

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONOMICAS
CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE QUESOS EN
LA ZONA DE LLOA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**MALDONADO TAPIA MAGALY BEATRIZ
PROAÑO MARMOL CHRISTIAN VINICIO**

DIRECTOR: ECON. NICOLÁS COLLAGUAZO

Quito, Enero 2007

DECLARACION

Nosotros Magaly Beatriz Maldonado Tapia y Christian Vinicio Proaño Mármol, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Maldonado Tapia Magaly Beatriz

Proaño Mármol Christian Vinicio

CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Maldonado Tapia Magaly Beatriz y Proaño Mármol Christian Vinicio, bajo mi Supervisión.

Econ. Nicolás Collaguazo
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

A nuestro señor Jesucristo que con su ejemplo guió cada paso a lo largo de nuestra carrera y en especial de este trabajo, enseñándonos que su amor e infinita bondad son suficientes para alcanzar las metas mas complicadas, que a través de su palabra y amor nos dio cada día el mensaje de aliento .

A nuestros padres que con sus esfuerzos hicieron posible culminar con nuestra carrera estudiantil, convirtiéndonos en profesionales al servicio de la comunidad y en especial de los más necesitados. A nuestro Director de Tesis, Economista Collaguazo que con su dedicación y guía nos permitió alcanzar este objetivo.

A nuestros profesores, que con sus enseñanzas nos permitieron ver mas allá de la realidad, permitiéndonos soñar en un mundo mas justo proporcionándonos de los conocimientos para que esos sueños se conviertan en un futuro no muy lejano en una realidad, quienes nos inculcaron a cada momento los principios de esfuerzo, de tenacidad, y constancia, de justicia y respeto.

Y a todos esos grandes amigos y compañeros que con su apoyo demostraron el verdadero sentido de la amistad y el amor, que compartieron con nosotros los momentos alegres y tristes que hacen de la vida un tesoro invaluable.

A nuestra universidad y a esas personas que hicieron posible una carrera distinta, orientada a un verdadero desarrollo de las personas sin descuidar ningún detalle para convertirnos no solo en expectantes sino en actores de un cambio en pro del desarrollo y del progreso de nuestro país.

DEDICATORIA

A nuestro hijo José Esteban quien inspiró cada momento de nuestras vidas desde su nacimiento, quien nos demostró con su apego a la vida que la lucha por un mundo mejor vale la pena, que luchar por tus objetivos es suficiente para ser felices.

A esa personita que nos permitió desarrollarnos como profesionales pero sobre todo como personas que nos permitió encontrar un sentido verdadero a nuestra vida.

A ti que compartiste cada momento de nuestra vida universitaria y que supiste apoyarnos con tus ocurrencias y con tu cariño, a ti que eres el centro de nuestra vida para hacer de ti un hombre de bien, y porque eres nuestro hijo.

CONTENIDO CAPITULAR

PRELIMINARES

Declaración	I
Certificación	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Contenido Capítular	V
Contenido de Cuadros, Gráficos, Imágenes y Organigramas	VIII
Índice de Cuadros	VIII
Índice de Gráficos	IX
Índice de Imágenes	XI
Índice de Organigramas	XI
Resumen Ejecutivo	XII
Presentación	XIV

1 CAPITULO 1: PLAN DE TESIS 1

1.1. Justificación	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Marco teórico	3
1.4. Hipótesis	9
1.5. Variables e indicadores	9
1.6. Población y muestra	11
1.7. Marco Metodológico	12

2 CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO NACIONAL Y LOCAL DEL SECTOR PRODUCTIVO DE LÁCTEOS 14

2.1. Antecedentes	14
2.2. Diagnóstico económico	16
2.3. Diagnóstico técnico	19
2.4. Análisis del mercado de derivados de leche	23

2.4.1.	Oferta de productos lácteos en el mercado nacional y local	24
2.4.2.	Demanda de Productos lácteos	27
2.5.	Riesgos de la producción	29
2.5.1.	Riesgos de mercado	30
2.5.2.	Riesgos técnicos	32
3	CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN MICROEMPRESARIAL	34
3.1.	Modelo Participativo o Gestión Comunitaria	36
3.2.	Modelo familiar individual	42
3.3.	Modelo Cluster	45
4	CAPITULO 4: ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN	50
4.1.	Población general de Lloa	52
4.1.1.	Composición de la población	54
4.1.2.	Composición de la economía	56
4.1.3.	Análisis de los principales sectores productivos existentes	56
4.2.	Índices de desarrollo humano	58
4.3.	Pequeños productores	59
4.3.1.	Situación inicial	60
4.3.1.1.	Situación socio económica	60
4.3.1.2.	Situación productiva	64
4.3.2.	Situación esperada	72
5	CAPITULO 5: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MICROEMPRESA	75
5.1.	Estudio de mercado de derivados de la leche	75
5.2.	Estudio de la demanda de quesos	75
5.2.1.	Tipos de consumidores	75
5.2.2.	Usos del producto	77
5.2.3.	Marcas y preferencias del consumidor	78
5.3.	Estudio de la oferta de quesos	82
5.3.1.	Tipos de quesos	82

5.3.2.	Análisis de precios	84
5.3.3.	Calidad en la producción del queso	87
5.4.	Diseño del proceso de producción	89
5.4.1.	Diseño del proceso productivo	91
5.4.2.	Diseño del proceso administrativo	102
5.5.	Matrices de inversiones	103
5.5.1.	Matriz de Recurso Humano	103
5.5.2.	Matriz de Equipos y Maquinaria	106
5.5.3.	Matriz de Equipos de Computación	106
5.5.4.	Matriz de Materiales e insumos	107
5.5.5.	Matriz de Muebles y enseres	108
5.6.	Análisis FODA	110
5.6.1.	Estrategias ofensivas	111
5.6.2.	Estrategias defensivas	112
5.6.3.	Misión y Visión empresarial	112
5.7.	Diseño presupuestario	113
5.7.1.	Estructura financiera	113
5.7.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado	113
5.7.2.1.	Análisis Financiero Presupuestado	117
6	CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
6.1.	Conclusiones	121
6.2.	Recomendaciones	122

CONTENIDO DE CUADROS, GRAFICOS, IMÁGENES Y ORGANIGRAMAS

INDICE DE CUADROS

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO NACIONAL Y LOCAL DEL SECTOR PRODUCTIVO DE LACTEOS

Cuadro 2.1	Superficie según tamaño de las UPA's	15
Cuadro 2.2	Producto interno bruto por industria	18
Cuadro 2.3	Aporte de unidades productivas agropecuarias según tamaño	20
Cuadro 2.4	Estructura provincial del hato bovino	21
Cuadro 2.5	Población bovina en el Ecuador por razas y regiones	22
Cuadro 2.6	Unidades de producción bovina según nivel tecnológico	33

CAPITULO 3: ANALISIS DE LOS MODELOS DE GESTION MICROEMPRESARIAL

Cuadro 3.1	Distribución de productos y servicios viables para la microempresa de gestión comunitaria	41
------------	---	----

CAPITULO 4: ANALISIS DE LA POBLACION

Cuadro 4.1	Población rural del D.M. Quito	53
Cuadro 4.2	Distribución Actividad secundaria	58

CAPITULO 5: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA MICROEMPRESA

Cuadro 5.1	Oferta de quesos por marca y tipo	79
Cuadro 5.2	Oferta por tipos de queso	83
Cuadro 5.3	Precio de oferta queso fresco por gramo	85
Cuadro 5.4	Precio oferta queso mozzarella por gramo	86

Cuadro 5.5	Matriz de recurso humano	105
Cuadro 5.6	Matriz de equipos y maquinarias	106
Cuadro 5.7	Matriz de equipos de computación	107
Cuadro 5.8	Matriz de materiales y suministros	107
Cuadro 5.9	Matriz de insumos y materia prima	108
Cuadro 5.10	Matriz de muebles y enseres	109
Cuadro 5.11	Matriz FODA PROMALAC	110
Cuadro 5.12	Fuentes y usos de recursos financieros	114
Cuadro 5.13	Flujo de caja del proyecto	115
Cuadro 5.14	Calculo de la relación costo beneficio	116
Cuadro 5.15	Resultado flujo neto de caja	117
Cuadro 5.16	Costos totales de producción	118
Cuadro 5.17	Calculo del punto de equilibrio	119

INDICE DE GRAFICOS

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO NACIONAL Y LOCAL DEL SECTOR PRODUCTIVO DE LACTEOS

Grafico 2.1	Distribución de la producción diaria de leche por región	18
Grafico 2.2	Destino de la producción de leche	25
Grafico 2.3	Destino industrial de la producción de leche	26
Grafico 2.4	Producción nacional de leche	26
Grafico 2.5	Distribución de productos alimenticios	28

CAPITULO 3: ANALISIS DE LOS MODELOS DE GESTION MICROEMPRESARIAL

Grafico 3.1	Talleres artesanales por rama de actividad	35
Grafico 3.2	Microempresa por sector	37
Grafico 3.3	Distribución de microempresas por regiones	39
Grafico 3.4	Negocios familiares a nivel nacional por rama de actividad	44

Grafico 3.5 Estructura del Cluster	46
------------------------------------	----

CAPITULO 4: ANALISIS DE LA POBLACION

Grafico 4.1 Composición de la población por genero	54
Grafico 4.2 Dimensión familiar	55
Grafico 4.3 Distribución de la economía por sector	57
Grafico 4.4 Dimensión familiar	60
Grafico 4.5 Edad jefes de familia	61
Grafico 4.6 Niños de edad escolar	62
Grafico 4.7 Nivel de ingresos	63
Grafico 4.8 Dispersión del precio de litro de leche	64
Grafico 4.9 Tipo de ganado	65
Grafico 4.10 Producción mínima y máxima diaria de leche	66
Grafico 4.11 Motivos de baja producción	66
Grafico 4.12 Ingresos provenientes de la ganadería	68
Grafico 4.13 Lugar de producción	69
Grafico 4.14 Tenencia de establos	69
Grafico 4.15 Tenencia de ordeño mecánico	70
Grafico 4.16 Riego permanente	71
Grafico 4.17 Tenencia de créditos	71

CAPITULO 5: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA MICROEMPRESA

Grafico 5.1 Preferencia de compra por tipo	80
Grafico 5.2 Preferencia queso fresco	81
Grafico 5.3 Preferencia queso mozzarella	81
Grafico 5.4 Oferta por tipo de queso	83
Grafico 5.5 Variación de precio de oferta queso fresco	85
Grafico 5.6 Variación de precio de oferta del queso mozzarella	87
Grafico 5.7 Diagrama de compras producción y ventas PROMALAC	92
Grafico 5.8 Grafico del punto de equilibrio	120

INDICE DE IMÁGENES

CAPITULO 4: ANALISIS DE LA POBLACION

Imagen 4.1	Parque central de Lloa	50
Imagen 4.2	Mapa de ubicación zona de Lloa	52

CAPITULO 5: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA MICROEMPRESA

Imagen 5.1	Bidones de aluminio para transporte de leche	95
Imagen 5.2	Tanque de frío capacidad 1.800 litros	96
Imagen 5.3	Ollas para pasteurización	96
Imagen 5.4	Tanque para cuajo	97
Imagen 5.5	Lira para corte de cuajo	97
Imagen 5.6	Mesa de trabajo	98
Imagen 5.7	Moldes para quesos tipo fresco	98
Imagen 5.8	Prensa hidráulica de quesos	99
Imagen 5.9	Saladero de quesos	99
Imagen 5.10	Cuarto frío para almacenamiento	100

INDICE DE ORGANIGRAMAS

CAPITULO 5: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA MICROEMPRESA

Organigrama 5.1	Organigrama funcional PROMALAC	89
Organigrama 5.2	Diagrama del proceso productivo	101

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, cuenta inicialmente con un análisis del sector lechero a nivel local y nacional, el mismo que presenta serias complicaciones, ya que el Estado no considera al sector como una actividad rentable, además de ser considerado de alto riesgo, si a esto sumamos la inminente participación del Estado ecuatoriano en los Acuerdos de Libre Comercio, sin duda el escenario es bastante desalentador. Sin embargo, se demuestra la importancia del sector y su influencia en la economía nacional, aportando el sector agrícola al Producto Interno Bruto con 2,2% con lo cual es más que suficiente para prestar la atención del caso; por otra parte es importante señalar que la búsqueda de alternativas para mejorar las condiciones de producción y elevar la productividad son imprescindibles. Se hace también un análisis de las diferentes situaciones por las que atraviesa el sector, desde el pequeño productor hasta los grandes productores de leche. Ambos presentan serios riesgos si no se definen políticas de apoyo y un verdadero desarrollo del sector lechero.

Por otra parte tenemos un estudio profundo acerca de los diferentes modelos de gestión microempresarial existentes, los mismos que no se acoplan directamente a nuestra microempresa, sino que requieren de modificaciones conceptuales y técnicas para su aplicación eficiente, en función de las características de la microempresa y del sector al que se atiende. Probablemente, el tipo familiar se asemeja a nuestra realidad, sin embargo al mismo tiempo se busca un manejo técnico que permita el crecimiento sostenido de la microempresa. De esta manera nos adentramos en la situación de la zona que en nuestro caso es Lloa, una parroquia ubicada al sur occidente del DM de Quito, que cuenta con todas las cualidades geográficas, climáticas, etc. Para obtener un producto de calidad.

Hay que señalar que la población ha sido sujeta a explotaciones por parte de los intermediarios de leche, quienes pagan entre 16 y 18 centavos de dólar, lo que ha impedido un crecimiento por parte de los pequeños productores.

Lloa, es una zona agrícola y ganadera, el 70% de la población tienen actividades relacionadas a ambos sectores, que han permitido a la población contar con recursos para su supervivencia pero no para mejorar sus condiciones de vida, presentándose en la zona índices de desarrollo humano bajos, como una escolaridad que no supera los 6 años. En cuanto al precio, el proyecto se ha calculado, en función de un precio con un incremento de 6 centavos por litro de leche.

Con estos antecedentes, nuestra investigación, si bien tiene tintes de un proyecto de inversión empresarial, ha tratado de establecer políticas que beneficien a los pequeños productores, basados en nuestra hipótesis que plantea la posibilidad de implementar una microempresa dedicada a la producción de quesos, considerando a los pequeños productores de leche de Lloa como proveedores de materia prima y a su vez mejorar las condiciones de vida de los mismos. Con la aplicación de técnicas adecuadas, se demuestra que la microempresa puede hacer posible un beneficio mutuo, por una parte la rentabilidad y sostenibilidad de la microempresa y por otra parte esta el incremento de los ingresos para los pequeños productores. Finalmente se demuestra financieramente la rentabilidad del negocio, alcanzando una tasa interna de retorno del 29% y un punto de equilibrio muy por debajo de la demanda y capacidad de producción instalada.

PRESENTACION

El presente trabajo, tiene por objeto demostrar de manera teórica y técnica la factibilidad de implementar un taller para la producción de quesos, con la participación de pequeños productores de leche en Lloa, como proveedores de la materia prima. Como podrán observar, el trabajo consta de un análisis profundo acerca del sector lechero en el Ecuador y de manera mas especifica en la parroquia de Lloa, que es la zona beneficiaria del proyecto.

Nuestro trabajo, cuenta con un estudio sobre los sectores productivos de Lloa, que nos permite justificar técnicamente la presencia de nuestro proyecto en la zona. Hay que considerar que el 70% de la población de Lloa tiene actividades relacionadas al agro y el 28% de la población en general tienen actividades netamente ganaderas. Además, que la zona presenta condiciones productivas bastante favorables para la producción de leche debido a su clima y su orografía.

Por otra parte, es una zona cercana a la ciudad de Quito a no más de 15 minutos lo que permite que los costos de transporte y demás sean bajos y así abaratar los costos de producción.

Es para nosotros importante también demostrar, que el manejo adecuado de los recursos financieros, materiales y humanos permitan convertir a este taller en una microempresa rentable, aun siendo concientes del precio de compra de la leche, que mejora los ingresos a los pequeños productores.

El uso de técnicas administrativas, como la administración por procesos y por otra parte tendencias de mercado usando la figura de Concesiones nos permitirán tener la certeza de venta y posicionamiento de marca, además de tener siempre presentes los principios de responsabilidad social, que permiten no únicamente obtener rentabilidad empresarial sino impactar positivamente a la zona de influencia del proyecto.

Por último, nuestro trabajo tiene como objeto alcanzar nuestra titulación terminal como ingenieros en Gerencia y Liderazgo, además que el proyecto aquí presentado tiene su aplicación a partir de enero del año 2007, considerando un mes en los procesos de instalación e implementación.

CAPITULO 1: PLAN DE TESIS

1.1 JUSTIFICACION

Como parte de la preparación académica de la Universidad Politécnica Salesiana, está la elaboración de un trabajo final a nivel de tesis o proyecto; el mismo que recoja de alguna manera los fundamentos teóricos y prácticos aprendidos durante nuestra formación. Por otra parte, y en comunión con los principios Salesianos de ayuda a los necesitados, hemos decidido realizar un estudio de Factibilidad y diseño para la implementación de una microempresa de quesos en la zona de Lloa.

Lloa, es una parroquia rural del Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra en la zona sur-occidental del distrito, a 3215 m.s.n.m. (tres mil doscientos quince metros sobre el nivel del mar) a los pies del Volcán “Guagua Pichincha” es una zona netamente agrícola – ganadera; con un clima frío que bordea los 8 y 15 grados Celsius. Su constitución política se encuentra encabezada por una Junta Parroquial, la misma que viene desarrollando diferentes actividades entorno a los planes de seguridad ciudadana e incursionando poco a poco en el turismo de aventura. Lloa, aún tiene vestigios de la época previa a la reforma agraria, presentando bastos latifundios. Sin embargo existen ciertos barrios que han logrado hacer efectiva la reforma, y se han apoderado de tierras las mismas que han sido desmembradas en parcelas o Huasipungos, lo que ha permitido a sus pobladores desarrollar actividades productivas de diferente índole pero todas ellas relacionadas a la agricultura y ganadería.

Nuestro trabajo, responde a las necesidades existentes en la zona, que son los de la mayoría de zonas agrícolas en nuestro país y se resume en un descuido y falta de políticas claras por parte de los gobiernos central o local, de apoyo al desarrollo de este tipo de actividades. Lloa, no es la excepción de ser un cantón productivo, que es sujeto de la explotación de los intermediarios, en nuestro caso de leche un producto de consumo masivo, de alta demanda a nivel nacional y que

presenta altos índices de insatisfacción, llegando a un déficit realmente alto. De acuerdo a la FAO, el consumo de leche recomendable en promedio debe ser de 500 ml, mientras que en nuestro país no se llega ni a 200 ml diarios en promedio y en algunos sectores se observa un consumo nulo de leche y derivados.

Paradójicamente estos sectores donde se registra un bajísimo consumo de lácteos son precisamente lugares donde existe una buena producción del alimento.

Muchas de las veces no se consume este producto y no existe una seguridad alimentaria precisamente por el bajo margen existente entre el precio del productor y el consumidor. Mientras el precio de venta al público, de la leche está alrededor de los 50 centavos, el precio de compra no supera los 27 centavos en el mejor de los casos, para colmo el pequeño productor recibe menos por su producto. De acuerdo a un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura en el año 2005, el precio de compra del litro de leche está alrededor de los 18 centavos a los pequeños productores¹.

La falta de oferta de puestos de trabajo, han generado en los sectores agrícolas y pecuarios la creación de pequeños talleres artesanales, microempresas, transformadoras de materias primas como la leche. En nuestro caso, el objeto es demostrar la factibilidad técnica y económica para implementar una microempresa de quesos en el sector de Lloa, respondiendo a la necesidad de mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores, asegurando un ingreso más acorde con sus necesidades permitiendo tener una seguridad alimentaria.

¹ Estudio del Sector Lechero 2005 – MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- ? Diseñar un modelo de gestión microempresarial para la elaboración de quesos con la participación de pequeños productores de leche de la Parroquia de Lloa como proveedores de materia prima para la microempresa.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ? Diagnosticar al sector productor de lácteos a nivel nacional, para conocer la factibilidad técnica y económica del proyecto, tomando en cuenta para nuestro estudio la participación de los pequeños productores de leche de la parroquia de Lloa como principales proveedores de la microempresa de producción de quesos.
- ? Analizar el modelo más adecuado de gestión microempresarial, para la implementación de la microempresa procesadora de quesos acoplada a la población de Lloa para así mejorar su calidad de vida.
- ? Diseñar, un modelo de gestión micro empresarial, que se acople a la población de Lloa, basado en el análisis de los modelos existentes y que permita alcanzar sostenibilidad financiera y económica en general.

