

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN AGRONEGOCIACIONES INTERNACIONALES

TEMA: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LOS
AGRONEGOCIOS ASOCIATIVOS DE LACTEOS DE LA PARROQUIA SUCRE
DEL CANTON PATATE. CASO DE APLICACIÓN: ASOCIACIÓN “SUCRE
HACIA EL FUTURO”

Autor: CARLOS FABIAN RAMIREZ CHIMBO

Director: ECO. JAIME PEREZ

Septiembre 2014

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, CARLOS FABIAN RAMIREZ CHIMBO, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Firma del Graduando
Carlos Fabián Ramírez

Yo, JAIME PEREZ, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor CARLOS FABIAN RAMIREZ CHIMBO, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Firma del Director de Trabajo de Grado
Eco. Jaime Pérez.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y vida y seguir adelante para formarme como persona y profesional.

A mis padres por su apoyo y sabios consejos que han fortalecido cada día mi corazón y mi mente para seguir luchando hasta alcanzar una de mis metas.

A la UIDE y su digna corte de profesores por permitir formarme como profesional.

Ing. Carlos Fabián Ramírez Chimbo
Gracias

DEDICATORIA

A mis hijos, a mis padres y hermanos. Y a aquellas personas que son parte de mi diario vivir y que han fortalecido mi espíritu con todo ese apoyo moral que una persona necesita.

Ing. Carlos Fabián Ramírez Chimbo
Gracias

CONTENIDO	
CAPÍTULO I.....	i
GENERALIDADES.....	1
1.1. Tema de investigación	1
1.2. Planteamiento, formulación y sistematización del problema	1
1.3. Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación de la investigación	4
1.5. Marco de referencia	6
1.5.1. Marco teórico.....	10
1.5.2. Marco conceptual.....	17
1.6. Metodología de la investigación	21
1.6.1. Método	21
1.6.2. Tipo de estudio.....	22
1.7. Descripción de las actividades para la ejecución.....	23
1.8. Localización geográfica.....	24
1.9. Area de influencia	26
CAPÍTULO II.....	27
MARCO TEÓRICO	27
2.1. La planificación estratégica	27
2.1.1. Conceptos y definiciones	27
2.1.2. Proceso de la planificación estratégica	32
2.1.3. Ventajas y desventajas de la planificación estratégica	48
2.2. La asociatividad	50
2.2.1. Conceptos de la asociatividad y cadenas	51
2.2.2. La importancia de la asociatividad	53
2.2.3. Factores que influyen en la necesidad de asociatividad.....	54
2.2.4. Pasos legales para la implementación de la asociatividad	56
2.2.5. Factores que impiden el trabajo en asociatividad	57
2.2.6. Factores de éxito de la asociatividad	59
CAPÍTULO III	61
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	61
3.1. Análisis externo	61
3.1.1. Macroambiente	62
3.1.1.1. Fuerzas económicas	63
3.1.1.2. Fuerzas políticas.....	73

3.1.1.3.	Fuerzas tecnológicas	76
3.1.2.	Microambiente	78
3.1.2.1.	Clientes	79
3.1.2.2.	Proveedores.....	81
3.1.2.3.	Competencia	84
3.1.3	Análisis de las 5 fuerzas de porter	85
3.1.3.1.	Rivalidad entre empresas competidoras.....	85
3.1.3.2.	Ingreso potencial de nuevos competidores	86
3.1.3.3.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	86
3.1.3.4.	Capacidad de negociación de los proveedores.....	86
3.1.3.5.	Capacidad de negociación de los consumidores.....	87
3.2.	Análisis interno	87
3.2.1.	Capacidades administrativas	88
3.2.2.	Capacidades financieras.....	90
3.2.3.	Capacidades de producción.....	93
3.2.4.	Capacidades de comercialización	96
3.3.	Análisis FODA.....	96
3.3.1.	Matriz de evaluación de factores internos	101
3.3.2.	Matriz de evaluación de factores externos.....	102
3.4.	Matriz de perfil competitivo	104
3.5.	Matriz de estrategias	107
CAPÍTULO IV		109
MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO		109
4.1.	Propuesta de fortalecimiento organizacional	110
4.1.1.	Direccionamiento estratégico.....	113
4.1.2.	Mapa estratégico	119
4.2.	Propuesta organizacional de la Asociación “Sucre hacia el futuro”	120
4.3.	Propuesta de actualización del reglamento interno.....	123
4.4.	Estrategia de fortalecimiento asociativo con enfoque de agronegocios y mejoramiento de la productividad	125
4.5.	Estrategia de posicionamiento del territorio como sector lácteo	134
4.6.	Estrategia de desarrollo tecnológico y mejoramiento genético	143
CAPÍTULO V.....		152
ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO.....		152
5.1.	Inversión	152
5.2.	Activos fijos.....	153
5.3.	Activo diferido	154

5.4.	Capital de trabajo	155
5.5.	Depreciaciones y amortizaciones.....	156
5.6.	Financiamiento del proyecto.....	158
5.7.	Resumen de costos y gastos proyectados.....	159
5.8.	Insumos y materiales.....	160
5.9.	Mano de obra	161
5.10.	Ingresos	161
5.12.	Punto de equilibrio.....	164
5.13.	Balance general.....	166
5.14.	Evaluación económica y financiera	167
5.15.	Flujo de caja.....	168
5.16.	Indicadores financieros	169
5.16.1.	Valor actual neto	170
5.16.2.	Tasa interna de retorno.....	171
CAPITULO VI		172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		172
6.1.	Conclusiones	172
6.2.	Recomendaciones.	175
Anexos.....		178
Bibliografía.....		212

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población del cantón Patate	24
Cuadro 2. Asociaciones legalizadas del cantón Patate.....	26
Cuadro 3. Comparación entre la planificación tradicional y la estratégica.....	29
Cuadro 4. Preguntas guía para la planificación estratégica.....	34
Cuadro 5. Matriz FODA.....	41
Cuadro 6. Actividades del sector agropecuario que aportan al PIB (2010–2013)	65
Cuadro 7. Grupos asociativos de la Parroquia Sucre.....	71
Cuadro 8. Características del cliente según Asociación “Sucre hacia el futuro”	80
Cuadro 9. Características de los proveedores según la Asociación “Sucre hacia el futuro”	82
Cuadro 10. Balance general.....	91
Cuadro 11. Estado de resultados.....	92
Cuadro 12. Matriz FODA - Asociación de productores "Sucre hacia el futuro"	99
Cuadro 13. Matriz de evaluación de factores internos	101
Cuadro 14. Matriz de evaluación de factores externos.....	103
Cuadro 15. Matriz de perfil competitivo	106
Cuadro 16. Matriz de estrategias FODA	108
Cuadro 17. Propuesta de direccionamiento estratégico.....	114
Cuadro 18. Mapa estratégico	119
Cuadro 19. Presupuesto programa de capacitación	132
Cuadro 20. Cuadro de fuentes posibles de financiamiento-proyecto capacitación	132
Cuadro 21. Cronograma mensual	133
Cuadro 22. Presupuesto Expoferia ganadera.....	141
Cuadro 23. Cronograma del proyecto de la Expoferia	142
Cuadro 24. Presupuesto del proyecto de desarrollo tecnológico.....	150
Cuadro 25. Cuadro de fuentes posibles de financiamiento-proyecto desarrollo tecnológico.....	150
Cuadro 26. Cronograma mensual	151
Cuadro 27. Inversión inicial del proyecto	153
Cuadro 28. Inversión en activos fijos	154
Cuadro 29. Inversión en activos diferidos	155
Cuadro 30. Cuadro de depreciación y amortización.....	157
Cuadro 31. Condiciones del crédito	158
Cuadro 32. Tabla de amortización.....	158
Cuadro 33. Resumen de costos y gastos.....	159
Cuadro 34. Mercadería e insumos	160
Cuadro 35. Mano de obra	161
Cuadro 36. Línea base de producción y acopio.....	162
Cuadro 37. Línea base de ingresos del centro de acopio.....	162
Cuadro 38. Ingreso por familia.....	162
Cuadro 39. Ingresos del centro de acopio.....	163
Cuadro 40. Estado de pérdidas y ganancias del centro de acopio.	164
Cuadro 41. Costos fijos y variables del centro de acopio.....	165
Cuadro 42. Punto de equilibrio – ventas.....	166
Cuadro 43. Balance general del centro de acopio	167
Cuadro 44. Cálculo de la tasa de descuento (TMAR).....	168
Cuadro 45. Flujo de caja.....	169
Cuadro 46. Cálculo del valor actual neto	170
Cuadro 47. Calculo de la tasa interna de retorno.....	171

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Población del cantón Patate.....	9
Gráfico 2. Actores de las cadenas productivas	13
Gráfico 3. Ejemplo de una cadena productiva.....	14
Gráfico 4. División parroquial del cantón Patate	24
Gráfico 5. Modelo completo de la administración estratégica	33
Gráfico 6. Características de la visión	35
Gráfico 7. Características de la misión.....	36
Gráfico 8. Decisiones basadas en valores organizativos	37
Gráfico 9. Diagnóstico institucional	38
Gráfico 10. Cadena básica de planificación estratégica	40
Gráfico 11. Esquema de evaluación de una estrategia.	47
Gráfico 12. Variación del PIB en Ecuador – periodo 2000-2013	64
Gráfico 13. Peso del sector agrícola en el PIB real (1980 – 2011).....	66
Gráfico 14. UPAs y ganado vacuno en el cantón	69
Gráfico 15. Producción lechera – Cantón Patate	69
Gráfico 16. Población económicamente activa	70
Gráfico 17. Modelo de gestión – Provincia de Tungurahua.....	75
Gráfico 18. Organigrama estructural de la Asociación “Sucre hacia el futuro”.....	89
Gráfico 19. Organigrama funcional de la Asociación “Sucre hacia el futuro”	89
Gráfico 20. Número de litros de leche acopiados. Enero 2009 vs noviembre 2013	94
Gráfico 21. Proceso de producción y transporte de la leche	95
Gráfico 22. Análisis FODA interno porcentual	102
Gráfico 23. Análisis FODA externo porcentual	104
Gráfico 24. Participación institucional en el desarrollo agropecuario de la Parroquia Sucre	111
Gráfico 25. Proceso del modelo de desarrollo asociativo	112
Gráfico 26. Estructura organizacional propuesta, Asociación “Sucre hacia el futuro”	121
Gráfico 27. Organigrama funcional propuesto, Asociación "Sucre hacia el futuro"	122

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Requisitos y modelos de estatutos de la SEPS para la legalización de una Asociación.	178
Anexo 2. Decreto de fijación de precios de productos agroalimentarios	184
Anexo 3. Modelo de encuesta al socio de "Sucre hacia el futuro"	190
Anexo 4. Resultados de las encuestas a los socios de la Asociación "Sucre hacia el futuro"	193
Anexo 5. Archivo fotográfico.....	198
Anexo 6. Análisis de la cadena de leche a nivel provincial	200
Anexo 7. Propuesta de actualización del Reglamento Interno.	202
Anexo 8. Tabla oficial de pago por litro de leche.	212

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ubicación de almacenes de AGSO.....	81
Ilustración 2. Beneficios para miembros de la AGSO.....	84

SÍNTESIS

La presente tesis estudia un proceso asociativo de varias personas que trabajan dentro del sector lácteo, a través de la producción y acopio de leche en la parroquia Sucre del Cantón Patate. Se plantea un proceso investigativo en cuanto la planificación estratégica y algunas acciones para fortalecer la asociatividad y generar sostenibilidad al mismo, a través de un modelo de gestión organizacional que permita llegar hacia procesos de capacitación, desarrollo tecnológico y mejoramiento genético.

Esta tesis consta de cinco capítulos que integra la metodología de la investigación, pero además el análisis de la situación actual de la Asociación “Sucre hacia el futuro”, que es donde se aplican herramientas administrativas como un análisis FODA valorado que permite conocer a ciencia cierta su situación en cuanto aspectos administrativos y que permitirá plantear estrategias. Esto se determinó de forma conjunta con los beneficiarios del agronegocio asociativo, conjugando con lo que actualmente manda el marco legal de la Economía Popular y Solidaria.

Se plantean las estrategias de fortalecimiento asociativo y que posteriormente serán desarrolladas con la finalidad de contar con propuestas claras que permitan a la organización de base contar con herramientas y sus respectivos presupuestos para buscar financiamiento a nivel de empresas públicas y de los gobiernos locales, como el municipio o el Gobierno Parroquial Rural.

Se realiza un análisis financiero, considerando el hecho de que la Asociación “Sucre hacia el futuro” sea la entidad ejecutora de un proyecto que vincula a la capacitación como el principal eje para mejorar los niveles de productividad y competitividad con un producto de buena calidad, pero además con la cantidad de producto suficiente para atender a un mercado cada vez más exigente y creciente.

La idea de los proyectos se basan en el desarrollo de un programa integral de capacitación, posicionamiento del territorio como ganadero y lácteo, a más de un proyecto de desarrollo tecnológico y mejoramiento genético, en donde los beneficiarios no solamente sean los miembros de la Asociación “Sucre hacia el futuro”, sino integrar a más productores que de día en día se dedican a las actividades agropecuarias, pero que

al momento no son parte de la organización. Desde este punto de vista se trata de incrementar el número de socios y fortalecer el grupo de trabajo con personas ya capacitadas y empoderadas del proyecto, de ahí su contraparte económica para el desarrollo del proyecto que apuntala a mejorar los niveles de vida de la población y generar fuentes de empleo.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO DEL TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

MAESTRÍA DE “AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES”

TÍTULO: Magister en Agronegocios Internacionales

AUTOR: Carlos Fabián Ramírez Chimbo

DIRECTOR: Eco. Jaime Pérez.

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS: GADPR Sucre – Asociación de productores “Sucre hacia el futuro”

FINANCIAMIENTO: SI NO: X

FECHA DE ENTREGA DE TESIS:

Día: 21

Mes: febrero

Año: 2014

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:

No. Páginas: 221.

No. Ref. Bibliográfica: 38

Anexos: 8

Planos:

RESUMEN:

La realización de la presente investigación se desarrolla siguiendo la metodología impartida por la UIDE y abarca varios capítulos con la finalidad de generar una propuesta de sostenibilidad de la Asociación “Sucre hacia el futuro” y su centro de acopio de leche.

Capítulo I: en esta parte se señala el problema de la investigación y como se piensa en resolver o al menos aportar con un modelo de gestión y estrategias asociativas hacia la sostenibilidad de agronegocios asociativos.

Capitulo II: esta parte tiene que ver con el estudio teórico de los temas principales de la tesis y que son la planificación estratégica y la asociatividad. Se desarrollan además ciertos conceptos a ser utilizados posteriormente como el FODA además de considerar el marco legal como una forma de trabajar dentro de un sector económico como el de la Economía Popular y Solidaria.

Capitulo III: en este capítulo se trabaja en el análisis de la situación actual de la Asociación “Sucre hacia el Futuro” para lo cual se estudian variables internas y externas

para posteriormente realizar una evaluación y poder saber cuáles son los factores claves del éxito para poder potencializarlos.

Capítulo IV: este capítulo incluye el desarrollo de estrategias de asociatividad como parte de un modelo de gestión y que se enfocan de forma efectiva en programas de capacitación, posicionamiento del territorio como ganadero a través de expo ferias, desarrollo tecnológico y mejoramiento genético. Así mismo, estas estrategias son consideradas como los proyectos y que se las desarrolla con sus respectivos presupuestos y cronogramas de trabajo para que en un momento dado se puedan gestionar para su respectivo cofinanciamiento.

Capítulo V: en este capítulo finalmente se trabaja en un estudio económico financiero, asumiendo el hecho de que la Asociación pueda ser la entidad ejecutora de un proyecto general y se trate la inversión como un tema financiero y de esta forma vincular el patrimonio de la organización como parte de la inversión a realizarse.

PALABRAS CLAVES:

Asociatividad
Cadenas de valor
Planificación estratégica
Corresponsabilidad
Beneficiarios
Organizaciones de base
Agronegocio
Centro de acopio
Capacitación

MATERIA PRINCIPAL: Planificación estratégica.

MATERIA SECUNDARIA: Asociatividad

TRADUCCIÓN AL INGLES

SUMMARY:

The embodiment of the present research is developed following the methodology provided by the UIDE and covers several chapters in order to generate a proposal for sustainability "Sucre forward" Association and milk collection center. Chapter I: in this part of the research problem as stated and is intended to resolve or at least provide a model of management and partnership strategies towards sustainable agribusiness associations.

Chapter II: This part deals with the theoretical study of the main themes of the thesis, which are strategic planning and associativity. They also develop certain concepts to be used later as SWOT addition to considering the legal framework as a way of working within an economic sector like the Popular Solidarity Economy.

Chapter III: This chapter is working on the analysis of the current situation of "Sucre to the Future" Association for which internal and external variables are studied to further assess and to know what the key success factors for power are potential.

Chapter IV: This chapter includes the development of partnership strategies as part of a management model that effectively focus on training, positioning the country as a

farmer by trade expo, technological development and breeding. Also, these strategies are considered and that projects are developed with their budgets and work schedules so that at any given time can be managed for their respective co-financing. Chapter V: This chapter finally working on a financial economic study, assuming that the Association may be the executing agency of a general project and investment is treated as a financial issue and thus link the assets of the organization as part of the investment to be made.

FIRMAS:

DIRECTOR

GRADUADO

NOTAS:

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LOS AGRONEGOCIOS ASOCIATIVOS DE LACTEOS DE LA PARROQUIA SUCRE DEL CANTON PATATE. CASO DE APLICACIÓN: ASOCIACIÓN “SUCRE HACIA EL FUTURO”

1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El Ecuador es considerado como un país eminentemente agrícola, debido a sus características; ya que, al estar provisto de un sinnúmero de ventajas naturales como su topografía, climas variados y altitudes conceden oportunidades para producir cualquier producto, así como el establecimiento de empresas agroindustriales cada vez más tecnificadas para el procesamiento de alimentos respecto al resto de países de Latinoamérica.

Durante varios años el sector agropecuario ha venido trabajando bajo procesos que no han generado valor agregado, especialmente en sectores rurales alejados que no han tenido una política de desarrollo y apoyo a sectores vulnerables, sin embargo, en la actualidad se viene generando una visión de desarrollo del sector agropecuario a través de un proceso planificador inmerso en el Plan Nacional para el Buen Vivir dentro de sus objetivos, políticas y lineamientos estratégicos.

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva. Política 10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria -EPS-, y las micro, pequeñas y medianas empresas -Mypimes- en la estructura productiva. Lineamiento estratégico b: Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados (PNVB 2013-2017, p 303)

Hay que resaltar que el sector agrícola hasta antes del boom petrolero (década de los 70) era el mayor generador de divisas para la economía del Ecuador. Empezando con una gran producción y comercialización de cacao, considerado como uno de los primeros y más codiciados productos, por tanto, contribuyó al desarrollo productivo, especialmente para la región costa.

El sector agropecuario en su conjunto viene atravesando una serie de inconvenientes de todo tipo, pues la economía y el mercado como tal engloban aspectos que afectan el desarrollo del sector, tal es el caso del libre comercio y en sí mismo el ingreso de productos que afectan los precios de los productos locales. Así mismo la falta de asesoramiento integral y de una política enmarcada no solo en la parte técnica sino en la parte de socio empresarial y comercialización han hecho que varios productores generen una actividad de sobrevivencia y no de generación de riqueza y bienestar para su familia con visión de una economía sostenible y sustentable.

Varios son los problemas que viene atravesando el sector agropecuario, y de manera específica de aquellos pequeños agricultores que no han podido mejorar su capacidad de producción, gestión y comercialización, es decir, que se han quedado al margen del desarrollo económico y que de una u otra forma afecta a todo el sector y no permite generar una ventaja competitiva a pesar de contar con recursos en abundancia. Ese es el caso del presente estudio, aplicado hacia los agronegocios asociativos de uno de los cantones de mayor representatividad agropecuaria como es el Cantón Patate, ubicado en la zona centro oriente de la provincia de Tungurahua. Si bien es cierto, se ha empezado con un proceso de asociatividad, pero aún no se ha complementado el fortalecimiento organizativo por la falta de un proceso integral que contemple una visión estratégica como cualquier negocio o empresa lo haría; es decir, no existe un horizonte claro de hacia dónde quieren llegar a pesar de ya ser asociaciones establecidas legalmente.

En la actualidad se cuenta ya con ocho asociaciones agro productivas a nivel de cantón, las mismas que se detallarán posteriormente, cada una conformada por alrededor de 20 a 25 personas que se dedican mayormente a la producción de tomate de árbol, aguacate, mora, babaco, leche, quesos, etc. que si bien es cierto han establecido sus normas y políticas a través de sus estatutos de conformación y legalización, pero aún no tienen un

estructura de negocios clara y definida de hacia dónde quieren llegar como agronegocio asociativo.

Formulación

¿Por qué es necesario un modelo de gestión con estrategias de desarrollo dentro de un grupo de personas que se han organizado bajo la figura de asociatividad?

¿Con un proceso de fortalecimiento asociativo a través de un modelo estratégico de gestión se mejora la participación y empoderamiento de los productores para que la organización sea más competitiva en el mercado?

Sistematización

1. ¿Cómo afecta el desconocimiento de la situación actual de los procesos administrativos y operativos a la asociación inmersa en las actividades del sector de lácteos?
2. ¿La falta de una aplicación de conceptos y teorías metodológicas de planificación y gestión estratégica, no permiten un establecimiento de objetivos comunes dentro de los procesos de asociatividad?
3. ¿La falta de un modelo de gestión y planes a corto, mediano y largo plazo no permiten un empoderamiento efectivo de los beneficiarios ni trabajar bajo objetivos comunes dentro de la Asociación “Sucre hacia el futuro”?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión para un agronegocio asociativo de lácteos de la parroquia Sucre del Cantón Patate, partiendo de la situación actual y plantear objetivos comunes a largo plazo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer la realidad del sector agropecuario en la Provincia de Tungurahua y su política de desarrollo frente a las Asociaciones agroproductivas del Cantón Patate y la Parroquia Sucre de forma específica.
- Aplicar conceptos y técnicas efectivas de planificación y gestión estratégica con enfoque de asociatividad para poder mejorar la competitividad de los agronegocios.
- Diseñar un modelo de gestión con proyectos estratégicos definidos para una organización asociativa de productores de leche del Cantón Patate, en miras a mejorar su gestión y acceso al mercado.
- Determinar la inversión y sus beneficios financieros y económicos tras la propuesta de fortalecimiento asociativo.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde varios puntos de vista el proceso asociativo viene tomando fuerza como una de las principales estrategias para alcanzar mejores niveles de desarrollo, de ahí su importancia tanto a nivel nacional, provincial y local.

De acuerdo a la estrategia territorial de la Provincia de Tungurahua, en el ámbito agropecuario se señala al fortalecimiento organizativo como una de los principales ejes de desarrollo, asumiendo el hecho de que las necesidades nacen de la misma población y son quienes trabajan en el campo para el bienestar de sus familias, y de esta forma generarse una necesidad el hecho de asociarse para ser más competitivos.

“En este escenario se plantea fortalecer la dinámica económica productiva de la provincia en el eje agropecuario, agroindustrial y microempresarial, identificando mecanismos que permitan elevar la competitividad a los productos generados en la región, pero sin extender la frontera agrícola. Es indispensable que las áreas agro productivas crezcan para volverse más competitivas, sin embargo, ese crecimiento no debe ejercer presión hacia las áreas naturales, al contrario, debe estar orientado hacia adentro, logrando recuperar tierras productivas. Un aspecto importante que plantea el

modelo en términos territoriales es la racionalización en cuanto a la fragmentación del suelo rural, tomando en cuenta dos factores: la delimitación de las unidades productivas para determinados productos según el grado de rentabilidad, y la estrategia de asociatividad entre productores para poder competir con determinados volúmenes de productos en el mercado local, nacional e internacional” (Gobierno Provincial de Tungurahua 2011, p. 43)

Los motivos principales para el desarrollo de la investigación están inmersos en la solución de problemas que las asociaciones agroproductivas vienen teniendo, y de esta manera contribuir efectivamente en el mejoramiento de la gestión, para mayor y mejor satisfacción del cliente interno (asociados) y externo, razón por la cual, lo que se pretende es proveer de una herramienta para mejorar la administración integral de una asociación en particular y sirva de modelo para el resto de organizaciones.

De acuerdo a la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua “otra línea importante que se plantea es el “comercio asociativo”, como una propuesta estratégica tendiente a fortalecer las cadenas agroproductivas de los pequeños productores de la provincia y su articulación al mercado local y nacional. Está encaminada a la creación de un sistema provincial asociativo de mercadeo, para lograr precios más justos y mercados más seguros. Así mismo se pretende impulsar la generación de valor agregado para un mejoramiento de los ingresos de los pequeños productores” (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2011, p. 43)

La idea de este trabajo tiene una concepción teórico - científica y práctica, al poner de manifiesto la necesidad de las asociaciones agropecuarias de saber cuál es su situación actual y estar preparadas ante los cambios que cada día suceden en el acontecer local, nacional e internacional. Para dicho planteamiento se hace necesario encontrar una solución de manera muy profesional, recurriendo a teorías de gerencia administrativa y financiera que se adaptan a las nuevas exigencias y cambios que vive el mundo globalizado, razón por la cual, y debido a la creciente importancia de contar con un plan estratégico o camino de acción se promueve su desarrollo para ser más competitivo en el mercado y alcanzar un fortalecimiento organizacional que permita un desarrollo sostenido y sustentable. Con el desarrollo y aplicación de esta herramienta se puede establecer un modelo estratégico que permita mejorar la gestión de las organizaciones asociativas y apoyar al sector.

Se impulsa la realización del presente trabajo por el hecho de contribuir con el sector de las asociaciones agro productivas inmersas en el sector de lácteos de la parroquia Sucre del Cantón Patate para que sean competitivas en el sector agropecuario y de una u otra

manera buscar el beneficio mutuo, tanto para las organizaciones, como para el sector en general.

La realización de la presente propuesta se evidencia al momento, ya que de las asociaciones identificadas, ninguna cuenta con un modelo de gestión basadas en estrategias que apunten a mejorar sus niveles de sostenibilidad y la ejecución de proyectos a corto, mediano y largo plazo.

A través del diseño de un modelo de gestión estratégico se conocerán más de cerca las expectativas de los actores del desarrollo agropecuario de la parroquia y de la asociación en particular. Sin embargo, también se toma en cuenta la aplicación de conocimientos adquiridos en la Maestría de Agro Negociaciones en cuanto a conceptos y técnicas de gerencia, economía y marketing que engloban al sector como tal, considerado uno de los principales motores de la economía ecuatoriana y que a la vez abarca a la mayor parte de la población económicamente activa (PEA) del país.

En Ecuador, durante los últimos años desde diversas iniciativas públicas y privadas se han adelantado esfuerzos para la elaboración de políticas agropecuarias como una respuesta que permita un desarrollo estable en el largo plazo. Situación que es considerada por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Sucre, ya que a pesar de su visión de desarrollo también la ley lo exige a partir de sus competencias exclusivas señaladas en el artículo 65 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que dice:

“Art. 65.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.- Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:
d) Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente” (COOTAD 2011, p. 48)

1.5. MARCO DE REFERENCIA

El sector agropecuario del país ha tenido problemas para un desarrollo sostenido, sobre todo si se toma en cuenta que no ha existido un apoyo por parte de las autoridades de turno para crear políticas que permitan implementar una verdadera planificación, y de manera especial de los pequeños agricultores que han visto en la asociatividad una estrategia para mejorar sus niveles de participación en el mercado, generando una

economía solidaria en donde sus participantes tengan la posibilidad de mejorar sus procesos de gestión y de comercialización.

“La importancia del sector agropecuario en el país se evidencia por su participación agropecuaria en el producto interno bruto (PIB), el cual alcanza el 9.19 % para el año 2011, y ocupa el segundo sector productor de bienes luego del petróleo, le siguen en importancia la construcción y la industria manufacturera.” (MAGAP-SINAGAP 2011).

Hay que tomar en cuenta que el sector agropecuario y de las asociaciones agro productivas de pequeños agricultores en su conjunto enfrentan un futuro incierto, sobre todo por la falta de previsión ante cambios externos, la falta de apoyo gubernamental y el hecho de no haber desarrollado inversión en temas como investigación y desarrollo, tomando en cuenta que no solo se deben mejorar los procesos de comercialización, marketing y la calidad del producto, sino además hay que poner especial empeño en el desarrollo de procesos de fortalecimiento organizativo. Pero, los problemas no se quedan ahí, pues entre los que más afectan es la falta de crédito, ya que en lo referente al sector de los pequeños productores agropecuarios se solicitan garantías que van más allá de sus condiciones económicas. Sin embargo, hay que reconocer que en la actualidad en la provincia de Tungurahua se han implementado proyectos específicos por la emergencia que se vive por la erupción del volcán, razón por lo que entidades como el Banco Nacional de Fomento ha tomado empeño en atender a los agricultores de la zona para otorgar líneas de financiamiento más accesibles. Así mismo, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) actualmente apoya en el campo a los agricultores de forma directa con asistencia técnica, dotación de plantas frutales, legumbres, hortalizas, etc. fomentando de esta forma la seguridad alimentaria y mejoramiento de las condiciones de vida de la población local.

Las estadísticas de la FAO revelan que en los albores del nuevo milenio 2570 millones de personas dependen de la agricultura, la caza, la pesca o la silvicultura para su subsistencia, incluidas las que se dedican activamente a esas tareas y sus familiares a cargo sin trabajo. Representan el 42 por ciento de la humanidad. La agricultura impulsa la economía de la mayoría de los países en desarrollo. En los países industrializados, tan sólo las exportaciones agrícolas ascendieron aproximadamente a 290 000 millones de dólares EE.UU. en 2001. Históricamente, muy pocos países han experimentado un rápido crecimiento económico y una reducción de la pobreza que no hayan estado precedidos o acompañados del crecimiento agrícola. (FAO, 2005, p. 5)

El desarrollo agrícola y pecuario está ligado a políticas de estado fuertes y coherentes con la realidad de un territorio, de ahí que en la actualidad entidades como el Ministerio

de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) fomenta programas como “hombro a hombro” que impulsan la seguridad alimentaria y procesos de comercialización a nivel de personas naturales y asociativo a través de la entrega de semillas certificadas y asistencia técnica dentro de un territorio en particular. Para esto se han conformado Comités de Gestión Agropecuaria con plena participación de autoridades locales y de agricultores para el seguimiento y evaluación de este tipo de programas que se vienen ejecutando a nivel nacional en bien de las familias que tienen como actividad principal y fuente de ingresos a la agricultura.

El Ecuador tiene una marcada orientación agrícola debido a sus características agroclimáticas de la tierra, suelo y medio ambiente, pues de acuerdo al Tercer Censo Nacional Agropecuario (2001) del 40% que habita en el sector rural, el 62% viven en sus propias unidades de producción agrícola (UPA).

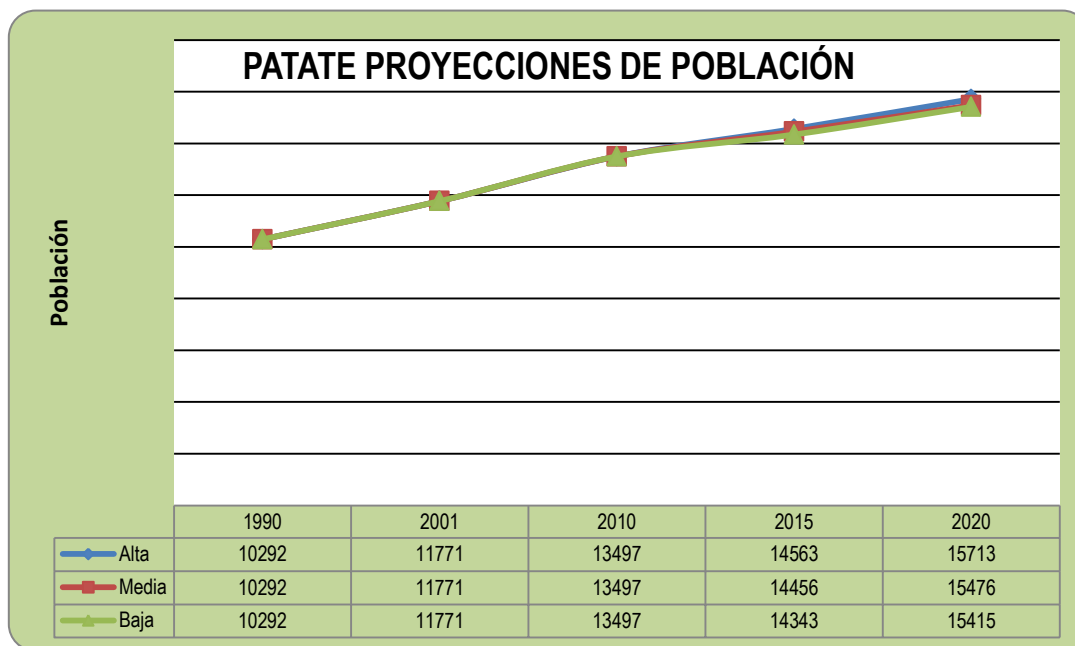
El establecer un Sistema Económico Social, Solidario y Sostenible, se ha planteado desde la Constitución del 2008 además de un objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2013). A pesar que es un concepto nuevo, ya se ha venido trabajando sobre esta temática, como es con la conformación de asociaciones agroproductivas y turísticas con la finalidad de fomentar la economía social y de mercado en busca de la soberanía alimentaria.

El Cantón Patate tiene una superficie de 169,31 Km², sin el parque Nacional Llanganates, tomando en consideración esta superficie la densidad absoluta es de 63,77 habitantes por km² y una densidad relativa, es decir, sin tomar en cuenta los espacios verdes y las quebradas es de 99,65 habitantes por km².

En lo referente a la población, el 83,99 % está asentado en el área rural y solamente el 16,01% en el área urbana. Del 2001 al 2010, han crecido las densidades, en la medida que la mayoría de las comunidades y parroquias han ido incrementando sus asentamientos humanos, consolidados y dispersos, deteriorándose las condiciones de vida de sus pobladores, al no caminar al mismo ritmo y por tanto la consecución de servicios básicos de calidad aún no se ha consolidado. Si bien la población ha tenido un incremento esto no incide mayormente en un crecimiento de la población urbana de la cabecera cantonal.

El Cantón Patate al 2001 tenía 11771 habitantes, al 2010, según los últimos Censos, la población alcanza los 13497 habitantes. Ha crecido a una razón del 1,52% con esta población alcanza el 2,67% de la población de la Provincia, manteniendo la misma relación que en el año 2001.

Gráfico 1. Población del cantón Patate



Fuente: PD y OT Cantón Patate – 2011

Elaborado por: Fabián Ramírez.

La población del Cantón Patate se auto identifica como mestizos en un 89,82%, un 5,71% como indígena, un 2,94% como blancos, un 0,79% como afro descendientes, un 0,44% como mulatos, un 0,18% como montubios, hay un 0,07% que no tiene una auto identificación clara.

El Cantón Patate tiene un índice de analfabetismo del 9,11% de personas mayores de los 15 años, sobre todo es más marcado en las personas mayores que han pasado los 65 años.

La parroquia Sucre se halla localizada en la parte noreste del cantón Patate, tiene una extensión aproximada de 23,49 km², sin el Parque Nacional Llanganates, está localizada a 12 km de la cabecera cantonal Patate - La Matriz. Desde tiempos antiguos se le

conoce como Patate Urco. La parroquialización de Sucre se realizó el 26 de marzo de 1886, siendo una de las parroquias rurales más antiguas.

La población de la parroquia Sucre en los últimos años ha crecido significativamente con una tasa del 3,19%. En el año 2001 su población ascendía a 1778 habitantes de los cuales el 51% eran mujeres y el 49% hombres; en el año 2010, de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del último censo nacional, su población fue de 2369 habitantes de los cuales el 52% son mujeres y el 48% hombres; se estima que para el año 2015 la población de la parroquia Sucre estará por los 3233 habitantes.

1.5.1. Marco teórico

La administración viene día a día en un proceso de cambio y a la vez enfocándose al mejoramiento institucional de pequeñas empresas asociativas y comunitarias, tal es el caso del apareamiento de herramientas de tipo técnico - administrativo como la planificación estratégica, que permite identificar la situación actual para proyectarse hacia donde se pretende llegar, así como prever diversas situaciones que a futuro pueden afectar o beneficiar a la empresa en general y por supuesto a aquella que se la toma como base de estudio.

Estudiosos de la Administración Estratégica como Fred David, señalan a través de un modelo la importancia de estudiar a la empresa a nivel interno y externo en todas las actividades a ser desarrolladas, desde este punto de vista formular, implementar y evaluar las estrategias para poder cumplir con los ideales que se han estructurado en función de una situación y de una objetividad enmarcada en la realidad de cada entidad y en este caso de los asociados en la organización.

Robbins Stephen, en su libro “Administración” indica con mucha claridad el proceso de la administración estratégica, en donde se pueden aplicar las estrategias de manera general. Así mismo plantea un proceso en donde se empieza por la realización del diagnóstico de la situación actual, un análisis de los ambientes internos y externos que permiten identificar las variables del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades,

Debilidades y Amenazas), la formulación e implementación de estrategias y por supuesto la evaluación de resultados.

A través de la aplicación de métodos dados a conocer por este autor permite llegar a la obtención de los verdaderos factores claves del éxito, es decir, a la determinación precisa de las variables FODA que a través de las matrices se plantean las estrategias (FO – FA – DO – DA) que apunten hacia la solución de problemas y cumplir con los objetivos que se ha propuesto dentro del presente trabajo y de las organizaciones que se han venido formando con el propósito de mejorar los niveles socioeconómicos de los integrantes de las asociaciones agroproductivas.

Si se trata de problemas encontrados en el sector agropecuario y específicamente de asociaciones agroproductivas como la falta de planificación y modelos de gestión para mejorar los niveles de competitividad y desarrollo local dentro de un territorio, autores como Francisco Albuquerque guían para la estructuración de acciones que permiten comprender el proceso que lleva a lograr este tipo de ventajas en distintos niveles, pero además a identificar la manera como las entidades pueden desarrollarse, a tal punto que se puede llegar a plantear estrategias de asociatividad que admitan el mejoramiento del acceso al mercado así como la calidad y cantidad de los recursos que se posee y lógicamente para utilizarlos eficientemente.

“Lograr una sinergia de esfuerzos a través de la asociación estratégica entre actores y la constitución de redes, constituye igualmente, una capacidad clave de las iniciativas de desarrollo local. Dado el reducido tamaño de las empresas, sólo mediante la creación de redes de asociatividad o cooperación entre ellas y otros actores relevantes oferentes de servicios de desarrollo empresarial, permite enfrentar adecuadamente los retos de los cambios en mercados, tecnologías, productos y procesos productivos, y formas de producción y gestión. (Albuquerque 2004, p. 67)

Esto quiere decir que al detallar estos procedimientos se tiende hacia el mejoramiento de aspectos estratégicos, tomando en cuenta que estas deben ser enfocadas en: calidad y cantidad de la producción agropecuaria a menor costo, diferenciación a través de un producción más limpia (agroecológica) servicios que generen calidad en el trato al medio ambiente y a su recurso humano, etc. desde el punto de vista general, mientras que desde el punto de vista específico, se llegará a determinar estrategias que permitan enfocarse en criterios de fortalecimiento organizacional, motivación, liderazgo comunitario, mejoramiento de las finanzas y acceso al mercado, etc.

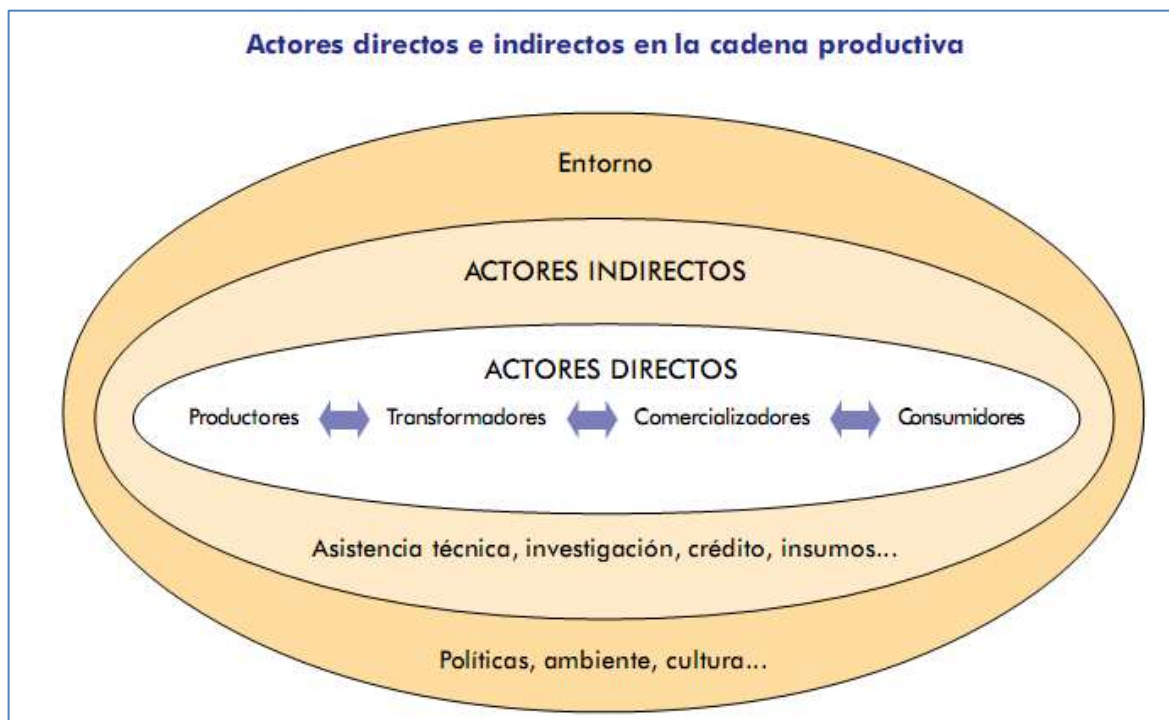
El trabajo para la determinación de acciones a tomarse, así como la identificación de las variables positivas y negativas de la organización se realizan a través de consensos entre los directivos y demás miembros de la asociación agro productiva y demás actores del desarrollo agropecuario en la zona de estudio (comunidad) mediante una explicación de cada variable para que su respuesta sea más concisa y práctica al momento de establecer las estrategias.

Hay que recalcar que aparte de éste proceso también está inmerso el criterio profesional para definir las variables FODA (factores claves del éxito), así como sus respectivos pesos y calificaciones para la elaboración de las matrices internas y externas de evaluación, por tanto determinar si la asociación en estudio está aplicando eficientemente sus estrategias y preparada a enfrentar los cambios existentes en un mercado cada día más competitivo.

“El corazón del modelo es la planeación, la cual determina la dirección en la que se moverá la organización. Un plan estratégico incluye: misión, objetivos, estrategias y metas. La misión indica la función de la organización en el mundo, o “para qué” existe, e indica: a) la definición del negocio o negocios en los que va a participar; b) los valores, filosofía y estándares de comportamiento que la corporación busca desarrollar, y c) las contribuciones que se realizarán a las diferentes clientelas organizacionales. La estrategia indica “cómo” se van a lograr los objetivos, planes y políticas que se intentarán poner en práctica. Las metas indican los resultados esperados de las estrategias especificadas en forma medible. Las metas son los fines que se espera alcanzar durante el período cubierto por la planeación. Todos los elementos juntos integran un “plan estratégico” para la organización” (Valdez G 2000, p. 34,35)

En lo referente a la estructuración de estrategias de desarrollo asociativo se toma en cuenta el proceso de planificación estratégica que varios autores como Fred David lo han desarrollado, partiendo del análisis de la situación actual, para que esta administración sea efectiva al momento de desarrollar gestión, pues hay que comprender que sin importar el éxito del pasado, una asociación debe entender las necesidades de sus clientes internos y externos, su competencia y el amplio entorno donde opera para garantizar su éxito a largo plazo.

Gráfico 2. Actores de las cadenas productivas



Fuente: Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA)

Elaborado por: Fabián Ramírez.

“Un aspecto relevante de la competitividad de empresas depende de las características del entorno productivo e institucional, en que dichas empresas se insertan y en particular de los vínculos que estas establecen con otros sujetos productivos e institucionales. Los objetivos de la Asociatividad y Cadenas pueden ser varios: Introducción de innovaciones (tecnológicas y organizacionales), reducción de costos, reducción de los costos de transacción entre actores en la cadena, mejoramiento de procesos de calidad, obtención de certificaciones, financiamiento y seguros con menores riesgos, acopio de volúmenes, desarrollo y adaptación de productos y el acceso a mercados especiales y segmentos específicos, intercambio de información y aprendizajes conjuntos, fusión de habilidades, conocimientos, fortalezas y experiencia en diferentes ámbitos, entre otros” (CORPEI 2004, p. 7)

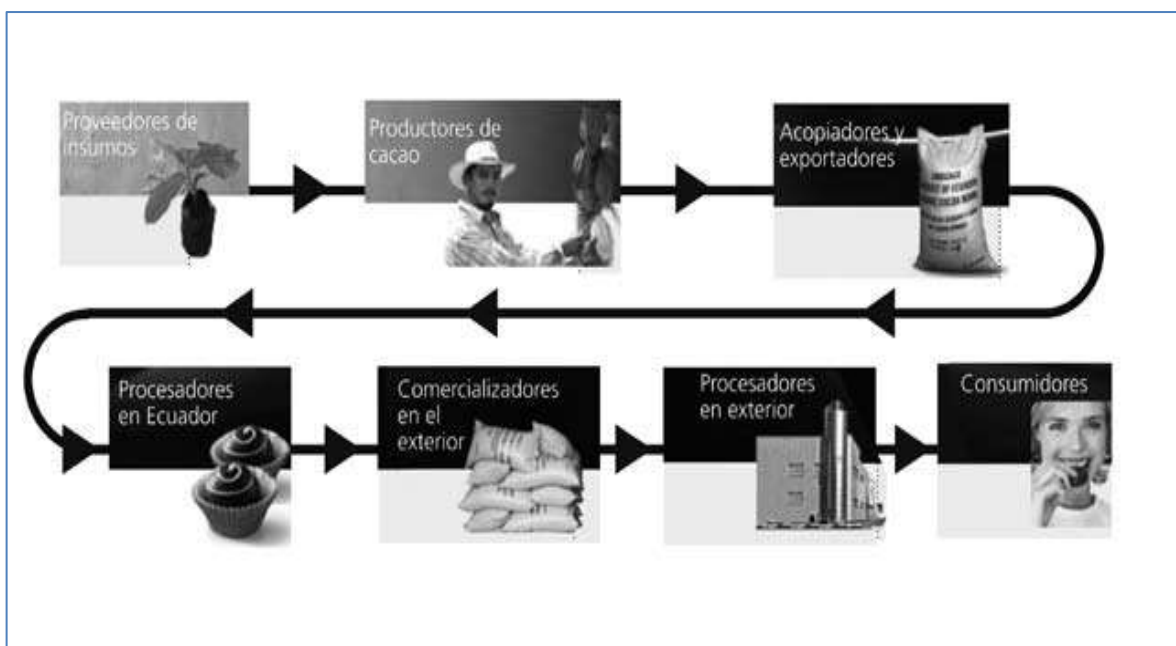
De una u otra forma se nota que la asociatividad es un instrumento o un paso más para fortalecer el negocio que una sola persona no lo puede realizar y que además busca adentrarse en un mercado seguro con cantidad y calidad. Más aún si se trata de mercados externos en donde las condiciones son más altas y hasta severas en cuanto a normas técnicas que exigen para ingresar con un producto determinado.

En lo que respecta al marketing de la asociación, tiende a ser más difícil de encontrarlo y abarcarlo para asegurar las ventas, por tanto, vale la pena señalar que el área más importante de la empresa se encuentra en el de comercialización o ventas y que en el

caso de la presente investigación se trata de promocionar y lograr el posicionamiento de los productos de las asociaciones. Con esto lo que se quiere decir es que cada organización debe estar atenta a los cambios que se dan en el mercado como cualquier otra empresa y por tanto prepararse a través de planes y estrategias que permitan ganar y poder mantenerse en el mismo.

A continuación se presenta un ejemplo en lo que respecta a una cadena productiva, así:

Gráfico 3. Ejemplo de una cadena productiva



Fuente: CORPEI

Elaborado por: Fabián Ramírez.

Dentro del presente trabajo se abarcan conceptos y herramientas de la mercadotecnia, tomando en cuenta que se debe partir igualmente de un análisis de la situación actual. Los procesos desarrollados y más conocidos dentro del plan se enfocan a través de un análisis FODA para determinar posteriormente las estrategias a ser implementadas.

Los procesos de asociatividad no se terminan con solo conformarlas, sino más bien entender que ese es un paso para fortalecer una organización con proyectos y objetivos comunes a ser cumplidos en el corto, mediano y largo plazo, inmersa en una visión de empresa y negocios para mejorar las condiciones económicas de sus socios. Partiendo

del hecho de que el acceso a beneficios como créditos, descuentos, acceso a la tecnología, etc. es dificultoso para una sola persona, entonces en la conformación de una asociación se encuentra una vía para acceder a varios servicios que a nivel de ONG y del Gobierno central o local ofrecen para mejorar las condiciones de vida de una comunidad. Desde este punto de vista a la asociatividad se la debe entender como un instrumento para enfrentar los desafíos del mercado como producción de calidad y cantidad para atender a los diversos mercados que demandan de un determinado producto.

La Asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas, medianas o grandes, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (CORPEI 2007, p. 17)

Según esta definición y relacionado a la situación de los pequeños productores, la asociatividad tiene que ver con lograr una cooperación entre pequeños y medianos empresarios independientes y con la definición de objetivos comunes basados en una visión y misión compartidas. En la asociatividad para la comercialización, los objetivos obviamente tienen relación con temas empresariales y de comercialización, los cuáles apuntan a la consecución de mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y organización.

Es importante indicar que para lograr los objetivos económicos, las empresas asociativas deben lograr un acceso a los mercados y la inserción en cadenas de valor a nivel nacional e internacional. Esto implica relacionarse y coordinar las actividades empresariales con los otros actores de una cadena para aprovechar las oportunidades que ofrecen desde el punto de vista tecnológico y de asistencia técnica.

También hay que mencionar que depende de la administración pública dentro de un territorio para el desarrollo y crecimiento de las empresas asociativas y comunitarias, ya que un proceso transparente, eficiente y proactivo permite mejorar los procesos de apoyo y acompañamiento desde las entidades administradoras del territorio y de esta forma ir asegurando de alguna manera el crecimiento de las organizaciones vinculadas al desarrollo productivo.

Se puede indicar que las características de las empresas asociativas exitosas son:

Beneficio económico-social: una parte de los beneficios de los ingresos se distribuyen entre los/as socios/as. El porcentaje restante se dirige a financiar inversiones sociales que mejoran la empresa o la comunidad.

Participación en el mercado: supone un proceso de mercadeo orientado a lograr ventajas competitivas a través de estrategias de investigación de mercado, identificación de nichos específicos, diferenciación de los productos y establecimiento de alianzas comerciales con otros actores en la cadena.

Organización empresarial: existe claridad en la distribución de roles y funciones a nivel directivo, gerencial y operativo. Se cuenta con políticas y reglamentos claros y con alto nivel de compromiso y cumplimiento de todas las personas que conforman la asociación.

Gestión del negocio: requiere disponibilidad de personal con capacidades para lograr la autogestión, rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Se debe disponer de capacidades, liderazgo, direccionamiento, planificación y ejecución.

Manejo de herramientas de negocio: disponer de metodologías e instrumentos para guiar la gestión estratégica y operativa. Se ha de tener un plan estratégico construido entre todos/as, que sirve para orientar lo que la empresa hace cada día. Además los/as socios/as saben exactamente qué quieren y han logrado construir una visión compartida.

Buen flujo de información y comunicación: Existe un buen flujo de información, lo que permite la retroalimentación entre todos los niveles. Se cuenta también con un sistema de comunicación con los actores y el entorno. (Vernooij M. 2008, p. 4)

Desde este punto de vista a partir del mes de mayo del 2011 se expide la Ley de Economía Popular y Solidaria en la cual se establecen lineamientos legales para con los grupos asociativos al igual que sus formas de organización, en la que se establecen:

- Las Organizaciones del Sector Comunitario
- Las Organizaciones del Sector Asociativo
- Las Organizaciones del Sector Cooperativo

Artículo3.-Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento (IEPS-LEPS 2011, p. 3)

Una vez conocido el marco legal, el proceso de desarrollo asociativo se inserta a nivel institucional en las acciones llevadas a cabo por el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS).

“El Instituto es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Estado a cargo de la inclusión económica y social, con jurisdicción nacional, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica, administrativa y financiera que ejecuta la política pública, coordina, organiza y aplica de manera desconcentrada, los planes, programas y proyectos relacionados con los objetivos de esta Ley”. (IEPS-LEPS 2011, p. 19)

1.5.2. Marco conceptual

Análisis FODA

El análisis FODA porque conjunta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas considerados como factores claves de una organización, a fin de establecer estrategias que la organización sea capaz de implementar en base a sus recursos.

