas de manufactura		Implementación
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	1		1		1		1				1	1		1	
2	1		1		1		1		1		1	1		1	
3	1			1		1			1		1	1		1	
4	1		1			1	1				1	1		1	
5		1		1	1		1				1	1		1	
6	1		1		1		1		1		1	1		1	
7	1		1		1		1		1		1	1		1	
8	1			1		1	1		1		1	1		1	



9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>94.4</b>	<b>5.6</b>	<b>83.3</b>	<b>16.7</b>	<b>72.2</b>	<b>27.8</b>	<b>88.9</b>	<b>11.1</b>	<b>44.4</b>	<b>55.6</b>	<b>100.0</b>	<b>0.0</b>	<b>94.4</b>	<b>5.6</b>	<b>10</b>
		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

El 94.4% de los establecimientos señalan que conocen el mercado donde venden su queso fresco, tiene una idea más de su localización geográfica en especial de Guayas y otros poblados de la costa y del mercado local que es Riobamba. El 5.6% no lo conoce a plenitud. Este dato va de la mano con el conocimiento de los canales de comercialización que el 72.2% aduce conocerlos para poder vender sus productos y el resto no.

El 83,3% conoce como se manejan los precios de productos similares en los mercados donde venden sus productos, en algunos casos a través de los intermediarios y en otros mediante venta directa. Están conscientes al menos que el precio de venta se acerca a sus costos cuando los deducen de manera más técnica. El 16.7% no conocen los precios y a veces no tienen resultados favorables en sus procesos de venta, el intermediario siempre gana.

El 89.9% está empeñado en desarrollar a más del queso fresco otros productos, que como en el caso de medianas y grandes establecimientos de la parroquia, se comercializan bien, pero solo el 44.4% reconoce que debe experimentar estrategias de promoción y el 100% de ventas, para ello el 100% de los productores requiere capacitación, para que el 94.4% establezca buenas prácticas de manufactura automatización de algunos procesos básico que establezcan información inmediata para la toma de decisiones, en virtud de que el 66%

desconoce el concepto, metodologías y normativa para insertar las buenas prácticas de manufactura BPM en los establecimientos.

**Organismos de control de las productoras de queso**

**Tabla 7:**  
*Organismos de control de los productores lácteos.*

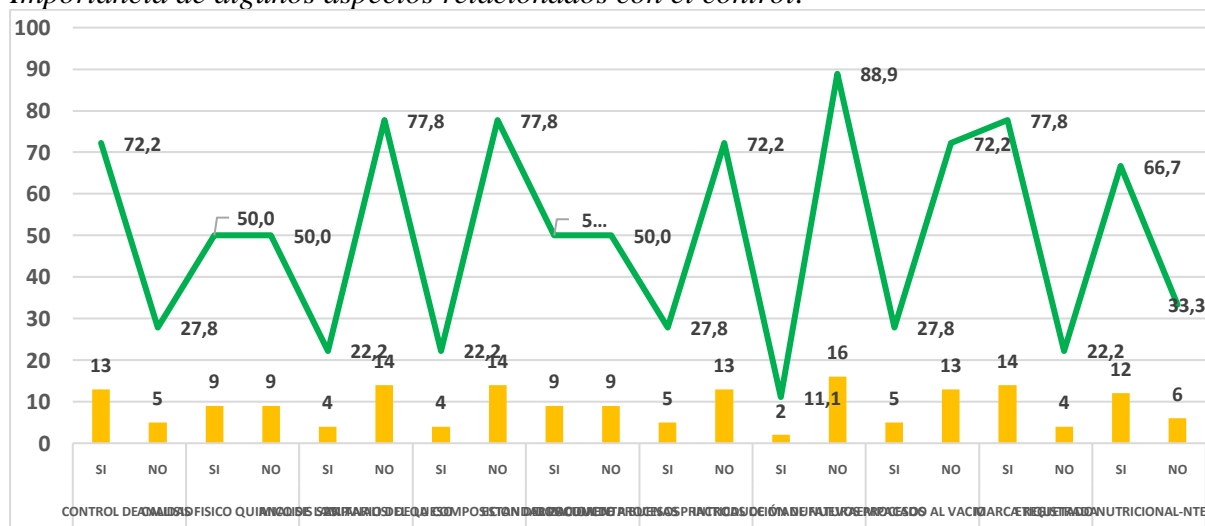
ORGANISMO	ARCSA	MAGAP	Otros	Total
Número	16	11	4	31
%	51.6	35.5	12.9	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