1.3 MARCO TEORICO

Investigación de Mercado.- La investigación de mercado, se considera al proceso en el que la empresa o la persona buscan respuestas para saber el cómo, dónde, quién, etc. Este proceso debe realizarse para el lanzamiento de cualquier producto o servicio, inclusive si este ya existiera. Se considera al estudio de mercado como el Input inicial para la ejecución de cualquier proyecto, pues de

esta manera se puede realizar las proyecciones financieras y diseñar la ingeniería del nuevo negocio.

La gerencia de una empresa, necesita de los pronósticos, para poder tomar decisiones acerca del lanzamiento de un nuevo producto; sin embargo hay que señalar que ningún pronóstico puede ser totalmente exacto ya que pueden sufrir de sesgo o margen de error, inclusive de sucesos que afecten el entorno de la empresa o a nivel mundial como el caso del 11 de septiembre en Estados Unidos. Los estudios de mercado, requieren de la estadística, para explicar el comportamiento de las variables y realizar los estimativos correspondientes. El estudio de mercado debe comprender:

- ? Definición del producto o servicio
- ? Análisis de la oferta y demanda
- ? Análisis del comportamiento histórico de los precios del producto o servicio
- ? Análisis de los sistemas de distribución.

Planificación Estratégica.- La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. De este modo, podemos comenzar a definir la planificación estratégica como **un proceso y un instrumento**. En cuanto **proceso** se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto **instrumento**, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- ? Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.

- ? Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- 1 **La misión de la organización:** *¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?*

- ? **Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo:** *¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?*

- ? **Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización:** *¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?*

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuales desechar.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

La gestión por procesos.- El propósito de la gestión por procesos, es asegurarse que todos los procesos claves trabajen en Herminia para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través

de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son:

- ? Diagramas de flujo
- ? Lluvia de ideas
- ? Pareto
- ? Gráficas

Si estas son utilizadas de manera eficaz, se pueden alcanzar varios resultados, entre los que podemos señalar, un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la organización. Los componentes de cualquier proceso implica:

- ? Entradas: recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- ? Transformación: Las actividades cuyo resultado es incrementar el valor agregado a un producto o servicio.
- ? Salidas: Los productos y servicios generados por el subsistema de transformación.

Microempresa.- Es práctica común, en algunos casos, emplear los términos “microempresa” y “pequeña y mediana empresa” (PYME) para caracterizar modalidades particulares de organización empresarial, definidas por su reducido tamaño, escala de producción, flexibilidad estructural y escaso capital, y como expresiones de lo que se ha catalogado como economía informal o economía popular, según la óptica teórica e ideológica adoptada.

Sin embargo, podemos afirmar que, pese a la variedad terminológica y poco consensual, la microempresa y la PYME representarían precisamente la

concreción en el terreno empresarial, económico y organizativo, de las transformaciones impuestas por la Globalización, la conformación de mercados mundiales, y de los efectos positivos o perniciosos causados por el surgimiento de una nueva dinámica productiva y tecnológica, que junto a la presencia de la organización Corporativa o Transnacional, están replanteando la gobernabilidad y el papel del Estado en tanto agente económico y político, así como el papel de los costos de transacción y el riesgo-país de una economía como determinantes de la inversión extranjera.

Como bien lo plantea Rosales (1996)

¿Qué significa el término competitividad para una PYME que debe rivalizar tanto con grandes empresas nacionales y multinacionales como con las microempresas y las empresas informales, dentro de una economía altamente perturbada por la intervención –a veces inexorable- del Estado? Tal pregunta a veces es respondida con políticas públicas que, por su carácter generalizante, difícilmente recogen la amplia diversidad de empresas pequeñas y medianas que operan en los países en vías de desarrollo.

En el caso de las microempresas, suele existir una conexión con la noción de informalidad; sin embargo, de ella no escapa la PYME; más aún por la agudización de la crisis económica y el difuso límite más teórico que práctico que separaría, a nuestro modo de ver, a una de la otra. Esta tesis parece corroborarse, a la luz de las divergencias y coincidencias conceptuales según las afirmaciones de reconocidos especialistas en el tema:

“Las microempresas han estado incluidas en las definiciones del sector informal desde hace tres décadas. Arbitrariamente, mal medidas muchas veces, pero incorporadas en forma creciente al sector informal con tamaños variables, en algunos países las de menos de cinco trabajadores, en otros menos de diez. Por lo tanto, las comparaciones no siempre son válidas.” Tokman. (2000)

“...el sector informal se identifica en general con las unidades económicas que tienen escasa acumulación y baja productividad. En realidad, el hecho de que la

lógica de su funcionamiento sea la de subsistencia y no la de acumulación, es central a esta visión. Beccaria et al. (2000)

“...Un tamaño pequeño de establecimiento no es necesariamente sinónimo de aspectos tales como bajo nivel tecnológico, de eficiencia o de rentabilidad.” Monza. (2000)

En nuestra opinión, los términos microempresas y pequeña y mediana empresa (PYME), aluden a una misma realidad: la de pequeñas unidades productivas que, en la mayoría de los casos, surgen bien como la respuesta popular al desempleo, como expresión concreta del ánimo emprendedor, como re configuración de una gran empresa formal o como única vía de subsistencia para un sector mayoritario de la población

1.4 HIPOTESIS

En consecuencia con lo dicho en el Marco Teórico y de acuerdo a los objetivos planteados para nuestra investigación, se establece la siguiente hipótesis:

- ? El estudio de factibilidad para la implementación de una microempresa de producción de quesos en la parroquia de Lloa, permitirá tomar la decisión de manera adecuada para realizar las inversiones necesarias y una estructura eficiente para alcanzar altos índices de productividad y rentabilidad., buscando mejorar los ingresos a los pequeños productores de leche sin afectar la rentabilidad esperada en la microempresa, estableciéndolo como modelo de gestión que permita a futuros empresarios tomar la decisión de implementar este tipo de negocios en escenarios similares.

1.5 VARIABLES E INDICADORES

Pequeños productores de leche: en el sector de Lloa existen familias que se dedican a la cría de ganado lechero de manera doméstica por tener pequeñas extensiones de terrenos lo que genera de parte de cada uno de ellos producción

mínima de leche los mismos que se les puede ofrecer mejores precios para su producto fidelizando su entrega para la microempresa de producción de quesos. Para considerar pequeños productores en la zona, debemos tomar en cuenta algunos factores que se pueden detallar a continuación:

- ? Extensión de la propiedad
- ? Tamaño del ato ganadero
- ? Número de reses en rejo
- ? Número de reses secas
- ? Número total de animales
- ? Producción promedio

Ingresos promedio: Llamamos ingreso promedio, al resultado de las ventas diarias que tienen los productores de leche en la zona determinada; dentro de un tiempo estimado. Esta razón está en proporción a la producción promedio y al precio promedio de leche presentes en la zona. Por tanto, los ingresos promedios de los productores serán los equivalentes a la sumatoria de la venta en dólares dividido para el número de días de observación. Se deben tomar en cuenta los precios históricos existentes en la zona, para poder fijar un precio estimado, que sea el resultado de la desviación existente en el precio en un tiempo de al menos 6 meses. Para estimar este precio, se pueden considerar como fuentes los mismos productores.

Producción promedio: La producción promedio, es aquella que se estima del total de producción en un período de tiempo determinado; en el caso de nuestra investigación en vista de que la producción es diaria, la tomaremos de manera diaria durante un mes de 30 días. Por lo tanto la razón de producción promedio se establece de la siguiente razón:

$$P_x = \frac{\sum \text{prod. diaria}}{\text{N}^\circ \text{ días de observación}}$$

Sin embargo, hay que considerar una desviación máxima y mínima por productor, que nos arrojará por productor los valores máximos y mínimos de producción,

para poder cubrir la demanda de leche (materia prima) necesarios para la producción diaria; esto se lo podrá realizar utilizando un cuadro diario de control de producción con observaciones de al menos dos meses y con datos históricos de producción existentes.

Costos de producción: Los costos de producción, son aquellos que de manera directa determinan el precio y cubren las operaciones dentro de una producción, para nuestro caso, consideraremos a los costos de producción, como la sumatoria de todos los costos de insumos de la producción, además de otros factores que intervienen o afectan el costo final del producto. En el costo de producción de nuestra investigación, debemos diferenciar el costo de producción de la leche como tal, en la cual incurren los proveedores de la materia prima, el mismo que no tiene mayor incidencia dentro de nuestra investigación, y por otra parte tenemos los costos de producción de queso, donde deben tomarse en cuenta tanto costos directos como indirectos de producción, cuya sumatoria total, nos permitirá determinar el costo de producción por lote o de manera individual. Es razonable pensar que los costos de producción, deben ser cubiertos por el total de las ventas del producto para que se establezca una rentabilidad mínima que permita del proyecto ser un negocio rentable.

Capital de trabajo: El capital de trabajo, es aquel que permitirá cubrir los costos de producción, sin necesidad de incurrir en inversiones imprevistas o en créditos con altos costos financieros, los cuales por su coste de oportunidad deben cubrirse.

Para fines de nuestra investigación, el capital de trabajo, se considerará el dinero que se requiera para pagar a los empleados, proveedores y cubrir los demás costos de producción directa.

1.6 POBLACION Y MUESTRA

Con la finalidad de determinar, el impacto previsto para nuestro proyecto, el alcance y profundidad, hemos considerado realizar nuestro estudio tomando dos

ejes, por un lado tenemos la población general de Lloa; de esta manera podemos considerar los indicadores principales de la zona antes de la intervención del proyecto. Los indicadores poblacionales que se utilizarán son:

- a) Nivel de Ingresos
- b) Logro educativo
- c) Esperanza de vida

Estos indicadores poblacionales, nos permitirán establecer objetivos a futuro de lo que queremos que sea el proyecto en cuanto a estos indicadores; además se deben establecer análisis políticos, económicos y geográficos del entorno.

Por otra parte tenemos un estudio más profundo de los propios pequeños productores, a quienes se les realizará una investigación de su situación actual, en cuanto a cobertura de necesidades básicas, acceso a educación, seguridad alimentaria, etc.

1.7 MARCO METODOLOGICO

Considerando, que nuestra investigación se basa en una comprobación hipotética, consideraremos el método inductivo como base. Además, debemos acotar que la investigación parte de una población objetiva como lo constituye los habitantes de Lloa y más objetivamente los pequeños productores de leche en Lloa.

Por otra parte, en nuestra investigación, se realizará un análisis de la población, actores, y por otro lado todos los componentes de la producción de quesos, por lo que se considera también la utilización del método descriptivo y analítico. Para todo esto se plantea la utilización de diferentes instrumentos de la investigación como son:

- a) la observación estructurada,
- b) la utilización de encuestas,

- c) entrevistas profundas y,
- d) grupos focales tanto con productores como también con consumidores del producto queso.

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO NACIONAL Y LOCAL DEL SECTOR PRODUCTIVO DE LÁCTEOS

2.1 ANTECEDENTES

La producción lechera en el Ecuador, sin lugar a duda está presente desde épocas preincaicas, lamentablemente no existen estudios acerca de cómo llegó la cultura agrícola o ganadera en nuestro país de manera específica, sin embargo es de conocimiento general que la producción ganadera se ha constituido como una cultura ancestral no únicamente de nuestra gente sino de la raza humana a nivel mundial.

El Ecuador, ha atravesado algunos momentos históricos que nos permiten ubicar de dónde nacen las UPA's² la primera etapa de manera muy rápida es la de la conquista española, donde las leyes definieron la propiedad privada sin lugar a duda en beneficio de los descendientes españoles y en menos cabo de la raza americana. Es aquí donde se forman los grandes latifundios³, y se divide al país en grandes extensiones de tierra donde los Terratenientes son los dueños no únicamente de las tierras sino de su producción e incluso de la vida sobre esta sin descartar la del ser humana, dando cabida a la esclavitud; presente en nuestro país desde el periodo de la conquista. Otra etapa de importancia para la presencia actual de las UPA's lo contribuye la época republicana previa a la "Reforma agraria"⁴ y otra posterior a la "Reforma". A partir de la década de 1960 se dieron cambios profundos en la economía de nuestro país. Como consecuencia de la crisis temporal en la producción bananera, la baja en los precios del café y los conflictos políticos entre los grupos que representaban los intereses de las clases dominantes de la Sierra y la Costa, respectivamente.

Estos factores fueron los que permitieron la elaboración de un proyecto político dirigido hacia la diversificación de la economía -industrialización- y la

²UPA's .- Unidades de Producción Agrícola

³ Latifundios.- Grandes extensiones de tierra encabezada por sus propietarios o terratenientes.

⁴ Reforma Agraria.- Cambio en el uso y repartición de la tierra que se dio a lugar en el año 1964 durante la presencia en nuestro país de la "Junta Militar"

transformación de los rezagos feudales de producción hacia una modernización del sector agrícola.

La Reforma Agraria de 1964 fue claramente el eje que aglutinó las fuerzas modernizante. Aunque el impacto sobre la distribución de la tierra es limitado, la reforma significó el punto sin retorno para las formas feudales de producción como huasipungo y el inicio de cambios estructurales en el uso de la tierra, el balance entre o diferentes cultivos y la aplicación de tecnologías para la modernización del campo.

Cuadro 2.1

SUPERFICIE SEGÚN TAMANO DE LAS UPA´s

	UPAs	% UPAs	Hectáreas	%Has
Menos de 1 hectarea	248.398	29%	95.834	1%
De 1 hasta menos de 2 Has.	117.660	14%	156.016	1%
De 2 hasta menos de 3 Has.	78.850	9%	183.354	1%
De 3 hasta menos de 5 Has.	90.401	11%	339.021	3%
De 5 hasta menos de 10 Has.	101.066	12%	688.987	6%
De 10 hasta menos de 20 Has.	75.660	9%	1.017.807	8%
De 20 hasta menos de 50 Has.	76.792	9%	2.372.027	19%
De 50 hasta menos de 100 Has.	34.498	4%	2.242.409	18%
De 100 hasta menos de 200 Has.	12.941	2%	1.666.879	13%
De 200 hectareas y mas	6.616	1%	3.593.496	29%
	842.882	100%	12.355.830	100%

Fuente: INEC Censo Agropecuario 2002

Elaborado por: Maldonado Magaly – Proaño Christian

Como podemos ver claramente en el cuadro 2.1, el 1% de las UPA´s a nivel nacional posee el 29% de superficie de tierras y el 29% de las UPA´s posee apenas el 1% de la superficie, concluyendo que la mayoría de superficie para producción agropecuaria en el Ecuador pertenece a pocas familias; mientras que los mas necesitados de trabajo para poder subsistir tienen apenas el 1% de la superficie de las UPA´s.

Por otro lado, el proceso de industrialización, fuertemente influenciado desde sus inicios en los años 60 por las políticas estatales, deja su huella en el desarrollo del

sector agrícola. Son estos cambios el preludio de las transformaciones ocurridas en la economía ecuatoriana a causa del auge petrolero.

El sector sujeto de estudio, Lloa, es sin lugar a duda uno de los sectores beneficiados por la reforma, en esta zona, podemos observar que no existen grandes propietarios de tierra, dando lugar a pequeños huasipungos del que son propietarios la gente del sector, una parte importante de esto es URAUCO, ubicado a 25 kilómetros de la población de Lloa y que representa una organización de agricultores que compraron una extensión de 600 hectáreas para repartirse entre todos sus miembros que son alrededor de 20 familias. La parroquia de Lloa, es parte del Distrito Metropolitano, ubicado a 15 minutos de la ciudad de Quito, al Sur Occidente, cuenta con aproximadamente 15 mil habitantes de los cuales la mayoría tienen actividades relacionadas al sector agrícola y ganadero.

2.2DIAGNÓSTICO ECONÓMICO

El sector ganadero en el Ecuador atraviesa serios problemas económicos para su crecimiento; un factor importante es la tasa de interés bancaria la misma que fluctúa en el orden del "13% nominal llegando la tasa efectiva en algunos casos a superar el 27%"⁵, esto impide el desarrollo para los grandes y pequeños productores, de igual manera al momento no existen fuentes de financiamiento ya que la banca esta dirigida básicamente a créditos de consumo y montos bajos para pequeños productores.

Otro problema, es la falta de desarrollo de los productores; al momento no se puede pedir al productor que sea competitivo cuando se ve obligado a enfrentar el comercio desleal y aun mas cuando compite con productos subsidiados teniendo claro que el Estado nunca ha brindado capacitación para el desarrollo ni a los grandes peor aún a pequeños productores para ofrecer productos de calidad y poder competir sin mayor diferencia.

⁵ Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

Sin embargo los productores de leche se han asociado en pequeños gremios y han sabido sacar en adelante su fuente de ingresos, como la necesidad en el mercado es latente han sabido aprovechar y la respuesta a esto es que actualmente la producción promedio ha llegado a niveles de “110 litros de leche habitante/año llegando a recomendaciones internacionales para países desarrollados cuyo nivel de consumo habitante/año es de 120 litros”⁶

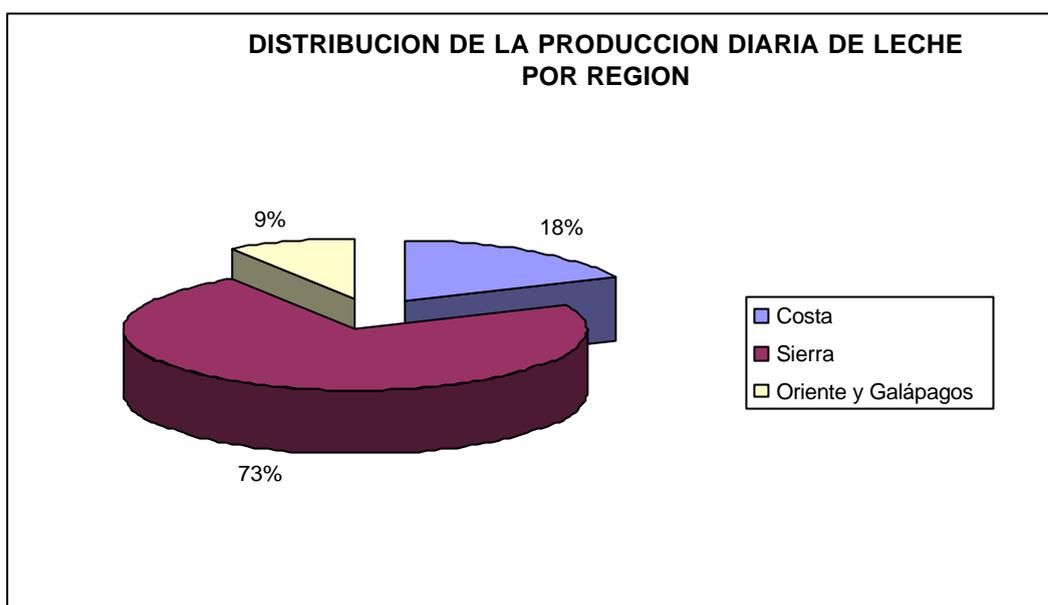
El sector ganadero, tiene vital importancia en el campo agropecuario del Ecuador, de acuerdo al Censo Agropecuario se establece que existen para el año 2002 un total aproximado de 427 mil unidades productivas agropecuarias, de las cuales el 79% están ubicados en la Sierra y el restante en la región costa y oriente, de acuerdo a datos obtenidos en la Asociación de Ganaderos Sierra Oriente (AGSO).

Además este sector genera un total de 1,3 millones de plazas de empleo aproximadamente, para el año 2005 según datos obtenidos en la AGSO, se establece que 1,5 millones de ecuatorianos dependen del sector lo que representa el 12% de la población.

Cabe señalar, como podemos observar en el gráfico 2.1 que la producción lechera en el Ecuador se concentra en mayor porcentaje en la región andina, con un total de 72.78% que representa una producción de litros diarios de 2.5 millones de litros, en la región costa el 18.43% del la producción total general y el resto del país que se acerca al 8.79% que representa una producción aproximada de 309 mil litros diarios.

⁶ Revista Ekos, Edición N.- 103. Año 2002. Pág. 20

Gráfico 2.1



Fuente: SICA Servicio de Información Agrícola – MAG
Elaborado por: Maldonado Magaly – Proaño Christian

Lamentablemente el precio de la materia prima, en nuestro país es excesivo lo que nos deja fuera del mercado internacional para poder competir, en Argentina el precio de venta del productor por litro de leche no supera los nueve centavos mientras que en nuestro país el precio supera los veinticinco centavos por litro eso es demasiado alto para entrar a competir en el mercado internacional.