Amenazas

Es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el ambiente a la organización, cuyo aprovechamiento adecuado u oportunidad mejoraría su posición de competencia.

Debilidades

Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa¹.

Fortalezas

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución².

Oportunidades

Eventos, hechos, o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Planeación

¹ Serna Gómez Humberto. Planificación Estratégica, p. 15

² Serna Gómez Humberto. Op. Cit.p.15

Es el proceso de adaptación y previsión de los recursos empresariales de cara a su realidad interna y a las fuerzas externas, de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

Auditoría externa

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir y su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales³.

Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta para formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos⁴.

Administración estratégica

Es el proceso de asegurar que una empresa posea y se beneficie de una estrategia organizacional. Una estrategia apropiada es aquella que se ajusta mejor a las necesidades de la organización en un momento dado.

Asociatividad

Asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas, medianas o grandes, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros integrantes para la búsqueda de un objetivo común.

Clientes

³ David F. Administración Estratégica. Quinta Edición. Prentice Hall. p 114

⁴ David F. Op. Cit, p. 125

Los clientes, compradores y consumidores: la similitud de éstos términos nos hace utilizarlos de manera indistinta en nuestro diario vivir. Desde la óptica de marketing, sin embargo, es supremamente importante diferenciarlos, con el objeto de alcanzar un enfoque óptimo de nuestros esfuerzos de mercadotecnia, y reconocer específicamente las necesidades que debemos satisfacer⁵.

Estrategia

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes⁶.

Objetivos

Resultados a corto y largo plazo que una empresa espera lograr para hacer real la misión y la visión.

Visión

La visión es algo que la empresa desea ser en el futuro al final de la planificación, mediante la cual podemos dar respuesta a las preguntas ¿Hacia dónde vamos? ¿A dónde queremos llegar?

Misión

Considerada como la razón de ser la empresa. Es la estructuración de los propósitos de una empresa que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones y sus productos.

Políticas

Son reglas que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción y toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos.

Planeación estratégica

⁵ Frethman Hervas. Revista Criterios, Siglo XXI. Marketing. 2003. p.34

⁶ Mintzberg Henry. El Proceso Estratégico. 1997. p 7

Es aquella que persigue objetivos a largo plazo y engloba a toda la empresa para su análisis.

Planeación operacional

Es más específica ya que su rol es detallar cada tarea u operación por separado a través de herramientas como calendarios, presupuestos, cronogramas, etc.

Planeación táctica

Enfoca su estudio hacia partes específicas (áreas o unidades) de cualquier empresa en estudio de manera más detallada y que sirve de herramienta para la planificación a largo plazo.

Competitividad

Significa poder operar con ventajas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la ecología.

Financiación

Recursos líquidos o medios de pago o disposición de una unidad económica para hacer frente a sus necesidades monetarias.

Oferta

Es la cantidad de bienes y servicios que el vendedor está dispuesto a entregar a un precio determinado en el mercado.

Precio

Es lo que el comprador está dispuesto a pagar en un momento dado por la adquisición de un producto, de un bien o un servicio.

Presupuesto

Motivo, causa o pretexto con que se ejecuta una cosa. Computo anticipado del costo de una obra y también de los gastos o de las ventas de una organización, institución u otro cuerpo aún del Estado.

PIB

Es el valor monetario de los bienes y servicios que se producen en el país durante un año.

Ventaja comparativa

Teoría según la cual es posible obtener ganancias de eficiencia global provenientes del comercio si un país se especializa en los productos que puede producir o no con mayor eficiencia que otros.

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizaron los métodos y técnicas más precisas para la obtención de la información, permitiendo realizar un análisis pormenorizado y cumplir con los objetivos propuestos dentro de la investigación.

1.6.1. Método

Dentro del presente trabajo se utilizaron los métodos y técnicas más precisas para la obtención de información, las mismas que permitieron la realización de un análisis pormenorizado y así cumplir con los objetivos propuestos, como el proveer de un excelente trabajo para el sector en estudio, así como a la Asociación “Sucre hacia el futuro” y que al mismo tiempo sirva de documento guía para la consulta del público en general. El método utilizado para esta investigación fue el deductivo, partiendo de que el método va de lo general a lo particular y que puede ser comparado con la realidad, utiliza la lógica y llega a una conclusión.

El método deductivo es más propio de las ciencias formales, se suele utilizar para mejorar o precisar teorías previas en función de nuevos conocimientos. Se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego su consecuencia con la ayuda de teorías formales.

Posteriormente para el segundo capítulo se utilizó el método analítico, pues al sector y demás asociaciones como tal, se lo analiza hasta llegar a determinar su situación actual y posteriormente trabajar en la construcción de la propuesta de forma participativa con los mismos socios de la asociación.

1.6.2. Tipo de estudio

Las técnicas de investigación utilizadas se enmarcan en un estudio exploratorio, el mismo que consiste en investigar situaciones nuevas que tienen que ver con el comportamiento de los socios en cuanto a procesos asociativos, a través de una búsqueda de opinión y actitud de los beneficiarios con respecto de la gestión y servicio dentro de la Asociación en estudio.

Tipo de fuentes

En lo que tiene que ver con las fuentes de información, el enfoque fue hacia la utilización de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias:

Se acudió a personas especializadas en el tema para que faciliten información confiable, así como de datos relevantes en temas de planificación estratégica y asociatividad para dar una mejor objetividad al presente trabajo.

Fuentes secundarias:

Se recopiló bibliografía necesaria con respecto a temas especiales en planificación estratégica, asociatividad, economía, proyectos, marketing, etc. pero, también no se debe olvidar atrás fuentes como revistas especializadas, la prensa y el internet, para posteriormente analizar y aplicarlas.

Se debe indicar que la información utilizada para la investigación y propuestas del presente trabajo se enmarcan en:

Observación:

Haciendo uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema. Observar científicamente es percibir activamente la realidad exterior, orientándose hacia la recolección de datos previamente definidos como de interés en el transcurso de la investigación. La ventaja principal de ésta técnica radica en que los hechos son percibidos directamente.

Entrevistas:

Consiste básicamente en reunirse dos o más personas y cuestionarlas en forma adecuada para obtener información. Se lo realizó con los directivos de las asociaciones, tratando de resolver ciertas interrogantes respecto de la administración del centro de acopio de leche de la Asociación “Sucre hacia el futuro” además de la Asociación “Nuevo Amanecer” dedicada a la parte turística. Para este caso se realizaron dos entrevistas con los presidentes de las dos organizaciones asentadas en el territorio. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, etc., cosas que por su naturaleza es imposible observar desde fuera.

Encuestas:

Se aplica a un universo o a una muestra seleccionada de acuerdo a un método estadístico, matemático o simplemente al azar. Se debe señalar que el propósito radica en conocer acerca de la administración y operación de la Asociación “Sucre hacia el futuro” como parte del diagnóstico de la situación actual y que en este caso se las realizó en un número de veinte de acuerdo a los socios que forman parte de la organización.

1.7. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN

FASE I

- Definición del problema del sector asociativo para alcanzar niveles de competitividad en el sector lácteo.
- Definición de la propuesta en función del comportamiento del sector agropecuario.

FASE II

- Estudio de técnicas y procesos de planificación estratégica.
- Estudio del concepto de asociatividad, ventajas y desventajas de este tipo de organización.

FASE III

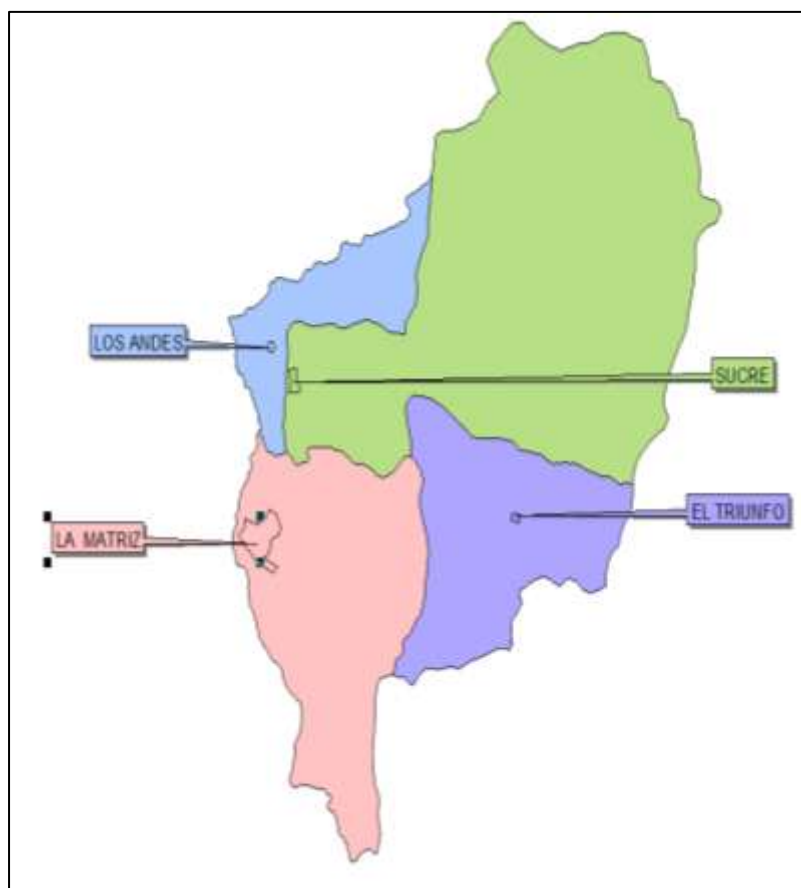
- Conocimiento e identificación de la situación actual del sector agropecuario del cantón Patate y de la asociación agropecuaria en estudio.

- Definición de tácticas de fortalecimiento y gestión asociativa enfocada en un caso de aplicación práctica en una asociación.
- Diseñar la propuesta de gestión asociativa inmerso en procesos de direccionamiento estratégico, organización, fortalecimiento y beneficios económicos y financieros.

1.8. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El cantón Patate se halla dividido políticamente en cuatro parroquias: Matriz donde se halla ubicada la cabecera cantonal “Patate” y las parroquias rurales: Los Andes, El Triunfo y Sucre.

Gráfico 4. División parroquial del cantón Patate



Fuente: PD y OT Cantón Patate – 2011
Elaborado por: Fabián Ramírez.

Cuadro 1. Población del cantón Patate

PARROQUIA	CASERÍOS	HABITANTES	PORCENTAJE (%)
-----------	----------	------------	----------------

La Matriz	Loma Grande Puñapi San Javier del Valle Patate Viejo Yamate Lligo La Libertad Tahuicha Mundug La Tranquilla La Esperanza La Joya El Progreso Leitillo San Rafael Bajo San Rafael Alto El Mirador San Jorge Patate centro	7415	62.89 %
El Sucre	Patate Urco Poatug	1779	15.09 %
El Triunfo	Cocha Azul La Esperanza Montañitas Cruz Loma San Pablo de Morogacho	1369	11.61 %
Los Andes	Los Andes centro Tontapi Chico Río Blanco San Vicente de Galpón	1227	10.41 %
TOTAL		11790	100 %

Fuente: PD y OT Cantón Patate – 2011

Elaborado por: Fabián Ramírez.

Geográficamente se halla definido por las siguientes coordenadas:

- **Latitud:** 1° 19' latitud sur
- **Longitud:** 78° 30' longitud occidental

1.9. AREA DE INFLUENCIA

El área de influencia se concentra en la parroquia Sucre del Cantón Patate en donde se encuentran ubicadas las asociaciones agro productivas. A continuación se muestra un cuadro con el número de asociaciones y su respectiva ubicación dentro del cantón Patate.

Cuadro 2. Asociaciones legalizadas del cantón Patate.

Nombre de la Asociación.	Localización	Productos Ofertados	No. de socios	Personería Jurídica
Asociación de Desarrollo Social Agroecológica y Turística “La Vieja Carbonería”	San Jorge - La Matriz	Turismo comunitario, aventura, ecoturismo. Agropecuario: babaco, tomate de árbol, maíz, leche	16	Legalizada
Asociación de Productores “Los Manteles”	Los Manteles - La Matriz	Quesos, frutas, babaco, tomate de árbol	21	Legalizada
Asociación de Ganaderos “El Triunfo”	Parroquia El Triunfo	Leche	34	Legalizada
Asociación de Productores “Quinlata”	Quinlata - La Matriz	Plantas frutales y ornamentales	25	Legalizada
Asociación Agropecuaria “Los Llanganates”	Cruz Loma - Parroquia El Triunfo	Cuyes, truchas y mora	33	Legalizada
Asociación de fruticultores “La Primavera los Andes”	Parroquia Los Andes	Babaco, Leche	18	Legalizada
Asociación de Ecología y Aviturismo “Huiragchuro”	Parroquia la Matriz	Guías nativos: guianza rutas ecoturísticas	22	Legalizada
Asociación de productores “Sucre hacia el Futuro”	Parroquia Sucre – Patate Urco-Poatug	Leche	20	Legalizada
Asociación de Productores “Nuevo Amanecer”	Parroquia Sucre – Comunidad Patate Urco	Tomate de árbol, maíz, fréjol, tomate riñón, leche	22	Legalizada
Asociación de Productores “Eterna Primavera”	Comunidad Galpón - Los Andes	Cuyes, leche, tomate de árbol, maíz.	30	Legalizada
Asociación de Productores Alternativos “Nueva Alborada”	Parroquia El Triunfo – Barrio Nueva Alborada	Mora, tomate de árbol, babaco y truchas	15	Legalizada

Fuente: PD y OT Cantón Patate – 2011
Elaborado por: Fabián Ramírez.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso administrativo contempla varios puntos relacionados con la ciencia de administrar una empresa sea cual sea su naturaleza, pues a pesar de varios tópicos que se han establecido por los padres de la administración, en la actualidad se define a la planificación, organización, dirección y control como el proceso que sistematiza las actividades de una unidad económica productiva.

“Los principales conceptos que encierra la idea de planificación y estrategia. Específicamente, da cuenta de la evolución del término “estrategia” y de su uso en el ámbito militar y en el corporativo. La planificación, por su parte, también ha vivido un proceso de complejización en tanto concepto. Desde su definición como el primer momento de todo proceso administrativo (planificación > organización > dirección > coordinación > control) hasta aquella visión que le adosa elementos como una adecuada contextualización, o el análisis de los actores involucrados y sus intereses. Toda planificación podría sintetizarse en la siguiente frase: “reflexión ordenada sobre un futuro deseado”, pues incorpora los elementos esenciales del concepto, agregándole una base desde la perspectiva aristotélica: el deseo.” (Aramayo O. 2008, p. 6)

Dentro del proceso administrativo se contempla a la planificación como la base del trabajo y operación de una empresa y desde este punto de vista es considerada como la parte esencial en cuanto a los programas y proyectos que se deben implementar en un determinado lapso de tiempo. La planificación como parte de un proceso integral define los planes y acciones a desarrollarse en un futuro con la aplicación de políticas inmersas y que deben ser conllevadas por el talento humano de una organización para que se cumpla lo planificado y de esta manera llegar hacia los objetivos propuestos.

2.1.1. Conceptos y definiciones

La administración ha adoptado definiciones que apuntan al manejo y optimización de recursos dentro de una empresa para alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo, a través de la entrega de bienes y servicios en un mercado. Para conceptualizar a la

administración se debe entender que todo parte de la necesidad de mejorar la utilización de recursos económicos y humanos dentro de una empresa para conseguir réditos y seguir creciendo y mejorando los niveles de competitividad.

Como se mencionó anteriormente, la administración concentra un proceso integral de acciones estratégicas, partiendo de lo que se piensa hacer como negocio, se planifican estratégicamente una serie de actividades hasta que se logra implementar una idea de negocio que concentra no solo la dinámica económica como principal recurso, sino también el talento humano, tecnología, conocimiento, etc. para llegar hacia una visión planteada y orientada al largo plazo.

“La planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planeación estratégica, los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan qué se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización. El largo alcance se define como un período que se extiende de tres a cinco años en el futuro. Por tanto, en la planeación estratégica los gerentes tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora. Los gerentes de mayor éxito serán aquellos capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización” (Certo S. 2008, p. 166)

La administración en sí, se conjuga con otras ciencias que permiten identificar aspectos de carácter interno y externo para aplicar estrategias en miras al cumplimiento de metas de carácter comercial, financiero y productivo y de esta manera poder competir en un entorno globalizado que va de la mano de los avances tecnológicos a nivel de todo tipo de empresa, sea esta pública o privada.

En la actualidad los enfoques han cambiado en función de las exigencias del mercado, exigiendo el planteamiento de estrategias para mejorar los procesos e innovar el producto y de esta forma ser visto de diferente manera por el cliente.

Una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo del modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, eso no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran, cuando quiera, como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz e las actividades laborales de la organización o por lo menos a eso aspiran los gerentes. (Robins S. 2005, p. 7)

Cuadro 3. Comparación entre la planificación tradicional y la estratégica

	Planificación Tradicional	Planificación Estratégica
Apropiación	<p>El plan es del equipo de planificación.</p> <p>Otorga autoridad y responsabilidad a un pequeño conjunto de técnicos.</p>	<p>El plan es del equipo de planificación discutido y consensado con los actores relacionados.</p> <p>El plan no es el ejercicio de poder exclusivo del Estado sino el resultado del despliegue de fuerza de los distintos actores sociales que tienen diferentes intereses, culturales, roles, valores e historias.</p> <p>Surge un juego de tensión dinámica.</p>
Período de elaboración	<p>Existe un tiempo para elaborar el plan que culmina con la redacción de un documento escrito: el Libro del Plan</p>	<p>La planificación estratégica es un proceso trabajoso que se desarrolla en forma continua durante mucho tiempo hasta lograr la implantación real de los objetivos propuestos.</p>
Escenarios	<p>El plan promueve un único enfoque para resolver cada problema, contiene el “deber ser”</p> <p>El Plan presenta una sola opción.</p>	<p>Se parte de un diagnóstico (apreciación “objetiva”) de la situación y se avanza proponiendo diversas estrategias factibles al entender que los sujetos son múltiples y complejos y no hay una solución única para cada problema.</p> <p>El plan tiene diferentes escenarios y variadas posibilidades que se van definiendo en el proceso.</p>
Certidumbre	<p>Alta certidumbre y previsibilidad.</p> <p>Asume que las tendencias actuales continuarán en el futuro.</p> <p>Lo que está fuera del plan no es real: se elimina la incertidumbre.</p>	<p>Baja certidumbre y previsibilidad</p> <p>Considera los posibles cambios futuros en el entorno y la organización.</p>
Previsibilidad	<p>Existe la grata sensación de “manejar” la realidad a partir de la elaboración de un plan con planteamientos determinantes regidos por causas y con efectos predecibles e inequívocos.</p> <p>Resultados previstos.</p>	<p>Es una energía compuesta de elementos materiales, morales, técnicos y psicológicos que generan “previsiones” que enfrentan una infinidad de condicionamientos tanto favorables como desfavorables.</p> <p>Resultados probables.</p>
Estructura	<p>Rigidez</p>	<p>Flexibilidad</p>
Dimensión del objetivo	<p>El objetivo central es disertar la táctica correcta.</p> <p>Las tácticas son acciones parciales de corto plazo.</p> <p>Se trata de un pensamiento fragmentado.</p>	<p>El objetivo central es elaborar una estrategia adecuada.</p> <p>La estrategia implica la realización de un proceso creativo continuado en donde se van descubriendo posibilidades ilimitadas.</p> <p>Implica desarrollar sistemas de pensamiento.</p>

Fuente: Investigación directa. La Planificación orientada a resultados. INDES – BID. 2011, p. 17

Elaborado por: Fabián Ramírez.

El armar una estructura planificadora centra su atención con una capacidad y visión profesional, pero quienes interactúan en la determinación de qué hacer son los beneficiarios y actores relacionados con el desarrollo de las acciones dentro un territorio o empresa con la cual se trabaja un plan de mediano y largo plazo hasta que éste de a poco se vaya ejecutando y cumpliendo los objetivos propuestos, es decir, no solamente se trata de elaborar un documento y dejarlo ahí, sino que la idea sería que se vaya dando seguimiento a la implementación del plan dentro de los distintos escenarios presentados en el entorno y la organización. La planificación presentada de esta manera nota la identificación de una parte estratégica como herramienta (documento) de trabajo, la parte operativa o de implementación de acciones y estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos de acuerdo a la cantidad y calidad de recursos y por último, lo que es parte fundamental de todo plan, la participación de los actores y beneficiarios como parte del desarrollo de un sector económico o de una comunidad en su conjunto.

La planificación estratégica: es una herramienta que permite diseñar y ejecutar un plan de gobierno, a nivel nacional o subnacional. Los aspectos constitutivos esenciales de esta herramienta son la definición de la misión del gobierno, de su visión y de sus valores organizacionales, el plan estratégico de mediano plazo a cuatro o cinco años (con sus metas anuales y plurianuales e indicadores), los planes operativos anuales (con sus metas e indicadores), el presupuesto anual y la estimación de los recursos para el mediano plazo”.

La planificación operativa: la producción de resultados es lo que justifica la existencia de las instituciones. Sin embargo, en la práctica, para las instituciones públicas, suele no resultar tan claro cuáles son o deberían ser sus productos, sus usuarios y sus resultados o beneficiarios (impacto). La planificación operativa es el camino que indica cómo se puede llegar al lugar donde se desea ir.

Planificación participativa: esta planificación obliga a contar con la participación de los actores sociales y económicos de su territorio para definir el modelo estratégico que quieren y necesitan. Una forma de trabajo es a través de conglomerados vinculados a promover cierto departamento o región, por ejemplo los conglomerados (*clusters*) de promoción del turismo que han elaborado sus respectivos planes estratégicos. (Berreta N. 2011, p. 17, 35, 57)

El proceso planificador conlleva una aplicación integral, desde el diseño hasta la evaluación y control de lo que se ha ido cumpliendo en función de los objetivos planteados para el crecimiento organizacional. Quienes se ven beneficiados también harán su apreciación de la forma en que han cambiado sus niveles socioeconómicos, es decir, son los mismos o han mejorado luego de haber participado en la construcción de un plan y haber dado a conocer sus necesidades para que sean suplidas a través de estrategias enfocadas a mejorar sus condiciones de vida. Todo este proceso parte de un pleno conocimiento de la situación actual por la que atraviesa una empresa o territorio,

y de ahí plantear estrategias encaminadas a implementarlas de acuerdo a una realidad económica, social y cultural de un grupo de personas que forman parte de una comunidad o que se han conformado para el cumplimiento de objetivos comunes.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. (Fred D. 2011, p. 6)

La selección de estrategias con enfoque empresarial depende del compromiso del talento humano para seguir el camino de acción con disciplina, utilizando los recursos disponibles y una fuerte capacidad de los gerentes en motivar la creación de habilidades interpersonales para aplicar la parte que les corresponde a cada unidad o departamento y de esta forma conseguir los objetivos planteados. Con esto se nota que el trabajo debe ser en equipo y realizar evaluaciones de la aplicación de estrategias a nivel gerencial y divisional, tratando de correlacionar la situación actual con los cambios suscitados en el entorno y de esta manera adaptarse a los mismos para el bienestar del cliente como tal y de la organización en su conjunto.

Definir una estrategia consiste entonces en adoptar una visión amplia para enfocar las funciones que se deben cumplir, analizando las fortalezas y debilidades propias y los problemas que se debe enfrentar. La estrategia ayuda a identificar qué es lo que la institución quiere lograr y los factores que influirán en que esto se consiga o no. Las estrategias, por tanto, son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. (Berreta N. 2011, p. 16)

Desde el punto de vista del desarrollo local las estrategias son un conjunto de acciones destinadas a la solución de problemas dentro de un territorio, pero que no se salen de su esencia al ser consideradas como un medio para lograr objetivos de largo plazo, sin embargo, a nivel de organizaciones el proceso de aplicación va más allá, ya que aparte de consensuar a nivel interno para que estos pactos y acuerdos puedan viabilizar y sostener las políticas públicas de un territorio se hace necesario crear una institucionalidad con los diferentes niveles de gobierno y crear un ambiente de sinergia propicio hacia un entorno favorable de desarrollo económico local.

Tal como define la OIT, el Desarrollo Económico Local es “un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica” (Aburquerque F. 2004, p. 7)

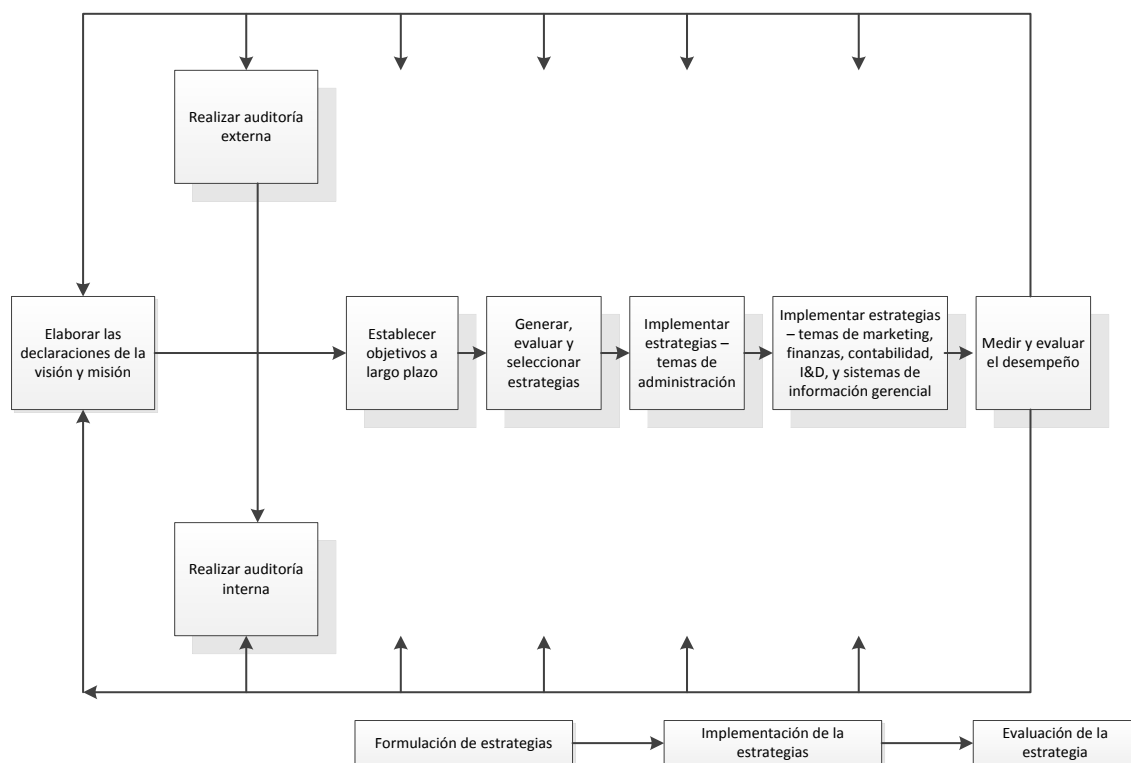
2.1.2. Proceso de la planificación estratégica

El proceso de la planificación estratégica genera un análisis pormenorizado de la situación actual y de ahí para conllevar la elaboración de planes, programas y proyectos con miras al cumplimiento de objetivos y metas predeterminadas. Para plantear los pasos de la realización de un plan es necesario partir de modelos de administración estratégica que se acerquen lo más posible al trabajo que se está llevando a cabo, para esto se considera algo práctico al momento de formular, implementar y evaluar una estrategia. Se debe conocer que al hablar de un modelo estratégico se insertan las acciones en un entorno dinámico y que se debe ir evaluando el avance de forma periódica y relacionarlo con lo que actualmente pasa en el entorno empresarial para analizar y realizar los ajustes necesarios en cualquiera de los componentes.

Para el presente estudio se tomará en cuenta el modelo de administración estratégica de Fred David, quien en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* detalla el proceso de forma clara y precisa partiendo del diagnóstico de la situación actual hasta la evaluación de las estrategias implementadas.

Como se señaló anteriormente, el proceso estratégico concierne acciones vinculadas a una empresa en particular, de ahí que un modelo propuesto como el que plantea Fred David es aplicable de forma general para la realización de un diagnóstico de una organización y que en combinación con otros conceptos de desarrollo local que se darán a conocer posteriormente se contará con una herramienta de trabajo específica para plantear una estrategia acorde a la realidad de una entidad y de la potencialidad de un territorio. A continuación se detalla a través de un gráfico el modelo propuesto:

Gráfico 5. Modelo completo de la administración estratégica



Fuente: Fred D. 2011. Conceptos de Administración Estratégica. p. 15.

Elaborado por: David Fred.

El planteamiento de un modelo permite establecer un camino de acción para iniciar con un examen de la organización, tanto a nivel interno como externo y poder conocer sus puntos fuertes y débiles. A pesar de que las organizaciones pequeñas son menos formales y no trabajan bajo un proceso planificador, el seguimiento de un modelo fomenta un trabajo organizado buscando objetivos comunes que permitirán en un tiempo determinado mejorar los niveles de rentabilidad y en el caso del presente estudio mejorar los niveles sociales y económicos de una empresa asociativa.

Hablando de una empresa asociativa, el desempeño a través de un modelo basado en la planificación, con una visión y misión clara fortalece la corresponsabilidad de los beneficiarios frente a la institución a la que pertenecen y enfocados en sus metas y objetivos por alcanzar genera un accionar de gestión de recursos para ser más competitivos en el mercado por parte de los gerentes y administradores que son quienes están al frente de la administración de una entidad de carácter asociativo, ya que tienen

qué evaluar y medir en un tiempo determinado, es decir si se cumplió o no lo planificado para tomar medidas correctivas.

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: Formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. (David Fred. 2011, p. 5, 6)

A continuación se detalla el proceso, considerando una serie de pasos estandarizados que son utilizados de forma tal que permite entender cómo realizar y llevar a cabo la planificación estratégica.

Cuadro 4. Preguntas guía para la planificación estratégica

PREGUNTA GUÍA	PROPÓSITO
Quiénes somos	Identificar la identidad de la organización
Qué buscamos	Identificar los propósitos que persigue la organización.
Qué hacer	Identificar los principales medios para lograr el propósito
Por qué lo hacemos	Identificar los valores, principios y motivaciones.
Para quienes trabajamos	Identificar el público objetivo.

Fuente: Berreta N, Kaufmann J. La planificación orientada a resultados. INDES – BID. 2011.

Elaborado por: Fabián Ramírez

1. Fase de formulación de la estrategia.

Tiene que ver con el planteamiento de la misión, visión y valores de la organización.

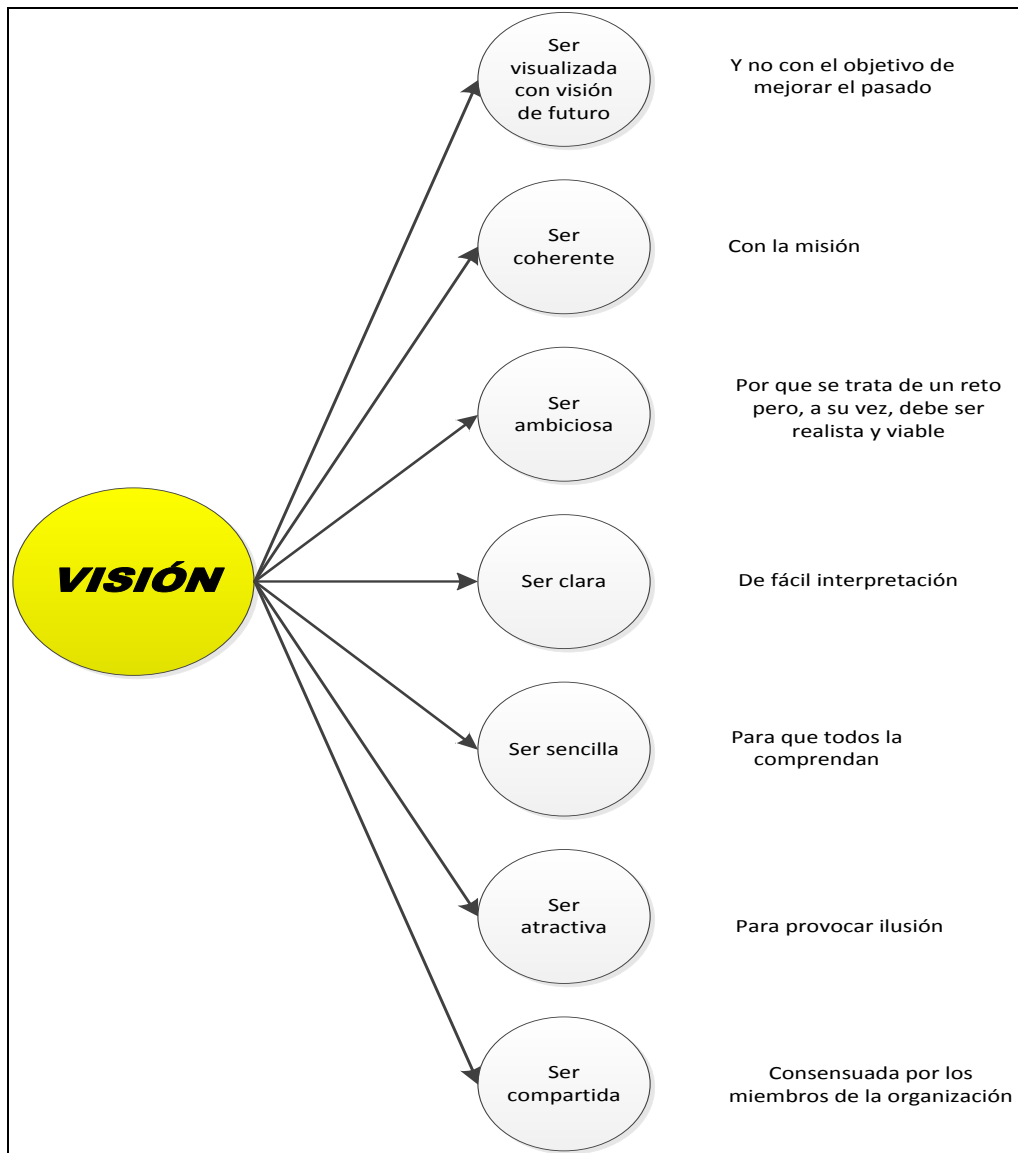
Misión: ¿Para qué sirve la organización?

Visión: ¿Dónde quiere llegar la organización?

Valores: ¿Qué impulsa a la organización a actuar de una u otra forma?

Para una empresa, cualquiera sea su naturaleza la identificación de lo que es y que quiere ser en el futuro ayuda a trabajar en el planteamiento de acciones estratégicas para poder llegar a cumplir metas conjuntas y alcanzables de acuerdo a los recursos disponibles y de esta forma ir asegurando de alguna manera la sostenibilidad del negocio.

Gráfico 6. Características de la visión



Fuente: Berreta N, Kaufmann J. La planificación orientada a resultados. INDES – BID. 2011.

Elaborado por: Berreta N, Kaufmann J

La importancia de especificar la visión es que se consideran condiciones ideales de una empresa u organización, por lo que se muestra desde el punto de vista que se imagina en

la imagen de futuro en un tiempo determinado, es decir, los desafíos que tendrá la empresa en imaginarse ese cambio realista y ser capaz de responderse a la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” y ser capaz de llegar hacia aquello conjuntamente con un mercado de futuro al cual se pueda atender.

Gráfico 7. Características de la misión.



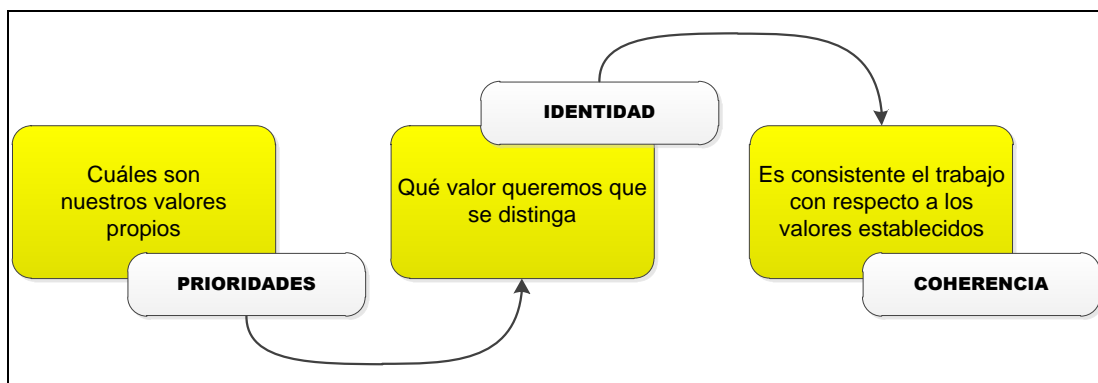
Fuente: Berreta N, Kaufmann J. La planificación orientada a resultados. INDES – BID. 2011.

Elaborado por: Berreta N, Kaufmann J.

La misión es parte esencial de toda empresa, sobre todo porque orienta a saber para qué está y existe una organización en el mercado, además de determinar las principales necesidades a satisfacer, en qué se diferencia, es decir, ayuda a definir los principales productos y servicios a ofrecer y para quienes, definiendo de una forma clara y precisa los valores y principios institucionales. Es verdad que toda empresa sabe a qué sale al mercado, sin embargo, para generar un compromiso institucional con su principal recurso como es el humano se debe generar y a la vez compartir la misión o la razón de

ser de la empresa con la finalidad de trabajar de manera conjunta y en equipo para avanzar hacia el propósito de una organización que la hará diferente de las demás en términos de producto y mercado.

Gráfico 8. Decisiones basadas en valores organizativos



Fuente: Berreta N, Kaufmann J. La planificación orientada a resultados. INDES – BID. 2011.

Elaborado por: Berreta N, Kaufmann J

La planificación se complementa cuando se realiza el diagnóstico de la situación actual, la elaboración e implementación de la misma, es decir, realizar una serie de pasos para conllevar de forma efectiva la estructuración de estrategias y su respectiva aplicación de acuerdo al programa y proyecto que se encuentre en ejecución.

A continuación se detalla una más de las fases, referente a la formulación de la estrategia, relacionado con la determinación de los factores positivos y negativos de una organización, es decir la determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización en estudio, además del establecimiento de objetivos y generación de estrategias alternativas.

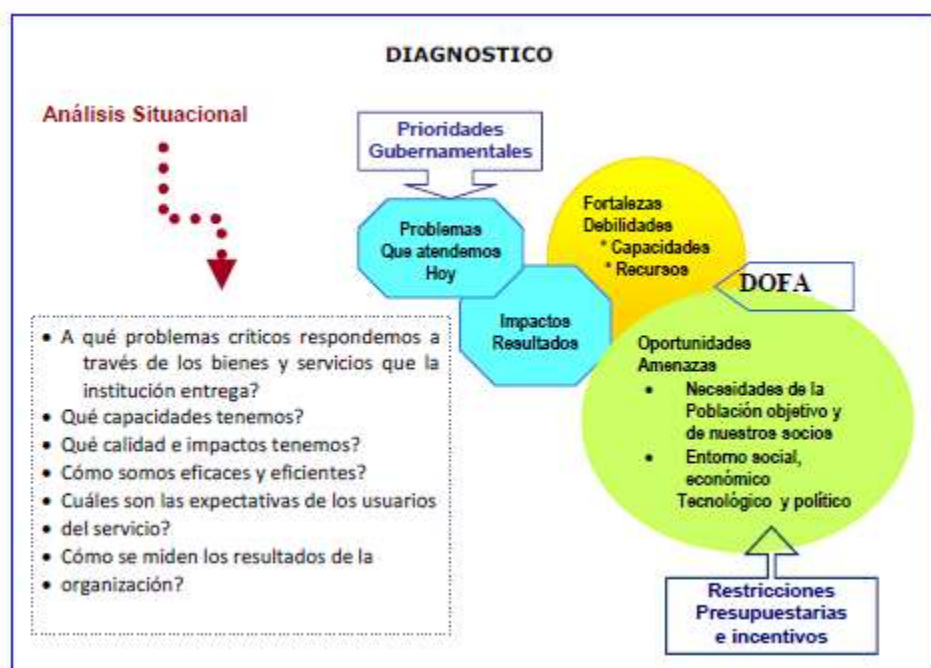
Diagnóstico de la situación actual:

Este proceso de la planificación es parte fundamental, ya que permite identificar la situación actual de la empresa en análisis, tanto a nivel interno como externo con la utilización de herramientas que permiten evaluar los factores de éxito, tal es el caso del análisis FODA como una de los métodos más utilizados para este propósito. De hecho, dentro de la presente investigación se aplicará este análisis, partiendo de situaciones

generales hacia las particulares del sector y empresa en estudio, partiendo de modelos como el que plantea David Fred en su libro Conceptos de Administración Estratégica en donde realiza una evaluación de los factores clave de manera cuantitativa que permiten determinar hasta donde la empresa está preparada internamente para enfrentar los retos y cambios del entorno empresarial.

El diagnóstico empresarial e institucional tiene características y pasos estandarizados en la mayoría de casos, ya que al investigar otros manuales de planificación estratégica como el de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) se notan tipos similares en cuanto el análisis de la situación sobre todo en la utilización de métodos dinámicos de diagnóstico como el FODA que hace un estudio a nivel de capacidades y recursos (interno), así como del impacto del entorno para una organización, es decir, identificando las brechas existentes para poder intervenir y poder cumplir los objetivos propuestos.

Gráfico 9. Diagnóstico institucional



Fuente: Manual de planificación estratégica. CEPAL - 2009
Elaborado por: CEPAL

El análisis, tanto interno como externo parte de una realidad que en el primer caso se trata de restricciones de la propia organización (debilidades) o fuera de ella (amenazas)

y en el segundo caso de condiciones favorables internas (fortalezas) y del ambiente externo (oportunidades) que deben ser analizados en su totalidad, ya que en determinados casos están fuera de las manos de la empresa para su control, sin embargo, es factible considerarlas para poder enfrentarlas en un futuro.

Cuando se habla del análisis externo se consideran las fuerzas económicas, políticas y tecnológicas que influyen en el sector productivo y que de forma específica se deberá determinar si afectan o benefician a la empresa en estudio. Este análisis se identifica a través de las denominadas oportunidades y amenazas como ya se señaló anteriormente y que son factores que afectan o benefician a una organización en particular, entendiéndose que las dimensiones del cambio estructural son múltiples y que exigen adaptaciones por parte de las empresas en diferentes planos como lo político, económico, social, tecnológico, etc. Estos cambios estructurales ponen a prueba la capacidad institucional para enfrentar de forma efectiva las adversidades del entorno o bien sea para aprovechar las nuevas oportunidades para el despliegue dentro de un mercado cada vez más dinámico y exigente.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores positivos que se suscitan en el entorno de una empresa, y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados en función de las potencialidades organizacionales.

Amenazas

Las amenazas son aquellos factores que se suscitan en el entorno de una empresa o proyecto, que influyen negativamente al normal desarrollo de las actividades, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Cuando se habla del análisis interno se hace mención a las capacidades institucionales y organizacionales de la empresa en estudio, es decir, como se encuentra operando y funcionando los diversos procesos y áreas principales que forman parte de la empresa, esto es, las capacidades administrativas, financieras, producción y comercialización, y que dependiendo de la naturaleza de la empresa se podrán considerar otras áreas. El aparato administrativo conlleva varios procesos que deben ser considerados al momento

de analizar las capacidades institucionales, independientemente de la actividad que realiza, sin embargo, hay que identificar los procesos básicos y a la vez principales que hacen de la empresa en estudio la generación de recursos para que pueda salir adelante con sus productos y servicios, esta situación por ejemplo se ve reflejada en sus indicadores financieros y de productividad a través del análisis de su comportamiento en un tiempo determinado.

Dentro del proceso de planificación se deben contestar algunas preguntas de carácter general como por ejemplo “¿Dónde y cómo estamos?” y “¿dónde queremos estar?” y que básicamente apunta a convertirse en un modelo al igual que los otros como el que plantea Fred David que inicia con el análisis FODA y el posteriormente el planteamiento de objetivos y estrategias (Grafico 11) enfocados en programas, indicadores y metas para poder evaluar la implementación de lo planificado. Desde este punto de vista la idea se concentra en combinar ciertos criterios que van desde lo netamente empresarial hasta organizaciones conformadas por un grupo de personas dentro de la figura de asociatividad para conllevar una mejor propuesta de gestión.

Gráfico 10. Cadena básica de planificación estratégica



Fuente: Manual de planificación estratégica. CEPAL - 2009
Elaborado por: CEPAL

El análisis va más allá de contemplar los indicadores de forma cuantitativa, ya que también existen situaciones que se deben identificar participativamente, a través de reuniones y talleres de trabajo con los beneficiarios de un proyecto para poder acercarse

más a la realidad de una empresa y enmendar los errores de una forma activa con la colaboración de quienes son parte de la organización. Para dar cumplimiento a esta situación se identifican factores positivos y negativos de la entidad, descritos a través de fortalezas y debilidades existentes dentro de la organización.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que hacen de la organización un ambiente propicio para su desarrollo y que es necesario identificarlos como tal con la finalidad de utilizarlos de la mejor manera posible y sean el fundamento de las decisiones estratégicas para el crecimiento empresarial.

Debilidades

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos que dificultan el desarrollo, por tanto constituyen barreras para lograr la buena marcha y crecimiento de la organización. Su identificación es elemental para diseñar estrategias que permitan superarlas y no hagan de la organización un ambiente negativo para su desarrollo.

Estas variables inmersas en el conocido análisis FODA se convierten en una gran herramienta de trabajo al momento de especificar cuál es la situación actual de la empresa, pero también para la estructuración de estrategias que de alguna forma irán solventado las debilidades a nivel interno y las amenazas a nivel externo.

Cuadro 5. Matriz FODA

MATRIZ FODA		
CONTEXTO	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Fernando Díaz. Análisis y Planeación. Pago. 106
Elaborado por: Fabián Ramírez

La valoración de los factores identificados dentro del análisis FODA es un paso para proceder a la valoración de cada uno de estos en función de la importancia para el éxito y desarrollo de la empresa o de ser el caso cuando se trata de factores externos se habla de su influencia para el sector al que pertenece la empresa. Fred David en su libro de

Conceptos de Administración Estratégica establece el modelo a partir de una conceptualización de una auditoría externa e interna, es decir, en el primer caso se trata de analizar las oportunidades y amenazas y en el segundo caso el análisis de las fortalezas y debilidades a través de una metodología que permite valorar e identificar los factores claves según su importancia para el desarrollo empresarial. Para el levantamiento de información a nivel externo se consideran cinco categorías conocidas como fuerzas económicas, sociales, culturales y demográficas, político, legal, tecnológico y finalmente las fuerzas competitivas. En el caso de esta última se realiza un análisis de los competidores a través de matrices de nivel competitivo, utilizando el estudio de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera: Amenaza de la entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores o consumidores, amenaza del ingreso de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. (Porter M. Las 5 fuerzas de Porter. 2009. <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>)

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite identificar como inciden directamente en el funcionamiento interno de la empresa las fuerzas externas que se encuentran relacionadas con los niveles de rentabilidad a largo plazo, ya que se considera el poder de la organización para enfrentar ciertas situaciones a través de una negociación efectiva con los proveedores y consumidores en primera instancia, pero también realizar los análisis pertinentes para enfrentar eficientemente a la competencia.

Siguiendo con el análisis referente al estudio de las variables FODA se realizará la evaluación de los factores claves a través de las matrices de valoración de factores internos y externos. Fred David en su libro “Administración Estratégica” muestra el proceso para la elaboración de estas matrices, el mismo que se da a conocer a continuación de forma resumida:

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite determinar en qué grado la gestión y procesos llevados a cabo responde a los acontecimientos suscitados externamente.

Los pasos son:

1. Lluvia de ideas (aproximadamente 10 a 20 factores externos), entre oportunidades y amenazas. Se procede a la selección de factores claves del éxito
2. Se procede a la elaboración de matrices en donde se analiza a los factores seleccionados para asignar un peso, así, Cero (no es importante), uno (muy importante). Estos valores indican la importancia para alcanzar el éxito. La sumatoria de todos los pesos es 1.00.
3. Asignación de una calificación que va de 1 a 4. Esta calificación da a conocer si la gestión llevada a cabo responde eficientemente a cada factor: 4 representa a una respuesta superior, 3 representa a una respuesta superior a la media, 2 representa a una respuesta media, 1 representa a una respuesta mala.
4. Se procede a multiplicar el peso y calificación para posteriormente realizar la sumatoria del peso ponderado.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred D. 2011, p. 110)

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Es un complemento del proceso del análisis FODA, ya que es en esta parte donde se determina la capacidad de gestión interna. Los pasos son:

1. El proceso inicial es igual que en el caso anterior (matriz externa). Se inicia a través de una lluvia de ideas (aproximadamente 10 a 20 factores) entre fortalezas y debilidades.
2. Se continúa con la asignación de pesos por cada factor, el peso significa que: Cero significa no importante, uno significa absolutamente importante. El valor apunta a que mientras más alto sea el peso es más importante el factor para el desempeño de la empresa. La sumatoria de los pesos debe ser 1.0
3. Se asigna una calificación a los factores, que va de 1 a 4 y quiere decir que: 1 significa debilidad importante, 2 significa debilidad menor, 3 significa fortaleza menor y 4 significa fortaleza mayor.
4. Seguido se multiplica el peso por su calificación y se realiza la sumatoria del peso ponderado.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. (Fred D. 2011, p. 158)

Establecimiento de objetivos

La planificación estratégica contempla el establecimiento de objetivos a largo plazo y su respectiva formulación de estrategias en función de la misión de la empresa. El proceso inicia formulando los objetivos a largo plazo como base para que las actividades de la planificación, organización y control resulten efectivos. Con la determinación de los objetivos estratégicos se responde a la pregunta “¿dónde queremos ir”? por tanto deben mantener un carácter de prioritario, además permitirán materializar la misión y visión institucional, pudiendo ser controlados y evaluados a través de indicadores.

Los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones. Es importante considerar que el indicador por sí solo no permite la evaluación, solo permite demostrar el comportamiento de una variable sujeto de medición contra ciertos referentes comparativos” Armijo M. (2009, p. 59)

Los objetivos estratégicos son tan importantes a nivel de la empresa independientemente de su tamaño, ya que permiten seguir un camino de acción para el largo plazo y de hecho una mejor toma de decisiones para el bien de la organización,

además permiten que se genere una sinergia a favor del cumplimiento de metas propuestas. La forma de identificar los objetivos depende de lo que se quiere alcanzar en el largo y mediano plazo como empresa, esto es dentro de términos de participación en el mercado, liderazgo, rentabilidad, entre los más importantes.

Formulación de estrategias

Las estrategias son las pautas que permiten elegir las mejores acciones para alcanzar los objetivos de una empresa para su posterior asignación de recursos. Claro está, que deben ajustarse a la disponibilidad de recursos con los que se cuenta, ya que si se quiere abarcar todo se restaría competitividad frente a los rivales que disponen del mismo producto o servicio. Luego del estudio de la situación actual y planteamiento de objetivos se podrá determinar cuáles son las estrategias alternativas de mejor viabilidad y que posibiliten seguir adelante como empresa.

El desarrollo de una planificación debe estar inmerso en una política que permita establecer lineamientos, criterios y directrices que regulen el proceso de implementación de acciones de forma consecuente para el cumplimiento de objetivos. Desde este punto de vista las políticas favorecen la implementación de la estrategia y que a la vez funcione para el cumplimiento de objetivos planteados de forma estratégica, puesto que facilitan de alguna manera la resolución de problemas a nivel interno.

Definidas en términos generales, las *políticas* se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas. Las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clarifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización. (David F. 2011, p. 266)

Se debe considerar que una vez conocida la realidad de la empresa hay que trabajar de forma participativa en la identificación de estrategias y proyectos, de forma tal que se genere un empoderamiento de quienes van a ser beneficiarios. Para la formulación de la estrategia se consideran metodologías como la que señala Fred David en su libro de Conceptos de Administración Estratégica y que tiene que ver con el tipo de estrategias a ser desarrolladas como por ejemplo las FO-FA-DO-DA.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. (David F. 2011, p. 221)

Con la finalidad de seguir el proceso de la planificación estratégica se plantearán políticas, ya que ofrecen una base para el control de la administración, coordinación entre las unidades y lo que es más importante permiten tomar decisiones de forma rápida efectiva, conllevando el proceso a través del fomento de una cultura del acceso al cambio y poder adaptarse a las nuevas estrategias, para lo cual se podrán aplicar técnicas como capacitación, promoción, diseño organizacional, fortalecimiento organizativo, etc.

