



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE ECONOMÍA  
MODALIDAD A DISTANCIA

“Análisis de cadena de valor de la producción láctea en el  
cantón Cayambe: caso Jatari Guagra S.A.”

TESIS DE GRADO PREVIA  
A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE ECONOMISTA

**Autor:**

Proaño Mena Ada Milena

**Director:**

Villafuerte Escudero Dayanara

Cayambe - Ecuador  
2012

Ec. Dayanara Villafuerte

Docente de la Universidad Técnica Particular de Loja.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la egresada PROAÑO  
MENA ADA MILENA ha sido orientado y revisado durante su  
ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Enero de 2012

.....

## SESION DE DERECHO DE TESIS

Yo PROAÑO MENA ADA MILENA declaro conocer y aceptar la disposición del art. 67 del Estudio orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja en la parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con apoyo financiero académico o institucional (operativo) de la Universidad.

.....

## AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....

## AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por darme la oportunidad de culminar un ciclo más en mi vida.

A mi esposo e hijas agradezco con el alma su constante apoyo en la consecución de esta meta, en este trabajo queda plasmado el resultado de toda su paciencia, confianza y soporte que me han brindado siempre.

A mi prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme explorar en ella la experiencia de una educación superior, darme una formación íntegra y los conocimientos necesarios que me han permitido culminar mi carrera.

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a toda mi familia, a mi esposo quién continuamente me acompaña y disfruta junto a mí de las alegrías y tristezas, a mis amadas hijas Ana Milé y Paula Andrea quienes han sido mi gran motivación y tolerantes compañeras por este andar, sobretodo en esos momentos en que yo no les pude atender. A mi querida madre quién siempre soñó con la culminación de mi carrera, a mi padre y hermanos quienes me han apoyado constantemente.

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DE DERECHO	I
SESIÓN DE DERECHOS DE TESIS	II
AUTORÍA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
INDICE GENERAL	VI
INDICE DE GRÁFICOS	IX
INDICE DE CUADROS	X
RESUMEN SENESCYT	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XII

### **CAPÍTULO I**

<b>FORMACIÓN DE CENTROS DE ACOPIO Y ENFRIAMIENTO DE LECHE EN EL CANTÓN CAYAMBE</b>	<b>1</b>
1	2
1.1.	2
1.2.	4
1.3.	7
1.4.	10
1.5.	11
1.5.1.	11
1.5.2.	13
1.5.3.	14

### **CAPITULO II:**

<b>EFFECTIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE DEL CANTÓN CAYAMBE</b>	<b>15</b>
2	16
2.1.	17
2.2.	19
2.2.1.	19
2.2.2.	21
2.2.3.	21
2.2.4.	22

2.2.5.	Razas más difundidas	23
2.3.	Condiciones de comercialización, agentes, canales y frecuencia de VTAS	24
2.4.	Centros de Acopio de leche	25
2.4.1.	Actividades de los Centros de Acopio.	25
2.4.2.	Objetivos de los Centros de Acopio	25
2.4.3.	Gestión de los Centros de Acopios Lecheros	26
2.5.	Cadenas alternativas de producción láctea, caso específico Jatari Guagra S.A.	27
2.5.1.	Estudio y selección de las cadenas adecuadas	28
2.5.2.	Características de los eslabones de estas cadenas	29
2.5.2.1.	Primer eslabón: La producción lechera	29
2.5.2.2.	Segundo eslabón: Procesamiento de productos lácteos	32
a)	Desarrollo de destrezas en la esfera productiva de los lácteos	34
b)	Productos y actividades desarrolladas por otros productores afines.	34
2.5.2.3.	Características del tercer eslabón: El comercio de los productos lácteos	35
a)	Productores de leche fluida	35
b)	Comerciantes de productos elaborados pequeña industria	36
c)	La intermediación de micro negocios lácteos de tradición popular	36

### **CAPITULO III**

<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FODA Y ADMINISTRATIVO</b>	<b>37</b>	
3.	Análisis FODA	38
3.1.	Análisis de actores	38
3.2.	FODA	38
3.2.1.	Fortalezas de la compañía	40
3.2.2.	Oportunidades de la compañía	43
3.2.3.	Debilidades de la compañía	48
3.2.4.	Amenazas de la compañía	50
3.3.	Planificación de la empresa	53
3.4.	Organización de la empresa	54
3.5.	Estructura organizativa de Jatari Guagra	54
3.5.1.	Conocimiento del funcionamiento de la organización	58
3.6.	Visión de la organización	58
3.7.	Misión de la organización	59
3.8.	Objetivos de la organización	59
3.9.	Análisis social, económico y financiero	60

3.9.1.	Análisis Social.	60
3.9.1.1.	Edad.	60
3.9.1.2.	Sexo.	61
3.9.1.3.	Superficie y animales	62
3.9.1.4.	Nivel educacional	63
3.9.2.	Análisis Económico y Financiero	64
3.9.2.1.	El análisis económico y financiero de la compañía	64
3.9.2.2.	Tendencias	65
3.9.2.3.	Indicadores financieros a corto plazo	69
a)	Indicadores de liquidez a corto plazo	69
3.9.2.4.	Índices de estructura financiera y solvencia a largo plazo	73
a)	Indicadores de solvencia a largo plazo	73
b)	Índices de rentabilidad	76
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
	BIBLIOGRAFIA	85
	ANEXOS	88

## **INDICE DE GRAFICOS**

### **FORMACIÓN DE CENTROS DE ACOPIO Y ENFRIAMIENTO DE LECHE EN EL CANTÓN CAYAMBE**

### **CAPITULO I**

Croquis de división del cantón Cayambe por parroquias	Mapa No. 1
Tasa de crecimiento poblacional	Tabla No. 1
Contribución regional a la producción de leche en el Ecuador	Gráfico No. 1
Fuente de riego UPA'S	Gráfico No. 2
Origen de la mayoría de ingresos del productor	Gráfico No. 3
Nivel de Instrucción Cantón Cayambe (según tamaño de UPA)	Gráfico No. 4

### **EFFECTIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE DEL CANTÓN CAYAMBE**

### **CAPITULO II**

Desparasitación del Ganado vacuno	Gráfico No. 5
Mapa básico de las cadenas alternativas en el sector lácteo	Gráfico No. 6
Upa's productoras de leche en el total nacional Región Sierra	Gráfico No. 7

## **INDICE DE CUADROS**

<b>DIAGNÓSTICO    ESTRATÉGICO    FODA    Y ADMINISTRATIVO</b>	<b>CAPITULO III</b>
Matriz de Análisis FODA	Cuadro No. 1
Fortalezas	Cuadro No. 2
Oportunidades	Cuadro No. 3
Debilidades	Cuadro No. 4
Amenazas	Cuadro No. 5
Directorio y trabajadores de Jatari Guagra	Cuadro No. 6
Socios según la edad	Cuadro No. 7
Predominación de género	Cuadro No. 8
Nivel educacional socios	Cuadro No. 9
Activos y Pasivos corrientes	Cuadro No. 10
Activos y Pasivos a largo plazo	Cuadro No. 11
Total del Activo y Pasivo	Cuadro No. 12
Total Pasivo y Patrimonio	Cuadro No. 13
Estructura del Activo	Cuadro No. 14
Estructura del Pasivo	Cuadro No. 15
Indicadores de liquidez a corto plazo	Cuadro No. 16
Índice de solvencia a largo plazo	Cuadro No. 17
Indicadores de rentabilidad	Cuadro No. 18

## **INDICE DE ORGANIGRAMAS**

Producción y transportación de leche	Organigrama No.1
Estructura organizativa	Organigrama No.2

## **RESUMEN SENESCYT**

El presente trabajo de investigación tiene como meta, el estudio de la cadena de valor en el proceso productivo de leche, busca exponer los aspectos más relevantes de la producción láctea y su relación con otros actores dedicados a diferentes actividades en el mismo campo. Se consideraron las bases teóricas de distintos estudios agrícolas sobre cadena de valor y las diferentes experiencias de los socios de la compañía productora y acopiadora de leche, asentada en la comunidad de Pesillo, perteneciente a la parroquia Olmedo y ubicada en el cantón Cayambe. El primer capítulo describe la formación de los primeros centros de acopio y enfriamiento de leche del cantón, seguido por el estudio de la efectividad de la cadena de valor en la producción de leche y el aporte a la comunidad en estudio, y, en el tercer capítulo se ha desarrollado el análisis Foda y administrativo de la compañía, determinando los aciertos y errores cometidos durante su funcionamiento, para concluir la investigación, se han propuesto varias conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio e investigación de la producción de leche de la compañía Jatari Guagra. S.A.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis tiene como meta analizar la cadena de valor del proceso de producción de leche en el cantón Cayambe, específicamente en la comunidad de Pesillo. Este trabajo está estructurado en tres capítulos.

El primer capítulo analiza la formación de los centros de acopio y enfriamiento de leche, estimulado por el trabajo en equipo de los productores de la zona. Este evento fue y sigue siendo un referente local y nacional sobre la capacidad organizativa de los pequeños productores.

La implementación del frío generó inicialmente ventajas comparativas importantes que ayudaron a la comercialización de leche de manera eficaz, en la actualidad esta ventaja ha permitido alcanzar un mejor precio por litro de leche.

En el segundo capítulo se determina la efectividad de la cadena de valor de la producción de leche en el cantón. Los eslabones de la cadena productiva vinculan cada una de las actividades del proceso de producción, iniciando en la cría y cuidado del ganado, para continuar con el acopio y conservación de la leche, la misma que es entregada a industrias elaboradoras de productos lácteos comercializados en tiendas y supermercados a nivel nacional.

En cuanto al proceso de producción, se ha observado que es la base fundamental en la cadena, su importancia radica en el cuidadoso e higiénico trabajo que es el que garantiza su calidad; los aspectos productivos, reproductivos, sanitarios, alimenticios y las razas son requerimientos indispensables en este proceso.

La comercialización es otra etapa muy importante de la cadena por su necesaria inserción de los productos lácteos en las principales plazas del mercado de las diferentes ciudades del país.

El tercer capítulo se refiere al diagnóstico estratégico y administrativo de la compañía, se pudo realizar un estudio sobre el funcionamiento, organización, actividades que realiza y el análisis Foda de Jatari Guagra, determinando que esta empresa ha iniciado sus actividades fraternalmente y de forma empírica.

En cuanto al análisis Foda, se han determinado las fortalezas y oportunidades de la compañía así como sus debilidades y amenazas, basadas en 78 encuestas realizadas a los socios de la compañía.

Posteriormente se ha elaborado un estudio sobre temas sociales como: edad, género, nivel educacional, superficie y animales. Dicho análisis concluyó que la edad promedio de las personas dedicadas a esta actividad oscila entre los 35 y 65 años y el género es equitativo ya que el 49% son mujeres y el 51% hombres. El nivel educacional es bajo, el 9% sin ninguna educación, el 35% concluyeron la primaria, y el 4% de socios es universitario sin concluir sus estudios aún y sobre la superficie y animales se investigó que manejan un promedio de 4 vacas por hectáreas.

Para finalizar este capítulo se presenta un estudio económico y financiero que determina a través de los diferentes indicadores la sostenibilidad de la empresa a corto y a largo plazo, la solvencia, el nivel de endeudamiento, la liquidez, la capitalización e inversión, su capacidad para mantenerse a lo largo del tiempo y enfrentarse a la competencia de sus adversarios. Además, se pudo concluir que la inversión de activos productivos a largo plazo es mínima, el financiamiento de la empresa es por deuda en un 99%, sus inversiones mayormente han sido de corto plazo y sus políticas de dividendos no son generadoras de valor.

Se plantean por último, conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.



# **CAPITULO I**

## ***FORMACIÓN DE CENTROS DE ACOPIO Y ENFRIAMIENTO DE LECHE EN EL CANTÓN CAYAMBE***



## 1. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

### 1.1. UBICACION DEL AREA EN ESTUDIO

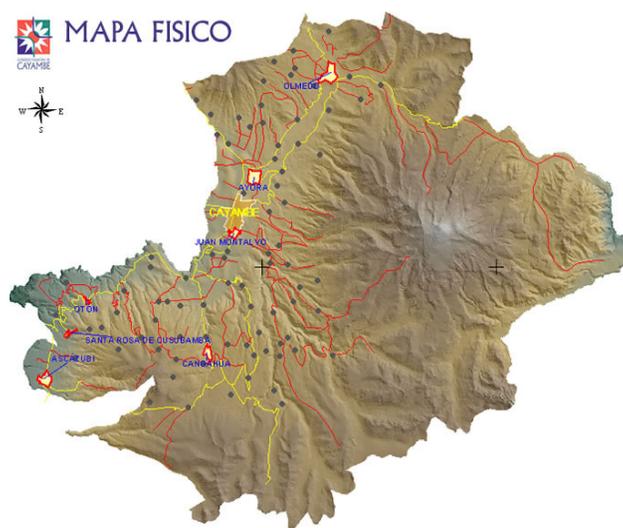
El Cantón Cayambe ha sido elegido primeramente por su tradición lechera y en segundo lugar porque es un sitio con un gran potencial económico en cuanto a la industria láctea.

San Pedro de Cayambe es uno de los 8 cantones que conforman la provincia de Pichincha, su capital, la ciudad de Cayambe, se encuentra a 75 km al nororiente de la ciudad de Quito, sobre los 2.700 msnm y está atravesado por la línea ecuatorial.

Al norte limita con la provincia de Imbabura, al suroeste con el Distrito Metropolitano de Quito, al sureste con la provincia de Napo, al este con la provincia de Sucumbíos, y al oeste con el cantón Pedro Moncayo (Tabacundo).

Su extensión es de 1.350 km<sup>2</sup>, con una población de 69.800 habitantes, siendo el 56.34 % población rural y el 43.66 % población urbana.

*Mapa No. 1:* Cantón Cayambe por parroquias



Fuente: Ilustre Municipio de Cayambe



Comprende 8 parroquias, 5 rurales: Ascázubi, Cangahua, Otón, Santa Rosa de Cusubamba y Olmedo, con una población aproximada de 39.327 habitantes y 3 urbanas: Ayora, Cayambe y Juan Montalvo, con una población de 30.473 habitantes, siendo las más pobladas las parroquias de Cayambe y Cangahua<sup>1</sup>

**Tabla No. 1**

**Tasa de crecimiento poblacional**

<b>Años</b>	<b>1982-1990</b>	<b>1990-2001</b>
Cayambe	1.47	3.67
Ecuador	2.25	2.05
<b>Proyecciones según censo 1990</b>		

Fuente: Censos 1982, 1990, 2001

Elaborado por: Comité de Gestión del Plan de Desarrollo Cantonal,  
Cayambe 2008

A partir de la década de los noventa, la población del cantón Cayambe ha crecido a una tasa anual de 3.67%, en la que pasó de 46 938 en 1990 a 69 800 en el 2001. Esta tasa es muy alta si se toma en cuenta que la tasa de crecimiento anual del país es de 2.1% en el mismo periodo<sup>2</sup>.

Estos datos confirman que la población se ha incrementado considerablemente debido a la continua migración generada por la oferta laboral de la actividad florícola.

En la parte norte del cantón se encuentra la parroquia Olmedo, que está localizada en los márgenes de la micro cuenca del río La Chimba, el cual nace en los deshielos del Cayambe. A esta zona pertenecen las comunidades de Santo Domingo I, Santo Domingo II, Paquiestancia, Cariaco, Puliza y La Chimba, todas ellas colindantes y ubicadas en el margen izquierdo del río La Chimba, desde su formación hasta Cayambe. Completan la lista las comunidades de Pesillo que es nuestro sector en estudio, además, Llanos de Alba, San Pablo Urco, El Chaupi y Muyurco, ubicadas a al margen derecho del mismo río.

---

<sup>1</sup> Información obtenida de la página web del Ilustre Municipio de Cayambe, año 2011

<sup>2</sup> Información obtenida de la Unidad de Turismo Gobierno Municipal de Cayambe, año 2011



## 1.2. DESCRIPCION DE LA ZONA

Según el III Censo Agropecuario Nacional, se estima que un 56.34% de la población ecuatoriana habitan la zona rural del país.

Es importante mencionar que las dos terceras partes de la población rural la conforman los hogares productores agropecuarios que viven en sus respectivas unidades productivas agropecuarios (Upas), dando como resultado que el 62% de la población rural ocupada, trabaja en la agricultura.

En Cayambe una gran proporción de la población son campesinos que practican las antiguas tradiciones agropecuarias y en los últimos años la florícola. Los principales cultivos son el maíz, el trigo, la cebada, las papas, el ajo, la cebolla como su producto principal, en menor escala las arvejas, habas, fréjol, hortalizas y alfalfa, la leche y la producción de flores.

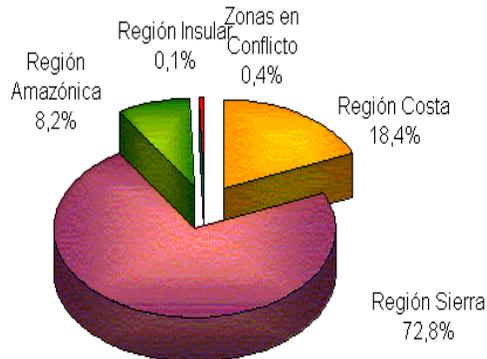
La ganadería representa una parte importante de la producción agropecuaria en el cantón, creció significativamente desde 1980. Inicialmente la producción ganadera fue destinada al consumo doméstico, se practicaba generalmente en pequeñas parcelas de tierra y luego empezó a difundirse ampliamente.

La producción agropecuaria ha sido una actividad tradicional de la sierra y la tendencia de la producción lechera muestra una contribución nacional del 72.8%, tal como lo indica la Cámara de la Agricultura de la I zona, en el gráfico No.1 que se observa a continuación.



### GRAFICO No. 1

Contribución Regional a la Producción de Leche en el Ecuador



Fuente: Proyecto SICA  
Elaboración: Cámara de la Agricultura de la I zona, año 2001

En el cantón, el auge florícola que aunque es rentable en términos económicos y beneficioso a nivel nacional ha sido un golpe para los productores que antes estaban dedicados a la producción agrícola de consumo humano interno y popular, ya que ésta disminuyó en gran proporción y muchas personas prefirieron vender sus tierras y dedicarse a trabajar para estas grandes empresas, sin embargo, también se mantuvieron numerosos grupos de personas que continuaron dedicados a la actividad agrícola, por lo cual el cantón mantiene una alta producción de leche, que ha sido una de las principales fuentes de ingreso económico, especialmente en Pesillo, para todas las familias campesinas dedicadas a esta actividad, reemplazando así la actividad agrícola por la actividad ganadera que es considerada más estable, ya que la leche es el único producto tradicional que ha dado un ingreso relativamente seguro y creciente en los últimos años a los pequeños productores.

En la comunidad de Pesillo ubicada en la parroquia Olmedo, sus páramos han permanecido llenos de ganado, lo que la convierte en una zona ganadera por tradición. Otras actividades a las que también se dedican en menor proporción son la floricultura y la agricultura, además de la crianza de ovejas y la producción porcina como actividades complementarias en las economías familiares.



En Olmedo se puede evidenciar una equitativa distribución de la tierra, las haciendas de esta zona fueron asignadas a algunas cooperativas de agricultores, estas cooperativas parcelaron la superficie disponible y la repartieron entre sus miembros, así el promedio en extensión de parcelas de los ganaderos es de 4 hectáreas por ganadero. La mayoría de los parcelarios están dedicados a la producción de leche y alrededor de un 80% de la extensión de la finca es dedicada a esta actividad.

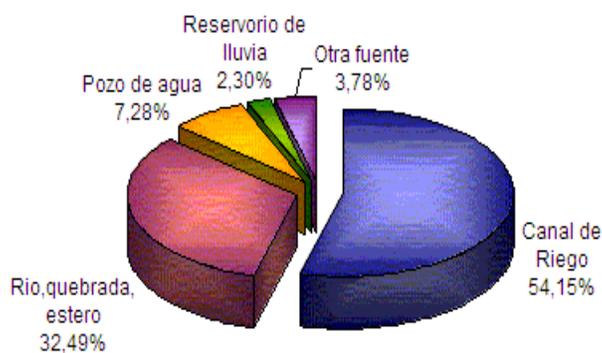
Las condiciones topográficas y meteorológicas de la zona presentan algunas ventajas para el buen desarrollo de la ganadería de leche, la mayoría de los terrenos son planos y la incidencia de vientos es muy baja, convirtiendo a Cayambe en un sector predominantemente lechero, las vías de acceso a las parcelas son de segundo orden, lo que facilita el proceso de transporte de leche, insumos y la comercialización. Otra ventaja es también la forma de manejo aplicada en las diferentes zonas del cantón, en la parroquia Olmedo, las ganaderías hacen constantes esfuerzos por mejorar la producción de leche, invirtiendo recursos en el establecimiento y mejoramiento de pastos, sobrealimento para el ganado, cuidado de la salud del hato lechero, mejoramiento genético, mejora de la infraestructura de riego, etc., denominando a esta forma de manejo, un sistema de **manejo semitecnificado**, a diferencia de otros sectores que lo hacen aún de la manera tradicional.

La ubicación geográfica facilita la actividad ganadera por la disponibilidad del recurso hídrico y la gran afluencia de agua en riachuelos y quebradas adyacentes al nevado Cayambe que es compartido también con la provincia de Imbabura y el cantón Pedro Moncayo, este suministro es distribuido en las diferentes parcelas de cultivos y ganaderías; es decir, los ganaderos de la zona disponen en sus terrenos de una buena dotación de agua natural y también de una mediana infraestructura de riego, que consiste en canales de conducción y sistemas de aspersión, que facilita mucho la optimización del uso del agua y el mejoramiento de pastizales y por ende una buena actividad ganadera.