A pesar de todo esto, el sector ganadero contribuye en las cuentas nacionales, generando ingresos al estado y generando empleo, de acuerdo al Banco Central del Ecuador el aporte del sector ganadero, crianza de animales, es alrededor del 1.7% y a esto podemos sumar la elaboración de productos lácteos que está alrededor del 0.5% lo que implica que el sector de la ganadería y en relación importante la ganadería vacuna es de 2.2% del PIB.

Cuadro 2.2

**PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)
POR INDUSTRIA (%)**

INDUSTRIA	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Cría de animales	1,7	1,7	1,6	1,7	1,7	1,7	1,9	1,7	1,7	1,7	1,7	1,6	1,6
Producción de lácteos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5

Fuente: Cuentas Nacional Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Maldonado Magaly – Proaño Christian

2.3DIAGNÓSTICO TÉCNICO

La producción lechera en el Ecuador, históricamente se ha concentrado en la región Sierra, como podemos ver el gráfico 2.2 según datos obtenidos en el Censo Agropecuario realizado en el año 2000 se estima que la producción andina representa el 73% de la producción nacional. Del total de la producción, apenas el 75% se destina para el consumo humano directamente o a través de algún proceso industrial previo; el restante de la producción lo representa el auto – consumo, es decir para consumo de los terneros propios de la hacienda. De la leche fluida disponible para el consumo humano, el “25% se destina para procesos industriales como pasteurización y otros elaborados lácteos, el 39% se destina para el consumo directo y el 35% para industrias caseras de quesos y yogurt”⁷.

La producción de leche, se la puede dividir en pequeños, medianos y grandes productores, categorizándolos de acuerdo a su producción diaria. Se considera como pequeños productor aquel que cuenta con 1 y 20 hectáreas y una producción entre 10 y 15 litros diarios. Los medianos aquellos que poseen entre 20 y 100 hectáreas y producen entre 80 y 150 litros diarios mientras que los grandes productores se consideran a aquellos que cuentan con propiedades entre 100 a más hectáreas; con una producción diaria de al menos mil o 1500 litros diarios⁸.

⁷ Revista EKOS, N.- 98, Pág. 15

⁸ Revista EKOS, N.- 98, Pág. 16

Cuadro 2.3

**Aporte de unidades productivas agropecuarias a la producción nacional,
según tamaño
(Elaborado en base del Censo de 2000)**

TAMAÑO DE UPA	PRODUCCIÓN	PORCENTAJE	CATEGORÍA
menos de 1 Ha.	224469	6,4%	UPA'S PEQUEÑAS
de 1 Ha. hasta menos de 2 Ha.	191574	5,4%	
de 2 Ha. hasta menos de 3 Ha.	160288	4,5%	
de 3 Ha. hasta menos de 5 Ha.	227188	6,4%	
de 5 Ha. hasta menos de 10 Ha.	327755	9,3%	
de 10 Ha. hasta menos de 20 Ha.	345282	9,8%	UPA'S MEDIANAS
de 20 Ha. hasta menos de 50 Ha.	644654	18,3%	
de 50 Ha. hasta menos de 100 Ha.	531871	15,1%	UPA'S GRANDES
de 100 Ha. hasta menos de 200 Ha.	432847	12,3%	
de 200 Ha. y más	439098	12,5%	
TOTAL NACIONAL	3525027	100,0%	

Fuente: SICA Servicio de Información Agrícola – MAG
Elaborado por: SICA

A pesar, del escenario político y económico de nuestro país, podemos ver el crecimiento del sector, el mismo que desde el año 1974, registra un crecimiento del 158%. Durante el mismo periodo en la región, podemos ver que el Ecuador es el que ha presentado un mayor dinamismo en la producción agropecuaria. Como hemos visto anteriormente, la región andina lidera la producción nacional, siendo Pichincha la de mayor crecimiento, seguida por Azuay y Cotopaxi. En la región Costa, Manabí constituye ser el líder en la producción lechera. A continuación podemos ver la manera como las provincias se estructuran según su hato bovino.

Cuadro 2.4

ESTRUCTURA PROVINCIAL DEL HATO BOVINO

PROVINCIA	NUMERO DE CABEZAS CENSO 1974	APORTE PORCENTUAL 1974	NUMERO DE CABEZAS CENSO 2000	APORTE PORCENTUAL 2000
AZUAY	136.553	5%	341.799	8%
BOLIVAR	75.600	3%	196.523	4%
CAÑAR	61.616	2%	139.772	3%
CARCHI	60.475	2%	93.784	2%
COTOPAXI	116.097	5%	193.129	4%
CHIMBORAZO	114.197	5%	246.787	6%
IMBABURA	64.545	3%	105.057	2%
LOJA	180.868	7%	361.455	8%
PICHINCHA	288.090	12%	444.573	10%
TUNGURAHUA	72.516	3%	151.258	3%
EL ORO	92.670	4%	162.467	4%
ESMERALDAS	124.409	5%	219.385	5%
GUAYAS	333.175	13%	344.798	8%
LOS RIOS	168.883	7%	117.803	3%
MANABI	417.309	17%	783.592	17%
MORONA SANTIAGO	102.245	4%	229.205	5%
NAPO	34.062	1%	50.984	1%
PASTAZA	13.741	1%	26.820	1%
ZAMORA CHINCHIPE	36.951	1%	130.667	3%
SUCUMBIOS	-	-	49.591	1%
ORELLANA	-	-	35.942	1%
GALAPAGOS	-	-	11.104	0,2%
ZONAS NO ASIGNADAS *	-	-	49.516	1%
TOTAL NACIONAL	2`494.002	100%	4`486.021	100%

Fuente: MAG, INEC

Elaboración: Proyecto SICA/MAG-Banco Mundial

* Las Zonas no asignadas se refieren a aquellas zonas que se encuentran en conflicto limítrofe interprovincial, y que aun no han sido delimitadas, que corresponden a: Las Golondrinas, La Concordia, La Manga del Cura y El Piedrero.

Este cuadro, analiza la composición provincial del hato bovino⁹, sin diferenciar el ganado vacuno para producción de leche y producción de carne, la idea es poder

⁹ HATO BOVINO conjunto de reses que equivale al numero de animales en proceso de producción y no producción

observar de qué manera las provincias en un poco más de un cuarto de año, se han ido especializados en la producción pecuaria.

Cuadro 2.5

POBLACION BOVINA EN EL ECUADOR POR RAZAS Y REGIONES
(En miles de cabezas)

RAZAS	SIERRA	COSTA	AMAZONIA	REG. INSULAR	ZONAS EN CONFLICTO	TOTAL NACIONAL
Criollo	1668,19	558,50	187,73	2,02	13,16	2429,6
Mestizo sin registro	535,03	991,83	331,28	9,03	35,51	1902,68
Mestizo con registro	26,33	36,17	13,55	0,05	0	76,10
Pura sangre de carne	6,88	27,77	1,12	0	0,66	36,43
Pura sangre de leche	30,62	7,84	0	0	0	38,46
Pura sangre doble propósito	8,44	5,93	1,09	0	0,12	15,58
TOTAL RAZAS	2275,49	1628,04	534,77	11,10	49,45	4498,85
Prod. Leche (miles lt. Día)	2565,65	649,63	289,55	4,94	15,34	3525,11

Fuente: Datos Preliminares del Censo Agropecuario
Elaborado por: EKOS

En cuanto a la productividad del hato bovino se debe considerar que para alcanzar altos niveles de producción se debería tener una buena composición en razas, pero como la mayoría de productores son campesinos tienen su propia composición como observamos en el cuadro 2.5 en donde la mayoría de ganado esta en la sierra y es de tipo criollo el mismo que no alcanza altos índices de producción de leche.

Realmente la explotación de lácteos es precaria, no tenemos mayores rendimientos por la mala técnica del ordeño, la alimentación de los animales, el control de enfermedades, la raza, la edad del animal y el clima entre muchos otros factores. Pero se debe señalar que este fenómeno no sucede en todos los sectores ya que existen fincas que producen un promedio de hasta 40 lt/vaca¹⁰ diario es decir estos niveles son mayores a los promedios alcanzados en otros países gracias a un adecuado uso de la tecnología y los recursos.

Hay una situación que se debe mencionar y es que en el país la mayoría de productores son campesinos con pocas cabezas de ganado con los cuales

¹⁰ Revista EKOS, N. 98, Pág.17

mantienen ingresos suficientes para subsistir, para estos pequeños productores el acceso a alimento de calidad, medicinas adecuadas, en general a mejores técnicas de control y producción son limitadas, dando como resultado la baja productividad del ganado.

En cuanto a la industrialización en las fincas ganaderas tenemos bajos porcentajes en el uso de ordeño mecánico el mismo que no permite optimizar recursos y aumentar la producción.

Debemos analizar que la mayoría de productores no pueden invertir en equipos para el manejo de la producción de lácteos y como el precio de compra es bajo los productores no invierten en maquinaria, mas bien prefieren vender directamente la leche cruda o quesos elaborados de manera casera o artesanal sin cumplir con todo los requerimientos sanitarios para el consumo humano.

Al proponer una industria de lácteos que respete el precio promedio del litro de leche y considere la participación del pequeño productor tenemos la seguridad que la leche llegaría de manera total para transformarla en productos aptos para el consumo humano cumpliendo con todas las normas y requerimientos sanitarios.

2.4ANÁLISIS DEL MERCADO DE DERIVADOS DE LECHE

La producción lechera se ha concentrado en la región interandina en donde se encuentran los mayores y mejores hatos. El 75% de la producción nacional se encuentra situado en la Sierra y el porcentaje restante se ubican en la costa y región insular.

“La disponibilidad de leche cruda para el consumo humano e industrial representa cerca del 76% de la producción bruta de este se destina en un 25% para la elaboración industrial (19% para leche pasteurizada y 6% para elaborados lácteos), un 74% para consumo y utilización de leche cruda (49% para consumo

humano directo y 25% para industrias caseras de quesos frescos) y un 1% se comercia con Colombia en la frontera.

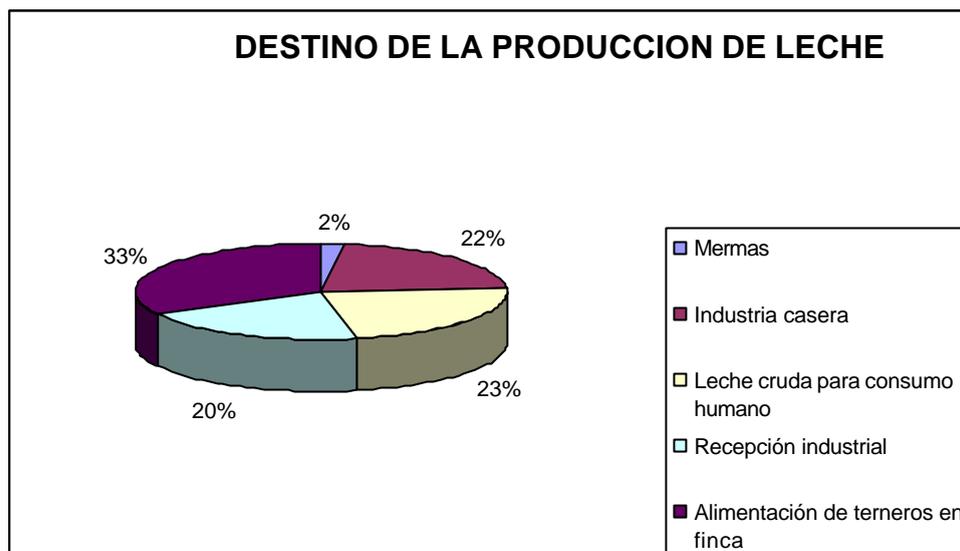
De la información obtenida de producción de productos derivados de la leche, entre los más importantes se registraron veinte establecimientos con una capacidad instalada de procesamiento de 426 millones de litros anuales. De estas industrias, el 90% se encuentra en el callejón interandino, con una fuerte concentración en las provincias del centro y del norte de la Sierra (Pichincha, Cotopaxi, Imbabura y Carchi)¹¹, dedicándose principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción, notándose así que tenemos grandes oportunidades en el mercado para ofrecer productos derivados de leche.

2.4.1 OFERTA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL MERCADO NACIONAL Y LOCAL

Una actividad económica con importante participación en el ingreso nacional es la producción de leche, más de 1,5 millones de ecuatorianos dependen de dicha actividad representando al 12% de la población, Es la única fuente estable de ingreso en el sector rural principalmente en los sectores marginales, gracias a estos la producción lechera abastece el 100% del consumo interno.

¹¹ CIDEIBER Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América, Revista N. - 56, Pág. 23

Gráfico 2.2

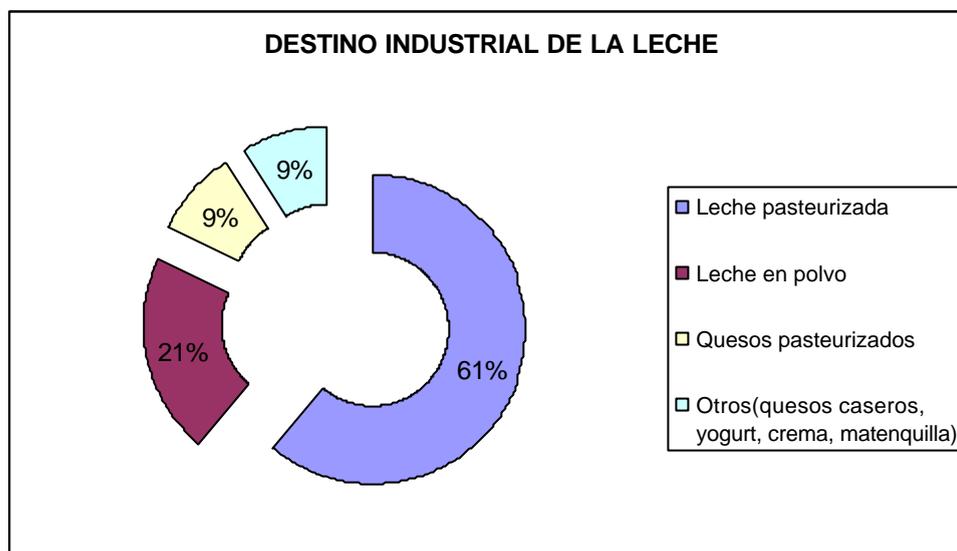


Fuente : Revista EKOS
Elaborado por: EKOS

Del total de la leche cruda producida, la industria capta apenas el 20% para la elaboración de productos derivados o leche pasteurizada. La industria casera de quesos capta el 22%, un 33% de la producción se queda en las mismas fincas para la alimentación de las crías, el 22% vende la leche cruda para el consumo humano, y un 2% se queda en merma¹², quedándonos claro que la mayoría de leche se queda en las propias fincas lo que se debería corregir con la utilización de leche sustituta para las crías, aumentando así la cantidad de leche cruda para consumos en forma de leche fluida y proveer de mas materia prima para la elaboración de derivado lácteos y de esa manera ofrecer una gama mas amplia de productos para el consumidor.

¹² MERMA es la disminución de la cantidad de producción durante procesos de transporte o industrialización

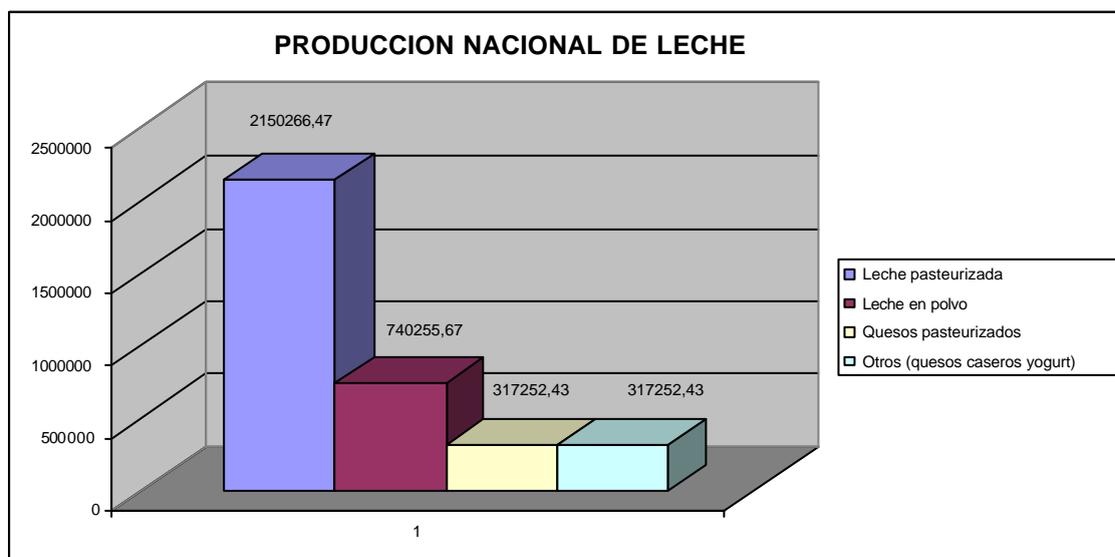
Gráfico 2.3



Fuente : Revista EKOS
Elaborado por: EKOS

De la leche recibida por la industria la mayor proporción 61% se destina a la pasteurización para la posterior venta como leche fluida en los centros de consumo y el 21% se dedica al proceso de leche en polvo, apenas un 9% se dedica a la elaboración de quesos pasteurizados y el otro 9% se dedica a la producción de lácteos caseros como quesos y yogurt.

Gráfico 2.4



Fuente : SIICA – MAG
Elaborado por: Maldonado Magaly – Proaño Christian

Como podemos ver en el gráfico 2.4, la mayoría de leche en el Ecuador se usa para el consumo humano en estado crudo y pasteurizada, las industrias no ponen mucho énfasis en la producción de quesos u otro tipo de derivado manteniendo un total de 2.150.266 litros mensuales para procesos industriales, sino mas bien las industrias caseras son las que han sacado adelante esta actividad ofreciendo un gran surtido en marcas y calidad de quesos, yogurt, mantequilla, etc, creándose una oferta muy amplia en los derivados lácteos con una importante participación artesanal y microempresarial.

El crecimiento de la oferta se prevé que principalmente se va a desarrollar en América Latina y Asia, de igual forma que el incremento del consumo. Por otra parte, el desarrollo competitivo debe estar sustentado por sistemas de producción de mayor escala y mayor intensidad de capital. Actualmente, en el mercado se oferta un total de 3.5 millones de litros mensuales de leche, para las diferentes industrias y consumos, según datos estadísticos provenientes del Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de su servicio de información agrícola (SICA), podemos mencionar que del total de la producción mensual a nivel nacional, 2,1 millones se utiliza para procesos de pasteurización de leche fluida, 0,7 millones se destinan para la elaboración de leche en polvo y apenas 0,3 millones se utiliza para la elaboración de quesos y yogurt, cabe señalar que de acuerdo a estos datos se desprende que en el mercado nacional existe una oferta de 52,87 TM/mensuales de queso y yogurt únicamente considerando la producción nacional; a esto se debería incrementar la importación del producto sin embargo esto se analizará más detenidamente en nuestro capítulo 5.

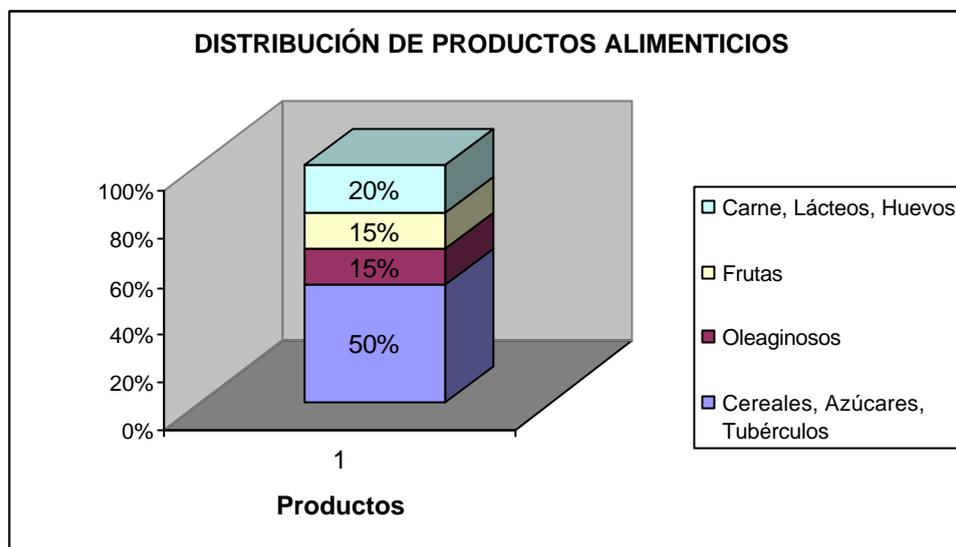
2.4.2 DEMANDA DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Según datos de la estadística de consumo y vivienda se resalta que el consumo de leche de vaca y todos sus derivados se halla entre los cinco primeros lugares de consumo para personas de todas las edades y condiciones.