Implementación de estrategias

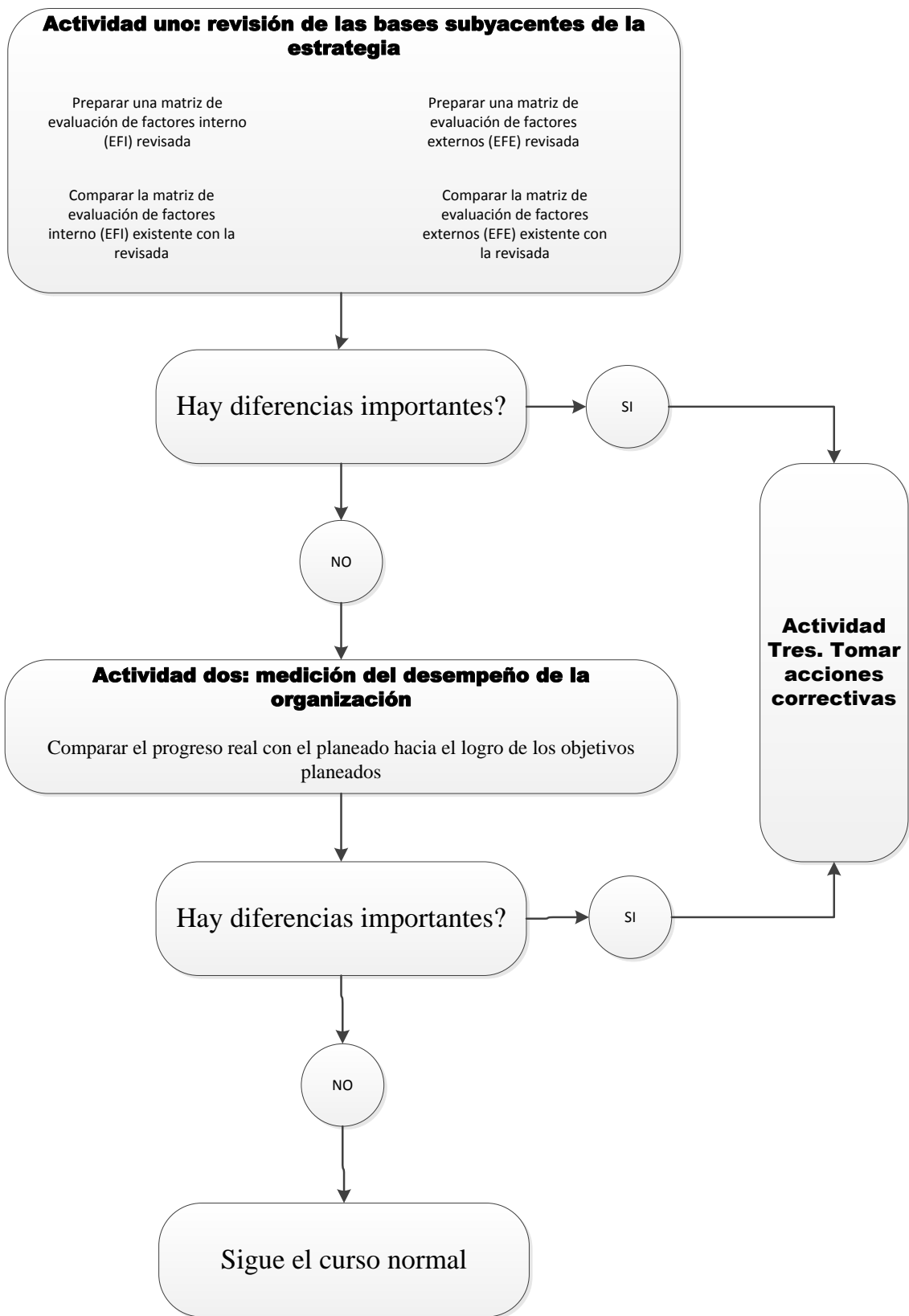
El proceso de implementar las estrategias es una actividad de mucha importancia, pues es aquí donde se genera un accionar de lo planificado a través de la utilización de los recursos de la empresa, con esto lo que se quiere decir es que la implementación impacta a toda la organización con sus áreas operativas y administrativas. La idea entonces centra su atención en la aplicación de lo planeado y no dejarlo escrito en un papel, ya que peor será no aplicar un plan sea este técnicamente perfecto o imperfecto.

Evaluación de estrategias

Esta fase se ejecuta con la finalidad de valorar las metas y objetivos propuestos y para lo cual se deberán construir los medios respectivos con la finalidad de medir los logros y evaluar los resultados conseguidos en un tiempo determinado. En este caso se deben considerar aspectos relacionados con la situación real frente a la planificada y tomar acciones correctivas para asegurar que lo cumplido está de acuerdo a los planes elaborados.

La evaluación de las acciones, resultados y objetivos cumplidos también se correlacionará, con el cambio de los factores internos de la empresa, es decir, si las fortalezas y debilidades son las mismas o se han fortalecido desde el punto de vista positivo o negativo. El proceso para la evaluación que se plantea para seguir en lo posterior es como a continuación se detalla:

Gráfico 11. Esquema de evaluación de una estrategia.



Fuente: David F. 2011. Conceptos de Administración Estratégica. p. 342.
Elaborado por: David Fred

Es muy importante la evaluación del plan caso contrario no se podría saber a ciencia cierta si lo que se planificó se cumplió o al menos en qué medida mejoró las condiciones empresarialmente, ya que se abre un espacio para conocer el progreso hacia los objetivos establecidos y poder tomar medidas correctivas en el momento más adecuado.

2.1.3. Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

Si bien es cierto, muchas personas dejan el plan escrito en un papel, la realidad de su aplicación está enmarcada en la misma ley, pues en el caso del Ecuador se parte desde el Plan Nacional del Buen Vivir hasta Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para cada uno de los sectores de forma articulada, de ahí la importancia de los mismos, siempre y cuando se enfoque su aplicación a partir de una política de Estado que permita generar un modelo de gestión en bien de la comunidad en general.

Ventajas:

- Permite ahorrar tiempo porque ya se conoce lo que se tiene que hacer y quienes son los responsables.
- A través de su aplicación se colabora con la repartición de tareas generales y específicas.
- Se genera a nivel del personal de la empresa una sinergia y compromiso grupal para el cumplimiento de objetivos.
- Permite la medición y evaluación del ejercicio institucional.
- Permite realizar un seguimiento de los resultados planteados en el tiempo.
- Al existir una planificación mejora el clima de trabajo dentro de una entidad ya que cada persona conoce los objetivos y actividades realizar.

- Es una ayuda para la consecución de los objetivos en un tiempo determinado
- A través de la planificación se genera una asistencia a mejorar la coordinación de acciones entre el personal.
- Permite tener una visión global de todas las actividades y proyectos.
- A través de la aplicación de un plan se origina un menor número de errores.
- Permite ir analizando de forma sistemática los procesos internos y externos de la empresa.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional dentro del personal ya que todos trabajan en función de un resultado, objetivos o metas.
- Permite una distribución y asignación de recursos de forma efectiva.

Desventajas:

- Se asume que la planificación no considera los niveles operativos, sino solo a nivel directivo.
- Siempre se manejará un alto grado de incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales.
- No se aplica si no existe una socialización de la planificación dentro del personal.
- Se la concibe como una forma de previsión, más no como modelo de gestión.

- Se rompe toda planificación si en el entorno las fuerzas políticas, económicas o sociales cambian de forma abrupta.
- La planificación debe ser conocida por todos, caso contrario se torna como una forma de presión para quienes no la conocen.
- Si no existe una planificación general, muy difícilmente se podrán articular acciones conjuntas, esto en el caso del sector público.
- En la mayoría de casos los planes se quedan en simples documentos si no se cuenta con una política de ejecución.
- Si no es construida de forma participativa, la planificación se puede caer.

2.2. LA ASOCIATIVIDAD

Como una forma de enfrentar los cambios y exigencias del mercado actual varias personas que producen un bien o servicio de características similares se han unido con la finalidad de atender de mejor manera y satisfacer la demanda de un producto en particular. Esa es la finalidad inicial de asociarse; sin embargo, con el transcurrir del tiempo el hecho de conformar una organización entre varias personas se ha ido enfocando desde el punto de vista estratégico para financiar proyectos de mayor envergadura y salir al mercado con productos de mejor calidad y en la medida de lo posible con un valor agregado para mejorar los niveles de competitividad de un sector.

En la actualidad el proceso asociativo no solamente se da a partir de la unión de varias personas como un grupo de pequeños agricultores que es lo más común, sino también a nivel de empresas pequeñas y medianas con los fines como el hecho de ser más competitivos en el mercado a través de diferentes acciones conjuntas de carácter financiero, comercial y organizacional. Por medio de este tipo de acciones se puede trabajar en diversos tópicos y solucionar problemas comunes, mejorar su capacidad de negociación, reducir costos tanto en compras como en ventas, acceder a programas de capacitación, acceder a créditos más blandos y a largo plazo, entre los principales.

Se debe señalar que las asociaciones son consideradas como organizaciones de primer grado y que se encuentran conformadas por un grupo de personas con fines comunes, y que a la actualidad son regidas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en donde ya se les da un tratamiento especial para su desarrollo dentro del territorio nacional. Estos grupos organizados tienen características para trabajar y a parte del marco legal en el que desenvuelven deben tener ciertas condiciones específicas que faciliten la sostenibilidad de las mismas, tales como un proyecto u objetivos en común, compromisos mutuos y riesgos compartidos entre los socios y de esta manera generar corresponsabilidad para organizarse de mejor manera y administrar los recursos de la forma más efectiva posible.

2.2.1. Conceptos de la asociatividad y cadenas

El proceso mismo de desarrollo local dentro de un territorio hace que la población trabaje de forma individual o conjunta para aprovechar los recursos disponibles y de esta manera se dinamiza la economía. La inserción de la entidad pública, privada u ONG en un territorio se concentra en trabajar por el progreso de un grupo de personas o comunidades enteras, pero de forma organizativa, con la finalidad de distribuir los recursos existentes de la forma más equitativa posible y sacar un provecho conjunto para los beneficiarios.

“Los pequeños emprendedores, particularmente en el ámbito rural, tienden a actuar de manera individual a la hora de producir o comercializar. Pero cuando logran articularse con otros actores del sistema, sean productores similares a ellos o transformadores, comerciantes e intermediarios, se habla de procesos de asociatividad. Existen múltiples enfoques para promover la asociatividad en el terreno, desde los más evidentes que involucran a actores de un mismo tipo como las figuras organizativas de primer grado (asociaciones, corporaciones, cooperativas), de segundo y tercer grado (federaciones, confederaciones, gremios privados), hasta las más ambiciosas que estimulan la creación de lazos entre los diferentes tipos de actores de un sistema (consejos consultivos, mesas de concertación, mesas de diálogo)”. (IICA y CONCOPE 2011, p. 17).

Desde este punto de vista, los retos de los cambios en los diversos mercados son la motivación para que se conformen grupos organizativos, fomentando la cooperación entre si y demás actores para reducir los costos de transacción. A continuación se enuncian conceptos que van desde la parte legal hasta estudios realizados por varias universidades y organizaciones vinculadas al sector agropecuario y de la economía popular y solidaria:

Economía Popular y Solidaria: Artículo 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Artículo 18.- Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria RO No. 444. 2011, p. 3-4)

El marco legal a partir de la Constitución del 2008 plantea trabajar en función del sector popular y solidario (Art. 283) en contraposición a los principios del capitalismo, en este sentido las personas y demás organizaciones inmersas en este sistema se orientan hacia un proceso de integración del mercado impulsando los emprendimientos y la coherencia entre necesidades y capacidades y de esta forma consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible, tal como se indica en el Objetivo No. 8 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017.

Desde varios años atrás ya se viene trabajando de forma asociativa con fines del desarrollo de actividades sin fines de lucro y más bien la figura conlleva la solidaridad y el bienestar común de sus asociados. En la actualidad la figura se va tornando desde otro sentido y más bien se propende el desarrollo socioeconómico de los asociados amparados en un marco legal en donde los beneficiarios forman una organización para emprender y ser parte de una actividad económica en particular cuyo objetivo principal es mejorar sus niveles de vida. Para esto se deben trabajar en los procesos asociativos y encaminarlos hacia los encadenamientos productivos y fortalecer los diferentes espacios donde una empresa asociativa fluye con sus bienes y servicios para obtener mejores y mayores beneficios al trabajar junto a otros actores, alcanzando eficiencia productiva y competitividad territorial.

Desde este punto de vista y luego de analizar algunos preceptos se considera la siguiente definición de asociatividad para el presente trabajo: “Asociatividad es la capacidad de los actores que conforman los sistemas productivos de trabajar, por decisión propia, de manera mancomunada, sin perder su independencia, para desarrollar ventajas

competitivas que no podrían alcanzar si operasen de manera individual”. (CONCOPE, 2011, p. 254)

El fortalecimiento asociativo se encuentra en función de factores externos e internos, en un primer caso el apoyo político para mejorar sus condiciones y motiva a seguir trabajando, sin embargo, a nivel interno el proceso de solidaridad y compromiso de parte de los socios beneficiarios de la organización es de gran importancia para llegar a cumplir objetivos comunes. Es donde se debe desarrollar procesos de fortalecimiento organizativo, generando capacidades internas de gerenciamiento y liderazgo para trabajar con visión empresarial a través de un significativo fomento de cooperación y relacionamiento interno y de esta forma llegar a ser parte de una cadena más grande.

El concepto de cadena productiva se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo (eslabones de la cadena) que realizan diferentes actores (individuos u organizaciones formales o informales). Estos actores se relacionan mediante una serie de transacciones, monetarias o no monetarias, las cuales permiten el flujo de productos, desde la provisión de insumos y materias primas hasta el consumidor final; así como diferentes niveles de transformación y agregación de valor. (CONCOPE, 2011, p. 98)

2.2.2. La importancia de la asociatividad

Son varios los factores por los cuales se entendería la importancia de la asociatividad, tal es el caso de acceso a beneficios institucionales como a recursos financieros para la implementación de proyectos de desarrollo productivo, además de capacitación y desarrollo tecnológico. El fomento de la asociatividad se ha convertido en una política de Estado, por lo que es importante pensar que la “unión hace la fuerza” sobre todo cuando se trata de atender a mercados nuevos y buscar el mejoramiento de las capacidades productivas que no se lograría de forma individual. Tanto las instituciones públicas como privadas buscan mejorar la condiciones de vida de una u otra comunidad a través de la implementación de proyectos de fomento productivo y que están encaminados a un grupo de personas de preferencia organizados o bajo el enfoque de conformar asociaciones de pequeños y medianos emprendedores que trabajan en la agricultura, ganadería, artesanías, etc. con la finalidad de fortalecer procesos productivos y de comercialización.

La finalidad dentro de los procesos asociativos es trabajar en conjunto y ser parte de un proyecto en particular como un paso para beneficiarse en el corto plazo de algún tipo de prebenda y trabajar con esos recursos que en algunos casos pueden ser muchos o pocos dependiendo de la situación económica del asociado, sin embargo, el fin es que esos recursos sean utilizados de la forma más efectiva posible para que mejore lo que tiene y de esa forma aportar asociativamente con una cantidad determinada de producción y poder atender de mejor manera al cliente con la calidad y cantidad que demanda en el corto, mediano y largo plazo. Cuando esto sucede, entonces la asociatividad se siente como una forma de enfrentar a clientes más exigentes y ver los beneficios sociales y económicos que no se pueden obtener de forma individual. A esto debe sumarse el marco legal actual y de planificación del desarrollo territorial, pues al ser considerada la economía popular y solidaria como una política de Estado, se inserta los procesos de asociatividad en el Plan del Buen Vivir como una forma de fortalecer las cadenas de varios productos que tienen la capacidad de ser competitivos en el mercado.

El modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, posibilita la resolución de problemas comunes tales como:

Reducción de costos

Incorporación de tecnología

Mejora del posicionamiento en los mercados

Acceso a mercados de mayor envergadura

Capacitación de recursos humanos

Incremento de productividad

Acceso a recursos materiales y humanos especializados

Desarrollo de economías de escala

Disponibilidad de información

Captación de recursos financieros

Optimización de estándares de calidad

Desarrollo de nuevos productos

Ventajas competitivas

Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores” (Liendo M. 2001, p. 313)

2.2.3. Factores que influyen en la necesidad de asociatividad

Los fines se concentran en aunar esfuerzos concentrados en una actividad económica desarrollada de forma individual para luego convertirla en una actividad más grande con carácter empresarial y poder generar recursos económicos a través de procesos de comercialización de bienes y servicios a un mejor precio.

En el ámbito político se debe mencionar que el trabajo se concentra en la unión de varias personas, permitiendo obtener mayor representatividad ante cualquier entidad para conseguir recursos frescos y trabajar en proyectos comunitarios que benefician a

todos. El hecho de asociarse se ha convertido en una estrategia dentro del desarrollo local, ya que con la finalidad de utilizar efectivamente los recursos disponibles dentro del territorio y sobretodo aprovechar oportunidades de entidades que fomentan el desarrollo productivo se unen las personas para formar un grupo y beneficiarse de un programa o proyecto en particular que en muchas ocasiones da éxito, pero en otros no, ya que no se genera una estrategia de fortalecimiento organizativo y de corresponsabilidad que genere sostenibilidad en el proceso.

De acuerdo al Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua existen algunas ventajas en el hecho de asociarse, tal como se mencionan a continuación:

Ventajas:

Incremento de la producción y productividad.

Mantener la autonomía de los participantes, “la unión hace la fuerza”.

Mayor poder de negociación.

Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.

Se comparten riesgos y costos.

Reducción de costos.

Mejora de la calidad y diseño.

Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).

Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.

Adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales y/o empresariales.

Mejorar la productividad y competitividad, lo que permite ampliar los mercados. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010, p. 3)

De acuerdo a estos parámetros lo que se nota es que la necesidad de asociarse de forma individual o a nivel de Mipymes es mejorar sus niveles de productividad y aprovechar la oferta de recursos provenientes de la empresa pública, probada u ONG que fomentan el desarrollo local y comunitario. El hecho de mejorar la productividad de alguna manera facilita el ingreso a nuevos mercados y atender de mejor manera con un producto de calidad, claro está que las capacidades de negociación mejoran notablemente y se puede recibir un mejor precio por un determinado producto.

En el ámbito nacional se promueve el desarrollo de la asociatividad, por lo que se han establecido algunos beneficios para el sector de las Mipymes, tal es el caso de la implementación de programas como “Hilando el desarrollo” que plantea la confección y compra de uniformes para el sector público, dando preferencia a los artesanos de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

Del Fomento, Promoción e Incentivos Artículo 128.- Mecanismos.- Sin perjuicio de los incentivos que la legislación en general reconozca a favor de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, el Estado fomentará, promoverá y otorgará incentivos a las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, con el objetivo de fomentar e impulsar su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos en el marco del sistema económico social y solidario. Las personas y organizaciones a las que se refiere esta Ley, se beneficiarán de los incentivos y demás medidas de promoción, fomento y fortalecimiento, contempladas en el Código de la Producción para todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva. (LOEPS, RO. No. 444, 2011)

2.2.4. Pasos legales para la implementación de la asociatividad

El marco jurídico que en la actualidad se debe tomar en consideración para que una organización asociativa trabaje de forma legal está emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que ha expedido la Ley orgánica y demás reglamentos para la actualización de organizaciones como asociaciones y cooperativas que trabajan en el sector de la EPS. En este caso se han expedido los requisitos y modelos de estatutos para que las organizaciones puedan legalizarse e iniciar sus actividades de forma segura y bajo los términos que manda la ley. (Anexo No.1. Requisitos y modelos de estatutos de la SEPS)

Los procesos organizativos que terminan en la conformación de una asociación son de estricto consenso, ya que se trata de actividades en las cuales un grupo de personas tratan de conformar un equipo de trabajo con la finalidad de generar una actividad económica de forma más efectiva al momento de atender a un mercado en particular. Claro está que las actividades particulares de cada persona siguen siendo las mismas, sin embargo, existe un compromiso para trabajar de forma conjunta en función de cumplir objetivos comunes y centran su atención en una actividad de forma asociativa.

Actualmente el marco legal existente promueve la asociatividad, desde el Plan Nacional del Buen Vivir hasta normas específicas que hacen de la asociatividad una herramienta para mejorar las condiciones de vida de una población en particular. De acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en sus Artículos 19 y 20 respecto de las organizaciones asociativas menciona la siguiente:

Artículo 19.- Estructura Interna.- La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno

y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato. La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la presente Ley, considerando las características y naturaleza propias de este sector.

Artículo 20.- Capital Social.- El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico. En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación. (LOEPS, RO No. 444, 2011)

El marco legal vigente y de acuerdo a las consultas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el caso del administrador que es un nuevo miembro dentro de la estructura interna de la organización a diferencia de lo anterior a la mencionada ley puede ser elegido de entre sus mismos miembros o también contratarlo externamente, dependiendo de la situación financiera de la empresa asociativa se tomará esta decisión.

2.2.5. Factores que impiden el trabajo en asociatividad

De acuerdo a la experiencia dentro de los procesos asociativos varios factores impiden el desarrollo de las organizaciones de este tipo sobre todo al momento de generar actividades económicas, ya que generalmente no saben administrar los recursos con los que cuentan y que a la vez también van generando. Factores como el riesgo compartido entre personas que no tienen las mismas capacidades económicas pueden causar que el trabajo asociativo no se fortalezca, ya que se deben cancelar cuotas para la legalización además de multas por la no asistencia a reuniones de trabajo o mingas programadas.

Se pueden aducir varios factores que no permiten trabajar en procesos asociativos, ya que el trabajo debe centrarse en acciones conjuntas para ser parte de un proyecto en particular, pero es justamente ahí cuando situaciones como la donación y entrega total de recursos no genera corresponsabilidad en los beneficiarios de un grupo de personas organizadas y complica el trabajo. También se puede considerar la desorganización del grupo por falta de liderazgo y autoridad que afecta a la toma de decisiones para mejorar los procesos administrativos internos y trabajar con un enfoque gerencial. Si bien es cierto, los grupos asociativos se conforman para trabajar por el cumplimiento de objetivos comunes, pero en muchas ocasiones los beneficiarios se organizan sin tener una visión o una misión, es decir, no saben por qué se están organizando y nada más

tratan de aprovechar ciertas situaciones positivas que ofrecen por el momento en un territorio determinado.

Como se mencionó anteriormente, la asociatividad conlleva en si factores como la dotación de recursos por parte del Estado que promueven su organización, pero no necesariamente que se fortalezca, pues en varias ocasiones un grupo de personas se unen nada más por aprovechar la existencia de un proyecto en una comunidad y más aún si todo es regalado y no se plantea una contraparte de los beneficiarios ya sea de forma económica o en mano de obra por poner un ejemplo, y de esta forma se genere un empoderamiento del proceso asociativo.

Los factores a los que con frecuencia se atribuye el fracaso del trabajo asociativo de acuerdo a Mejía R. (2011, p.3) en su investigación “Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las PYME” dice:

- Falta de fomento de la autonomía y desarrollo de la organización.
- Carencia de confianza.
- Carencia de objetivos claros; muchas empresas entran sin investigar los pasos necesarios y principios básicos de cooperación.
- Falta de solidaridad entre los miembros de la red.
- Carencia de coordinación entre las empresas participantes.
- Diferencias en los procesos operativos y actitudes entre los socios; se produce, cuando una de las empresas participantes realiza mal el trabajo provocando desconfianza en el grupo.
- Falta de compromiso con los acuerdos y el trabajo general.
- Cambios de políticas gubernamentales y por causas internas como por la carencia de competencia en ciertas áreas.

- Entorno institucional; falta de un entorno que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
- Estudio de buenas prácticas; falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de redes.

2.2.6. Factores de éxito de la asociatividad

El trabajo asociativo tiene éxitos y fracasos, estos están en función de factores internos y externos que afectan o benefician a la organización, por ejemplo si se habla de asuntos externos la asistencia técnica en los procesos productivos hace que se genere valor agregado o mejoramiento de los niveles de la productividad en un producto determinado. Son muchos factores que pueden beneficiar a un grupo organizado, todo depende de las capacidades internas que se tengan como empresa y que deban estar identificadas, caso contrario no se podrán tomar medidas correctivas y un efecto negativo será más fuerte.

Factores como el seguimiento técnico una vez implementado el proyecto también beneficia la asociatividad, ya que el proceso culmina con la inversión, implementación de infraestructura, creación de asociaciones para que operen un emprendimiento, etc. pero luego y una vez culminado el proyecto si existe el acompañamiento técnico o de la institución pública más cercana que tenga la competencia de fomento productivo se puede fortalecer el negocio y sostenerlo en el tiempo.

Los factores a los que con frecuencia se atribuye el éxito asociativo de acuerdo a Mejía R. son los siguientes:

- Comunicación entre los participantes la cual favorece la cooperación en el desarrollo de actividades.
- Participación de los miembros para definir objetivos, metas, actividades y compromisos.

- Coordinación mediante la planificación de acciones por parte de los miembros de la organización para el cumplimiento de una tarea o actividad.
- Respeto a las ideas de los demás y aceptación de las personas como tales.
- Confianza mutua.
- Manejo adecuado de los conflictos.
- Delegación de autoridad.
- Conocimiento de derechos y obligaciones
- Compromiso del máximo ejecutivo de las empresas participantes.
- Objetivos comunes.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El diagnóstico vienen a ser una de las partes principales para saber en qué momento se encuentra una empresa en cuanto a factores positivos y negativos que le permiten mejorar su participación en el mercado y ser más competitivo en el mismo. De acuerdo al análisis revisado en el marco teórico el análisis empresarial se lo realiza desde el punto de vista interno y externo, es decir, determinar los puntos fuertes y débiles así como las oportunidades y amenazas que tiene un organización en un momento dado para plantear las estrategias más efectivas y seguir trabajando para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Como parte del modelo de gestión asociativa se estructuran estrategias encaminadas a fortalecer la organización en el cual se plantean tres fases destinadas al análisis de la situación actual, direccionamiento estratégico y una propuesta de desarrollo organizacional en donde se mejoren los niveles internos de liderazgo y responsabilidades con enfoque de gerencia de la empresa asociativa.

El trabajo inicia con una primera parte descrita en el presente capítulo en donde se realiza el análisis interno y externo de la Asociación “Sucre hacia el futuro” con sus respectivas evaluaciones de acuerdo a la metodología planteada en el marco teórico de la presente investigación. Posteriormente y en un capítulo aparte se diseña el modelo de gestión partiendo del direccionamiento estratégico y desarrollo organizacional, además del planteamiento de proyectos que permitan la sostenibilidad de la empresa asociativa en estudio.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

Con la finalidad de trabajar en un proceso detallado de la situación por la que atraviesa el sector asociativo de lácteos en la Parroquia Sucre del Cantón Patate, se realizó un diagnóstico tomando en consideración la política de desarrollo local y provincial vinculada a la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua en la cual se establecen ejes de trabajo sobre todo para las asociaciones de agricultores asentadas en el territorio. También se considera el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia elaborado en el año 2011 con la finalidad de articular el accionar institucional con

programas y proyectos vinculados al desarrollo económico de la zona y del sector económico de lácteos en particular. No se debe dejar de lado la política de desarrollo a nivel nacional a través de los diferentes programas que impulsa el gobierno a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) a través de del Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) que con sus diversos proyectos generan asistencia técnica y transferencia de tecnología al sector en estudio.

Dentro del Cantón Patate como tal y de la parroquia Sucre en particular se debe analizar la política de desarrollo local que a través de las entidades como el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal “San Cristóbal de Patate” y el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Sucre vienen desarrollando de acuerdo a un marco legal como es el COOTAD en favor del sector lácteo. Es necesario mirar hacia el sector macroeconómico con la finalidad de analizar indicadores como el Producto Interno Bruto del sector económico nacional, niveles de empleo, tasas de inflación, etc. que ayudarán a tener una clara idea del desarrollo del sector agropecuario en general y del sector lácteo y las políticas de desarrollo adoptadas actualmente para fomentar su desarrollo a nivel de productores independientes y asociaciones agropecuarias con sus niveles de acceso a tecnología para ser más competitivos en el mercado.

3.1.1. Macroambiente

El proceso de análisis empresarial tiene que ver desde la situación interna y externa, esta última concebida desde el impacto que pueden tener las fuerzas políticas, económicas y tecnológicas en el desarrollo de un sector o de una empresa en particular. En el presente caso se hace un análisis considerando el sector económico al que pertenece la organización en estudio y hacer notar sus falencias u oportunidades existentes a través de los datos estadísticos emitidos por los organismos encargados, además de estudios referenciales al sector lácteo a nivel nacional, provincial y local que servirán de base para realizar el respectivo análisis.

A continuación se realiza el análisis de las fuerzas externas, en las que se plantean las fuerzas económicas en donde se analizará el comportamiento de la economía nacional a través de indicadores como el Producto Interno Bruto (PIB), inflación, producción lechera, empleo, población económicamente activa, entre los principales. A nivel

político se consideran acciones de carácter legal que marcan la política pública a través de leyes y decretos que dinamizan el comportamiento a nivel de empresas y de los consumidores. En el caso tecnológico se consideran los avances de este sector en cuanto a comunicación, información y agroindustria que promueven el desarrollo del sector y de la organización en estudio.

3.1.1.1. Fuerzas económicas

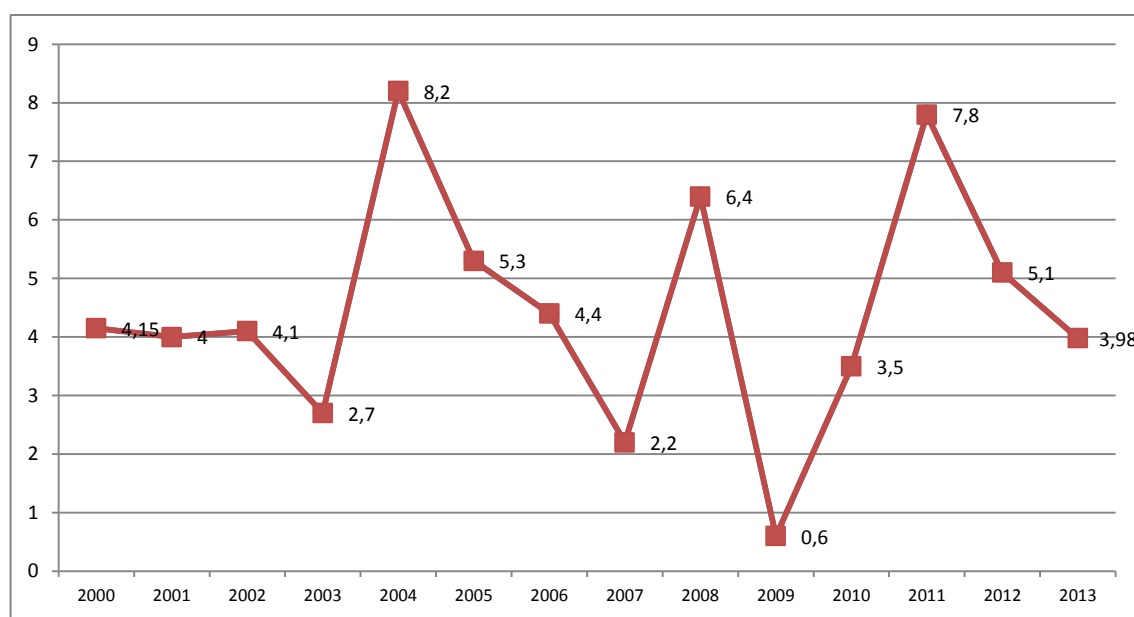
La economía ecuatoriana considerada por los especialistas un caso especial dentro de Latinoamérica se viene desarrollando en términos normales en el sentido de no haber existido crisis profundas, pues los indicadores macroeconómicos como el PIB se han mantenido en comparación a años anteriores. Si bien es cierto el cambio hacia una economía dolarizada provocó ajustes en cuanto niveles de consumo, no se debe dejar de lado el hecho de que esta situación permitió frenar grandes devaluaciones de la moneda nacional, además de ajustes a los ingresos para poder sostener el Presupuesto General del Estado.

El análisis de las fuerzas económicas tiende a dar una idea de cómo se ha venido comportando la economía nacional, pero también de cómo se proyecta para la identificación de oportunidades y amenazas para un sector económico en particular. Si bien es cierto la política actual es reactivar sectores económicos como la minería, turismo, agricultura, etc. para no depender de un solo producto como el petróleo y que dinamice la economía nacional inmerso en un procesos de investigación y desarrollo. De acuerdo a análisis del Banco Central del Ecuador se menciona que: “la economía ecuatoriana ha cumplido históricamente el rol de proveedora de materias primas y su dinamismo se ha caracterizado por *booms* cíclicos de exportación de bienes primarios: cacao (1866-1925), banano (1946-1968) y petróleo (1972-2010)”. Lo que si es cierto es que durante los años noventa, el país experimentó una gran inestabilidad social, política y económica a tal punto que desencadenó en una crisis financiera que desató en la adopción del dólar como moneda oficial a partir del año 2001. Se debe conocer también que el desarrollo económico del país centra sus potencialidades en la exportación de petróleo, no se debe dejar de lado el potencial agropecuario del Ecuador tanto a nivel de productos tradicionales como no tradicionales y que a la vez generan fuentes de empleo en todo el territorio nacional.

Según el Banco Mundial (2014) se menciona que “Entre 2001 y 2008 la economía ecuatoriana mantuvo un crecimiento promedio del 5%. Debido a los efectos de la crisis global, el crecimiento del PIB se redujo al 1% en 2009. No obstante, en 2010 la economía ecuatoriana comenzó a recuperarse, con una tasa de crecimiento del 3,3%, llegando al 8% en 2011 (el tercero más alto de la región). El crecimiento sigue dependiendo en gran medida de la inversión pública y esta, a su vez, de los precios del petróleo. La inversión pública se ha incrementado, del 21% del PIB en 2006 a casi el 40% en 2011. Gran parte de los recursos se han destinado para programas y proyectos de inversión en infraestructura y en los sectores sociales.

El crecimiento en Ecuador ha sido inclusivo, lo cual ha tenido un efecto directo en la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad y el aumento de la clase media. Entre 2006 y 2012, la pobreza medida por ingresos (usando la línea de pobreza nacional) disminuyó del 37,6% al 27,3%, mientras que la pobreza extrema se redujo desde el 16,9% hasta el 11,2%.” Según la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador el desempeño de la economía ecuatoriana se encuentra en el grupo de países de mayor crecimiento de América del Sur (3.7%), registrando una tasa de crecimiento interna de su PIB del 5.1% al año 2012.

Gráfico 12. Variación del PIB en Ecuador – periodo 2000-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador. 2012.

Elaborado por: Fabián Ramírez

De acuerdo a las cifras y proyecciones del Banco Central del Ecuador el sector agropecuario aporta con un promedio del 10% al Producto Interno Bruto lo que da a conocer la importancia del sector para la economía nacional. A continuación se muestra un cuadro de las principales actividades económicas del sector agropecuario que aportan al PIB, así:

Cuadro 6. Actividades del sector agropecuario que aportan al PIB (2010–2013)

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA Estructura porcentual (a precios de 2000)				
Ramas de actividad \ Años CIIU CN	2010 (p)	2011 (p)	2012 (prev)	2013 (prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	10,0	9,9	9,8	9,8
1. Cultivo de banano, café y cacao	2,3	2,3	2,3	2,3
2. Otros cultivos agrícolas	3,6	3,4	3,5	3,5
3. Producción animal	1,5	1,4	1,4	1,4
4. Silvicultura y extracción de madera	0,9	0,9	0,9	0,9
5. Productos de la caza y de la pesca	1,8	1,8	1,7	1,7

Fuente: Banco Central del Ecuador. 2012.

Elaborado por: Carlos Fabián Ramírez

Así mismo, otros indicadores como la tasa de inflación se analizan desde el punto de vista de estabilización de una economía en cuanto precio de los principales productos y de la canasta básica en particular. Si bien es cierto la economía ecuatoriana es dolarizada se debe tratar de mantener un equilibrio en cuanto la tasa de inflación, ya que de otra manera los precios serían demasiado altos, afectando los niveles de consumo de las familias ecuatorianas.

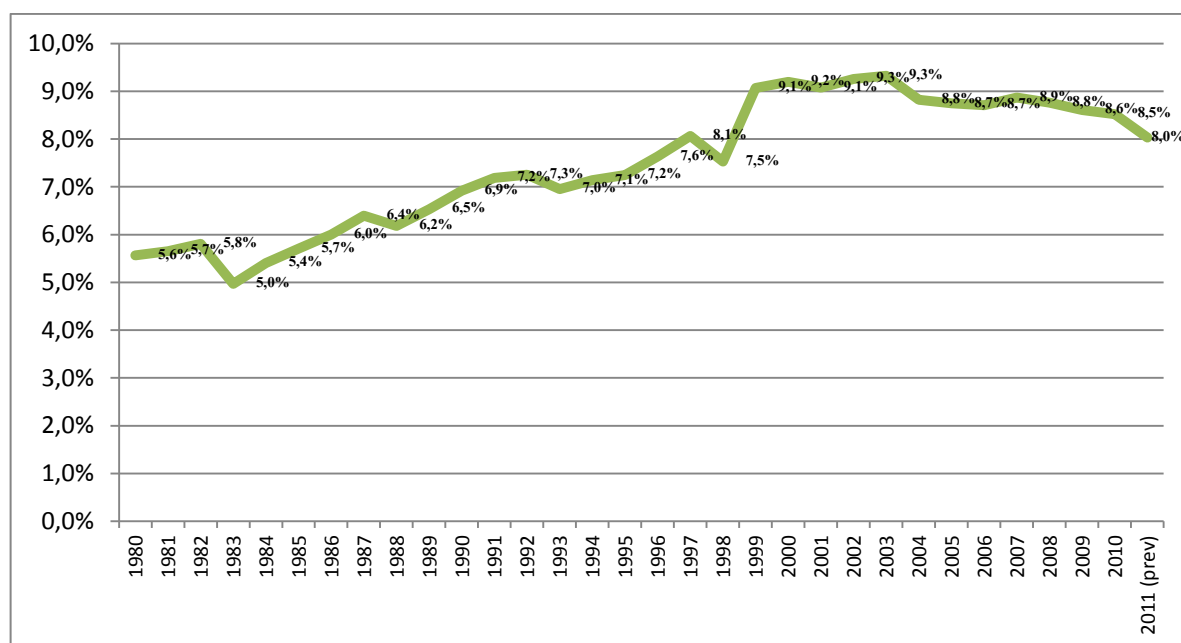
En relación a este indicador se debe dar a conocer que a diciembre del 2012 la tasa de inflación fue del 4,16% mientras que para el año 2013 cerró con el 2,70% ubicándose por debajo del promedio de América Latina que alcanzó un nivel del 7,72%.

De acuerdo a un análisis realizado por la Deloitte y basado en el Reporte Global del *World Economic Forum (WEF)*, en miras a conocer el ámbito competitivo se menciona la escala de Ecuador en cuanto a sus niveles de competitividad en relación a otros países y años anteriores. En este sentido se mencionan resultados obteniendo de indicadores para 148 países a través de un ranking de competitividad.

“La posición del ranking 2013 – 2014, el Ecuador se ubicó en el ranking 71 de 148, lo cual significó una mejoría; 15 puestos sobre el año anterior. Según el reporte del WEF los indicadores que obtuvieron mejoras importantes y destacaron notablemente se presentan en los siguientes ámbitos: desarrollo de infraestructura, indicador que ubicó al país en el puesto 79 (11 puestos más adelante en referencia al año anterior); calidad del sistema educativo, en el puesto 62 (31 puestos más adelante con respecto al año 2012); e innovación en el puesto 58 (38 puestos más adelante respecto al lugar alcanzado el año pasado)”. Deloitte (2013, p. 2)

Lo que se debe saber es que el sector agropecuario en los últimos años ha tenido un aporte sostenido hacia el PIB, sin embargo, su crecimiento no ha sido tan alto en relación a sectores como la construcción, enseñanza y servicios sociales y de salud, manufactura (sin refinación de petróleo) y administración pública, según la misma información del Banco Central del Ecuador. A continuación se da a conocer el aporte y crecimiento del PIB agrícola, así:

Gráfico 13. Peso del sector agrícola en el PIB real (1980 – 2011)



Fuente: Banco Central del Ecuador. 2012
Elaborado por: Fabián Ramírez.

Dentro del desarrollo económico uno de los sectores de mayor dinamismo es el agropecuario, pues en los últimos años el promedio de aporte de este sector al PIB ha

sido del 8%. En lo referente al sector lechero en el Ecuador se menciona que alrededor de 300.000 productores y no menos de un millón y medio de personas se benefician de esta actividad.

En El Telégrafo (2013) se señala que: La producción de leche en Ecuador mueve alrededor de 700 millones de dólares al año dentro de la cadena primaria. Mientras que en toda la cadena, que incluye transporte, industrialización, comercialización, entre otros aspectos, se manejan más de 1.000 millones de dólares anuales. En el país en la Sierra se produce un 73% de leche, en la Costa un 19% y en la Amazonía 8%.

Al considerar el análisis a nivel de provincias se debe dar a conocer que Tungurahua es considerada como una de las provincias más dinámicas a nivel económico y productivo dentro de la Zona Tres (Tungurahua, Cotopaxi, Pastaza y Chimborazo).

De acuerdo a SENPLADES (2011, p. 20) en su Agenda Nacional para el Buen Vivir se menciona que: “Las principales actividades económicas que se desarrollan en el territorio están relacionadas, en primer lugar, con la producción agropecuaria (sector primario), que ocupa el 44% de la población económicamente activa (PEA) y contribuye con el 12% del producto interno bruto (PIB). La producción manufacturera (sector secundario) tiene una participación de la PEA del 12% y su aporte al PIB es del 25%. El sector terciario (servicios) se encuentra representado por el comercio (13% del PIB y de la PEA) y el transporte (10% del PIB y 4% de la PEA)”

Los procesos de desarrollo económico son diversos sobre todo por las características de sus territorios. En lo que tiene que ver con la Provincia de Tungurahua los datos de las cuentas provinciales manejadas por el Banco Central del Ecuador al año 2007, el aporte de la provincia al valor agregado del PIB llega al 2,8% del total nacional, con una tasa de variación promedio del 5.7%. El dato del valor agregado generado en la provincia tiene un promedio de crecimiento sostenido que ha fluctuado desde el 2002 del 4,3% al 5.7 % al año 2007.

La provincia de Tungurahua organiza y articula la principal red de ferias regionales de la Sierra Central. En este escenario Ambato es la única ciudad en el país que en sus relaciones de intercambio comercial realiza transacciones mayoristas. Esta red de ferias ha logrado desplazar el mercado nacional hacia Ambato. La ventaja de su ubicación estratégica con conexiones directas hacia los dos polos de desarrollo más

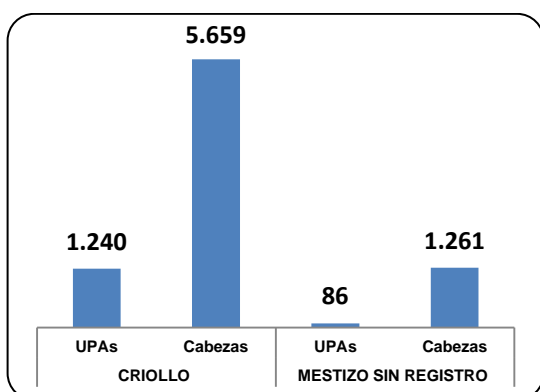
importantes del país, ha posibilitado la reducción de los costos de intermediación y de transporte en los productores directos. En este sentido, actualmente la ciudad de Ambato está aprovechando la “renta de su situación geográfica, donde se anudan las relaciones de intercambio comercial, una estructura agraria más equitativa, la inversión en sistemas de riego y otras ventajas derivadas de su posicionamiento, que se constituyen en el sustento de parte de su crecimiento económico. Las subregiones ubicadas en el área media y baja de Tungurahua correspondientes a los valles de las zonas central y oriental, son las zonas que marcan el sello de la dinámica exitosa de la provincia. (Acosta L. 2012, p, 26)

La dinámica económica de la provincia se basa también en el sector agropecuario y de forma más acentuada en cantones como Patate, primeramente porque la mayor parte de la población vive en el territorio rural y eso hace que la actividad productiva sea la base de la economía local. De acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Patate 2011, indica que es un cantón eminentemente agrícola y pecuario, de igual manera, cada parroquia tiene similares características económicas. Las principales actividades son: la agricultura, ganadería y pesca, existen actividades de comercio menor, servicios, administración y turismo, el 66,90% de la PEA (población económicamente activa) se dedica a actividades generadas por la agricultura, 6,54% de la PEA trabaja en actividades generadas por las industrias, el 5,47% de la PEA trabaja en actividades generadas por el comercio al por menor y mayor, el 3,21% de la PEA se dedica a actividades de enseñanza, el 17,88% de la PEA se dedica a otros sectores como turismo, servicios públicos, etc.

En función de lo antes mencionado en la Provincia de Tungurahua a través del modelo de gestión del Gobierno Provincial se ha estructurado e implementado la Estrategia Agropecuaria, la misma que se basa en el desarrollo de sectores estratégicos como el pecuario, por medio del fortalecimiento de los procesos tecnológicos de producción, asistencia técnica y comercialización de productos como la leche, a través de procesos asociativos en los diferentes cantones de Tungurahua como Patate.

Las características propias geo climáticas del territorio ha propiciado que se den actividades dentro del sector pecuario como son: la crianza de aves de engorde y postura, así como el desarrollo de la producción: porcicultura, cunicultura, ganado de leche y mixto.

Gráfico 14. UPAs y ganado vacuno en el cantón

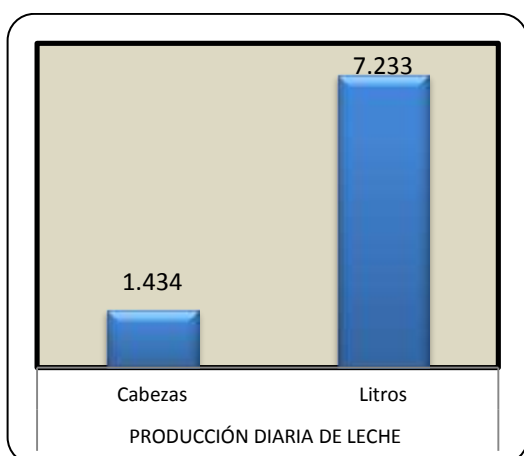


FUENTE: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial – Patate 2011

ELABORACIÓN: Fabián Ramírez

El hato es generalmente criollo y mestizo sin registro. La producción de leche es de aproximadamente 7300 lt/día, según los datos obtenidos en el campo, esta producción es acopiada en su mayor parte en tanques de enfriamiento de propiedad de las asociaciones, o en tanqueros recolectores para ser llevada a diferentes industrias que se encuentran dentro y fuera del Cantón. De acuerdo a los datos de la Asociación “Sucre hacia el futuro” en el territorio se asientan alrededor de ciento cincuenta productores de leche, de los cuales sesenta son proveedores del centro de acopio y el resto proveen a los diversos intermediarios que recorren la zona.

Gráfico 15. Producción lechera – Cantón Patate



FUENTE: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial – Patate 2011

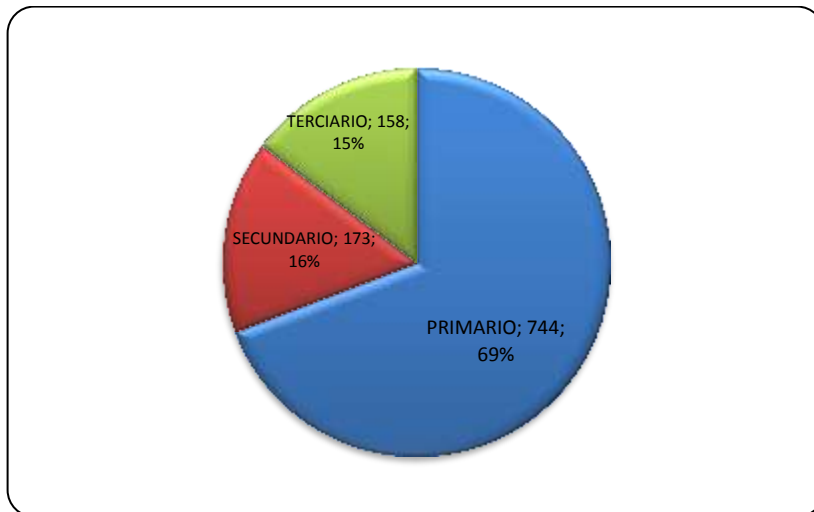
ELABORACIÓN: Fabián Ramírez

En lo referente a la Parroquia Sucre el proceso de desarrollo económico se basa en actividades agropecuarias (sector primario). Actualmente, la población total de la Parroquia, según los datos del Censo del 2010 ascienden a 2369 habitantes, de los cuales el 44,82% corresponden a la población económicamente activa (PEA), entre los dos últimos censos, el comportamiento ha sido similar los tres sectores. El sector primario se ha mantenido.

En la actualidad la población de la parroquia cuenta con servicios básicos de mejor calidad como agua potable, ya que en el año 2013 se construyó un nuevo sistema, alcantarillado para el 80% de la población, recolección de basura, telecomunicaciones convencional y celular, internet gratuito, entre los más importantes.

Desde este punto de vista se debe entender que los procesos de desarrollo económico se han visto afectados por la migración del campo a la ciudad en busca de empleo que básicamente se concentra en actividades de la construcción, agricultura y servicio doméstico.

Gráfico 16. Población económicamente activa



FUENTE: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial – Patate 2011
ELABORACIÓN: Fabián Ramírez

Entonces sectores como el pecuario en los últimos años ha dinamizado la economía de la localidad, ya que la conformación de grupos asociativos ha permitido que un grupo de personas a nivel directo e indirecto puedan trabajar en procesos de crianza de ganado y se dediquen a proveer de leche a la empresa privada. En la localidad de la parroquia

Sucre se han conformado grupos asociativos con objetivos inmersos en la agricultura agroecológica, comercialización, producción, turismo, entre los principales, pero de ahí que son pocos los grupos que han consolidado el proceso asociativo y las organizaciones se han ido debilitando hasta llegar a desintegrarse totalmente, sin haber obtenido ningún beneficio económico, provocando desconfianza a nivel de la comunidad para tratar de conformar grupos asociativos. En la actualidad existen dos grupos asociativos, como a continuación se detallan:

Cuadro 7. Grupos asociativos de la Parroquia Sucre

Nombre de la Asociación.	Localización	Productos Ofertados	No. de socios	Personería Jurídica
Aso. de productores “Sucre hacia el Futuro”	Parroquia El Sucre – Patate Urco – Poatug	Leche	19	Legalizada
Aso. de productores “Nuevo Amanecer”	Parroquia Sucre – Comunidad Patate Urco	Tomate de árbol, maíz, fréjol, tomate riñón	22	Legalizada

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial – Patate 2011
Elaboración: Fabián Ramírez

Desde este punto de vista se debe mencionar que la pérdida sustantiva de los medios de producción al alcance de los pequeños y medianos productores; ha ocasionado que sus economías sean de supervivencia, que no garantizan la soberanía alimentaria familiar, ni los medios para mejorar el acceso a servicios básicos; a más de la falta de tierra y agua para la pequeña producción campesina, existe deterioro de la calidad del suelo debido al uso intensivo con sustancias químicas que dejan secuelas negativas muchas veces por desconocimiento de los agricultores o por presiones del mercado.

En la actualidad y debido a la política de Estado, varios proyectos se encuentran ejecutándose con miras al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a continuación se detallan algunos de estos:

- ONGs como SWISSAID se encuentran desarrollando proyectos de desarrollo productivo con enfoque agroecológico, mismo que vincula alrededor de cincuenta familias interesadas en mejorar su nivel productivo y de crianza de animales menores. En este caso no se fomenta la asociatividad sino un grupo de personas que trabajan a nivel de interesados en mejorar sus condiciones de

producción más limpia, para lo cual la ONG entrega todos los materiales, semillas y demás insumos gratuitamente, aparte se han desarrollado giras de observación a granjas agroecológicas como la de Píllaro.

- El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) se encuentra desarrollando programas como el “Hombro a Hombro” que fomentan la asociatividad a través de la dotación de plantas y animales menores con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los pequeños agricultores, primero mejorando su alimentación y el excedente comercializarlo a nivel interno a través de la feria local. A través de técnicos contratados prestan asistencia técnica a pequeños ganaderos de la localidad, primero con la finalidad de erradicar la fiebre aftosa y segundo para mejorar genéticamente el ganado vacuno. La atención de esta entidad también está dirigida a productores independientes todo es cuestión de que se acrediten y serán atendidos con asistencia y seguimiento técnico, dotación de plantas y semillas, además de acciones vinculadas a la entrega de créditos a través del Banco Nacional de Fomento.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Sucre (GADPR) como entidad de desarrollo local tiene planificado entre otros y en base a sus competencia la implementación de proyectos que fomentan el desarrollo económico, a través del fomento a la asociatividad para mejorar la feria de comerciantes agropecuarios locales, implementación de emprendimientos artesanales, turísticos, gastronómicos y textiles, entre los principales y que engloban alrededor de cien familias de forma directa.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) “San Cristóbal de Patate” también ha presupuestado recursos económicos con la finalidad de apoyar proyectos de desarrollo económico y social, como la dotación de animales menores (cuyes) y equipamiento de emprendimientos asociativos. Se debe mencionar que entre sus principales acciones de desarrollo están las alianzas estratégicas a través de convenios interinstitucionales con instituciones como el Gobierno Provincial de Tungurahua para el fomento de la “Estrategia Agropecuaria de Tungurahua”, con la ESPE para asistencia e investigación

técnica en procesos de biotecnología, con la SWISSAID para fomentar agroecológicos.