Como lo indica el gráfico No. 2, las unidades productivas agrícolas, se abastecen de agua en primer lugar, por los canales de riego en un 54.15%, seguido por el 32.49% que lo hacen de los ríos, quebradas o esteros más cercanos, el 7.28% de pozos de agua, el 3.78% otras fuente y el 2.30% de reservorios de lluvias.

**GRAFICO No. 2**  
**FUENTE DEL RIEGO (UPA's)**



Fuente: Proyecto SICA  
Elaboración: Cámara de Agricultura de la primera zona, año 2001

### **1.3. INICIOS DEL CENTRO DE ACOPIO DE LECHE JATARI GUAGRA PESILLO S.A.**

Hasta antes del año 2000 los productores lecheros del cantón Cayambe tuvieron muchos inconvenientes para comercializar el producto, la leche era regateada por los piqueros<sup>3</sup> y las empresas procesadoras de lácteos, los cuales buscaban continuamente pagar el precio más bajo y aunque la producción de leche se mantenía aparentemente constante, los precios eran muy bajos y variables.

En este año el programa gubernamental dirigido por el MAGAP (Ministerio de

---

<sup>3</sup> Término utilizado por los ganadero para los compradores y regateadores del precio de la leche.



Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca), PROMSA (Programa de Modernización de los servicios Agropecuarios) escoge a la Fundación Casa Campesina<sup>4</sup> de este cantón como operador del, es así como la Casa Campesina presenta el programa a todos los productores de leche de diferentes comunidades dedicadas a la actividad ganadera-agrícola para que se beneficien de las capacitaciones y enseñanzas que este proyecto pudiera ofrecerles.

El proyecto se pone en marcha con la implementación de tanques de enfriamiento<sup>5</sup>, lo que dio a los ganaderos la oportunidad de ofrecer a las empresas de lácteos, leche de mejor calidad. Paralelamente estaba iniciando la formación de la asociación de ganaderos de la sierra y oriente, AGSO; que fueron a partir del año 2003 pilares principales para la formación de la RED de enfriamiento de Cayambe<sup>6</sup>, apoyando de esta manera a todas las comunidades productoras de leche para que formen sus respectivos centros de acopio, aportando también con continuas capacitaciones a dichos centros.

Es así como se forma la Red de Enfriamiento de Cayambe que estuvo integrada inicialmente por 5 comunidades de la zona conformada por 250 socios, todos pequeños productores que acopiaban un total de 3.600 litros diarios. Pasado un tiempo se sumaron 12 comunidades más con las que logran asociar a más de 975 pequeños productores que hoy en día consiguen acopiar alrededor de 45.000 litros diarios de leche. Todas estas comunidades son: Chaupi, Pesillo, la Chimba, Paquiestancia, Santo Domingo 1, Cariacu, Puliza, Turucucho, Santo Domingo 2, Moyurco, San Pablo Urco, Olmedo, San Pablito Yahuarlongo, Cajas Jurídica, Juan

---

<sup>4</sup> La Fundación Casa Campesina es una institución que promueve el desarrollo integral sostenible de la población pobre y excluida a través de la gestión de planes, programas, créditos y proyectos con un enfoque de derechos e interculturalidad.

<sup>5</sup> Tanques de enfriamiento: son los contenedores de diferente tamaño que mantiene la leche a la temperatura deseada para su óptima conservación.

<sup>6</sup> La Red de Enfriamiento de Cayambe es una asociación formada por la unión de todos los centros de acopio y enfriamiento de leche del cantón.



Montalvo y San José Altos.

Aunque juntos forman una Red y todos persiguen los mismos objetivos cada uno de estos Centros de Acopio y de enfriamiento distribuidos en los alrededores del cantón Cayambe cuenta con su propia administración y manejo de políticas totalmente independientes el uno del otro.

La comunidad de Pesillo ubicada en la parroquia Olmedo perteneciente al cantón Cayambe, con 82 productores inicia una organización perteneciente a la Red que además consigue vender su producción a la transnacional Nestlé que le compró hasta el año 2005 toda su leche acopiada a un precio aún muy bajo de 0.12 centavos de dólar, a finales de este mismo año comienzan a venderle su producción total a la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente AGSO a través de su empresa “El Ordeño” a un mejor precio de 0.25 centavos por litro de leche.

El “Centro de Acopio de Leche Jatari Guagra<sup>7</sup> Pesillo S.A”, se constituyó legalmente el 24 de mayo del 2005, con 62 socios. Todos los productores de leche se dedican también a la agricultura para el consumo familiar.

Las ventajas son varias al ser miembros de la Red y de igual manera por ser una compañía legalmente constituida, entre ellas se encuentran: estabilidad en la producción, estabilidad de compra, un precio fijo, un mercado permanente para cada uno de los productores, los socios han disfrutado de estabilidad familiar, mejoras en la educación de sus familiares, posibilidad de ahorro y la disponibilidad de servicios básicos y de salud; lograr organizarse fue una de las mejores acciones que han podido alcanzar ya que han conseguido obtener muchas mejoras en su economía familiar y por supuesto han dinamizado la economía.

---

<sup>7</sup> Nombre de la compañía dedicada al almacenamiento de leche. Jatari Guagra es una palabra quechua que significa: “levántate ganado”.



Por las regulaciones gubernamentales y el incremento del precio de la leche que se ha generado en los últimos años, el campesino ganadero se ha visto motivado a mejorar sus procesos de producción, a través de campos bien manejados y fertilizados y en algunos casos el implemento tecnológico aunque en menor proporción.

#### **1.4. SERVICIOS GENERADOS POR LA COMPAÑÍA**

Los principales objetivos que impulsaron a los comuneros de Pesillo a organizarse, era la posibilidad de mejorar su situación socio-económica, persiguiendo este deseo, es que, luego de algunos años de trabajo duro han logrado cumplir con un sueño y su situación continúa mejorando constantemente, ya que la compañía sigue creciendo y generando confianza a sus socios y a más productores de la comunidad.

Su principal objetivo fue mantener el concepto de asociación para lograr mejoras en la comercialización de su producto, hoy en día continúan manteniendo el mismo objetivo pero con el pasar del tiempo se han visto en la necesidad de perseguir otros, como el de llevar a cabo su nuevo proyecto de convertirse en una planta fabricante de productos elaborados a través del incremento de sus inversiones, también el de aprovechar las condiciones laborales para fomentar el turismo comunitario y así mantenerse como una empresa productiva y rentable a largo plazo.

Primero como organización y ahora como compañía constituida, Jatari Guagra desde sus inicios presta algunos servicios a sus afiliados, los mismos que fueron creados por las necesidades internas de todos los socios.

Los servicios que incluye la compañía son: la unidad de comercialización de insumos agrícolas (fertilizantes, semillas, agroquímicos, y venta de productos de consumo animal además de los productos veterinarios y la tienda de abarrotes); la unidad de servicios varios (servicio de asesorías técnicas, asistencia agronómica y veterinaria,



capacitaciones continuas que en algunos casos se subsidian los viajes y viáticos, compra y venta de animales, servicio de inseminación artificial, revisión de equipos de ordeño y equipos para revisión de la calidad de la leche).

La empresa mejora continuamente y ofrece cada vez más variedad y mejor equipamiento de sus tiendas, del mismo modo proveen adelantos de sueldo, pequeños préstamos, créditos permanentes en sus compras, la asistencia de un veterinario las 24 horas del día y el intercambio de conocimientos entre los diferentes productores.

## **1.5. INDICADORES SOCIO-ECONOMICOS**

### **1.5.1. *Estabilidad laboral***

En general la situación económica de los productores de leche cruda de la zona ha mejorado notablemente, cada día cuentan con el apoyo de diferentes organizaciones gubernamentales e incluso privadas que de una u otra manera les proporcionan ayuda, como está sucediendo con el MAGAP, Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), la Asociación de Ganaderos de la Sierra y la Costa (AGSO), la Secretaría del Ganadero, la Casa Campesina (ONG); todas ellas instituciones que proporcionan capacitaciones para reforzar conocimientos, ayuda social a las personas productoras y demás comuneros, regulaciones en el precio, crédito, ayuda con los controles de calidad, etc.

Todos se han beneficiado de la ayuda de estas instituciones y por lo tanto han logrado mejorar la estabilidad económica y generar nuevos empleos ya que la gente del cantón antes del año 2000 estaba migrando hacia la ciudad y en otros casos fuera del país en busca de empleo por la falta de estabilidad y fuentes de trabajo. Pero eso ya ha cambiado y la calidad de vida de las personas ha mejorado, así mismo tienen posibilidad de ahorro el mismo que lo destinan a la inversión en sus fincas; mantienen de esta manera una estabilidad laboral y económica.



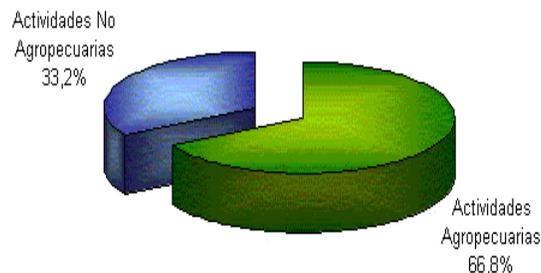
La actividad lechera hoy es una alternativa de trabajo para esta gente que tiene tierras y ganado, los ganaderos y agricultores están regresando a sus tierras o a las tierras de sus padres para dedicarse a esta actividad ya les que resulta más productivo y así ha habido una reducción de la migración.

La agricultura y la ganadería es una herencia cultural, es lo que saben hacer y lo hacen gustosamente, especialmente ahora que conocen que cada vez es más rentable el negocio familiar; sin embargo aunque su situación ha mejorado mucho, faltan todavía algunos temas por mejorar como es el caso de la obtención de créditos a largo plazo con intereses más bajos que les permita invertir en mejores sistemas de riego, salas de ordeño mecánico y la permanencia de un técnico que maneje y controle la producción, pero esta, continúa siendo su constante lucha junto a las instituciones afines.

El gráfico a continuación muestra que los ingresos percibidos por el productor son en un 66.8% por actividades agrícolas y el 33.2% proviene de actividades no relacionadas con el sector.

### **GRAFICO No. 3**

Origen de la mayoría de los Ingresos del Productor



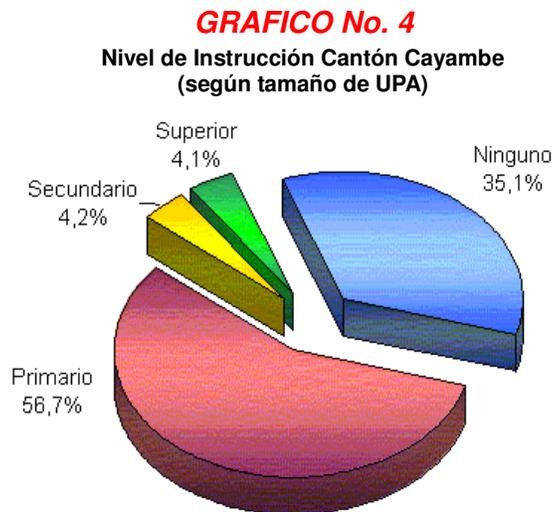
Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 2001  
Elaboración: Cámara de Agricultura de la Primera Zona



### 1.5.2. Niveles de Educación

Por las mejoras obtenidas de la actividad lechera además del aumento de fuentes de trabajo, se han generado más oportunidades para que los niños y jóvenes estudien, los más niños de las familias llegaban a estudiar solo la escuela o colegio, sin embargo ahora ya hay jóvenes universitarios y están saliendo muchos más profesionales que antes, luego de las diferentes formas de organización en las que se han visto inmersos los productores de leche la mayoría está intentando dar a sus hijos buena educación.

Los datos mostrados a continuación fueron tomados del III Censo Nacional Agropecuario realizado en el año 2001 y demuestran que el 56.7% de la población agrícola en el cantón ha efectuado sus estudios primarios, el 35.1% no tiene ninguna educación, el 4.2% ha logrado la educación secundaria y el 4.1% la instrucción superior.



Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 2001  
Elaboración: Cámara de Agricultura de la Primera Zona



### **1.5.3. Servicios básicos**

La comunidad de Pesillo se ha convertido en una unidad productora y contribuyente de ingresos, ha logrado dinamizar el sector al percibir mensualmente ingresos económicos que les ha permitido disponer de los servicios básicos públicos, además de acceder con mucha facilidad a ellos, disponen de los recursos económicos necesarios para adquirirlos, así mismo, sucede con la salud y educación ya que en la comunidad se puede encontrar centros de salud públicos, guarderías para sus niños, ventanillas de pago de servicios (agua, luz y teléfono) sin tener que salir de la parroquia. La canasta básica familiar que es también un derecho, lo incluyen en su vida cotidiana sin ningún inconveniente, se proveen de ello en la tienda de la comunidad o en algunos casos en supermercados que los encuentran en Cayambe.



# **CAPITULO II**

## ***EFFECTIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCION DE LECHE EN EL CANTON CAYAMBE***



## 2. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE ACOPIO Y ENFRIAMIENTO DE LECHE CASO JATARI GUAGRA S.A.

De acuerdo con Fernández, Avella y Fernández (2003:15), un sistema productivo «es el conjunto de características estructurales que configuran el proceso de transformación de una organización. En consecuencia de las decisiones relativas al área de fabricación que se han tomado como consecuencia de explotar ciertas actividades»

Teóricamente, existen diversos sistemas productivos y la elección depende de múltiples aspectos tales como el tamaño de mercado, las estrategias de la empresa, el dinamismo tecnológico, las condiciones agroecológicas, las etapas del ciclo de vida del producto y del proceso, entre otros.

Chiavento (2000), a partir de la teoría administrativa de la producción, establece tres grandes categorías de sistemas de producción:

**a) El sistema de producción por encargo:** es empleado cuando existe una elevada diversificación y un bajo volumen de producción por cada bien generado, se utilizan herramientas manuales y recurso humano especializado, pues cada producto se soporta en el trabajo manual.

**b) El sistema de producción por lote:** es utilizado cuando en la empresa se produce una cantidad limitada de producto denominada lote de producción, se estima para atender un determinado volumen de venta y exige la realización de un plan de producción. En este caso, se utilizan maquinarias y trabajadores calificados.

**c) El sistema de producción continua:** es empleado por las empresas que elaboran un determinado producto que no es objeto de modificaciones durante un largo período de tiempo, los trabajos se ejecutan sin interrupción, el ritmo de producción es acelerado y el sistema de producción se planifica para largos periodos.



Sobre la base de sistemas productivos expuesta es oportuno destacar que en la realidad es difícil encontrar sistemas productivos puros. Lo usual es observar procesos híbridos, es decir, en una misma empresa pueden coexistir diferentes sistemas para las diversas etapas en la producción. Lo importante para el desarrollo de una empresa es establecer la organización del sistema productivo, ya que los procesos de crecimiento están condicionados por la eficiencia con que se administren los recursos disponibles. (*VER ORGANIGRAMA No. 1*)

## **2.1. PROCESO DE RECOLECCIÓN Y TRANSPORTACIÓN DE LECHE CRUDA**

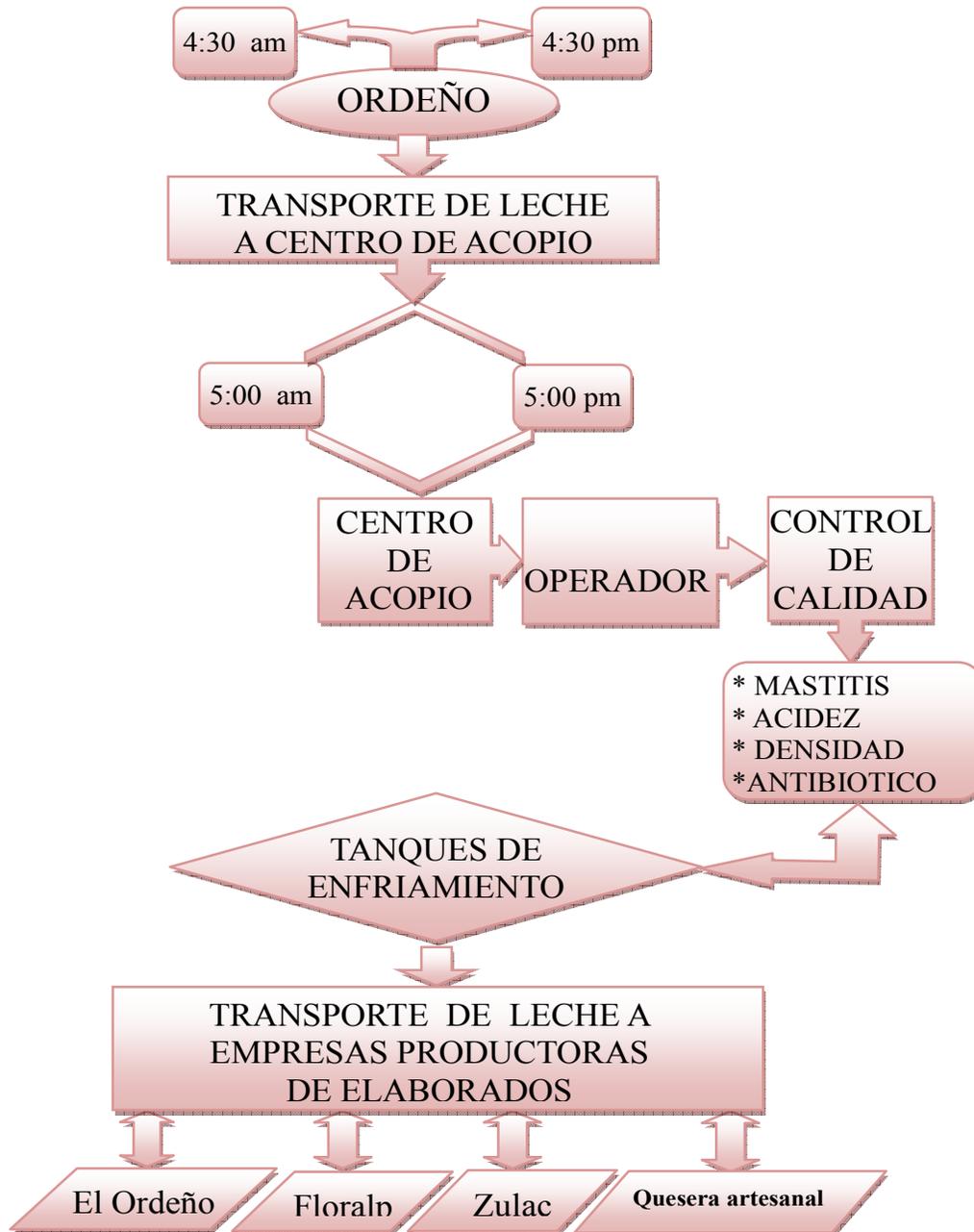
El proceso de recolección de leche comienza desde el amanecer a las 4:30 am con el ordeño de las vacas, luego es extraída y se la entrega a los tanques de enfriamiento en el centro de acopio que la recibe desde las 5:00 am, el mismo horario se maneja en las horas de la tarde. El proceso de ordeño implica, aseo de la ubre de las vacas y de todos los utensilios destinados a esta actividad, el acopio se lo hace en baldes y canecas de aluminio y se la transporta en el menor tiempo posible para evitar la acidificación; el transporte corre por cuenta de cada uno de los productores, los mismos que caminan cargando los baldes a la espalda, a caballo y en bicicleta, sin embargo, también hay otro grupo que lo hace en vehículo; una vez entregada en el centro, se realizan algunas pruebas para ver el estado de la leche, tomando en cuenta los parámetros de calidad. Las pruebas esenciales consisten en, control del peso de la leche (agua en la leche), control de mastitis, manejo de alcohol en sus recipientes y control de acidez, que determina si la leche es pura, limpia y apta para la fabricación de los distintos productos.

Luego del control de calidad, la leche es envasada en los tanques y mantenida ahí hasta la llegada de los respectivos tanqueros de las diferentes empresas compradoras del producto.



**ORGANIGRAMA No. 1**

**PRODUCCION Y TRANSPORTACION DE LECHE**



Fuente: Entrevista con el Gerente General y Receptor de leche  
Elaboración: La autora, 2011



## **2.2. CONDICIONES TÉCNICAS DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE**

### **2.2.1. Aspectos productivos**

Los rendimientos productivos resultan importantes tomando en cuenta que están en relación directa con la evolución del nivel tecnológico de la producción. A nivel nacional se ha mantenido un incremento moderado, entre 1974 y el año 2000, ya que pasaron de 3.9 lt/vaca/día a 4.4 lt/vaca/día; claramente este indicador sugiere que el nivel tecnológico en el país no ha cambiado significativamente<sup>8</sup>.

La producción ganadera en el Ecuador, básicamente continua adoptando el modelo de desarrollo para la agricultura de carácter extensivo, es decir, que para incrementar la producción, el rendimiento permanece constante y se incrementa la cantidad de factores, principalmente pastizales y número de cabezas, más no en un mejoramiento de los rendimientos por unidad de factor, lo cual se evidencia en los bajos rendimientos tanto en producción de leche como en carne.