Se debe considerar que para el desarrollo del ser humano la fuente de energía es importante, en un estudio realizado para 1998-2000 se declaro que la energía

proviene de: cereales, azúcares y tubérculos en 50%, oleaginosos en un 15%, frutas en un 15%, carne, leche y huevos en un 20%¹³.

Gráfico 2.5



Fuente: Hojas de Balance de Alimentos FAO
Elaborado por: Maldonado Magaly – Proaño Christian

Gracias a esto se ha reducido la “desnutrición crónica del 34% a 26.40% y la desnutrición global del 16.50% al 14.30%, tomando en cuenta que sigue siendo un porcentaje alto. Otro punto para tomar en consideración en la demanda es los índices de anemia por deficiencia de hierro llegando al 50%; presentando mayor riesgo en niños entre 6 meses y dos años y en mujeres embarazadas”¹⁴, etapas de la vida en la que se necesita mayor consumo de lácteos, de igual forma otro parámetro que no registra mayores avances es la reducción en el porcentaje de niños con bajo peso al nacer entre 1999-2000 superó el 10% siendo una de las razones fundamentales el no consumo de lácteos de la madre en el periodo de gestación.

La producción de alimentos y su relación con el mercado es un factor importante para establecer el potencial de la seguridad alimentaria y nutricional como una estrategia de desarrollo, esto amerita políticas sectoriales y de integración al desarrollo agropecuario con nuevas iniciativas de desarrollo local, suplementación

¹³ Hojas de Balance de Alimentos, procesados por FAO, FAOSTAT y ODEPLAN

¹⁴ Hojas de Balance de Alimentos, procesados por FAO, FAOSTAT y ODEPLAN

alimentaria de micro nutrientes y con procesos de educación activa de la comunidad en lucha contra el hambre.

El fenómeno migratorio es de dos tipos: el interno y el externo, el interno mas que un desmembramiento del hogar causa pobreza, desempleo y bajos niveles en la calidad de vida de los inmigrantes y la de su familia sin que esta persona este conciente que en el campo existen mayores oportunidades de trabajo y de generación de ingresos no solo para ellos sino también para el país; la externa es el resultado de la crisis económica que atraviesa el Ecuador pero a la vez genero oportunidades para el país y para la familia del emigrante, el principal resultado es el incremento de los ingresos familiares y en consecuencia un mayor acceso a alimentos, sin embargo tomando en cuenta que la mujer es la principal emigrante se concluye que ese mayor acceso a alimentos no precisamente determina una alimentación de calidad y para esto lo mas importante es la educación y comunicación activa de las comunidades.

Dentro de nuestro mercado llegan a clasificar al producto lácteo como un producto de consumo final que al principio puede ser *adquirido por comparación*¹⁵ en cuanto a marca, precio, calidad, etc., llevándonos a desear como productores que nuestro producto sea *adquirido por conveniencia*¹⁶ cuya compra se planea en la lista del mercado ya que la población con mayor índice de ingreso no solo se fija en los precios sino más bien en la calidad del producto; con todos estos antecedentes en el mercado existe una demanda satisfecha no saturada la misma que requiere de nuestro producto.

2.5RIESGOS DE LA PRODUCCIÓN

Para nuestro estudio, hemos considerado básicamente la existencia de dos tipos de riesgos; el primero que refiere a los riesgos del entorno de la microempresa y constituye los riesgos de mercado. Por otra parte, hay que considerar los riesgos internos de la microempresa como son los riesgos de tipo técnico. La finalidad de

¹⁵ Evaluación de Proyectos, BACA – Gabriel Cuarta edición pág. 16 – 17

¹⁶ Opcit, BACA – Gabriel Cuarta edición pág. 17 – 18

nuestro estudio de riesgos, será plantear posibles contingencias frente a amenazas que pudieran presentarse.

2.5.1 RIESGOS DE MERCADO

La industria láctea en el Ecuador se ha dado cuenta de que, con la apertura de nuevos mercados y con la globalización de la economía se tiene un reto que afrontar. En primer lugar se deberían generar programas para aumentar la competitividad frente al mercado externo. No podemos escapar a la realidad que con la globalización, con la caída de los aranceles y defensa para ciertos productos, vendrán al país una serie de productos lácteos con los cuales tendríamos que competir por lo tanto debemos presentar al mercado productos de calidad, porque los productos extranjeros que vendrán al Ecuador en su gran mayoría serán fabricados por países que tienen una gran tradición lechera y ganadera.

Frente a este nuevo reto, la mayor parte de la industria lechera ya está capacitándose no solo en el aspecto material con la adquisición de maquinaria y equipos de punta a pesar de su alto precio, sino también en el referente a la capacitación del personal como técnicos, obreros y laboratoristas sin olvidar que estas son grandes empresas como PARMALAT CEDI, INDUSTRIAS LACTEAS TONY, CHIVERIAS, ALPINA, REY LECHE, PASTEURIZADORA QUITO, entre otras.

En el caso de la microempresa el riesgo de mercado es aún más alto por tener procesos artesanales, evidenciando como solución el trabajo de forma asociativa logrando así mayores y mejores resultados.

Otro problema grave es la falta de políticas de desarrollo. No se puede pedir al ganadero y al productor que sean competitivos cuando se obliga a enfrentar un comercio desleal, a competir con productos subsidiados, y aun más cuando el Estado no ha brindado educación al pequeño productor.

El sector agropecuario apoya la participación del Ecuador en relaciones económicas internacionales tomando en cuenta que en dicho sector deben haber algunas excepciones llegando hasta que los subsidios internacionales sean eliminados de lo contrario estaríamos en desventaja como por ejemplo en “Estados Unidos al ganadero le pagan entre 0.30 y 0.40 USD por litro, en Suiza 0.50 USD”¹⁷. Estos son países desarrollados que tienen subsidios a la producción, mientras más alto es el subsidio, mayor es el precio que se paga al productor. En el Ecuador el problema es que el sector ganadero no es subsidiado, al contrario nosotros descapitalizamos muchas veces al sector para tratar de hacer inversiones en capital de operación, porque no existen créditos adecuados.

De igual manera el precio de la materia prima nos puede poner fuera del mercado, por ejemplo en “Argentina que por sus propias condiciones económicas, sociales y políticas ha bajado frecuentemente al punto que se está pagando 0.09 USD al productor, en cambio en nuestro país se paga alrededor de 0.27 USD e incluso mas de 0.30 USD por litro de leche”¹⁸ porque los insumos para la producción son sumamente altos.

Esta situación hace que el producto terminado ecuatoriano sea sumamente caro en el mercado internacional y aun cuando tuviese calidad extraordinaria, dado el precio se pone en una posición marginal

Por otro lado en el mercado existen muchas formas de transformación de materia prima y comercialización realizando su trabajo de manera muy desleal empezando desde procesos caseros muy precarios, venta de leche cruda sin el menor control sanitario hasta el contrabando en las fronteras, es ahí cuando nos hacemos la pregunta ¿vale la pena invertir en infraestructura, equipos, mano de obra, etc., para la producción de derivados de la leche?; si vale la pena porque los productos lácteos son alimentos de primer orden en la dieta diaria y al procesarlos con buenos niveles sanitarios e higiénicos nos estamos asegurando una gran parte del mercado porque la idea es brindar un producto de calidad y a bajos

¹⁷ Revista EKOS, N.- 98, Pág. 20

¹⁸ Revista EKOS, N.- 98, Pág. 21

precios todo esto se lograría con la optimización de recursos en la producción, en el aprovechamiento de mano de obra y producción dispersa de pequeños productores de leche.

El mercado nos presenta retos muy grandes pero vale la pena tomarlos para crear microempresas competitivas que generen productos de calidad, que ofrezcan fuentes de empleo y la integración de una población explotada por los monopolios existentes. Sin lugar a duda, para enfrentar este riesgo muy grande de mercado es necesario considerar la intervención de la empresa en temas como mejoramiento de pastos y ganado y en capacitar a los pequeños productores en temas como productividad y competitividad, si bien el proyecto es de tipo empresarial es importante considerar la responsabilidad de la empresa frente a la comunidad. Desarrollando este tipo de actividades como capacitación e inclusive asesorar en temas de proyectos para buscar financiamiento en organismos no gubernamentales.

2.5.2 RIESGOS TÉCNICOS

La producción ganadera en el Ecuador ha sido de carácter extensivo, es decir que el incremento de la producción se ha basado en la incorporación de más unidades de factor, principalmente pastizales y número de cabezas, más no en un mejoramiento de los rendimientos por unidad de factor, lo cual se evidencia en los bajos rendimientos tanto en producción de leche como en carne.

“En base a un estudio realizado por el Proyecto Para la Reorientación del Sector Agropecuario (PRSA), para determinar los parámetros zootécnicos del Ecuador, en base al estudio de una muestra representativa compuesta por las provincias de Cañar, Guayas, Manabí y Pichincha se pudo observar que del total de Unidades de Producción Bovina investigadas, el 3% utilizaban sistemas productivos tecnificados, un 10% estaban semitecnificados y un 87% estaban muy poco tecnificados”¹⁹.

¹⁹ Proyecto SICA, Servicios de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador

Cuadro 2.6

**UNIDADES DE PRODUCCIÓN BOVINA SEGÚN NIVEL TECNOLÓGICO
EN PORCENTAJE**

NIVEL TECNOLÓGICO	CANAR	GUAYAS	MANABI	PICHINCHA	TOTAL
Tecnificado	0,3	0,9	0,4	1,8	3,4
Semitecnificado	0,2	1,5	6	2,4	10,1
Poco Tecnificado	11,7	17,8	37,5	19,5	86,5
TOTAL	12,2	20,2	43,9	23,7	100

Fuente : Proyecto SICA Servicios de Información Agropecuaria del
Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador
Elaborado por : Proyecto SICA

Si notamos que un 87% de las unidades de producción son muy poco tecnificado son ellos los que tiene un riesgo alto en el mercado, corren incluso el riesgo de desaparecer, debemos tomar esto como una fortaleza para la microempresa ya que debemos concentrarnos en la utilización de tecnología para la producción y transformación de la leche, de esta forma lograremos tener una buena ubicación en el mercado alcanzando así gran aceptación de nuestros productos por ser aptos para el consumo humano.

CAPITULO 3: ANALISIS DE LOS MODELOS DE GESTION MICROEMPRESARIAL

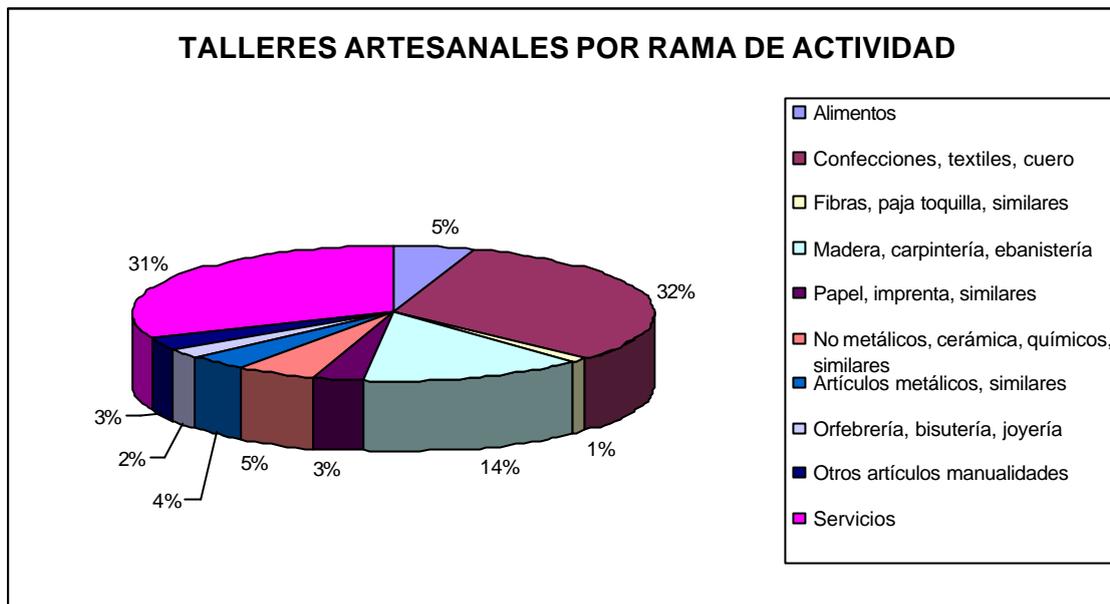
El Ecuador tiene una producción de tradición artesanal siempre se necesitó de mano de obra para obrajes especializándose así desde la antigüedad en prendas tejidas de todo tipo.

A finales del siglo XIX las primeras industrias se asentaron en la ciudad de Guayaquil. A mediados de los años 60 del siglo XX la industria tomó cierto auge, debido al nuevo modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, es decir, disminuir el volumen de importaciones y generar una demanda de mano de obra. La mayor parte del empleo artesanal se ubicó en la rama textil, vestuario y cuero; luego le siguió la madera, metales y alimentos.

Aquí una pequeña muestra de los sectores que abarca la microempresa en todo el contexto económico que genera divisas para el Ecuador del universo de “25.660 talleres artesanales registrados en la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías a nivel nacional se ha agrupado en 10 grandes ramas, una de servicios y 9 de productos artesanales, donde se destaca lo textil y la madera”²⁰.

²⁰ Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías

Grafico 3.1



Fuente: MICIP Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad
Elaborado por: Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías

Ante esto, la población se ha ido especializando en ciertos temas de tipo artesanal; es en la década de los 80 y mediados de los 90, en que se dio la importancia del caso a la actividad microempresarial que dentro de la economía nacional representa un importante aporte, tanto por el lado de generación de empleo como también por el lado de la generación de ingresos para el estado.

Según un estudio realizado por el Ingeniero Luis Torres Rodríguez, de la fundación Avanzar, se han identificado un sinnúmero de problemas para el sector microempresarial, entre los que podemos mencionar:

- ? escaso capital;
- ? utilización intensiva de mano de obra;
- ? baja productividad;
- ? inaccesibilidad al crédito en el sistema financiero formal;
- ? mínima capacidad de ahorro;
- ? ausencia de gestión empresarial; y,
- ? no utilización de tecnología o nuevos conocimientos para poner valor agregado.

Considerando estos problemas, se han desarrollado algunas alternativas para la gestión microempresarial, que si bien no están consideradas como modelos de gestión propiamente dicha, contribuyen como modelos de microempresas exitosas.

3.1.MODELO PARTICIPATIVO O GESTIÓN COMUNITARIA

Debemos partir, de la premisa que una microempresa es: *“la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras que tienen objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no sobrepasa los 30 000 dólares y el número de trabajadores no pasan de 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio”*²¹

Estas microempresas nacen como idea para resolver la pobreza que existe desde los años cincuenta y se centran en el desarrollo de la comunidad como eje central del desarrollo rural. Este se lograría mediante la participación voluntaria y activa de todos los miembros de la comunidad impulsada por líderes seleccionados que fomenten la autoayuda.

La microempresa de tipo participativo o de gestión, fue tomando fuerza por la indiscriminada salida de servidores públicos por la modalidad de “Venta de renuncias”, la Fundación Avanzar, llama a este fenómeno como “con dinero en el bolsillo y sin ideas en la cabeza”, y es que fue más de 120 millones de sucres, que recibieron en ese entonces los ex – empleados del sector público sin embargo en un inicio prefirieron la inversión “segura” en los bancos formales, quedando el sin sabor del feriado bancario. A raíz de esto las pocas personas que lograron superar este grave problema, buscaron asesoría en temas productivos, dando lugar a que se invirtiera en la microempresa convirtiéndose en una nueva fuente de ingresos familiares.

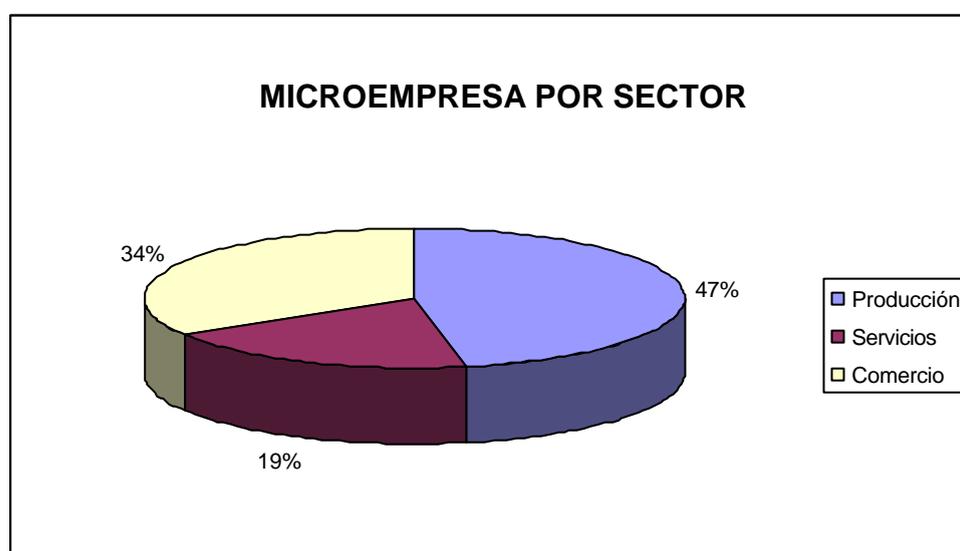
En este tipo de microempresa no hay separación de trabajo ni capital como si la hay en la empresa comercial capitalista, sino que el microempresario es a la vez

²¹ Microempresas Ecuador, Fundación AVANZAR.

trabajador directo en al menos una de las etapas de la cadena productiva: él mismo realiza con su familia las actividades materiales de producción agropecuaria, de transformación y de comercialización.

Este sistema considera, la unión de capitales sean financieros o de otro tipo para iniciar actividades productivas, comerciales o de servicios. De acuerdo a un estudio realizado por el Foro de la Microempresa (FOME), esta se presenta en el mercado en las siguientes proporciones:

Gráfico 3.2



Fuente: www.cepesiu.org

Elaborado por: Maldonado Magaly – Christian Proaño

Como podemos ver la producción constituye un sector muy importante dentro del campo de la microempresa, sin embargo según nuestra investigación hemos podido identificar una similitud casi generalizada en que las microempresas de tipo asociativo o gestión comunitaria nacen normalmente por una necesidad familiar para incrementar sus ingresos y que en su mayoría se vinculan a otro miembro de la familia o algún otro taller o empresa para fortalecerse mutuamente.

Lamentablemente este modelo conlleva algunos inconvenientes entre los que podemos destacar los siguientes:

- ? Falta de conocimientos en administración
- ? Volatilidad del capital

Estos dos factores han hecho que este modelo no tenga una buena influencia dentro del mercado nacional, generando resistencia a iniciativas de asociación empresarial para alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad.

Cabe señalar que estos dos factores son manejables pues la definición de procesos claros en la toma de decisiones y la administración misma de la empresa, permitirán llevar de mejor manera la iniciativa adelante. Según las entrevistas que hemos realizado a personas que han manejado este esquema de microempresa, podemos anotar las siguientes desventajas:

- ? Falta de señalar objetivos claros, no cuentan con planificación.
- ? No hay una coordinación en la toma de decisiones.
- ? Falta de políticas claras en el manejo de las finanzas de la microempresa.
- ? No existe una estructura administrativa y/o financiera coherente.