De los 18 establecimientos 11 que representan el 61.1% están controlados por más de un organismo del Estado de acuerdo a la finalidad y acciones que desarrollan dicho organismos, pero al sistematizar la información, el 51.6% los controla por la Agencia Regulación de Medicamentos, Alimentos procesados, cosméticos y vigilancia sanitaria ARCSA, adicional el 35.5 % es controlado por el MAGAP y el 12.9% señala a otros como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para el caso de una de las organización que consta en dicho registro.

Entre los aspectos más importantes que se desarrollan para el control tanto interno como externo de procesos y productos, se tomaron en cuenta los siguientes:

**Figura 6:**  
*Importancia de algunos aspectos relacionados con el control.*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

El 72,2% de los establecimientos asumen que efectúan acciones relacionadas con el control de la calidad tanto de materias primas (Acidez, mastitis, peso de leche y grasa), como productos en proceso y terminados, hecho que se irá verificando en la visita a cada establecimiento, sin embargo, el 50% no efectúa el análisis fisicoquímico del queso, el otro 50% sí. Se desconoce si el establecimiento tiene exceptuando los grandes, una infraestructura de laboratorio mínima requerida para ello.

Esta información se contradice con el siguiente dato: el 78,8% de los establecimientos no efectúan el análisis sanitario del proceso y producto, para ello solo el 50% ha establecido procesos estandarizados relacionados con la técnica del proceso para elaborar queso fresco. El 72,2% del establecimiento aún o establecen Buenas Prácticas de Manufactura no las que se acerquen a dicho concepto las documentan.

Por diversas razones en especial de orden económico, el 88,9% de los establecimientos no han implantado no nuevas tecnologías ni nuevos procesos, solo el 27,2% genera el empaque al vacío para conservar mejor el producto. Lo paradójico es que el 77.8% aduce que tiene marca registrada, aquello sería posible si cumpliera con la normativa de calidad y sanitaria, direccionada para dicho proceso, pues al respecto también sostiene el 66.7% que, si tiene 1 etiquetada nutricionales que acompaña al empaque del producto, para dar a conocer sus características, fechas de elaboración y caducidad entre otros elementos de información obligados por la norma NTE INEN 1334-2 (Etiquetado nutricional.- Es toda descripción destinada a informar al consumidor sobre las propiedades nutricionales de un alimento que comprende: la declaración de nutrientes y la información nutricional complementaria.

### **La producción de queso y lactosuero**

En lo relacionado a la producción, el 44.4% de los establecimientos produce solo un producto (queso fresco); el 33.6% de los establecimientos produce dos productos; el 5.6% 3 productos y el 16.7% 4 productos, respectivamente.

**Tabla 8:**  
*Organismos de control de los productores lácteos.*

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

**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

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

Se producen un promedio semanal de 48495 quesos cuyo precio promedio es de \$ 2,66, de los cuales el 34.0% se vende a través de comerciantes, el 30,90% venta directa en los mercados locales y de la costa, el 4.52 directo al consumidor, entre los principales rubros reservados para las distintas canales de comercialización.

En cuanto al precio del queso, el 61.1% señalan los establecimientos que lo fija el mercado, el 33.3% sostiene que es el establecimiento quien fija y el 11.1% señala al intermediario. De hecho, son tres percepciones que seguramente ocurre en todos los establecimientos de la muestra, dadas las circunstancias que se presentan alrededor de la oferta y demanda, así como de la calidad, presentación, entre otras variables importante de comercialización.