Sin embargo, en cuanto al rendimiento productivo de la leche se puede decir que entre las diferentes fincas se realizan distintos tipos de manejo pero las mayores diferencias se las encuentra entre las distintas zonas lecheras. Observando básicamente la existencia de dos tipos de manejos en el cantón: el primero, es el manejo tradicional ganadero heredado de los antepasados llamado "manejo tradicional" y el segundo, es la evolución de la ganadería moderna llamado "manejo semitecnificado"; cada zona o productor lechero mantiene alguno de estos tipos de manejo en base a aspectos como las condiciones meteorológicas, económicas, idiosincrasia, tipos de suelos, topografía del terreno, calidad y cantidad de agua de riego disponible y la ubicación geográfica de las fincas.

La diferencia más notable entre los tipos de manejo es la optimización de los recursos y por lo tanto la eficiencia en la producción y rentabilidad.

---

<sup>8</sup> MAGAP (Ministerio de Agricultura y Ganadería)



EL aprovechamiento de recursos que permite optimizar el rendimiento de los factores, se lo logra a través de un mayor implemento tecnológico, que aunque su incorporación ha sido de lento crecimiento ya se está alcanzando una generalización en su uso. La rentabilidad de la producción de leche está determinada por la forma de manejo y la optimización de los recursos que son los determinantes a la hora de demostrar la eficiencia de los ganaderos.

Los ganaderos de toda la zona norte de Cayambe, mantiene una tradición de mejoramiento de pastizales, mejoramiento genético, capacitación, adiestramiento en el manejo de recursos y cuentan con un adecuado recurso hídrico, natural o artificial, lo que ha permitido incrementar la productividad lechera hasta 20 litros diarios por vaca.

Los 143 productores pertenecientes a Jatari Guagra operan con un promedio de 4 vacas por hectárea las mismas que son ordeñadas 2 veces al día, extrayendo entre 7 y 20 litros diarios por vaca, manteniendo una producción permanente durante los 365 días del año, estas cantidades pueden variar según las necesidades financieras del productor, el potencial lechero de la vaca además de los recursos forrajeros disponibles, el mejoramiento genético, mejoramiento de pastizales, capacitación y adiestramiento en el manejo de recursos, la productividad lechera puede incrementarse o disminuirse según el manejo o el manejo que tengan de sus animales.

La producción de la zona está alrededor de los 45.000 litros diarios; su alto rendimiento en la producción es la razón porque las empresas procesadoras de lácteos e instituciones afines han centrado su atención en este sector del cantón y por esto es que los productores se han visto favorecidos con constantes capacitaciones, programas de apoyo y fomento para producción de leche.



### **2.2.2. Manejo reproductivo**

En teoría la optimización del ganado se la encuentra en que una vaca debería tener una cría por año para que sea rentable, por lo tanto se habla de una producción anual sostenida, aunque por razones ajenas a las posibilidades de los productores algunas veces no sucede así, todos los productores se esfuerzan para que los rendimientos sean los antes mencionados. Generalmente, luego de 2 o 3 meses de que pare una vaca se le realiza una nueva inseminación artificial, y es solo en los últimos 2 meses antes de parir nuevamente que se seca a la vaca (no produce leche), o sea, una vaca productora de leche está produciendo durante los 10 meses del año. La vaca tendrá los resultados esperados siempre y cuando, estas se encuentren en buen estado.

### **2.2.3. Aspectos sanitarios**

En cuanto a la sanidad animal, la gran mayoría de productores de la comunidad participan en dos campañas anuales que organiza el gobierno, específicamente, la Comisión Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa (CONEFA) y mantienen un proceso de desparasitación y vitaminización cada tres meses, del mismo modo asisten a cualquier otra campaña eventual. Sin embargo, a nivel país según las estadísticas de la Cámara de Agricultura de la primera zona como lo muestra el gráfico No. 5, el 38% de los ganaderos no desparasitan a sus animales mientras que el 62% si lo hace.



**GRAFICO No. 5**



Fuente: Proyecto SICA  
Elaboración: Cámara de Agricultura de la primera zona, año 2001

#### 2.2.4. Aspectos alimenticios

Se basan en el aprovechamiento de pastos de alta calidad ya que la parte norte de la Sierra (norte de Quito hasta la frontera con Colombia) es la más favorecida en términos de suelos y lluvia; históricamente fue relativamente menos modificada por la intervención humana, por lo cual se dispone de buenos pastos. La alimentación óptima para mantener en buen estado al ganado consiste en realizar mezclas forrajeras que se componen de mínimo 3 especies vegetales llegando hasta 6 especies de uso forrajero.

Las mezclas más usadas son:

- RyeGrass perenne (*Lolium perenne*)
- RyeGrass anual (*Lolium multiflorum*)
- Trébol blanco (*Trifolium repens*)

Las mezclas menos usadas:

- Pasto azul (*Dactylis glomerata*)
- Alfalfa (*Medicago sativa*)
- Trébol rojo (*Trifolium pratense*)



Considerando que cualquiera de estas mezclas pueden ser óptimas al momento de alimentar al ganado, estas siembras de especies vegetales de uso forrajero se las realiza bajo un sistema de "manejo ideal" que consiste en mantener adecuadas condiciones de riego, de fertilización, de carga animal y períodos de descanso determinado de los potreros, que va entre 26 y 30 días.

### **2.2.5. Razas más difundidas**

En la zona, se encuentran, como las razas más difundidas, tres: Holstein americano, Holstein neozelandés y Jersey.

A pesar de que en algunos casos sobre todo por tema de costos y por desconocimiento del comprador se utilizan otras razas como son: Tritón, hersem, pinson, jollem.

Tomando en cuenta las razas más comunes se puede decir que el holstein americano es un animal muy grande y tiene una producción impresionante más no por su calidad en cuanto a sólidos totales (contenido nutricional)<sup>9</sup> pero si en cuanto a cantidad se refiere; sin embargo esta raza está desapareciendo porque no optimiza sus capacidades por sus propios esfuerzos e implica un costo mayor en sobrealimento estableciendo una dependencia al mismo y mayor tiempo para sus dueños; estas mismas razones son las que generan problemas al momento de preñarse, por su baja alimentación.

El holstein neozelandés es un animal grande aunque más pequeño que el americano, este tipo de ganado está dominando por su fácil alimentación sin necesidad de sobrealimento y porque aunque su producción lechera es menor a la del americano su cantidad y calidad son muy buenos, así mismo es un animal muy fuerte y no presenta mayores dificultades al momento de preñarse.

---

<sup>9</sup> Sólidos totales están compuesto por sales minerales, proteína, grasa y lactosa.



Jersey es un animal pequeño pero muy bueno que supera en calidad de sólidos totales a los dos anteriores aunque su producción es menor.

### **2.3. CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN, AGENTES, CANALES Y FRECUENCIA DE VENTAS.**

Las formas de comercialización están estipuladas desde los inicios de Jatari Guagra, en el año 2003 luego del rompimiento de relaciones con la Nestlé empezaron las negociaciones con la AGSO a través de la empresa El Ordeño. En la actualidad continúan comercializando la leche cruda a la misma empresa y se le sumaron Floralp y una pequeña quesera de Pesillo.

La negociación se la realizó directamente entre las empresas compradoras con la Red de enfriamiento manteniendo un precio fijo y estable para todos los centros o compañías dedicadas a esta actividad en la comunidad de Pesillo; al precio determinado de 0.40 centavos de dólar por litro, se le suma un valor por calidad de la leche llegando así hasta los 0.43 centavos en muchos casos luego de haber pasado las pruebas de calidad de la leche.

Las empresas compradoras tienen sus propios tanqueros, los cuales se dirigen diariamente a los respectivos centros de acopio para recogerla y dirigirla hacia sus fábricas, estas empresas realizan también las respectivas pruebas de calidad de la leche de forma regular. La producción total de Jatari Guagra es entregada a cada una de las empresas compradoras de leche, distribuyéndola de este modo: todo el acopio de la mañana que cuenta con unos 2850 litros se destina a El Ordeño y todo el acopio de la tarde que es de unos 2800 litros es para Floralp, tomando en cuenta que la producción es variable aunque de similares cantidades con una variación de 20 a 30 litros diarios.

Las mencionadas empresas están ubicadas en lugares cercanos al cantón; Floralp está ubicada en Ibarra con una sucursal llamada Zulac ubicada en Zuleta, El Ordeño



ubicada en Machachi y la quesería en el cantón Cayambe.

## **2.4. CENTROS DE ACOPIO DE LECHE**

### ***2.4.1. Actividades de los Centros de Acopio***

Los centros de acopio son aquellos que se especializan en el almacenamiento y enfriamiento de leche en grandes tanques además son los que buscan a los compradores óptimos. En el caso de la primera actividad las tareas son: la recepción de la leche de los productores, la inspección de la leche recibida, la cuantificación y el registro del volumen de leche, además del enfriamiento y almacenamiento desde sus tanques hasta que es retirada por los tanqueros de las empresas compradoras.

Por otro lado, los Centros de acopio asumen la responsabilidad de la coordinación entre proveedor y comprador, así mismo tiene la responsabilidad de entregar calidad en la leche proveniente de los diferentes predios, se encargan también de asignar y manejar recursos para mejorar la infraestructura, coordinan las capacitaciones respectivas según la necesidad inmediata, buscan nuevas oportunidades de asociarse con otros organismos, realizan nuevas inversiones y además realizan los pagos por la compra de leche a sus proveedores como también los cobros por la venta a las diferentes empresas.

### ***2.4.2. Objetivos de los Centros de Acopio***

Según HEIMLICH y CARRILLO (1995) existen dos objetivos principales para un centro de acopio, el primero pretende resolver problemas logísticos para que la leche de comunidades de pequeños productores esté disponible en calidad y cantidad, y el segundo objetivo es la labor de coordinación y gestión que debe realizar el Centro de acopio para que el grupo de productores sea un oferente de leche activo y técnicamente responsable.



El centro de acopio Jatari Guagra, persigue exactamente estos objetivos principales que son encargarse del proceso de comercialización de la leche y al mismo tiempo han conseguido el desarrollo integral de sus socios, mejorando su situación socio-económica y permaneciendo activos en el sector lechero. Todo esto lo han conseguido a través de las negociaciones que el centro de acopio ha realizado con las industrias productoras de elaborados lácteos con quienes han mantenido sus convenios en forma indefinida asegurando así que su producto sea comprado a un precio justo y con incentivos sobre la calidad del producto.

Por lo tanto, las constantes capacitaciones a los socios y proveedores han favorecido en la consecución de sus objetivos.

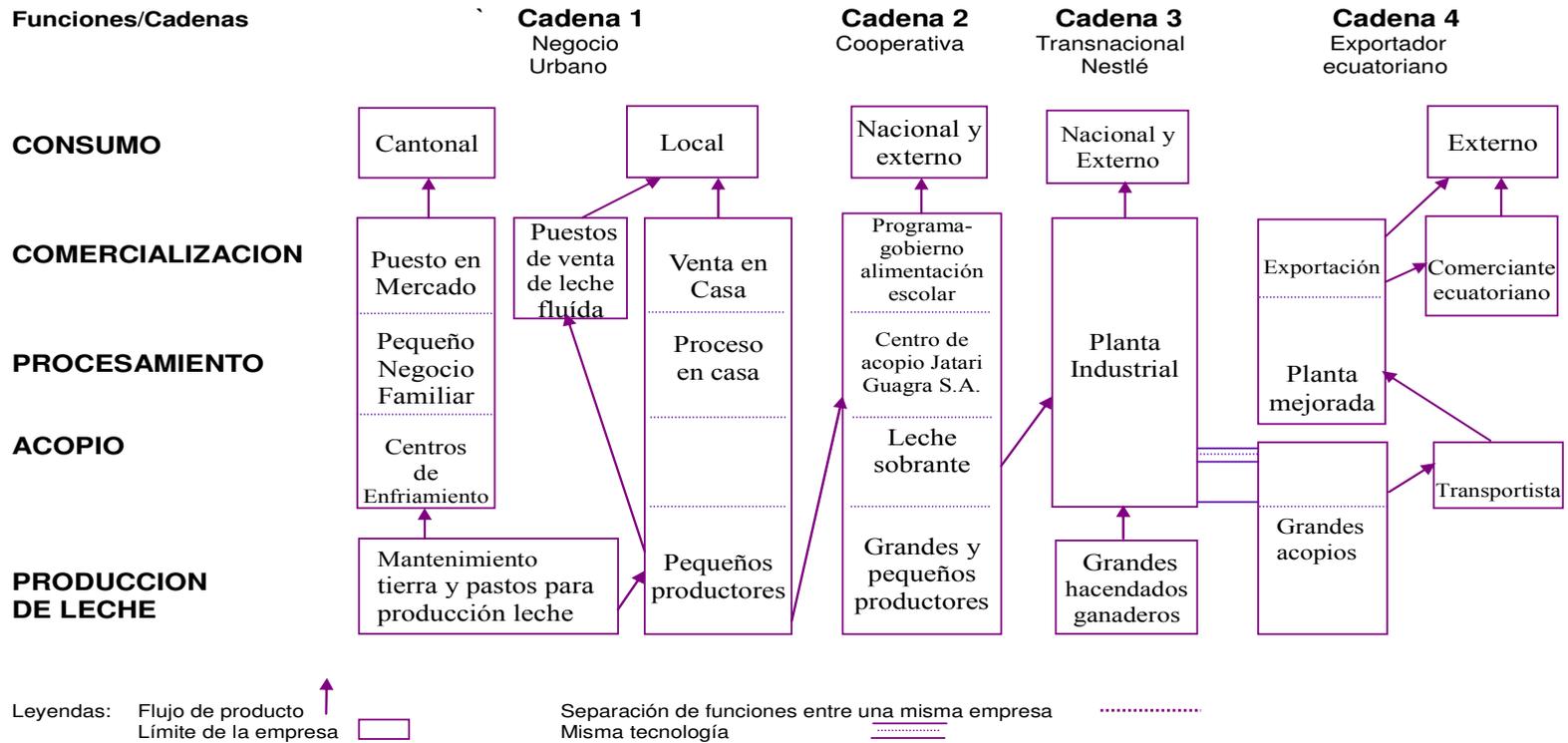
#### ***2.4.3. Gestión de los Centros de Acopios Lecheros***

La gestión empresarial que Jatari Guagra realiza se encarga de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la compañía como un todo y en cada una de sus diferentes áreas funcionales. Los temas a los que mayor atención prestan son formas de financiamiento, métodos de producción de leche, cumplimiento de exigencias de calidad y la comercialización de su producto; complementando estas actividades con charlas y capacitaciones.



2.5. CADENAS ALTERNATIVAS DE PRODUCCIÓN LÁCTEA, CASO ESPECÍFICO JATARI GUAGRA S.A.

**GRAFICO No. 6 Mapa básico de las cadenas alternativas en el sector lácteo**



Fuente: Adaptado de Cadenas de Valor de Nicaragua  
Elaboración: De la autora



### **2.5.1. Estudio y selección de las cadenas adecuadas**

**Cadena 1. Negocios urbanos de microempresas.**- El proceso empieza con el mantenimiento de la tierra y el cuidado de los pastos para la crianza del ganado productor, seguido por el acopio de la leche que se lo hace en los tanques de enfriamiento de Jatari Guagra.

Existen algunas pequeñas empresas dedicadas a esta actividad que operan a lo largo de todo el cantón de Cayambe y compran la leche a productores independientes y de los centros de acopio organizados para luego procesarla en distintas variedades de productos lácteos como el yogurt, queso de hoja, queso fresco, crema de leche, dulce de leche, mantequillas y leche, y su principal destino es la población cayambeña y algunas de estas pequeñas empresas a través de grandes supermercados lo destinan también a todo el país. La presencia de mujeres en estos procesos de recolección, producción y comercialización de estos productos es muy importante.

**Cadena 2. Cooperativas y Compañías (Centros de Acopios).**- Todos los productores grandes y pequeños persiguiendo los mismos objetivos se han unido en la recolección y acopio de leche y han formado distintos tipos de organizaciones, esta leche acopiada es repartida por estas organizaciones a diferentes compradores, como plantas industriales y procesadoras de productos lácteos elaborados, empresas elaboradoras de queso, y todo el sobrante acopiado es entregado también al gobierno que la utiliza para desayunos escolares, el resto de la leche es utilizada para el mercado local, consumo personal y alimentación de los terneros.

La presencia de las mujeres se la observa en la producción de leche y en la fase del procesamiento en tareas de empaque, laboratorio, de control de calidad, administración y servicio en las empresas, cooperativas o compañías dedicadas a esta actividad.

En el caso específico de Jatari Guagra donde se cuenta con 143 proveedores de



leche, 67 son mujeres, representando así el 47.18% del total de productores lecheros.

**Cadena 3:** Industria Transnacional Nestlé (ECUAJUGOS SA).- Empresa que tiene toda una red de acopio a nivel nacional para comprar leche a productores individuales y a cooperativas. Los productos que Ecuajugos ofrece son la industrialización de leche, productos y subproductos derivados de la misma, tales como: leche en polvo, leche larga vida, leche pasteurizada y leche agria, crema de leche, leche saborizada, y alimentos procesados. Estos productos son distribuidos tanto a nivel nacional como internacional.

Su distribución se la realiza en camiones a los diferentes supermercados más grandes del país así como a pequeñas tiendas del barrio. También producen en las plantas que tienen implementadas en otros países una gran variedad de productos elaborados o industrializados que los importan al Ecuador para de este modo satisfacer la demanda nacional con una amplia gama de productos.

**Cadena 4.** Pequeñas queseras ubicadas en las comunidades alejadas del centro del cantón.- Son queseras artesanales que procesan en su propia finca queso criollo o indio y lo venden informalmente en restaurantes, casas o en puestos de los mercados existentes en la ciudad, unas 3 veces a la semana. Así mismo venden leche líquida a los consumidores urbanos. Aquí también participan las mujeres en la elaboración del queso como en la venta directa de la leche pura y el queso casero.

## **2.5.2. Características de los eslabones de estas cadenas**

### **2.5.2.1. Primer eslabón: La producción lechera**

Las zonas lecheras en el ámbito nacional.- Según datos del último censo del año 2000, la producción lechera se ha concentrado en la región interandina donde se encuentran los más grandes hatos lecheros con un porcentaje de 73% de la



producción nacional y aproximadamente un 19% representa la producción lechera de la Costa y un 8% representa la producción del Oriente e Insular<sup>10</sup>.

Las regiones de la Costa y del Oriente producen principalmente ganado de carne y de doble propósito, mientras que el ganado lechero se encuentra mayormente en la Sierra, principalmente en los valles fértiles entre Riobamba y la frontera con Colombia.

La disponibilidad de leche cruda en el país es alrededor de 3.5 a 4.5 millones de litros por día, siendo el 75% de la producción bruta destinada al consumo humano y a la industrialización, el resto se lo emplea en la alimentación a los terneros y autoconsumo familiar. La leche fluida disponible se destina en un 25% para elaboración industrial (19% leche pasteurizada y 6% para elaborados lácteos), 75% entre consumo y utilización de leche cruda (39 % en consumo humano directo y 35% para industrias caseras de quesos frescos), y aproximadamente un 1% se comercia con Colombia en la frontera.

La producción de leche revela un alto porcentaje de 72.8% en la región sierra y del grupo de provincias de la sierra, la que mayor aporta a la producción de leche es la provincia de Pichincha con 20.44%, manteniéndose la sierra como la de mayor especialización en la producción de leche a nivel de finca, según lo expuesto por el MAGAP.

El gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), Juan Pablo Grijalva, señala que el sector genera trabajo directo a más de 1'500.000 ecuatorianos y que la producción nacional es de 3'525.027 litros diarios, para el consumo nacional.

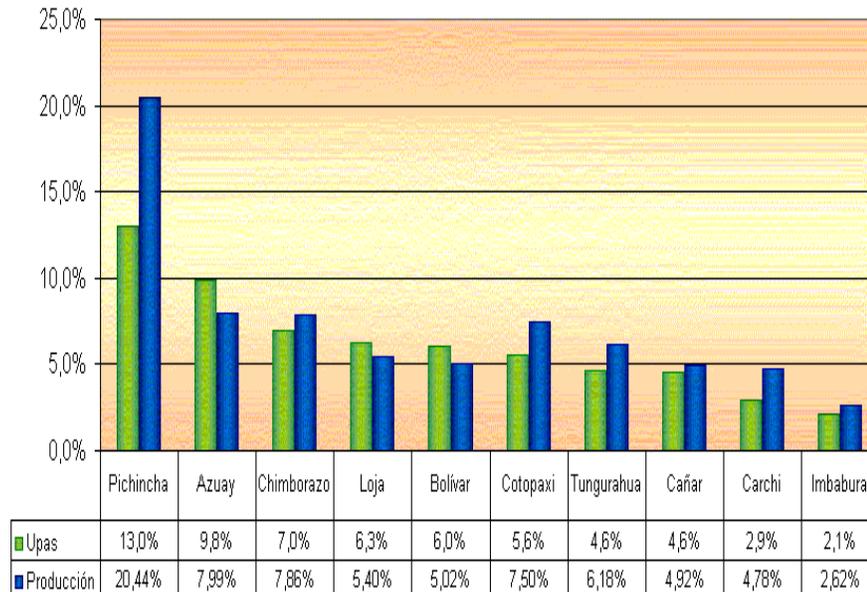
---

<sup>10</sup> Banco Central del Ecuador, encuestas de Coyuntura, año 2000



**GRAFICO No. 7**

Upas Productoras de Leche en el Total Nacional  
Región Sierra



Fuente: Proyecto SICA  
Elaboración: Cámara de Agricultura de la primera zona, año 2001

Por otro lado, es importante mencionar que la calidad del producto debe quedar establecido en función de su elaboración, siendo de gran importancia la implementación de sistemas de gestión de calidad de producción en toda la cadena para cumplir con: métodos de tecnología de punta, procesos organizados de elaboración, capacidad técnica humana bien entrenada y medidas adecuadas de higiene. Por lo tanto, si se cumplen los requerimientos antes citados los registros y normas sanitarios serán parámetros que aporten a una comercialización con precios justos para los productores.