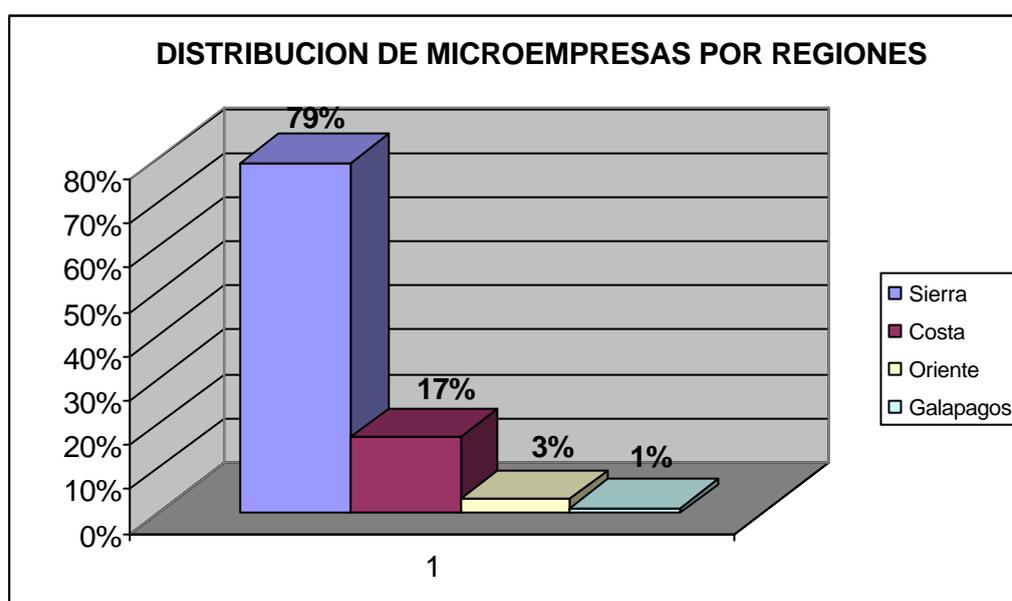
Este tipo de modelo, asociativo se encuentra presente en dos ámbitos; por una parte tenemos los productores agrícolas, los que han desarrollado este modelo a través de empresas de gestión comunitarias con el apoyo de ONG's²² internacionales dentro de las que podemos destacar la Cooperación Internacional presente en nuestro país. El modo de participación nace desde el conocido método el "al partir", donde uno de los micro emprendedores es dueño de la tierra mientras que el otro cuenta con capital financiero, semilla u otros factores productivos para iniciar con el emprendimiento.

Este modelo tiene sus raíces en los feudos y tiene mayor empuje en la época posterior a la reforma agraria. Con la participación de las ONG's se han desarrollado algunas iniciativas similares, donde los gobiernos locales o seccionales proporcionan un espacio de terreno para la producción o instalación de industrias con la participación de la comunidad en estas actividades.

²² Organizaciones no gubernamentales

En el sector rural, este tipo de empresas tienen una mayor participación en la producción de tipo agrícola y artesanal, donde se constituyen talleres de artesanos que compiten en mercados internacionales con marcas de renombre; fortaleciendo redes de comercialización como la RELAC (Red Latinoamericana de Comercio Justo) y a su vez fortaleciendo las iniciativas locales.

Grafico 3.3



Fuente: MICIP Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización Pesca y Competitividad
Elaborado por: Maldonado Magaly – Christian Proaño

Como se observa en el gráfico anterior la mayoría de microempresarios se encuentran en la región Sierra con un 72% del total razón por la cual después de la reforma agraria surgen como alternativa los programas de desarrollo rural integrado como estrategias para mejorar el nivel de vida de los pobres de las zonas rurales, dándonos indicio que las microempresas asociativas o por gestión se desarrollo básicamente en los sectores rurales los mismos que comprendían un conjunto de componentes productivos sociales y de infraestructura física y social que buscaban modernizar la producción e incorporar a los campesinos al mercado de alimentos con la visión de elevar la productividad y mejorar los ingresos de los productores.

De esta manera y con la visión de ayudar a las persona generando fuentes de ingresos nace la microempresa participativa o de gestión comunitaria que busca la rentabilidad en su operación en el sentido mínimo de obtener un resultado económico por encima de los costos de insumos, maquinaria y trabajo y de una unidad dotada de un mínimo de tecnología para poder entrar a competir en el mercado con pequeños índices de calidad llevando la palabra micro ya que esta actividad se caracteriza por llevar toda la producción e ingreso en pequeña escala.

Se podría entonces decir que la microempresa participativa o de gestión comunitaria es aquella unidad permanente de producción de bienes y servicios en el sector rural y urbano capaz de generar valor agregado en la que el empresario y su familia participan directamente en el proceso de producción, existe una escasa técnica de división de trabajo y se labora en pequeña escala para el mercado introduciendo sistemas y equipos modernos de producción de tecnología intermedia.

Aquí una distribución de productos y servicios viables, para la microempresa de participación o de gestión comunitaria en las cuales se debería poner más énfasis en la capacitación para la evolución de cada una de las actividades siempre y cuando se vaya a cumplir con la vinculación final del producto o servicios:

Cuadro 3.1

**DISTRIBUCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS VIABLES PARA LA MICROEMPRESA DE
GESTION COMUNITARIA**

ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO	VINCULACIÓN HACIA DELANTE
Producción agropecuaria ligada al mercado	? Fruta , verduras, hierbas aromáticas ? Especies menores,: cuyes, conejos, aves, caprinos ? Peces: cría en jaulas o estanques	? Supermercados ? Comercio mayoristas ? Industria alimenticia ? Industria farmacéutica
Transformación agroindustrial	? Derivados Lácteos ? Tuberculos deshidratados ? Frutas, verdura y hierbas aromáticas deshidratadas ? Panela ? Café ? Cacao ? Dulcería ? Apicultura y derivados	? Supermercados ? Comercio mayoristas ? Industria alimenticia ? Industria de muebles ? Industria de empaques
Bienes y servicios no agropecuarios	? Madera y muebles ? Artesanía ? Cuero ? Servicios Turísticos ? Reparaciones y mantenimiento ? Restaurantes ? Tiendas	? Comercio mayorista ? Industria de la construcción ? Industria del cuero ? Agencias de turismo ? Transporte

Fuente: PROMER Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y El caribe
Elaborado por: PROMER

Para concluir, debemos señalar, que los Gobiernos locales de nuestro país han iniciado prácticas de integración comunitaria buscando un desarrollo sostenible; implementando microempresas de tipo participativo o comunitario en diferentes campos como son la producción agrícola, en la que el gobierno local confiere a la asociación o agrupación un terreno y colabora en la ejecución de obras civiles para la implementación de industrias, por otra parte tenemos el desarrollo de actividades turísticas en las que los pobladores tienen el apoyo en capacitación acerca del manejo de la microempresa y el manejo sustentable de los recursos.

Como podemos ver alrededor de la microempresa de tipo participativo o comunitario, existen un sinnúmero de alternativas donde la participación de la comunidad con el apoyo de los gobiernos locales busca sobre todo reducir los márgenes de pobreza presentes en cada uno de los sectores de nuestro país.

3.2.MODELO FAMILIAR INDIVIDUAL

La Microempresa Familiar es una empresa que pertenece a una o más personas naturales que realizan sus actividades empresariales en la casa – habitación. Las labores profesionales, oficios, comercio, pequeñas industrias o talleres, artesanía o cualquier otra actividad lícita que se realizan en ese domicilio, son entonces, de prestación de servicios o de producción de bienes; sin embargo la ley excluye aquellas actividades consideradas peligrosas, contaminantes y molestas. En consecuencia, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- ? Que la actividad económica de la microempresa se ejerza en la casa habitación.
- ? Quien desarrolle la actividad sea legítima(o) ocupante de las casa habitación familiar (casa propia, arrendada, cedida)
- ? Que en ella no trabajen más de cinco trabajadora (e)s extraña(o)s a la familia.
- ? Que sus activos productivos (capital inicial efectivo) - sin considerar el valor del inmueble en que funciona - no excedan las 1.000 USD.

Uno de los ejes centrales de la equidad en el crecimiento de una economía se refiere a la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres para participar del bienestar y el desarrollo. La equidad de género implica nuevas relaciones sociales entre mujeres y hombres en el ámbito del hogar, social y laboral.

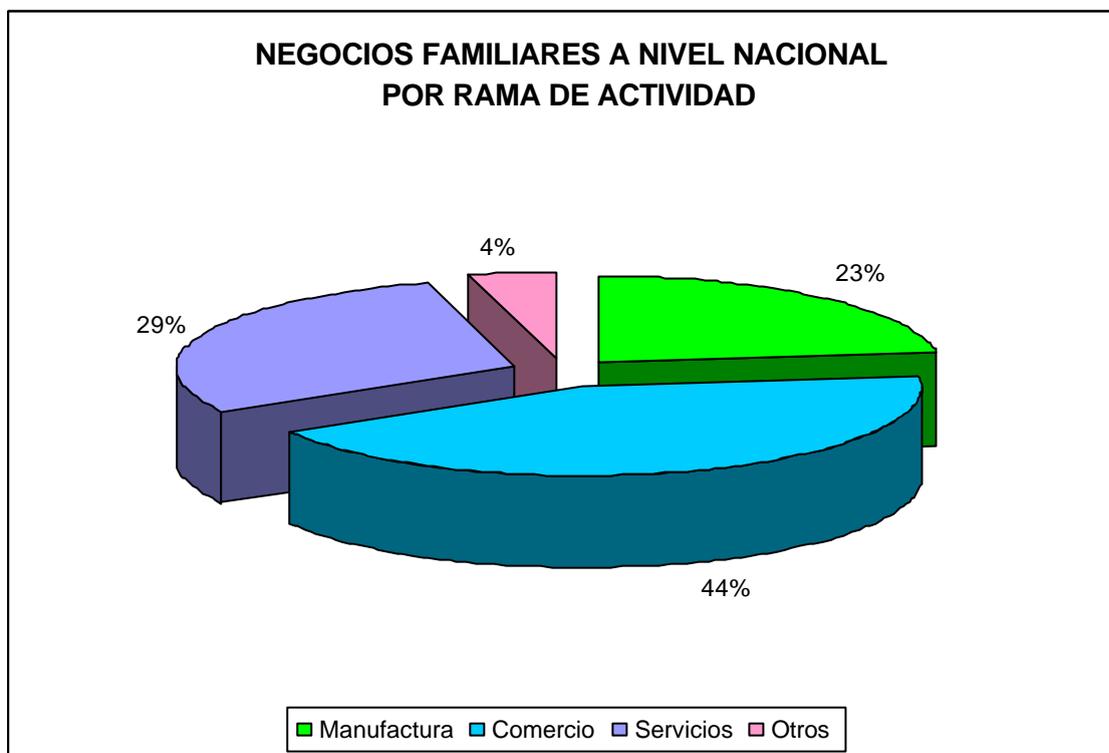
El “trabajo” en nuestra cultura, en su acepción más generalizada, se refiere a las actividades que producen bienes y servicios que tienen valor de cambio. El mundo de la producción, de la transacción y circulación de bienes y servicios, es socialmente valorado. El trabajo es un bien muypreciado por las personas, forma parte de su identidad y autoestima. Esta es la variable que diferencia a la Población Económicamente Activa –ocupada o no-, de la No Económicamente Activa. En esta última se clasifican las actividades o situaciones tales como: “quehaceres del hogar”, jubilados, estudiantes que no trabajan, enfermos. Es decir, las estadísticas oficiales de cada país confirman que el trabajo de reproducción o el trabajo doméstico, imprescindible para la supervivencia de los hogares, y que es una responsabilidad social que recae fundamental e inequívocamente sobre las mujeres, no genera riqueza, bienes o mercancías. Y no se contabiliza. Es invisible como actividad e invisibles quienes lo realizan por estas razones la mujer cabeza de hogar se vio en la necesidad de crear su propia fuente de ingresos creando así microempresas de tipo familiar.

En términos del desarrollo del país, el ingreso de la mujer al trabajo remunerado constituye una poderosa herramienta para superar la pobreza que persiste entre un significativo sector de familias latinoamericanas.

Básicamente la microempresa familiar se dedica a la preparación de alimentos, artesanías, confecciones, guarderías, servicios de limpieza, entre otras actividades lideradas principalmente por mujeres ya que las microempresas familiares se dan por la necesidad de las madres de familia por tener ingresos sin descuidar en ningún momento el cuidado de sus niños, de su esposo y mucho menos del hogar. En general los negocios familiares se originan como una alternativa para mejorar las condiciones de vida de las familias, aquí una gráfico

que nos indica como se distribuyen las actividades en las microempresas familiares

Grafico 3.4



Fuente: INEC, Encuesta de Condiciones de Vida Octubre 1998 – Septiembre 1999

Elaborado por: INEC

El 44% de los negocios familiares en el Ecuador se dedican al comercio informal, la siguiente rama es la de los servicios que pertenece al 29% del total nacional concluyendo que en este sector esta presente principalmente la mujer porque los servicios que se brindan son cuidados de niños, enfermos, ancianos, atenciones de hogares como empleadas domésticas, costureras, cocineras, limpieza, etc., demostrando el papel importante de la mujer en el medio de la microempresa familiar.

En las últimas décadas el sector de la microempresa informal (con cinco y menos trabajadores y trabajadores por cuenta propia), ha constituido una real alternativa de ocupación para la población económica de nuestros países, especialmente para las mujeres. No obstante, en general, éste es un sector que muestra baja

productividad, que registra menores niveles de ingreso y de educación, y que concentra buena parte de los empleos precarios y a gran parte de los grupos vulnerables de la sociedad.

3.3. MODELO CLUSTER

Michael Porter autor de la conceptualización del término cluster lo define como un grupo de empresa interconectadas y de instituciones asociadas ligadas a actividades e intereses comunes y complementarios, geográficamente cercanas.

Los cluster constituyen una potente herramienta para el desarrollo de políticas económicas a escala regional ya que por un lado piensa sobre la economía y la organización del desarrollo económico en un determinado campo de actividad y por otro lado potenciar la importante relación entre empresas y sectores en cuanto a tecnología, información, marketing, necesidades de los clientes, lo que es muy interesante para dinamizar el ritmo de innovación en el mundo actual

Si bien, es imposible reproducir las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales que impulsaron el desarrollo espontáneo de distritos industriales en Italia y otros países, es posible el poner en marcha este tipo de instrumentos si se identifican y después se reproducen los elementos funcionales que lo sustentan.

Cabe mencionar que las empresas o microempresas que se asocian mantienen su independencia jurídica y autonomía gerencial las mismas que deciden de manera voluntaria asociarse para cumplir un objetivo común.

Tres son los elementos funcionales que actúan para el desarrollo de los distritos industriales o clusters:

1. Agrupamiento de empresas o microempresas concentradas espacialmente y especializadas sectorialmente.
2. Conjunto de vínculos hacia delante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra – mercado para el intercambio de bienes, información y recursos humanos.

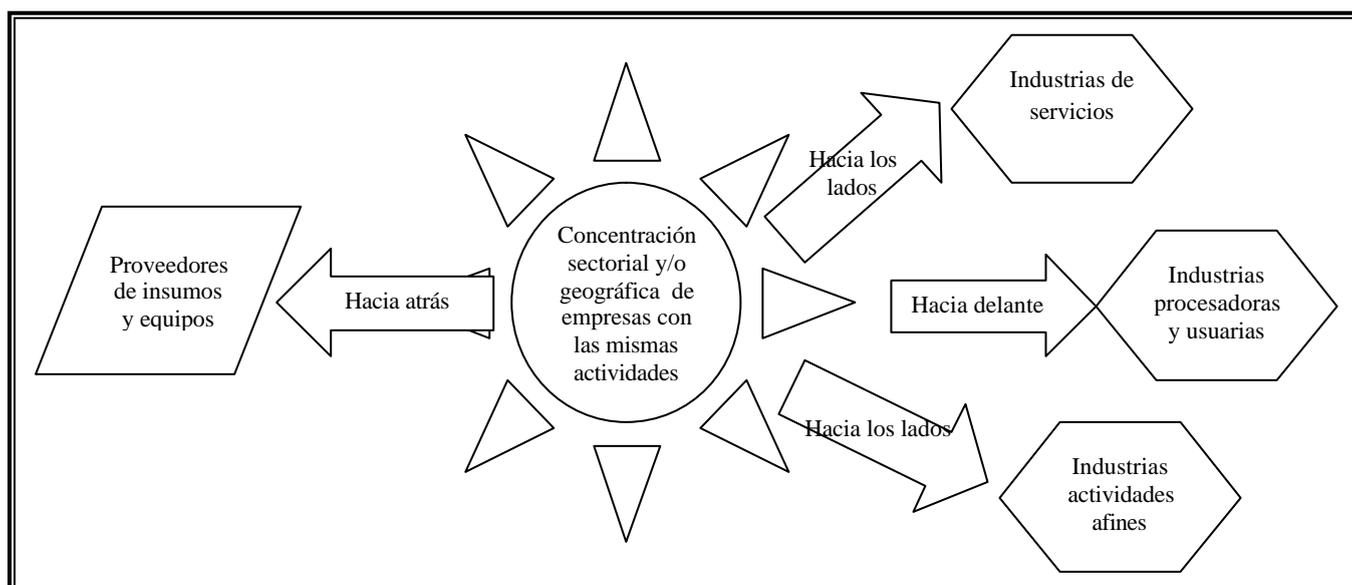
3. Una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo a los agentes económicos.

Por otra parte, se deben evitar ciertas cosas para no fracasar en el proyecto de formar un cluster, aquí algunas de ellas:

- ? Administradores sin experiencia
- ? Que el administrador pertenezca a las empresas socias
- ? Que el administrador sea un recién graduado
- ? Que exista gran heterogeneidad entre las empresas socias

Lo que se busca al crear cluster es: aumentar la productividad en las empresas que forman parte de un “cluster” de la siguiente manera: que se benefician al poder actuar más eficientemente en el abastecimiento de insumos por volumen, al tener mejor y mayor acceso a la información y a la tecnología, al poder crear colectivamente instituciones de soporte necesarias para todas las empresas miembros del “cluster” y acceso a un financiamiento. Asimismo, formar parte de un “cluster” les beneficia en la coordinación con empresas relacionadas y es un mecanismo para medirse y motivar el mejoramiento frente a las otras empresas miembros del “cluster”.

Grafico 3.5 ESTRUCTURA DEL CLUSTER



Fuente: PEREGO, Luis, Competitividad y Clusters productivos
Elaborado por: Maldonado Magaly – Christian Proaño

La estructura de una cluster como se observa en el grafico 3.5 esta dado por un eje central que viene a ser la concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas; hacia atrás, proveedores de insumos y equipos, hacia delante y hacia los lados, industrias procesadoras y usuarias, como a servicios y actividades estrechamente relacionadas, con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva

A continuación se describen cinco elementos de los “cluster” que contribuyen al mejoramiento de la productividad de las empresas o microempresas miembros:

MEJOR ACCESO A MANO DE OBRA CALIFICADA, SUPLIDORES Y SERVICIOS CONEXOS

Los costos para la contratación de personal se reducen al existir un “pool” de operarios que sirven a todas las empresa o microempresas del “cluster”, creando incluso mayor estabilidad de esos operarios dentro del “cluster”, lo que, a su vez, aumenta la productividad de la mano de obra. Por otra parte, los “clusters”, al abarcar a un grupo de empresas, crea condiciones interesantes para el desarrollo de suplidores de ese grupo de empresas. Con ello, el abastecimiento local de insumos y servicios relacionados se convierte en una ventaja adicional del “cluster”, en comparación con el abastecimiento distante del exterior o una creciente integración vertical al interior de la empresa, en el caso de la no existencia de una industria local de suplidores y de servicios complementarios de apoyo, tales como mantenimiento, calibración de equipos, entre otros.

ACCESO A INFORMACION ESPECIALIZADA

La relación personal entre los empleados de las diferentes empresas o microempresas miembros del “cluster” facilita el flujo de información sobre mercados y tecnología, entre otros, dando a los miembros del “cluster” un acceso preferencial a la misma, reduciendo nuevamente los costos de transacción y generando la posibilidad de crear un ambiente de constante innovación e intercambio de información al respecto entre los diversos miembros del “cluster”.

COMPLEMENTARIEDADES

La creciente interrelación e interdependencia entre los diversos miembros del “cluster” conduce a sinergias entre los miembros, tendentes a incrementar la competitividad de las empresas en razón de la capacidad competitiva de, por ejemplo, las empresas prestadoras de servicios de mantenimiento de maquinaria y equipo. Otra complementariedad importante es el mercadeo, al generar un “cluster” la atracción de clientes precisamente para las empresas pertenecientes al “cluster”.

ACCESO A INSTITUCIONES Y BIENES PUBLICOS

El hecho de que exista una masa crítica de empresas conduce a que el gobierno y sus instituciones desarrollen, por ejemplo, programas de capacitación y entrenamiento, que beneficia a todas las empresas del “cluster” por igual. Asimismo, la existencia de un grupo de empresas puede conducir a la realización de inversiones conjuntas para mejorar, igualmente conjuntamente, la competitividad de todas las empresas participantes en el “cluster”, generando un ambiente externo positivo para todas las microempresas actuales y potenciales participantes en el “cluster”.