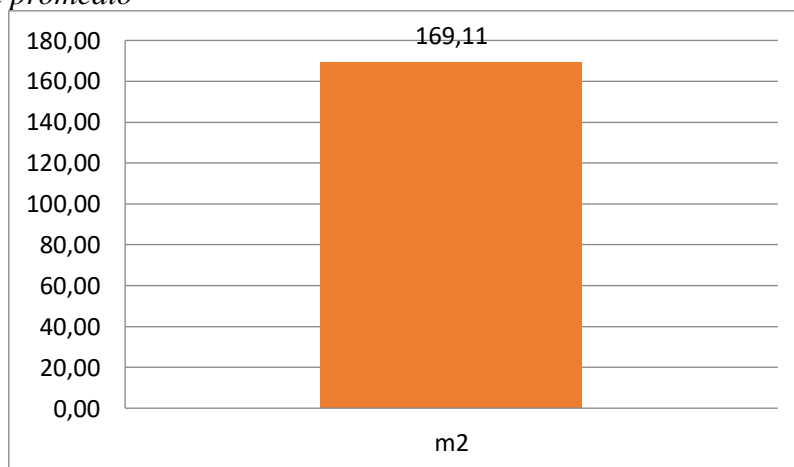
En cuanto a la producción del lactosuero, los productores declaran una producción de 16605 litros, es decir un promedio de 923 litros por establecimiento. El uso que se le ha dado a este subproducto es sin mayor direccionalidad comercial o como desecho; así, el 9% lo vota por la alcantarilla con lo cual el establecimiento se convierte en contaminados del ambiente; el 44% lo usa para la alimentación de porcinos y demás especies y el 29% le da otros usos no especificados. Nadie ha intentado convertirle en un producto como la bebida de probióticos para la mejorar la nutrición de las personas, es decir el 100% no elabora ningún producto del lactosuero, más bien lo está desperdiciando.

### Infraestructura y equipamiento

La infraestructura promedio de las plantas para la fabricación de quesos es de 169,11 M2 promedio, siendo el promedio de construcción en los tres establecimientos más grandes de 500 m2.

Desde luego la infraestructura de los micro y pequeños establecimientos, tienen serios problemas relacionados con pisos, infraestructura y sobre todo garantías para garantizar la inocuidad del queso fresco, hecho en el cual se deberá trabajar mucho con sus propietarios para garantizará no solo la sostenibilidad de la actividad sino también el mercado y la salud de los consumidores.

**Figura 7:**  
*Infraestructura promedio*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a productores lácteos de Cebadas, marzo 2023.

Por otro lado, el promedio de utilización de equipos, herramientas y demás requerimientos que facilitan la gestión del proceso productivo, se han determinado la tenencia de un promedio de 225 equipos y demás accesorios, herramientas y demás, unos que responden a las especificaciones técnicas, otros que deben ser ya reemplazado o cambiados en virtud de la obsolescencia que revisten para la fabricación de alimentos. Allí la inversión debidamente planificada se constituye en una estrategia de proyección para una actividad que se constituye en relación con la cadena productiva en la que se encuentra, como a la economía de base parroquial.

### **Discusión**

Los establecimientos productores de queso ubicados en el territorio del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cebadas establecen relaciones hacia atrás con los productores de leche para el abasto de la materia prima, hacia adelante con los compradores para la comercialización de los productos lácteos y hacia los lados para la adquisición de insumos, equipo y maquinaria. Esta importancia en el desarrollo local adicional aporta con la generación de empleo directo e indirecto.

En este contexto, y según Aguilera-Castro, Ávila-Fajardo & Solano-Rodríguez (2016), Las empresas en la actualidad afrontan numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo, la competencia ya no se realiza a nivel, regional, sino que se compite a nivel global; por esta razón, una de las preocupaciones dentro de los enfoques administrativos es definir como aumentar el nivel de competitividad en un entorno que exige a las empresas cada vez mejores resultados. (p. 103).