- MIES – IEPS, otorgamiento de microcréditos. En el caso del Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) el financiamiento de proyectos de desarrollo de económico dirigido hacia grupos asociativos vinculados a emprendimientos del Centro Cultural de la Parroquia.
- Gobierno Provincial de Tungurahua, a través de la Estrategia Agropecuaria, implementación de programas de asistencia técnica a pequeños ganaderos de la localidad inmersos en grupos organizados y/o asociativos.

3.1.1.2. Fuerzas políticas

La política de Estado referente al desarrollo socioeconómico de la población se ha visto fortalecida en los últimos años por un marco legal que permite emprender actividades económicas de forma asociativa y organizada. A nivel nacional se presenta a través de la institucionalidad de la Economía Popular y Solidaria como una forma de ayuda a las pequeñas empresas conformadas por personas que no han tenido apoyo del Estado durante las últimas décadas para mejorar sus procesos productivos y acceso a mercados nacionales e internacionales, además de generar las condiciones para fomentar la economía popular y solidaria a través de programas y proyectos que permitan a las organizaciones obtener recursos productivos para la implementación de proyectos asociativos en donde se incluye la asistencia técnica y financiera en todas las etapas.

El servicio a este tipo de economías se fomenta a través de la ejecución de programas y proyectos que se delegan a los Gobierno Autónomos Descentralizados (GAD) a través del COOTAD y que en este caso se trata de los GAD Provinciales y Parroquiales, tal como se señalan en los Artículos 42 literal f “Fomentar las actividades productivas provinciales, especialmente las agropecuarias; y, Artículo 65 literal d “Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente”.

Si bien es cierto, cada sector específico de la economía y que se encuentra inmersa en la parte agropecuaria tiene sus propios procesos de decisión política no ha sido la excepción el sector lácteo. En este caso, se puede mencionar la política de fijación del precio (Decreto No.1438 del 22 de febrero del 2013) de la leche que se fijó en alrededor de USD 0,40 por cada litro de lo que en años anteriores se fijaba el precio en valores de hasta USD 0,18 el litro de leche por no haber haberse fijado un precio oficial al productor. Sin embargo, de acuerdo con Juan Pablo Grijalva, Gerente General de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO) “las ganancias para los productores se han reducido cada vez más en este último año, debido a dos razones principales: los costos de producción se dispararon en 2011 y el precio oficial no se respeta.

El litro se mantiene en 39,75 centavos y la última revisión fue hace dos años”. Según estimaciones de Grijalva, en la actualidad producir un litro de leche cuesta entre 35 y 38 centavos. "Antes costaba entre 30 y 35 centavos", indicó. José Fernández, productor de la Hacienda Antonio José (Cotopaxi), sin embargo, señaló que en su caso los costos están en alrededor de 41 centavos por litro. En el Anexo No.2 se muestra el Decreto 1438 que hace mención a la política de fijación de precios para evitar la especulación.

Desde este punto de vista el proceso de desarrollo agropecuario en la provincia de Tungurahua tiene su propia estructura de desarrollo a través de la implementación de un modelo de gestión inmerso en la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua (EAT) como parte de un gran modelo que incluye la Agenda de Productividad y Competitividad, así como la Estrategia de Turismo.

El modelo como tal incluye espacios de concertación de los sectores Agua, Gente y Trabajo, más conocidos como Parlamentos, que han sido la base para la implementación de una política de desarrollo provincial que ha incluido no solo el sector agro empresarial, sino también de quienes forman parte de las pequeñas economías como el agricultor del campo. El modelo de gestión de desarrollo provincial se da a conocer a continuación:

Gráfico 17. Modelo de gestión – Provincia de Tungurahua



Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua
Elaborado por: Fabián Ramírez

La política de desarrollo económico a través de la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua (EAT) se inserta en el Parlamento Trabajo desde una concepción integradora de programas y proyectos que van desde el fortalecimiento asociativo hasta el acceso a mercados y créditos blandos para el fomento agropecuario.

Objetivo de la EAT: “Contribuir mancomunadamente a la reducción de la pobreza asegurando una alimentación sana a nuestra población y mejorando los ingresos de los agricultores(as) de los nueve cantones de la provincia”.

Para el fomento del sector ganadero y lechero el Gobierno Provincial ha implementado la denominada Clínica Veterinaria que se encuentra en constante proceso de asistencia técnica a grupos organizados en todos los cantones de la Provincia de Tungurahua, además en el último año el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) ha fortalecido su accionar con equipos técnicos en cada parroquia de la provincia y sus cantones con técnicos capacitados que ofrecen asistencia profesional en el campo a pequeños ganaderos que se encuentran vinculados en la cadena productiva.

3.1.1.3. Fuerzas tecnológicas

Dentro de este aspecto se debe dar a conocer que la misma Constitución Política del Ecuador promueve el desarrollo tecnológico en todos los ámbitos y sectores productivos, de ahí que al hablar de “Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales” se menciona que se deben mejorar los niveles de calidad a través de la investigación y desarrollo tecnológico.

Art. 385, numeral 3, dice: Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir.

Art. 386.- El sistema comprenderá programas, políticas, recursos, acciones, e incorporará a instituciones del Estado, universidades y escuelas politécnicas, institutos de investigación públicos y particulares, empresas públicas y privadas, organismos no gubernamentales y personas naturales o jurídicas, en tanto realizan actividades de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y aquellas ligadas a los saberes ancestrales” (Constitución Política del Ecuador, 2008, p. 174)

El desarrollo tecnológico a nivel de Latinoamérica tiene diversos alcances sobre todo en el ámbito de las comunicaciones, dando como resultado que los niveles de competitividad sean más altos en relación a los años anteriores. De acuerdo a los informes del Reporte Global del World Economic Forum (WEF), periodo 2012-2013 el Ecuador mejoró sus niveles de competitividad, ya que se ubicó en el puesto 86 de entre 144 países, lo cual significó una mejoría de 15 puestos respecto del año 2011. En lo referente al ámbito de la capacidad tecnológica y tamaño de mercado, el país alcanzó el puesto 100 (ranking 107 en el año anterior) y, por último en el segmento de los factores de innovación el país obtuvo el puesto 93 (ranking 103 en el año 2011).

El análisis de esta parte hace mención al aspecto tecnológico e innovación en su totalidad, de ahí que para el periodo 2012-2013 el Ecuador mejoró su índice de innovación, pasando de la posición 87 en el 2011 a la posición 82 en el año 2012.

La política de Estado como tal respecto de investigación y desarrollo, así como acceso a la información ha sido favorable sobre todo de poblaciones rurales donde no existía ni siquiera telefonía convencional y peor celular, acrecentando los niveles de pobreza, ya que el acceso a la información es casi nulo, esto desde un punto de vista general, ya que cada sector de la economía tiene su propio desarrollo tecnológico para mejorar los niveles de productividad y competitividad.

Desde este punto de vista se puede decir que en el cantón Patate en los últimos años se ha sentido el desarrollo de las telecomunicaciones gracias a la atención del sector público y privado que han implementado sus equipos de comunicación en las cuatro parroquias (Patate, Sucre, El Triunfo, Los Andes) y en la actualidad se cuenta con telefónica convencional y celular a más de infocentros en donde la población puede acceder a internet de forma gratuita.

En lo referente al desarrollo tecnológico a nivel del sector lácteo es muy amplio debido a los avances de los sistemas especiales de producción lechera, mejoramiento genético, conservación de forrajes, etc. que a nivel de la provincia de Tungurahua se va trabajando en este tipo de actividades, ya que a través de la Estrategia Agropecuaria y de los Gobiernos Autónomos Locales se han promovido cierto tipo de proyectos para mejorar los niveles de productividad y competitividad del sector lechero. En este caso se deben mencionar también los procesos de capacitación a nivel de productores en temas de mejoramiento de pastos, agroindustria, inseminación, etc.

Dentro del territorio en estudio el desarrollo tecnológico ha ido avanzando de a poco con la dotación de equipos y mini laboratorios a los grupos organizados de productores de la parroquia Sucre que ha servido para mejorar de manera notable la calidad de leche para que no sea devuelta al productor al momento de la entrega al centro de acopio. En este sentido se debe dar a conocer que varias entidades como el MAGAP, Gobierno Parroquial, Gobierno Provincial y Gobierno Municipal trabajan en la zona de estudio fomentando acciones que van de la mano con el desarrollo tecnológico, tal como a continuación se detalla:

- El Centro de Acopio de la Asociación de productores “Sucre hacia el futuro” cuenta con dos tanques de enfriamiento con capacidad para dos mil litros cada uno, un mini laboratorio (ecolac) y equipos de medición de calidad de la leche. Hay que considerar que no todos los socios y proveedores de leche cuentan con un sistema de recolección de leche en bidones sino en otros recipientes, generalmente de plástico, accionado en varias ocasiones que la calidad del producto no se estandarice. También se cuenta con un tanque de inseminación con la finalidad de generar procesos de mejoramiento genético.

- El MAGAP dota de semilla de pasto para el mejoramiento de la calidad de alimentación del ganado y asistencia técnica a través del programa “Hombro a Hombro”.
- Control de la aftosa por parte de AGROCALIDAD que dentro de la zona mantiene un cronograma de control y vacunación al ganado.

Sin embargo, se puede mencionar que en la zona no se ha generado un proceso integral de tecnificación productiva que mejore la competitividad dentro del mercado, pues se sigue pensando en que se trata de una actividad complementaria a la agricultura, y son muy pocos los productores que tratan de mejorar la calidad del pasto y alimentación del ganado por lo que el conocimiento técnico es escaso en cuanto a procesos de producción. Es decir, que el pequeño productor no posee el conocimiento necesario respecto de pasturas, provocando subalimentación y baja producción del ganado y obviamente de la calidad de leche, lo que impide el ingreso a mercados más exigentes en donde se paga mejores precios por cada litro de leche. Se debe mencionar que dentro de la asociación en estudio los socios están vinculados a programas de asistencia técnica de forma más directa y han mejorado sus niveles de producción pero hay que entender que se trata de apenas diecinueve personas, pero el resto de proveedores de leche al centro de acopio no han tenido el mismo acceso a este tipo de programas, dando como resultado que estas personas no inviertan en infraestructura productiva y que vean a la ganadería como un capital de reserva, es decir, que venden sus animales cuando se presenta una necesidad de dinero, pero de forma más radical crea un ambiente de desconfianza en el proceso asociativo y en un determinado momento vende o entrega la leche a los que mejor precio pagan.

3.1.2. Microambiente

Parte del análisis externo de la empresa es conocer ciertos aspectos respecto de quiénes directa o indirectamente tienen relación con la empresa en estudio, es decir los clientes, proveedores y competencia. En el primer caso se trata de hacer un análisis de las características de los clientes actuales y de aquellos a los que se entregaba el producto durante los últimos años y de estos han sido los mejores en cuanto a cumplimiento de pagos, precio por cada litro de leche, logística, etc. Al hablar de los proveedores se

analizan sus características y que productos proveen a la Asociación “Sucre hacia el futuro” y sus socios, además de sus condiciones de pago y negociación, en este caso también se toma en consideración a los proveedores de leche dentro del territorio. Al hablar de la competencia se consideran las empresas cercanas dentro del territorio en estudio que desarrolla la misma actividad de acopio de leche y cuáles son las consideraciones para enfrentarlas y acopiar más producto.

3.1.2.1. Clientes

El desarrollo asociativo se encuentra en función del proceso de comercialización que se mantenga con los clientes. Para esta situación se trabaja en el mejoramiento de la calidad de la leche, a través de procesos de capacitación y asistencia técnica, con la finalidad de optimizar procesos productivos y el costo de la leche sea el mejor. En la actualidad los clientes para el centro de acopio de la Asociación “Sucre hacia el futuro” son las grandes empresas procesadoras de quesos, yogurts y demás derivados que se encuentran ubicadas en la provincia o cerca de este territorio. A lo largo de estos últimos seis años las empresas que se han convertido en clientes del centro de acopio de leche son:

- El Ranchito: Cotopaxi-Latacunga
- El Paraíso: Cantón Salcedo
- AGSO: Machachi
- Nestlé: Quito

En este sentido se debe tomar en consideración el poder en negociación de la Asociación para con los clientes-compradores de la leche acopiada, cuyo valor agregado se centra en procesar la leche en los tanques de enfriamiento para su respectivo transporte por parte de las empresas comercializadoras. Desde este punto de vista se da a conocer que en la actualidad se cuenta con un solo cliente como comprador de leche que es “Lácteos Paraíso” ubicada en el Cantón Salcedo - Provincia de Cotopaxi. Esta empresa en comparación con su competencia, presenta las siguientes características:

Cuadro 8. Características del cliente según Asociación “Sucre hacia el futuro”

EMPRESA	PRODUCTOS EN EL MERCADO	UBICACIÓN	POLÍTICAS DE PAGO	Precio actual por litro/leche	PERCEPCIÓN DE LA ASOCIACIÓN.
AGSO	Productos de marca “El Ordeño” Leche en polvo.	Machachi	Quincenal	Agosto 0,40	La mayoría de clientes son sus propios socios. Los pagos no eran puntuales y descontaban sin justificaciones propias. Disponen de tanqueros propios
Lácteos Paraíso	Queso, yogurt	Salcedo	Quincenal	Agosto: 0,40 Julio: 0,41 Marzo, abril, mayo: 0,42 (precio máximo)	Los pagos son justos y puntuales. Compra toda la producción independientemente de la temporada. Disponen de tanqueros propios, hasta la fecha se viene trabajando alrededor de un año ininterrumpidamente.
Nestlé	Leche pasteurizada, derivados	Quito	Quincenal	0,41	Los precios por litro de leche no eran los justos. Disponen de tanqueros propios. Demandan mayor cantidad y con características específicas de calidad de la leche.
El Ranchito	Leche pasteurizada, yogurt, quesos.	Latacunga	Quincenal	0,40	Los pagos no eran puntuales y suspendían los pedidos hasta 2 días por semana.

Fuente: Investigación directa: Asociación “Sucre hacia el futuro”

Elaborado por: Fabián Ramírez

En cuanto a políticas de precios no todos ofrecen las mismas características ya que los pagos lo hacen de forma semanal y hasta quincenal en su mayoría a través de cheques a nombre de la asociación, sin embargo, se ha notado la no seriedad de los clientes en cuanto al pago y en ocasiones cuando la demanda de leche baja en el mercado no acuden los tanqueros al centro de acopio y por tanto han tenido que guardar la leche por mas días, provocando que se dañe el producto en algunos casos. Cabe mencionar que en la actualidad se recolectan alrededor de 2000 litros diarios.

3.1.2.2. Proveedores

La línea de proveedores del sector lácteo es muy amplia en cuanto a empresas y marcas de medicamentos, sales minerales, alimentos, equipo y maquinaria etc. que se encuentra disponible en el mercado. En el sentido de que el análisis de los proveedores es de gran importancia, ya que de este depende en gran medida aspectos como la calidad de abasto, tiempos de entrega, precios de los productos, entre lo principal.

Ilustración 1. Ubicación de almacenes de AGSO



Fuente: Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente. www.agsosite.com/
Elaborado por: Fabián Ramírez

Se menciona que algunas características en cuanto a los proveedores más importantes de la localidad es que son pequeños negocios que venden sus productos en el cantón de forma directa y en muy pocos casos se genera asistencia técnica a través de los veterinarios que son dueños de los almacenes. De acuerdo a la investigación realizada a nivel de los socios de la Asociación “Sucre hacia el futuro” cada persona compra los insumos según sus propias necesidades en almacenes ubicados en el Cantón Patate o en Píllaro en los almacenes de la AGSO en donde los precios son más convenientes, sin embargo, por el hecho de comprar de forma individual o en pequeñas cantidades el costo es alto, afectando su rentabilidad y liquidez. A este punto se debe también dar a

conocer que la Asociación como tal se provee de algunos insumos y medicamentos en la AGSO ubicada en Ambato y en Píllaro.

Cuadro 9. Características de los proveedores según la Asociación “Sucre hacia el futuro”

EMPRESA	PRODUCTOS EN EL MERCADO	UBICACIÓN	POLÍTICAS DE PAGO/CREDITOS	PERCEPCIÓN DE LA ASOCIACIÓN
AGSO	Alimentos, vitaminas, medicamentos, equipo y maquinaria de ordeño.	En Ambato y Píllaro dentro de la Provincia de Tungurahua y 15 almacenes más alrededor de todo el país.	Quincenal	Siempre y cuando se pague dentro de los quince días el precio dispone de descuentos, caso contrario el precio es el normal y a nivel de mercado.
Hugo Araujo	Alimentos, vitaminas, medicamentos.	Patate	Efectivo	Ventas directas en el almacén ubicado en el centro de Patate.
HGPT	Vitaminas, medicamentos	Sede: Ambato. Con la clínica veterinaria recorre todos los cantones	Efectivo	Asistencia técnica personalizada y dotación de medicamentos in situ a través de la clínica móvil veterinaria a toda la comunidad, independientemente de asociaciones. Precio de costo.
MAGAP	Vitaminas, medicamentos	Oficinas en cada Parroquia del cantón: Los técnicos visitan de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios	No cobro por medicamentos.	Asistencia técnica personalizada y dotación de medicamentos in situ de acuerdo a necesidades del momento. Costo de medicamento cero.
GADM Patate	Vitaminas, medicamentos	Oficina en Patate: Los técnicos visitan de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios.	Efectivo	Asistencia técnica personalizada y dotación de medicamentos in situ de acuerdo a necesidades del momento. Precio de costo.

Animal Home	Alimentos, vitaminas, medicamentos.	Patate Centro	Efectivo	Asistencia técnica personalizada y dotación de medicamentos in situ de acuerdo a necesidades de los clientes.
Sucre hacia el futuro	Vitaminas, medicamentos.	Parroquia Sucre en el Centro de Acopio.	Quincenal	Venta de insumos y medicamentos de acuerdo a necesidades de los socios y otros. “Sucre hacia el futuro” no es socio o parte de la AGSO

Fuente: Investigación directa: Aso. “Sucre hacia el futuro”

Elaborado por: Fabián Ramírez

En el mercado también existen personas que sin tener la preparación profesional ni experiencia específica en el área dan asistencia empírica a pequeños ganaderos en proceso de inseminación, castración, desparasitación, administración de vitaminas, pero la parte negativa es que también suministran medicamentos sin la garantía del caso. En cuanto a la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO) sus beneficios son múltiples para el caso de los socios, es decir, de organizaciones que disponen de centro de acopio y que trabajan de la mano con la AGSO, sin embargo, el fortalecimiento institucional de esta última, además de sus políticas de comercialización no son bien vistas por algunas organizaciones como “Sucre hacia el futuro”, ya que asumen que la política de pagos no concentra una fidelidad para conllevar un proceso de comercialización.

Los proveedores de leche son todos de la localidad y sus características principales radican en que no son parte de la Asociación “Sucre hacia el futuro” pero se han vinculado como personas que entregan la leche en mayor o menor cantidad. Estas personas no tienen ninguna obligación con la asociación y la entrega o venta de leche está en función de cuál es el acopiador que paga más por el litro de leche. Los proveedores en total se cuantifican en un número de ciento cincuenta a nivel de la parroquia Sucre entre pequeños y medianos, de estos sesenta son los proveedores directos que trabajan con la asociación permanentemente.

Ilustración 2. Beneficios para miembros de la AGSO



Fuente: Investigación directa: Aso. “Sucre hacia el futuro”
Elaborado por: Fabián Ramírez

3.1.2.3. Competencia

En la cadena de lácteos provincial, existen seis Centros de Acopio de leche, en: Santa Rita, Sucre, Hualcanga, La Dolorosa, Llangahua, El Triunfo. Acopian y comercializan 240.000 litros mensuales. La AGSO ha propuesto duplicar el volumen de compra a Tungurahua. Existen 9 queserías rurales que comercializan 51.000 quesos frescos al mes. Ecuador produce diariamente 5 millones 300 mil litros de leche, con tendencia al alza y la oferta exportable supera el 5% de la producción diaria. Se hace mención a estos datos en el sentido de dar a conocer que en el cantón Patate los centros de acopio están muy distantes el uno del otro, ya que territorialmente hablando el primer centro de acopio se encuentra en la Parroquia Sucre y el otro en la Parroquia El Triunfo, ambos del cantón Patate. En la parroquia Matriz específicamente en el Caserío La Libertad se encuentra la Asociación de productores “Los Manteles” que también se dedica al acopio

de leche para la elaboración de productos lácteos, específicamente de queso fresco, a pesar de contar con maquinaria para yogurt, mantequilla, entre otros.

En el caso de la Parroquia Sucre existe un comprador adicional de leche que recorre de finca en finca y a nivel de pequeños productores que recoge el producto en el tanquero, pero adicionalmente se conoce que esta persona no realiza los chequeos de rigor para comprar la leche, es decir, las pruebas de acidez, antimastítica, peso (contenido de grasa) por lo que algunos pequeños productores prefieren hacer la entrega a este comprador que saca quesos al mercado local con la marca “Lorens”. Se toma en consideración a esta empresa compradora como competencia, ya que en varias ocasiones cuando el precio de la leche baja en la Asociación, entonces muchas personas de forma escondida ofrecen la leche al tanquero a mayor precio a pesar de ser socio de la organización en estudio.

3.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Siguiendo el modelo de Porter a continuación se realiza el análisis de las fuerzas competitivas, considerando los aspectos que más influyen dentro de la industria del sector lácteo en la parroquia Sucre y de ser posible en el cantón, dependiendo del efecto a la organización en estudio.

3.1.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras

Es la parte más importante de analizar dentro de las cinco fuerzas, ya que se consideran las estrategias que los competidores utilizan para tener ventajas sobre las otras empresas del mismo sector. En este caso se podrá hablar solamente de la empresa “Lorens” que produce quesos como competidora, pero no desde el punto de vista de la oferta de un producto o servicio, sino de captar proveedores de leche en la zona. En este caso “Lorens” no realiza exámenes de la leche y el pequeño productor está seguro de la venta y que no le devolverán la leche, como si puede ocurrir con el centro de acopio de la Asociación “Sucre hacia el futuro”. Desde este punto de vista no hay mayor rivalidad a nivel de la zona en estudio, ya que el próximo centro de acopio más cercano dentro de Patate sería el de la parroquia El Triunfo. Vale la pena señalar que desde que se implementó una política de fijación de precios no hay mayor rivalidad entre estas

empresas y la única estrategia más efectiva por así llamarla sería mejorar la calidad del producto para demandar un mejor precio a la empresa privada.

3.1.3.2. Ingreso potencial de nuevos competidores

En este sentido se puede mencionar que no hay barreras de entrada para la formación de nuevos grupos asociados vinculado al sector lácteo, pero, es necesario mencionar que si ingresaran les tocaría mejorar niveles de productividad y la inversión sería alta hasta acaparar proveedores de leche dentro de la zona y se podría saturar el mercado por la rivalidad por precios establecidos por cada litro de leche. Si fuera el caso de ingresar una nueva empresa acopiadora a la zona entonces la Asociación “Sucre hacia el futuro” deberá implementar estrategias para fortalecer la lealtad de sus proveedores.

3.1.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

En la zona en estudio el producto sustituto es la misma leche pero sin pasar por un proceso de enfriamiento que en este caso viene a ser el valor agregado del centro de acopio de la Asociación “Sucre hacia el futuro”. Se debe considerar que el cliente llega a la parroquia con sus tanqueros exclusivamente para transportar la leche y si se habla de que se trata de una materia prima entonces la potencialidad de productos sustitutos en el mercado es baja o nula.

3.1.3.4. Capacidad de negociación de los proveedores

Este caso se debe analizar un poco más a profundidad, tomando en cuenta que en esta parte se tienen de dos tipos de proveedores que son los de leche hacia el centro de acopio y de quienes proveen de insumos y medicamentos veterinarios a las Asociación “Sucre hacia el futuro”. En el caso de los primeros se trata de trabajar de manera conjunta, ya que primeramente no son socios de la asociación en estudio y eso hace que no se genere ningún compromiso para la entrega de leche de forma permanente sin necesidad de ver quien paga mejor en un determinado momento. La estrategia en este caso es hacerles parte de los beneficios recibidos como asociación y extenderles la asistencia técnica recibida para que mejoren la calidad de la leche y aseguren su entrega al centro de acopio, de esta forma, se genera un compromiso y de alguna manera el centro de acopio puede asegurar la entrega de la leche enfriada en buenas cantidades. La estrategia en este caso viene a ser el incremento del número de socios para la

organización, sin embargo, a nivel interno se han establecido ciertas reglas para el ingreso de nuevas personas y que van ligadas de una cuota económica bastante alta, por lo que los pequeños productores muestran desinterés en organizarse y ser parte del proceso asociativo. En lo que tiene que ver con los proveedores de insumos y alimentos aún no se ha generado a nivel interno una estrategia de negociación, como por ejemplo compras conjuntas para obtener descuentos y en la actualidad los beneficiarios se proveen de forma independiente en su mayoría.

3.1.3.5. Capacidad de negociación de los consumidores

Se debe mencionar que la gama de clientes es alta, así como la demanda de producto y su fuerza puede incidir en la intensidad de la competencia en un sector económico, es decir, que podrían influir en el precio si así lo quieren, pero el marco legal actual protege de alguna manera este tipo de prácticas desleales en el mercado, pero si pueden por ejemplo cambiarse de centro de acopio en cualquier momento para proveerse de leche fría y esto puede afectar a la industria local, por lo que las estrategias para evitar este tipo de situaciones sería mantener la calidad y cantidad de acuerdo a los requerimientos del cliente, fomentando políticas de cumplimiento de parte y parte para evitar posibles discrepancias en cuanto a pagos o retiro de la zona para proveerse de leche.

3.2. ANALISIS INTERNO

El proceso de análisis interno de la Asociación “Sucre hacia el futuro” se lo realizó con la finalidad de proceder a determinar aspectos positivos y negativos de la organización en estudio, a través de un análisis de las actividades de carácter administrativo, financiero, productivo y de comercialización que se llevan a cabo con la finalidad de seguir con el proceso de producción, procesamiento y venta de leche fría a través del centro de acopio perteneciente a la Asociación en estudio. Las herramientas de trabajo para realizar este estudio se concentran en socializaciones con los integrantes que forman parte de “Sucre hacia el futuro”, realización de encuestas a todos los miembros de la asociación (diecinueve), con la finalidad de conocer detalles respecto de su proceso de producción y de la organización como tal. De esta forma se tendrá una mejor idea acerca de las actividades realizadas a nivel administrativo y operativo para lo cual

también se analizarán los documentos y registros de producción y ventas de leche, entre las principales estrategias para levantar información.

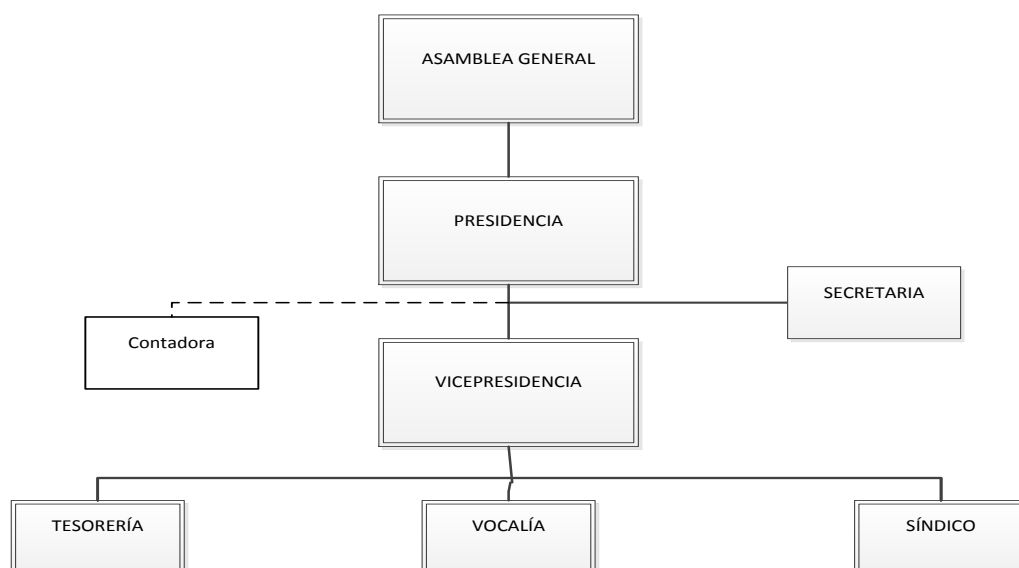
3.2.1. Capacidades administrativas

El proceso de planificación de la Asociación “Sucre hacia el futuro” fija su atención en actividades de carácter administrativo que van desde el establecimiento de estatutos y reglamentos internos para fortalecer el cumplimiento de cuotas y demás pagos que cada uno de los socios deben llevar a cabo para consolidar obligaciones de corto plazo como asociación. Se debe mencionar que no se ha estructurado un plan estratégico ni operativo para el cumplimiento de metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo, sin embargo, su crecimiento en cuanto a producción se la concibe desde el punto de vista de mejoramiento de los niveles de producción gracias a la implementación de equipos básicos de enfriamiento y control de calidad además de la asistencia técnica por parte de las diversas instituciones.

En cuanto a aspectos estratégicos se refiere, no se ha podido establecer de forma efectiva un direccionamiento estratégico en donde se complemente la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias. Desde el punto de vista administrativo se encuentra en función de los estatutos de creación de la asociación y demás resoluciones tomadas a nivel interno, para lo cual se realizó una evaluación a nivel de las encuestas para conocer la percepción de los asociados respecto de los niveles organizativos, pero además se analizará cómo se trabaja actualmente dentro de la asociación en cuanto a funciones y responsabilidades designadas para cada socio y así poder cumplir los procesos administrativos y operativos del centro de acopio. Se hará mención especial al análisis de las funciones con la finalidad de determinar si existe una visión gerencial para la administración del centro de acopio y la aplicación de estrategias para asegurar de alguna manera la sostenibilidad del negocio.

Para una mayor concepción del proceso organizacional de la Asociación “Sucre hacia el futuro” a continuación se muestra a través de un organigrama estructural y funcional como se viene trabajando a nivel interno, sin embargo, se da a conocer que no se tiene estructurado un organigrama propio y que a la vez sea la base para generar un proceso de desarrollo organizativo a nivel interno e inclusive externo.

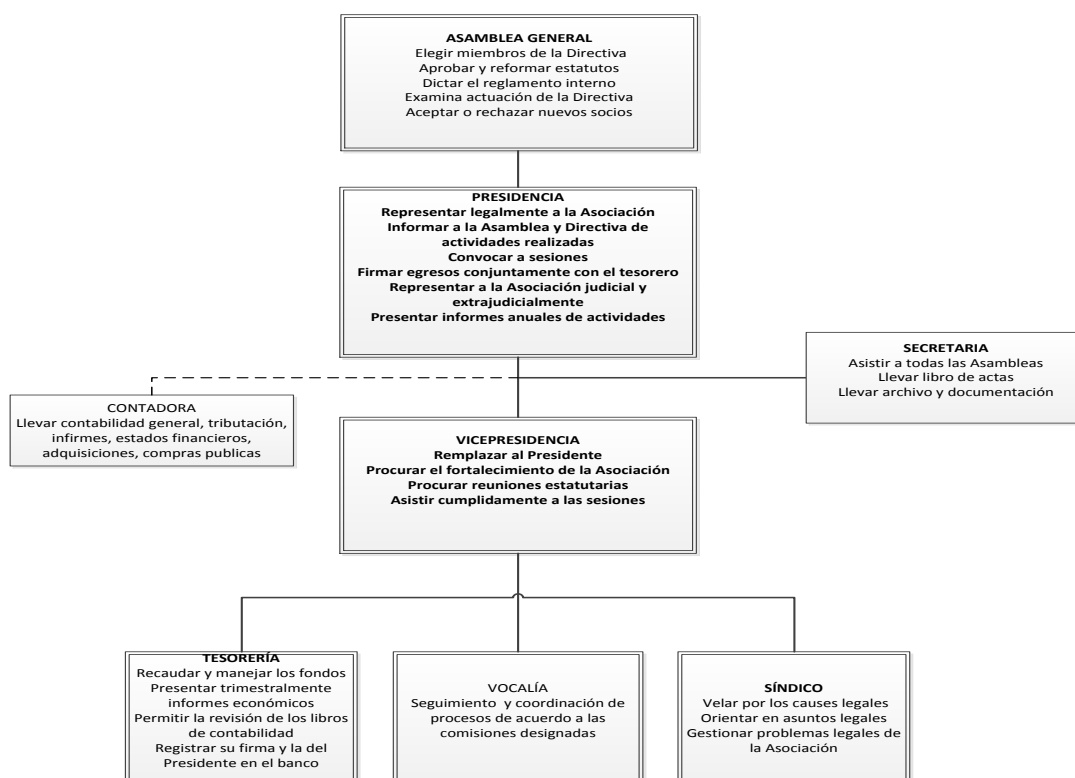
Gráfico 18. Organigrama estructural de la Asociación “Sucre hacia el futuro”



Fuente: Asociación “Sucre hacia el futuro”
Elaborado por: Fabián Ramírez.

A continuación se muestra la estructura organizacional funcional para mayor entendimiento del proceso de la Asociación en estudio:

Gráfico 19. Organigrama funcional de la Asociación “Sucre hacia el futuro”



Fuente: Asociación “Sucre hacia el futuro”
Elaborado por: Fabián Ramírez.

Algo importante dentro del desarrollo organizacional de la Asociación en estudio es la creación de un Consejo Administrativo en Asamblea General de Socios con la finalidad de encargarse exclusivamente del manejo administrativo de la empresa asociativa de acopio y comercialización de la leche.

Este Consejo Administrativo está conformado por:

- Director
- Secretario
- Vocal principal, y;
- Vocal Suplente

A parte de lo que actualmente es considerado como una herramienta administrativa por parte de la asociación, también se cuenta con los estatutos, mismos que han sido actualizados de acuerdo a los requerimientos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Para tener un pleno conocimiento del desarrollo organizacional se realizarán encuestas a los socios de la asociación para conocer la percepción respecto del fortalecimiento y mejoramiento de los niveles administrativos.

Se debe conocer que la asociación en estudio está conformada por pequeños productores, situación que es poco favorecida dentro del sector lechero por la existencia de intermediarios y la limitada capacidad para negociar sus productos, ya que posee poca formación en el manejo empresarial del negocio ganadero, es decir, no hay la suficiente capacidad empresarial a nivel interno para manejarse a partir de una estructura organizacional que permita la toma de decisiones efectivas en bien del centro de acopio.

3.2.2. Capacidades financieras

Proceso contable:

El desarrollo y proceso contable que lleva la organización en estudio centra su atención en las normas que rigen por parte de la SEPS, es decir, en las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas. En la actualidad y debido a los ingresos y capacidad de ventas de la Asociación “Sucre hacia el futuro” se ven obligados a llevar

contabilidad, misma que la desarrollan a través de servicios profesionales que maneja contablemente el movimiento económico anualmente.

A continuación se muestra la situación financiera de la Asociación:

Cuadro 10. Balance general

BALANCE GENERAL ASOCIACIÓN "SUCRE HACIA EL FUTURO" RUC No. 1891724345001 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

DESCRIPCION DE LA CUENTA	SUBTOTALES	TOTALES
CORRIENTE		105256,20
Caja	105256,20	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		5780,72
Retención en la fuente	1825,80	
Retenciones fuente 2012	1864,88	
Retenciones fuente 2011	2090,04	
TOTAL ACTIVO		111036,92
PASIVO		11,00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		
Retención en la fuente	5,00	
Retención IVA	6,00	
TOTAL PASIVO		11,00
CAPITAL		31278,83
Capital contable	31278,83	
RESULTADOS		79747,09
Utilidad del ejercicio –utilidad	79747,09	
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		111036,92

Fuente: Asociación “Sucre hacia el futuro”
Elaborado por: Fabián Ramírez.

La situación más clara al analizar el balance general es que se cuenta con una liquidez saludable para la asociación y que ha permitido invertir en equipos básicos e ir mejorando el proceso de acopio de leche. Sin embargo, estos dineros al ser de uso exclusivo de la entidad no han permitido ir más allá, como por ejemplo utilizarlos en proyectos de desarrollo y fortalecimiento de la misma organización, señalando el hecho

de que el crecimiento es notorio, pero, aún falta invertir en la implementación de estrategias con enfoque de productividad.

Cuadro 11. Estado de resultados

<p>ESTADO DE RESULTADOS ASOCIACIÓN "SUCRE HACIA EL FUTURO" RUC No. 1891724345001 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>

DESCRIPCION DE LA CUENTA	SUBTOTALES	TOTALES
INGRESOS		247747,60
INGRESOS OPERACIONALES		247747,60
Ventas	247747,60	
SUBTOTAL INGRESOS		247747,60
GASTOS		
GASTOS OPERACIONALES		167125,40
Compras	111565,40	
Gastos materia prima	55560,00	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		875,11
Servicios básicos	51,91	
IVA que se carga al gasto	88,20	
Honorarios profesionales	735,00	
SUBTOTAL GASTOS		168000,51
GANANCIA/PERDIDA		79747,09

Fuente: Asociación "Sucre hacia el futuro"
Elaborado por: Fabián Ramírez.

De acuerdo a los datos financieros presentados por la Asociación "Sucre hacia el futuro" se nota un movimiento económico alto, ya que anualmente queda una ganancia de alrededor de USD 80.000. Si se analiza el margen de utilidad neta este alcanza el 32% al comparar la utilidad anual con las ventas netas, de acuerdo con la investigación realizada a partir del decreto de fijación de precios de los productos se forzó el valor del precio de cada litro de leche hacia arriba, beneficiando al porcentaje de ingreso de cada productor. En los resultados presentados en los estados financieros se nota la liquidez de la Asociación al mantener una cantidad significativa en su cuenta de caja-bancos. Según conversaciones mantenidas con la directiva de la asociación, el nivel de ventas en los últimos años ha ido creciendo, de ahí que en los actuales momentos este rubro significa

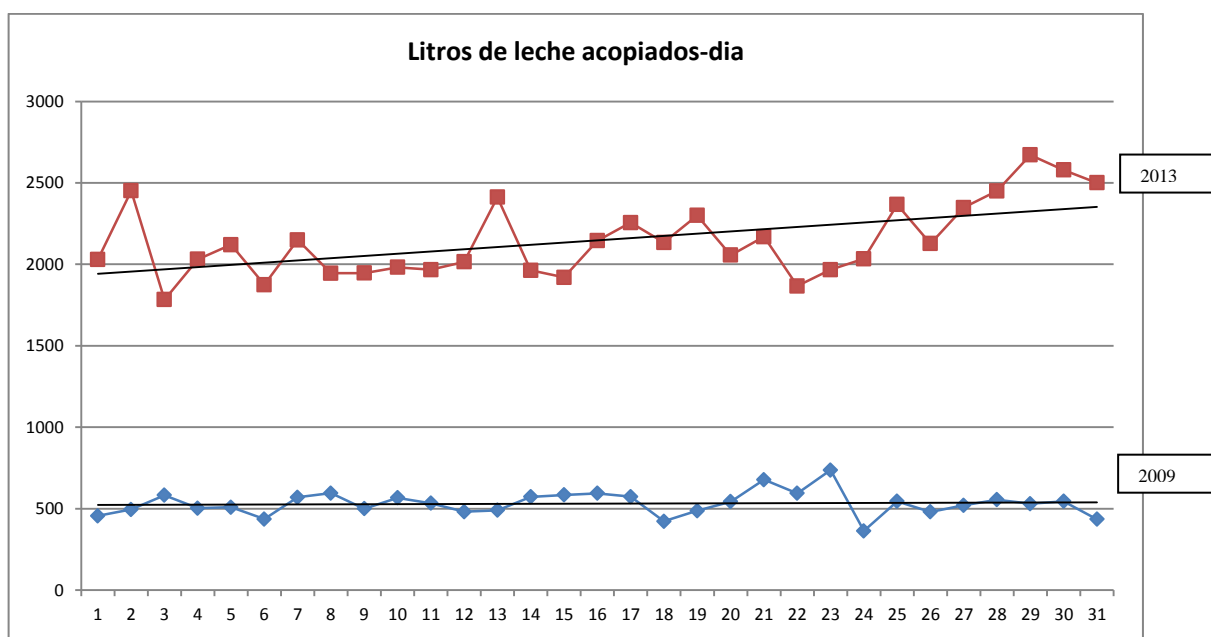
alrededor de los USD 20000,00 mensuales, situación que ha motivado a nivel de la organización para el mejoramiento e implementación de programas y proyectos estratégicos considerando aportes económicos propios por cada uno de los beneficiarios.

3.2.3. Capacidades de producción

El desarrollo productivo de la zona en estudio ha ido creciendo de a poco, pues en la actualidad los niveles de acopio casi se han duplicado si se hace una comparación con el año 2008, época en que empezó el proceso asociativo para la recolección y comercialización de la leche. Algunos cambios significativos para la consecución y mejoramiento de los niveles de productividad tienen que ver con el seguimiento de procesos de capacitación y asistencia técnica por parte de quienes forman la asociación en estudio, en temas como mejoramiento de pastos, mejoramiento genético, tecnificación en el proceso de acopio, entre los principales, ya que según los mismos socios productores, estos factores han permitido mejorar los niveles de productividad y se ha mejorado al menos en un 50%, es decir, que si hace cinco años la producción era de entre cinco a diez litros/vaca, en la actualidad es de diez a quince litros/vaca. Esto en lo referente a socios de la organización, el problema se encuentra en los proveedores externos de leche que poco o nada han mejorado sus niveles de productividad y que además no les interesa ser parte del grupo asociativo y de un proceso de capacitación.

La Asociación “Sucre hacia el futuro” ha tomado la decisión actualmente de extenderles los beneficios que otorga la empresa pública a través de sus programas como la asistencia técnica por parte de la Clínica Agropecuaria del Gobierno Provincial, así como del MAGAP con la finalidad de mejorar los niveles de calidad y asegurar la entrega del producto al centro de acopio. De acuerdo a las estadísticas iniciales de producción y acopio de leche se estima que en sus inicios los niveles de producción eran de alrededor de 500 litros diarios. Tomando al azar un mes de los primeros años de operación del centro de acopio se nota una tendencia hacia arriba, pero en muy poca proporción en cuanto al acopio de la leche dentro de la Asociación en estudio, tal como se da a conocer en el siguiente gráfico:

Gráfico 20. Número de litros de leche acopiados. Enero 2009 vs noviembre 2013



Fuente: Asociación “Sucre hacia el futuro”

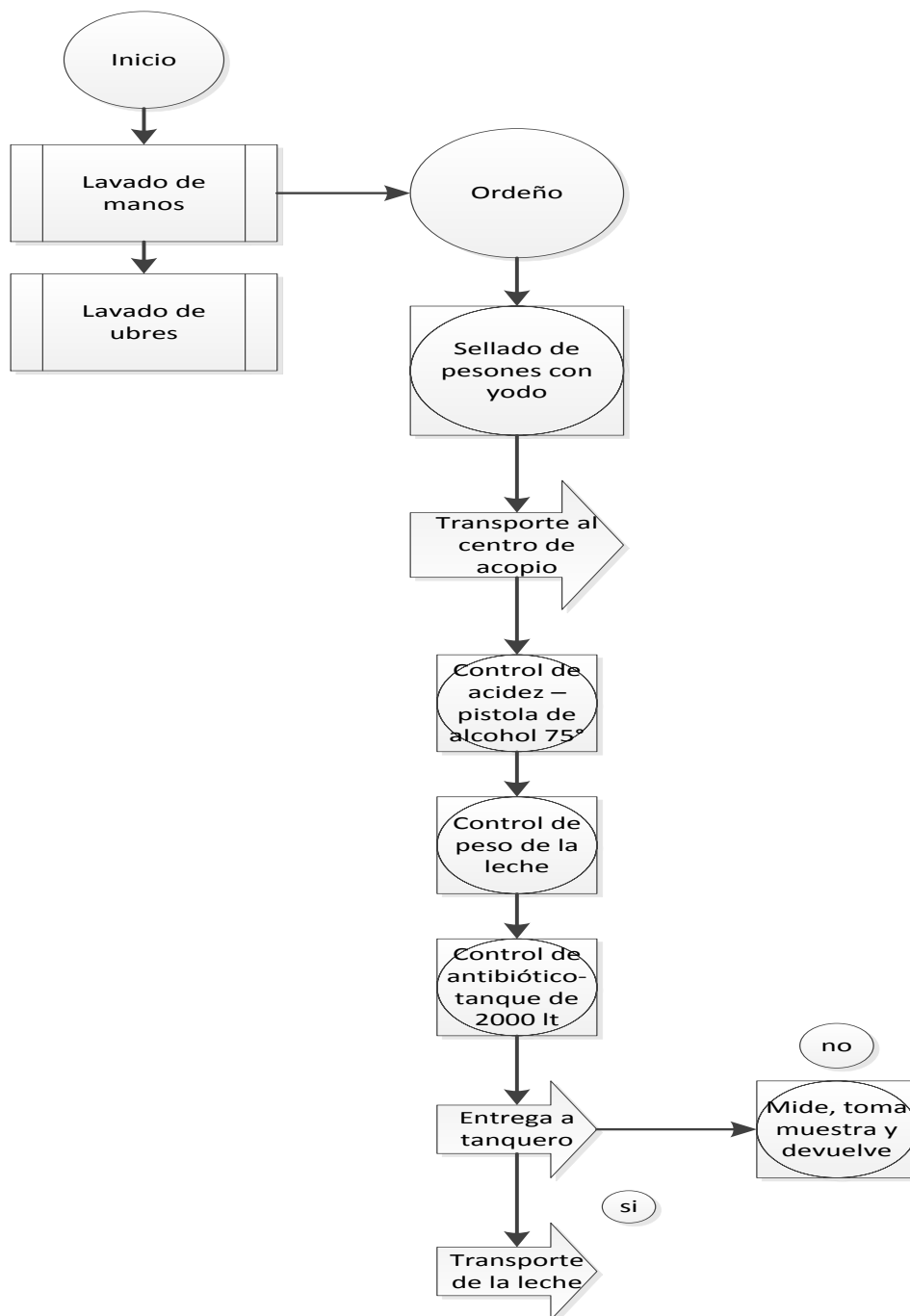
Elaborado por: Fabián Ramírez.

Como se nota en el gráfico anterior, en los primeros años de operación (2008-2009) de la Asociación “Sucre hacia el futuro” los niveles de producción se situaban en un promedio de 8 a 10 litros/día en dos ordeños, pudiendo acopiar alrededor de 500 litros diarios. A partir del proceso de asociatividad y la implementación de programas de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica por parte de entidades como el Gobierno Provincial de Tungurahua, GAD Municipal y Parroquial locales entre los principales se han mejorado notablemente los niveles de producción en algunos hatos ganaderos al punto que en la actualidad (año 2013) en dos ordeños se llegan a producir entre 12 a 15 litros/día en promedio, llegando a la actualidad a un promedio de 2000 litros diarios acopiados.

Actualmente el equipo tecnológico de la Asociación “Sucre hacia el futuro” para el acopio y análisis de la leche antes de ser entregada a la empresa compradora consta de dos tanque de enfriamiento de capacidad para 2000 litros de leche, mini laboratorio con todos su insumos y herramientas menores para el análisis y medición de la calidad de leche, botiquín completo para asistencia veterinaria, termo de inseminación, bidones (cinco), un ecomilk para medir cantidad de grasa, peso y acidez de la leche antes de ser acopiada, equipo de computación (sin uso), entre los principales, y que es de uso exclusivo de la asociación para su proceso productivo.

Se debe mencionar que un tanque de enfriamiento se lo ha ubicado en el caserío Poatug con la finalidad de acopiar en este sitio alrededor de 500 litros diarios y evitar el traslado hacia la comunidad de Sucre y en algo abaratar los costos de transporte de leche por parte de los pequeños productores en esta zona. De acuerdo a la información recolectada en el campo el proceso de producción se detalla de la siguiente manera:

Gráfico 21. Proceso de producción y transporte de la leche



Fuente: Asociación “Sucre hacia el futuro”
Elaborado por: Fabián Ramírez.

También se debe dar a conocer que el total de litros acopiados diariamente hasta entregar al comprador es de alrededor de 2000 litros, de los cuales la capacidad de producción de los socios es de unos 1200 litros y de los proveedores externos es de 800 litros diarios.

3.2.4. Capacidades de comercialización

En esta parte se debe señalar que existen algunas políticas en cuanto a los procesos de venta y comercialización de la leche, recalando el hecho de que los niveles de venta se han duplicado en los últimos años a unos dos mil litros por día que son acopiados y comercializados. Actualmente la producción proviene mayoritariamente de los mismos socios de la asociación, así como de proveedores externos (no socios) a esta pero de la misma localidad.

En este aspecto se da a conocer que el precio referencial de la leche es considerado para cualquier tipo de negociación con las empresas compradoras de la leche que llegan diariamente con el tanquero para transportar la leche enfriada en el centro de acopio con los ordeños de la tarde (17h00 – 18h00) y de la mañana del siguiente día (9h00 – 10h30). Los precios referenciales para socios y proveedores externos son los siguientes: precio pagado al socio es 0,40 USD/litro y el precio pagado al proveedor externo es 0,39 USD/litro

De estos valores pagados la política interna es dejar para la Asociación 0,02 centavos si se trata del proveedor externo y 0,01 centavo si se trata de un socio, por cada litro de leche pagado. La capacidad de venta mensual en los actuales momentos es de alrededor de USD 26000 mensuales. De acuerdo a investigaciones realizadas con los miembros de la Asociación en la actualidad existen más clientes que pueden comprar la leche y a mejor precio, sin embargo, la falta de calidad y de cantidad sigue siendo un limitante.

3.3. ANALISIS FODA

El desarrollo de la presente investigación tiene un enfoque territorial a tal punto que se hace un análisis macro de la Parroquia Sucre con la finalidad de concebir una idea de los puntos fuertes y débiles a nivel general. A continuación se presenta un extracto de

este análisis, considerando que la parroquia Sucre al tener una vocación eminentemente agrícola, se puede identificar a varias, entre las principales se tienen:

- Condiciones climáticas, calidad del suelo y disponibilidad de recursos naturales aptos para la producción agropecuaria y turística.
- Población con vocación y tradición agrícola (69 % de la PEA parroquial).
- Aceptable sistema vial a nivel entre cabeceras parroquiales y cantones aledaños
- Presencia cercana de ferias agropecuarias semanales
- Definición mancomunada de la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua para impulsar el desarrollo agropecuario cantonal.

Hay que reconocer las fortalezas y oportunidades que radican, en la producción de frutales y presencia de plántulas avícolas, ganado vacuno, cuyes y piscicultura, la presencia de productores agropecuarios en proceso de organización; deseo de la comunidad para capacitarse (gente optimista y trabajadora); disponibilidad de recursos naturales entre los que se mencionan a los suelos aptos para agricultura y ganadería, diversidad de pisos climáticos, disponibilidad de agua de riego (vertientes naturales y cuencas hidrográficas); predisposición a la agricultura tecnificada y orgánica; acceso a un mercado común de intercambio de productos entre Píllaro – Patate – Pelileo, además, la mayoría de comunidades cuenta con lugares potencialmente turísticos y ecológicos, como el Parque Nacional Llanganates.

Contrarrestando lo anterior, se observan las siguientes debilidades: bajo nivel de organización del sector agropecuario; escasa planificación en la producción y comercialización agrícola, ausencia de investigación y capacitación agropecuaria, mala estructura del sistema de comercialización, escasa generación del valor agregado a los productos; sistemas de riego inadecuados; deficiente infraestructura vial interna, agro turística y de comercialización agropecuaria; bajo nivel de conciencia respecto de prevención de desastres naturales; presencia de productos de mejor calidad a un menor precio; inestabilidad de precios de insumos agropecuarios, etc.

Luego de conocer de forma general la situación territorial a partir de la identificación de aspectos positivos y negativos se realiza el análisis FODA de la organización en estudio para lo cual se han considerado todos los análisis realizados además de los resultados de las encuestas levantadas a los socios de la Asociación “Sucre hacia el futuro”. Para la

identificación de los factores positivos y negativos de la organización, así como de las posibles oportunidades y amenazas para la organización en estudio se realizaron las encuestas a los socios de “Sucre hacia el futuro”, pero también se efectuó una reunión de trabajo para socializar el proceso del análisis FODA y hacer notar los beneficios para la administración y organización de esta entidad de primer grado.

Dentro de esta reunión se escribieron las inquietudes y aspectos más relevantes de todos los socios según su percepción. Algo importante a esto, es que los socios no podían hablar de ciertas situaciones negativas de la administración, sin embargo, esta situación se reforzó con la encuesta realizada, tal como se puede ver en los Anexos No. 3 y 4.

Además de esta situación, también se realizaron entrevistas y conversaciones con los dirigentes que actualmente están a cargo de la administración de la Asociación “Sucre hacia el futuro” tal como se muestra en el archivo fotográfico (Anexo No. 5) además con técnicos de entidades como el Gobierno Provincial de Tungurahua y del Municipio de Patate que son quienes se encuentran trabajando ya varios años con esta organización, a fin de poder detectar de forma clara los aspectos positivos y negativos del trabajo asociativo y capacidad de producción en la localidad.