Actualmente, el país tiene sistemas de calificación de la leche que controlan su calidad y penalizan cuando no la tiene, o premian cuando si cumplen con estos controles, situación que marca una influencia sobre el total de los ingresos económicos y financieros de la empresa o de sus productores.



### **2.5.2.2. Segundo eslabón: Procesamiento de productos lácteos**

De acuerdo al último levantamiento de información sobre plantas de producción de productos derivados de leche realizados por el MAGAP correspondiente a 1998, las plantas de procesamiento de leche y la capacidad industrial son alrededor de 25 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales.

De estas Industrias el 90% se encuentran ubicadas en el callejón interandino con una fuerte concentración en las provincias del centro norte de la sierra (Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Carchi) y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción.

Durante el último quinquenio, y gracias al proceso de liberalización económica y apertura comercial, se han establecido otras Empresas como PARMALAT CEDI, INDUSTRIAS LACTEAS TONY, CHIVERIAS, ALPINA, REY LECHE, y la Planta Pulverizadora de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), implementada durante el año 2002.

En la actualidad alrededor del 90% de las industrias procesadora de lácteos ubicadas en la Sierra se dedican, principalmente, a la producción de leche pasteurizada, quesos y crema de leche, ocupando un segundo plano los otros derivados lácteos. Las industrias lácteas más grandes en el país son seis señalándolas según su producción diaria de leche por provincias, así:

- **En la Sierra:**
  - Nestlé - DPA con una producción de alrededor de 300.000 litros
  - Andina con 110.000 litros
  - Nutrileche con 140.000 a 160.000 litros
  - Pasteurizadora Quito con 160.000 a 180.000 litros



- **En la Costa:**

Rey leche y Tony con producciones similares de entre 160.000 a 180.000 litros.

En la producción láctea se observan tres niveles de procesamiento: el artesanal, pre-industrial e industrial. A cada nivel le corresponde un tipo particular de negocios:

- *La pequeña quesera artesanal* de tipo familiar suele contratar mano de obra, y abastecen tanto al mercado local como a los mercados de los alrededores del cantón y en algunos casos incluso se puede disponer de estos productos en las ciudades más cercanas.
- *Las plantas semi industriales o compañías formadas*, cuentan con equipos pasteurizadores e instrumental de acero inoxidable, y son especializadas en la fabricación de productos lácteos diversos (queso fresco, queso mozzarella, yogurt, leche pasteurizada, dulce y crema de leche).

Algunas de estas combinan la venta de leche pasteurizada y otros productos a importantes supermercados quienes comercializan a nivel nacional sus productos, así mismo mantienen su distribución local. A nivel nacional tenemos: El Ranchito, Lácteos Tanicuchi, Ecuacac, La Finca y en el cantón tenemos Lácteos San Luis.

Las grandes empresas como Nestlé (Ecuajugos), Dulac's, Floralp S.A., Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño S.A., tienen o han suscrito convenios comerciales con el cantón Cayambe, y ofrecen los mismos productos como la leche pasteurizada, quesos, yogures, mantequillas, dulces y crema de leche además de leche en polvo. Están también otras grandes empresas ubicadas a nivel nacional como son Andina, Nutrileche, Rey leche, Pasteurizadora Quito, y Tony y Yogurt.

El gobierno ha impulsado notablemente el consumo de leche con sus programas sociales de alimentación como: (desayuno escolar, papillas, galletas y coladas)



además de su esfuerzo por controlar el contrabando de este producto.

**a) *Desarrollo de destrezas en la esfera productiva de los lácteos***

En todos los casos las destrezas en el proceso productivo han sido aprendidas sobre la marcha, o sea, se aprende haciendo, y han ido mejorando con la práctica y la capacitación informal. La mayor parte de hombres y mujeres se entrenan en el oficio desde su niñez, sea esto en el proceso de recolección de leche y también en el proceso de productos terminados como quesos o yogures a nivel artesanal, sus conocimientos han sido empíricos.

Son muy pocos los que realizan algún curso de formación para iniciar su conocimiento sin embargo, algunos si realizan capacitaciones para mejorar la calidad del producto y para aprender a elaborar diferentes variedades de productos.

Las pequeñas o medianas empresas no suelen invertir en capacitación para sus trabajadores, pero las sociedades o compañías organizadas con la comunidad disponen de capacitaciones técnicas para sus socios o integrantes de la misma.

Solamente las grandes empresas se manejan a través de procedimientos específicos y avanzada tecnología para el desarrollo de elaborados lácteos así como también tienen la capacidad de ofrecer una variada gama de productos.

**b) *Productos y actividades desarrolladas por otros productores afines.***

En el cantón todas las empresas elaboradoras de productos lácteos son pequeñas industrias y en algunos casos productoras totalmente artesanales, las primeras en su mayoría producen quesos, yogures, crema de leche y leche cruda o pasteurizada; las segundas solamente realizan quesos y venden leche cruda; estas empresas compran la materia prima a las zonas productoras de leche, y venden sus productos en sus propios locales ubicados en sus fábricas, en pequeñas tiendas, puestos de mercados y algunas veces a domicilio.



Aunque muchas sociedades organizadas tienen como parte de sus objetivos construir su propia planta industrial formando asociaciones o alianzas estratégicas, ninguna asociación de la zona ha conseguido todavía consolidar su idea y continúan siendo solamente productoras y acopiadoras de leche, como es el caso de toda la Red de enfriamiento Cayambe a la que pertenece Jatari Guagra.

Sus principales obstáculos son la falta de apoyo por parte de sus integrantes, falta de conocimiento en temas de inversiones y planificación, pero sobretodo la falta de financiamiento para realizar estas grandes inversiones.

### ***2.5.2.3. Características del tercer eslabón: El comercio de los productos lácteos***

La comercialización de los productos lácteos se organiza de diferentes formas y se distinguen según el origen y destino del producto, el tipo de actor que interviene y el tipo de producto. Estas formas son:

#### **a) Productores de leche fluida**

Los principales actores son los productores de leche, donde se encuentran los organizados y los informales; los primeros venden la leche a empresas o industrias grandes que producen elaborados lácteos, manteniendo precios fijos y estabilidad de mercado y los segundos la venden en mercados o puestos y a domicilio. Toda esta leche sale de las fincas de los alrededores del cantón, para los productores informales los inconvenientes son mayores ya que no siempre logran venderla además de que el consumo de leche cruda ha sido reemplazado en su mayoría por leche pasteurizada pero pequeños grupos compran aún esta leche para restaurantes, elaboración de quesos artesanales y para algunas familias.

Los productores organizados son proveedores del producto y sus compradores los intermediarios, en algunas ocasiones pertenecen directamente a plantas



procesadoras y pasteurizadoras.

**b) Comerciantes de productos elaborados, pequeña industria**

Se trata de pequeñas y medianas empresas que elaboran productos lácteos y los comercializan directamente en sus locales ubicados en las mismas fábricas, grandes restaurantes, cafeterías locales y en algunos casos algunas marcas han logrado incursionar en los supermercados más conocidos del país; estas ventas las realizan en masa y resulta muy conveniente para las pocas empresas pequeñas y medianas que han conquistado estos mercados.

**c) La intermediación de micro negocios lácteos de tradición popular**

En este grupo se encuentran una cantidad importante de micro negocios informales que hacen queso de hoja, producto tradicional de Cayambe que es de consumo popular y se lo vende en todos los negocios de consumo de alimentos como restaurantes, bares-cafeterías, pequeñas heladerías y todas las tiendas y puestos vendedores de bizcochos que están ubicados en muchos casos en los alrededores del parque central y de la iglesia, así mismo encontramos estos puestos en la carretera principal. Se puede decir también que la venta de este queso está estrechamente vinculada con la venta de dulce de leche, el chocolate caliente y los famosos bizcochos cayambeños que se realizan también en otras empresas de la localidad.



# **CAPITULO III**

## **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y ESTRATÉGICO FODA**



### 3. ANALISIS FODA

**3.1. ANÁLISIS DE ACTORES.-** Se convoca a todos los socios de la compañía Jatari Guagra para la construcción de la matriz análisis de actores; ellos están conformados por los trabajadores, junta directiva y proveedores de leche asociados a la compañía.

Al inicio de la investigación se encontraban 62 socios; durante los meses consiguientes hasta la actualidad se han unido 36 nuevos socios resultando así un total de 98 socios registrados legalmente.

Los asistentes a la convocatoria fueron un total de 78 personas las mismas que fueron entrevistadas, dichas encuestas han sido las valoradas para la determinación del análisis FODA.

La elaboración de la matriz de actores incluye información sobre los involucrados, con sus capacidades, conflictos, problemas, responsabilidades e intereses en el objetivo.

**3.2. FODA.-** Esta es una herramienta analítica que permite conocer tanto los factores externos e internos de la empresa y de esta manera determinar con que fuerzas cuenta JATARI GUAGRA y que es lo que debe afrontar; cuyo análisis organizacional será determinado con los actores que conforman la compañía que en este caso específico son los 98 socios de la empresa.

El análisis interno estará determinado mediante la identificación de las fortalezas que son las fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa y las debilidades en cambio, que son las fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

En relación con lo mencionado una vez socializado el objetivo del diagnóstico se



obtiene el apoyo del administrador de JATARI GUAGRA, el Sr. Gonzalo Ramírez y el respectivo directorio, para ser aplicada la matriz FODA a cada uno de los socios de la compañía.

Dentro de la metodología aplicada, la encuesta a llenarse por cada uno de los miembros del centro de acopio no consta del nombre de los socios para que el análisis sea más real y objetivo. (VER ANEXO No. 1)

Algunos de los eventos que suceden en la compañía son totalmente externos, es decir, no se las puede modificar por las decisiones de la organización (amenazas y oportunidades), mientras que las otras son internas y tienen una relación directa con las decisiones políticas internas de la compañía (fortalezas y debilidades).

**Cuadro No. 1**  
**Matriz de Análisis FODA.**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Potencialidades	Riesgos
<b>Debilidades</b>	Desafíos	Limitaciones

Fuente: MUCHNICK (1999).  
Elaboración: La autora

Valoración de proposiciones realizadas en taller de generación de consenso.

### ESCALA DE VALORACIÓN

<b>Ponderación</b>	<b>Relevancia</b>
<b>5</b> Muy alta	Alta relevancia
<b>4</b> Alta	Relevante
<b>3</b> Medio	Relevancia intermedia
<b>2</b> Bajo	Poco relevante
<b>1</b> Muy bajo	Muy Poco relevante



Las proposiciones fueron valoradas por parte de los directivos, socios y profesionales, utilizando una escala establecida en la lista arriba mencionada, a través de un formulario elaborado para evaluarlas en forma individual. (*VER ANEXO No. 2*)

**3.2.1. Fortalezas de la compañía.-** Están representadas por todas las capacidades que tiene Jatari Guagra internamente para desarrollar cada una de sus actividades.

Con respecto a sus fortalezas, se tomaron en cuenta las que obtuvieron mayor consenso, es decir, las que tuvieron una calificación con frecuencias de 5 y 4 consideradas las más altas (muy alta y alta), cuando el porcentaje superaba el 50% de los participantes, que fueron 78 en total. (*VER ANEXO No. 2*).

A continuación se detalla como las principales fortalezas de la organización Jatari Guagra Pesillo S.A. de forma descendente en relación al nivel de consenso.

- Sentirse orgullosos, confiados, agradecidos y sobre todo muy comprometidos se obtuvo como la más importante fortaleza con un 79.49%, ya que es para los socios una satisfacción y sobretodo han vivido día a día el crecimiento personal y económico que la compañía les brinda, y esta puede contar con el apoyo total de sus miembros.
- Mantener un mercado para la leche con el 78.21%, es de gran consideración para Jatari Guagra, porque tienen la seguridad de que su leche es comercializada y pagada oportunamente, lo que les permite recibir un ingreso fijo que les faculta a mantener un bajo nivel de deuda y su bienestar familiar y laboral.
- Facilita la compra de insumos agrícolas como fertilizantes, semillas, etc., con el 75.64% se demuestra que esa apertura que la compañía da a sus socios les favorece en su actividad ya que al momento de pagar sus



adquisiciones lo pueden hacer a crédito y/o a cómodas cuotas además, de que los precios son beneficiosos.

- La organización tiene una buena directiva, los socios se sienten bien dirigidos y confían plenamente en el buen funcionamiento y desarrollo de la compañía al asignar un 66.67 % a esta proposición.
- Las asesorías de apoyo técnico con un 64.10%, les ha significado mejoras en la producción, reproducción y la calidad del producto ya que son continuas para las áreas administrativas, financieras y técnicas de la compañía y esto les prepara ante nuevos retos que se le presentan a las diferentes áreas de trabajo.
- Intercambio de conocimientos y experiencias personales obtuvo un 61.54% del total de participantes porque el aporte de prácticas empíricas ha ayudado a solucionar inconvenientes que se les presentan a los diferentes socios como por ejemplo la combinación de pasto utilizada en las diferentes estaciones del año, como manejar adecuadamente la producción de leche, intercambian información sobre la última capacitación internacional que obtuvieron a la que no pudieron asistir todos, el fertilizante que mejor les está funcionando, etc., lo que revela un alto grado de integración y compañerismo entre los socios.
- Mejores precios por calidad y volumen 58.97%, la probabilidad de recibir un mejor precio por la calidad y volumen de la leche les estimula al momento de realizar su trabajo y ponen énfasis en las medidas de higiene y acuerdan que es necesario el control de calidad ya que cada punto de diferencia en la calidad significa monetariamente un ingreso más.
- Motivación permanente por parte de la compañía hacia sus socios 52.58%, este ítem es muy valorado por los miembros de la empresa por la



preocupación existente por parte de los directivos para realizar cambios y mejoras a nivel profesional, personal, laboral, etc., además de las actividades sociales que realizan.

- Adecuado control de los equipos técnicos de modo que sean utilizados de la manera más eficiente y cumpliendo algunas normas de limpieza y esterilización que son necesarias al momento de acopiar la leche y también el apropiado control técnico del producto.

El cuadro a continuación detalla los porcentajes tabulados según la frecuencia escogida por los socios de la compañía Jatari Guagra S.A, para cada una de las fortalezas identificadas en la entrevista.

**Cuadro No. 2**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>TOTAL %</b>
<i>Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización</i>	<b>79.49</b>
<i>Me permite mantenerme en el mercado de leche</i>	<b>78.21</b>
<i>Facilita la compra de insumos agrícolas (fertilizantes, semillas)</i>	<b>75.64</b>
<i>Confianza al pertenecer a esta organización</i>	<b>74.36</b>
<i>Compromiso con la organización</i>	<b>73.08</b>
<i>La organización tiene una buena directiva</i>	<b>66.67</b>
<i>Permanentes asesorías de apoyo</i>	<b>64.10</b>
<i>Aporto mis conocimientos y experiencias</i>	<b>61.54</b>
<i>Mejores precios por calidad y volumen</i>	<b>58.97</b>
<i>Constante motivación desde la organización para los socios</i>	<b>53.85</b>
<i>Adecuado control sobre el equipo técnico</i>	<b>52.56</b>

Fuente: Entrevistas realizadas a socios de Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011

Algunas fortalezas analizadas durante las entrevistas que no se registraron en las



mismas, pero se las consideró muy importante detallarlas.

- Realizar una buena gestión en cuanto a las relaciones comerciales con las organizaciones relacionadas con esta actividad y las entidades con las que trabaja todo el tiempo, además, disponer de un sistema contable adecuado.
- De igual forma, se consideraron fortalezas importantes tener un bajo nivel de deudas y el asociarse con otras organizaciones para promover actividades relacionadas a la actividad o realizar negocios en conjunto.

**3.2.2. Oportunidades de la compañía.-** Detallan todos los factores exógenos, independientes del control de la compañía, que condicionan su desempeño, teniendo en cuenta que no son estáticas ni definitivas.

Detallando el cuadro No. 3 se encontró del total de entrevistados (78) las siguientes oportunidades observadas como importantes por los participantes entrevistados en los talleres.

- Participación permanente y comprometida de los socios, el 76.92% de los socios se sienten muy agradecidos y comprometidos con la organización, por lo tanto, su participación es permanente y activa al ofrecer su tiempo, trabajo y cooperación en las diferentes actividades, la compañía puede contar con su total apoyo.
- El desarrollo de otros negocios para la sociedad implica, un 75.64% de participantes que declararon como una oportunidad, la propuesta a largo plazo de construir ordeños mecánicos y la explotación del turismo comunitario dentro de los predios de propiedad de la compañía.
- Inversiones basadas en el capital aportado (acciones), el 74.36%



determina la importancia de esta oportunidad, ya que estas acciones se las ha utilizado, en solventar las necesidades primarias de la compañía, en pequeñas inversiones y para contribuir al abastecimiento de sus almacenes.

- Facilidad para postular a préstamos o créditos con cómodas tasas de interés y facilidades de pagos, 70.51% de importancia se le atribuye a esta proposición y se la considera desde dos puntos de vista: el primero, son las facilidades que tienen los socios en la compañía para solicitar pequeños créditos y el segundo, se refiere a la oportunidad que le brindan las entidades bancarias y la Casa Campesina para obtener préstamos con cómodas tasas de interés, el sector agrícola-lácteo, sea como productor independiente u organizado, actualmente posee la facilidad de obtener préstamos sin mayores contratiempos; es gracias a estos créditos que han logrado hacer algunas adquisiciones para la compañía, entre ellas esta, un predio y ganado que tiene como finalidad aumentar la producción de leche y de este modo, seguir incrementando su rentabilidad para invertirla en la construcción de sus propias oficinas, tal situación muestra un desarrollo de la empresa en el mediano y largo plazo.
  
- Capacitaciones, talleres o cursos para socios, dirigentes y administrativos, se estimó en 69.23%, lo que significa que valoran la constante participación en las capacitaciones persiguiendo el mejoramiento y desarrollo de las actividades que realiza Jatari Guagra en el aspecto técnico, comercial, productivo y administrativo, estas capacitaciones son dictadas por algunos organismos gubernamentales, privados, otros sin fines de lucro e incluso por los mismos compradores de leche y entre ellos están: el MAGAP, AGSO, El ORDEÑO y la Casa Campesina.
  
- Comparadores Potenciales a largo plazo, generó un 66.67% de aceptación, los socios conocen la importancia de mantener un comprador



satisfecho, por esto se han esforzado en mantener excelentes relaciones de negocios con sus compradores potenciales, asegurando, un mercado confiable y estable a largo plazo; razón por lo cual, trabajan continuamente en el control de calidad de la leche, cumpliendo siempre con los estándares exigidos por sus compradores y por el mercado en general.

- Mejorar su calidad de vida, consensuado con un 65.38%, porque se ha visto el progreso en comparación de años anteriores a la organización, esta mejora en su calidad de vida les ha posibilitado acceder a todos los servicios básicos, la salud, y la educación. En la actualidad, muchos familiares de los socios ya han tenido la posibilidad de ir a las universidades y los hijos pequeños están asistiendo todos a las escuelas. Otra muestra, es el incremento de animales en sus fincas y por ende el aumento en la producción.
- Relación con diferentes organismos del Estado, registra un 62.82%, se ha manejado un ambiente amistoso y de coordinación entre estas entidades en los últimos años, han promovido cada vez mas estas relaciones, a través del apoyo de programas como "desayunos escolares", para el que compran todo el sobrante de leche que puedan tener los centros de acopio de la zona, incluyendo a la compañía Jatari Guagra, así mismo los programas de "sanidad animal (tuberculosis, brucelosis)" ejecutados a lo largo de todo el país. Todo esto impulsado por el gobierno ecuatoriano.
- Relación con otros organismos no gubernamentales, el 58.97% acredita estas buenas relaciones, como, la existente con la Red de Enfriamiento a la que están suscritos todos los centros de acopio del cantón, así mismo, con la Casa Campesina, que usualmente está aportando su ayuda para el desarrollo de la compañía y no podía faltar la relación existente entre los diferentes centros de acopio. Con el propósito concreto de obtener la



mayor cantidad de beneficios.

- Disponibilidad de servicios técnicos, el 57.69% de los socios, consideran una oportunidad, el adecuado mantenimiento y oportuno seguimiento de las herramientas necesarias para conservar el estado y la calidad de su producto, similar trato se le da al buen funcionamiento de los equipos y al personal designado a la hora de hacer controles de calidad, peso y volumen de leche.
- Relación interna y externa, el 51.28%, describe el nivel de importancia de la solidaridad que se promueve desde el interior de la organización, la finalidad, lograr la adecuada relación entre los socios, junta directiva, empleados y demás miembros pertenecientes a la compañía, del mismo modo lo realizan con el mercado en general, buscando posibles caminos para nuevas asociaciones.
- Empezar otros negocios alternativos ha registrado un 47.44% de entrevistados, con puntajes de 5 y 4 (muy alto y alto), sin embargo un 28.21% le da una aceptación (media) a esta proposición, como una oportunidad en función del bienestar de la compañía, esta propuesta ha persistido entre sus planes de largo plazo, ya que la oportunidad existe y la compañía está estudiando posibles negocios alternativos por el bienestar general.