En esta realidad productiva, tres eslabones de la cadena productiva interactúan en el abasto de la materia prima:

- 1) Los productores de leche que se ubican en las mismas comunidades o centro parroquial donde se encuentran las plantas transformadoras, quienes luego comercializan

directamente la producción y transportan la materia prima a dichos establecimientos. La concentración de agroindustrias se articula con más de 1200 productores de leche que aportan 31.469 litros por día para la fabricación de los productos lácteos o comercialización de la materia prima para otras actividades o industrias fuera del territorio parroquial.

2) Los recolectores son los encargados del acopio de la producción de leche de los productores, ubicados en las diferentes comunidades y relativamente no muy alejados de las plantas queseras, en unos casos son los mismos productores o transformadores, a más de transportistas que ofertan dicho servicio en la parroquia.

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

En su investigación, Correa y colaboradores (2006), “analizaron nueve casos de estudio de diversos países de América Latina describieron la organización de las empresas en el territorio y clasificaron las zonas de producción de la materia prima como integradas, semi-integradas y separadas”. En este contexto, los establecimientos de producción de lácteos de la parroquia de Cebadas se consideran semi-integradas por la ubicación en comunidades específicas y porque el abasto de leche deriva de productores localizados en la misma localidad o territorio parroquial que las fincas ganaderas, los recolectores y de hatos propios.

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

insumos, tecnología, asesoría técnica para el establecimiento de buenas prácticas de manufactura (BPM) , entre tantas otras cosas que se pueden lograr bajo dicha perspectiva.

Al la presente fecha la parroquia de Cebadas debería estar transformada en un emporio de la industria láctea a nivel nacional, como lo es la parroquia Salinas en la provincia de Bolívar cuya experiencia supera los 40 años y ha alcanzado una capacidad de producción diaria de 10 mil litros de leche, aunque se producen por ahora solo seis mil litros diarios pero “La meta es avanzar como lo que hacen siempre, crecer más para ser un ejemplo para el país”, según aseguran los dirigentes de tan reconocida cadena productiva, sin embargo de lo cual produce quesos como el tambo, el andino, mozzarella, entre otras variedades. Al año, factura aproximadamente un millón de dólares y todo lo reinvierten en la comunidad y eso es lo importante de trabajar en comunidad, caso que no ocurre en Cebadas, donde una sola organización “El Cebadeñito” que nació al igual que dichas actividades, mantiene su organización y visión asociativa.

### **Conclusiones**

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

Se procuró que las queserías participantes en esta investigación, que están ubicadas en diversas comunidades y cabecera del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cebadas, tanto de manera grupal como en las visitas in situ, entregaran información lo más acerca a la realidad de dicha actividad, con el fin de contrastar el discurso de los responsables



de cada empresa entrevistados con sus prácticas, para conocer las condiciones en las que llevan a cabo su práctica productiva, para ello se realizó observación directa del proceso cuidando se incluyeran todas las características existente en cada unidad productiva.

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

La fase de diagnóstico se realizó de acuerdo con el método propuesto y comprendió dos fases:

- \* Acercamiento a la concentración de agroindustrias, ello permitió conocer en el territorio la localización de los actores económicos que interactúan en la cadena productiva, los productos lácteos elaborados y la identificación de los recursos específicos.

- \* Profundización, facilitó precisar la ubicación de los actores económicos, los encadenamientos de la agroindustria de lácteos, el saber hacer de los quesos y las actividades organizativas entre actores.

La unidad de análisis es la agroindustria de producción de quesos. La fase de diagnóstico consideró los recursos específicos que facilitaron el funcionamiento de las microempresas, los actores económicos que interactúan en la cadena productiva, las articulaciones entre actores, los productos lácteos fabricados por cada quesería y la innovación tecnológica. En este ámbito, los encadenamientos de las agroindustrias hacia atrás se consideraron como las relaciones con los productores de leche para el abasto de materia prima,

hacia adelante con los compradores para la comercialización de los productos lácteos y hacia los costados para la adquisición de tecnología e insumos.