De acuerdo con los técnicos entrevistados la situación siguen siendo difícil para lograr sostenibilidad del trabajo asociativo o al menos no estancarse en un nivel de producción, primeramente por la poca o casi nula disposición de la Asociación para que ingresen nuevos socios y fortalecer a través de un mayor grupo de personas para que saquen mejores y mayores beneficios de trabajar conjuntamente y posicionarlo al territorio como productor de leche de buena calidad. Algo importante según los técnicos agropecuarios es que, no se han concretado procesos integrales de capacitación y asistencia técnica a nivel asociativo y mucho menos procesos referentes a la administración estratégica y desarrollo organizacional que fortalezca al grupo de trabajo con una visión gerencial. Todo se cumple de acuerdo a un horario de trabajo y calendario de visitas al territorio, se atiende a quien demanda de asistencia técnica, pero no se contempla un programa de seguimiento asociativo que promueva el fortalecimiento de la organización.

Cuadro 12. Matriz FODA - Asociación de productores "Sucre hacia el futuro"

CONTEXTO	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
Interno	Fortalezas	Debilidades
	Liquidez financiera con la que cuenta la Asociación	Limitación para el ingreso de número de socios
	Capacidad tecnológica para el análisis de la leche	No se cuenta con estadísticas de productividad de leche dentro del territorio (línea base)
	Experiencia asociativa de la organización	Socios con conocimientos empíricos o heredados de la costumbre pero no de capacitación técnica
	Capacidad de acopio de hasta 4000 litros de leche/día	No se cuenta con un plan estratégico ni organizacional de mediano y largo plazo
	Desarrollo de microfinanzas al interior de la organización	No hay un sistema de pago por calidad del producto a nivel interno de la Asociación
	Manejo administrativo del negocio lechero en proceso	Falta de compromiso por parte de algunos socios ya que entregan la leche al mejor postor
	Relaciones interinstitucionales con empresas públicas del sector agropecuario	No se cuenta con una infraestructura propia
Externo	Oportunidades	Amenazas
	Mejoramiento de los niveles de competitividad de Ecuador. Quince puestos más que el 2012	Disminución de la inversión extranjera directa
	Estabilidad macro económica (PIB, Tasa de inflación)	Bajos niveles de crecimiento del sector agropecuario
	Tungurahua, considerada como un polo de desarrollo agropecuario y comercial	Desconfianza de la comunidad en procesos asociativos
	La presencia de entidades de desarrollo local que fomentan procesos de emprendimiento asociativo	Recursos económicos limitados para los GAD Parroquiales y dar mayor fomento al sector productivo
	Asistencia técnica al sector ganadero por parte de los Gobiernos Locales	Asistencia no profesional de personas que trabajan en la ganadería
	Política de desarrollo tecnológico a nivel nacional	Existencia de tanqueros que compran la leche en la zona sin mayores controles y a igual o mejor precio por litro
	Tendencia de crecimiento del consumo per cápita	Fluctuaciones del precio del litro de leche en el mercado
	Asistencia técnica personalizada en el campo por parte del MAGAP y GPT	Las oferta de proyectos que no llegan a concretarse
	Diversidad de clientes en el territorio	Desmotivación del productor local ya que no se reconocen premios por calidad genética y del producto
	Diversificación de productos por parte de la industria láctea	
	Fuentes de financiamiento para organizaciones sociales	

Fuente: Asociación "Sucre hacia el futuro"

Elaborado por: Fabián Ramírez.

El proceso de análisis FODA conlleva la identificación de aspectos positivos y negativos de y para la institución, sin embargo, para una mejor objetividad del proceso se trabajó en grupos heterogéneos dentro de la misma asociación e identificar por cada una de las mesas la situación actual de la organización. Desde este punto de vista se identifica a cada variable con su respectiva calificación según el consenso de la mesa de trabajo. Las calificaciones se basan en metodologías de análisis con las cuales se facilita armar matrices de evaluación interna y matrices de evaluación externa, pudiendo calificar a las variables de acuerdo a la percepción de los socios como principales receptores de los beneficios de ser parte de un grupo asociativo.

La metodología implementada para la identificación de las variables FODA así como de su nivel de importancia para la Asociación “Sucre hacia el futuro” se dio de la siguiente manera:

1. En primera instancia se partió de una reunión con quienes forman parte del trabajo asociativo, explicando la importancia del proceso y que vayan identificando cuáles son las situaciones más complejas a nivel interno y que no permiten trabajar de forma conjunta para el cumplimiento de sus objetivos.
2. Una de las partes más importantes es darles a conocer la situación actual a nivel de la organización como un negocio asociativo a través de la identificación de los factores claves del éxito, para esto en la misma reunión se realizó una explicación de las variables entendiendo que los directivos deben estar inmersos en el proceso para que sean parte de la solución en un determinado momento.
3. La ayuda de los socios se dio a través de conocer su percepción respecto de los factores claves del éxito y si es o no un aspecto positivo o negativo para el desarrollo de la Asociación “Sucre hacia el futuro” y en función del mismo poder otorgar una calificación a la variable.
4. Finalmente se trató de explicar la utilidad de tener una herramienta de trabajo como la matriz FODA para el planteamiento de estrategias.

3.3.1. Matriz de evaluación de factores internos

Se la realiza con la finalidad de determinar hasta qué punto la organización está fortalecida en lo interno, ya que se identifican factores positivos y negativos propios de la organización hasta tener una calificación total de la tabla y proceder a su respectivo análisis.

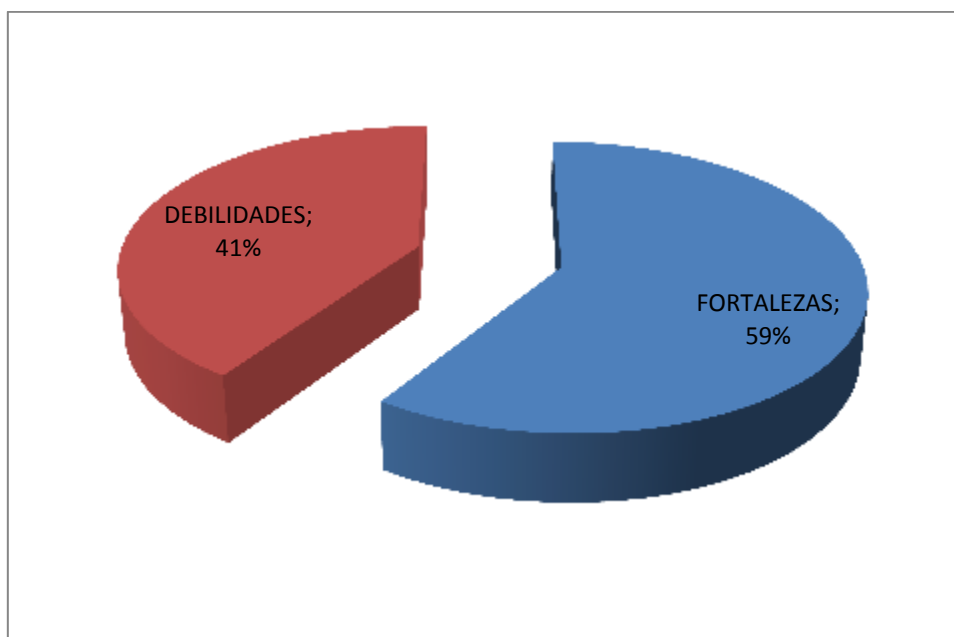
Cuadro 13. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	Liquidez financiera con la que cuenta la Asociación	0,07	4	0,28
2	Capacidad tecnológica para el análisis de la leche	0,05	3	0,15
3	Experiencia asociativa de la organización	0,04	3	0,12
4	Capacidad de acopio de hasta 4000 litros de leche/día	0,06	4	0,24
5	Desarrollo de microfinanzas al interior de la organización	0,05	3	0,15
6	Manejo administrativo del negocio lechero en proceso	0,07	3	0,21
7	Relaciones comerciales con empresas ancla	0,07	3	0,21
	DEBILIDADES			
1	No ha aumentado el número de socios desde sus inicios	0,09	2	0,18
2	No se cuenta con estadísticas de productividad de leche dentro del territorio (línea base)	0,09	1	0,09
3	Socios con conocimientos empíricos o heredados de la costumbre pero no de capacitación técnica	0,08	1	0,08
4	No se cuenta con un plan estratégico de mediano y largo plazo	0,09	2	0,18
5	No hay un sistema de pago por calidad del producto a nivel interno de la Asociación	0,08	1	0,08
6	Falta de compromiso por parte de algunos socios ya que entregan la leche al mejor postor	0,07	2	0,14
7	No se cuenta con una infraestructura propia	0,09	2	0,18
	SUMATORIA	1,00		2,29

Fuente: Análisis FODA

Elaborador por: Fabián Ramírez

Gráfico 22. Análisis FODA interno porcentual



Fuente: Análisis FODA

Elaborador por: Fabián Ramírez

De acuerdo a la calificación obtenida y a la metodología de calificación se puede deducir que la Asociación “Sucre hacia el futuro” se encuentra en una posición media, partiendo del hecho de que su crecimiento económico respecto de las ventas y acopio de leche en los actuales momentos es de gran nivel. La calificación obtenida de 2,29 refleja que no se encuentra con calificaciones muy abajo del promedio que es 2,5 y que representaría que son débiles a nivel interno. Además se debe rescatar el hecho de que las fortalezas superan a las debilidades de acuerdo al Gráfico No. 22 en donde se muestra claramente el porcentual de fortalezas y debilidades respecto de la calificación total de variables a nivel interno.

3.3.2. Matriz de evaluación de factores externos

Con el propósito de determinar hasta qué punto la organización está preparada para enfrentar y aprovechar los eventos externos se elabora la matriz de evaluación de factores externos hasta llegar a una calificación y posteriormente proceder al análisis.

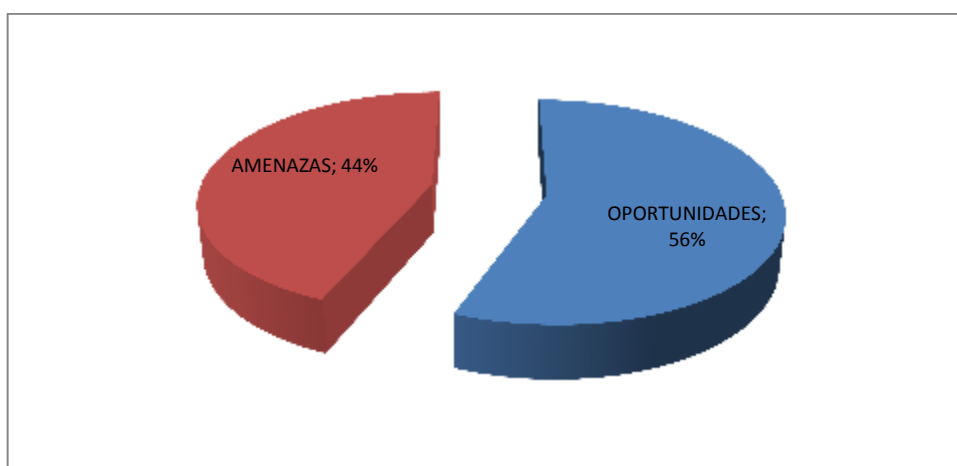
Cuadro 14. Matriz de evaluación de factores externos.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
No	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	Mejoramiento de los niveles de competitividad del Ecuador. Quince puestos más que el 2012	0,02	3	0,06
2	Estabilidad macroeconómica (PIB, Tasa de Inflación)	0,02	3	0,06
3	Tungurahua, considerada como un polo de desarrollo agropecuario y comercial	0,07	4	0,28
4	La presencia de entidades de desarrollo local que fomentan procesos de emprendimiento asociativos	0,07	2	0,14
5	Asistencia técnica al sector ganadero por parte de los Gobiernos Locales	0,07	3	0,21
6	Política de desarrollo tecnológico a nivel nacional	0,04	2	0,08
7	Tendencia de crecimiento del consumo per cápita de leche	0,04	2	0,08
8	Asistencia técnica personalizada en el campo por parte del MAGAP y GPT	0,05	3	0,15
9	Diversidad de clientes en el territorio	0,05	2	0,1
10	Diversificación de productos por parte de la industria láctea	0,03	1	0,03
11	Fuentes de financiamiento para organizaciones sociales	0,07	2	0,14
	AMENAZAS			
1	Disminución de la inversión extranjera directa	0,03	2	0,06
2	Bajos niveles de crecimiento del sector agropecuario	0,04	2	0,08
3	Desconfianza de la comunidad en procesos asociativos	0,07	2	0,14
4	Recursos económicos limitados para los GAD Parroquiales y dar mayor fomento al sector productivo	0,06	2	0,12
5	Asistencia no profesional de personas que trabajan en la ganadería	0,06	2	0,12
6	Existencia de tanqueros que compran la leche en la zona sin mayores controles y a igual o mejor precio por litro	0,04	3	0,12
7	Fluctuaciones del precio del litro de leche en el mercado	0,06	3	0,18
8	Las oferta de proyectos que no llegan a concretarse	0,06	2	0,12
9	No se reconocen premios por calidad genética y del producto	0,05	2	0,1
	SUMATORIA	1,00		2,37

Fuente: Análisis FODA

Elaborador por: Fabián Ramírez

Gráfico 23. Análisis FODA externo porcentual



Fuente: Análisis FODA

Elaborador por: Fabián Ramírez

Según las calificaciones obtenidas en el análisis del ambiente externo de la organización se encuentra con un panorama alentador al saber que las oportunidades existentes en el mercado son muchas, más aun cuando ya se cuenta con la Ley de Economía Popular y Solidaria que respalda el desarrollo y operatividad de las empresas asociativas. La calificación obtenida es de 2.37 frente a un promedio ponderado de 2,5 lo que indica que se están aprovechando medianamente las oportunidades existentes en el mercado, pero que aún no se capitalizan como debería ser si se aplicaría una estrategia de gestión efectiva sobre todo al momento de aprovechar recursos canalizados al crecimiento de organizaciones sociales. También se debe notar la existencia de más oportunidades frente a las amenazas identificadas.

3.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Con estos antecedentes y considerando ciertos factores de éxito de los competidores dentro del mercado lechero de la zona, se procede a la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) según el modelo presentado por Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”.

Para la elaboración de esta matriz se realizaron entrevistas con los dirigentes de los grupos asociativos, tratando de determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles para

trabajar asociativamente, además de tomar en cuenta los diversos análisis que se han realizado con la cadena de lácteos en general señalados en el Anexo No. 6.

En este caso vale la pena señalar que la empresa “Lorens” es privada, sin embargo, el detalle es que se encuentra en el territorio y acopia la leche en tanqueros de su propiedad y es la principal competencia para la organización en estudio.

Para las dos empresas asociativas el acopio de leche proviene de los mismos socios de la organización, esto en el caso de “Manteles”, sin embargo, no tienen la suficiente cantidad por lo que la capacidad instalada es desperdiciada según los mismos dirigentes y sus productos aun no tienen registro sanitario, por lo que su distribución en el mercado se ha dificultado notablemente.

En lo referente a la asociación de la Parroquia El Triunfo la provisión de parte de los socios no es suficiente, por lo que también se proveen de pequeños productores de la zona llegando a un acopio de 2500 litros diarios y así mismo cuentan con dos tanques de enfriamiento y equipos básicos para medir la calidad de la leche.

Analizando esta matriz es claro ver que los factores de éxito mas importantes radican en la calidad del producto y capacidad organizacional y modelo de gestión, seguido del conocimiento técnico y acceso a la tecnología. En este sentido, la empresa “Lorens” es mas fuerte de forma general por el mismo hecho de ser privada, según sus propietarios es una ventaja esta característica y la empresa más débil en esta caso es de la Asociación “Manteles” a pesar de contar con una fuerte tecnificación productiva.

En el caso de las empresas asociativas de Sucre y El Triunfo sus características son parecidas, sin embargo, la capacidad organizacional y modelo de gestión es el principal cuello de botella para mejorar sus niveles de productividad y competitividad en el mercado.

Cuadro 15. Matriz de perfil competitivo

Matriz de perfil competitivo para la Asociación "Sucre hacia el futuro"									
Factores críticos de éxito	Ponderación	Sucre hacia el futuro		Lorens		Asociación Manteles		Asociación de productores "El Triunfo"	
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Calidad del producto	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Experiencia asociativa	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09	3	0,27
Capacidad organizacional y modelo de gestión	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15	1	0,15
Lealtad por parte de los proveedores de leche	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	3	0,27
Proceso de tecnificación productiva	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Conocimiento técnico y acceso a tecnología	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26	2	0,26
Capacidad de inversión	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Manejo empresarial de centro de acopio	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Capacidad de liderazgo de los dirigentes	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1		2,63		2,85		2		2,47

Clasificaciones: 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Fabián Ramírez

3.5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Una vez identificados los factores claves del éxito se hace necesario hacer una correlación entre las variables que forman parte del FODA con la finalidad de establecer estrategias que promuevan el desarrollo y sostenibilidad de la Asociación “Sucre hacia el futuro”.

Para esto se generan las estrategias FO, FA, DO y DA cada una con la finalidad de generar un accionar que permitan prepararse como organización conciliando cada factor, ya sean positivos, negativos, internos o externos para registrar las estrategias resultantes. Esta matriz será de mucho provecho para posteriormente utilizar las estrategias dentro del direccionamiento y modelo de gestión propuesta a la entidad en estudio.

Una vez que se realizó la matriz se notan ciertas características que permitirán en lo posterior trabajar bajo ejes concentrados en temas de capacitación, fortalecimiento organizacional y de relaciones comerciales, así como una mayor articulación con los Gobiernos Locales para elaborar y gestionar proyectos que permitan mejorar sus capacidades y niveles de productividad.

También se nota la necesidad de fortalecer la organización con un mayor número de socios y así mejorar los niveles de acopio que se ha visto estancado en el último año. De una u otra forma el territorio se ha convertido en un eje ganadero y lechero del Cantón Patate, sin embargo, aún no se lo ha dado ese lugar como a la Parroquia El Triunfo, por lo que se hace necesario trabajar en estrategias que posicionen al territorio como tal y de esta forma incentivar a los pequeños productores a ser parte de un trabajo asociativo, pero de sobremanera, insertarse en procesos de mejoramiento genético, pasturas, calidad de la leche, entre los principales.

Cuadro 16. Matriz de estrategias FODA

		OPORTUNIDADES											AMENAZAS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9
FACTORES EXTERNOS		Mejoramiento de los niveles de competitividad de Ecuador. Quince puestos más que el 2012	Estabilidad macro económica (PIB, Tasa de inflación)	Tungurahua, considerada como un polo de desarrollo agropecuario y comercial	La presencia de entidades de desarrollo local que fomentan procesos de emprendimiento asociativo	Asistencia técnica al sector ganadero por parte de los Gobiernos Locales	Política de desarrollo tecnológico a nivel nacional	Tendencia de crecimiento del consumo per cápita	Asistencia técnica personalizada en el campo por parte del MAGAP y GPT	Diversidad de clientes en el territorio	Diversificación de productos por parte de la industria láctea	Fuentes de financiamiento para organizaciones sociales.	Disminución de la inversión extranjera directa	Bajos niveles de crecimiento del sector agropecuario	Desconfianza de la comunidad en procesos asociativos	Recursos económicos limitados para los GAD Parroquiales y dar mayor fomento al sector productivo	Asistencia no profesional de personas que trabajan en la ganadería	Existencia de tanqueros que compran la leche en la zona sin mayores controles y a igual o mejor precio por litro	Fluctuaciones del precio del litro de leche en el mercado	Las ofertas de proyectos que no llegan a concretarse	Desmotivación del productor local ya que no se reconocen premios por calidad genética y del producto
	FACTORES INTERNOS																				
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO											ESTRATEGIAS FA								
1	Liquidez financiera con la que cuenta la Asociación	<p>Generar servicio de calidad con un mayor valor agregado para el cliente interno y externo, fomentando el cumplimiento de normas sanitarias para posicionarse como una zona ganadera (F2, F4, F6, O6, O9,O10)</p> <p>Mejorar los procesos para facilitar el ingreso de nuevos socios a la Asociación "Sucre hacia el futuro" (F1, F5, O4, O9)</p> <p>Trabajar articuladamente con el GAD local para gestionar proyectos que permitan mejorar sus niveles de productividad (F7, O4, O5, O6, O9, O11)</p> <p>Fortalecer las relaciones comerciales de la Asociación "Sucre hacia el futuro" con empresas ancla y más grandes (F1, F2, F4, F7, O9)</p>											<p>Desarrollar y ejecutar programas integrales de capacitación incluyendo temas técnicos y empresariales para mejorar las capacidades administrativas y operativas (F3, F5, F6,A4, A5, A9)</p>								
2	Capacidad tecnológica para el análisis de la leche																				
3	Experiencia asociativa de la organización																				
4	Capacidad de acopio de hasta 4000 litros de leche/día																				
5	Desarrollo de microfinanzas al interior de la organización																				
6	Manejo administrativo del negocio lechero en proceso																				
7	Relaciones interinstitucionales con empresas públicas del sector agropecuario																				
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO											ESTRATEGIAS DA								
1	Limitación para el ingreso de número de socios	<p>Desarrollar procesos de capacitación por competencias en miras a mejorar la productividad de la empresa asociativa (D1, D3, O4, O8, O11)</p> <p>Disenar y fomentar la implementación de un plan estratégico de la Asociación "Sucre hacia el futuro" (D1, D4, F5, F9, F11)</p>											<p>Disenar un modelo de gestión, restando limitaciones estatutarias para fortalecer el negocio con un mayor número de socios (D1, D4, A3)</p>								
2	No se cuenta con estadísticas de productividad de leche dentro del territorio (línea base)																				
3	Socios con conocimientos empíricos o heredados de la costumbre pero no de capacitación técnica																				
4	No se cuenta con un plan estratégico ni organizacional de mediano y largo plazo												<p>Desarrollar una política de capacitación continua en técnicas de manejo ganadero y producción de leche de calidad (D3, D5, A3, A5, A9)</p>								
5	No hay un sistema de pago por calidad del producto a nivel interno de la Asociación																				
6	Falta de compromiso por parte de algunos socios ya que entregan la leche al mejor postor																				
7	No se cuenta con una infraestructura propia																				

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Fabián Ramírez

CAPITULO IV

MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO

El modelo de gestión se estructura como una forma de trabajar, administrar y operar dentro de la organización en estudio, su planteamiento se realiza en función de las potencialidades y debilidades a nivel interno con la finalidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. Con el objetivo de plantear un proceso para la construcción del modelo de gestión se estructura a partir de fases un trabajo integral desde el punto de vista administrativo para fortalecer en temas de planificación y organización pero con visión empresarial y de gerencia de la Asociación “Sucre hacia el futuro” y de su centro de acopio de leche fría.

Desde el punto de vista de la planificación se plantea desarrollar toda la fase en su conjunto, tomando en cuenta los pasos seguidos por Fred David en un diagnóstico de la situación actual, direccionamiento estratégico y desarrollo organizacional, tal como se detalla a continuación:

Fase 1: El diagnóstico de la situación actual, que ya fue analizado en el capítulo anterior utilizando el FODA como principal herramienta de trabajo, previo al planteamiento de estrategias.

Fase 2: Diseño estratégico con sus puntos relevantes como son el establecimiento de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias, con una particularidad que es la identificación de proyectos, involucrados y metas que se persiguen alcanzar, entendiendo el hecho de que la acción planificadora debe contribuir a la formación de una cultura organizacional. El proceso va más allá de la identificación de proyectos, ya que se plantea estructurarlos con la finalidad de tener una herramienta de trabajo para posibles gestiones de recursos financieros.

Fase 3: Una de las partes más importantes del modelo es plantear una estructura organizacional con una visión de gerencia de la empresa asociativa en estudio, planteando acciones que conlleven a mejorar y fortalecer a un grupo de personas como

organización y asociación de pequeños productores ganaderos y de leche de calidad dentro del mercado local y provincial.

El modelo de gestión involucra a los diferentes actores institucionales que trabajan en el territorio, considerando criterios de eficiencia, rentabilidad social y empresarial para aprovechar de manera efectiva los recursos internos y aquellos entregados por las entidades de apoyo al sector agropecuario. Se debe considerar que el modelo reflejará un fortalecimiento de la organización con acciones estratégicas que tiendan hacia el incremento de socios, pero con el compromiso de trabajar asociativamente e ir reforzando las capacidades a través de procesos de capacitación para involucrarse en la búsqueda de soluciones.

4.1. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

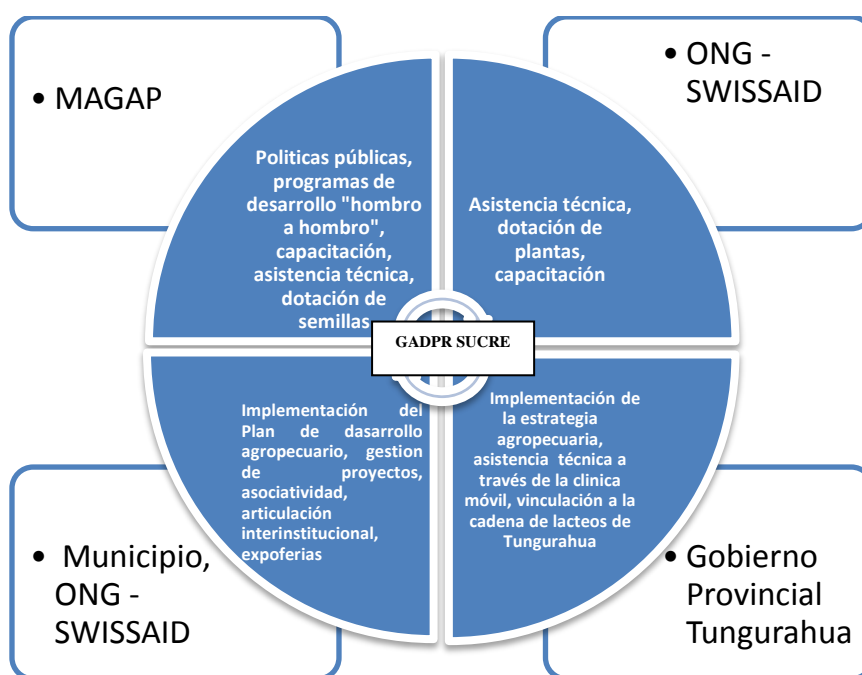
Con la finalidad de generar un empoderamiento de la comunidad beneficiaria dentro del proceso asociativo se propone a través de estrategias de desarrollo fomentar de forma efectiva una corresponsabilidad entre los beneficiarios e involucrados del desarrollo local, esto tiene que ver con el GADPR Sucre, el Cabildo, Asociación “Sucre hacia el futuro” y demás entidades gubernamentales y no gubernamentales que se encuentran trabajando en el territorio, con su accionar que algunos casos es el mismo, sin embargo, lo que se trata es de articular procesos para que la comunidad sea la beneficiada por lo que la propuesta se basa en el fortalecimiento de los procesos organizativos.

Si se logra un proceso de empoderamiento, no solo que la organización desarrolla capacidades a nivel interno, sino que gana capacidad de negociación, ya que será objeto de algunos beneficios que pueden visualizarse en la reducción de costos de transacción, lograr economías de escala, mejoramiento de la calidad del producto, acceso a créditos, asistencia técnica y capacitación, entre otros. Al definir una clara estrategia organizativa, entonces se da más sentido al proceso asociativo, pero siempre y cuando se enmarquen en una visión, metas y objetivos claros por alcanzar.

La propuesta como tal, incluye un direccionamiento estratégico no solo con la finalidad de contar con un plan a mediano o largo plazo, sino que genere y motive a los

beneficiarios a trabajar de forma conjunta, bajo lineamientos que permitan estandarizar procesos como la calidad del producto e insertarse en procesos de capacitación que generen competencias no solo a nivel de la Asociación “Sucre hacia el futuro”, sino de aquellas personas que actualmente son proveedores de leche y que posteriormente sean parte del grupo organizado.

Gráfico 24. Participación institucional en el desarrollo agropecuario de la Parroquia Sucre

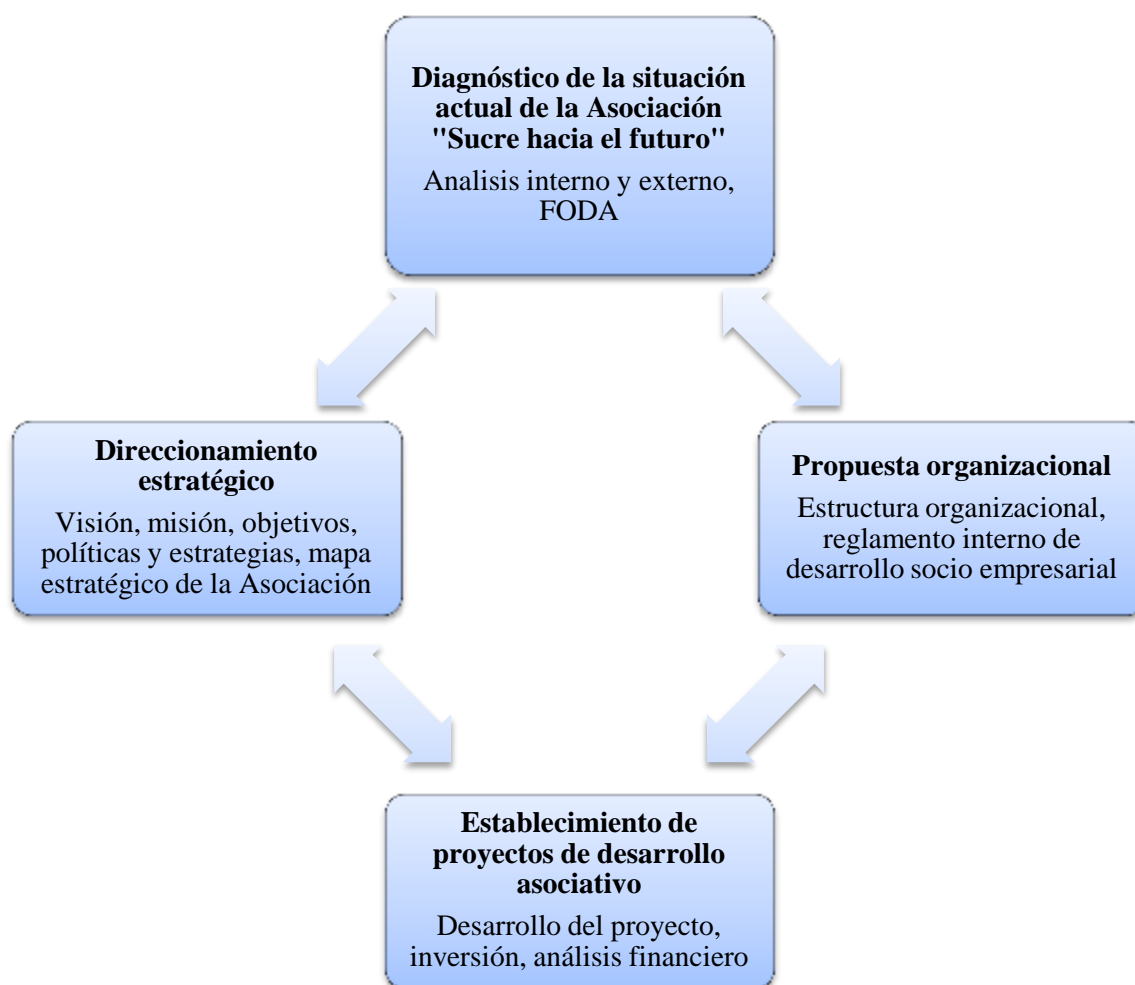


Fuente: Investigación directa
Elaborador por: Fabián Ramírez

Luego de un análisis del proceso asociativo y de “Sucre hacia el futuro” en particular, se consideran algunas estrategias que permitirán alcanzar una sostenibilidad de la organización como tal y que a la vez servirán de modelo para otros grupos que se encuentran en proceso de legalización y de operatividad dentro del territorio. Se debe entender que el proceso asociativo no es el mismo a nivel general, pues siempre variará de acuerdo al tipo de producto y mercado al que se dirige y número de socios que integre la organización. De acuerdo a la investigación realizada las debilidades hacen que se generen posibles estrategias que permitan mejorar los niveles organizacionales y asociativos, desde este punto de vista se nota la falencia en procesos de capacitación

dentro del enfoque agro empresarial, mejorar los procesos de planificación a corto, mediano y largo plazo, generar una estrategia de marketing a nivel asociativo para acceder al mercado y posicionar al territorio como ganadero y lechero y un proceso de fortalecimiento de las capacidades negociación con los proveedores de leche que es punto débil en los actuales momentos por el reducido número de socios. En el siguiente gráfico se muestra las estrategias frente al proceso asociativo, así:

Gráfico 25. Proceso del modelo de desarrollo asociativo



Fuente: Investigación directa
Elaborador por: Fabián Ramírez

4.1.1. Direccionamiento estratégico

Con el propósito de establecer una política de acción a mediano y largo plazo a continuación se detalla la estrategia de direccionamiento estratégico para la Asociación de productores “Sucre hacia el futuro” partiendo del hecho de plantear el objetivo general o de largo plazo que vienen a convertirse en aquellos resultados que se quiere se cumplan en un tiempo determinado, a esto se plantean los objetivos específicos o de desarrollo asociativo que se cumplirán a través de la estructuración de políticas y estrategias que sumadas darán como resultado el planteamiento de proyectos de desarrollo para asegurar de alguna manera la sostenibilidad del negocio asociativo en estudio.

De acuerdo a lo planteado el modelo de direccionamiento estratégico se enfoca en el establecimiento de estrategias y proyectos para mejorar los niveles de desarrollo asociativo con todos los miembros de la organización capacitados, pero partiendo de la política parroquial de desarrollo económico que pretende generar emprendimientos en distintas áreas.

A continuación, se detalla a través de una matriz el modelo de direccionamiento estratégico, planteando entre otras cosas principios y valores, misión, visión, políticas y metas a alcanzar en un tiempo determinado.

Cuadro 17. Propuesta de direccionamiento estratégico

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
Visión territorial según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
<i>Establecer un modelo de desarrollo económico endógeno, sustentado en el emprendimiento de sus habitantes en actividades agropecuarias, turísticas, culturales, comunitarias de forma sustentable y sostenible, respetando la relación dinámica, equilibrada y armónica entre sociedad y la naturaleza como parte del Modelo Territorial deseado del Cantón</i>
Visión de la Asociación “Sucre hacia el futuro” a cinco años:
<i>“Sucre hacia el futuro” al año 2019, será un agronegocio asociativo con gente capacitada, fortalecida y competitiva en la producción, acopio y venta directa de leche de calidad, dinamizando la economía local en donde su principal beneficiario sea la comunidad en general</i>
Misión de la Asociación “Sucre hacia el futuro”
<i>Producir y acopiar leche de los socios y demás proveedores locales de la Parroquia Sucre para mejorar los niveles de vida de la población, a través del procesamiento y venta directa de leche enfriada a la industria láctea de la provincia o fuera de ella</i>
Valores asociativos
Compromiso: con el proceso asociativo
Responsabilidad: siendo parte de procesos de capacitación y en la entrega del producto, promoviendo la calidad de la leche
Lealtad: en los buenos y malos momentos por los que atraviesa la organización
Respeto: entre todos quienes forman parte de la Asociación
Honestidad: en la entrega del producto y entre todos quienes son parte de la Asociación
Amabilidad: con el cliente interno y externo
Solidaridad: entre socios nuevos, fundadores y proveedores de la comunidad

OBJETIVOS DE DESARROLLO ASOCIATIVO	POLITICAS	ESTRATEGIAS	PROYECTO	INVOLUCRADOS	METAS
<p>1. Mejorar los procesos de producción, a través de un programa de capacitación y mejoramiento genético, para mejorar los niveles de productividad de leche en la Parroquia Sucre</p>	<p>1. Promover la calidad de los procesos de producción de leche en todas sus fases</p>	<p>Fomentar la asociatividad y cooperativismo en sus distintas formas y niveles</p> <p>Promover la participación de la comunidad en los procesos de asistencia técnica</p> <p>Promover y fortalecer la conformación de comités de buenas prácticas agrícolas (BPA) a nivel asociativo y comunitario</p> <p>Establecer normas institucionales a nivel de la Asociación para sancionar las malas prácticas</p> <p>Implementar un sistema de pago en reconocimiento a la calidad de la leche a cada productor</p> <p>Implementar servicios de información local para compartir conocimientos con la comunidad</p> <p>Fortalecer la participación de la comunidad en procesos de capacitación en nutrición animal y manejo de pasturas</p> <p>Desarrollar procesos de capacitación en medicina veterinaria, calidad de la leche y sanidad animal</p> <p>Promover la imagen institucional con visión de calidad del producto dentro del agronegocio asociativo</p>	<p>Proyecto 1: Desarrollo de un programa de capacitación en formación de agronegocios e introducción de nuevas tecnologías para mejorar la calidad e incrementar la productividad lechera de la Parroquia Sucre</p>	<p>GADPR Sucre, GAD Municipal, Gobierno Provincial de Tungurahua, MAGAP, Asociaciones</p>	<p>Incrementar en un 20% la capacidad de producción (lt/socios/día) periódicamente hasta el tercer año</p>

OBJETIVOS DE DESARROLLO ASOCIATIVO	POLITICAS	ESTRATEGIAS	PROYECTO	INVOLUCRADOS	METAS
2. Promover la consolidación del proceso asociativo a nivel territorial, a través de un programa de desarrollo comunitario, para el fortalecimiento de la asociatividad de pequeños productores de leche	<p>2.1 Incrementar el número de socios dentro de la Asociación.</p> <p>2.2. Mantener el principio de solidaridad entre los socios nuevos y fundadores.</p> <p>2.3. Mantener una conciencia colectiva que garantice una dirigencia sólida, con la visión de consenso y la cohesión del grupo</p>	<p>Articular acciones con las entidades gubernamentales y ONG que trabajan en el territorio</p> <p>Estructurar un modelo organizacional definido para el cumplimiento de funciones y responsabilidades</p> <p>Generar corresponsabilidad con la empresa privada, a través de acuerdos comerciales</p> <p>Promover la diversificación de negocios dentro del mismo sector (almacén agropecuario, servicio de inseminación, etc.)</p> <p>Trabajar en función de un plan de acción a corto, mediano y largo plazo, bajo la asesoría profesional de los GAD</p> <p>Fortalecer el emprendimiento individual y colectivo a nivel de los socios fundadores y nuevos de la Asociación</p>	Proyecto 2: Desarrollo de la primera Expoferia Agropecuaria para mejorar el posicionamiento de la parroquia Sucre como sector ganadero y lechero	GADPR Sucre, GAD Municipal, MAGAP, Asociaciones	Incrementar en un 100% el número de socios de la Asociación "Sucre hacia el futuro" hasta el cuarto año
3. Mejorar las capacidades de manejo y administración del centro de acopio de leche, a través de un proyecto de capacitación, para promover el manejo del agronegocios asociativos	<p>3.1 Participar en las capacitaciones constantemente los socios de la organización.</p> <p>3.2. Optimizar recursos para el bienestar de la Asociación.</p> <p>3.3. Mantener el lema ganar - ganar.</p> <p>3.4. Comunicación inmediata al productor respecto de problemas de calidad en la leche</p>	<p>Buscar y fortalecer relaciones comerciales con la empresa privada</p> <p>Solicitar capacitación a las entidades de desarrollo local asentadas en el territorio</p> <p>Generar capacidades de negociación con la empresa privada, a través de acuerdos comerciales</p> <p>Implementar un programa de capacitación en calidad de la leche a los encargados del transporte y acopio de la leche</p> <p>Implementar un sistema de pago por calidad</p>		GADPR Sucre, GAD Municipal, MAGAP, Asociaciones	Reducir los niveles de rechazo y devolución de leche mensualmente hasta un 100% hasta el segundo periodo de operaciones

OBJETIVOS DE DESARROLLO ASOCIATIVO	POLITICAS	ESTRATEGIAS	PROYECTO	INVOLUCRADOS	METAS
<p>4. Mejorar las relaciones comerciales y capacidad de negociación, a través de un programa de intercambio de experiencias, para fomentar la inclusión del pequeño productor al mercado lechero</p>	<p>2.1. Cumplir con la demanda y necesidades del cliente 2.2. Generar corresponsabilidad con el cliente 2.3. Mantener la relación comercial justa.</p>	<p>Adquirir insumos por medio de la empresa compradora (ancla) para gozar de descuentos y beneficios que sean trasladados al productos (Asociación)</p>	<p>Proyecto 3: Desarrollo tecnológico y control de la calidad de la leche para el mejoramiento productivo de la zona</p>	<p>GADPR Sucre, GAD Municipal, MAGAP, Asociaciones</p>	<p>Mejorar los niveles de liquidez en al menos 20% de la asociación</p>
		<p>Generar confianza mutua para que la empresa ancla opere como un garante de crédito para los productores</p>			
		<p>Trabajar con proveedores especializados y mayoristas para gozar de beneficios bajo el sistema de compras conjuntas</p>			
		<p>Desarrollar giras de observación y de intercambio de experiencias con otras asociaciones de nivel nacional</p>			
		<p>Fortalecer la imagen territorial láctea de la parroquia Sucre</p>			
<p>5. Mejorar las capacidades de gestión financiera a nivel individual y asociativo, a través de programas de asistencia técnica in situ para mejorar los niveles de rentabilidad de los productores</p>	<p>2.1. Invertir en mejoramiento del hato ganadero 2.2. Cumplir con las obligaciones tributarias</p>	<p>Cumplir con normas específicas de crianza de ganado en cuanto a dotación de alimento y medicamentos</p>		<p>GADPR Sucre, Gobierno Provincial y Asociaciones</p>	<p>Mejorar los niveles de liquidez y rentabilidad en al menos un 20% en los productores y la asociación como tal</p>
		<p>Adoptar los conceptos de inversión y gasto</p>			
		<p>Ser parte de los procesos de capacitación</p>			
		<p>Presupuestar para desarrollar procesos específicos de capacitación de corto plazo</p>			
		<p>Implementar un sistema contable que permita tener cuentas claras al día</p>			

EJES TÉCNICOS TRANSVERSALES	Plan de prevención de enfermedades
	Control adecuado de procesos de ordeño
	Alimentación adecuada a terneras y demás animales
	Mayor inversión de tiempo en el cuidado de los animales
	Previsión y planificación de la alimentación de los animales
	Manejo de inversión necesarias para dirigir mejor la producción
EJES DE GESTIÓN TRANSVERSALES	Evaluar plan de acción implementado anualmente
	Generar procesos de confianza y corresponsabilidad
	Ser parte de los procesos de capacitación
	Trabajar de la mano con la empresa pública u ONG
RESULTADOS ESPERADOS	Incrementar el número de asociados y consolidación organizativa
	Incrementar parámetros productivos, empleo e ingresos de la Asociación
	Productores con mayores capacidades técnicas de crianza y producción
	Mejoramiento de los ingresos por niveles de productividad más altos
	Mejoramiento de las relaciones Asociación - empresa compradora
	Conciencia de la calidad como un elemento de acceso a mercados rentables

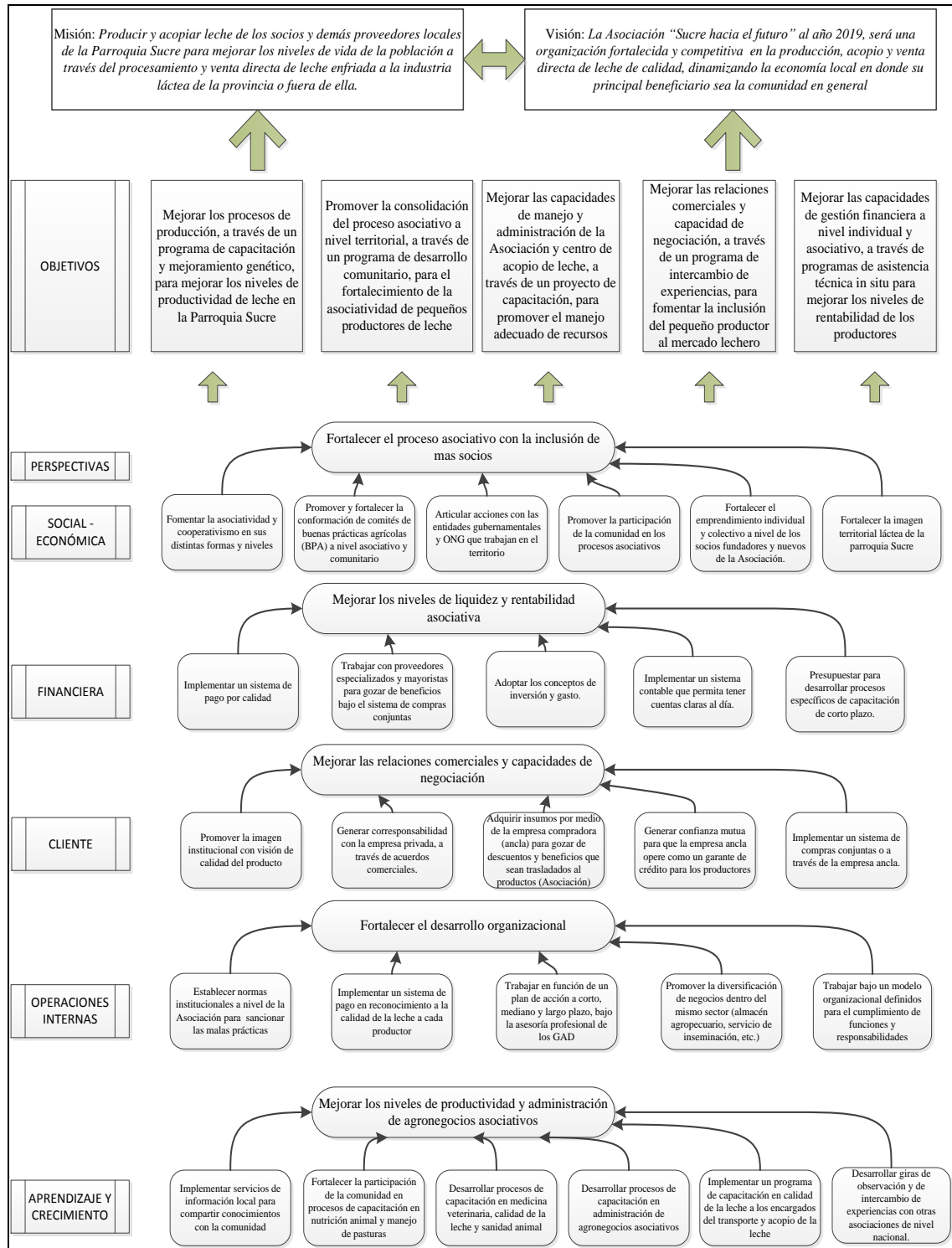
Fuente: Investigación directa – Asociación “Sucre hacia el futuro”

Elaborador por: Fabián Ramírez

4.1.2. Mapa estratégico

A continuación se diseña el mapa estratégico a través del cual se muestra la estrategia de la organización, delimitando los objetivos que se van a lograr y de esta forma alcanzar la visión propuesta.

Cuadro 18. Mapa estratégico



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Fabián Ramírez

4.2. PROPUESTA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN “SUCRE HACIA EL FUTURO”

Con la finalidad de fortalecer el capital social y presentar un agente articulador que dirija de forma efectiva las fases de la organización en el ámbito administrativo y operativo se plantea una estructura organizacional práctica y ajustada a la realidad de la Asociación “Sucre hacia el futuro”, siguiendo el marco legal vigente, pero al mismo tiempo con la particularidad de generar capacidades administrativas y gerenciales que permitan llevar a cabo de forma efectiva la gestión de un grupo organizado que busca cumplir ciertos objetivos inmersos en mejorar los niveles de productividad y fortalecimiento organizacional, capaz de alcanzar un desarrollo endógeno y posicionar al territorio como un potencial dentro del sector lácteo del cantón.

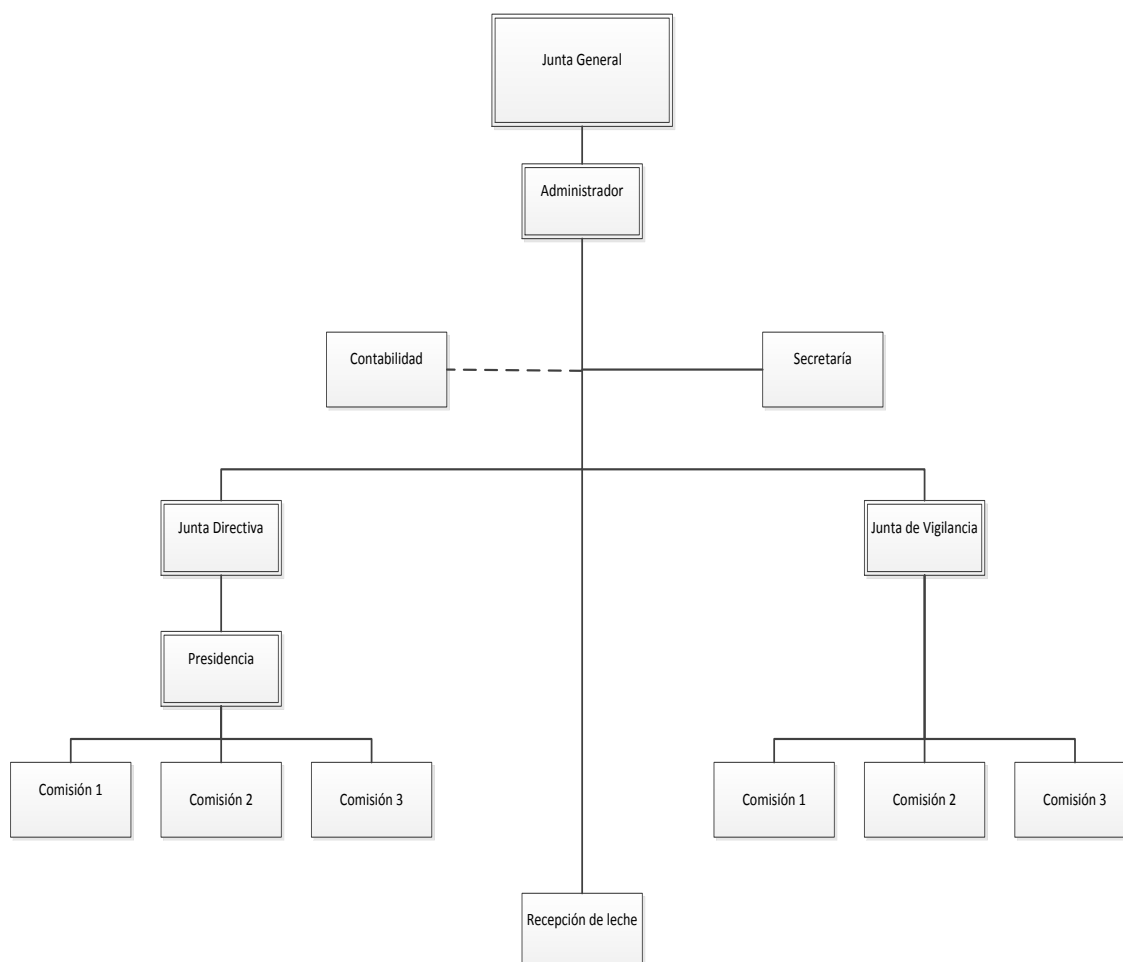
Previo al diseño de la estructura organizacional de la “Asociación sucre hacia el futuro” se debe mencionar que no se ha planteado hasta el momento un trabajo desde este punto de vista, y; más bien, esta propuesta se la estructura para que permita mejorar el flujo de las decisiones y progrese la administración del Centro de Acopio conjuntamente con sus beneficiarios. Para estructurar el modelo organizacional se plantean los siguientes aspectos:

- Trabajar en función de la misión y visión estratégica.
- Enmarcar la propuesta organizacional en el marco legal emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Definir una estructura organizacional que permita una labor de equipo.
- Complementar al personal de la asociación con visión administrativa integral.
- Definir una estructura que tienda a atender y tomar decisiones en función del riesgo del negocio.
- Definir una estructura que fomente la comunicación interna y equilibrio de autoridad.

- Para la estructuración se considerarán los siguientes niveles: Junta General, Junta Directiva, Junta de Vigilancia, Administrador.

A continuación se muestra un organigrama de acuerdo a las normas actuales que emite la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y que a la vez representa el funcionamiento estructural de la Asociación.