Todo lo anteriormente mencionado se lo puede constatar en *el (ANEXO No. 2)*.

**Cuadro No. 3**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>TOTAL %</b>
<i>Disposición del tiempo, trabajo y cooperación de socios</i>	<b>76.92</b>
<i>Desarrollo de negocios alternativos para la sociedad</i>	<b>75.64</b>
<i>Inversiones realizadas con la aportación de capital (acciones)</i>	<b>74.36</b>
<i>Préstamos o créditos con cómodas tasas de interés</i>	<b>70.51</b>
<i>Permanentes capacitaciones, talleres o cursos para la sociedad</i>	<b>69.23</b>
<i>Compradores potenciales a largo plazo (comprador satisfecho)</i>	<b>66.67</b>
<i>Mejora substancial en la calidad de vida</i>	<b>65.38</b>
<i>Relación con diferentes organismos del Estado.</i>	<b>62.82</b>
<i>Relación con otros organismos no gubernamentales.</i>	<b>58.97</b>
<i>Promover las buenas relaciones internas y externas</i>	<b>51.28</b>
<i>Estudios de otros negocios en bienestar de la compañía</i>	<b>47.44</b>

Fuente: Entrevistas realizadas a socios de Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011

Otras oportunidades a considerar, fueron registradas durante las entrevistas, que a pesar de no haber sido incluidas en las encuestas se las puntualiza a continuación:

- Asociarse con otras organizaciones.
- Estar informados, a través de los asesores o profesionales, de todas las redes de ayuda social o gubernamental existentes.
- Asistir a todo evento de capacitación, administración, gestión, etc., que se realice.
- Disponer de profesionales a tiempo completo en el trabajo de campo (pasantías de las carreras agropecuarias-Cayambe)



- Programas de sanidad animal (tuberculosis, brucelosis)
- Programa de "Desayuno escolar" impulsado por el gobierno ecuatoriano

Se debe mencionar que el análisis externo de una organización, o sea de las oportunidades, está en función de los siguientes factores: económicos, legales, tecnológicos, políticos, culturales, sociales, población, clientes, medios de comunicación social y gobierno.

**3.2.3. Debilidades de la compañía.-** Al igual que las fortalezas de la organización, las debilidades forman parte importante en el análisis interno de la organización y sugieren las desventajas o la fragilidad de la compañía que pueden surgir en forma permanente, intempestiva u ocasionalmente.

Las debilidades siguientes, (*ANEXO No. 2*) se las definió porque el grado de aceptación de los socios las determina con valores por encima del 50% de los participantes, y las debilidades que generaron mayor consenso dentro de la compañía, fueron:

- Con un marcado consenso del 73.08% de aceptación se reveló que los socios no sienten estar bien informados sobre todos los planes o proyectos de la compañía.
- El 71.79% de los participantes están consientes de que existe poca capacidad para reinvertir en planes y proyectos de la sociedad, lo mismo que ha limitado su endeudamiento y por lo tanto la ejecución de distintos proyectos establecidos por la compañía.
- El 66.67% de los socios participa pasivamente en las juntas, lo que demuestra que aunque la asistencia es mayoritaria no hay el conocimiento necesario para contribuir con ideas y/o análisis adecuados



de las distintas propuestas o eventos por resolver.

- La falta de concientización del pequeño productor en cuanto a calidad de leche, ha referido que un 60.26% de entrevistados son reincidentes con los problemas de calidad, se hallaron distintas razones como: la costumbre, el descuido, falta de comprensión en las indicaciones, etc.; las distintas capacitaciones y talleres ofrecidos sobre el tema se mantienen y la compañía no puede descuidar los controles permanentes, tomando en cuenta que la empresa está muy interesada en mantener un alto nivel de calidad por la compensación monetaria y el prestigio que esto representa.

**Cuadro No. 4**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>TOTAL %</b>
<i>Falta información sobre planes o proyectos de la compañía</i>	<b>73.08</b>
<i>No se dispone de capacidad para invertir</i>	<b>71.79</b>
<i>Falta más iniciativa, la participación de los socios es pasiva</i>	<b>66.67</b>
<i>Falta concientización del pequeño productor en calidad de leche</i>	<b>60.26</b>

Fuente: Entrevistas realizadas a socios de Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011

A continuación se puntualizan otras debilidades reveladas durante las diferentes entrevistas realizadas con diversas personas pertenecientes a la compañía, aunque no fueron determinadas en la encuesta tienen una gran importancia para el progreso de la compañía:

- La debilidad más importante percibida durante las entrevistas fue la falta de un plan estratégico para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto representa un falla monumental porque dicho proceso aunque no resuelve todas las incertidumbres permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia, y así estar preparados para enfrentar los



desafíos y oportunidades que se generen tanto internamente como externamente; esta proyección es necesaria para medir logros, evaluar al personal y obtener resultados adecuados.

- Es necesaria la implementación tecnológica aplicada en el proceso de producción, administración, dirección, etc., de la compañía, es esencial la sistematización de sus procesos para un mejor y más eficiente funcionamiento de la compañía.
- Otra debilidad muy marcada es la falta de iniciativa por parte de los socios, quienes hacen básicamente su trabajo como productores, su asistencia a las juntas y su participación como órgano de máximo poder es muy pasivo.
- Los conocimientos financieros-administrativos de los trabajadores y directivos, son básicos para establecer las proyecciones del siguiente período, se omite algunos procedimientos necesarios como planificación, elaboración de un presupuesto y el análisis económico financiero.
- Apoyarse como organización exclusivamente sobre el negocio de leche, la falta de diversificación e ingresos alternativos, la demora en la ejecución de los proyectos para diversificar o complementar su actividad, implica una debilidad.

El análisis interno de una organización, en este caso de las debilidades, se estructura en función de los siguientes factores: gestión, recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos e infraestructura.

**3.2.4. Amenazas de la compañía.** Con la misma metodología anterior se determinó las amenazas, que son los factores exógenos, fuera del control de la organización, pero que condicionan su desempeño en los aspectos negativos, teniendo en cuenta



que no son estáticas ni definitivas. Representan un peligro para la institución, ya que limitan o impiden su accionar.

Las amenazas con mayor consenso dentro de la organización, (VER ANEXO No. 2) por estar todos de acuerdo en la relevancia de las aseveraciones, fueron:

- El 79.49% de participantes, considera una gran amenaza, la finalización de programas sociales impulsados por el gobierno, únicos compradores de todo el exceso de leche acopiado.
- En el mismo rango, 79.49% de entrevistados afirman, la falta de información sobre el mercado y sus exigencias, es debido a la falta de políticas gubernamentales que aseguren la permanencia del mercado, así también, la falta de regulación de precios e información adecuada por parte de organismos públicos.
- Un 78.21% asegura que las políticas de Estado para el pequeño agricultor, no están en función de su real desarrollo, esto dificulta la planificación y el constante desarrollo de su negocio.
- La dependencia de créditos bancarios ha generado un 78.21% de aceptación, los préstamos determinan la posibilidad de realizar o no, una inversión, con el pleno conocimiento de que cualquier proyecto de negocio debería arrancar con el 60% de capital, proveniente de accionistas y solo el 40% debería ser endeudamiento. Sin embargo no se cumple este precepto, todas sus inversiones han sido por el endeudamiento del total del costo de generar dicho proyecto.
- La baja productividad de la tierra y las enfermedades del ganado, tuvo un consenso de 78.21%, restaurar la tierra en constante erosión al momento de sembrar pastos y las enfermedades que frecuentemente afectan al



ganado implican un gran perjuicio por las pérdidas económicas que esto representa.

- El mercado de leche es incierto y difícil, el 58.97% manifiesta que las exigencias de calidad son mayores y el mercado se vuelve más competitivo, todo esto genera una situación de inseguridad e inestabilidad, que además se complementa con la falta de información en general a cerca del mismo.

**Cuadro No. 5**

<b>AMENAZAS</b>	<b>TOTAL %</b>
<i>Finalización de programas sociales impulsados por el gobierno</i>	<b>79.49</b>
<i>Falta de información sobre el mercado y sus exigencias</i>	<b>79.49</b>
<i>Políticas del Estado a corto plazo</i>	<b>78.21</b>
<i>Dependencia de créditos bancarios</i>	<b>78.21</b>
<i>Poca productividad de la tierra y enfermedades del ganado</i>	<b>78.21</b>
<i>Mercado de leche incierto y difícil</i>	<b>58.97</b>

Fuente: Entrevistas realizadas a socios de Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011

Otras amenazas que se manifestaron durante las entrevistas, y que a pesar de no haber sido incluidas en las encuestas se las va a puntualizar, son:

- Falta preparación profesional y en algunos casos incluso educación general básica de los socios, esto dificulta el aprovechamiento completo de las capacitaciones recibidas, así mismo, dificulta el desarrollo eficiente de la compañía.
- Falta asistencia técnica de campo que mejoraría la comprensión y aplicación de las capacitaciones, además de resolver inquietudes de los productores y corregir faltas que se están cometiendo durante el proceso



de la producción lechera.

- Demora en ejecución de planes de negocios alternativos o complementarios por la falta de capital para invertir, los préstamos tienen tasas demasiado altas y plazos cortos, la compañía se endeuda cuando se presentan oportunidades de inversión.

Las amenazas de la compañía están en función de los siguientes factores: políticos, culturales, sociales, población/clientes, medios de comunicación social, gobierno, económicos, legales y tecnológicos.

### **3.3. PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

La información recogida permitió constatar que, existe una planificación de muy corto plazo en función de las actividades a desarrollarse durante la semana de trabajo, cuentan con una caja chica variable según los requerimientos que pudieran presentarse en el mes.

El plan de trabajo que se realiza se lo hace ajustándose de acuerdo a las circunstancias y necesidades de las actividades, no existe un documento formal, explicativo, sobre la planificación ni uno en el cual se desarrolle en forma explícita el presupuesto de caja.

La planificación tiene como funciones principales, permitir el estudio y análisis del futuro en relación a la actividad que se realiza, facilitar la dirección y el control de la empresa.

Además, no se tiene claro quiénes deben trabajar en la realización de la planificación o presupuesto anual de la empresa.

Se puede señalar también la falta de un plan de actividades de transferencia



tecnológica, es decir, carecen de una planificación estratégica, sobre lo que desea y necesita la organización como empresa para seguir creciendo.

Con respecto a la caja chica, cualquier necesidad o variación en el monto establecido es modificado por el gerente y la administradora.

Por lo tanto, se puede señalar, que al no manejar ningún tipo de planificación o presupuesto de caja se limita el crecimiento y desarrollo como compañía.

### **3.4. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Consiste en coordinar los distintos factores que participan en la estructura de la empresa para alcanzar los objetivos trazados en la etapa de planificación. La organización busca obtener la mejor utilización de los recursos, para poder lograr los objetivos planteados por la empresa, lograr eficiencia, calidad y flexibilidad en el trabajo.

A partir de la encuesta de roles y funciones aplicada a los seis trabajadores del Acopio de leche de Jatari Guagra S.A., se puede confirmar que existe una deficiencia en la organización y por ende la falta de un organigrama que permita aclarar este punto, para que las personas que la componen, tengan claridad respecto a la estructura de la empresa.

### **3.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE JATARI GUAGRA**

Una de las políticas que se mantienen en la compañía, es la exigencia de que cada uno de los miembros administrativos de la organización sean socios o al menos proveedores de leche, por lo tanto han sido muy cuidadosos al momento de escoger a las personas que participan en el funcionamiento administrativo.

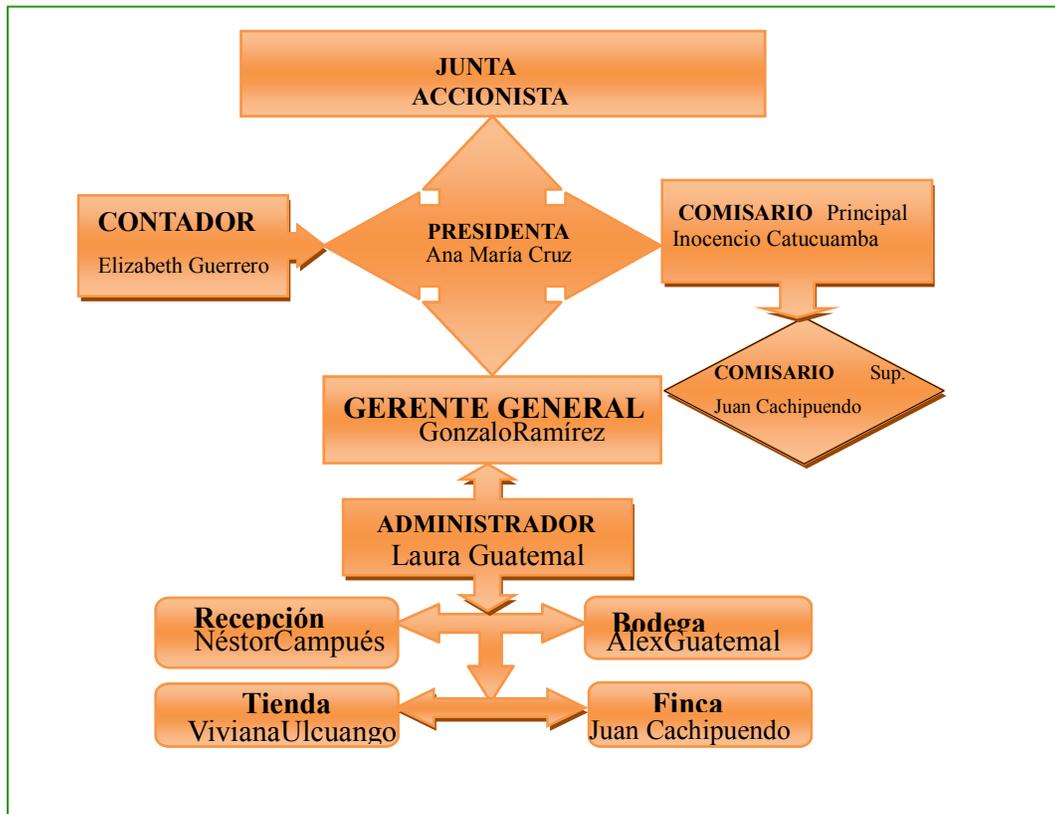
Es por lo anterior, que se estructuró un organigrama tomando en cuenta la realidad



del momento (*VER ORGANIGRAMA No. 2*).

### Organigrama No. 2

#### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Entrevistas con Gerente General y demás trabajadores  
Elaboración: La autora, 2011

El gerente general, el Sr. Ramírez y la administradora, la Srta. Guatemala son parte de los socios fundadores de Jatari Guagra, fueron algunas de las primeras personas que se unieron al proyecto, sumándose el resto de los colaboradores encargados de las diferentes responsabilidades de la compañía al igual que la junta de accionistas, la presidenta y los comisarios, tal como se lo se indica en el gráfico anterior.

La junta directiva, la presidenta y los comisarios, son socios que con la finalidad de cuidar y velar por sus intereses, realizan las actividades para las que fueron elegidos



sin percibir ningún salario ni remuneración económica, sin embargo, en Jatari Guagra existen otros 6 puestos de trabajo que empiezan a partir del gerente general, todos estos participan de un salario y sus respectivos beneficios, cumpliendo con todos los requerimientos laborales establecidos por la ley.

***A continuación se describen las funciones realizadas y la denominación del puesto:***

- *Gerente General* es quién depende directamente de la Junta General de Accionistas conformada por los 98 socios y sus funciones principales son dirigir y administrar la parte comercial y financiera de la compañía.
- *Administrador* es la persona que depende directamente del gerente general y la presidenta y sus funciones principales son el archivo, facturación, compras-ventas, pagos de servicios básicos, nómina y roles de pago, revisión, control y recepción de leche y control de inventario (agrícola, veterinario, comestible y de leche).
- *Recepción de leche* este cargo depende directamente del gerente general y coordina sus labores con la administradora, sus funciones principales son la recepción que empieza en la madrugada y controles continuos de leche, conservar limpia la recepción y los equipos de pruebas, programar limpiezas y esterilizaciones.
- *Responsable de almacén de abastos* al igual que los anteriores este cargo depende del gerente general y las funciones principales son la venta de productos, rotar la mercadería, controlar inventario, hacer pedidos para el abastecimiento del almacén, cancelación de facturas, control de caducidad, limpieza de almacén.
- *Responsable de tienda de insumos veterinarios* también depende



directamente del gerente general y las funciones principales de este cargo son la atención personalizada en ventas de productos veterinarios, recomendación de uso de ciertos productos, explicación sobre el uso de medicamentos (conocimientos aprendidos en talleres), manejo de inventario, abastecimiento de la tienda, compras a proveedores fijos.

- *Encargado de la finca* este puesto de la misma forma que los demás depende directamente del gerente general y en relación directa con la administradora, las funciones principales son desmontar la finca, vigilar y alimentar al ganado, el ordeño diario, el transporte de esta leche hacia el centro de acopio, vacunas y manejo en general para lograr la salud del ganado y un producto de calidad. (VER CUADRO No. 6)

En el cuadro No. 6 abajo detallado se puede observar la existencia de una junta de accionistas conformada por 98 socios, que delega su autoridad en el Presidente que es el representante de los accionistas, el mismo que da seguimiento y cuida los intereses de todos sus socios; el presidente trabaja conjuntamente con el gerente general de la compañía, que es el encargado de dirigir su buen funcionamiento y desarrollo de la misma.

El directorio se encuentra conformado por un presidente, que es el que cita a reuniones, las dirige y en caso de empate en las votaciones decide con su voto; el gerente general y 2 comisarios, uno principal y otro suplente, quién ejercería su cargo solo en caso de cesar funciones el comisario principal.



**CUADRO No. 6**

**Directorio y Trabajadores de Jatari Guagra S.A.**

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES
Todos los socios de la compañía	Junta de accionistas	Organo supremo de la compañía, máxima autoridad y están formados por 98 accionistas, su función es velar y vigilar un correcto funcionamiento de la compañía, así como tomar la decisión final sobre diferentes temas.
Ana Maria Cruz	Presidenta	Es la representante de todos y cada uno de los accionistas, da seguimiento y cuida los intereses de los socios, está pendiente de todo lo que se deba o decidir.
Inocencio Catucumbamba	Comisario principal	Fiscaliza todas las gestiones realizadas por la compañía y realiza un informe anual del período.
Juan Cachipundo	Comisario Suplente	Es un suplente en caso de no poder ejercer su función el comisario elegido durante su período.
Cristian Gonzalo Ramirez	Gerente General	Dirigir la parte financiera y comercial de la compañía, control del buen funcionamiento de la tienda, almacén, recepción, finca, y vigilar el buen desempeño del personal, negociar con los proveedores abastecedores de suministros, negociar con los bancos, acreedores y compañías compradoras del producto, buscar nuevos socios, estimular a los existentes y conciliar las buenas relaciones entre todos los miembros de la compañía.
Elizabeth Guerrero	Contadora	Lleva la contabilidad de un período fiscal
Laura Guatemala	Administrador	Archivo, facturación, compras-ventas, pagos de servicios básicos, nómina y roles de pago, revisión y control de leche en recepción, control de inventario (agrícola, veterinario, comestible y de leche), ejecución de guías a tanqueros.
Nestor Campués	Recepcion de leche	Recepción de leche y controles continuos de la calidad, conservar limpia la recepción y los equipos de pruebas, programar limpiezas y esterilizaciones.
Alez Guatemala	Responsable de almacén de insumos veterinarios.	Atención personalizada en ventas de productos veterinarios, explicación sobre el uso de medicamentos (aprendido en talleres), manejo de inventario, abastecimiento de almacén con los proveedores conocidos, recomendación de uso de ciertos productos.
Libia Ulcuango	Responsable de Tienda de abastos	Venta de productos, control de inventario, pedidos (abastecimiento de almacén), cobros y pagos de facturas, control de caducidad, limpieza de almacén.
Juan Cachipundo	Encargado de la Finca	Desmontar la finca, vigilar y alimentar al ganado, ordeño diario, transporte de la leche hacia el centro de acopio, vacunas y manejo en general para lograr la salud del ganado y un producto de calidad.

Fuente: Entrevistas con colaboradores de Jatari Guagra  
 Elaboración: La autora, 2011

**3.5.1. Conocimiento del funcionamiento de la organización.**

La mayoría de los socios considera bueno el funcionamiento administrativo de la organización, tiene una directiva eficiente, responsable y participativa, que toma siempre en cuenta la opinión de sus socios. Sin embargo, aunque la participación de



los socios es general en las reuniones o eventos, no se interesa totalmente en los temas, ni interactúan, sobre todo por falta de conocimiento y en otros casos por analfabetismo, además, se entrega poca información de la organización a los socios, éstos muchas veces no tienen conocimiento de las gestiones que se están realizando.

Para los socios la principal utilidad que les presta la organización es permitirles el acceso a los servicios de almacén veterinario, tienda de abastos a menor precio y pequeños préstamos, además de la asesoría profesional brindada en las permanentes capacitaciones.

**3.6. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.-** La visión indica hacia donde se quiere ir, son los sueños que dan una perspectiva respecto a la dirección de la empresa en el futuro, planificando estrategias para que un equipo canalice sus esfuerzos en la misma dirección e identifique lo que quiere llegar a ser en el tiempo.