Sin temor a errar con respecto a la percepción de producción y generación de riqueza de la parroquia con respecto a la actividad ganadera y agroindustria láctea que es el tema que ocupa la presente investigación, de acuerdo a lo señalado en el PDOT 2020-2030 del GAD-P-Cebadas la producción de leche al día bordea los 31.469 litros diarios y el procesamiento alcanza el 89,9% de los mismos según los datos entregados por los 18 establecimientos que representan la muestra de la presente investigación, hecho que en condiciones diferentes a la organización de la producción y de los propios establecimientos.

### Referencias bibliográficas

- Aguilera-Castro, A., Ávila-Fajardo, P., & Solano-Rodríguez, J. (2016). Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali-Colombia. *Revista Entramado*, 13(1), pp. 102–111. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25106>.
- Apak, S., & Atay, E. (2014). Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1260–1266. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.142>
- Casanova-Villalba, C. I. (2022). Desafíos en el crecimiento empresarial en Santo Domingo: Un análisis de los factores clave en el periodo 2021-2022. *Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)*, 2(3), 1-12.
- CEPAL . (2021). Acerca de Microempresas y Pymes. Comisión Económica para América Latina y El Caribe <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Correa, C. A., Boucher, F. y Requier–Desjardins, D. (2006) "¿Cómo activar los sistemas agroalimentarios localizados en América Latina? un análisis comparativo" en *Agroalimentaria*. Número 22, pp. 17–27.
- Enríquez, G. H., Páez, S. C., Vera, D. Z., Sánchez, M. J. H., & Villalba, C. I. C. (2021). Incidencia de las metodologías de enseñanza en las carreras de ciencias administrativas ofertadas por las universidades públicas del DMQ. *Visionario Digital*, 5(1), 6-25.

- Enríquez, G. H., Páez, S. C., Vera, D. Z., Sánchez, M. J. H., & Villalba, C. I. C. (2021). Incidencia de las metodologías de enseñanza en las carreras de ciencias administrativas ofertadas por las universidades públicas del DMQ. *Visionario Digital*, 5(1), 6-25.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cebadas. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT 2020-2030, Riobamba – Ecuador
- Ibarra, G., Vullinghs, S., & Burgos, J. (2021). Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América Latina 2021 (GIA Consul).
- Jaqueline, H. S. M., Iván, C. V. C., Giovanni, H. E., Lenin, P. O. F., & Fernanda, B. B. I. Estrategia y Ventaja Competitiva-Compilación y Análisis.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo likert: Un estudio de cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 20, Núm 1. pp. 38-47.
- Niño, V. (2011). Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución. Ediciones de la U., Bogotá.
- Ortiz, C., Ortiz, K., Ortiz, S., & Calderón, J. (2021). Pymes y marketing digital en tiempos del covid-19 desde el ámbito ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 32–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH00561>
- Pesantes, K. (2021). Ecuador, una nación de emprendedores que crean negocios de corta vida. *Revista PRIMICIAS*.
- Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher*, 1, 191–200. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Tamayo, M. (2012). Metodología de investigación pautas para hacer la tesis. Medellín: ICFES
- Villalba, C. I. C., Mercedes, N. Z. C., Sánchez, M. J. H., & López, S. E. R. (2020). Ventanilla única de comercio exterior y el impacto en las pymes exportadoras de cacao en el Santo Domingo de los Tsáchilas-Ecuador. *ConcienciaDigital*, 3(4.1), 73-85.
- Villalba, C. I. C., Sánchez, J. E. I., Valdez, L. A. M., & Vera, N. C. M. (2022). Importancia de los principios éticos en los negocios globales. In *Resultados Científicos de la Investigación Multidisciplinaria desde la Perspectiva Ética* (pp. 24-40). Editorial Grupo AEA.
- Villalba, C. I. C., Sánchez, M. J. H., Zambrano, C. M. N., & López, S. E. R. (2021). Modelo de calidad para el mejoramiento de la eficiencia en las instituciones públicas del Ecuador. *Ciencia Digital*, 5(1), 15-29.