MEJOR MOTIVACION Y MEDICION DEL DESEMPEÑO

La ubicación de una empresa dentro de un “cluster” le da acceso a la comparación inmediata con su competidor, quien, a su vez, tiene igual relación con suplidores de material y equipo, con proveedores de servicios complementarios, y hasta con personal que ha laborado en otras empresas.

Todas esas relaciones múltiples exponen a las empresas y las coloca en una situación de fácil comparación con las mejores prácticas.

Este trabajo procura contribuir a evaluar los desafíos que encaran las pequeñas y medianas empresas de nuestra región a medida que se consolida el proceso de globalización económica y a aportar elementos de juicio sobre el desarrollo de los

denominados Agrupamientos Productivos, como una estrategia para el mejoramiento de la competitividad de estas organizaciones.

En conclusión la creación de nuevas formas de asociación como los cluster buscan engrandecer ciertos sectores pequeños haciéndolos fuertes para que puedan soportar las corrientes de mercados internacionales que tanto amenazan con desaparecer al sector microempresarial.

CAPITULO 4: ANALISIS DE LA POBLACIÓN

Imagen 4.1

PARQUE CENTRAL DE LLOA



Fuente: Fotografía tomada del Parque Central de LLoa

Desde hace 144 años, yace el pueblo de Lloa; ubicado a los pies del volcán Guagua Pichincha y casi oculto de la ciudad, nos demuestra que la labor del campo es imprescindible para el desarrollo económico del país. Muchos de sus habitantes dedican la mayor parte del tiempo a tareas agrícolas y ganaderas, en las numerosas haciendas que se extienden a lo largo del valle. Las fuentes de ingreso radican principalmente en la producción de lácteos y la comercialización de carne de res.

Como señalamos en nuestro primer capítulo, y de acuerdo a datos obtenidos por parte del I. Municipio del D. M. de Quito, Lloa es una parroquia urbana marginal, ubicada a 3215 m.s.n.m. en la zona sur occidental de la ciudad. Cuenta con dos accesos desde la ciudad, el primero por la zona del Hospital del Sur y la otra subiendo por el sector de La Mena 2; su clima se caracteriza por ser frío, cuenta con climas entre los 8 y 15 grados centígrados. Está a los pies del volcán “Guagua Pichincha” que en los años 1999 – 2000 complicó la vida de sus pobladores; su suelo es muy rico y se presta para diferentes tipos de cultivos de ciclo corto, entre los más cultivados son:

- ✍ Maíz - choclo
- ✍ Avena
- ✍ Cebada
- ✍ Habas
- ✍ Papas

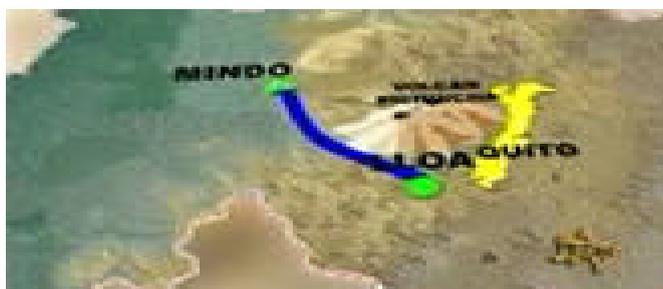
Su clima se presta también para el cultivo de ciertos frutales y actividades hortícolas. Otra actividad propia de la zona es la crianza de animales, en especial ganado bovino, ovino, piscícola (truchas). Por estar ubicados, en la zona interandina sus atractivos turísticos son innumerables, razones por las cuales el Municipio y muchas organizaciones han desarrollado algunos proyectos de tipo social y empresarial, respetando la sostenibilidad y la sustentabilidad del sector.

Según el VI Censo de Población y V de Vivienda, para el año 2002, Lloa tiene 1431 habitantes, según este censo en la parroquia hay 760 hombres y 671 mujeres²³; sin embargo existen estudios más recientes donde se determina que el crecimiento del número de mujeres es mayor teniendo en la actualidad más mujeres que hombres, que inclusive corroboran el estudio realizado por nosotros durante nuestra investigación.

²³ www.inec.gov.ec

Imagen 4.2

MAPAS DE UBICACIÓN ZONA DE LLOA



Fuente: www.tvecuador.com
Elaborado por: www.tvecuador.com

4.1 POBLACIÓN GENERAL DE LLOA

De acuerdo al Censo último, se establece que en Lloa existen 1431 habitantes, de los cuales 53% son hombres y el 47% son mujeres, sin embargo hay que considerar que la tasa de crecimiento según el INEC, en esta zona es mayor para mujeres que para hombres teniendo en la actualidad los siguientes porcentajes: hombres 49% y mujeres 51%, lo que además corrobora nuestro estudio realizado durante la investigación de campo cuya encuesta ponemos a su disposición en el **ANEXO 4.1**.

Cabe señalar, que la población de Lloa representa menos del 1% de la población del Distrito Metropolitano, a diferencia de otras zonas urbano marginales, esta parroquia es una de las que menos habitantes tiene, como podremos ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.1

**POBLACION RURAL DEL
D.M. QUITO**

PARROQUIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
ALANGASÍ	8405	8917	17322
AMAGUAÑA	11864	11720	23584
CALACALÍ	1838	1788	3626
CONOCOTO	25627	27510	53137
CUMBAYÁ	10135	10493	20628
CHAVEZPAMBA	453	412	865
CHECA (CHILPA)	3625	3708	7333
EL QUINCHE	6473	6397	12870
GUALEA	1117	1004	2121
GUANGOPOLO	1131	1152	2283
GUAYLLABAMBA	6142	6085	12227
LA MERCED	2841	2903	5744
LLANO CHICO	2960	3175	6135
LLOA	750	671	1421
NANEGAL	1373	1187	2560
NANEGALITO	1294	1180	2474
NAYÓN	4736	4957	9693
NONO	910	843	1753
PACTO	2567	2253	4820
PERUCHO	404	382	786
PIFO	6142	6192	12334
PÍINTAG	7188	7299	14487
POMASQUI	9707	10096	19803
PUÉLLARO	2959	2763	5722
PUEMBO	5527	5431	10958
SAN ANTONIO	9741	10075	19816
SAN JOSÉ DE MINAS	3856	3629	7485
TUMBACO	18921	19577	38498
YARUQUÍ	6919	6874	13793
TOTALES	165605	168673	334278

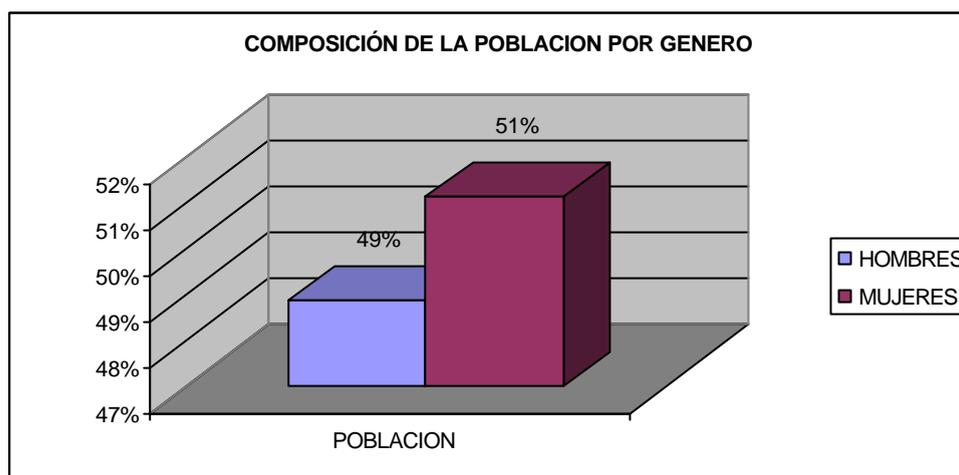
Fuente: CENSO POBLACIONAL Y DE VIVIENDA www.inec.gov.ec
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

A continuación, detallaremos algunos datos relevantes de la población, para fines de nuestro proyecto; cabe señalar que esta información fue recabada a través de una investigación de campo realizada utilizando una encuesta la misma que se detalla en los **ANEXOS 4.1, 4.2 y 4.3**.

4.1.1 COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN

La población de Lloa, está compuesta en mayor porcentaje por mujeres, como podemos ver en el gráfico 4.1

Gráfico 4.1



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

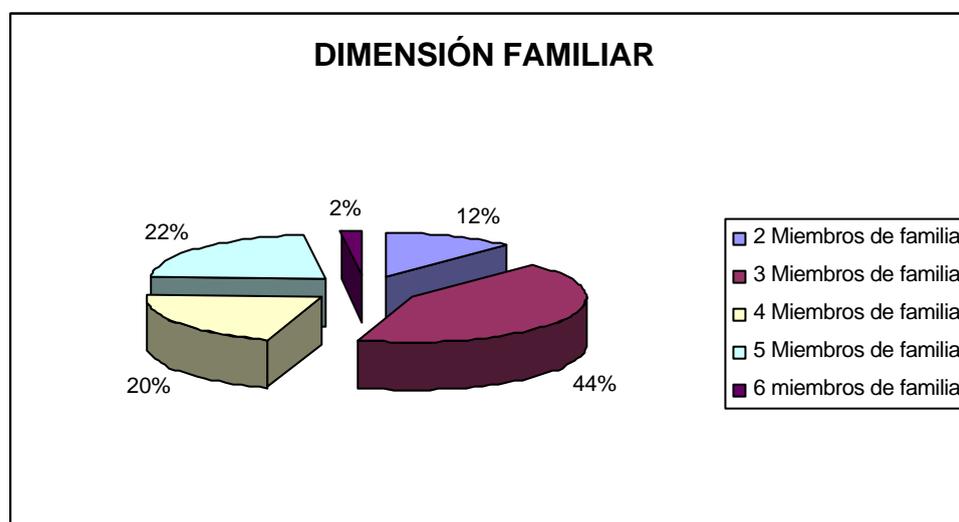
Como señalamos anteriormente, de acuerdo al Censo de Población, el mayor porcentaje de población es de hombres, cabe indicar que la tasa de crecimiento de la población para mujeres es mayor, generándose este cambio en la composición de la población según el género.

La edad promedio, en la población de Lloa es de 22 años, sin embargo hay que señalar que la población adulta, tiene una promedio de edad que bordea 40 años.

En la población de Lloa, se produce un fenómeno típico en nuestro país respecto a la migración campo ciudad, por lo que se justifica que la edad promedio en la zona sea tan alta; sin embargo hay que señalar que se está produciendo un fenómeno de retorno, gracias a las políticas que ha adoptado el Municipio en incentivar la producción agrícola y el turismo de la parroquia.

En cuanto a la Dimensión familiar, es decir, el número de personas que viven dentro de una vivienda, podemos señalar que se encuentra en el rango de 3 a 5 miembros de familia debiendo señalar que el mayor porcentaje se encuentra en las familias de tres miembros; esto corrobora el fenómeno de migración del que hablamos anteriormente; como podemos ver en el gráfico 4.2 la dimensión familiar a disminuido, pues era muy común el ver que las familias en los sectores rurales sean numerosas.

Gráfico 4.2



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

El 74% de la población es casada, teniendo además un porcentaje mínimo de separaciones y/o divorcios; lo que implica una estructura familiar fuerte. Cabe indicar que las separaciones se producen por temas de migración hacia países de Europa, más que por problemas en el hogar, en estos casos la familia se incorpora al núcleo familiar sea de la esposa o del esposo. Para finalizar, podemos señalar que no existe un mayor número de niños que no asisten a la escuela aún estando en edad escolar (de 5 a 18 años), es apenas un 8,2% de niños en edad escolar no asiste a la escuela. Esto se presenta en hogares de bajos recursos o dimensiones familiares muy altas, donde uno o dos de los niños deben trabajar para sustentar la familia. El logro educativo, número de años de

estudio, es en promedio de 8 años, sin embargo hay que resaltar que es común el que la gente alcance hasta los 6 años.

4.1.2 COMPOSICIÓN DE LA ECONOMÍA

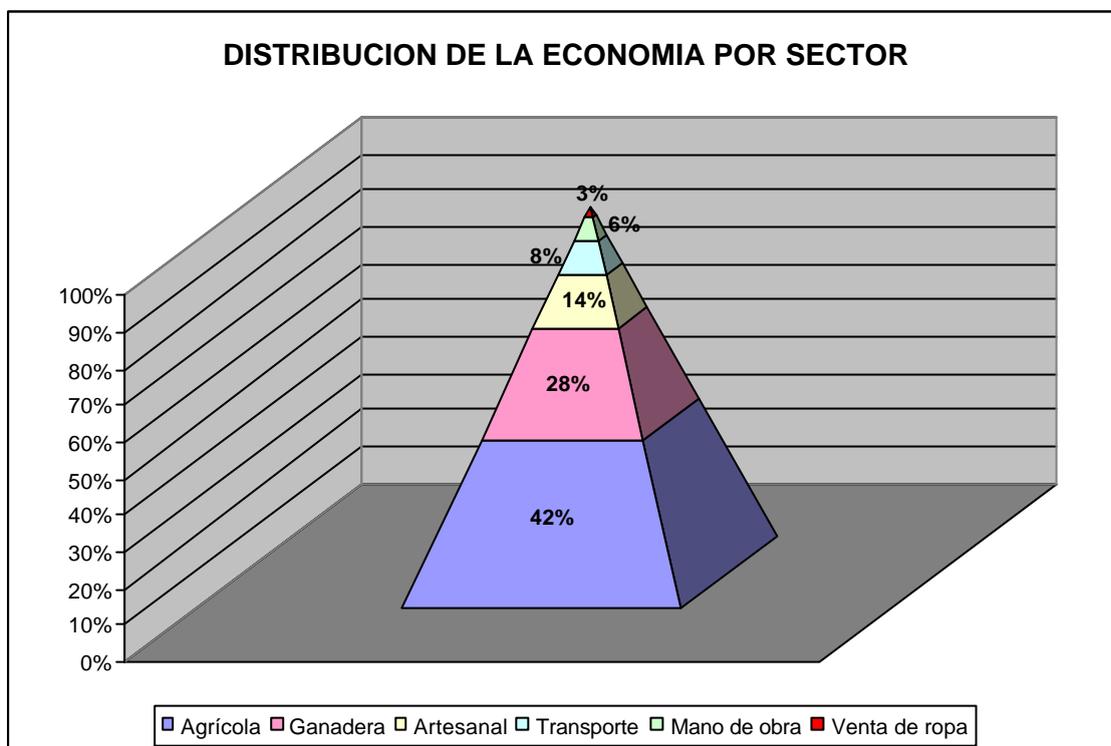
En cuanto a la economía de Lloa, podemos señalar que la población tiene ingresos entre los 600 y 1000 dólares con un 46% de la población en este rango de ingresos seguido de un 38% de la población con ingresos que se encuentran entre los 300 y 600 dólares. En cuanto a otros indicadores económicos como los relacionados a la producción analizaremos posteriormente, donde podremos ver las actividades principales de la sociedad y un cruce de datos en cuanto a los ingresos y su actividad económica.

4.1.3 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES SECTORES PRODUCTIVOS EXISTENTES

En cuanto al empleo, hay que señalar, que los pobladores de Lloa se dedican en mayor porcentaje, 67%, a actividades independientes mientras que el 33% tienen actividades remuneradas, es decir, son empleados en empresas, fábricas, haciendas, etc. No existe desempleo en la zona lo que es un indicador bastante efectivo. En su mayoría, las personas que trabajan por un sueldo lo hacen fuera de la parroquia de Lloa, de igual manera las personas que desarrollan actividades independientes, las realizan en la parroquia, por lo que hay que trabajar eficientemente en este tema para evitar de esta manera la migración campo ciudad.

Por otro lado, hay que considerar que de las personas que desarrollan actividades independientes, su mayoría están relacionadas a temas de tipo agrícola y ganadero; entre el sector agrícola y en sector ganadero, suman el 70% de la población que dedican sus actividades productivas a estas. Siendo el sector agrícola el de mayor incidencia con un 42% mientras que el ganadero la diferencia. Cabe indicar que otro sector productivo importante es el sector artesanal, donde el 18% de la población tiene este tipo de actividad.

Gráfico 4.3



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede observar que la mayor cantidad de la población tienen actividades de tipo secundaria, es decir que teniendo una actividad principal que le genera la mayor cantidad de ingresos cuenta con una segunda actividad; en este caso el 72% de la población tiene una segunda actividad, que en la mayoría es desarrollada por las esposas o las o los hijos. Como podemos ver en el cuadro 4.2, las actividades de crianza de animales se ubica en primer lugar, seguido de actividades de transporte.

Cuadro 4.2

DISTRIBUCION ACTIVIDAD SECUNDARIA

Agrícola	6%
Ganadería	42%
Artesanal	6%
Transporte	21%
Turismo	3%
Mano de obra	3%
Alimentos	9%
Ropa	6%
Materiales de construcción	3%
TOTAL	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

La ganadería, es una actividad ancestral en esta zona y constituye la segunda fuente de ingresos. El tipo de ganado que mayormente se produce en la parroquia de Lloa es el bovino, de tipo lechero seguido de la crianza de truchas. La geografía de la zona facilita este tipo de producción. En el estudio de los pequeños productores podremos analizar el tipo de ganado que existe en la zona y la cantidad de producción existente en la zona.

4.2 ÍNDICES DE DESARROLLO HUMANO

A lo largo de nuestro estudio, hemos podido identificar ciertos indicadores de desarrollo humano, que nos permitirán determinar el nivel de desarrollo de la parroquia; los índices resaltados son:

- a) **Ingresos.**- Los ingresos familiares se encuentran en el rango de los 600 a 1000 dólares con una dimensión familiar de hasta 3 miembros de familia lo cual aparentemente es bueno pues las apersonas tendrían más de un dólar para vivir, sin embargo hay que señalar que en las familias más numerosas de hasta 5 miembros de familia son las que tienen menores ingresos, correspondiente al rango de 300 a 600 dólares mensuales. Hemos comparado estos datos con los de producción y vemos que la producción

ganadera es la que menores ingresos genera a las familias principalmente por no existir políticas para el desarrollo de la actividad y también por la presencia de intermediarios de leche que explotan al pequeño productor.

- b) Logro educativo.-** Este indicador, nos permite analizar los años de estudios promedio de la zona, debiendo indicar que en Lloa el promedio se ubica en 8 años, es decir que en promedio han llegado hasta octavo año de educación básica. Cabe indicar que en Lloa no existe infraestructura educativa para llegar a niveles superiores razón por la cual las personas deben trasladarse a la ciudad de Quito para cursar sus estudios universitarios. Tampoco existen centros de educación técnica ni siquiera extensiones universitarias. El Ministerio de Agricultura y Ganadería cuenta con una propiedad de aproximadamente 150 hectáreas en las cuales no se realizan ninguna clase de estudios para mejorar la producción agrícola y ganadera de la zona.
- c) Esperanza de vida.-** Este indicador ha sido difícil de determinar, sin embargo podemos señalar que la edad promedio de las personas de acuerdo a nuestra encuesta es de 40 años y según una entrevista realizada al Presidente de la Junta Parroquial de Lloa, este indicador se relaciona mucho al índice nacional que se ubica en los 69 años de edad, según datos obtenidos en la página web de las Naciones Unidas.

4.3 PEQUEÑOS PRODUCTORES

Para el proyecto que desarrollamos la población que más nos interesa estudiar: es la de los pequeños productores de leche en la Zona de Lloa, ya que con nuestro trabajo buscamos conocer como está la situación actual de los pequeños productores para que con el funcionamiento del proyecto ciertas deficiencias en este porcentaje de la población puedan ser mejoradas.

Al momento no existen estadísticas realizadas a esta porción de la población por lo que dentro de nuestra investigación se hizo un estudio de campo con la

aplicación de encuestas **Anexo 4.4, 4.5 y 4.6** a los pequeños productores del sector de las cuales hemos sacado información detallada a continuación.