Del resultado obtenido de las preguntas formuladas a los participantes de los talleres respecto a la visión de la organización, se pudo determinar lo siguiente:

*“Ser una organización fuerte y bien organizada que instruyendo permanentemente al socio pueda garantizar calidad, bienestar socio-económico y liderazgo en el mercado”.*

**3.7. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.-** Es el propósito del negocio de la compañía y consiste en lograr la orientación adecuada para lograr la excelencia requerida para asumir una posición de liderazgo competitivo.

Teniendo en consideración lo anterior y tomando en cuenta las proposiciones formuladas por los participantes de los talleres, la misión de Jatari Guagra es:



*“Generar óptimas condiciones productivas, mejorar la situación económica de sus socios, comercializar sus productos, generación constante de trabajo y de nuevas alternativas de negocio, todo esto con el fin de mejorar la calidad de vida de los socios de esta organización”.*

**3.8. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.-** Para este punto también se formularon algunas proposiciones para los socios y se consensuaron las siguientes:

Como el objetivo estratégico más importante percibido por la organización se obtuvo: mejorar la infraestructura de la sociedad a través de la construcción de instalaciones propias, para mejorar sus oficinas, bodega de almacenaje, centro de enfriamiento, salón de eventos, y crear una sala de ordeño mecánica y otros espacios que se consideran importantes.

Le siguen en importancia de mayor a menor, los siguientes objetivos: mantener y fortalecer la compañía a lo largo del tiempo, ayudar a sus socios y proveedores a mejorar su condición económica-social, buscar otras alternativas de negocio para lograr de este modo diversificar su producción y no depender únicamente de la leche para sobrevivir y por último, lograr la asociación con otras organizaciones similares para el logro de sus planes industriales.

Varios de estos objetivos están llevándose a cabo, han dado ya sus primeros pasos para conseguirlos, entre ellos están: la compra de un predio propio para realizar las construcciones necesarias para la instalación de sus oficinas y también la diversificación del negocio, incursionando en el turismo comunitario; del mismo modo se encuentran organizando proyectos en unión de otros centros de acopio para la obtención de una planta industrial elaboradora de lácteos.

### **3.9. ANÁLISIS SOCIAL, ECONÓMICO Y FINANCIERO**

**3.9.1. ANÁLISIS SOCIAL.-** Este diagnóstico administrativo se lo llevó a cabo con la



finalidad de acercarse de mejor manera a los socios de la organización al momento de realizar los talleres y entrevistas planificadas para la investigación.

En la recopilación de la información sobre los socios y proveedores de la compañía, se puede identificar que existen distintas variables que permiten caracterizarlos tanto a nivel social como a nivel predial, como se muestra a continuación.

**3.9.1.1. Edad.** Analizando esta variable, tal como lo muestra el Cuadro No.7, se puede decir que existe un rango de edad muy marcado entre los proveedores de la organización, un 46.94% está conformado por las personas que oscilan entre los 35 y 65 años de edad, además se puede observar que este porcentaje va seguido por las personas menores de 35 años, con un 30.61%, lo que muestra que la gente joven está interesada en ser parte del negocio de producir leche y este es justamente el deseo de los socios mayores quienes tienen la esperanza de que sus hijos continuarán con la actividad; por último se puede ver un 22.45% de socios mayores de 65 años.

**Cuadro No. 7**

**Distribución de socios, según edad.**

Edad Socios	(Nº)	%
< o = 35 años	30	30.61
> 35 < 65 años	46	46.94
> 65 años	22	22.45
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Fuente: Listado de socios de Jatari Guagra  
Elaboración: La autora, 2011

**3.9.1.2. Sexo.** En este punto, se muestra la proporción de lecheros-ganaderos mujeres, con respecto a los hombres; para el caso de los proveedores que son alrededor de 144 personas se puede ver que el 48.61% son mujeres y el 51.39% hombres, porcentajes similares se encontraron en el caso de los 98 socios registrados legalmente y se los detalla a continuación: el 47.96% son mujeres y el



52.04% son hombres todos dedicados a la actividad lechera, por lo tanto se puede decir que la variación para ambos casos es muy similar.

Con esta información se puede concluir que aunque 74 de los proveedores pertenecientes a la organización son hombres, solamente existe una diferencia del 2.78% entre ambos sexos, lo que demuestra, a su vez, que la mujer ejerce un rol muy importante en esta organización. Cabe mencionar que aunque solo uno de los miembros del hogar se encuentre registrado en la compañía legalmente, ambos participan en la organización económica de sus familias. Es decir, no parece haber **una discriminación directamente** relacionada al sexo del individuo, sino que la participación por género está condicionada indirectamente a través de los roles que los individuos cumplen dentro de la economía del hogar. (ANEXO No. 3)

**Cuadro No. 8**

**Predominación de género**

Proveedores	Total	Mujeres	Hombres
	144	70	74
	%	48.61	51.39

Socios	Total	Mujeres	Hombres
	98	47	51
	%	47.96	52.04

Fuente: Listados de Socios y Proveedores de Jatari Guagra  
Elaboración: La autora, 2011

**3.9.1.3. Superficie y animales.** Cada uno de los proveedores y/o socios de la organización tienen en promedio: predios de 4 hectáreas de superficie, variable que fluctúa en un rango desde 1 hasta 10 hectáreas los de mayor superficie. Estos predios son utilizados en su totalidad para el pastoreo.

Con respecto a la masa ganadera, los proveedores de la organización manejan una diferencia marcada entre la cantidad de vacas con rangos que oscilan entre 4 y 45 vacas productoras, manifestando que en promedio mantienen 4 vacas por hectárea.



**3.9.1.4. Nivel educacional.-** En este tema se observa un diferenciado nivel educacional de los socios y proveedores de la organización, hay quienes apenas han cursado la primaria, otros la han concluido y unos cuantos han logrado cursar la instrucción secundaria, sin embargo se evidencia una muy pequeña cantidad de socios que están cursando carreras universitarias, así mismo una pequeña cantidad de socios que no han cursado ninguna instrucción escolar.

Del cuadro No. 9, se puede señalar que el 40.32% de los proveedores logró concluir toda la primaria, seguido por el 25.81 % que no la completó, el restante de proveedores se distribuye entre el 12.90% que curso parte de la secundaria y el 9.68% la terminó, solo un 4.84% ha incursionado en carreras universitarias, quedando un porcentaje de 6.45% que no ha recibido ninguna instrucción. Por lo tanto la mayoría de los agricultores sólo alcanzaron a recibir la educación primaria incompleta y no finalizan sus estudios por diversos factores como: sus horarios de trabajo en el campo, el conformismo por ya tener una fuente de ingreso y porque consideran en algunos casos que ya es tarde para tratar de culminar sus estudios, etc.

**Cuadro No. 9**

**Nivel educacional Socios**

<b>Educación socios</b>	<b>(Nº)</b>	<b>(%)</b>
Ninguna enseñanza	9	9.18
Primaria incompleta	16	16.33
Primaria completa	34	34.69
Secundaria imcompleta	22	22.45
Secundaria completa	13	13.27
Enseñanza universitaria	4	4.08
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Fuente: Listado de socios de proveedores Jatari Guagra  
Elaboración: La autora, 2011

A través de la investigación, se puede ver que la escasez de conocimientos que caracteriza al pequeño agricultor, ha retrasado fuertemente el continuo desarrollo de



la compañía por la dificultad que tienen al momento de plasmar todas las capacitaciones y recomendaciones en relación a aspectos tanto técnicos como económicos para mejorar la calidad de leche y el progreso de la compañía.

Existe falta de educación en los pequeños agricultores, sobre todo la educación de nivel superior, lo que dificulta la posibilidad de surgir y seguir capacitándose.

### **3.9.2. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

**3.9.2.1. El análisis económico y financiero de la compañía.-** La importancia de realizarlo radica en la consecución del objetivo de una compañía al ser creada, que es: la de obtener la máxima rentabilidad. En este caso el análisis financiero constituye una fuente de información de gran valor para complementar el análisis competitivo.

El objetivo de este análisis es medir hasta qué punto la empresa es eficiente en el uso de sus activos productivos y de este modo detectar cualquier debilidad de la empresa que pueda ser un impedimento para su desarrollo financiero y crecimiento económico.

Los indicadores financieros proporcionan una herramienta muy valiosa para evaluar la situación y el desempeño de la compañía, estos pueden ser indicadores de liquidez, solvencia (endeudamiento), de rentabilidad, de eficiencia (rotación o actividad). En este caso se los categorizó en dos grupos: Índices de Corto Plazo e Índices de Largo Plazo.

Se ha efectuado un análisis financiero sustancial de los estados financieros de los años 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009, para comparar y determinar los cambios que se han presentado en dicho período, con el fin de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la compañía. El año 2010 no se ha tomado en cuenta en el análisis por cuanto, al momento de estudio aún no estaba concluido el



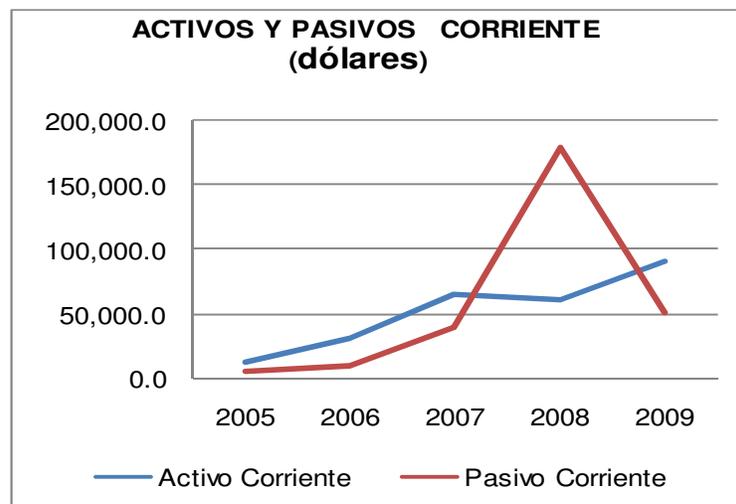
informe.

**3.9.2.2. Tendencias.-** Para este análisis de tendencias se ha tomado en consideración las principales cuentas de los balances contables presentados por Jatari Guagra S.A.

Todos los cuadros que se detallan a continuación, contienen un análisis comparativo entre algunas cuentas que muestran los movimientos más esenciales que ha realizado la compañía durante los años 2005-2009.

Al comparar las tendencias del período en estudio, de las cuentas “Activo corriente y Pasivo corriente”, se puede observar en el cuadro No. 10, que existe una tendencia bastante crítica en el año 2008 de sobreendeudamiento a corto plazo, provocado por el registro equivocado en un crédito de alta cuantía (130'000.000 dólares) en un plazo menor a un año, para el resto de años se puede ver una equidad entre este grupo de cuentas, sin embargo se puede decir que hubo un mal manejo de la cuenta caja los tres primeros años con recursos improductivos. (**VER ANEXO No. 4**).

**Cuadro No. 10**

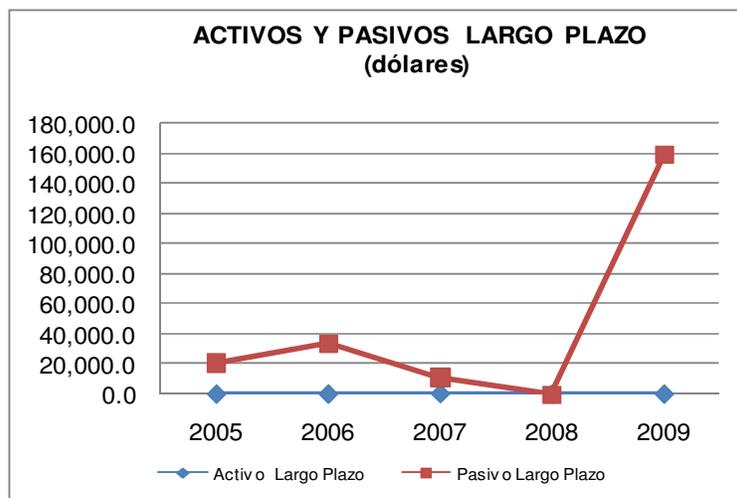


Fuente: Balances contables Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011



El cuadro No. 11 refleja que no hay crecimiento por parte de los “Activos a largo plazo o fijos”, ya que mantiene una equidad durante todo el periodo en estudio, es decir, la empresa no reinvierte en activos productivos, situación inversa sucede en el año 2009 cuando se observa un crecimiento bastante notable al efectuar la corrección de la cuenta registrada en el corto plazo y transferida al largo plazo, que en el caso específico, se refiere al terreno comprado a través de un préstamo bancario por el valor de 130´000.000 dólares. (VER ANEXO No. 4).

**Cuadro No. 11**

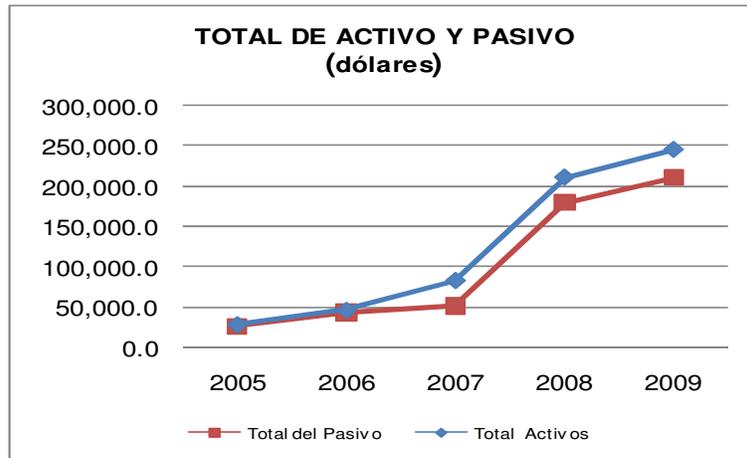


Fuente: Balances contables Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011

Las cuentas “Total Activo y Total Pasivo”, como se puede ver en el cuadro No. 12, durante los dos primeros años se mantienen 50-50 por ciento de estructura, es decir, la mayor parte de inversiones fueron financiadas por deuda, para los años posteriores a partir del 2007 se observar una leve variación producida por un pequeño aporte de capital propio, esta fluctuación de las curvas activo total y pasivo total, revelan que existió reinversión aunque en forma mínima. (VER ANEXO NO. 4).



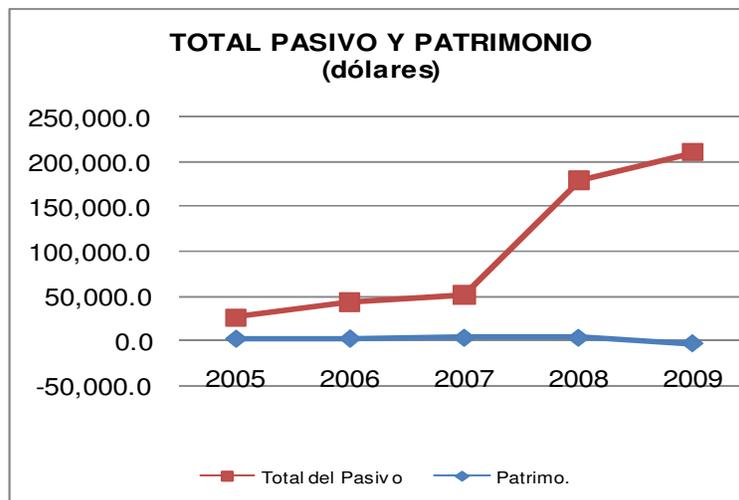
**Cuadro No. 12**



Fuente: Balances contables Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011

El análisis del cuadro No. 13 “Total Pasivo y Patrimonio”, permite identificar que el financiamiento de la empresa es 99% deuda y 1% reinversión o aporte de los socios, lo que perjudica a la organización. Todo esto sucede por la aplicación inadecuada de políticas de dividendos y creación de valor de la empresa. (VER ANEXO NO. 4).

**Cuadro No. 13**

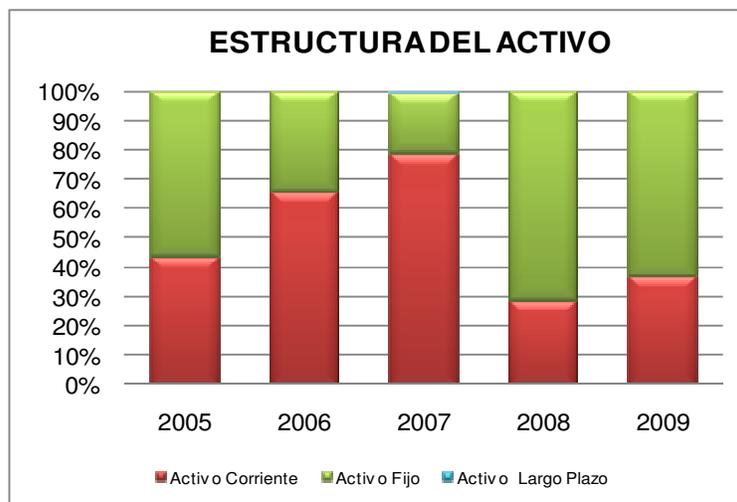


Fuente: Balances contables Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011



Tal como lo muestra el cuadro No. 14 “Estructura del activo”, en sus primeros años la compañía se mantenía como una intermediaria comercial (centro de acopio), por lo cual la gráfica muestra un mayor nivel de la cuenta activo corriente con inversiones de corto plazo, observando en los dos últimos periodos una mejora sustancial donde se evidencia la adquisición de activos fijos, entonces se puede indicar que recién a partir del 2008 la empresa ha adquirido activos reales que le permitan generar mayor producción. (VER ANEXO NO. 4).

**Cuadro No. 14**

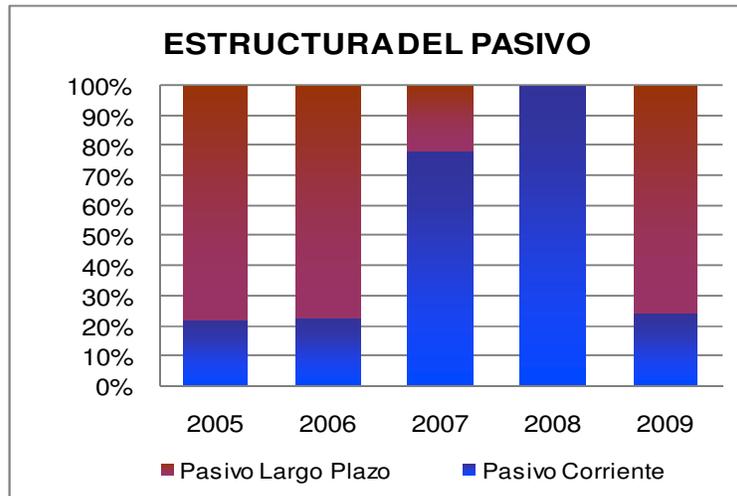


Fuente: Balances contables Jatarí Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011

El cuadro No.15 “Estructura del pasivo” expone el grado de financiamiento de la empresa, evoca una reflexión sobre el endeudamiento muy alto en el corto plazo, percibido en los períodos 2007-2008, debido especialmente a un mal manejo establecido en la contabilidad y las decisiones de inversión sin una planificación adecuada.



**Cuadro No. 15**



Fuente: Balances contables Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011

### 3.9.2.3. Indicadores financieros a corto plazo

a) **Índices de Liquidez a corto plazo.**- Miden la capacidad que tiene la compañía para cubrir sus obligaciones o deudas a corto plazo, o sea, menores de un año y poder así realizar sus actividades en forma adecuada. En otras palabras se puede indicar la capacidad que tienen las empresas para pagar sus pasivos corrientes con la generación de efectivo por parte de sus activos corrientes. Las cuentas que conforman los activos corrientes son: disponible (caja-bancos), exigible (cuentas por cobrar), realizable (inventarios) e inversiones temporales menores a un año, (pólizas).

**Cuadro No. 16****Indicadores de Liquidez a corto plazo (Dólares)**

Año	Razón corriente	Índice de liquidez	Prueba ácida	Índice de inventarios a activo corriente	Capital de Trabajo	Rotación de cuentas por cobrar
2005	2.15	2.11	2.11	0.02	6.750,67	22.72
2006	3.19	3.01	3.01	0.06	21.186,13	30.14
2007	1.63	1.36	1.36	0.17	25.580,41	28.6
2008	0.37	0.29	0.29	0.21	-112.688,93	56.61
2009	1.79	1.11	1.11	0.24	23.797,01	22.78
<b>Promedio Total</b>	<b>1.83</b>	<b>1.58</b>	<b>1.58</b>	<b>0.14</b>	<b>-7.074,94</b>	<b>32.17</b>

Fuente: Balances contable Jatari Guagra S. A.

Elaboración: La autora, 2011

**❖ Razón corriente o índice de solvencia**

Este índice muestra la habilidad que tiene la compañía para cumplir con sus obligaciones a corto plazo frente a sus acreedores. Esta razón señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo es la posibilidad de financiar determinadas compras de activos contando con los recursos necesarios para no incurrir en endeudamiento.

Se puede indicar que la empresa mantiene una fluctuación adecuada de esta razón 1.83 en promedio durante el período de análisis 2005 -2009, es decir, que por cada dólar de deuda la empresa tiene 1.83 centavos para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Hay que acotar que las fluctuaciones extremas observadas en el cuadro No. 10 fueron, en el año 2006 de 3.19 y en el 2008 de 0.37, en el primer caso se mantuvo demasiado dinero improductivo en la cuenta caja y en el siguiente año se ve una disminución del índice por un mal registro en el activo corriente.

$$\text{Razón corriente} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$



### ❖ **Índice de liquidez**

Este índice mide la disponibilidad de la compañía para cubrir sus deudas en el corto plazo, luego de descontar sus inventarios. Esto quiere decir que este índice muestra la capacidad que tiene Jatari Guagua S.A. para pagar sus deudas con recursos más líquidos.