Gráfico 26. Estructura organizacional propuesta, Asociación “Sucre hacia el futuro”

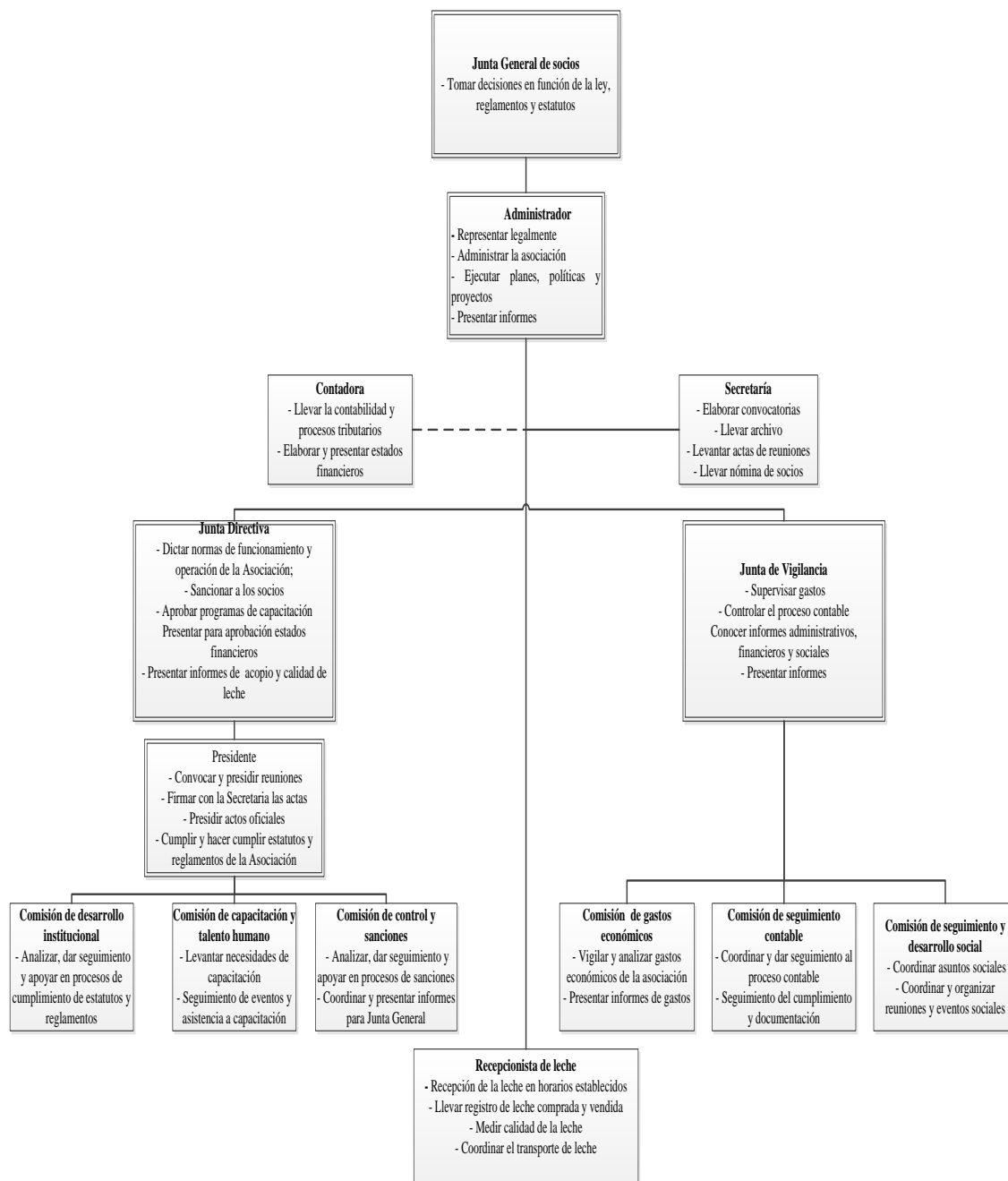


Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Fabián Ramírez.

Se debe considerar que las funciones para los niveles generales de la organización están dadas a partir de los requisitos y modelos de estatutos de la SEPS para la legalización de una asociación, sin embargo, en este modelo se trata de ir delineando aspectos que

deberían cumplir quienes forman parte de la directiva para mejorar la toma de decisiones a nivel interno. A continuación se muestra el organigrama funcional de la Asociación “Sucre hacia el futuro”, así:

Gráfico 27. Organigrama funcional propuesto, Asociación "Sucre hacia el futuro"



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Fabián Ramírez.

4.3. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO

La organización está conformada por once personas que son socios fundadores de la Asociación “Sucre hacia el futuro”, tomando en cuenta que no se ha planteado ningún requisito para ser parte de la directiva, sin embargo, se deberían considerar ciertas características con la finalidad de conllevar iniciativas de liderazgo, autoridad, comunicación y solidaridad para mejorar el clima organizacional y la motivación de la gente de la comunidad para adherirse al grupo asociativo, incluyendo productores de pequeña escala y con menor acceso a recursos. La directiva general de la “Asociación Sucre hacia el futuro” estará conformada por el Administrador, Secretaria, Presidente, Recepcionista y nueve vocales entre principales y suplentes, a esto debe considerarse también a la persona que se hará cargo del proceso contable y que será contratada por servicios profesionales de forma externa.

Para considerar el proceso de elección de los directivos dentro de la organización se tomarán en cuenta los siguientes requisitos generales:

- Ser socio fundador o en su debido caso estar dentro de la organización al menos tres años como proveedor de leche.
- Estar al día en los pagos, multas, cuotas, etc.
- Saber leer y escribir (de preferencia bachiller).
- No exceder del 20% de faltas a reuniones de trabajo.
- Haber asistido a los programas de capacitación.

Los miembros de la directiva de la Asociación “Sucre hacia el futuro” durarán dos años en sus funciones y pueden ser reelegidos por una sola vez. En el caso de las reuniones de trabajo se establecen al menos las siguientes normas generales:

- Las reuniones de trabajo se desarrollarán el primer sábado de cada mes a partir de las 18h00 en el centro de acopio.
- Para las reuniones, al menos con tres días de anticipación se publicará el orden del día.

- En el caso de existir documentación para la reunión se extenderá una copia a la directiva.
- Se elaborarán actas en cada reunión y serán aprobadas en las sesiones posteriores.

La Asociación “Sucre hacia el futuro” como organización es la encargada de dirigir el cuidado que prevenga a su sistema de recepción de leche apropiadamente y de mantener al sistema de higiene y limpieza estricto a nivel del centro de acopio. Para lograr este propósito la asociación conjuntamente con sus directivos deberá entre otras cumplir al menos con lo siguiente:

- Lograr la participación, empoderamiento y compromiso de la comunidad proveedora de leche.
- Estar pendiente de los procesos de capacitación para que todos asistan, inclusive quienes no son socios.
- Promover que todos los socios tengan en cuenta que la calidad de la leche es lo primero.
- Promover y educar en el buen uso de los materiales y demás insumos que la entidad pública provee gratuitamente.
- Promover el mejoramiento genético y salud de sus animales.
- Cobrar y pagar a tiempo los haberes institucionales.
- Invertir en el mejoramiento de recolección, higiene y seguridad del centro de acopio.
- Sancionar a los socios que no cumplan con sus obligaciones.
- Generar un proceso de información informático.
- Vigilar, proteger y evitar la contaminación de las fuentes del agua, incluyendo evitar la deforestación y tala de árboles en la zona.
- Mantener a los socios y demás proveedores al día con sus pagos quincenales y documentarlos para evitar problemas.
- Convocar a asambleas generales para tratar asuntos de evaluación institucionales.
- Realizar y analizar informes financieros al menos cada tres meses.
- Una vez al año se llevará a cabo una rendición de cuentas de la gestión realizada y logros alcanzados.

- Promover la inclusión de nuevos socios.

Con la finalidad de promover el enfoque gerencial dentro de la Asociación “Sucre hacia el futuro” se plantean de forma general las funciones de los personeros de la asociación en estudio, dando a conocer las principales funciones que deben considerar con la finalidad de mejorar los niveles de desarrollo organizacional, obviamente que deberán estar inmersos en los reglamentos internos y demás aspectos legales que se determinan legalmente, sin embargo, la idea es promover un proceso administrativo efectivo para una mejor toma de decisiones y llevar efectivamente la siguiente propuesta y demás procesos planteados para mejorar los niveles de productividad y llegar a ser más competitivos en el mercado. En el Anexo No. 7 se detalla el Reglamento Interno con visión de administración socio empresarial de la Asociación “Sucre hacia el futuro”.

4.4. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO CON ENFOQUE DE AGRONEGOCIOS Y MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Para llevar a cabo esta estrategia se hace necesario plantear un proyecto integral que permita integrarse de forma efectiva al mercado, pero con una preparación completa a través de la transmisión de conocimientos, considerando la teoría con la práctica, desde el punto de vista de las capacidades actuales que tienen cada uno de los interesados en cuanto a sus conocimientos empresariales y de manejo de pasturas y ganado lechero. Con esto lo que se plantea es el fortalecimiento del capital social de la organización con base en la dotación de conocimientos prácticos a través de herramientas de autogestión social y empresarial, con un acompañamiento en los procesos productivos para la ejecución exitosa de las etapas productivas y comerciales del centro de acopio. Desde este punto de vista lo que se trata es de generar el fortalecimiento organizacional a través del acompañamiento especializado bajo la modalidad de “aprender haciendo” la gestión y demás procesos relacionados con la administración asociativa y del negocio del acopio de leche dentro de la Asociación “Sucre hacia el futuro”.

Todos estos componentes son vinculantes en el sentido de que integran el desarrollo productivo con el acceso a un mercado cada vez más competitivo con una base de

desarrollo tecnológico para generar mayor valor agregado a la leche producida por el pequeño y mediano productor.

Uno de los factores a considerarse dentro de estos procesos es el acompañamiento de los actores de desarrollo local del territorio con la finalidad de generar ciertas competencias a nivel de técnicos y así fomentar el acompañamiento a largo plazo y facilitar la orientación en la toma de decisiones bajo metodologías de concertación y acción participativa para llegar hacia la sostenibilidad de los proyectos, no solo desde el punto de vista financiero y de mercado, sino también social y ambientalmente hablando.

A continuación se detalla el proyecto que contribuirá a la estrategia de fortalecimiento asociativo dentro de la zona de la parroquia Sucre en la que se incluye una parte técnica y socio empresarial con enfoque de agronegocio asociativo para ser más competitivos en el mercado lechero.

DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto

Desarrollo de un programa de capacitación en formación de agronegocios e introducción de nuevas tecnologías para mejorar la calidad e incrementar la productividad lechera de la Parroquia Sucre.

Unidad Ejecutora

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Sucre

Localización

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Patate
- Parroquia: Sucre

El programa de capacitación se llevará a cabo en la parroquia Sucre con la Asociación “Sucre hacia el futuro” y demás interesados en formar parte del proyecto, tales como

asociaciones en proceso de legalización y personas que deseen ser parte de una organización de primer grado.

Plazo de ejecución

El proyecto tendrá una duración de veinte y cuatro meses en lo que respecta a organización, socialización y capacitación como tal a las Asociaciones. El programa de capacitación será llevado a cabo por un grupo consultor con experiencia en procesos asociativos vinculados al sector ganadero y lechero, además de contar con la experiencia necesaria en trabajos comunitarios y con grupos de campesinos que conllevan procesos asociativos. Los talleres que se impartirán están de acuerdo a las necesidades de los grupos asociados y que básicamente se dirigen a la identificación y fortalecimiento de procesos socio empresariales y manejo técnico del proceso de producción en miras a generar mayores niveles de productividad en la zona, e ir resolviendo problemas de acuerdo a su especialidad o disponibilidad de recursos con prácticas de campo y solución a problemas de carácter técnico inmersos en agricultura, zootecnia, veterinaria, etc.

Monto

El costo total del proyecto es de 91169 dólares americanos (Presupuesto, cuadro No. 19)

Identificación del problema o necesidad

El Cantón Patate conocido por sus características agropecuarias, turísticas, entorno natural, artesanías, etc. ha descuidado su visión de negocio hacia un mercado competitivo en donde las necesidades cada vez más se ajustan a una exigencia de calidad, especialmente en el campo agropecuario del cantón, generador de la mayor cantidad de empleo y recursos económicos.

No ha existido la realización de programas integrales de capacitación en donde se fomenta el desarrollo socio empresarial de las Asociaciones y sobre todo aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, además de entidades públicas como el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Municipios y demás ONGs.

Se debe dar a conocer que los programas de capacitación son considerados un eje estratégico en los Planes de Desarrollo Local, por tanto se lo ve como una estrategia de desarrollo social, comercial y productivo. La realización de estos programas de capacitación se encuentran determinados como uno de los componentes dentro del proyecto “Impulso a la estrategia agropecuaria” que se basa en el “Plan estratégico del sector agrícola y pecuario del cantón “San Cristóbal de Patate” desarrollado en el año 2006. Hasta la actualidad se han realizado charlas de capacitación, pero que por varias circunstancias no han tenido el seguimiento necesario dentro de los grupos de interés como asociaciones y demás grupos de agricultores y microempresarios.

Desde este punto de vista se nota la necesidad de desarrollar este tipo de eventos con la participación directa de los asociados en procesos prácticos con especialistas para conllevar técnicas de producción y administración de las Asociaciones vistas ya como una empresa capaz de generar empleo y ser considerada como una parte del desarrollo que pretende dinamizar la economía local.

Rol de los involucrados

- El GADPR Sucre, a través de su unidad técnica: Responsables de la organización, ejecución, coordinación y evaluación de los programas de capacitación.
- GAD Municipal de Patate: Cofinanciador del proyecto como entidad encargada de implementar la estrategia agropecuaria a nivel cantonal.
- Asociación “Sucre hacia el futuro”: participación activa en los talleres y visitas de campo.
- Personas naturales: participación activa y expositores de sus ideas y casos.
- Empresa Consultora: preparar charlas, material, visitas, acompañamiento si situ, socialización con los grupos de interés, evaluación, etc.
- MAGAP, IEPS y otros, como cofinanciador principal del proyecto.

Línea base del proyecto

Patate se halla localizado en la región interandina de la provincia de Tungurahua, en el Ecuador, América del Sur, el cantón pertenece a una de las provincias centrales del Ecuador, su ubicación con respecto a la provincia es centro este.

Superficie: 29540 Has, aproximadamente.

El cantón Patate posee una población de 13.497 habitantes de los cuales el 16.01% pertenecen a la zona urbana y 83,99% son correspondientes a la zona rural.

El desarrollo del Programa de Capacitación promoverá la participación de los asociados y demás agricultores interesados en mejorar sus capacidades de gestión y administración asociativa, así como su respectiva preparación para el mejoramiento de la productividad ganadera y lechera que en primera instancia servirá para mejorar su alimentación y posteriormente para sacar al mercado de forma sostenible.

En la parroquia Sucre se han conformado seis asociaciones entre productivas, agropecuarias y turísticas, conformadas por un promedio de 15 personas que son cabezas de familia, dando como resultados un beneficio directo de 150 familias, además de aquellas que indirectamente están involucradas en el proceso productivo.

Se debe mencionar que en la actualidad únicamente la Asociación “Sucre hacia el futuro” conformada actualmente por 19 personas son quienes se encuentran desarrollando una actividad económica a través de la operación y administración del centro de acopio durante los últimos cinco años, sin embargo, la idea es que a este grupo se sumen los proveedores que no son socios, además de personas interesadas en formar parte del proceso, es decir, se trata de al menos cincuenta personas a ser capacitadas.

En la parroquia se encuentran en proceso de legalización cinco asociaciones agroproductivas excepto “Sucre hacia el futuro” que ya está legalizada. Estos grupos asociativos se dedican a sus actividades agropecuarias, artesanales, turísticas, etc. y la idea es implementar proyectos de mayor envergadura que generen un desarrollo sostenible y sustentable para sus integrantes y el resto de la comunidad.

Oferta y demanda

La demanda se ve concentrada en la comunidad en general que viven de la actividad lechera y demás grupos asociativos que se han conformado en el Cantón, pero además desde el punto de vista del mercado, (grupos de interés) es conocido que la demanda de

asistencia en temas técnicos es alta ya que es considerada una de las principales debilidades de los mismos. La participación de los técnicos expositores se dará a partir de la relación con posibles clientes (demanda) y todos los conocimientos impartidos servirán para mejorar las capacidades de las personas involucradas en el proceso.

Objetivo general:

Generar capacidades socio empresarial y técnica de los integrantes de la Asociación “Sucre hacia el futuro” y demás interesados a través de un programa integral de capacitación con enfoque de nuevas tecnologías para mejorar la calidad e incrementar la productividad lechera de la parroquia.

Objetivos específicos:

- Generar una cultura de asociatividad dentro de las personas interesadas en formar parte de grupos organizados a nivel comunitario.
- Mejorar las capacidades y nivel de conocimiento técnico y de gestión de las personas participantes en los programas de capacitación.
- Generar un mayor nivel de aprovechamiento de oportunidades del mercado lechero, del negocio mismo y creación de microempresas.
- Mejorar los niveles de calidad y productividad lechera de los socios y demás interesados dentro de la comunidad que se dedica a esta actividad a nivel de la parroquia.

Resultados esperados

Cabe señalar que además de cumplir estos objetivos, se espera llegar hacia algunos resultados como los que se indican a continuación:

- Que los asociados puedan adquirir determinadas capacidades de gestión para insertarse en el proceso asociativo.

- Cambiar la actitud en los productores para que su enfoque de negocios esté centrado en los clientes y en una producción de calidad.
- Mejora los niveles de calidad y productividad de la leche, con miras a un mercado más competitivo.

Equipo de trabajo (consultor):

El equipo de trabajo que se requiera para la consolidación del proyecto se da a conocer a continuación:

- El coordinador del proyecto, quien elaborará y ejecutará el plan de trabajo en campo y parte las capacitaciones en área de nutrición y manejo de ganado lechero.
- Un especialista en procesos socio empresariales y administración de empresas asociativas.
- El gerente de la empresa considerada como “ancla” más los técnicos de apoyo que se encuentran en relación directa con la asociación.
- Un Médico Veterinario Zootecnista, quien estará a cargo de calidad de la leche y salud animal.
- Un promotor (a) comunitario.

Los profesionales antes mencionados deberán coordinar el accionar de la capacitación con la directiva de la Asociación “Sucre hacia el futuro” y si fuera el caso con el presidente del Cabildo, esto con la finalidad de vincular a más personas interesadas de la comunidad en general.

Cuadro 19. Presupuesto programa de capacitación

PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN				
Detalle	Unidad	Cantidad	Precio unitario	PRECIO TOTAL
ALIMENTACION				
LUNCH – MAÑANA				
COLAS 3 LITROS	Unidad	4	2	8,00
PAN	Unidad	50	0,15	7,50
QUESO	Unidad	4	2,5	10,00
Subtotal				25,50
ALMUERZO				
Almuerzos	Unidad	50	2,5	125,00
Subtotal				125,00
LUNCH – TARDE				
COLAS 3 LITROS	Unidad	4	2	8,00
PAN	Unidad	50	0,15	7,50
QUESO	Unidad	4	2,5	10,00
Subtotal				25,50
Total alimentación				176,00
Número de jornadas	Jornadas	71	126	8946,00
Total alimentación				8946,00
MATERIALES				
Pliegos de papel periódico	Unidad	100	0,5	50,00
Marcadores	Unidad	100	1	100,00
Sylabus (hojas impresas)	Unidad	2400	3	7200,00
Esferos	Unidad	100	0,25	25,00
Insumos (kid)	Unidad	50	50	2500,00
Subtotal				9875,00
PROMOCION				
Afiches	Afiches	100	2	200,00
Subtotal				200,00
TOTAL (USD)				19021,00
EQUIPO TECNICO				
Coordinador proyecto	Mes	24	1230	29520,00
Técnico veterinario	horas	244	40	9760,00
Ing. Alimentos	horas	64	40	2560,00
Técnico fortalecimiento socio empresarial	horas	240	40	9600,00
Promotor (a)	Mes	24	817	19608,00
Total equipo técnico				71048,00
GIRAS DE OBSERVACIÓN				
Gira 1				
Transporte	Día	1	350	350,00
Alimentación	unidad	50	4	200,00
Subtotal gira 1				550,00
Gira 2				
Transporte	día	1	350	350,00
Alimentación	unidad	50	4	200,00
Subtotal gira 1				550,00
Total giras				1100,00
TOTAL PROGRAMA CAPACITACIÓN				91169,00

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Cuadro 20. Cuadro de fuentes posibles de financiamiento-proyecto capacitación

Entidad	Porcentaje	Cantidad
GAD Municipal	7,50%	6837,68
GAD Parroquial	7,50%	6837,68
IEPS	80%	72935,20
Beneficiarios	5%	4558,45
TOTAL	100,00%	91.169,00

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Cuadro 21. Cronograma mensual

No.	TALLER	CRONOGRAMA (MES)																								No. de horas	Horario	RESPONSABLE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
1	Planificación estratégica asociativa	x	x																							48	9h00 - 17h00	Técnico socio empresarial
2	Comercialización						x	x																		48	9h00 - 17h00	Técnico socio empresarial
3	Costos de producción										x	x														48	9h00 - 17h00	Técnico socio empresarial
4	Administración de centros de acopio															x	x									48	9h00 - 17h00	Técnico socio empresarial
5	Asociatividad																				x	x				48	9h00 - 17h00	Técnico socio empresarial
6	Gira de observación		x																							10	6h00 - 19h00	Promotor (a)
7	<i>Mejoramiento genético*</i>			x	x	x																				60	9h00 - 17h00	Veterinario
8	<i>Técnicas de manejo ganadero*</i>							x	x	x																60	9h00 - 17h00	Veterinario
9	<i>Mejoramiento de calidad de leche -BPA*</i>												x	x	x											64	9h00 - 17h00	Veterinario
10	<i>Nutrición animal*</i>																		x	x						60	9h00 - 17h00	Veterinario
11	<i>Elaboración de subproductos**</i>																				x	x				64	9h00 - 17h00	Ing. Alimentos
12	Gira de observación																						x			10	6h00 - 19h00	Promotor (a)
13	Evaluación y seguimiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			Coordinador y equipo técnico
14	Informes finales																						x	x	x			Coordinador

* Procesos desarrollados en finca 75%

** Desarrollado en el centro de acopio

Fuente: Investigación directa – Asociación “Sucre hacia el futuro”

Elaborador por: Fabián Ramírez

4.5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DEL TERRITORIO COMO SECTOR LÁCTEO

En el cantón Patate y a nivel de la provincia de Tungurahua una de las estrategias de desarrollo económico es el posicionamiento de cada territorio mostrando su potencial productivo a través de diferentes medios de comunicación como los escritos, radiales, televisión y de forma general por medio de la realización de Expoferia productivas en cada cantón y parroquias. Desde este punto de vista, y; considerando que el cantón Patate es conocido por su potencial productivo se ha establecido un cronograma de expo ferias que en la actualidad ya se desarrollan tanto en la parroquia matriz como en El Triunfo, sin embargo, a pesar de que Sucre es la parroquia rural más poblada y con un potencia ganadero y lechero bastante fuerte, aún no se ha generado una estrategia que posicione al sector como tal.

La estrategia de posicionar al territorio como ganadero y lechero no solo parte de fortalecer la participación y organización de un grupo de personas, sino de fomentar el desarrollo endógeno para aprovechar las oportunidades externas y de esta manera impulsar el desarrollo de las potencialidades locales sobre todo en lo referente a las personas que no son parte de una organización, ya que con el desarrollo de un evento la idea es promover la participación y motivación para mostrar los mejores ejemplares si de ganado se trata.

Bajo conversaciones con los socios de la Asociación “Sucre hacia el futuro” la idea de la realización de un evento como una expo feria promueve la participación, organización y competencia de todos los socios directos participando con los mejores ejemplares, pero así mismo, de quienes se encuentren interesados en participar y sin ser socios de la asociación. Con estos antecedentes, lo que se plantea es implementar una estrategia de posicionamiento del territorio como ganadero y lechero a través de la realización de una Expoferia agropecuaria con la participación de la empresa pública y privada y demás ONGs que trabajan en el territorio, con la finalidad de seguir conociendo los diferentes programas y proyectos de desarrollo económico y social que vienen desarrollando entidades como el Gobierno Provincial de Tungurahua, MAGAP, SWISSAID, Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), GAD municipal y parroquial, entre otros.

DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto

Desarrollo de la primera Expoferia Agropecuaria para mejorar el posicionamiento de la parroquia Sucre como sector ganadero y lechero.

Unidad Ejecutora

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Sucre

Localización

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Patate
- Parroquia: Sucre

Plazo de ejecución

El proyecto tendrá una duración de tres meses en lo que respecta a organización, socialización, capacitación y realización de la Feria con los grupos de interés a nivel local y cantonal. La Expoferia se realizará la segunda semana de marzo para coincidir con la parroquialización de Sucre.

El programa de socialización será llevado por los técnicos del GADPR Sucre, en coordinación con los miembros de la Asociación “Sucre hacia el futuro”.

Monto

El costo total del proyecto es de USD 7610,00 dólares americanos, de los cuales USD 5000,00 se financiará a través del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Sucre y el GAD Municipal del Cantón Patate con USD 2610,00, el primero por la competencia según COOTAD y el segundo por ser el responsable de la implementación de la estrategia agropecuaria, respectivamente.

Identificación del problema o necesidad

El Cantón Patate conocido por sus características agropecuarias, turísticas, entorno natural, artesanías, etc. ha descuidado su visión de negocio hacia un mercado competitivo en donde las necesidades cada vez más se ajustan a una exigencia de calidad, especialmente en el campo agropecuario y turístico del cantón, generador de la

mayor cantidad de empleo y recursos económicos, sin embargo, no ha sido promocionar de forma efectiva y que de esta forma se logre fomentar la creatividad y valor agregado a la producción primaria y sobre todo aprovechar la disponibilidad de recursos pecuarios del cantón.

Se debe dar a conocer que los programas de emprendimiento son considerados una política de Estado tal como se lo señala en el Plan nacional para el buen vivir 2013 - 2017, “Objetivo 6: Consolidar el sistema económico social y solidario.

La realización de estos programas de emprendimiento se encuentran determinados como uno de los componentes dentro del proyecto “Impulso a la Estrategia Agropecuaria” que se basa en el Plan estratégico del sector agrícola y pecuario del cantón “San Cristóbal de Patate” desarrollado en el año 2006, al igual que en el Plan del Gobierno local actual.

Desde este punto de vista se nota la necesidad de desarrollar este tipo de eventos con la participación directa de las asociaciones agroproductivas y turísticas, microempresarios y personas visionarias con sus emprendimiento innovadores que participen de la misma, dando a conocer sus productos y servicios e iniciar con el desarrollo de Pymes dentro del Cantón, considerando al sector pecuario como una potencialidad del territorio.

Con este enfoque lo que se pretende es posicionar al cantón y a la parroquia Sucre de forma específica como un territorio con potencialidad en el ámbito pecuario y de producción de leche, a través de la realización de una expo feria asociativa y de emprendimiento (agrícola, ganadera, turística y artesanal) que promueva su imagen y posicionamiento desde varios aspectos y que además los involucrados participen y se empoderen de la misma dando a conocer sus proyectos, pero sobre todo sus innovaciones y creatividad dentro del sector lechero y de crianza de ganado que pueden desarrollar dentro del corto, mediano y largo plazo, autogenerando capacidades de empleo además de acceder de manera efectiva a un mercado cada vez más exigente.

Rol de los involucrados

- El Gobierno Municipal del Cantón Patate, a través del Departamento de Desarrollo Social y sus unidades respectivas como entidad articulador y cofinanciamiento de la Expoferia.

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Sucre como responsable de la organización, ejecución, coordinación y evaluación de la respectiva feria.
- Asociación de Productores “Sucre hacia el futuro” con participación activa del proceso y especialmente en el ámbito logístico y de participación activa para la realización de la feria.
- Asociaciones agroproductivas cantonales: participación activa en las charlas de motivación y emprendimiento, además de ser expositores.
- Empresa privada: participación como expositores.
- Academia: participación y charlas técnicas.
- Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua: apoyo técnico, participación de la clínica veterinaria móvil.

Línea base del proyecto

En el Cantón se han conformado doce asociaciones entre agroproductivas y turísticas con un promedio de 15 personas que son cabezas de familia, dando como resultado un beneficio directo alrededor de 200 familias, además de aquellas familias que indirectamente están involucradas en el proceso productivo.

La Asociación “Sucre hacia el futuro” ha sido conformada con la participación de varios agricultores y ganaderos de la comunidad, la misma que ha participado como expositor en varias ferias anteriores realizadas por la municipalidad con el respectivo éxito y acceso a participar de expositores del cantón y las parroquias, en la cual han mostrado su producción ganadera y agrícola. Siguiendo este ejemplo se quiere replicar este tipo de eventos dentro de la Parroquia Sucre con la finalidad de posicionar al territorio como un potencial dentro del ámbito de la producción lechera, además de incentivar al productor local para que fortalezca su proceso productivo y pueda generar un negocio sostenible capaz de mejorar sus niveles de vida.

En el cantón se encuentran legalizadas al menos diez asociaciones agro productivas, excepto cuatro que se ubican en la Parroquia Sucre y que se encuentran en proceso de legalización dentro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), las cuales se dedican a sus actividades agropecuarias, pero de sobre manera, tratando de

generar proyectos de mayor envergadura que generen un desarrollo sostenible y sustentable para sus integrantes y el resto de la comunidad.

La ejecución del programa de Expoferia se realizará con los socios de los grupos asociados legalizados en este caso “Sucre hacia el futuro” y demás grupos de interés de la localidad, microempresarios locales e invitados de otros cantones y provincias, sin descuidar el hecho de la participación de empresas privadas y públicas.

Oferta y demanda

La demanda se ve concentrada en pequeñas, medianas y grandes empresas, pero además desde el punto de vista del mercado es conocido que la demanda de leche procesada (enfriada) es más alta cada día, pero además con un valor agregado que genere una mayor satisfacción a la industria láctea para la producción de subproductos como queso por ejemplo y demás derivados con mayores estándares de la calidad.

Tomando en cuenta lo anterior se debe dar a conocer que el cantón en su conjunto se encuentra dentro de un enfoque de producción agropecuaria y agroindustrial de calidad. Aprovechando la potencialidad de los centros educativos se espera contar con la presencia de estudiantes de los últimos años y a nivel tecnológico con sus ideas innovadoras al igual que varios delegados de las instituciones privadas y empresas públicas para determinar a los proyectos de mayor interés y por supuesto los ganadores del certamen para que en un momento dado se pueda seguir con el impulso a esos proyectos de mejoramiento genético.

La participación de los expositores se dará a partir de la relación con posibles clientes (demanda), reconociendo que la oferta turística es grande no solo en Patate (Matriz) como tal, sino en todas sus parroquias, como El Triunfo y Sucre. En lo referente a la feria como tal, se espera contar con una población visitante de al menos unas 3000 personas del mismo cantón y del resto de ciudades aledañas. Entre los invitados se cuenta con las autoridades de Juntas Parroquiales, Municipios y sus organizaciones, empresas proveedoras de material genético de pastos y animales, ganaderos interesados en mejorar la genética de sus animales, viveristas de plantas invitro, compradores y

representantes de micro mercados, tiendas de frutas, legumbres y lácteos especializadas, proveedores de supermercados, empresas comercializadoras, entre otros.

Objetivo general:

Posicionar a la parroquia Sucre como un territorio con un potencial ganadero y lechero de calidad a través de la organización e implementación de la Expoferia agrícola ganadera “Sucre” con participación directa de asociaciones agroproductivas, empresa privada y demás microempresarios locales.

Objetivos específicos:

- a. Promover iniciativas inmersas en procesos asociativos, acercando a los productores con los compradores del mercado nacional.
- b. Generar una cultura de asociatividad en las organizaciones que se están conformando en el territorio.
- c. Mostrar al cantón y a todo el país el trabajo, transferencia de tecnología y mejoramiento genético en la parte agrícola y ganadera de la parroquia Sucre y del cantón en general.
- d. Fortalecer el intercambio comercial, tomando en cuenta a grupos asociados y empresas privadas de reconocimiento en el mercado lácteo.

Resultados esperados

Cabe señalar que además de llegar a cumplir estos objetivos, se espera llegar hacia algunos resultados como los que se indican a continuación:

- Que los participantes puedan adquirir determinadas capacidades productivas de creatividad e innovación que les permitan desarrollar ventajas competitivas.
- Generar el interés de los clientes en la provisión de leche, finiquitando posibles compras a futuro.

- Lograr la comercialización de los productos como el ganado vacuno y demás productos lácteos del cantón y de Sucre específicamente.
- Cambiar la actitud en los productores para que su enfoque de negocios esté centrado en generar valor agregado a la producción de leche.
- La feria al estar organizada en función a las fortalezas y potencialidades locales, permite que sea un instrumento para la difusión de la identidad local. En consecuencia, ayuda a la creación o consolidación de la cultura socio empresarial.

Participación comunitaria

El presente proyecto se encuentra enmarcado dentro de las líneas de acción de mejorar las condiciones de vida de las poblaciones mediante el incremento de las oportunidades de salir al mercado con sus productos y servicios inmersos en el sector lácteo de la parroquia Sucre. El enfoque del proyecto es dinamizar la vinculación y participación de la comunidad dentro de un amplio campo de actividades económicas que vinculen las zonas rurales con la empresa privada o pública, promoviendo el desarrollo sostenible y sustentable. Se debe tomar en cuenta que este proyecto Expoferia agrícola ganadera “Sucre” se encuentra dentro de las necesidades de la población y por ser competencia directa del GADPR Sucre el fomento productivo, entonces se propone la inversión en este tipo de proyectos de marketing asociativo como se lo indica el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Cabe señalar que la participación va más allá, ya que se pretende fomentar la colaboración de la empresa privada con su auspicio y de entidades especializadas en el ámbito ganadero para premiar a los mejores productores y de esta forma incentivar el fortalecimiento del negocio lechero con enfoque asociativo, como es el caso del seguimiento al mejor ganado con temperamento lechero, fortaleza y demás características en vista de que esta zona es específicamente ganadera. Cabe mencionar que en la feria se realizará la exposición de ganado, con su respectiva calificación por parte de un juez invitado para el efecto. Estos reconocimientos serán entregados por las autoridades del cantón e invitados especiales.

Cuadro 22. Presupuesto Expoferia ganadera

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	CU	CT
Difusión y operación				
Difusión radio	cuñas radiales	100	5	500,00
Prensa escrita	Anuncio	1	100	100,00
Afiches promocionales	Afiches	500	0,6	300
Winchas – pancartas, incluye diseño.	Unidad	4	70	280
Alquiler de carpas blancas de 6m x 6m para la expo feria	Unidad	10	70	700
Reconocimientos honoríficos mediante Trofeos Vasos Esmerilados, con logos.	Unidad	30	6	180
Refrigerio para participantes.	Refrigerios	100	3	300
Campeones y reconocimientos honoríficos (roseta tricolor)	Unidad	25	5	125
Reconocimientos honoríficos Primer lugar (rosetas azul)	Unidad	25	5	125
Reconocimientos honoríficos Segundo lugar (rosetas rojo)	Unidad	25	5	125
Reconocimientos honoríficos Tercer lugar (rosetas amarillo)	Unidad	25	5	125
Bandera pecho petral	Unidad	3	40	120
Banderas para vaca suprema	Unidad	1	50	50
Alquiler de amplificación en la Feria	Horas	10	100	1000
Identificaciones	Unidad	10	2	20
Presentación artistas en la Feria	Artistas	4	500	2000
Subtotal - difusión y operación				6050,00
Logística				
Transporte (traslado-carreras)	Carreras	20	5	100
Invitaciones	Unidad	120	1	120
Socialización con grupos de interés	Horas	20	10	200
Tarima	Horas	10	50	500
Subtotal – logística				920
Otros				
Guardianía	Horas	24	10	240,00
Alimentación protocolo	Refrigerios	24	5	120,00
Limpieza general-patio de comidas	Horas	8	20	160,00
Servicio eléctrico	Días	1	100	100,00
Insumos de recolección de basura	Kid	10	2	20,00
Subtotal – logística				640,00
TOTAL				7610,00

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Cuadro 23. Cronograma del proyecto de la Expoferia

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
ACTIVIDADES	mes 1				mes 2				mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración y presentación del proyecto	X	X										
2. Aprobación del proyecto		X	X									
3. Desarrollo del proyecto				X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.1 Elaboración del material publicitario				X	X							
3.4 Visita e invitación a delegaciones locales, cantonales y provinciales					X	X						
3.5 Gestión con la empresa privada y ONGs. (participación y auspicios)					X	X	X	X				
3.5 Compra de insumos y materiales						X	X	X				
3.6 Contratación de animación								X				
3.7 Coordinación logística								X	X			
4. Realización de la Expoferia										X		
5. Evaluación y presentación de informes											X	X

Fuente: Investigación directa.
Elaborador por: Fabián Ramírez

4.6. ESTRATEGIA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO Y MEJORAMIENTO GENÉTICO

La disponibilidad de recursos dentro del territorio no solamente deben ser vistos para conllevar un proceso productivo, ya que en la actualidad los avances tecnológicos para mejorar los niveles alimenticios, genéticos, el ordeño, recolección de la leche, el almacenamiento y hasta la posventa se hace necesario para generar un proceso integral que permita conservar la calidad del producto. Dentro de este proceso se menciona el rol integrador del negocio a través de la dotación de equipamiento básico a nivel del centro de acopio, la capacidad operativa para la recolección de la leche a más de la capacidad administrativa necesaria para optimizar el tiempo y poder realizar los dos ordeños del día y de esta forma lograr que se incremente la producción y los ingresos de los productores.

El proceso de desarrollo tecnológico debe ir acompañado de un accionar de fortalecimiento de las capacidades técnicas de los productores de leche como por ejemplo en el proceso de recepción del producto planteando un canal de comunicación inmediata para dar a conocer respecto de problemas de calidad de la leche y así poder generar un ambiente de cumplimiento de normas que deben ser cumplidos por todos los productores dentro de todo el proceso.

Si bien es cierto en la actualidad las personas que mayormente producen leche disponen de ciertos equipos básicos para la recolección y transporte de leche, sin embargo, la mayoría de personas siguen utilizando recipientes que de alguna forma no garantizan la calidad de la leche, por lo que algunas veces tiene que ser devuelto el producto por la presencia de materiales extraños. Desde este punto de vista, la idea es fortalecer las capacidades técnicas dentro del centro de acopio, pero además dotar de ciertos equipamientos básicos para garantizar la calidad de la leche desde el ordeño, el transporte y el acopio, todas estas etapas acompañadas de un seguimiento y control por parte de quienes llevan a cabo el proceso de recepción del centro de acopio de la Asociación “Sucre hacia el futuro”

DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto

Desarrollo tecnológico y mejoramiento genético a través de la dotación de equipos básicos de ordeño, transporte y vaconas para mejorar los niveles de calidad de leche.

Unidad Ejecutora

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Sucre

Localización

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Patate
- Parroquia: Sucre

El proyecto se llevará a cabo en la parroquia Sucre con la Asociación “Sucre hacia el futuro” y demás interesados en formar parte del proceso, tales como personas que deseen ser parte de una organización de primer grado.

Plazo de ejecución

El proyecto tendrá una duración de doce meses en lo que respecta a organización, socialización y entrega de equipos a todas las personas interesadas en ser parte de un grupo organizado como es la Asociación “Sucre hacia el futuro” que en los actuales momentos se encuentra trabajando en el territorio, operando el centro de acopio de leche fría con una capacidad de 4000 litros diarios de procesamiento.

El proyecto será ejecutado por el Gobierno Autónomo Parroquial Sucre, el mismo que contratará una persona como coordinador del proyecto que se encargue de la asistencia técnica y cumplimiento de las diferentes actividades propuestas. Los equipamientos se llevarán a cabo de acuerdo como vayan cumpliéndose las actividades iniciales, es decir, el número de personas fijas dentro del proyecto, así como la contraparte de los beneficiarios, si así se lo propone dentro del proyecto. También se señala que se trabajará de la mano con las entidades públicas y demás ONGs que desarrollan su accionar en el territorio y de esta forma articular acciones para no desperdiciar recursos y quienes ganen sean los pequeños y medianos productores de la zona, con miras a

mejorar los niveles de productividad de leche de la parroquia Sucre con una visión socio empresarial.

Monto

El costo total del proyecto es de 89.636,00 dólares americanos (Presupuesto, cuadro No. 24)

Identificación del problema o necesidad

El Cantón Patate conocido por sus características agropecuarias, turísticas, entorno natural, artesanías, etc. ha descuidado su visión de negocio hacia un mercado competitivo en donde las necesidades cada vez más se ajustan a una exigencia de calidad, especialmente en el campo agropecuario del cantón, generador de la mayor cantidad de empleo y recursos económicos.

No se han generado programas integrales de desarrollo tecnológico y capacitación a sectores económicos como el agropecuario, que de día en día va creciendo y dinamizando la economía de territorios como la parroquia Sucre en donde se han conformado grupos organizados para el acopio y comercialización de leche enfriada a la empresa privada.

En la actualidad y como en toda organización de primer grado aún prevalecen procesos empíricos de producción sobre todo en los pequeños productores que por falta de inversión y manejo del negocio, aún siguen con un bajo conocimiento técnico de los procesos productivos, una limitada capacidad de negociación y de inversión, por lo que sus hatos ganaderos no se han mejorado ni genéticamente y técnicamente para procesos tan básicos como el ordeño y recolección de la leche causando pérdidas sustanciales o sino convirtiendo el negocio en una economía familiar de subsistencia, limitando el acceso a servicios básicos, educación y salud, es decir, sigue prevaleciendo la pobreza.

El mismo hecho de resolver la vulnerabilidad del pequeño productor de leche por lo perecible del producto y necesidad de mejorar la calidad del mismo, se plantea la incorporación de tecnología básica para mejorar sus capacidades operativas de

recolección y transporte de leche con una asepsia que garantice la entrega de un producto estandarizado al productor.

Con la propuesta se pretende aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, además de entidades públicas como el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Municipios y demás ONGs que en la actualidad promueven el fomento productivo en la zona y más aún si se trata de dinamizar la economía en territorios con un alto porcentaje de población indígena que de a poco se van insertando en un proceso de desarrollo endógeno.

Se debe dar a conocer que el desarrollo tecnológico de los sectores productivos como el lácteo es parte de los programas de Estado como el “Hombro a Hombro” que actualmente viene desarrollando el MAGAP y que además fueron identificados como prioridad dentro del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Patate elaborado en el año 2011.

Hasta la actualidad se han realizado ciertos procesos de tecnificación como la misma dotación de tanques de enfriamiento, pero se nota la necesidad de generar procesos integrales para mejorar los niveles de productividad y competitividad del sector lechero del cantón y dinamizar la economía de las comunidades con ciertos potenciales productivos.

Rol de los involucrados

- El GADPR Sucre, cofinanciador del proyecto y a través de su unidad técnica, será responsable de la organización, ejecución, coordinación y evaluación del proyecto.
- GAD Municipal de Patate, cofinanciador del proyecto como entidad encargada de implementar la estrategia agropecuaria a nivel cantonal.

- Asociación “Sucre hacia el futuro”, con la participación activa de sus socios y demás proveedores de leche como parte esencial en el proceso de preparación y mejoramiento tecnológico.
- Personas naturales o no socios de la organización con la participación activa en el proyecto como beneficiarios directos y parte de la inversión con su aporte económico, si así se lo determina en el proceso.
- IEPS, MAGAP u otra entidad que se convertirá en el principal cofinanciador del proyecto.

Línea base del proyecto

En la actualidad únicamente la Asociación “Sucre hacia el futuro” conformada por 19 personas son quienes se encuentran desarrollando una actividad económica a través de la operación y administración del centro de acopio durante los últimos cinco años, sin embargo, la idea es que a este grupo se sumen los proveedores que no son socios, además de personas interesadas en formar parte del proceso, es decir, se trata de al menos cincuenta personas a ser capacitadas.

En la parroquia se encuentran en proceso de legalización cinco asociaciones agroproductivas excepto “Sucre hacia el futuro” que ya está legalizada. Estos grupos asociativos se dedican a sus actividades agropecuarias, artesanales, turísticas, etc. y la idea es implementar proyectos de mayor envergadura que generen un desarrollo sostenible y sustentable para sus integrantes y el resto de la comunidad.

La implementación de este tipo de proyectos promoverá la participación de los asociados y demás agricultores interesados en mejorar sus capacidades de producción y comercialización de leche, así como su respectiva preparación para el mejoramiento de la productividad ganadera y lechera que en primera instancia servirá para mejorar su alimentación y posteriormente para sacar al mercado de forma sostenible.

Oferta y demanda

La demanda se ve concentrada en la comunidad en general que vive de la actividad lechera y demás grupos asociativos que se han conformado en el cantón, sin embargo, por tratarse de un proyecto que pretende fortalecer los niveles organizativos y comunitarios inmersos en un sector económico específico como el lácteo se plantea que se extienda la participación de los proveedores de leche de la asociación “Sucre hacia el futuro” con la finalidad de estandarizar los procesos de producción y la calidad de la leche a través de la dotación de equipamiento básico de ordeño, transporte y mejoramiento genético por medio de la entrega de vaconas de raza que se puedan acoplar en la zona.

La demanda por un proyecto de este tipo va a ser alta, pero se debe entender que para generar una corresponsabilidad más fuerte por parte de los beneficiarios se aplican políticas de participación como la entrega de una contraparte para la ejecución del proyecto, a más de verificar su participación como proveedor de leche y su disponibilidad de ser parte de una organización de primer grado.

Objetivo general:

Generar capacidades tecnológicas y de mejoramiento genético dentro de los hatos ganaderos de los productores de leche para mejorar los niveles de calidad dentro del proceso de acopio de la Asociación “Sucre hacia el futuro”.

Objetivos específicos:

- Realizar una línea base del proceso productivo de los pequeños y medianos productores de leche vinculados al proceso asociativo de “Sucre hacia el futuro”, para determinar sus capacidades tecnológicas y necesidades de mejoramiento genético.
- Generar procesos organizativos de los proveedores de leche de la parroquia para dotar de equipamiento y vaconas que promuevan el mejoramiento productivo y genético.

- Generar capacidades efectivas de uso y tratamiento de equipamiento, a través del seguimiento técnico in situ dentro de áreas territoriales para una mayor efectividad del proyecto.

Resultados esperados

Se espera llegar hacia algunos resultados como los que se indican a continuación:

- Consolidar una línea base de la producción lechera de la parroquia y sus necesidades y capacidades respecto de mantenimiento y uso de equipos.
- Productores con capacidad tecnológica de ordeño y transporte de leche cumpliendo parámetros de calidad.
- Mejorar los niveles de calidad y productividad de los pequeños y medianos productores de leche de la parroquia Sucre, inmersos en procesos asociativos.

Equipo de trabajo (consultor):

El equipo de trabajo que se requiere para la consolidación del proyecto se da a conocer a continuación:

- El coordinador del proyecto, quien elaborará y ejecutará el plan de trabajo en campo y la asistencia técnica.
- Un promotor comunitario, quien facilitará los procesos organizativos con la comunidad.
- Un contador del proyecto.

Los profesionales antes mencionados deberán coordinar el accionar del proyecto con el Gobierno Parroquial y cabildo. Su objetivo será fortalecer la Asociación “Sucre hacia el futuro” vinculando a más personas interesadas de la comunidad.

Presupuesto detallado y fuentes de financiamiento

Cuadro 24. Presupuesto del proyecto de desarrollo tecnológico

PRESUPUESTO PROYECTO DESARROLLO TECNOLÓGICO				
Detalle	Unidad	Cantidad	Precio unitario	PRECIO TOTAL
Socialización del proyecto				
Reuniones de trabajo				
Sucre centro	Reunión	2	200	400,00
Sucre norte	Reunión	1	100	100,00
Sucre sur	Reunión	1	100	100,00
Poatug	Reunión	1	100	100,00
Subtotal				700,00
Total socialización				700,00
MATERIALES Y EQUIPO DE OFICINA				
Pliegos de papel periódico	Unidad	20	0,5	10,00
Marcadores	Unidad	100	1	100,00
Esferos	Unidad	100	0,25	25,00
Materiales de oficina	Global	1	500	500,00
Subtotal				635,00
EQUIPAMIENTO Y VACONAS				
Ordeñadora	Unidad	5	2500	12500
Bidones (40 lt)	Unidad	50	200	10000
Vacona	animal	50	500	25000
Botiquín	unidad	5	1000	5000
Planta de balanceado	planta	1	5000	5000
Subtotal				57500,00
TOTAL (USD)				58835,00
EQUIPO TECNICO				
Coordinador proyecto	mes	12	1230	14760,00
Contador	mes	12	817	9804,00
Promotor (a)	mes	6	817	4902,00
Total equipo técnico				29466,00
TOTAL PROYECTO				89636,00

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Cuadro 25. Cuadro de fuentes posibles de financiamiento-proyecto desarrollo tecnológico.

Entidad	Porcentaje	Cantidad
GAD Parroquial	15%	13445,40
IEPS	70%	62745,20
Beneficiarios*	15%	13445,4
TOTAL	100,00%	89.636,00

* Cincuenta personas

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Cuadro 26. Cronograma mensual

No.	TALLER	CRONOGRAMA (MES)												RESPONSABLE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Socialización del proyecto	x													Coordinador y promotor
2	Contraparte de beneficiarios	x	x												Coordinador y promotor
3	Compra materiales		x												Contador
4	Compra equipamiento		x	x	x	x									Contador
5	Asistencia técnica					x	x	X							Coordinador - proveedores
6	Compra vaconas							X	x	x					Coordinador - contador
7	Fortalecimiento asociativo		x	x	x	x	x	X							Promotor
8	Seguimiento y asistencia in situ						x	X	x	x	x				Coordinador
9	Informes contables y de gestión		x		x		x		x		x				Coordinador - contador
10	Informes finales											x	x		Coordinador - contador
11	Evaluación y seguimiento			x		x		X		x			x		GAD Sucre

Fuente: Investigación directa – Asociación “Sucre hacia el futuro”

Elaborador por: Fabián Ramírez

CAPITULO V

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Con la finalidad de ver los beneficios económicos que se obtendrán luego de implementar los proyectos de fomento productivo y asociatividad, a continuación se da a conocer la inversión y demás gastos en los que se incurrirá dentro de un periodo dado de tiempo en el que se detallará las proyecciones de ingresos una vez implementados los procesos de fortalecimiento organizativo. Para la consecución de este estudio y poder obtener indicadores económicos se plantea la elaboración de un flujo de caja, considerando la situación financiera actual en base a la información contable descrita en esta investigación y que tiene que ver con el balance general y estado de resultados.

5.1. INVERSIÓN

El monto de la inversión de los proyectos es de 208.907,85 dólares como parte del proceso de capacitación integral y del proyecto de mejoramiento genético y desarrollo tecnológico. Por otro lado, con la finalidad de mejorar y posicionar al territorio de la parroquia Sucre como ganadero y lechero se tiene prevista la realización de Expoferias a ser realizadas en el territorio. En esta parte se incluye la inversión en activos fijos que realizará la Asociación.

Para la elaboración del presupuesto se consideran los rubros que ya se detallaron en el capítulo anterior (Cuadros No. 19, 22 y 24), sin embargo, cabe señalar que los beneficiarios serán parte de la inversión a través del aporte de un 20% del valor total del proyecto que corresponde a USD 41.781,57 dólares que dividido para cincuenta personas que serán beneficiadas de este proyecto, entonces se hablaría de USD 835,63 dólares por cada una, esto con la finalidad de generar una corresponsabilidad por parte de quienes se insertan en el proyecto integral.

Para este estudio se debe considerar el hecho de que no se trata de una inversión total de la organización, sino en este caso de la empresa pública como el GADPR Sucre y de otros organismos que cofinancian para la ejecución de proyectos vinculados a la Economía Popular y Solidaria (EPS), sin embargo, se plantea una contraparte

económica con la finalidad de empoderar el proyecto hacia los beneficiarios y de esta manera determinar conjuntamente los resultados que se lograrán con la implementación de estos proyectos en un tiempo determinado, tal es el caso del mejoramiento de cantidad de litros de leche por vaca, incremento en cuanto número de socios, incremento de volúmenes de venta, etc. y con estas proyecciones ver los posibles beneficios económicos para los involucrados.

En esta parte se debe mencionar que si se generan gestiones con las entidades de desarrollo local como el GAD Parroquial y el GAD Municipal se puede establecer un mayor cofinanciamiento de la inversión del proyecto global, es decir, que en un momento dado la contraparte de los beneficiarios podría ser menor, sin embargo, como caso práctico de la presente investigación se lo considera como que el 80% sería financiado por la empresa pública o una ONG y el restante 20% por los beneficiarios directos del proyecto.

Cuadro 27. Inversión inicial del proyecto

Inversión del proyecto	
INVERSIÓN	VALOR
Activos fijos	4.780,00
Activos diferidos	600,00
Expoferia	7.610,00
Programa capacitación	91.169,00
Mejoramiento genético y tecnológico	89.636,00
Capital de trabajo	15.112,85
Total Inversión	208.907,85

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

5.2. ACTIVOS FIJOS

Básicamente esta parte de la inversión se compone por aquellos rubros integrados por activo sujetos de depreciación, esto quiere decir toda la infraestructura que ha sido de una u otra forma readecuada para ofrecer un mejor servicio al cliente, además de todo el equipo que será parte de la organización para eventos de capacitación y demás reuniones internas como en equipos de computación, muebles y enseres, etc.