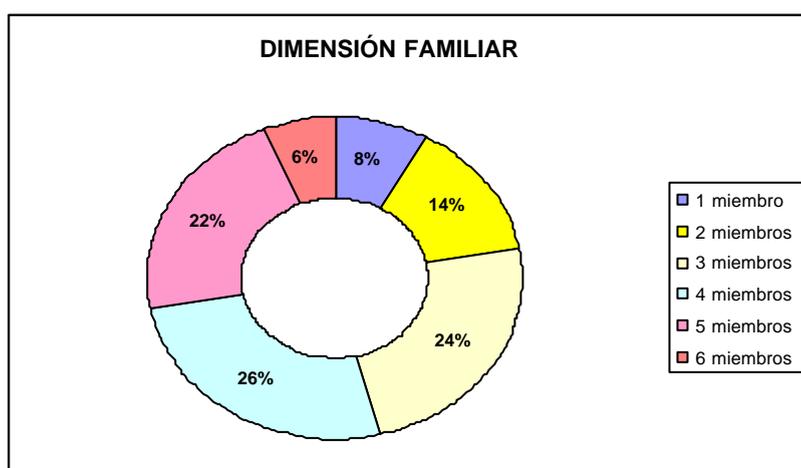
4.3.1 SITUACIÓN INICIAL

Del total de la población de Lloa un 28% se dedica a la ganadería cabe mencionar que el ganado que poseen es productor de leche, se tomo una muestra significativa para la elaboración de las encuestas a los pequeños productores concluyendo en lo siguiente.

4.3.1.1 Situación socio económico

Dentro de la población de los pequeños productores con respecto al numero de personas que viven dentro de una misma casa se destaca que en un 78% las familias están conformadas en un rango de 3 y 5 miembros concentrándose mas en familias de 4 miembros de familia con un 26% lo que nos permite afirmar que se mantiene una estructura formal con el padre como cabeza de hogar, la madre el apoyo y un número razonable de dos hijos por familia esto lo podemos observar en el cuadro expuesto a continuación.

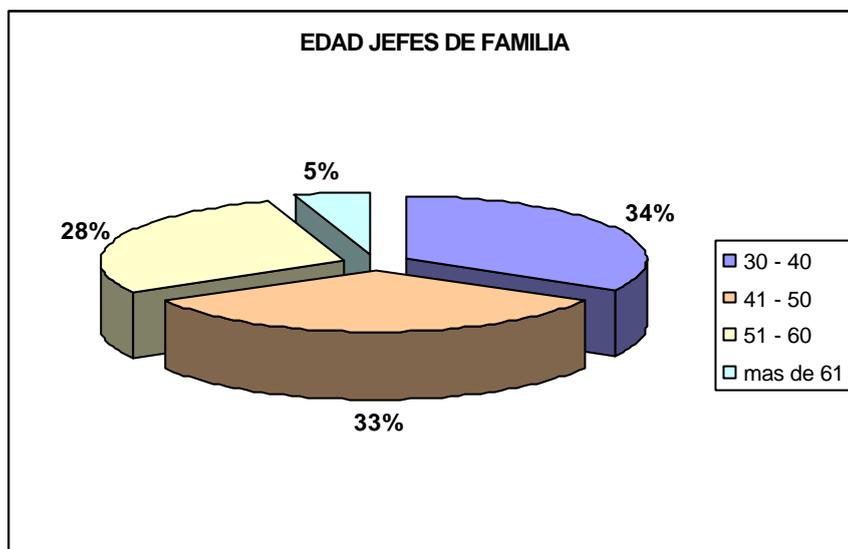
Grafico 4.4



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

El núcleo familiar conformado de esta manera nos da la visión de que la actividad económica que desarrollan se lleva por generaciones ya que es la mayor fuente de ingresos para la familia y es una de las actividades que mejor conocen.

Gráfico 4.5



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

Dentro de la formación del hogar el jefe de familia es el padre y como se observa en el gráfico anterior el 33% de jefes de familia se encuentran entre 41 y 50 años lo que nos indica que la población realmente mantiene una aceptable edad promedio para poder llevar a cabo las actividades diarias ya que necesitan de mucho esfuerzo para lograrlas, la edad promedio es de 46 años siendo una edad en la que la población se encuentra económicamente activa, no esta por demás señalar que la edad de los abuelos que viven dentro de las familias esta en un promedio de 70 años concluyendo que la edad productiva se extiende para mucho tiempo.

Dentro de la población se investigo el nivel de escolaridad que significa el numero de años que los miembros de familia han asistido a la escuela teniendo un promedio de 6 años, se nota claramente que eso se hereda, los hijos de los pequeños productores legan máximo hasta 9 años de estudio y después deben

trabajar, tomando este índice como factor importante para mejorarlo con la elaboración del proyecto

Gráfico 4.6



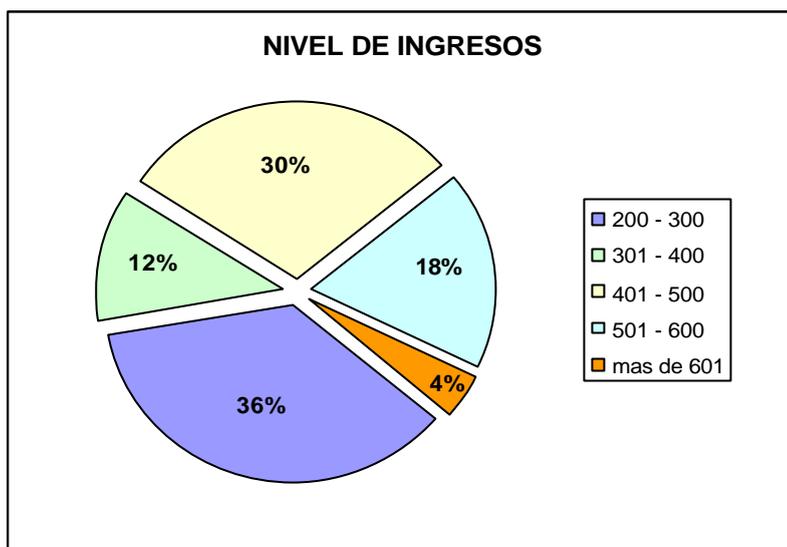
Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

Del total de niños que tienen edad escolar el 81% asisten a la escuela mientras que un 19% de los niños en edad escolar han dejado de estudiar con el propósito básicamente de trabajar con sus padres en las actividades diarias del campo, el porcentaje de niños que dejar de asistir a la escuela es bajo lo que es positivo para poder mejorar al momento que los ingresos de los pequeños productores se vean mejorados.

Se debe mencionar que la crianza de ganado de leche no solo se aprende por experiencia como mencionan los pequeños productores sino más bien la formación en esta rama sería muy importante para tecnificar la producción y crear niveles altos de productividad ya que en Lloa se cuenta con todos los factores para lograrlo.

Por otro lado es muy importante estudiar el nivel de ingresos que posee cada familia con respecto a la dimensión de la misma ya que a veces el ingreso sirve para cubrir gastos básicos y más no para mejorar su estilo de vida

Gráfico 4.7



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

En el gráfico 4.7 se nota que dentro de la población el 36% tiene ingresos entre 200 y 300 USD seguido del 30% que tiene ingresos entre 400 y 500 USD, corroborando nuestra observación de que los pequeños productores con un tamaño familiar de 4 personas tienen ingresos suficientes para sobrevivir y más no para mejorar su calidad de vida.

Una consecuencia de esto es la inasistencia de niños con edad escolar a estudiar ya que los padres prefieren que trabajen y aprendan de la ganadería, ha tener que gastar educándolos.

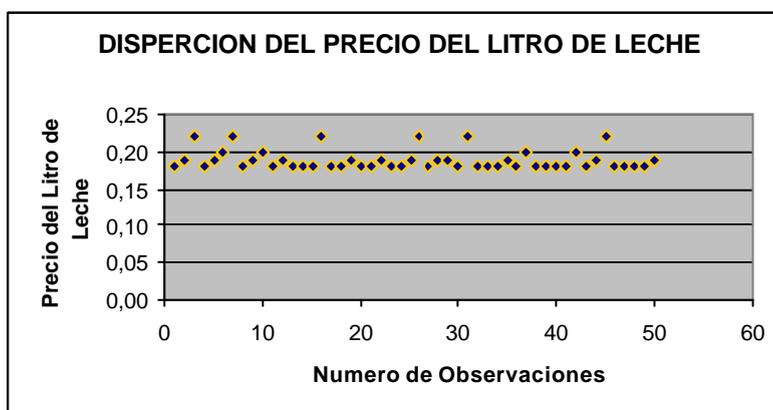
Pero se debe mencionar que al momento de que la microempresa de quesos compre al pequeño productor, el precio por litro de leche a pagarse será mayor aumentando así su nivel de ingreso y por ende mejorara su calidad de vida ayudando de paso a que los niños de edad escolar no dejen de estudiar para trabajar.

4.3.1.2 Situación Productiva

Algo muy importante es conocer claramente cual es la situación productiva de los pequeños productores, se debe conocer a fondo las características de porque son pequeños y en que se le puede ayudar para mejorar su producción y sus ingresos.

La principal característica que afecta a los pequeños productores es el precio que pagan los intermediarios por el litro de leche, al momento el promedio del precio del litro es de 0.18 USD existiendo diferencia con otros productores de 0.02 hasta 0.04 USD por la razón de que los productores que tienen ganado de raza venden mas caro el litro de leche y la segunda razón es que algunos productores venden directamente al consumidor logrando ganar unos pocos centavos más.

Gráfico 4.8



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

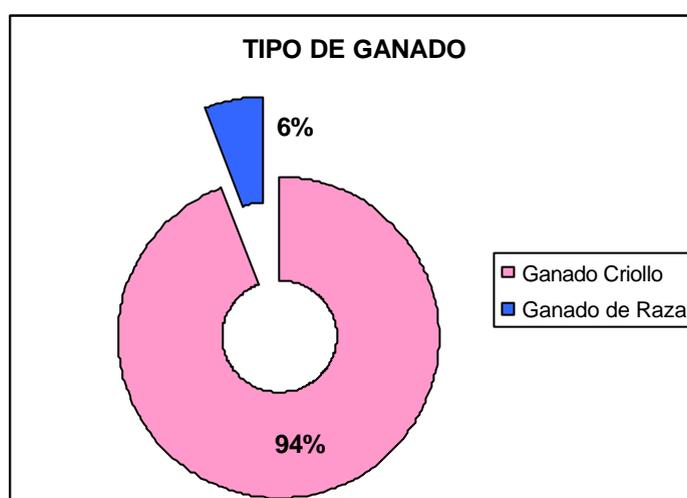
Como observamos en el gráfico la dispersión del precio no es muy alta la mayoría de los pequeños productores venden el litro a 0.18 USD lo que fácilmente la microempresa podría superar y subir el precio del litro hasta 0.24 USD.

Otra factor es el promedio de reses que tienen los productores el cual es de 8 vacas lecheras en producción esto se debe a que sus extensiones de terreno no

son muy grandes y para crear una alimentación más técnica no tienen los recursos necesarios.

Un factor muy importante en la baja producción es la raza del ganado, no es lo mismo comparar la cantidad de leche que da una vaca de raza que una vaca criolla, en la encuesta que realizamos investigamos sobre los porcentajes de tipo de ganado teniendo los siguientes resultados

Gráfico 4.9



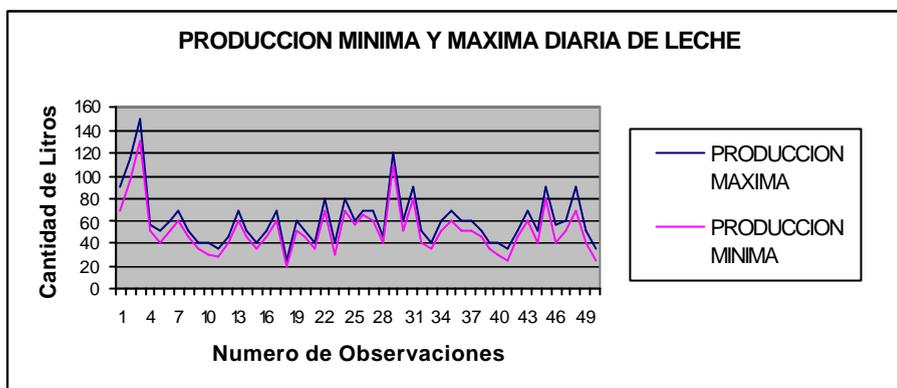
Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

El 94% de los pequeños productores tienen ganado criollo las mismas que botan un promedio de 8 litros diarios, mientras que el 6% tiene ganado de raza Holstein las que botan un promedio de 15 litros diarios, se debe recalcar que el precio de cada cabeza de ganado de raza es alto pero con un buen manejo y excelentes cuidados a la larga se recupera la inversión porque estas vacas además de generar mayor cantidad de leche tienen una larga vida productiva, tomando en cuenta también que la raza Holstein es la adecuada para zonas frías como es la zona de Lloa.

La producción de leche también sufre pequeñas variaciones en cantidades de día a día y es básicamente lo que trataremos de mantener en equilibrio porque como

microempresa productora de quesos no nos conviene que nuestra materia prima se vea afectada por nada.

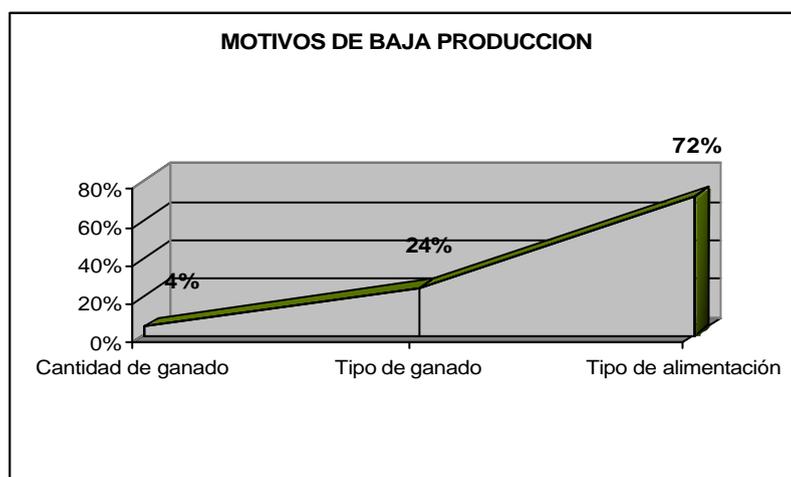
Gráfico 4.10



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

Como podemos observar en el gráfico la variación de la producción de leche de día a día no es muy grande tiene apenas una variación de 10 litros estando la producción máxima en promedio de 60 litros y la producción mínima en 51 litros, esto se debe gracias al buen nivel de agua que mantienen en la zona de Lloa lo que mantiene a las vacas con un buen nivel de hidratación evitando así la disminución de la leche.

Gráfico 4.11

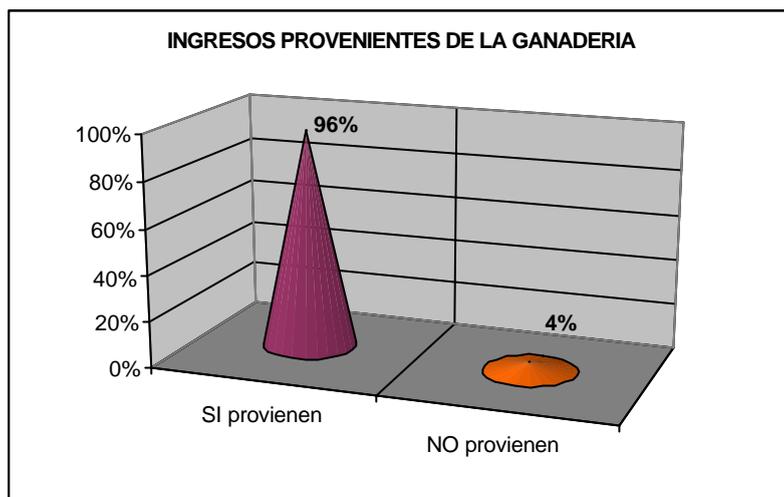


Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

Tratando de investigar mas sobre el porque de la disminución de leche de una día para otro llegamos a los siguiente resultados, como se observa en la gráfico anterior tenemos tres razones por la cuales la producción se puede ver afectada: un 4% menciona que es por la cantidad de ganado estas personas aducen que si tuvieran mas vacas no existiría variación en la producción, un 24% menciona que la baja de producción es por el tipo de ganado ya que el promedio de litros entre una vaca criolla y una de raza es abismal razón por la cual la producción se puede ver afectada con bajas en los niveles y la tercera razón y la más acertada es la que mencionan un 72% de los productores en lo que tienen que ver con el tipo de alimentación que recibe el ganado sea este criollo o de raza, existen ciertos productos que generan mayor nivel de producción entre estos tenemos el plátano verde, el brócoli, enolaje compuesto por alfalfa, avena, cebada que es el mas recomendado para la zona, también se puede considerar al balanceado como un buen producto siempre y cuando se maneje con un buen nivel de agua.

Los pequeños productores se ven afectados en su producción principalmente por el tipo de alimentación que recibe su ganado; por ejemplo como no tienen muchas reses las pastan en quebradas o en potreros donde la hierba no es de calidad o es muy escasa, el enolaje, el balanceado y otro tipo de productos no lo utilizan por sus costos y también por su falta de experiencia con estos alimentos, los productos que si utilizan por no ser muy costosos son el plátano verde y el brócoli que al combinarlo con sal especial para el ganado provoca buenos resultados al momento del ordeño; además un punto a favor que tienen los pequeños productores es la cantidad de agua que tiene en la zona de Lloa ya que el ganado debe beber agua por lo menos tres veces al día para tener un buen nivel de hidratación y producir mas leche.

Gráfico 4.12

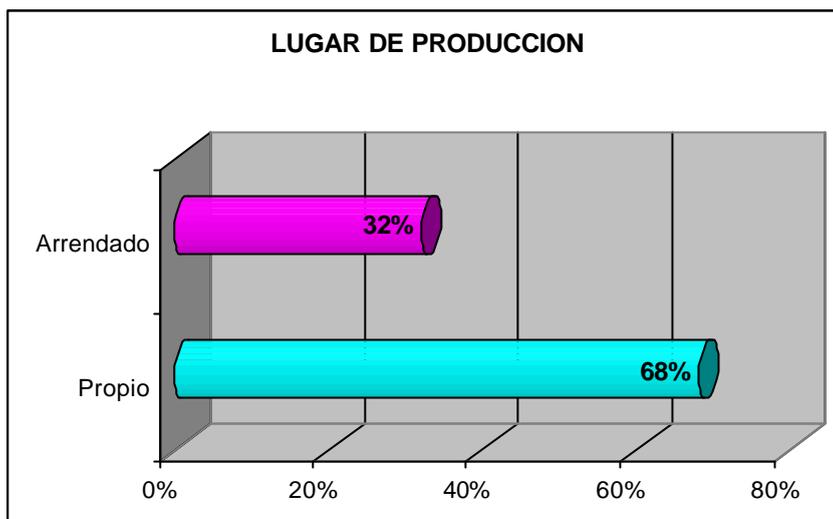


Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

Realmente se debe trabajar para ayudar a los pequeños productores porque como podemos observar en el gráfico 4.12: el 96% de los pequeños productores dependen de los ingresos que provienen de la ganadería y apenas un 4% no tienen fijados sus ingresos en la ganadería, al momento que reunamos toda la producción es estas personas para la microempresa pagaremos mas por el litro de leche dándoles la oportunidad de mejorar su calidad de vida y brindándoles la oportunidad de tecnificar de sus procesos como veremos más adelante ya que en este tema también existen grandes falencias.

Para el desarrollo de los pequeños productores debemos tomar en cuenta que la tecnificación es un punto muy importante en el crecimiento de estas pequeñas unidades productivas para empezar un factor relevante como podemos ver en el Gráfico 4.13 es que el 68% de los productores poseen propiedades para desarrollar su actividad de ganadería y apenas un 32% no lo posee; de este modo tomamos este dato como favorable porque al ser terrenos propios podemos implementar tecnología para mejorar la producción sin la preocupación de que tengan que devolver las propiedades.

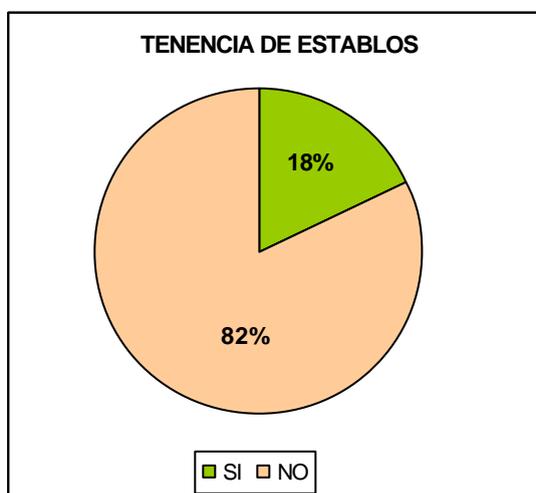
Gráfico 4.13



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

En la encuesta realizada obtuvimos muchos datos de que producción lechera en los pequeños productores se maneja de forma muy precaria.