En el análisis correspondiente al periodo de estudio se puede observar que el promedio de 1.58 determina que la compañía sí dispone de los recursos necesarios para afrontar sus obligaciones inmediatas, sin tomar en cuenta sus inventarios. Es decir, Jatari Guagua dispone de 1.58 centavos para cubrir cada dólar de deuda.

Al igual que con la razón corriente los picos más representativos son: a la alza en el año 2006 con 3.01 y a la baja en el 2008 con 0.29 por las mismas razones mencionadas en el índice anterior.

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### ❖ **Prueba Ácida**

Esta prueba mide la capacidad de pago inmediata, es decir, en el caso que la empresa requiera cancelar apremiantemente sus obligaciones de corto plazo por A o B motivos, debería disponer de los recursos necesarios para realizarlo.

La prueba ácida como los anteriores índices demuestran que la compañía tiene los recursos para cubrir sus deudas a corto plazo, evidenciando un promedio de 1.58 dólares para los años en estudio, se pudo notar que los recursos de la compañía están concentrados en la cuenta caja – bancos y cuentas por cobrar, con una variación mínima de inversiones temporales, lo que demuestra una vez más, que se mantiene dinero improductivo en la compañía, los inventarios son a muy corto plazo y sus valores se saldan diariamente.



$$\text{Prueba Acida} = \text{Caja Bcos} + \text{InversionTemp.} + \text{Ctas Cobrar} / \text{Pasivo corriente}$$

#### ❖ **Índice de inventarios a Activo Corriente**

Determina la proporción existente entre los rubros menos líquidos del activo corriente como inventarios, en comparación con el activo corriente total, que es el que mide la liquidez del grupo de cuentas.

Para el caso de estudio se ha verificado que el 80% de los inventarios son realizados a productos perecibles como la leche y por eso se la vende de forma inmediata, en los balances no se registra un saldo en inventarios, todo esto explica la razón de 0.24 que en este índice es un poco baja, no significa esto que existe un problema de liquidez como se la ha podido constatar en los índices analizados anteriormente.

$$\text{Inventario a Activo corriente} = \text{Inventarios} / \text{Activo corriente}$$

#### ❖ **Capital de trabajo**

Al capital de trabajo lo compone la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son: efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.

El capital de trabajo también es conocido como fondo de maniobra, implica el manejo óptimo de sus componentes de modo que se puedan convertir en liquidez ante una adversidad para poder ser operativo, después de haber cancelado todos sus pasivos de corto plazo en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

La liquidez para los periodos de estudio ha sido de un promedio de 19.000 dólares para los diferentes años, sin embargo se puede observar que en el año 2008 su capital de trabajo fue de un valor negativo de 112.688,93 dólares debido a un crédito



al que tuvieron que recurrir en ese año.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

#### ❖ **Rotación de cuentas por cobrar**

La rotación de cuentas por cobrar indica el tiempo que se demora la compañía en recuperar las ventas a crédito. Mientras más alto es el rubro significa que existe una buena gestión en la política de cobranza.

Como se puede ver en los datos del cuadro No. 10, existe una adecuada rotación de cuentas por cobrar con un promedio de 32 veces en el año, lo que corrobora la realidad de la institución de acuerdo a la investigación realizada, este número indica que sus haberes son cobrados o pagados quincenalmente.

$$\text{Rotación Ctas por cobrar} = \text{Ventas Netas crédito} / \text{Promedio Ctas por cobrar}$$

### **3.9.2.4. Índices de estructura financiera y solvencia a largo plazo**

#### **a) Indicadores de Solvencia a Largo Plazo**

Estos indicadores miden la capacidad que tiene la compañía para cubrir sus obligaciones o deudas en un período de tiempo superior a un año. Dicho de otro modo, este índice muestra la capacidad que tiene la empresa para cubrir todos sus pasivos a través del tiempo.

**Cuadro No. 17**

<b>Indices de Solvencia a Largo Plazo (dólares)</b>					
<b>AÑO</b>	<b>Indice Solidez Largo plazo</b>	<b>Indice de Patrimonio a Activo total</b>	<b>Indice de Patrimonio a Pasivo total</b>	<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>Indice capitalizaci</b>
	<b>Pasivo Total / Activo Total</b>	<b>Patrimonio / Activo total</b>	<b>Patrimonio / Pasivo total</b>	<b>Pasivo total / Patrimonio</b>	<b>Capital neto final / capital neto inicial</b>
2005	0.92	0.08	0.09	11.48	
2006	0.93	0.07	0.08	13.27	1.41
2007	0.62	0.38	0.62	1.62	9.74
2008	0.83	0.15	0.18	5.51	1.02
2009	0.91	0.16	0.17	5.81	1.11
<b>Promedio Total</b>	<b>0.84</b>	<b>0.17</b>	<b>0.23</b>	<b>7.54</b>	<b>3.32</b>

Fuente: Balances contables Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011

#### ❖ **Índice de Solidez**

Este índice permite evaluar la estructura de como se financió las inversiones en activos, mientras menor sea la participación del pasivo en el financiamiento del activo menor es el riesgo financiero de la empresa y mayor es el margen de garantía y seguridad para las obligaciones pendientes así como también, mayor es la capacidad de endeudamiento que puede tener la empresa.

En cuanto a la solidez, la compañía tiene presente una debilidad, ya que en promedio el 84% de sus inversiones las ha financiado con deuda y por ende tiene un margen mínimo de garantía y seguridad para sus acreedores.

Esto puede generar a futuro el cierre de oportunidades de financiamiento para mejorar la actividad productiva.

$$\text{Índice de solidez} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$



#### ❖ **Índice de patrimonio a activo**

El índice de patrimonio activo muestra el grado de financiamiento de las inversiones del activo total con recursos propios, mientras más alto sea este índice mejor será la situación financiera de la empresa y podemos hablar de una buena política de contribución de capital y utilidades obtenidas por la empresa. Aspecto de gran interés que garantizaría el retorno de obligaciones a posibles financistas a largo plazo.

En el caso de Jatari Guagra se puede verificar que posee limitada capacidad de reinversión, el promedio de esta razón para los 5 años de estudio es de 17%, lo que representa un riesgo elevado para futuras actividades de financiamiento.

$$\text{Índice de patrimonio a Activo} = \text{Patrimonio} / \text{Activo Total}$$

#### ❖ **Índice de capital neto a pasivo total o apalancamiento financiero**

El índice de capital neto o pasivo total permite conocer la proporción o relación entre el patrimonio y el pasivo total, mientras mayor sea esta proporción más segura será la posición de la empresa; ante una proporción menor existe mayor riesgo y menor garantía para los acreedores.

La compañía muestra un promedio muy bajo, lo que significa que el patrimonio apenas garantizaría con un 23% el financiamiento de la empresa en caso que desee realizar una inversión futura.

$$\text{Índice de capital neto a pasivo total} = \text{Patrimonio} / \text{Pasivo total}$$

#### ❖ **Índice de endeudamiento**

Esta razón señala cuantas veces el patrimonio está comprometido con el pasivo total, si el índice es alto la empresa compromete su situación financiera, se



podría hacer una mejora con incrementos en las cuentas de patrimonio.

El promedio de la compañía es de 7.54 veces esta relación, es decir, que la empresa se encuentra sobre-endeudada ya que su patrimonio está comprometido 7 veces más de lo que tiene en la actualidad.

$$\text{Índice de endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}$$

#### ❖ Índice de capitalización

Mide la política de la empresa sobre decisiones de reinversión de una parte o de la totalidad de las utilidades generadas, en promedio la compañía ha crecido 3.32 veces su reinversión del total de las utilidades, en especial a partir del año 2007, siendo especialmente este el año que logró un incremento de 10 veces más su capitalización.

Hay que tomar en cuenta que no se tiene información clara sobre el rubro tan alto de utilidades retenidas que aparece en el año 2007, siendo justamente este valor el que produce el mejoramiento de este índice.

$$\text{Capitalización} = \text{Capital neto final del período} / \text{Capital neto Inicial del período}$$

#### b) Índices de Rentabilidad

Este índice permite conocer en forma aproximada si la gestión realizada por la administración de Jatari Guagra es aceptable en términos de rendimiento financiero.

En condiciones normales la utilidad debe alcanzar un promedio mayor al rendimiento de sus inversiones en el mercado financiero y sus ahorros e inversiones temporales etc.

**Cuadro No. 18**

<b>Indicadores de Rentabilidad (dólares)</b>					
<b>AÑO</b>	<b>Rentabilidad sobre ventas</b>	<b>Rendimiento sobre el Patrimonio</b>	<b>Rentabilidad sobre Capital pagado</b>	<b>Rentabilidad sobre Activo total</b>	<b>Rentabilidad sobre Activos fijos</b>
	<b>Utilidad neta / ventas netas</b>	<b>Utilidad neta / Patrimonio</b>	<b>Utilidad neta / Capital pagado</b>	<b>Utilidad neta / Activo total</b>	<b>Utilidad neta / Activos fijo</b>
2005	0.0010	0.12	0.14	0.01	0.02
2006	0.0021	0.26	0.42	0.02	0.05
2007	0.0056	0.09	1.42	0.03	0.17
2008	0.0008	0.02	0.26	0.00	0.00
2009	0.0045	0.10	1.76	0.02	0.02
Promedio Total	<b>0.0028</b>	<b>0.12</b>	<b>0.80</b>	<b>0.02</b>	<b>0.05</b>

Fuente: Balances contables Jatari Guagra S. A.  
Elaboración: La autora, 2011

#### ❖ **Rentabilidad sobre ventas**

Este índice nos permite conocer la utilidad por cada dólar vendido, cuando más alto es, indica mayor rentabilidad dependiendo mucho de lo que hace la compañía u organización.

Por cada dólar que vende la empresa está ganando en promedio 0,0028, es decir, la proporción de la utilidad no alcanza ni a un centavo de dólar, la compañía no es rentable desde el punto de vista de sus ventas, lo que demuestra que la compañía está arriesgando su sostenibilidad a través del tiempo.

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \text{Utilidad neta del ejercicio} / \text{Ventas}$$

#### ❖ **Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)**

Este indica la utilidad lograda en función de los aportes de los accionistas socios o propietarios. Si el porcentaje de este índice es alto la rentabilidad se



considera buena.

La rentabilidad sobre el patrimonio de 0.12 es aceptable, considerando que por cada dólar que los accionistas han invertido les ha generado en promedio 0.12 centavos, este promedio disminuye a partir del 2007 considerando que hubo una inversión en activos fijos (terreno) que no está siendo aprovechado en su totalidad.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \text{Utilidad neta del ejercicio} / \text{Patrimonio}$$

#### ❖ Rentabilidad sobre el capital pagado

Permite conocer el rendimiento que la empresa tiene sobre el capital que efectivamente pagaron los accionistas.

El promedio de la rentabilidad sobre el capital pagado es de 0.80 centavos de dólar por cada dólar aportado a la compañía por los accionistas. Si se consideran los índices de manera independiente, se puede observar que el rendimiento para los años 2005, 2006 y 2009 es bastante bajo, a excepción de los años 2007 y 2009 cuando se ve rendimientos un poco más altos de 1.42 y 1.76 respectivamente; los mismo que son los que mejoran el promedio de rendimiento.

$$\text{Rentabilidad sobre Capital pagado} = \text{Utilidad neta ejercicio} / \text{Capital pagado}$$

#### ❖ Rendimiento sobre el activo total (ROA)

Este indicador mide la utilidad lograda en función de los recursos de la empresa independientemente de cómo fueron financiados, para sugerir una buena rentabilidad en función de los activos este índice debe ser alto.

De este modo se obtiene un rendimiento del activo total promediado de 0.02 por cada dólar invertido en activos totales, resultando así que no se genera ni un centavo por cada dólar que tiene invertido la compañía, se puede decir entonces



que no se está haciendo producir adecuadamente los activos de la empresa.

$$\text{Rendimiento del activo total} = \text{Utilidad neta} / \text{Activos totales}$$

#### ❖ **Rentabilidad sobre activos fijos**

Este indicador mide el grado de rentabilidad que se obtiene de la participación de los activos fijos, esta razón se aplica mucho en empresas u organizaciones que tienen inversiones grandes en activos fijos.

La compañía ha generado en promedio un 0.05, dato que manifiesta que la rentabilidad es muy baja en relación con los activos fijos que posee, en el año 2007 se observa una rentabilidad de 0.17 siendo la mayor rentabilidad obtenida durante los años en estudio.

$$\text{Rentabilidad sobre activos fijos} = \text{Utilidad neta del ejercicio} / \text{Activos fijos}$$



# **4. CONCLUSIONES Y** **RECOMENDACIONES**



## CONCLUSIONES

- La planeación es indispensable en las diferentes actividades a desarrollarse así como la sistematización total de la compañía, para lograr registros más eficientes y rápidos en la recepción e inventario de leche, listado de proveedores, compras y ventas de la tienda de abastos y suministros agrícolas.
- La cadena de valor les permite la especialización en diferentes etapas o actividades relacionadas a la producción de leche.
- La ejecución de acciones estratégicas es fundamental para obtener mejores resultados en los procesos laborales, productivos y de inversión, a través del cumplimiento de objetivos en el largo plazo.
- La rentabilidad de la compañía es muy baja, los activos de la empresa no están siendo aprovechados de forma eficiente como es el caso del efectivo (caja-bancos), el terreno y los equipos (ordeño mecánico); la falta de planificación adecuada al momento de adquirir dichos activos ha generado una inadecuada ejecución de los planes de producción de estos bienes.
- La poca inversión e inadecuada política de dividendos no permite mejorar la base patrimonial de la empresa.
- El nivel de deuda que maneja la empresa es siete veces más de lo que sus activos podrían cubrir, esta situación genera un riesgo frente a las entidades financieras al momento de solicitar un crédito. Como compañía productiva que son, deben mantener buenos índices financieros para conservar la confianza de dicho sector.



- Las distintas actividades de la compañía no reflejan su verdadero valor económico al ser registradas colectivamente, por lo cual no se conoce que actividad se está produciendo adecuadamente.
- El equipamiento y espacio físico con el que cuenta la compañía es básico y limitado, lo cual impide el eficiente desenvolvimiento de sus actividades y dificulta su evolución de manera sistematizada, organizada, planificada, etc.
- La compañía debe realizar evaluaciones integrales de los distintos aspectos de desenvolvimiento financiero, administrativo, organizacional, productivo y técnico que se encuentran relacionados directa o indirectamente, con la finalidad de retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.
- Hay poca coordinación entre la contadora y los encargados del manejo de facturación, compras, inventarios, tributación y demás documentos contables de la compañía.



## RECOMENDACIONES

- Fortalecer la unión y confianza que tienen los socios en la compañía para generar los cambios necesarios y adecuados acorde al desarrollo del mercado.
- Adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar cambios actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a las modificaciones que se le presentan.
- No mezclar los registros contables de las diferentes actividades de la compañía, crear un manual contable (Plan de cuentas) para estandarizarlas ya que se evidenciaron varios inconvenientes en el análisis de los balances que fueron presentados por la compañía para realizar el presente estudio.
- Se debe elaborar un plan donde se incluya planificación económica ligada a un presupuesto y planificación estratégica además de un adecuado control financiero para el desarrollo de la empresa.
- Los balances deben ser entregados en la fechas establecidas, que para el caso específico, debe hacérselo máximo hasta el día 20 de abril de cada año o se incurrirá en multas innecesarias o en perjuicio de la economía de la empresa.
- Como compañía legalmente constituida, esta debe tener la rentabilidad necesaria para mantenerla a través del tiempo, si uno de los negocios de la empresa no es rentable debe ser analizado para mejorarlo de tal modo que permita mantener un margen de rentabilidad adecuado para asegurar su sostenibilidad.



- Reducir el nivel de endeudamiento ya que éste se centra en porcentajes demasiado altos en el corto plazo y esto afecta a la liquidez; el capital de los accionistas es muy bajo para solventarlo.
  
- Es procedente mejorar la utilidad ya que los rendimientos de la inversión para cada uno de los accionistas no es representativo considerando el tiempo en que han mantenido ahí su capital
  
- La capacitación debe ser dirigida a todos los empleados, y enfocada a temas como asesoramiento sobre alternativas de mejoramiento patrimonial para el gobierno corporativo, entre otros, de tal forma que pueda tomar mejores decisiones financieras que generen un mejor valor de mercado.



# ***5. BIBLIOGRAFIA***

- BRAVO, M. (2010). Contabilidad General. (11 ed.) Editorial Nuevo día.
- DUNRAUF, G. (2010). Finanzas corporativas. (II. ed.). Editorial Alfa y Omega. Argentina.
- MIRANDA, J. J. (2005). Gestión de Proyectos. (5 ed.). MM editores.
- PORTER, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires
- POSSO, M. A. (2005). Metodología para el trabajo de Grado. NINA Comunicaciones. Quito.
- ROMERO, A. W. (2005). Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales IDIES. Guatemala.
- VÁSCONEZ, V. J. (2000). Contabilidad Intermedia. (2da. Ed.). Quito - Ecuador
- MARGANO, N. (2009). Sectores productivos. Revista Gestión, No. 180, 126-127
- Agroecuador. (2001). Análisis e interpretación del III Censo Agropecuario. Recuperado el 10 de febrero de 2011, de [Http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/Censo.htm](http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/Censo.htm)
- AGSO. (2010). Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente. Recuperado el 10 de enero de 2011, de [www.agso.com.ec](http://www.agso.com.ec)



- Banco Central del Ecuador. (2006). Programa de Encuestas de Coyuntura. Recuperado el 08 de febrero de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc200604.pdf>
- Ilustre Municipio de Cayambe. (2010). Ubicación geográfica. Recuperado el 10 de enero de 2011, de <http://www.municipiocayambe.gob.ec>
- Industria Alimenticia. (2006). Industria Láctea en Ecuador. Recuperado el 13 de febrero de 2011, de [http://www.industriaalimenticia.com/Archives\\_Davinci?article=1268](http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1268)
- Informativo El Hoy. (2008). Gobierno reduciría precio del 15% de producción láctea. Recuperado el 10 de febrero de 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-reduciria-precio-del-15-de-produccion-lactea-319560.html>
- Informativo El Hoy. (2006). Sector de lácteos, en alerta Quito. Recuperado el 10 de febrero de 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-de-lacteos-en-alerta--239713-239713.html>
- Informativo El Universo. (2009). Productores de leche tras un consenso, Quito. Recuperado el 10 de febrero de 2011, de <http://www.eluniverso.com/2009/04/26/1/1356/059B4F77518C4A5D8B6373D84Af3F32D.html>
- ROJAS, J. (2005). Manual de mapeo de cadena de valor. Recuperado el 02 de marzo de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/mapeoca.htm#>



- VERA, R. R. (2002). Perfiles por País del Recurso Pastura/Forraje. Recuperado el 12 de enero de 2011, de [http://fao.org/ag/AGP/doc/Counprof/spanishtrad/ecuador\\_sp/ecuador\\_sp.htm](http://fao.org/ag/AGP/doc/Counprof/spanishtrad/ecuador_sp/ecuador_sp.htm)
- DAMIEN, Van der H. (2006). Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas. Recuperado el 10 de febrero de 2011, de <http://snvla.org/mm/file/PDFs/Publications/GUIA%20METODOLOGICA%20PARTE5201.pdf>
- RAMÍREZ, Hernández. G. (s.f.). (2005). Eslabones: A.O. Hirschman. Recuperado el 05 febrero de 2011, de <http://www.eudmed.net/coursecon/economistas/textos/Hirschman-Eslabones.htm>
- VILLALOBOS, B., I. (2000). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de [http://www.infopyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/analisisfinanciero.htm#\\_Toc55612713](http://www.infopyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/analisisfinanciero.htm#_Toc55612713)
- Entrevista: Sr. Gonzalo Ramírez, Administrador Jatari Guagra S.A.
- Entrevista: Sr. Segundo Catucuamba, ex Administrador y ex presidente de Jatari Guagra S.A.
- Entrevista: Ing. Janss Beltrán, Director de la carrera de ingeniería agropecuaria de la Universidad Politécnica Salesiana.
- Entrevista: Sra. Ana María Cruz, Presidenta Jatari Guagra S.A.
- Entrevista: Empleados Jatari Guagra S.A.



## ***6. ANEXOS***



## ANEXO No. 1

### ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS COMUNES

Las valoraciones para cada punto es de:

1 Muy Bajo

2 Bajo

3 Medio **Escoger una valoración según su criterio y encerrar en un círculo**

4 Alto

5 Muy Alto

1. ¿Cuáles son las **FORTALEZAS** de la organización?  
(Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que

1.1 Es una organización ordenada (administrativa y legalmente)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2 Se cuenta con asesorías de apoyo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.3 Se cuenta con capital de trabajo (fondo de inversiones)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4 La Directiva está comprometida con el desarrollo de su organización

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.5 Cuenta con buena infraestructura

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.6 Tiene capacidad para relacionarse (comunicarse) con el medio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Cuáles son las **DEBILIDADES** o carencias de la organización? (Enumerar los aspectos de funcionamiento interno que obstaculizan o interfieren con el logro de objetivos).