A continuación se muestra la inversión realizada en lo que respecta a activos fijos, así:

Cuadro 28. Inversión en activos fijos

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS				
DETALLE	UNID. MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT.	Total
Muebles y equipos de capacitación				
Pantalla para proyección	Unidad	1	1.100,00	1.100,00
Proyector	Unidad	1	800	800,00
Marcadores	Unidad	50	0,5	25,00
Papalotes	Unidad	100	0,1	10,00
Esferos	Unidad	100	0,25	25,00
Pizarras de facilitación	Unidad	1	300	300,00
Kit de capacitación	Unidad	1	170	170,00
Sub total muebles y equipos				2.430,00
Equipo complementario.				
Impresoras para las oficinas	Unidad	1	250	250,00
Cámara fotográfica	Unidad	1	500	500,00
Equipo de computación	Unidad	2	800	1.600,00
Sub total equipo complementario				2.350,00
Total inversión activos fijos				4.780,00

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

5.3. ACTIVO DIFERIDO

El activo diferido del proyecto se refiere a la elaboración e integración del mismo. Según Gabriel Baca Urbina en su obra “Evaluación de Proyectos” hace referencia al Activo Diferido para la Inversión Inicial, y este activo comprende de: Planeación e integración del proyecto, aquí se calcula el 0,5% de la inversión total (sin incluir activo diferido); ingeniería del proyecto que comprende la instalación y puesta en funcionamiento de todos los equipos y maquinarias y se calcula con el 0,5% de la inversión en activos de producción; la supervisión del proyecto, que comprende la verificación de precios de equipo, compra de equipo y materiales, verificación de traslado a la planta, verificación de instalación de servicios contratados, etc., y se calcula como el 0,5% de la inversión total (sin incluir activo diferido); y la administración del proyecto, que incluye desde la construcción y administración de la

ruta crítica para el control de obra civil e instalaciones, hasta la puesta en funcionamiento de la empresa y se calcula como el 0,5% de la inversión total.

De acuerdo a la realidad de la organización se plantean gastos generales que incluyen la elaboración del proyecto por parte de un Técnico del GADPR Sucre y un rubro para promocionar el proyecto integral a nivel de la parroquia, tal como se lo señala a continuación.

Cuadro 29. Inversión en activos diferidos

INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS	
DETALLE	MONTO USD
Estudio de factibilidad	500
Promoción y publicidad	100
Inversión Total	600

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

5.4. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo compuesto por aquellos rubros necesarios hasta el momento de arrancar con las operaciones del proyecto, pero de sobremanera de tener la liquidez necesaria hasta empezar a obtener los rendimientos del proyecto y de esta manera afrontar de manera eficiente los costos y gastos del centro de acopio.

El capital de trabajo se lo conoce como la diferencia entre activos y pasivos corrientes de una entidad o el capital necesario para iniciar las operaciones de una empresa, por lo que, se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad de cada una.

Su forma de determinarlo es muy práctica, pues dentro de un proyecto se plantea su cálculo a partir de la diferencia entre activo y pasivo circulante, es decir con lo que se debe contar para financiar la primera producción antes de recibir ingresos. Esto básicamente tiene que ver con la compra de materia prima, pago de la mano de obra directa y contar con dinero en efectivo para pagar los gastos diarios de la empresa.

Tomando en consideración la operatividad del negocio y que además ya está en funcionamiento se considera como capital de trabajo el monto requerido para el primer mes de trabajo y cubrir las necesidades presentadas en ese lapso de tiempo. De acuerdo a los cálculos dentro del cuadro de costos y gastos el monto asciende a USD 15.112,85 sin embargo, hay que tomar en cuenta que la contraparte de los beneficiarios es de USD 41.781,57 con cuyo monto ya cubriría esta parte de la inversión.

5.5. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Dentro de esta parte de la investigación se hace mención básicamente a los rubros concernientes al valor que pierden los activos fijos por el uso que se les da a los mismos durante un tiempo determinado. La depreciación corresponde al reconocimiento de "gastos" originados en la obsolescencia y/o deterioro de los bienes de activo fijo. La amortización corresponde a la eliminación, con efecto en resultados, de cualquier monto a través de un período determinado de tiempo, como por ejemplo, la amortización de la activación de un activo intangible.

El rubro referente a la amortización del proyecto tiene que ver con la cuota fija que se establece por haber realizado gastos anticipados como aquellos diferidos dentro de la inversión como tal en función del tiempo estipulado. Su cálculo es diverso ya que existen muchos métodos, sin embargo, en la presente investigación se hace mención al método de línea recta que consiste en dividir el valor del activo fijo para el número de años de vida útil, tal como se lo da a conocer en el siguiente cuadro:

Cuadro 30. Cuadro de depreciación y amortización.

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES									
DETALLE / años	Vida útil contable	Vida útil a la fecha	V. inicial	1	2	3	4	5	V. residual
Tanques enfriamiento*	10	6	45.000,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Construcciones*	20	15	15.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	10.000,00
Equipo de mantenimiento*	10		5.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	2.500,00
Equipamiento nuevo (ordeño, balanceados, bidones) **	10	10	27.500,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	13.750,00
TOTAL DEPREC. SERVICIO ACOPIO				11.750,00	11.750,00	11.750,00	11.750,00	11.750,00	33.750,00
Vehículo	5		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de computación	3		1.000,00	333,33	333,33	333,33	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Muebles de oficina	5		200,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	0,00
Equipo de Oficina	5		150,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	0,00
TOTAL DEP. ADM.Y VENTAS				403,33	403,33	403,33	1.070,00	1.070,00	1.000,00
1.TOTAL DEPRECIACIONES ACT FIJO				12.153,33	12.153,33	12.153,33	12.820,00	12.820,00	34.750,00
2.AMORTIZACIÓN	5		600,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	0,00
TOTAL DEPRECIACIONES 1+2				12.273,33	12.273,33	12.273,33	12.940,00	12.940,00	
VALOR RESIDUAL									34.750,00

*Equipamiento actual

**Valor de equipamiento nuevo

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

5.6. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El proyecto como tal tiene en su mayor parte el financiamiento del sector público, sin embargo, dentro de las políticas del IEPS se establece que del total de la inversión al menos el 20% sea contraparte económica de los beneficiarios y que en el presente caso asciende a un monto de USD 41.781,57 y que en este caso puede ser financiado a través de un préstamo o de acuerdo a las gestiones realizadas también puede ser contraparte de una entidad de desarrollo local como el Municipio o el Gobierno Parroquial.

Dentro del presente proyecto se establece que la Asociación tramitará un crédito con una Cooperativa de Ahorro y Crédito o a través del Banco de Fomento. Para la realización de los cálculos se establecen las siguientes condiciones, tal como se muestra en cuadro No. 31.

Cuadro 31. Condiciones del crédito

CONDICIONES DE CRÉDITO	
MONTO DEL CREDITO	41.781,57
PLAZO AÑOS	5
TIPO DE PAGO	SEMESTRAL
TASA ANUAL	12,00%
C=13,50%/2pagos al año=	6,00%
n=5años*2pagos al año=	10 pagos
CUOTA FIJA=(C) / ((1 - (1+i) ^{- n}) / i)	5.676,78

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Cuadro 32. Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
SEMESTRE	Saldo inicial	Pago interés	Pago capital	Cuota fija	Saldo final
1	41.781,57	2.506,89	3.169,88	5.676,78	38.611,69
2	38.611,69	2.316,70	3.360,08	5.676,78	35.251,61
3	35.251,61	2.115,10	3.561,68	5.676,78	31.689,93
4	31.689,93	1.901,40	3.775,38	5.676,78	27.914,55
5	27.914,55	1.674,87	4.001,90	5.676,78	23.912,65
6	23.912,65	1.434,76	4.242,02	5.676,78	19.670,63
7	19.670,63	1.180,24	4.496,54	5.676,78	15.174,09
8	15.174,09	910,45	4.766,33	5.676,78	10.407,76
9	10.407,76	624,47	5.052,31	5.676,78	5.355,45
10	5.355,45	321,33	5.355,45	5.676,78	0,00

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

5.7. RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS

Los costos y gastos tienen que ver con aquellos desembolsos a los que se deben incurrir para el desarrollo operacional de las áreas administrativa, operativa y de ventas. Para la elaboración del cuadro general de costos y gastos se han tomado en cuenta todos los rubros inmersos en cada área, es decir, los valores referentes a mano de obra, insumos y suministros del servicio, y gastos administrativos, financieros y de ventas, considerando un 5% para las proyecciones, como a continuación se detalla:

Cuadro 33. Resumen de costos y gastos.

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS							
RUBROS/TIEMPO	mensual	0	1	2	3	4	5
COSTOS PRODUCCION							
Costo litro leche / socios	10.887,00		130.644,00	137.176,20	144.035,01	151.236,76	158.798,60
Subtotal	10.887,00		130.644,00	137.176,20	144.035,01	151.236,76	158.798,60
COSTOS DEL SERVICIO							
Mano de obra	500,00		6.000,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00
Insumos del servicio	2.760,00		68.650,00	72.082,50	75.686,63	79.470,96	83.444,50
Suministros/servicio	320,00		3.240,00	3.402,00	3.572,10	3.750,71	3.938,24
Subtotal	3.580,00		77.890,00	81.784,50	85.558,73	89.521,66	93.682,74
Imprevistos 2%	71,60		1.557,80	1.635,69	1.711,17	1.790,43	1.873,65
Depreciaciones			11.750,00	11.750,00	11.750,00	11.750,00	11.750,00
TOTAL COSTOS/SERVICIO	3.651,60		91.197,80	95.170,19	99.019,90	103.062,09	107.306,40
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN							
Sueldos y salarios	340,00		4.080,00	4.284,00	4.498,20	4.723,11	4.959,27
Suministros de oficina	47,50		570,00	598,50	628,43	659,85	692,84
Otros (fax, teléfono, celular)	50,00		600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Subtotal	437,50		5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53	6.381,41
Imprevistos 2%	8,75		105,00	110,25	115,76	121,55	127,63
Depreciaciones			403,33	403,33	403,33	1.070,00	1.070,00
Amortizaciones			120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
TOTAL GASTOS ADM	446,25		5.878,33	6.146,08	6.427,22	7.389,08	7.699,04
GASTOS FINANCIEROS							
Intereses			4.823,60	4.016,49	3.109,63	2.090,68	945,79
Crédito			6.529,96	7.337,06	8.243,92	9.262,87	10.407,76
TOTAL GASTOS FINANCIEROS			11.353,55	11.353,55	11.353,55	11.353,55	11.353,55
GASTOS DE VENTAS							
Sueldos y salarios	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos publicidad y promoción	20,00		240,00	252,00	264,60	277,83	291,72
Subtotal	20,00		240,00	252,00	264,60	277,83	291,72
Imprevistos 2%	0,40		4,80	5,04	5,29	5,56	5,83
TOTAL GASTOS VENTAS	20,40		244,80	257,04	269,89	283,39	297,56
TOAL COSTOS Y GASTOS	15.005,25		239.318,49	250.103,07	261.105,58	273.324,88	285.455,14
MAS: 2% inversión fija	107,60						
CAPITAL DE TRABAJO	15.112,85						

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

En este cuadro se resumen los costos y gastos a los que incurrirá la organización en un tiempo determinado, a más de que se puede establecer el capital de trabajo al menos para un primer mes de trabajo, asumiendo el hecho de que se iniciarán las operaciones

para la implementación de los proyectos y poder llegar a cumplir los objetivos propuestos de desarrollo de la Asociación “Sucre hacia el futuro”.

5.8. INSUMOS Y MATERIALES

Tiene que ver con aquellos desembolsos de dinero a los que se incurre para el desarrollo normal de las operaciones del Centro de Acopio.

Cuadro 34. Mercadería e insumos

MERCADERIA E INSUMOS DEL CENTRO DE ACOPIO								
RUBROS/TIEMPO	cantidad	mensual	0	1	2	3	4	5
Mercadería / venta								
Insumos	50	300,00		15000,00	15750,00	16537,50	17364,38	18232,59
Fertilizantes	50	400,00		20000,00	21000,00	22050,00	23152,50	24310,13
Sales	40	250,00		10000,00	10500,00	11025,00	11576,25	12155,06
Vacunas y desparasitantes	50	180,00		9000,00	9450,00	9922,50	10418,63	10939,56
Subtotal mercadería		1.130,00		54.000,00	56.700,00	59.535,00	62.511,75	65.637,34
DESINFECTANTE (KIT)	12	100,00		1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
# pagos año		12		12	12	12	12	12
precio ajustado		1.200,00		14.400,00	15.120,00	15.876,00	16.669,80	17.503,29
Mandiles	5	30,00		150,00	157,50	165,38	173,64	182,33
# pagos año		1		1	1	1	1	1
precio ajustado		30,00		150,00	157,50	165,38	173,64	182,33
INSUMOS ASEO								
Jabón, papel higiénico		100,00		100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
# pagos año		4		1	1	1	1	1
precio ajustado		400,00		100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
TOTAL INSUMOS		2.760,00		68.650,00	72.082,50	75.686,63	79.470,96	83.444,50

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

En este cuadro se dan a conocer los rubros relacionados con fertilizantes, mercaderías e insumos para las operaciones de los beneficiarios inmersos en el proyecto y de esta manera cumplir con normas técnicas recomendadas para la asistencia veterinaria.

5.9. MANO DE OBRA

Considerado el segundo elemento del costo que se lo conoce también como trabajo directo. Dentro de este rubro se señala al personal que está dentro del servicio directo con el cliente, también se dan a conocer los rubros por mano de obra indirecta, compuesta por el personal administrativo, así:

Cuadro 35. Mano de obra

MANO DE OBRA DEL CENTRO DE ACOPIO								
RUBROS/TIEMPO	No.	mensual	0	1	2	3	4	5
OPERACIONAL								
Registro - Recepción								
Operaria	2	500,00		500,00	525,00	525,00	525,00	525,00
# pagos año		1		12	12	12	12	12
precio ajustado		500,00		6.000,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00
TOTAL M.O. SERVICIO		500,00		6.000,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00
ADMINISTRACIÓN								
Contador - finanzas	1	340,00		340,00	357,00	374,85	393,59	413,27
# pagos año		1		12	12	12	12	12
precio ajustado		340,00		4.080,00	4.284,00	4.498,20	4.723,11	4.959,27
TOTAL M.O.ADM.		340,00		4.080,00	4.284,00	4.498,20	4.723,11	4.959,27
TOTAL MANO DE OBRA		840,00		10.080,00	10.584,00	10.798,20	11.023,11	11.259,27

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

En este cuadro se nota que en el caso de los operarios son dos personas que estarán dentro del proceso de recepción del producto a más de la persona que llevará la contabilidad de la Asociación y para las proyecciones se considera un 5% para la realización de las proyecciones.

5.10. INGRESOS

De acuerdo a la información de base se estructura el cuadro de ingresos del centro de acopio tomando en consideración la venta de insumos y el rubro principal que es la leche. Con respecto a esta última parte se menciona que se tomó un promedio de leche acopiada entre lo máximo y lo mínimo y de esta manera tener un dato más real. Así mismo, se deben determinar los gastos incurridos por los productores, para cumplir con tal propósito se considera la información de las personas que son de la Asociación “Sucre hacia el futuro” tomando en cuenta un productor promedio en cuanto número de vacas (8 a 10) y nivel de producción.

Según los mismos productores el costo de producción es del 40% por cada litro de leche, esto quiere decir los gastos que hace por concepto de sales, melaza, balanceado y afrecho (20%) y en lo que respecta a pasto, hierba y otros (20%), es decir que un productor promedio que tiene entre ocho a diez vacas con una producción de 2800 litros al mes gastaría entre 400 a 500 dólares americanos, sin embargo esta última parte se corrobora con datos tomados en campo y determinar un costo de producción que se acerca más a la realidad, tomando en cuenta que la mayor parte de productores son considerados poco tecnificados y el rubro que invierten en transporte y mano de obra son relativamente altos y se los debe considerar, pero también se debe dar a conocer que en la actualidad el MAGAP entrega medicamentos, vitaminas, balanceados y asistencia técnica de forma gratuita.

Cuadro 36. Línea base de producción y acopio

LINEA BASE			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Litros día/vaca en producción**	15	0,42	6,3
Litros máximos (acopiado)*	1900	0,42	798
Litros mínimo (acopiado)*	1710	0,42	718,2
Litros/socio día	95	0,42	39,9
Litros/vaca adulta	3	0,42	1,26
*Entrega promedio por socio 100 litros/día			
**Dos ordeños			

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Cuadro 37. Línea base de ingresos del centro de acopio

INGRESOS ACTUALES				
CONCEPTO	CANTIDAD/DIA	PRECIO UNITARIO	INGRESO-MES	INGRESO-ANUAL
Litro/vaca en producción**	15	0,42	189	2268
Litros máximos (acopiado)*	1900	0,42	23940	287280
Litros mínimo (acopiado)*	1710	0,42	21546	258552
Litro/socio día	95	0,42	1197	14364
Litro/vaca adulta	3	0,42	37,8	453,6

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Cuadro 38. Ingreso por familia

INGRESO POR FAMILIA	
Ingreso diario	39,9
Ingreso mes	1197
Utilidad neta	624

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Cuadro 39. Costo de producción promedio

Rubros	Gasto mes (USD)
Sales	8
Melaza	10
Balanceado	30
Transporte	70
Pasto	50
Vitaminas	20
Medicamentos	25
Mano de obra*	360
Costo promedio	573
*12 dólares del jornal por tres personas y por tres horas que se dedican a la ganadería cada persona.	

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

De acuerdo con la información del cuadro No. 39 el costo de producción mensual estaría alrededor de USD 573. Este rubro tiene que ver con el gasto mensual en alimentación, medicamentos, mano de obra, transporte entre otros, y que representan el 49% de los ingresos mensuales por la venta de leche, llegando a determinar que el costo promedio por cada litro de leche bordea los 0,21 centavos.

Cuadro 40. Ingresos del centro de acopio

INGRESOS DEL PROYECTO						
RUBROS / TIEMPO	MES	1	2	3	4	5
Ingresos ventas						
Insumos*	56,50	2.700,00	2.835,00	2.976,75	3.125,59	3.281,87
Leche	22.743,00	272.916	300.208	330.228	363.251	363.251
Total ingresos por ventas	22.799,50	275.616,00	303.042,60	333.205,11	366.376,78	366.533,06
INGRESOS TOTALES	22.799,50	275.616,00	303.042,60	333.205,11	366.376,78	366.533,06

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Para la construcción de este cuadro que hace referencia a los ingresos se considera un precio base de USD 0,42 centavos por cada litro de leche de acuerdo a la tabla de precios establecida en el Registro Oficial No. 100 del 14 de octubre del 2013 (Anexo No. 8). Para las proyecciones se establece un crecimiento del 10% en niveles de producción a partir del segundo al cuarto año de operaciones, pero también se considera la venta de insumos por parte de Asociación “Sucre hacia el futuro”.

5.11. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados muestra si un proyecto tendrá ingresos suficientes para su ejecución y si los márgenes de utilidad serán en la cantidad requerida para pagar deudas, financiar expansiones futuras y dividendos a los socios.

Cuadro 41. Estado de pérdidas y ganancias del Centro de Acopio.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
CONCEPTO / AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas netas	275.616,00	303.042,60	333.205,11	366.376,78	366.533,06
Costo producción	130.644,00	137.176,20	144.035,01	151.236,76	158.798,60
Costo del servicio	91.197,80	95.170,19	99.019,90	103.062,09	107.306,40
UTILIDAD BRUTA EN VENTA	53.774,20	70.696,21	90.150,20	112.077,93	100.428,07
Gasto de administración	5.878,33	6.146,08	6.427,22	7.389,08	7.699,04
Gasto de venta	244,80	257,04	269,89	283,39	297,56
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	47.651,07	64.293,09	83.453,09	104.405,46	92.431,47
Gastos financieros	11.353,55	11.353,55	11.353,55	11.353,55	11.353,55
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos					
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES PARTICIPACIÓN	36.297,51	52.939,53	72.099,53	93.051,91	81.077,92
Participación de utilidades 15%	5.444,63	7.940,93	10.814,93	13.957,79	12.161,69
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES IMPUESTO A LA RENTA	30.852,89	44.998,60	61.284,60	79.094,12	68.916,23
Impuesto a la renta 25%	7.713,22	11.249,65	15.321,15	19.773,53	17.229,06
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	23.139,66	33.748,95	45.963,45	59.320,59	51.687,17

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

El estado de resultados se lo ha elaborado a partir de la determinación de ingresos y el costo de ventas. Este último determinado dentro de los estudios de costos en los cuadros previos para la realización de las proyecciones a cinco años.

5.12. PUNTO DE EQUILIBRIO

Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto.

El punto de equilibrio en este caso viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón, se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Para obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables totales}}{\text{Volumen total de Ventas}}}$$

Cuadro 42. Costos fijos y variables del centro de acopio

COSTOS FIJOS Y VARIABLES										
RUBROS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIAB	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
COSTOS DEL SERVICIO										
Mano de obra	6000,00		6300,00		6300,00		6300,00		6300,00	
Insumos del Servicio		199.294,00		209.258,70		219.721,64		230.707,72		242.243,10
Suministros/servicio		3240,00		3402,00		3572,10		3750,71		3938,24
Imprevistos 2%	1557,80		1635,69		1711,17		1790,43		1873,65	
Depreciaciones	11750,00		11750,00		11750,00		11750,00		11750,00	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN										
Remuneración	4080,00		4284,00		4498,20		4723,11		4959,27	
Suministros de oficina	570,00		598,50		628,43		659,85		692,84	
Otros (fax,teléfono,celular)	600,00		630,00		661,50		694,58		729,30	
Imprevistos 2%	105,00		110,25		115,76		121,55		127,63	
Depreciaciones	403,33		403,33		403,33		1070,00		1070,00	
Amortizaciones	120,00		120,00		120,00		120,00		120,00	
GASTOS FINANCIEROS										
Intereses	4823,60		4016,49		3109,63		2090,68		945,79	
GASTOS DE VENTAS										
Gastos publicidad y promoción	240,00		252,00		264,60		277,83		291,72	
Imprevistos 2%	4,80		5,04		5,29		5,56		5,83	
TOTAL	30254,53	202534,00	30105,31	212660,70	29567,92	223293,74	29603,59	234458,42	28866,04	246181,34

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Cuadro 43. Punto de equilibrio – ventas.

PUNTO DE EQUILIBRIO VENTAS					
CONCEPTO/AÑOS	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	30.254,53	30.105,31	29.567,92	29.603,59	28.866,04
COSTOS VARIABLES	202.534,00	212.660,70	223.293,74	234.458,42	246.181,34
VENTAS	275.616,00	303.042,60	333.205,11	366.376,78	366.533,06
PE= CF/1 - (CV / Ventas)	114.099,67	100.940,46	89.637,51	82.218,02	87.911,98

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

De acuerdo a los resultados del cuadro anterior se nota que al realizar una relación entre costos fijos y variables para determinar el punto de equilibrio en ventas se llega a un valor de alrededor de USD 114.099 en el primer año, lo que representaría al menos 271665 litros anuales a un precio de USD 0,42 por cada litro de leche. Para los siguientes años esta cantidad va bajando por algunos factores como la disminución de la deuda a más de las proyecciones de crecimiento en los niveles de productividad tanto en calidad como en cantidad.

5.13. BALANCE GENERAL

Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados.

La igualdad fundamental del balance:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Cuadro 44. Balance general del centro de acopio

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
RUBRO / TIEMPO	Pre operacional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo corriente						
Caja - Bancos	15.112,85	35.413,00	46.022,29	58.236,79	72.260,59	114.490,02
Total activo corriente	15.112,85	35.413,00	46.022,29	58.236,79	72.260,59	114.490,02
Activos Fijos						
Tanques enfriamiento*	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Construcciones*	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Equipo de mantenimiento*	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Equipo de computación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Muebles de oficina	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Equipo de Oficina	150,00					
Total activos fijos	66.200,00	66.200,00	66.200,00	66.200,00	66.200,00	66.200,00
(-) Depreciación Acumulada	0,00	12.153,33	24.306,67	36.460,00	49.280,00	62.100,00
Total activos fijos neto	66.200,00	54.046,67	41.893,33	29.740,00	16.920,00	4.100,00
Activo Diferido						
Estudios arquitectónicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estudio de factibilidad	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gastos de constitución y permisos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Promoción y publicidad	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Total Activo Diferido	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
(-) Amortización Acumulada	0,00	120,00	240,00	360,00	480,00	600,00
Total Activo Diferido neto	600,00	480,00	360,00	240,00	120,00	0,00
TOTAL ACTIVO	81.912,85	89.939,66	88.275,62	88.216,79	89.300,59	118.590,02
PASIVO						
Pasivo Largo Plazo	41.781,57	11.353,55	11.353,55	11.353,55	11.353,55	11.353,55
Total Pasivo	41.781,57	11.353,55	11.353,55	11.353,55	11.353,55	11.353,55
PATRIMONIO						
Capital Social	41.781,57	55.446,45	43.173,11	30.899,78	18.626,45	55.549,30
Utilidad Ejercicio	0,00	23.139,66	33.748,95	45.963,45	59.320,59	51.687,17
Total Patrimonio	41.781,57	78.586,11	76.922,07	76.863,23	77.947,04	107.236,47
Total Pasivo + Patrimonio	83.563,14	89.939,66	88.275,62	88.216,79	89.300,59	118.590,02

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

5.14. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

La evaluación de proyectos es una herramienta para la toma de decisiones, los componentes que tiene esta evaluación son: costo de capital, flujo de efectivo proyectado, tasa interna de retorno, valor actual neto, razón beneficio costo, entre los

principales y que permiten dar una medida, más o menos ajustada, de la rentabilidad que se puede obtener con el proyecto de inversión, antes de ponerlo en marcha.

La evaluación para analizar proyectos de inversión se basa normalmente en el análisis de los ingresos y gastos relacionados con el proyecto, teniendo en cuenta cuándo son efectivamente recibidos y entregados, es decir, en los flujos de caja que se obtienen en dicho proyecto con el fin de determinar si son suficientes para soportar el servicio de la deuda anual (principal + intereses) y de retribuir adecuadamente el capital aportado por los socios. El primer paso es determinar el costo de capital, esta se da al momento que una persona o un banco (a través de crédito) ubican el financiamiento de alguna inversión que representa un capital propio. Para evaluar este costo promedio ponderado del capital o TMAR se toma en cuenta el índice inflacionario o la tasa activa de interés de los bancos y el riesgo que la persona haya tomado por colocar el capital en dicha inversión, y; se interrelacionan los dos para dar como resultado una TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento)

Cuadro 45. Cálculo de la tasa de descuento (TMAR)

DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO				
	Requerimiento de capital	% TMAR	% Aportación	Tasa ponderada
Cofinanciado	167.126,28	12,20%	80,00%	9,76%
Préstamo	41.781,57	12,00%	20,00%	2,40%
TOTAL	208.907,85		100,00%	12,16%

CÁLCULO DE LA TMAR					
TMAR	i Premio al Riesgo	f Tasa Activa de Interés	Suma TMAR	Producto TMAR	TOTAL TMAR
Cofinanciado	10,00%	2,00%	12,00%	0,20%	12,20%
Préstamo	0,00%	12,00%	12,00%	0,00%	12,00%

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

5.15. FLUJO DE CAJA

Con la finalidad de estructurar el flujo de caja se detallarán las proyecciones en cuanto ingresos se refiere, ya que la idea es ir desarrollando el programa de capacitación y el proyecto de desarrollo tecnológico de una forma intercalada, es decir, talleres o módulos administrativos con talleres o módulos técnicos y lo mismo con la entrega de equipos y

las vaconas. El cuadro siguiente muestra el efectivo de la asociación una vez identificados los ingresos y gastos a los que se podrá incurrir una vez que se vayan implementado los proyectos de forma conjunta. Se debe tomar en cuenta que la asociación ya está trabajando actualmente y tiene de alguna manera aseguradas las ventas, además que la inversión en los proyectos es cofinanciado con dinero no reembolsable.

Cuadro 46. Flujo de caja

FLUJO DE FONDOS ECONOMICO FINANCIERO						
CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
1. Ventas		275.616,00	303.042,60	333.205,11	366.376,78	366.533,06
2. Valor residual A/F						34.750,00
3. Recuperación C.T.						15.112,85
TOTAL BENEFICIOS		275.616,00	303.042,60	333.205,11	366.376,78	416.395,91
B. FLUJO DE COSTOS						
1. Inversión Fija	193.795,00					
2. Inversión capital de trabajo	15.112,85					
3. Costo del servicio (excepto depreciaciones)		210.091,80	220.596,39	231.304,91	242.548,85	254.355,00
4. Gasto de administración y venta (excepto depreciaciones)		5.599,80	5.879,79	6.173,78	6.482,47	6.806,59
TOTAL COSTOS	208.907,85	215.691,60	226.476,18	237.478,69	249.031,32	261.161,59
FLUJO ECONOMICO (A-B)	-208.907,85	59.924,40	76.566,42	95.726,42	117.345,46	155.234,32
MENOS						
1. Servicio de la deuda						
Intereses		4.823,60	4.016,49	3.109,63	2.090,68	945,79
Pago de Capital		6.529,96	7.337,06	8.243,92	9.262,87	10.407,76
2. Participaciones 15%		-5.444,63	-7.940,93	-10.814,93	-13.957,79	-12.161,69
3. Imp. a la renta 25%		-7.713,22	-11.249,65	-15.321,15	-19.773,53	-17.229,06
FLUJO FINANCIERO	-208.907,85	35.413,00	46.022,29	58.236,79	72.260,59	114.490,02

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

5.16. INDICADORES FINANCIEROS

De acuerdo con los datos obtenidos en el flujo de caja se procede al cálculo de indicadores económicos y financieros con la finalidad de determinar la viabilidad de la implementación de las estrategias de desarrollo asociativo. A continuación se realiza el

cálculo del VAN y TIR mismos que dependerán del resultado para la consecución o no de los proyectos estratégicos, bajo los siguientes conceptos:

TÉCNICA	ACEPTACIÓN	RECHAZO
VPN	Mayor o igual a cero	Menor a cero
TIR	Mayor o igual a TMAR	Menor a TEMAR

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

5.16.1. Valor actual neto

El cálculo se lo realiza utilizando la fórmula de valor presente para cada uno de los valores que se obtienen de año a año relacionándolo con el valor de la inversión total con la proyección a cinco años descontado con la denominada Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento (TMAR) en un valor del 12% que es la utilizada por el Banco del Estado para proyectos sociales, pero en este caso se realiza un cálculo específico de la TR a efectos del cálculo del proyecto.

$$VA = \frac{FE}{(1+i)^n}$$

La metodología del Valor Actual Neto (VAN) genera el concepto de aceptación o rechazo del proyecto en función de los siguientes criterios:

VAN mayor a cero = viable

VAN menor a cero = no viable

VAN igual a cero = indiferente

Cuadro 47. Cálculo del valor actual neto

Periodos	Flujo de fondos financiero	Flujo de fondos descontado
0	-208.907,85	-208907,85
1	35.413,00	31573,64
2	46.022,29	36584,08
3	58.236,79	41274,65
4	72.260,59	45661,43
5	114.490,02	64502,66
	VAN	10688,62
	Tasa de descuento	12,16%

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

Una vez que se plantea el valor del dinero en el tiempo se nota que el valor del VAN es viable en cuanto la implementación del proyecto, es decir, que si se obtiene un valor positivo se viabiliza la posibilidad de invertir en el proyecto, considerando el hecho de que la asociación se encuentra en operaciones y eso es positivo, pues con el proyecto lo que se plantea es potencializar los niveles de productividad.

5.16.2. Tasa interna de retorno

De acuerdo a los cálculos establecidos la tasa interna de retorno (TIR) es del 13,86% lo que prácticamente demuestra la viabilidad del proyecto.

Cuadro 48. Calculo de la tasa interna de retorno

Periodos	Flujo de fondos financiero	Flujo de fondos descontado	Flujo de fondos descontado	Interpolacion
		13,85%	13,88%	13,86%
0	-208.907,85	-208907,85	-208907,85	-208907,85
1	35.413,00	31104,96	31096,77	31103,52
2	46.022,29	35506,03	35487,33	35502,73
3	58.236,79	39463,75	39432,56	39458,24
4	72.260,59	43009,99	42964,69	43002,00
5	114.490,02	59855,28	59776,48	59841,37
		32,16	-150,02	0,00

TIR =	13,86%
--------------	---------------

Fuente: Investigación directa.

Elaborador por: Fabián Ramírez

El resultado de la TIR es mayor a la TMAR lo que permite tomar decisiones respecto de invertir en proyectos de desarrollo para que la organización en estudio mejore sus niveles de productividad y se vaya fortaleciendo el posicionamiento del territorio como lechero y ganadero de buena calidad.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El desarrollo del sector lácteo ha tenido un crecimiento sostenido a largo de los últimos años, pues su nivel de producción ha mejorado constantemente debido al desarrollo tecnológico y apoyo gubernamental para la consecución de proyectos en miras a fomentar la calidad y productividad del sector y de manera especial en la provincia de Tungurahua que concentra a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados una política de desarrollo implementando la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua, donde los pequeños agricultores se han visto beneficiados de asistencia técnica directa, dando como resultado que se generen potencialidades productivas territoriales como es el caso del sector lácteo llegándose a producir hasta 485000 litros/día (INEC 2011) en donde Píllaro es considerado el primer cantón en cuanto a niveles de producción.
- A nivel cantonal el crecimiento del sector lechero ha ido creciendo de a poco y no a niveles altos, pues según el Censo Agropecuario del año 2000 la producción diaria de leche era de 7233 litros, sin considerar mejoramiento genético y mejores prácticas agrícolas como hoy en día, razón por la cual, se ha incrementado a 10000 litros por día de acuerdo a los mismos productores, es decir a razón de un 38% en los últimos cinco años, situación contradictoria en la Parroquia Sucre, ya que hace cinco años la producción diaria era de un promedio de 500 litros y a la actualidad es de 2000 litros, sin embargo, los niveles siguen siendo bajos en razón de que la producción promedio diaria es de 8 a 12 litros en dos ordeños.
- Los procesos de fortalecimiento organizacional dependen del nivel de empoderamiento y corresponsabilidad de las personas frente al negocio asociativo; pues, si bien es cierto, se trata de un negocio con una visión de solidaridad, pero cada persona también busca el bienestar para su familia, llegando al hecho de que en muchos de los casos los procesos asociativos se

caen por no generar recursos o utilidades en el corto plazo, yéndose contra la convicción de empresa en donde los resultados se empiezan a ver en el mediano y largo plazo y más aún si es un grupo de personas quienes forman parte de la operación del emprendimiento.

- Los identificación de los factores clave a través del análisis FODA de la asociación permiten determinar su experiencia en el negocio, lo que ha permitido mejorar sus niveles de liquidez, sin embargo, los factores negativos tanto internos como externos se encuentran en un rango del 45% frente a los factores positivos, pero lo importante es hasta qué grado o nivel la organización está preparada para aprovechar las oportunidades o enfrentar el efecto de las amenazas. Desde este punto de vista, la Asociación “Sucre hacia el futuro” actualmente se encuentra en un nivel medio de acuerdo a la evaluación a nivel interno y externo (EFI=2,29 y EFE=2,73) lo que representa que son débiles a nivel interno y aun no se están capitalizando suficientemente las oportunidades existentes.
- El desarrollo asociativo de “Sucre hacia el futuro” trae consigo un modelo de gestión en donde las personas encargadas de la directiva toman decisiones pero en muchos de los casos sin mayor conocimiento, a pesar que se ha mejorado el proceso organizacional según el 63% de socios encuestados, pero aún persiste una incertidumbre por falta de información como una línea base y manejo financiero, por poner un ejemplo, a parte que tampoco se conoce la misión y visión del negocio.
- Si bien es cierto los niveles de inversión son altos por parte de los beneficiarios dentro del presente proyecto, es significativa considerando los beneficios en el mediano plazo, por lo que se puede observar que la viabilidad desde el punto de vista económico es positiva y de mucho impacto para los beneficiarios, ya que podrían mejorar los niveles de productividad a partir de un crecimiento anual del 10 al 20% debido a la asistencia técnica in situ y mejoramiento de las capacidades de gestión y negociación aprendidas.
- El desarrollo endógeno en el sector en estudio se ha mejorado una vez que se fomentaron las potencialidades productivas del territorio a través de programas

de apoyo al pequeño productor lechero, inmerso en procesos asociativos. Entidades como el Gobierno Provincial es considerado en la zona como una entidad que apoya fuertemente es este proceso, así piensa al menos el 89% de socios de la asociación, sin embargo, el MAGAP ha iniciado procesos integrales que de una u otra forma pueden mejorar los niveles productivos, ya que en la actualidad se encuentra en operaciones la Unidad de Asistencia Local Agropecuaria.

- La organización como tal se ha fortalecido una vez que se ha trabajado en procesos administrativos y operativos más rígidos dentro de la asociación, sin embargo, la falta de cumplimiento de normas aún prevalecen, en algunos casos por descuido de la misma gente y en otros casos por falta de capacitación y equipamiento básico para el ordeño y transporte de leche, pues de acuerdo al 68% de los miembros de la asociación la falencia en procesos de capacitación especializada es uno de los factores que no han permitido el desarrollo de la asociación.
- La investigación permite trabajar en la identificación de necesidades de la Asociación “Sucre hacia el futuro” tal es el caso de procesos de capacitación integral, así como de mejorar los niveles tecnológicos y genéticos que apunten hacia el mejoramiento de los niveles productivos de la zona. Si bien es cierto el número de socios sigue siendo pequeño para el número total de productores de la leche de la zona, sin embargo, en la actualidad ya se nota la necesidad de fortalecer la organización con un mayor número de productores, ya que esta situación permitirá fortalecer las capacidades de negociación y acceso a mayores beneficios para la implementación de proyectos, situación que ya es considerada por los directivos de la asociación en estudio y según las encuestas que demuestran que al menos el 79% de socios piensan que se deberían ingresar más socios para fortalecer las capacidades organizativas y financieras.
- La Asociación “Sucre hacia el futuro” está clara con su situación actual y cuáles son sus factores claves para trabajar con una visión de futuro, inmersa en una estructura organizacional apegada a criterios empresariales. Desde este punto de vista se concluye señalando que se ha generado una propuesta de modelo de gestión y cuáles son los proyectos que mejorarían los niveles de productividad

dentro de la organización, en función de las necesidades identificadas de forma participativa, no solamente para el beneficio exclusivo de la Asociación, sino que se extiende hacia la comunidad con los pequeños y medianos ganaderos y productores de leche.

6.2. RECOMENDACIONES.

- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en especial el provincial debe trabajar en la estructuración de políticas para la consecución de un desarrollo local integral del sector agropecuario y alcanzar mejores niveles de productividad, especialmente de aquellos donde ha predominado el minifundio con pocas expectativas de desarrollo económico.
- La concepción del negocio lechero hacia la industrialización es de mucha expectativa por parte de la empresa privada a nivel general, por lo que se nota la falencia en cuanto a políticas de Estado para generar desarrollo del pequeño productor y hacer de esta actividad un verdadero negocio y no una situación de sobrevivencia. Desde este punto de vista se debería fortalecer la agroindustria, sin embargo, por el alto nivel de inversión es dificultoso llegar hacia estos procesos, por lo que dentro de zonas rurales se recomienda al menos iniciar con proyectos de fomento productivo en el mejoramiento de procesos organizativos para acceder a fuentes de financiamiento y generar valor agregado a la producción primaria.
- La canalización de recursos económicos a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados debe ser lo más efectivo posible, considerando una línea de base real y evaluar en el mediano plazo los verdaderos avances alcanzados a través de la implementación de proyectos de desarrollo local, para lo cual se tendrá que enmarcar el accionar en función de las competencias que cada entidad tiene de acuerdo al COOTAD y de esta forma efectivizar el fomento productivo del pequeño agricultor.
- En el Cantón Patate los niveles de productividad siguen siendo bajos, ya que actualmente el promedio es de 10 litros diarios de leche en dos ordeños, motivo

por el cual se nota las falencias en procesos de producción, sanidad, genética, etc. que aún no han sido concebidos de forma efectiva por el pequeño agricultor, por lo que se recomienda trabajar en procesos integrales de capacitación a mediano plazo.

- Dentro del territorio en estudio se plantean proyectos de corto plazo por parte de las entidades públicas encargadas del desarrollo local, los mismos que muchas de las veces quedan inconclusos y sin resultados concretos en cuanto a avances se refiere, por lo que se recomienda trabajar de forma articulada con otras entidades u ONG para plantear proyectos de largo plazo y de esta forma alcanzar un desarrollo comunitario y asociativo más efectivo, siempre y cuando exista la corresponsabilidad de los beneficiarios.
- Se recomienda trabajar en el fortalecimiento organizacional, estableciendo normas para la consecución de actividades relacionadas, sobre todo al momento de generar una corresponsabilidad mutua en proyectos de desarrollo comunitario, se deberá trabajar en compromisos económicos y en especie como mano de obra por ejemplo.
- El desarrollo y fomento productivo se debe ampliar de forma integral hacia la comunidad, si bien es cierto en la Parroquia Sucre se cuenta con una Unidad de Asistencia Agropecuaria que atiende básicamente al proceso asociativo, se recomienda trabajar con la Asociación “Sucre hacia el futuro” para que siga integrando más socios e ir fortaleciendo la organización, de tal manera que se pueda zonificar el apoyo y asistencia técnica.
- Se recomienda considerar la inserción de nuevos socios a la Asociación “Sucre hacia el futuro”, rompiendo paradigmas internos de que una nueva persona no ha trabajado por el proceso organizativo. Desde este punto de vista, el planteamiento es fortalecer la organización con más número de socios para acceder a mayores beneficios y dinamizar la gestión institucional, reconociendo logros administrativos, operativos y de calidad para motivar la visión socio empresarial de todos y cada una de las personas para que inviertan en sus negocios ganaderos y propiciar principios de calidad del producto.

- Se debe trabajar de forma articulada con las demás entidades como el Gobierno Provincial, GAD Municipal, ONG, entre otras, que trabajan en el territorio para atender de forma conjunta las demandas de la población pero de forma participativa, primeramente para conocer entre todos la situación actual del sector lechero, promoviendo el levantamiento de una línea base y partir hacia proyectos integrales que enfoquen un proceso de desarrollo organizacional a través de un modelo de gestión efectivo que promueva el trabajo de forma ordenada y en equipo con visión estratégica, para de allí iniciar con proyectos de capacitación, desarrollo tecnológico y mejoramiento genético, que permitan en el mediano y largo plazo identificar resultados reales.
- Los procesos de identificación de factores claves a nivel interno y externo de la Asociación “Sucre hacia el futuro” permiten clarificar cuales podrían ser las estrategias a seguir en el corto, mediano y largo plazo para alcanzar mejores niveles de competitividad en el mercado, es así, como a partir de matrices planteadas en la presente investigación se pudieron diseñar estrategias que permitirán no solamente a la organización como tal solicitar financiamiento para desarrollar sus estrategias, sino también al GAD Parroquial de Sucre, por lo que se recomienda en especial a este último articular acciones con el Municipio y Gobierno Provincial para la consecución de este tipo de proyectos que fomentan el desarrollo de la comunidad.
- Se recomienda que a nivel de la Asociación “Sucre hacia el futuro” se conforme una comisión de gestión de proyectos e iniciar procesos de socialización con la entidades de desarrollo local haciendo conocer sus estrategias para los próximos años, mismos que se sustentarán en estudios previos como la presente investigación y que se enfocan en temas de capacitación integral en el ámbito técnico y empresarial, comercialización, posicionamiento del territorio como lechero y ganadero, desarrollo tecnológico, entre otros, que en el mediano y largo plazo permitirán trabajar de forma organizada y técnicamente para acceder a más y mejores mercados.

ANEXOS

Anexo 1. Requisitos y modelos de estatutos de la SEPS para la legalización de una Asociación.

Requisitos

Título II

DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Capítulo I

NORMAS COMUNES A LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Sección I

CONSTITUCIÓN

Art. 2. Asamblea Constitutiva.

Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un Directorio provisional integrado por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, que se encargarán de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia.

Art. 3. Acta Constitutiva.

El acta de la asamblea constitutiva a que se refiere el artículo anterior, contendrá lo siguiente:

1. Lugar y fecha de constitución;
2. Expresión libre y voluntaria de constituir la organización;
3. Denominación, domicilio y duración;
4. Objeto social;
5. Monto del fondo o capital social inicial;
6. Nombres, apellidos, nacionalidad, número de cédula de identidad de los fundadores;
7. Nómina de la Directiva provisional; y,
8. Firma de los integrantes fundadores o sus apoderados.

Art. 4. Reserva de denominación.

Las asociaciones EPS y cooperativas en formación, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en coordinación con la Superintendencia de Compañías, el uso de una denominación por el plazo de noventa días dentro de los cuales presentarán la documentación para el otorgamiento de la personalidad jurídica.

En el caso de las cooperativas de transporte, la reserva se mantendrá vigente por un año...

Art. 6. Requisitos asociaciones EPS.

Las asociaciones EPS, por su parte presentarán los siguientes documentos:

1. Solicitud de constitución;
2. Reserva de denominación;
3. Acta constitutiva, suscrita por un mínimo de diez asociados fundadores;
4. Lista de fundadores, incluyendo, nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma;

5. Estatuto social, en dos ejemplares; y,
6. Certificado de depósito del aporte del capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, efectuado, preferentemente, en una cooperativa de ahorro y crédito.

MODELO DE ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN

TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Asociación.....actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su estatuto social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN: El domicilio principal de la Asociación será el Cantón, Provincia; pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por tanto, la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la entidad.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La Asociación tendrá como objeto principal..... Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades.

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles; 2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y,
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo;

TÍTULO SEGUNDO DE LOS ASOCIADOS

Art. 4.- ASOCIADOS: Son miembros de la Asociación, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

Art. 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;

5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

Art. 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO: La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión o fallecimiento.

Art. 7.- RETIRO VOLUNTARIO: El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos 30 días desde su presentación.

Art. 8.- EXCLUSIÓN: La exclusión del asociado será resuelta por la Junta Directiva de conformidad con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La exclusión será susceptible de apelación ante la Junta General en última y definitiva instancia.

TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Art. 9.- ESTRUCTURA INTERNA: El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Junta General;
2. Junta Directiva;
3. Junta de Vigilancia; y;
4. Administrador.

DE LA JUNTA GENERAL

Art. 10.- La Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

Art. 11.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva;
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la asociación;
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador;
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva;
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados;

Art. 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE JUNTAS GENERALES: Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, quórum y normas de procedimiento parlamentario, constarán en el Reglamento Interno de la Asociación. En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora de la Junta y el orden del día.

DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Art. 13.- La Junta Directiva estará integrada por el Presidente, el Secretario y 3 Vocales elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación. Los miembros de la Junta Directiva durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando

concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

Art. 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA: Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;
4. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;
6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores;
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

DE LA JUNTA DE VIGILANCIA.

Art. 15.- La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por 3 vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno. Los miembros de la Junta Vigilancia durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

Art. 16.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA: Son atribuciones y deberes de la Junta de Vigilancia:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador;
4. Presentar su Informe anual de labores a la Junta General.

DEL PRESIDENTE.

Art. 17.-ATRIBUCIONES: El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General. Durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva; y, además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes;

1. Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva;
2. Firmar, conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación;
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

DEL SECRETARIO.

Art. 18.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
2. Firmar, conjuntamente con el Presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente;
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;

5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida;
7. Notificar las resoluciones;
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

DEL ADMINISTRADOR.

Art. 19.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Administrador será elegido por la Junta General, por un período de 2 años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Representar legalmente a la Asociación;
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva;
3. Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados;
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General;

TÍTULO CUARTORÉGIMEN ECONÓMICO.

Art. 20.- CAPITAL SOCIAL: El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector economía popular y solidaria.

Art.21.- CONTABILIDAD Y BALANCES: La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días década año por la Junta General.

TÍTULO QUINTODE LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art. 22.- TRANSFORMACIÓN: La Asociación podrá transformarse en cooperativa por decisión de las dos terceras partes de los asociados tomada en Junta General convocada para ese efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; o, por disposición de esta Superintendencia, cuando haya superado los niveles de activos, ventas y número de asociados para mantener la condición de Asociación.

Art. 23.- FUSIÓN: La Asociación podrá fusionarse con otra u otras de actividad similar, por decisión tomada por las dos terceras partes de los asociados en la Junta General convocada especialmente para este efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Art 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN: La Asociación se disolverá y liquidará por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los asociados, en Junta General convocada especialmente para el efecto; y, por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento. **DISPOSICIONES GENERALES**

PRIMERA.- Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones dela Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. **SEGUNDA.** - Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

TERCERA.- Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia, caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la asociación. **DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA.-** Dentro de los 30 días siguientes a la aprobación del presente estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se procederá a la elección y reporte de los directivos y administrador designados, para su registro. **CERTIFICACIÓN.-** En mi calidad de Secretario de la Asociación de CERTIFICO que el presente Estatuto, adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, fue aprobado en Asamblea General, efectuada el,.....conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, ena.....del año

SECRETARIO

Anexo 2. Decreto de fijación de precios de productos agroalimentarios

Nº1438

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que el numeral 1 del artículo 3 de la Constitución de la República establece que es deber primordial del Estado garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes;

Que el numeral 2 del artículo 66 de la mencionada norma, señala que se reconoce y garantiza a las personas, el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, entre otros;

Que el numeral 1 del artículo 334 de la Carta Magna dispone que el Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios y desigualdades en el acceso a ellos;

Que el artículo 335 de la Constitución determina que El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios; el Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal;

Que el numeral 5 del artículo 4 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor estipula que es un derecho de los consumidores recibir un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

Que el artículo 51 del mismo cuerpo legal, prohíbe la especulación, así como cualquier otra práctica desleal que tienda o sea causa del alza indiscriminada de precios de bienes y/o servicios;

Que el artículo 32 de la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado prescribe que le corresponde a la Función Ejecutiva de modo excepcional y temporal, mediante Decreto Ejecutivo, la definición de políticas de precios necesarias para el beneficio del consumo popular, así como para la protección de la producción nacional y la sostenibilidad de la misma. En el sector agroalimentario se podrá establecer mecanismos para la determinación de precios referenciales;

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Que es necesario establecer una política de precios para el sector agroalimentario con el fin de garantizar a la población un acceso justo a los alimentos indispensables para poder tener una vida sana, tanto física como mentalmente;

En ejercicio de las atribuciones conferidas en el numeral 5 del artículo 147 de la Constitución de la República y en el artículo 11 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva,

DECRETA:

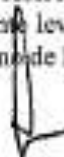
**EXPEDIR UNA POLÍTICA DE PRECIOS PARA EL CONTROL DE LA
ESPECULACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS**

Artículo 1.- **Ámbito de Aplicación.-** La presente política de precios será de aplicación en todo el territorio nacional, para todos aquellos productos de origen animal y vegetal que constan en el listado anexo al presente Decreto.

Artículo 2.- **Política de precios referenciales.-** La política de precios para los productos sujetos a las disposiciones del presente Decreto, consiste en establecer precios referenciales para cada uno de ellos, a fin de que sirvan de base para el control de la especulación por parte de las autoridades competentes.

Artículo 3.- **Cálculo del precio referencial.-** Para el cálculo del precio referencial, se aplicará la siguiente metodología:

- a) Se procederá con el levantamiento de información histórica de precios a nivel de mayorista, en cada uno de los mercados de dicha categoría a nivel nacional; correspondiente a los tres (3) meses inmediatos anteriores, contados a partir de la entrada en vigencia del presente Decreto, a fin de contar con mínimo treinta (30) datos para el cálculo del precio referencial.
- b) El precio referencial resultará de la aplicación de la mediana de los precios históricos previamente levantados, de cada uno de los productos sujetos a la presente normativa, en cada uno de los mercados mayoristas a nivel nacional.



RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

- c) Los precios referenciales de cada uno de los productos sujetos a la presente disposición, serán publicados dentro de los primeros cinco (5) días de cada mes, en la página web del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, y Ministerio de Industrias y Productividad, según sus competencias, a fin de que tengan acceso a los mismos, tanto para las autoridades de control como para la ciudadanía en general.
- d) A partir de la primera publicación, y a efecto de proceder con las futuras publicaciones mensuales, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, y el Ministerio de Industrias y Productividad, en el ámbito de sus competencias, actualizarán los precios referenciales aplicando una mediana móvil de precios históricos; es decir, para el cálculo de la mediana se incorporarán los datos levantados desde la última publicación realizada y se eliminará la misma cantidad de datos más antiguos.

Artículo 4.- Entidades Responsables.- El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca y el Ministerio de Industrias y Productividad, dentro del ámbito de sus competencias, serán los responsables de levantar la información necesaria y proceder con la aplicación de la metodología prevista en el artículo anterior, a fin de fijar los precios referenciales de los productos establecidos en el artículo 1 del presente Decreto Ejecutivo.

Artículo 5.- Control de Precios.- Teniendo como base los precios referenciales publicados, obtenidos en base a la metodología descrita en el presente Decreto, les corresponde a las Intendencias Generales, Comisarias de Policía y, demás entes públicos competentes, realizar controles periódicos de precios de los productos sujetos a ésta normativa, así como de la imposición de las sanciones a las que hubiere lugar, en aplicación de la ley vigente.

Para el control de precios, las autoridades competentes tendrán en cuenta el precio referencial del producto sujeto a control en el mercado mayorista donde se comercializa.

Artículo 6.- Administradores de Mercados Mayoristas.- Corresponde a los administradores de los mercados a nivel de mayoristas o terminales de transferencia de víveres, anunciar en espacios visibles en los establecimientos que administran, los precios referenciales de cada uno de los productos sujetos a la presente disposición, tan pronto como esté disponible la información en las páginas web del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, y del Ministerio de Industrias y Productividad, a fin de que los compradores tengan libre acceso a los mismos.

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- A partir de la entrada en vigencia del presente Decreto Ejecutivo, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, y el Ministerio de Industrias y Productividad, en el ámbito de sus competencias, procederán con el cálculo y posterior publicación de los precios referenciales de aquellos productos que a la fecha cuenten con información histórica de precios a nivel de mayorista, que aporten como mínimo treinta (30) datos que sirvan de base para el cálculo del precio.

Segunda.- Dentro del plazo máximo de noventa (90) días, desde la entrada en vigencia de la presente normativa, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, y el Ministerio de Industrias y Productividad, en el ámbito de sus competencias, deberán levantar información de precios a nivel de mayorista del resto de productos constantes en el listado adjunto, que a la fecha no cuenten con información histórica de precios.

DISPOSICION FINAL.- Encárguese de su cumplimiento al Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad; Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; Ministerio de Industrias y Productividad; Ministerio del Interior; Gobernaciones; Intendencias Generales; Comisarias Nacionales de Policía; y, demás entes públicos competentes para el control de precios.

El presente Decreto entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito a 22 de Febrero de 2013



Rafael Correa Delgado
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA



Santiago León Abad
MINISTRO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN,
EMPLEO Y COMPETITIVIDAD

N1438

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

LISTADO DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

ARROZ FLOR
AVENA
CARNE DE RES CON HUESO
CARNE DE RES MOLIDA
CARNE DE RES SIN HUESO
CARNE DE CERDO CON HUESO
CHULETA DE CERDO
COSTILLA DE CERDO
PRESAS DE POLLO
POLLO ENTERO
LECHE
HUEVOS DE GALLINA
LIMON
MANDARINA
MARACUYA
NARANJA
NARANJILLA
GUINEO
MELON
PAPAYA
PIÑA
PLATANO MADURO
PLATANO VERDE
SANDIA
AGUACATE
MORA
UVA
MANZANA
TOMATE DE ARBOL
BROCOLI
COL
LECHUGA
AJO
CEBOLLA BLANCA
CEBOLLA PAITEÑA
PIMIENTO
TOMATE RINON

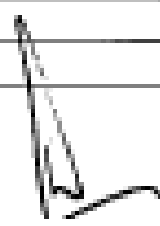


N 1438

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

ARVEJA TIERNA
CHOCLOS
FREJOL TIERNO
HABAS TIERNAS
FREJOL SECO
LENTEJA
PAPA SUPERCHOLA
MELLOCO
YUCA



Anexo 3. Modelo de encuesta al socio de "Sucre hacia el futuro"

MODELO DE ENCUESTA A MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN "SUCRE HACIA EL FUTURO"

OBJETIVO: Conocer sus características y expectativas socio empresariales de la Asociación "Sucre hacia el futuro".

1. Cuál es el nivel de producción en cuanto número de litros/día de leche producido por vaca en su finca

- De 1 a 5 litros/vaca en producción
- De 6 a 10 litros/vaca en producción
- De 11 a 15 litros/vaca en producción
- De 16 a 25 litros/vaca en producción
- Más de 25 litros/vaca en producción

2. Cuantos litros de leche/día entrega usted al Centro de Acopio

- De 10 a 20
- De 21 a 50
- De 51 a 100
- De 101 a 150
- De 151 a 200
- Más de 200

3. Usted se provee de productos y demás insumos en:

- Almacenes de Patate
- AGSO
- Asociación "Sucre hacia el futuro"
- Vendedores locales-privados

4. Según usted, cuál de las siguientes empresas compradoras de leche al centro de acopio ha demostrado ser mejor cliente

- AGSO
- Ranchito
- Paraíso
- Nestle

5. De las siguientes instituciones, cual ha sabido ofrecer un proceso efectivo de asistencia técnica

- MAGAP
- GAD Municipal Patate
- Gobierno provincial
- Fundación Pastaza

6. Piensa usted que su economía familiar se mejoró una vez que entro a ser parte de la Asociación "Sucre hacia el futuro"

- Si
- No

7. Desde el aspecto organizacional, cuál de los siguientes factores cree que son los más importantes para que la Asociación se desarrolle con éxito. (Escoja tres)

- a. Liderazgo del Presidente y su Directiva.
- b. Personas comprometidas para trabajar asociativamente
- c. Trabajar bajo objetivos comunes
- d. Cumplimiento de compromisos por parte de los socios
- e. Comunicación interna
- f. Capacitación
- g. Cohesión de grupo (unión)
- h. Otro.....Cual.....

8. De los siguientes factores, cuáles cree que son los más importantes para que la Asociación NO se desarrolle con éxito. (Escoja tres)

- a. Falta de calidad del producto
- b. Insumos muy caros
- c. Los socios no trabajan asociativamente
- d. Dependencia de un solo comprador
- e. Existencia de intereses particulares a nivel interno de la organización
- f. Capacitación
- g. Otros....cual.....

9. Cree que ingresando más miembros a la Asociación “Sucre hacia el futuro” se mejoraría la capacidad organizativa y financiera

- Si
- No

10. De las siguientes, cuáles cree que son las principales necesidades de la Asociación “Sucre hacia el Futuro” (escoja 2)

- a. Capacitación
- b. Créditos blandos y tasas de interés bajas
- c. Equipamiento básico de análisis de leche (minilaboratorio)
- d. Equipamiento básico para transporte de leche (bidón)
- e. Mejoramiento genético
- f. Fortalecimiento organizacional.
- g. Transporte propio (tanquero)

11. Cree que se ha fortalecido y mejorado la organizacional con el Consejo de Administración.

- Si
- No

12. Conoce la visión y sabe cuál es el futuro después de al menos cinco años de la Asociación “Sucre hacia el futuro”.

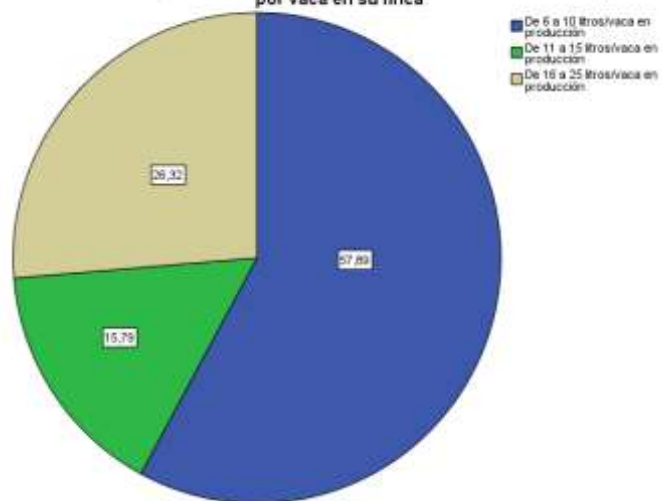
- Si
- No

13. En cuanto procesos de capacitación, cuáles cree que son los principales temas a desarrollar (escoja 2)

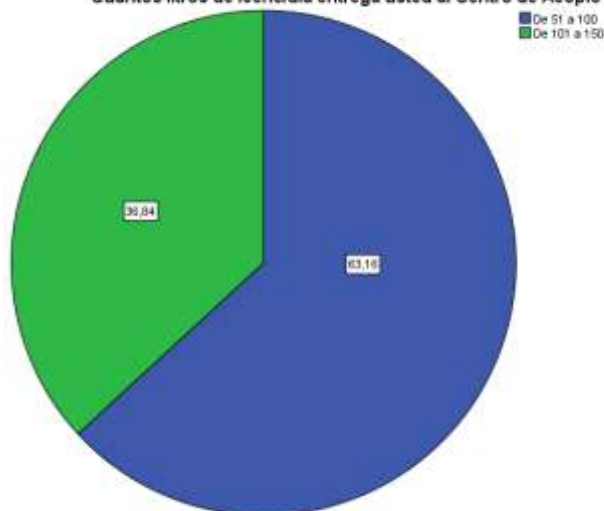
- a. Contabilidad básica y tributación
- b. Administración de centros de acopio
- c. Manejo y mejoramiento de pastos
- d. Comercialización y ventas
- e. BPA y BPM
- f. Mejoramiento genético

Anexo 4. Resultados de las encuestas a los socios de la Asociación "Sucre hacia el futuro"

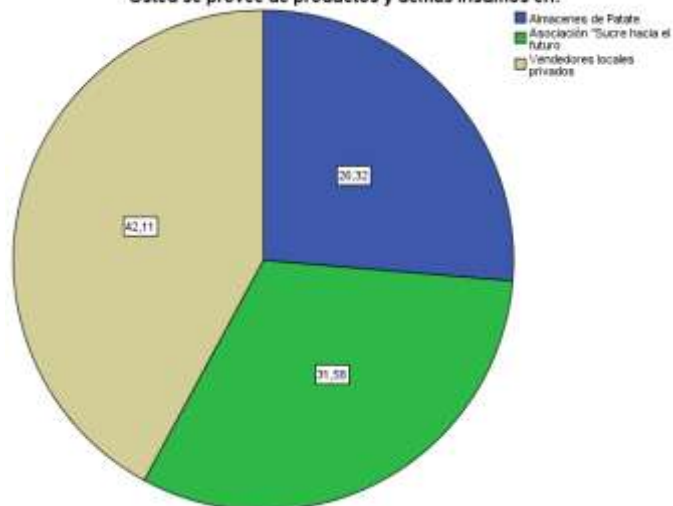
Cuál es el nivel de producción en cuanto número de litros/día de leche producido por vaca en su finca



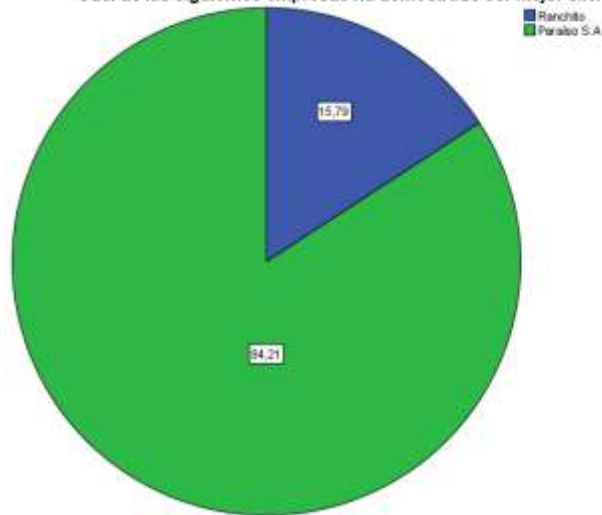
Cuántos litros de leche/día entrega usted al Centro de Acopio



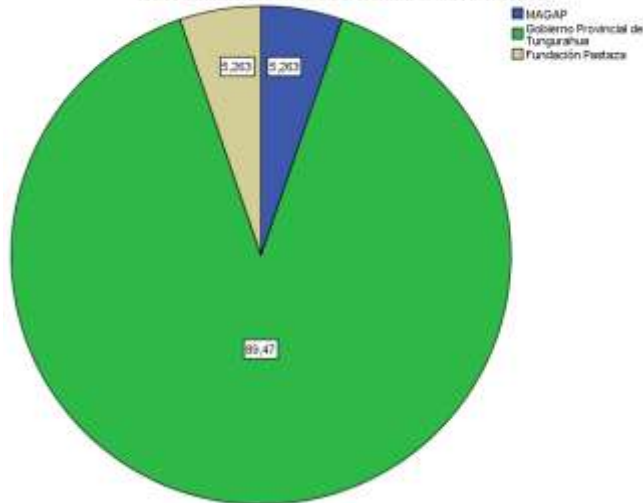
Usted se provee de productos y demás insumos en:



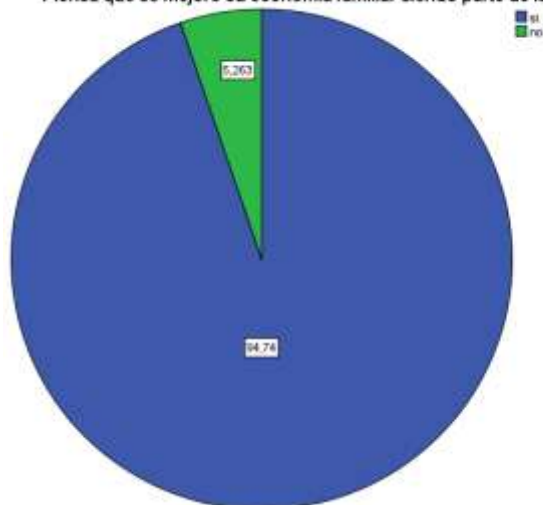
Cual de las siguientes empresas ha demostrado ser mejor cliente



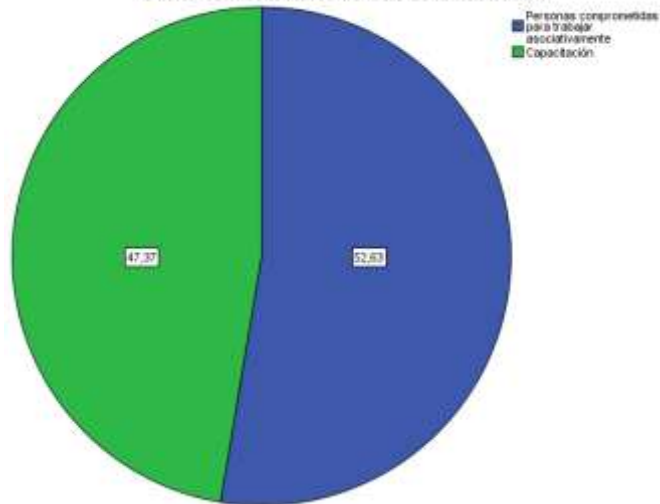
Cual institucion ofrece asistencia técnica efectiva



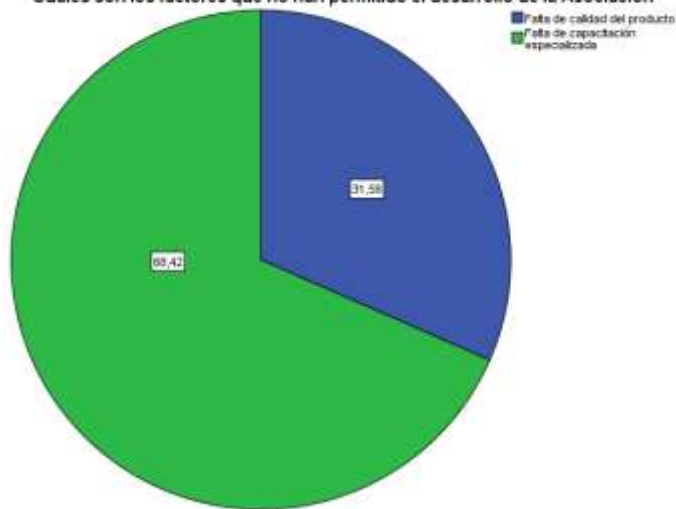
Piensa que se mejoró su economía familiar siendo parte de la Asociación



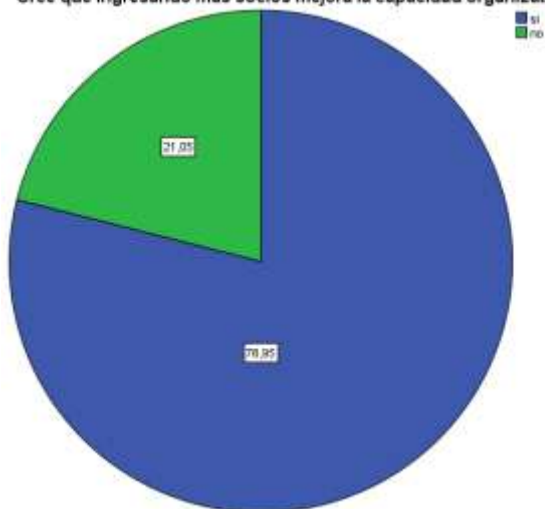
Cuales son los factores de exito de la Asociación



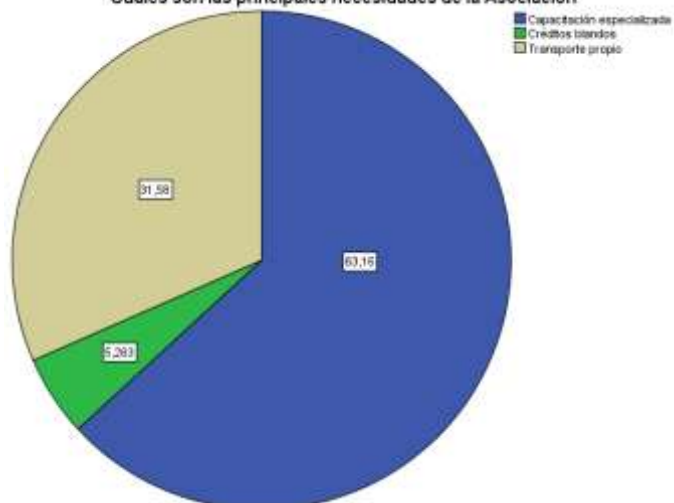
Cuales son los factores que no han permitido el desarrollo de la Asociación



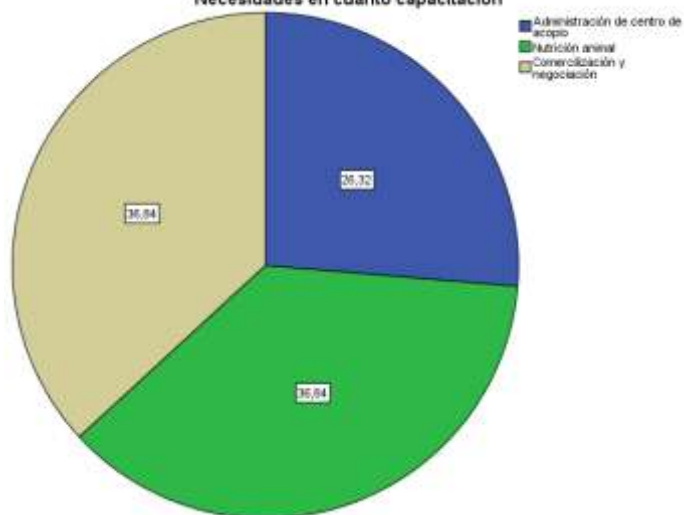
Cree que ingresando más socios mejora la capacidad organizativa y financiera



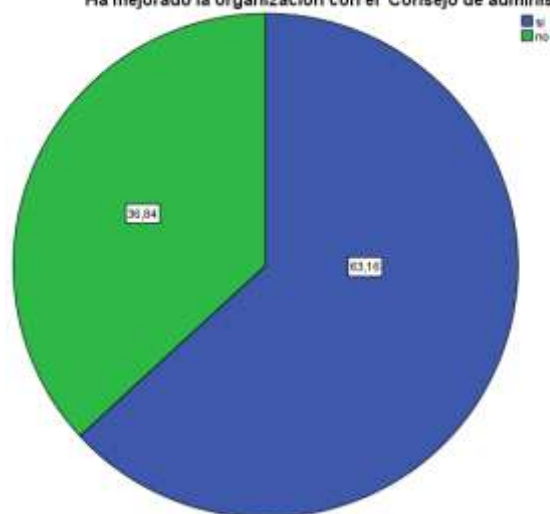
Cuáles son las principales necesidades de la Asociación



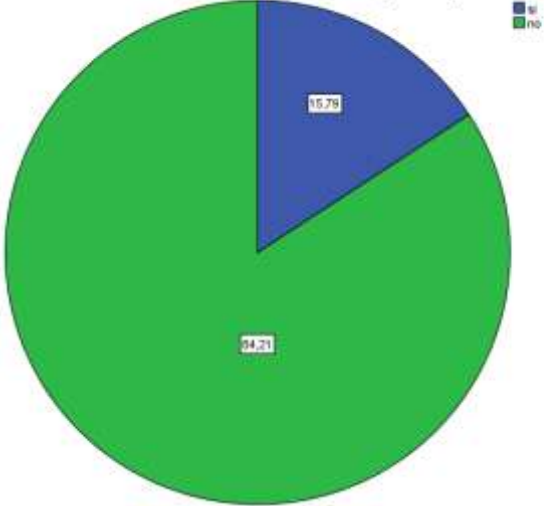
Necesidades en cuanto capacitación



Ha mejorado la organización con el Consejo de administración



Conoce la visión de la Asociación para despues de 5 años



Anexo 5. Archivo fotográfico





Anexo 6. Análisis de la cadena de leche a nivel provincial





Anexo 7. Propuesta de actualización del Reglamento Interno.

REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN SOCIO EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES “SUCRE HACIA EL FUTURO”

CAPITULO I.

LA JUNTA DIRECTIVA Y ADMINISTRATIVA

La Asociación de Productores Sucre hacia el futuro, ha implementado un Centro de Acopio Enfriamiento y Comercialización de leche, para ofertar a la industria privada de un producto de calidad competitiva en el mercado. Por lo tanto de acuerdo a los estatutos crea la Junta Directiva en Asamblea General de Socios.

A. DE LA FINALIDAD DE LA JUNTA DIRECTIVA (JDA)

Art. 1. La Junta Directiva es el organismo autorizado por la asociación y se encarga exclusivamente del manejo Gerencial de la empresa de acopio y comercialización de leche.

B. DEL NOMBRAMIENTO:

Art. 2. Es potestad de la Asamblea General de la Asociación, nombrar de entre sus socios activos, los representantes de la Junta Directiva

Art. 3. Para el nombramiento de la JDA, el presidente de la organización convocara a una Asamblea General Extraordinaria, donde se tratara exclusivamente el tema y elegirán ajustándose a la normativas de elecciones dispuestas en la ley.

Art. 4. Los miembros de la JDA serán en número de cuatro, tres principales (Presidente Secretario y Administrador) y tres suplentes y duraran 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos, indefinidamente.

C. DE LAS FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA Y ADMINISTRATIVA

Art. 5. La JDA, tendrá las siguientes funciones:

- a) Realizar negociaciones netamente de carácter comercial, con empresas de acopio lechero y/o afines a la producción del ganado lechero.
- b) Elaborar planes de inversión.
- c) Elaborar el plan de Negocios de la empresa.
- d) Controlar el manejo económico y financiero de la empresa.
- e) Vigilar el cumplimiento de las normas del manejo administrativo.
- f) Vigilar y controlar el funcionamiento de los responsables de la empresa.
- g) Vigilar el buen uso de los equipos y enseres del Centro de Acopio.
- h) Mantener la custodia de los equipos del laboratorio. La planta según lo detallado en el respectivo inventario.
- i) Realizar propuestas técnicas para incrementar el volumen de leche apropiada, según la demanda del mercado.
- j) Abalzar los informes económicos del Contador de la empresa.
- k) Solucionar los inconvenientes de los clientes y proveedores de leche.
- l) Realizar propuestas de reformas del presente reglamento-

D. DE LA ESTRUCTURA DE LA JUNTA DIRECTIVA Y ADMINISTRATIVA

Art. 6. La JDA estará conformado por el Administrador, secretario, presidente y los tres vocales.

Art. 7. Una vez elegidos, los miembros de la Junta se reunirán internamente y elegirán sus directivos. Luego de lo cual emitirá el acta respectiva, para el conocimiento del directorio y los socios de la Asociación.

E. DE LOS REQUISITOS PARA SER MIEMBROS DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO.

Art. 8. Los miembros de la Junta deben ser aquellos que cumplan con lo siguiente:

- a) Ser socio activo de la organización, por un tiempo mínimo de 2 años.
- b) Estar al día en sus obligaciones, como socio de la asociación.
- c) Ser agricultor ganadero productor de leche.
- d) Entregar toda la producción lechera de su finca a la empresa.
- e) Ser bachiller en cualquier especialidad.
- f) Estar al día en sus derechos de ciudadanía.

F. DE LAS FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA

- a. Cumplir y hacer cumplir el presente reglamento.
- b. Firmar conjuntamente con el presidente de la Organización las cuentas corrientes y de ahorros de las finanzas de la empresa de Comercialización.
- c. Autorizar los gastos en inversiones exclusivas de la empresa de comercialización.
- d. Ser el portavoz oficial de la empresa, al seno del Directorio y la Asamblea General de la Asociación, cada vez que se requiera.
- e. Cumplir y hacer cumplir con lo dispuesto en el reglamento del acopio y recepción de la leche.
- f. Vigilar el cumplimiento con lo dispuesto en el reglamento de manejo empresarial a cargo del contador.

Art. 10. De las funciones del Secretario

- a. Llevar en orden cronológico de las decisiones empresariales tomadas.
- b. Firmar con el Administrador la documentación emitida.
- c. Llevar y manejar los inventarios de la empresa, bajo su responsabilidad.

Art. 11. De las funciones del Administrador.

- a. Representación legal de la asociación
- b. Promover capacidades de negociación efectivas.
- c. Ser partícipe y responsable de las decisiones empresariales.
- d. Participar con propuestas que beneficien a la empresa.
- e. Ser parte principal y promover la participación en los programas de capacitación y asistencia técnica.
- f. Llevar a cabo y gestionar estrategias de desarrollo y fortalecimiento socio empresarial.

Art. 12. Del Presidente

- a. Convocar y presidir reuniones y asambleas.
- b. Hacer cumplir reglamentos y estatutos.

Art. 13. En el caso de inasistencia y renuncia de un miembro de la Junta el reemplazo se realizara en orden jerárquico. En caso de ausencia de 2 miembros de la Junta. La reunión no se realizara.

G. DE LAS REUNIONES:

Art. 14. Las reuniones de Junta se ejecutaran, previo una convocatoria realizada por el Administrador, en la que se informara sobre el orden del día, la hora y el lugar a realizarse la reunión. Las reuniones serán:

- a. Ordinarias, a realizarse el martes de cada mes.
- b. Extraordinarias, a realizarse cada vez que la circunstancias lo ameriten.

Art. 15. Para la aprobación de las decisiones de la Junta se tomaran en cuenta los votos de los tres miembros principales, el suplente tiene voz pero no voto.

H. DE LAS LIMITACIONES DE LA JUNTA

Art. 16. Las funciones de la Junta se enmarcaran exclusivamente para el control Gerencial de la actividad de comercialización de la leche, por lo que el consejo no podrá:

- a. Realizar acuerdos con otras organizaciones sin conocimiento y aprobación de la organización.
- b. Realizar negocios fraudulentos o al margen de la ley y la asociación.
- c. Contradecir las decisiones y acuerdos de la organización.

I. DE LAS SANCIONES A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA.

Art. 17. La responsabilidad de La Junta. Es vital para el desarrollo y crecimiento de la empresa de comercialización de leche y por ende de la Asociación, como organización central, para precautelar el buen funcionamiento se establece:

- a. La primera inasistencia será multada con \$ 20,00 (veinte dólares).
- b. La segunda inasistencia será multada con \$ 30,00 (treinta dólares). y llamado de atención al infractor y comunicado al directorio de la asociación.
- c. La tercera inasistencia será la separación directa del seno de la Junta y comunicado al Directorio y la Asamblea General, a fin de que se proceda a nombrar su reemplazo.

CAPITULO II.

DEL CENTRO DE ACOPIO Y COMERCIALIZACION DE LECHE.

A. DE LOS PROVEEDORES:

Art.18. La empresa de comercialización, realizara el acopio de la leche de:

- a) De todos los socios de la Asociación.
- b) De personas particulares, en función de los requerimientos en cantidad y siempre que cumpla con las exigencias de calidad de la empresa.
- c) Se fomentará la participación de los proveedores de leche en procesos de capacitación y asistencia técnica.

Art. 19. Todos los socios y personas particulares que entreguen la leche a la empresa de comercialización, serán considerados como proveedores y se sujetaran a las exigencias y normas de calidad establecidas por el INEN y la empresa que compre el producto.

B. DE LA RECEPCION DE LA LECHE EN LA PLANTA:

Art. 20. Para efectos de realizar un proceso ordenado, se prevea lo siguiente:

- a. El periodo de tiempo establecido para la recepción de la leche en planta será desde las 6h00 hasta las 9h00 de la mañana y desde las 17h00 hasta las 19h00 por la tarde.
- b. Cualquier proveedor que no estuviere, presente a la hora prevista, no se le recibirá la leche por ningún motivo.
- c. La leche será entregada en las mejores condiciones de calidad, higiene y limpieza, de acuerdo a los requerimientos de la empresa, para lo cual los proveedores recibirán la debida capacitación.
- d. Los únicos recipientes autorizados para la entrega son los de boca ancha (baldes, ollas, porta-leche, bidones).
- e. El material de estos recipientes será el acero inoxidable o aluminio.
- f. Los recipientes plásticos no serán aceptados. Por ningún motivo, ya que conllevan al riesgo de alterar la calidad de la leche.
- g. Los recipientes serán de uso exclusivo, para el transporte de leche, no pudiendo utilizarse para otro fin.
- h. Los proveedores deben cumplir con el horario establecido, y las condiciones establecidas.
- i. La leche será recibida en volumen, para lo cual se utilizara la regla y el bidón de aluminio como única medida de valor para todos.
- j. El riesgo del volumen de leche será en litros y medio litro.
- k. El responsable de recepción entregara un comprobante de ingreso del producto, que será el único documento válido en caso de reclamos.
- l. Los casos fortuitos como: paros, fenómenos naturales, derrumbes de carreteras, no son de responsabilidad de la empresa, por lo que se puede suspender temporalmente el acopio.

C. DEL CONTROL DE LA CALIDAD DE LA LECHE:

Art. 21. Para precautelar la calidad del producto ofertado, al mercado, realizara las pruebas de laboratorio, que a criterio tecnológico considere, por lo que:

- a. La persona responsable de la recepción, obligatoriamente tomara una muestra de leche de cada proveedor, y enviara al laboratorio para sus análisis respectivos.
- b. La leche será sometida a las siguientes pruebas: organolépticas, bacteriológicas, y físico químicas.
- c. Las pruebas organolépticas son: sabor, olor, color, y aspecto.
- d. Las pruebas bacteriológicas son: mastitis sub clínica, presencia de antibióticos y redactase.
- e. Pruebas Físico-químico: temperatura, densidad, acidez, grasa y proteínas.
- f. En caso necesario, se enviaran muestras de leche sospechosa, a un laboratorio especializado.
- g. Los resultados serán entregados a los proveedores, y una copia remitida a la JDA y la organización.
- h. Toda añadidura, o sustracción de algo, que altere la calidad de la leche y que sea detectada, será rechazada automáticamente.

D. DE LOS PARAMETROS DE CALIDAD DE LA LECHE:

Art. 22. Las normas establecidas en el país, para la leche, determinaran que:

- a. Leche es aquella que se obtiene de las vacas, cinco días después del parto y sesenta días antes del parto.
- b. El sabor de la leche es dulzón, característico de la leche, otro tipo de sabor será rechazado.
- c. El olor es característico de la leche, olor a medicamentos, sustancias químicas, jabón, y plantas (cebolla, ajo, agua servidas), y otros olores extraños será rechazad.
- d. El color de la leche es cremoso o blanco, cualquier cambio de la coloración, será rechazado.
- e. La leche se clasifica en óptima calidad, no tiene mastitis sub clínica, la leche de una cruz (+) y dos cruces(++), que será castigada de acuerdo a la tabla de parámetros establecida, y la leche de tres cruces(+++), será rechazada en su totalidad.
- f. La recha con residuos de antibióticos y otros medicamentos, será automáticamente rechazada, en su totalidad y se suspende la recepción de la leche del proveedor por un lapso de tres días.
- g. El tiempo mínimo de cambio, de coloración de la leche en prueba de redactase es de tres horas.
- h. La temperatura de la leche, para la recepción será de 15^a C. de acuerdo a la tabla establecida para el efecto.
- i. La densidad de la leche se establece en 1.0029 a 1.0033, cualquier cambio más o menos de establecido, será objeto de investigación informar a la Junta y de ser el caso sanción.
- j. La acidez de la leche se establece entre 14^a y 17^a D. establecida mediante el procedimiento DORNIC.
- k. La grasa mínima presente en la leche de 3,4% a 4,2% de menor a mayor se hará el respectivo análisis y un llamado de atención.
- l. La proteína mínima debe ser de 3,2% a 3,5%, cualquier anomalía detectada, será objeto de investigación.
- m. El equipo valido para nuestro caso para la determinación de temperatura, densidad, grasa, proteína y leche adulterada, con agua, es el LACTOSKAN y el termo-lacto-descimentó.

E. DE LAS POLITICAS DE PRECIOS:

Art. 23. El valor del litro de leche pagado a los proveedores, lo maneja como política comercial, la Junta, y de acuerdo al mercado, procurado siempre que la rentabilidad de la empresa, cubra con todos los gastos operativos, recuperativos, de la depreciación, de los activos, inversiones, imprevistos y utilidad del recurso invertido para la capitalización de la empresa. Se considera los decretos de fijación de precios para pagar a los proveedores y para vender mayoristas.

F. DE LOS PAGOS A PROVEEDORES:

Art. 24. Los pagos adeudados a los proveedores de la planta se realizaran de la siguiente manera:

- a. Se pagara cada 15 días, con un lapso prudencial lo cual de 7 días laborables. En caso de fuerza mayor, puede variar este periodo, de lo cual se informa a tiempo a los proveedores.
- b. Los pagos se realizaran en efectivo.
- c. Todo cambio o alteración de la recepción será comunicada inmediatamente a los proveedores.
- d. Para los pagos se establecerá un día y horario de atención.

J. DE LA CAPACITACION:

Art. 25. La capacitación es prioridad de la empresa de comercialización, por lo que:

- a. La Junta, organizara eventos de capacitación para todos los proveedores, en forma continua y obligatoria para todos, insertado a todos los proveedores posibles.
- b. La capacitación será orientada a mejorar el manejo ganadero y a lograr calidad de la leche en los parámetros establecidos.
- c. La Junta buscará el financiamiento para la realización de la capacitación, gestionando con las entidades de desarrollo local u ONG. Los gastos de gestión serán cubiertos por la asociación.
- d. Todos los proveedores realizaran un aporte mensual de \$ 0,50 (cincuenta centavos). Que serán utilizados exclusivamente para la capacitación, descontándose del rol de pagos. Este dinero será manejado en una cuenta exclusiva de capacitación.

K. DE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA:

Art. 26. Para realizar la gestión administrativa se prevea lo siguiente:

- a. La Junta Directiva, designada por la organización, controlara y evaluara el manejo administrativo de la empresa comercializadora.
- b. La Junta Directiva, realizara la negociación preliminar de contratación del personal administrativo y operarios que manejen la comercializadora y propondrá al Directivo de la Asociación para su aprobación definitiva.
- c. El equipo de trabajo estará conformado por un contador CPA, un auxiliar de Contabilidad y un responsable de recepción-Laboratorista en ventas.
- d. La Junta Directiva, emitirá un informe mensual de la actividad comercial encomendada, a la Asamblea General Ordinaria, una copia de estos documentos debidamente respaldados con las firmas de los responsables, se entregara en secretaria, para su respectivo archivo.
- e. El movimiento financiero se realizara con la modalidad de dos firmas conjuntas. Estas firmas serán del Administrador de la Junta Directiva y Presidente de la Asociación.
- f. La Junta Directiva, y el secretario, son los responsables directos por el cuidado y buen uso de los equipos existentes en la planta.
- g. Todo tipo de delegación de responsabilidades se realizara con la debida documentación de respaldo.
- h. Todos los ingresos por ventas, ingresaran a la cuenta, a fin de sustentar el movimiento financiero.
- i. Para gastos ocasionales o imprevistos, se utilizara la modalidad de caja chica de cincuenta dólares americanos, que debe ser liquidada cada 15 días, para cuadrar con los roles de pagos.

Art. 27. De seguir cualquier divergencia, por concepto de interpretación de los parámetros técnicos, se recurrirá a los parámetros establecidos técnicamente según las normas INEN.

Art. 28. Lo que se contempla en el presente reglamento interno para la comercialización de leche y que en el proceso comercial surgiere, debe ser propuesto analizado técnicamente, aprobado e incluido al presente documento.

CAPITULO III DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA PLANTA

A. DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ACOPIO:

Art. 29. Todos los involucrados tendrán que cumplir con lo siguiente:

- a. El equipo de trabajo de la planta, será el mínimo requerido y estará formado por un auxiliar de contabilidad y un recepcionista-laboratorista y vendedor.
- b. Este equipo, puede variar de acuerdo a las necesidades de la planta.
- c. Todo el personal debe portar su informe, consiste en gorra, cubre boca, overol, botas de caucho y delantal, el color de estas prendas será estrictamente de color blanco.
- d. Cumplir con lo establecido en el presente reglamento.

B. FUNCIONES DE LA CONTADORA:

Art. 30. La Organización contara los servicios profesionales para:

- a. Organizar la Contabilidad de la Planta comercializadora y demás actividades gremiales y productivas de la Asociación.
- b. Controlar la información reportada por la auxiliar de contabilidad de la Asociación.
- c. Realizar las declaraciones tributarias de forma mensual en el SRI.
- d. Capacitar a la Junta Directiva en aspectos básicos de la contabilidad.

d) FUNCIONES DEL (LA) AUXILIAR DE CONTABILIDAD:

Art. 31. Sera encargado de llevar el manejo económico de la empresa, para lo que:

- a. Llevar el libro diario de Contabilidad de la organización.
- b. Realizar los informes económicos de los negocios emprendidos por la Asociación, debidamente respaldados.
- c. Registrar el ingreso de la leche.
- d. Realizar los roles de pago de los pro veedores y remitir a la Junta Directiva.
- e. Realizar las facturas de las ventas.
- f. Controlar los gastos y liquidaciones.
- g. Realizar los balances de la organización.

C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL RECEPCIONISTA:

Art. 30. Mantener y mejorar constantemente la higiene personal por lo que:

- a. Antes de iniciar la jornada, los trabajadores deben cambiarse su ropa de calle, por el uniforme de la planta.
- b. Los trabajadores deben asearse correctamente, teniendo especial cuidado, sobretudo en la limpieza de sus manos, corte de uñas y protección sobre la caída de cabellos.

- c. Es de responsabilidad absoluta de los trabajadores, mantener limpios, lavados e íntegros su uniforme de trabajo.
- d. Finalizada la jornada se cambiara de ropa, el uniforme se colocara en un casillero dentro de la planta con seguridad y asignado a cada persona.

Art. 31. Realizar la limpieza y la higiene de la planta:

- a. Siendo la leche un producto muy prescindible, es necesario que la planta se lave, y se desinfecte diariamente, tanto pisos, paredes y equipos.
- b. Para la desinfección debe utilizarse vapor de agua, y detergente liquido como primer elemento y, como alternativa en segundo lugar productos químicos.
- c. El lavado del piso y paredes se realizara, en forma muy minuciosa, teniendo especial cuidado, los sitios de acumulación de polvo, lodo y deshechos.
- d. De igual forma con la limpieza e higiene de los servicios higiénicos.

Art. 32. Realizar la limpieza e higiene de los tanques de enfriamiento:

- a. La limpieza, lavado y desinfección debe hacerse inmediatamente después de haberse descargado su contenido, a fin de estar listo para la siguiente operación.
- b. Los productos de limpieza utilizados, deben ser aquellos recomendados, por el fabricante de los equipos y que sean compatibles con la salud humana.

Art. 33. Realizar las pruebas de Laboratorio:

- a. El laboratorista es responsable absoluto por el manejo de las pruebas y los resultados obtenidos.
- b. Los resultados de las pruebas deben ser registradas y entregadas a los proveedores, guardando la respectiva copia como respaldo.
- c. Para la realización de las pruebas, se regirá estrictamente por el manual establecido, donde se detalla minuciosamente los procedimientos a seguir en cada caso.
- d. Durante, los procesos, las diferentes áreas deben estar completamente aisladas, por lo que deben mantenerse con las puertas cerradas.
- e. Los materiales, equipos, reactivos y mobiliario, deben estar estrictamente identificadas, rotuladas, ordenados y protegidos.

Art. 34. De la Jornada de Trabajo:

- a. El personal de la planta debe iniciar su jornada de trabajo 15 minutos antes de las 6h00 de la mañana hasta las 10h00 y desde las 17h00 hasta las 20h00.
- b. Se extiende la jornada hasta que la leche este fría, despachada totalmente y lavado los tanques, las paredes y pisos.

Art. 35. De las prohibiciones, para proteger la higiene de la planta de Acopio:

- a. En ningún momento de la jornada de trabajo ni fuera de ella, se podrá consumir alimentos, bebidas alcohólicas y fumar dentro de las instalaciones de la planta.
- b. El personal que ingrese a la planta deberá permanecer en ella, durante todo el tiempo que dure la jornada, por ningún concepto debe abandonar la planta.
- c. Los uniformes y equipos de trabajo son de uso exclusivo de la planta, por lo que no se podrá sacar hacia el exterior o ir puesto a otros lugares. Excepto para lavarlos.
- d. Ninguna persona extraña podrá ingresar al interior de la planta, excepto los autorizados.
- e. Mientras se labore o se espere el despacho del producto, las puertas de ascenso a la planta permanecerán completamente cerradas.

Art. 36. De las Visitas:

- a. Toda visita requiere de autorización previa por parte de la Junta Directiva.
- b. Se establecerá un horario específico en el que se puedan recibir visitas de socios o personas que quieran conocer las instalaciones internas de la planta.
- c. Dispondrán de un guía mientras dure el recorrido, que no deben ser más de 15 minutos.
- d. Los visitantes deben uniformarse con gorra, mandil, cubre boca y botas antes del ingreso.
- e. El número de personas por grupo máximo será de 5 personas a la vez.

Art. 37. De las responsabilidades:

- a. Cada trabajador es responsable en primera instancia de su área asignada y corresponsable en las demás áreas.
- b. Cada uno cumple con las tareas asignadas como prioridad, sin embargo, deben compartir el trabajo con las demás áreas de la planta cuando se lo requiera.

E.- DEL ESTADO DE SALUD DEL PERSONAL

Art. 38. El buen estado de salud ayuda a prevenir cualquier anomalía o contagio por lo que:

- a. Todos el personal involucrados con la manipulación de la leche, deben presentar su respectivo Certificado Médico, a fin de prevenir una enfermedad transmisible.
- b. Las personas que presenten signos de alteraciones respiratorias, digestivas o heridas o laceraciones en la piel (en cualquier parte del cuerpo), no deben ingresar a la planta hasta que estén completamente sanos.
- c. Los trabajadores deben cumplir con todos los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud o la entidad de control respectiva, a fin de que se otorgue el respectivo permiso de funcionamiento a la planta.

DEL MANEJO FINANCIERO:

Art. 39. El único autorizado para realizar gastos e inversiones para el centro de Acopio es el Administrador de la Junta Directiva, previo a un acuerdo unánime de los miembros por lo que:

- a. La Junta Directiva puede gastar o invertir hasta \$50 para cubrir gastos emergentes.
- b. Pasado este monto debe tener autorización del Directorio de la Asamblea General-
- c. Se autorizara a manejar una caja chica con el monto de \$10 por semana
- d. Toda liquidación de caja chica y otros gastos, deben cumplir con las especificaciones técnicas de facturación y retención a la fuente, que son los únicos documentos legales y hábiles contablemente.
- e. No son válidos documentos alterados, recibos simples, facturas caducadas, cartas u otros documentos, que carecen de valor legal.
- f. La liquidación de todos los haberes, debe realizarse hasta el día 5 del siguiente mes, pasada la fecha indicada, el valor no es reembolsable y lo asume el responsable de los recursos asignados.
- g. Para casos en los que se disponga de facturas, se realizara la respectiva liquidación de compras.
- h. Toda liquidación de fondos debe acompañarse del respectivo uniforme de actividades, aceptado por el Administrador y con las respectivas firmas de respaldo.

X. DISPOSICIONES GENERALES:

Art. 40. Las funciones de cada miembro de la Junta Directiva, serán honorificadas. Excepto cuando el directivo deba movilizarse a realizar gestiones exclusivas de la empresa de acopio de leche, autorizado por la Junta.

Art. 41. Los costos que cubrirá la empresa son: movilización y alimentación, previo al pago, el Directivo debe presentar un informe escrito, adjuntando los certificados legales y pertinentes (Boletos de bus y facturas), caso contrario no se cancelara.

XI. TRANSITORIAS:

Art. 42. El presente reglamento será cumplido inmediato, en cuanto sea analizado, discutido por los miembros de la Junta Directiva, u aprobado en Asamblea General Ordinaria de la asociación.

Art. 43.- En cuanto sea aprobado el presente reglamento de la Junta Directiva, será incorporado a la documentación de la Asociación, para que se anexe a las demás normativas.

Art. 44. Todo lo que faltare en el presente reglamento, se irán incorporando conforme al desarrollo del centro de acopio, según las necesidades generales y que son indispensables para su buena marcha, Por lo que el presente documento puede ser revisado cuantas veces se considere necesario. A partir de los seis meses de lo aprobado, dichos aportes pueden realizarse de forma total o parcial, manteniendo el espíritu empresarial que beneficie a la Asociación.

Certifico que el presente **REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO EMPRESARIAL**, fue discutido en tres asambleas ordinarias, convocadas por el efecto, realizadas los días del mes de del año.....

Lo certifico,

ADMINISTRADOR – JDA

PRESIDENTE ASOCIACION

SECRETARIA

Anexo 8. Tabla oficial de pago por litro de leche.

Registro oficial No. 100 del 14 de octubre del 2013.

Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca (MAGAP) - Acuerdo

Artículo 3. Se establece como Tabla Oficial Obligatoria para el pago por litro de leche al productor en finca o centro de acopio por componentes la siguiente:

TABLA OFICIAL DE PAGO AL PRODUCTOR MAS CALIDAD													
PROPUESTA MAGAP													
PRECIO BASE	0,4200		INGRESE SU PRECIO		0,4200		Index % sobre precio de sustentacion						
Base contenido GRASA	3,00		\$ /Kg Grasa		2,4		Por decima % Grasa		0,0024		0,5714 %		
Base contenido PROTEINA	2,90		\$ /Kg Proteina		4,5		Por decima % Proteina		0,0045		1,0714 %		
Proteina ->													
Grasa	2,80	2,90	3,00	3,10	3,20	3,30	3,40	3,50	3,60	3,70	3,80	3,90	4,00
3,0	0,4155	0,4200	0,4245	0,4290	0,4335	0,4380	0,4425	0,4470	0,4515	0,4560	0,4605	0,4650	0,4695
3,1	0,4179	0,4224	0,4269	0,4314	0,4359	0,4404	0,4449	0,4494	0,4539	0,4584	0,4629	0,4674	0,4719
3,2	0,4203	0,4248	0,4293	0,4338	0,4383	0,4428	0,4473	0,4518	0,4563	0,4608	0,4653	0,4698	0,4743
3,3	0,4227	0,4272	0,4317	0,4362	0,4407	0,4452	0,4497	0,4542	0,4587	0,4632	0,4677	0,4722	0,4767
3,4	0,4251	0,4296	0,4341	0,4386	0,4431	0,4476	0,4521	0,4566	0,4611	0,4656	0,4701	0,4746	0,4791
3,5	0,4275	0,4320	0,4365	0,4410	0,4455	0,4500	0,4545	0,4590	0,4635	0,4680	0,4725	0,4770	0,4815
3,6	0,4299	0,4344	0,4389	0,4434	0,4479	0,4524	0,4569	0,4614	0,4659	0,4704	0,4749	0,4794	0,4839
3,7	0,4323	0,4368	0,4413	0,4458	0,4503	0,4548	0,4593	0,4638	0,4683	0,4728	0,4773	0,4818	0,4863
3,8	0,4347	0,4392	0,4437	0,4482	0,4527	0,4572	0,4617	0,4662	0,4707	0,4752	0,4797	0,4842	0,4887
3,9	0,4371	0,4416	0,4461	0,4506	0,4551	0,4596	0,4641	0,4686	0,4731	0,4776	0,4821	0,4866	0,4911
4,0	0,4395	0,4440	0,4485	0,4530	0,4575	0,4620	0,4665	0,4710	0,4755	0,4800	0,4845	0,4890	0,4935
4,1	0,4419	0,4464	0,4509	0,4554	0,4599	0,4644	0,4689	0,4734	0,4779	0,4824	0,4869	0,4914	0,4959
4,2	0,4443	0,4488	0,4533	0,4578	0,4623	0,4668	0,4713	0,4758	0,4803	0,4848	0,4893	0,4938	0,4983
4,3	0,4467	0,4512	0,4557	0,4602	0,4647	0,4692	0,4737	0,4782	0,4827	0,4872	0,4917	0,4962	0,5007
4,4	0,4491	0,4536	0,4581	0,4626	0,4671	0,4716	0,4761	0,4806	0,4851	0,4896	0,4941	0,4986	0,5031
4,5	0,4515	0,4560	0,4605	0,4650	0,4695	0,4740	0,4785	0,4830	0,4875	0,4920	0,4965	0,5010	0,5055

BIBLIOGRAFIA

- **ACOSTA L.** (2012). Estrategia Territorial de la provincia de Tungurahua. Gobierno Provincial de Tungurahua.
- **ALBURQUERQUE F,** (2004). El enfoque del Desarrollo Económico Local. OIT. Disponible en: http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/area_enfoque_del.pdf.
- **ARMIJO MARIANELA,** (2009).Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPAL.
- **ARAMAYO O, CANDIA R.** (2008).Manual de planificación estratégica. Universidad de Chile. Disponible en: http://guiametodologica.db.e.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf
- **BACA U. GABRIEL.** (2001). Evaluación de Proyectos. Mc. Graw Hill. México.
- **BERRETA N, KAUFMANN J.** (2011). La planificación orientada a resultados. INDES – BID.
- **CENTRO DE EXPORTACIONES E INVERSIONES – NICARAGUA.** 2010. Asociatividad.
- **CEPAL.** Manual de Planificación estratégica. http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf
- **CERTU SAMUEL.** (2006) Administración Moderna. Editorial Pearson Education México. Octava Edición.
- **CORPEI.** (2004) Estrategias de Asociatividad para la exportación.
- **COOTAD.** (2011) Competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales.
- **CONCOPE.** (2011). Wolfgang D. Crespo C. Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica
- **CRUZ FERNÁNDEZ VÍCTOR.** (2006) Análisis de la cadena productiva de lácteos Cajamarca. CODELAC.
- **DELOITTE.** (2013) Informativo gerencial. Disponible en: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/Informativo%20Gerencial/Deloitte-IGenero2013.pdf>

- **FAO.** (2005) Agricultura y diálogo de culturas. Nuestro patrimonio común. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/a0015s/a0015s00.pdf>
- **DAVID F.** (2008) Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición. Pearson Education.
- **FRETHMAN HERVAS.** (2003) Revista Criterios, Siglo XXI. Marketing. 2003.
- **GUERRA-AGUILAR.** La planificación estratégica en el agronegocio. Editorial Limusa S.A. México 2002.
- **GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA.** (2011). Estrategia Territorial de la Provincia de Tungurahua. Disponible en www.hgpt.gob.ec
- **HITT M.,** (2006) Administration. Pearson education. México. Novena edición.
- **IICA y CONCOPE.** Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías. Quito, 2011. Disponible en:
http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Documentos%20de%20la%20Oficina/libro_enfoques_asociatividad.pdf
- **IEPS.** (2011 – RO No. 444). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- **LIENDO M. MARTINEZ A.** (2001).Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes. Disponible en:
<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>
- **MAGAP. SINAGAP.** (2008). Importancia del sector agropecuario del Ecuador.
- **MINZBERG H.** (1997).El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall. México
- **MEDINA MARIANA.** (2013).Política organizacional. Concepto y esquema de la empresa. GESTIOPOLIS Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>
- **MEJIA R.** (2011) Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las PYME. Disponible en:
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2269/1/T0937-MBA-Mej%C3%ADa-Asociatividad.pdf>
- **ROBBINS S. COULTER M.** (2005). Administración. Pearson Education. México. Octava edición

- **SENPLADES.** Plan Nacional del Buen Vivir (2013 – 2017). Disponible en www.senplades.gob.ec
- **SENPLADES** (2010). Agenda Zonal para el Buen Vivir.
- **SERNA GOMEZ.** (2006) Gerencia estratégica. Bogotá 3R. Editores.
- **VALDEZ GLORIA.** (2000) Administración. Un enfoque interdisciplinario. Editorial Prentice Hall. México.
- **VERNOOIJ MARCO.** (2008). Programa Alianzas para Bolívar. Promoción de la asociatividad.

Internet:

- Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Precio oficial de la leche. <http://ecuador-agriculturaindustria.blogspot.com/2013/03/precio-oficial-de-finca-de-la-leche.html>
- Asociatividad. Nicaragua. http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- Las 5 fuerzas de Porter. <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- El Telégrafo. <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/produccion-lechera-mueve-700-millones-al-ano.html>