2.1 Existe poca participación en las juntas de los socios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 Falta información de las actividades desarrolladas por la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 Poco compromiso por parte de los profesionales o empleados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 Falta motivación desde la organización para los socios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



2.5 Falta control sobre el equipo técnico

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6 Poca capacitación de los dirigentes para dirigir la organización

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3. ¿Cuáles son las OPORTUNIDADES que actualmente tiene

3.1 Fomentar la Asociatividad interna y externa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Acceder a la capacitación de dirigentes y administrativos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 Acceso a créditos y subsidios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.4 Desarrollar otros negocios para la sociedad y los socios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.5 El relacionamiento con diferentes organismos del Estado

	2	3	4	5
--	---	---	---	---

3.6 El relacionamiento con otros organismos no gubernamentales

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 4. ¿Cuáles son las AMENAZAS que actualmente tiene la

4.1 Mercado de la Leche poco claro y difícil en el futuro

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 Falta de información en general sobre el mercado y sus exigencias

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 Poca productividad de la tierra y enfermedades del ganado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4 La finalización de los programas sociales impulsado por gobierno

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.5 Las Políticas del Estado para el pequeño agricultor no son a largo plazo en razón a su desarrollo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.6 La dependencia a créditos bancarios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



### 1. CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

¿Qué me llevó a formar parte de esta organización?

1.1 El apoyo y los beneficios que ofrece la compañía

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2 Optar a mejores precios por calidad y volumen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.3 Poder acceder a créditos con cómodas tasas de interés

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4 Mantener un mercado seguro

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.5 Mejorar la calidad de vida

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 2. En mi opinión: ¿Cómo funciona y qué características

2.1 La organización tiene una buena directiva

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 Poca participación de los socios (no asisten y no cooperan).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 La organización tiene un buen manejo administrativo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 La Directiva es participativa y considera a sus socios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5 Se entrega poca información a los socios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3. ¿Qué utilidad me presta la compañía (asociación)?

3.1 Me permite el acceso a los servicios técnicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Puedo postular a préstamos, créditos o facilidades de pagos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 Puedo hacer uso de otros servicios como capacitaciones o cursos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



3.4 Facilita la compra de insumos agrícolas (fertilizantes, semillas, etc.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.5 Me permite mantenerme en el mercado de la leche.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4. ¿En qué considero haber aportado a la organización?**

4.1 Participo aportando ideas, estrategias y soluciones

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 Aporto con mi trabajo, coopero en trabajos varios y con mis compañeros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 Aporto capital a la organización (acciones).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4 Aporto mi tiempo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.5 Aporto mis conocimientos y experiencias

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**5. ¿Cómo me siento formando parte de esta organización?**

5.1 Me siento bien, grato perteneciendo a la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.2 Me siento comprometido con la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.3 Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.4 Siento confianza al pertenecer a esta organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.5 Me siento muy agradecido de pertenecer a la

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**6. ¿Cuál es la misión de la compañía?**

6.1 Capacitar a los socios y proveedores de la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.2 Comercializar productos lácteos elaborados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



6.3 Generar fuentes de trabajo en el sector.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.4 Mantener y fortalecer la organización en el tiempo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.5 Asociarse y relacionarse con otras organizaciones campesinas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.6 Mejorar calidad de vida de los socios y proveedores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 7 ¿Qué OBJETIVOS tiene la organización?

7.1 Mantener a la compañía prospera a través del tiempo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.2 Buscar asociarse con otras organizaciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.3 Ayudar a socios y proveedores a mejorar su condición económica-social

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.4 Mejorar la infraestructura de la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.5 Buscar otras alternativas de negocio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 8. ¿Cuál es el norte de la organización? ¿Hacia donde queremos ir?

8.1 Ser una organización fuerte y bien organizada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.2 Tener un predio como unidad productiva

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.3 Capacitar a socios y proveedores y empleados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.4 Elaborar productos con valor agregado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.5 Concientizar al pequeño productor en calidad de leche y ser competitivos en el mercado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



## ANEXO No. 2

# Pregunta	Valoración de cada pregunta						Total Encuestas
	Muy alto 5	Alto 4	Medio 3	Bajo 2	Muy bajo 1	Blanco	
1.1	9	28	33	8	0	0	78
1.2	15	35	18	9	0	1	78
1.3	11	17	28	15	5	2	78
1.4	13	23	18	17	3	4	78
1.5	4	8	25	26	11	4	78
1.6	15	23	25	8	1	6	78
2.1	8	12	40	11	4	3	78
2.2	8	20	21	22	4	3	78
2.3	11	22	22	18	1	4	78
2.4	17	26	16	10	4	5	78
2.5	13	28	15	12	4	6	78
2.6	10	26	26	11	1	4	78
3.1	12	28	22	9	1	6	78
3.2	15	25	21	8	1	8	78
3.3	18	22	16	8	6	8	78
3.4	16	21	22	9	3	7	78
3.5	24	25	16	5	0	8	78
3.6	14	32	16	10	2	4	78
4.1	7	15	31	22	0	3	78
4.2	15	33	14	11	2	3	78
4.3	14	16	26	16	0	6	78
4.4	20	16	23	13	2	4	78
4.5	11	30	20	11	0	6	78
4.6	4	9	24	31	7	3	78
1.1	19	19	17	14	4	5	78
1.2	25	21	18	4	2	8	78
1.3	11	19	21	14	4	9	78
1.4	33	19	16	4	1	5	78
1.5	27	24	15	7	0	5	78
2.1	12	28	21	8	3	6	78
2.2	10	19	28	16	1	4	78
2.3	12	23	22	14	2	5	78
2.4	10	27	27	8	1	5	78
2.5	7	16	34	12	3	6	78



3.1	21	24	17	9	1	6	78
3.2	25	30	9	4	4	6	78
3.3	27	27	14	3	2	5	78
3.4	36	23	9	4	0	6	78
3.5	31	30	9	3	0	5	78

4.1	11	28	26	7	0	6	78
4.2	24	34	9	5	0	6	78
4.3	26	32	11	5	0	4	78
4.4	33	27	10	2	0	6	78
4.5	24	24	18	7	0	5	78

5.1	26	25	14	6	1	6	78
5.2	29	28	10	3	0	8	78
5.3	37	25	11	1	0	4	78
5.4	33	25	12	4	0	4	78
5.5	36	21	12	4	0	5	78

6.1	28	19	18	8	1	4	78
6.2	3	13	20	16	19	7	78
6.3	32	21	11	8	0	6	78
6.4	29	31	10	4	0	4	78
6.5	34	24	8	5	1	6	78
6.6	34	26	7	5	0	6	78

7.1	31	27	12	3	1	4	78
7.2	32	19	14	5	1	7	78
7.3	27	31	7	4	1	8	78
7.4	37	22	7	3	1	8	78
7.5	39	15	15	3	0	6	78

8.1	47	17	5	3	0	6	78
8.2	44	14	4	7	3	6	78
8.3	39	16	11	5	1	6	78
8.4	41	10	13	7	1	6	78
8.5	47	15	5	5	0	6	78

**ANEXOS No. 3****LISTADO DE SOCIOS DE JATARI GUAGRA S.A.**

<b>SOCIO</b>		<b>SOCIO</b>	
1	ALBA ULCUANGO LIDIA MARIA	50	GRANADA COLIMBA MERCEDES
2	ALBA MARIA	51	GUACAN LECHON VICTOR
3	ALBA COLCHA MARIA EDELINA	52	GUATEMAL CATUCUAMBA GONZALO
4	ALBA COLCHA JUAN ANTONIO	53	GUATEMAL GUATEMAL LAURA ROCIO
5	ALBA ALBA SEGUNDO LIZANDRO	54	GUATEMAL ULCUANGO JUAN MANUEL
6	ALBACURA CAMPUES PATRICIO	55	GUATEMAL LECHON CARLOS FERNANDO
7	ALBACURA CATUCUAMBA MANUEL MECIAS	56	GUATEMAL CADENA LIDIA ANGELICA
8	ALBACURA PINEDA LUIS HECTOR	57	GUATEMAL MARGARITA ALEXANDRA
9	ALBUJA TERAN LUZ AMERICA	58	GUATEMAL MARIA MARTINA
10	ANDRANGO CATUCUAMBA BERTHA	59	GUATEMAL CATUCUAMBA MICAELA
11	ANDRANGO CATUCUAMBA FANY BEATRIZ	60	GUATEMAL OSWALDO
12	CACHIPUENDO CATUCUAMBA MONICA BALVINA	61	GUATEMAL SANDOVAL CARLOS JUAN
13	CACHIPUENDO CATUCUAMBA JUAN	62	GUATEMAL SANDOVAL MARIA CLEMENCIA
14	CACHIPUENDO CATUCUAMBA ROCIO	63	GUATEMAL SANDOVAL VINICIO
15	CACHIPUENDO LECHON VICTOR GONZALO	64	GUATEMAL SANDOVAL ALEGRIA
16	CACHIPUENDO COLCHA SONIA MERCEDES	65	GUATEMAL SEGUNDO LUIS
17	CACHIPUENDO REMBERTO	66	GUATEMAL ULCUANGO ANDRES
18	CACUANGO AZUCENA	67	LECHON ALEX MAURICIO
19	CACUANGO LUIS ALBERTO	68	LECHON CALCAN ROSA CLEMENCIA
20	CACUANGO ALBA MARTHA	69	LECHON CALCAN JANETH
21	CALCAN INES	70	LECHON CARLOS ENRIQUE
22	CALCAN PATRICIA	71	LECHON CATUCUAMBA PATRICIO
23	CALCAN SALVADORA	72	LECHON CATUCUAMBA DIANA
24	CAMPUES GUATEMAL LUIS GERMAN	73	LECHON CATUCUAMBA LUCRESIA
25	CATOTA GUATEMAL EDELMIRA	74	LECHON CATUCUAMBA MARIA INES
26	CATUCUAMBA AMAGUANA SEGUNDO INOCENC	75	LECHON CATUCUAMBA SILVIA JANETH
27	CATUCUAMBA NEPAS LUIS EUCLIDES	76	LECHON CATUCUAMBA DIANA PRISCILA
28	CATUCUAMBA GUATEMAL ANA MARIA	77	LECHON CATUCUAMBA NESTOR
29	CATUCUAMBA GUATEMAL CARLOS ADOLFO	78	LECHON OTAVALO RICARDO
30	CATUCUAMBA GUATEMAL MARIO ORLANDO	79	LECHON QUILO ROSA CLEMENCIA
31	CATUCUAMBA GUATEMAL NELLY	80	LECHON SEGUNGO
32	CATUCUAMBA ULARINGO HUGO FRANCISCO	81	LECHON SALVADORA
33	CATUCUAMBA LECHON LUCILA	82	LECHON ULCUANGO ELVIA MARLENE
34	CATUCUAMBA LECHON ROSA ERMIÑA	83	LECHON LECHON ZOILA
35	CATUCUAMBA LECHON SEGUNDO RAFAEL	84	NEPAS GATEMAL MIRIAM ELIZABETH
36	CATUCUAMBA LECHON VICENTE	85	NEPAS NEPAS JULIO NICANOR
37	CATUCUAMBA LECHON VICTOR MANUEL	86	PUJOTA FERNANDA SILVIA
38	CHURUCHUMBI ESTER	87	PUJOTA JUAN MANUEL
39	COLCHA CALCAN ERNESTO	88	QUILO CAMPUES CLORINDA
40	COLCHA CALCAN MARIA TRINIDAD	89	RAMIREZ MORALES CRISTIAN GONZALO
41	COLCHA CALCAN PASCUAL	90	RAMOS RIVERA JORGE MARCELO
42	COLCHA ROSA MARIA	91	ULCUANGO CATUCUAMBA CESAR DOMINGO
43	COLIMBA LECHON JOSE ALEJANDRO	92	ULCUANGO COLIMBA SEGUNDO JAIME
44	COLIMBA ANDRANGO MANUEL	93	ULCUANGO LECHON LUIS ANTONIO
45	COLIMBA ULCUANGO MARIA BLANCA	94	ULCUANGO LEONIDAS
46	CRUZ RAMOS CARLOS ALFONSO	95	ULCUANGO NEPAS ANA ROSARIO
47	CRUZ RAMOS LUZ MARIA	96	ULCUANGO NEPAS VICTORIA
48	ECHEVERRIA CACHIPUENDO EDY FABIAN	97	ULCUANGO CATUCUAMBA ROSA VIVIANA
49	ECHEVERRIA LECHON NESTOR LEONIDAS	98	VALLADARES ANTE DELFINA MERCEDES

**ANEXO No. 4****PRINCIPALES CUENTAS CONTABLES DE BALANCES DE LA COMPAÑÍA****ACTIVOS**

Años	Activo Corriente	Increment.	Activo Fijo	Increment.	Activo Largo Plazo	Increment.	Total Activos	Increment.
2005	12,612.5		16,380.8		0.0		28,993.3	
2006	30,874.2	144.8%	15,844.6	-3.27%	0.0		46,718.8	61.1%
2007	65,957.6	113.6%	17,217.5	8.66%	304.7		83,479.7	78.69%
2008	60,889.0	-7.7%	150,189.8	772.31%	0.0	-100.00%	211,078.8	152.85%
2009	91,168.5	49.7%	154,091.9	2.60%	0.0		245,260.4	16.19%

**PASIVOS**

Años	Pasivo Corriente	Increment.	Pasivo Largo Plazo	Increment.	Total del Pasivo	Increment.	Patrimo.	Increment.
2005	5,861.8		20,808.0		26,669.8		2,046.0	
2006	9,688.0	65.27%	33,756.8	62.23%	43,444.8	62.90%	2,141.1	4.65%
2007	40,377.1	316.77%	11,209.1	-66.79%	51,586.3	18.74%	3,170.7	48.09%
2008	178,647.2	342.45%	0.0	-100.00%	178,647.2	246.31%	3,170.7	0.00%
2009	51,051.4	-71.42%	158,183.9	100.00%	209,235.3	17.12%	-3,170.7	-200.00%



### ANEXO No. 5

#### Encuesta a todos los socios de la compañía Jatari Guagra

1 Nombre de la finca

2 Ubicación

3 Nombre del propietario o socio

4 Edad del propietario

5 Género de los trabajadores de la finca

6 Edad de empleados, ayudantes o familiares  menores edad  
 18 a 30  
 30 y más

7 Comunidad a la que pertenece

8 Nombre de la compañía a la que pertenece

9 Fecha desde que se integró a la compañía Jatari Guagra

10 Tamaño o extensión de la finca

11 Area destinada a pastoreo y pcc. de leche

12 Tamaño del hato

13 No. de vacas en producción (rejos)

14 No. de vacas paridas

15 No. de trabajadores permanentes

16 No. de trabajadores eventuales



17 Cuantos miembros de la familia son	<table border="1"><tr><td><b>Papá</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Mamá</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Abuelos</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Tíos</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Hijos</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Otros</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Total</b></td><td></td></tr></table>	<b>Papá</b>		<b>Mamá</b>		<b>Abuelos</b>		<b>Tíos</b>		<b>Hijos</b>		<b>Otros</b>		<b>Total</b>	
<b>Papá</b>															
<b>Mamá</b>															
<b>Abuelos</b>															
<b>Tíos</b>															
<b>Hijos</b>															
<b>Otros</b>															
<b>Total</b>															
18 Cuantos familiares se dedican a la actividad lechera	<input type="text"/>														
19 No. de mujeres insertas en la producción	<input type="text"/>														
20 No. de hombres insertos en la producción	<input type="text"/>														
21 Cuantos trabajan en otros sectores, cuáles	<input type="text"/>														
22 Ingreso mensual percibido de otras actividades	<input type="text"/>														
23 Salario pagado a trabajadores lecheros	<input type="text"/> USD														
24 Ingreso mensual por familia o socio	<input type="text"/> USD														
25 Nivel de educación de los productores o socios	<table border="1"><tr><td><b>Ninguno</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Primaria</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Secundaria</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Superior</b></td><td></td></tr></table>	<b>Ninguno</b>		<b>Primaria</b>		<b>Secundaria</b>		<b>Superior</b>							
<b>Ninguno</b>															
<b>Primaria</b>															
<b>Secundaria</b>															
<b>Superior</b>															
26 Nivel de educación de los miembros de familia	<table border="1"><tr><td><b>Ninguno</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Primaria</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Secundaria</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Superior</b></td><td></td></tr></table>	<b>Ninguno</b>		<b>Primaria</b>		<b>Secundaria</b>		<b>Superior</b>							
<b>Ninguno</b>															
<b>Primaria</b>															
<b>Secundaria</b>															
<b>Superior</b>															
27 Cada que tiempo reciben capacitación y/o apoyo técnico?	<table border="1"><tr><td><b>Mensualmente</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Trimestralmente</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Semestralmente</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Anualmente</b></td><td></td></tr></table>	<b>Mensualmente</b>		<b>Trimestralmente</b>		<b>Semestralmente</b>		<b>Anualmente</b>							
<b>Mensualmente</b>															
<b>Trimestralmente</b>															
<b>Semestralmente</b>															
<b>Anualmente</b>															
28 Cúal es el costo de producir un litro de leche	<input type="text"/>														
29 Precio que les paga la compañía por litro de leche	<input type="text"/>														
30 Cada que tiempo les paga la compañía	<table border="1"><tr><td><b>Diario</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Quincenal</b></td><td></td></tr><tr><td><b>Mensual</b></td><td></td></tr></table>	<b>Diario</b>		<b>Quincenal</b>		<b>Mensual</b>									
<b>Diario</b>															
<b>Quincenal</b>															
<b>Mensual</b>															
31 Cuentan con algún tipo de financiamiento	<input type="text"/>														



32 Nivel tecnológico utilizado

	<b>Bajo</b>	Ordeño manual, monta natural, no participar en campañas sanitarias, no dar silo
	<b>Medio</b>	Usar al menos 1 de estas prácticas tecnológicas
	<b>Alto</b>	Inseminación artificial, participación en campañas sanitarias, ordeño mecánico, proporcionar silo

32 Alimentación del ganado

<b>Tipo de pasto utilizado</b>	<b>q. Materia Verde</b>	<b>q. Materia Seca</b>	<b>Costo</b>	<b>Frecuencia</b>
Raygras				
Pasto azul				
Kikuyo				
Tréboles				
Alfalfa				
Otros				

**Forraje complementario** **Cantidad** **Costo** **Frecuencia uso**

Vicia			
Avena			
Hoja de maíz			
Plátano			
Pacas de Heno			
Otros			

**Balanceado** **Cantidad** **Costo**

Waine		
Sal mineral		
Biosalmi		
Melasa		
Otros		

33 Uso de Fertilizantes y herbicidas enumerar cuales

<b>Nombre</b>	<b>Costo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia uso</b>

34 Uso de semillas enumerar cuales

<b>Nombre</b>	<b>Costo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia uso</b>

35 Inseminación artificial

<b>Nombre</b>	<b>Costo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia uso</b>



36 **Sanidad animal y asistencia veterinaria**

Nombre	Costo	Cantidad	Frecuencia uso

37 **Uso de combustibles**

Nombre	Costo	Galones	Frecuencia uso

38 **Transporte de leche**

Tipo de transporte	Costo	Frecuencia uso

39 **Uso de equipos y maquinaria**

Descripción	Cantidad	Precio	Frecuencia uso
Cerca electrica			
Bidón de plástico			
Baldes			
Cedazos			
Sistema de riego			
Otros			

40 **Gastos de servicios básicos**

Descripción	Cantidad	Precio	Frecuencia uso
Agua			
Luz			
Teléfono			
Otros			

41 Conoce el funcionamiento de la organización (directivos y proyectos)

--

42 Que lo llevó a formar parte de la organización

--

43 En su opinión: Cómo funciona y que características tiene la organización?

--

44 Que utilidades o beneficios le presta la organización?

--



45 ¿En qué considero haber aportado a la organización?

46 ¿Cómo se siente formando parte de esta organización?

47 ¿Cuál es su misión?

48 ¿Qué objetivos tiene?

49 Hacia donde quiere llegar o que quiere lograr siendo parte de la compañía?

50 En su opinión: Que le hace falta o le gustaría que implementen en la compañía

**51 Producción de leche de 2 semanas**

		<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>	<b>Total</b>
Semana 1	Día	1	2	3	4	5	6	7	
	No. de litros								
Semana 2	Día	8	9	10	11	12	13	14	
	No. de litros								



## ANEXO No. 7

### **Roles y funciones de los trabajadores del acopio.**

1 NOMBRE:
2 CARGO:
3 SUPERVISA A:
4 DEPENDE DE:
5 ROLES:
6 FUNCIÓN BÁSICA:
7 FUNCIONES PRINCIPALES :
8 QUE SE CONTROLA EN SU TRABAJO:
9 QUE TIPOS DE CONTROLES SON APLICADOS:
10 CON QUE FRECUENCIA SE MIDE EL DESEMPEÑO:
11 QUIEN ES EL RESPONSABLE DE EVALUAR SU TRABAJO:
12 COMO ES SU RELACION CON EL RESTO DE LA GENTE:
13 EXISTEN INCENTIVOS (MOTIVACIONES) POR REALIZAR SUS LABORES CORRECTAMENTE:
14 CUALES SON ESTOS INCENTIVOS:



15 COMO ES SU COMUNICACION CON SU JEFE Y CON LAS PERSONAS QUE USTED TIENE A SU CARGO:

16 TIENE CONOCIMIENTO DE COMO ES EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:

17 QUIEN ES EL RESPONSABLE DE EVALUAR SU TRABAJO:

18 QUIEN LE COMUNICA EL CAMBIO DE DECISIONES:

19 CUAL CREE QUE ES SU ROL DENTRO DE LA ORGANIZACION (lider, comunicador, motivador, asignador de insumos, negociador, organizador, etc.)