Gráfico 4.14

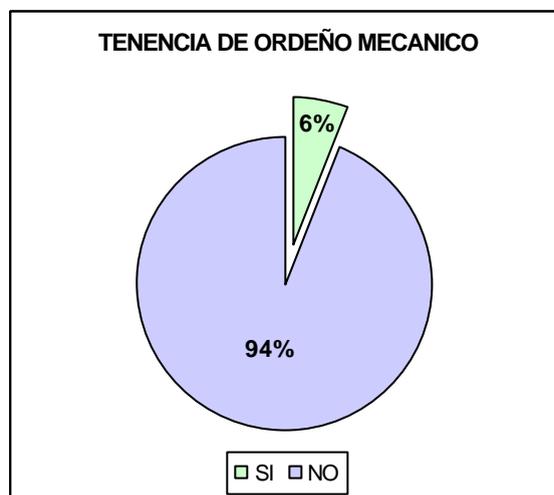


Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

Por ejemplo el 82% de la población no cuenta con establos para el ordeño del ganado lo que imposibilita la rapidez en el ordeño, la limpieza y la tranquilidad del ganado; un 18% de los pequeños productores si tienen establos pero se debe recalcar que estas personas tienen una cantidad mas elevada de cabezas de

ganado o tienen un pequeño porcentaje de ganado de raza con lo que buscan un poco más de calidad en su producto.

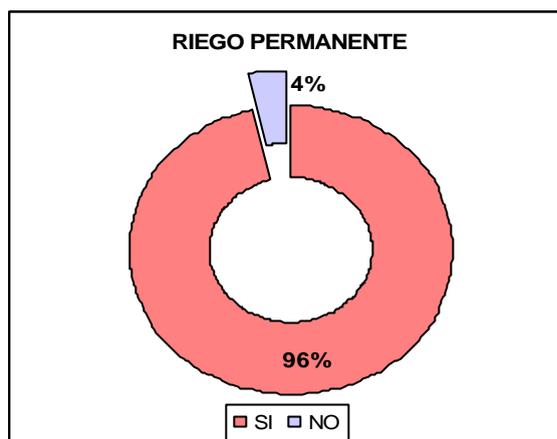
Gráfico 4.15



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

Otro dato que consideramos es la tenencia o no de ordeño mecánico, si bien es cierto esta maquinaria es algo costosa y se recomienda adquirirla a partir de una cierta producción para que de esta forma la inversión se vea compensada, como vemos en el gráfico anterior el 94% de los pequeños productores no posee ordeño mecánico y el 6% si lo posee, concluyendo que con el incremento de los ingresos para los productores podrán engrosar su hato bovino teniendo la necesidad de invertir en este tipo de maquinaria, cabe señalar que con el ordeño mecánico la cantidad de litros que bota una vaca puede aumentar en uno o hasta dos litros.

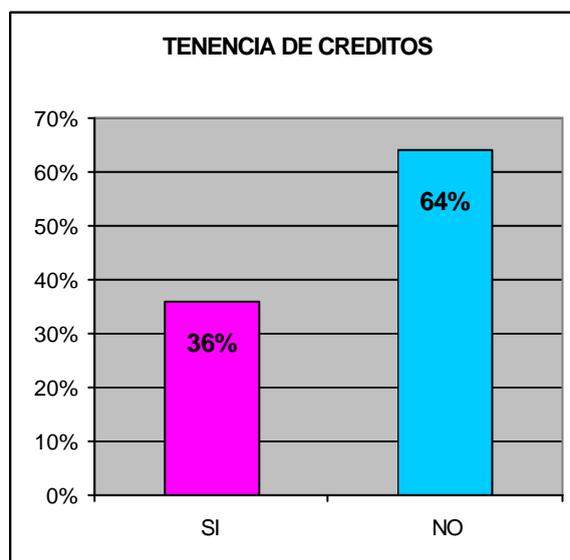
Gráfico 4.16



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

El 96% de la población en estudio tiene riego permanente en sus propiedades y apenas el 4% no lo tienen; el tener riego permanente los beneficia de sobremanera porque gracias a esto pueden tener pastos muy bien cultivados y ganado muy bien hidratado manteniendo o aumentando la producción lechera del ganado.

Gráfico 4.17



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Christian Proaño – Magaly Maldonado

Como explicamos en el capítulo dos en la situación del sector ganadero una de las grandes trabas para el desarrollo es el acceso a créditos lo que corroboramos

en nuestra encuesta, del total de pequeños productores un 36% si tienen crédito en la banca formal y un 64% no tienen crédito pero se debe señalar que del porcentaje que si posee crédito a un 18% el crédito le ayuda para la producción mientras que a un 82% no le ayudo para nada en la producción, y es fácil darse cuenta porque a las instituciones lo único que les interesa es dar su dinero prestado porque de esta forma ellos ganan pero lo que no miran es si su retorno va a ser posible.

Los pequeños productores no conocen mucho de administración, de presupuestos de control de ingresos y egresos y puede ser esta la razón para que los créditos no les sirva o no les ayude para lo que pensaron, sin embargo si trabajamos con estas personas lo primero que trataremos de lograr es concienciar a la gente sobre el manejo del dinero que lo hagan de forma adecuado, porque si nos damos cuenta el momento que la microempresa empiece a comprar la materia prima su ingreso va a aumentar y lo que buscamos con esto es que mejoren su calidad de vida no que incurran en mas gastos que a la larga son innecesarios.

4.3.2 SITUACIÓN ESPERADA

La microempresa productora de quesos lo que busca con este proyecto es mejorar la calidad de vida de los pequeños productores del sector de Lloa para lo cual la microempresa subirá el precio del litro de leche que al momento esta vendiendo el pequeños productor, como resultado de este aumento los pequeños productores desearan producir más litros de leche para esto se asesorara al productor para el mejoramiento de raza del ganado existente porque de tal forma podrán hasta duplicar la producción por vaca, se debe considerar que la manutención de una vaca de raza es mas costosa que el de una vaca criolla pero se puede notar que con un vaca de raza se puede sustituir a dos criollas

Como resultado del aumento de los ingresos se creara en la población una cultura de mejorar el nivel de escolaridad en los niños de edad escolar porque ya no tendrán la necesidad de trabajar y aun mejor ya no se verán obligados a retirarlos

de la escuela por falta de recursos económicos; de esta forma se llegara a tener una población más preparada para los retos de la globalización.

En la encuesta nos dimos cuenta que la mayoría de la población depende de los ingresos de la ganadería obligando a la microempresa como un acto de responsabilidad social asesorar en la tecnificación de los recursos existentes, por ejemplo se debería construir establos de manera práctica pero efectiva utilizando los recursos que la población posee, ya que de esta forma la leche sería recogida de manera más higiénica y el ganado se encontraría más tranquilo porque un dato curioso es que cuando el ganado está estresado no vota toda la leche que da siempre, simplemente la esconde; el ordeño mecánico no tiene mucho sentido por el momento ya que la producción es baja, sin embargo con el tiempo lo van a necesitar y se puede hacer contactos para comprar ordeñadoras mecánicas en un número razonable de tal forma que el precio de compra sea menor.

Lo que se espera dar al pequeño productor son valores agregados a cambio de su fidelidad al comprador por lo que se ayudaría a entrar en programas de financiamiento para la mejora de la raza del ganado o para la tecnificación de su producción como en la construcción de establos, compra de ordeños mecánicos, entre otras cosas, de esta forma aprenderán a invertir en sus negocios y como resultado el dinero será cancelado a tiempo y tendrán una puerta abierta para acceder a crédito cada vez que necesiten, mejorando su calidad de vida y su tranquilidad ya que al momento de tecnificar el área de trabajo los ganaderos tendrán más tiempo para cuidar de su persona y obviamente la de su familia poniendo énfasis en mejorar la alimentación y el cuidado de la salud de cada uno de los integrantes de la familia.

EL sector de Lloa es muy atractivo para inversiones por su bosque nublado, por su explotación minera, por sus atractivos turísticos y por su producción ganadera y agrícola y se convertiría aun más cotizado cuando se observe que la producción y el trabajo de la gente sea más técnico y con más conocimiento.

No se debería dejar de lado la producción de los campos ya que es una fuente de ingresos muy importante para el país y se debería fomentar y no provocar la migración interna que finaliza con la migración externa, el ingreso de la producción campesina puede llegar a superar al rubro del petróleo si tuviera el apoyo necesario por parte del estado, pero como eso está lejos de verse lo importante es que como ecuatorianos que somos podamos contribuir con un granito de arena en este inmenso mar de problemas.

CAPITULO 5: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MICROEMPRESA

5.1 ESTUDIO DE MERCADO DE DERIVADOS DE LA LECHE

Como hemos expuesto a lo largo de nuestro estudio, la leche constituye un producto de primera necesidad a nivel no solo nacional sino a nivel mundial. En este capítulo estableceremos la situación de la demanda de leche en el Ecuador, pero sobre todo nos centraremos en nuestro producto, el queso, y analizaremos su demanda a nivel local basándonos en estudios del INEC y también estudios de campo realizados para nuestro trabajo de investigación.

De igual manera, se realizará un análisis acerca de la oferta de quesos en el mercado, sus tipos y precios. Cabe señalar que este análisis se lo realizará únicamente en la ciudad de Quito por ser el mercado meta de la microempresa al inicio de sus operaciones.

5.2 ESTUDIO DE LA DEMANDA DE QUESOS

5.2.1 TIPOS DE CONSUMIDORES

De acuerdo al Marketing moderno, existen algunas formas de clasificar a los clientes o consumidores, sin embargo nos acogeremos a una clasificación que tiene que ver con la frecuencia de compra. Cabe señalar que el Queso por ser un derivado de la leche se lo considera como producto básico y su consumo es masivo, por lo que lo podemos clasificar dentro de los productos cuya demanda es satisfecha no saturada²⁴. La clasificación entonces a la que haremos referencia para nuestro estudio es:

- ✍ Consumidor Ocasional
- ✍ Consumidor Experimental

²⁴ BACA, Gabriel 4ta edición "EVALUACION DE PROYECTOS" Pág. 17

✍ Consumidor Permanente

El Consumidor ocasional, como su nombre lo indica es aquel que adquiere el producto o servicio de manera esporádica, pero que tiene una inclinación frente a una marca o producto para satisfacer sus necesidades específicas. Por ejemplo, cuando una persona compra ocasionalmente embutidos ya sea por sus hábitos de compra o su situación económica, compra de una marca en especial, como JURIS, a este cliente le consideraremos por tanto un cliente ocasional.

El consumidor experimental, es aquel que busca en el mercado un producto que satisfaga una necesidad sin tener una preferencia de marca y prefiere comparar una con otra.

Cuando un cliente está buscando un producto que no ha consumido anteriormente puede convertirse en un cliente experimental hasta que encuentre aquel producto que realmente satisfaga su necesidad. La publicidad también puede generar este tipo de consumidores con el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, los clientes si no se encuentran totalmente satisfechos por su marca preferida buscarán en el nuevo producto valores agregados, por lo que no se recomienda medir participación en el mercado cuando una nueva marca lanza su producto al mercado.

El consumidor permanente, es mucho más conservador, pues difícilmente dejará de consumir un producto específico, por lo regular este tipo de consumidores se generan por hábitos de consumo familiares, es cuando una familia se encuentra "casada" con una marca y esta generacionalmente ha satisfecho necesidades, son clientes que eventualmente se convierten en consumidores experimentales pero que retornan a su marca preferida.

En el caso de nuestro producto, queso, es muy importante conocer que nuestro producto inicialmente será sujeto de compra de un cliente experimental que probablemente será quien luego de encontrar ese valor agregado se podría convertir en un cliente permanente de nuestro producto. Lamentablemente no

existen estudios acerca de la manera como está estructurado nuestro mercado, sin embargo por la múltiple gama de marcas de quesos podríamos decir que existen una gran cantidad de clientes experimentales que mantienen estas nuevas marcas en el mercado local. En el estudio de oferta, podremos ver esta variedad de quesos que existen, teniendo quesos cuyas marcas son reconocidas a nivel internacional mientras que su mayoría de marcas son nacionales.

Estas afirmaciones la pudimos obtener, de la investigación realizada utilizando la técnica de grupos focales, para lo cual tuvimos la participación de 45 personas en un total de 4 grupos focales, conformado por personas que realizan compras en las diferentes cadenas de distribución de productos básicos como son: Supermaxi, Santa Maria, Magda y Mi Comisariato, quienes según estudios realizados por la oficina de comercio de la Embajada de España indican que obtienen alrededor del 92% de participación en el mercado de venta de productos de primera necesidad, donde esta sin duda nuestro producto.

5.2.2 USOS DEL PRODUCTO

El queso tiene un uso básicamente doméstico se lo utiliza para la alimentación diaria en la preparación de platillos especiales o solo, también tiene uso industrial en donde lo convierten en materia prima para la elaboración de productos terminados como por ejemplo las panaderías y pizzerías.

En cuanto a nuestro tamaño de mercado, debemos indicar que nuestros clientes meta serán los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito en un total aproximado de 1'839.853 habitantes según datos del VI Censo de Población y Vivienda del INEC.

Los mismos que en su mayoría usan el producto de manera doméstica, buscando siempre la mejor calidad al menor precio.

Hay que señalar que nuestro producto contará con un solo intermediario disminuyendo la posibilidad de que el precio se incremente por el excesivo tamaño de la cadena de distribución.

5.2.3 MARCAS Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

Hemos tomado como referente para algunos estudios de demanda y oferta del producto las cadenas Supermaxi y Santa María, por ser las cadenas con mayor participación en el mercado de Quito de acuerdo a un estudio realizado por la Oficina económica y Comercial de España en Quito, de donde se desprende que Supermaxi tiene alrededor del 65% de participación en el mercado de tiendas de productos de uso masivo. Si a esto sumamos las tiendas Santa María podemos decir que entre ambas tienen más del 80% del mercado en la ciudad y con pequeños porcentajes cadenas como Magda y Mi Comisariato.

Se realizaron cuatro grupos focales **Anexo 5.1** con clientes que realizan sus compras en Supermaxi, Santa María, Magda Espinoza, y Mi Comisariato para conocer acerca de la preferencia que tiene el consumidor frente a ciertas marcas de quesos y para conocer cuáles son sus directrices de decisión para la compra, de lo que podemos desprender que más del 50% lo eligen por referencia de otros consumidores de la marca o por la publicidad que según vimos también influye en la decisión de compra. Aproximadamente el 30% en cambio lo eligen por el precio, el 10% simplemente lo compra y un 10% prefieren las marcas internacionales.

A través de una observación en las principales cadenas de distribución, pudimos ver que el mercado cuenta con una gran cantidad de marcas, que bordea las 28; algunas presentando únicamente queso fresco mientras que otras marcas más posicionadas presentan una amplia gama de tipos de quesos.

Las marcas principales que pudimos encontrar en el mercado son:

Cuadro 5.1

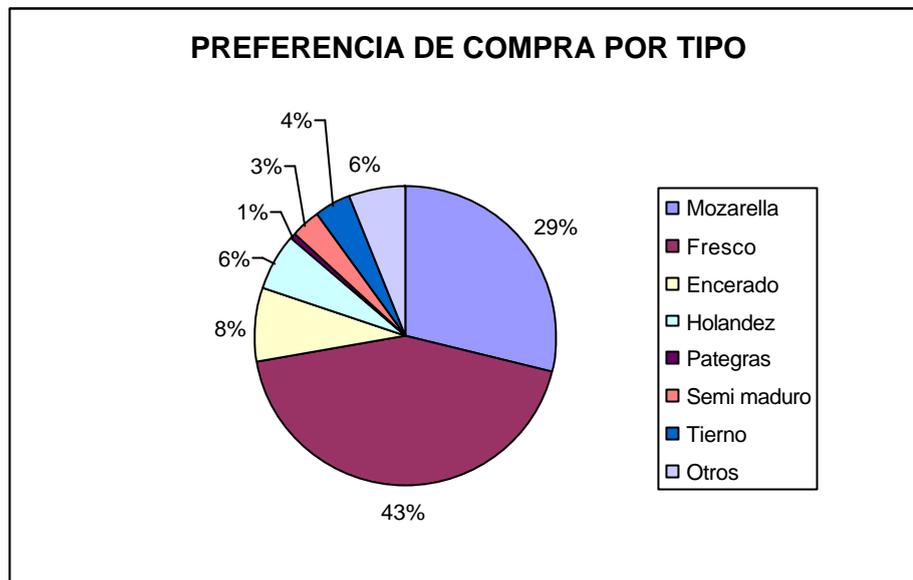
OFERTA DE QUESOS POR MARCA Y TIPO

Marca	Tipo de queso	Marca	Tipo de queso
Supermaxi	Mozarrella	Holandesa	Ricotta
Supermaxi	Fresco	Holandesa	Mozarella
Santa María	Fresco	Holandesa	Tierno
Santa María	Fresco	Holandesa	Fresco
San Pedro	Fresco	Guerrero	Fresco
Salinerito	Mozarrella	Gonzáles	Holandés
Salinerito	Fresco	Gonzáles	Pategras
Rumiñahui	Tierno	Gonzáles	Mozarella
Reyqueso	Fresco	Gonzáles	Fresco
Mondel	Mozarrella	Gloria	Fresco
La Finca	Fresco	Frontera	Fresco
La Finca	Semi maduro	Florella	Mozarella
La Chonta	Fresco	Fedoc	Fresco
Kram	Fresco	El Chasqui	Mozarella
Kraft	Slide encerado	Durán e hijos	Fresco
Kiosko	Gorda	Dulac	Mozarella
Kiosko	Ricotta	Dulac	Mozarella
Kiosko	Requesón	Cordovez	Fresco
Kiosko	Mozarrella	Cayambe	Fresco
Kiosko	Fresco	Carchi	Mozarella
Kiosko	Fresco	Carchi	Fresco
Kiosko	Fresco	Andino	Encerado
Kiosko	Slide encerado	Alpina	Slide encerado
Italiano	Mozarrella		

Fuente : Tablas de observación de campo
Elaborado por: Magaly Maldonado - Christian Proaño

De este trabajo de investigación también pudimos deducir que la gente prefiere queso fresco y en segundo lugar queso mozzarella como se puede observar en el cuadro acerca de las preferencias de compra respecto a la marca y tipo de producto.

Grafico 5.1



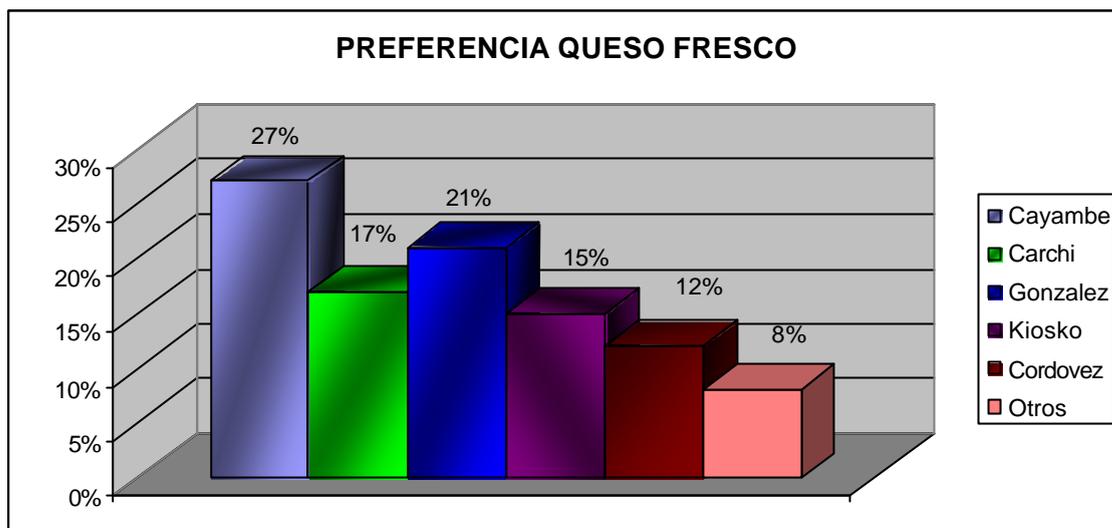
Fuente : Grupo Focal

Elaborado por: Magaly Maldonado - Christian Proaño

Como podemos observar en el grafico anterior, la preferencia del consumidor por tipo de queso es superior en el tipo fresco (43%), seguido por el queso mozzarella (29%) y en mínimos porcentajes los quesos encerados, holandés entre otros.

Es importante saber, cual es la preferencia del consumidor al momento de elegir su producto en cuanto a la marca, para lo cual analizaremos dos variables, por un lado la preferencia de marca y por otro lado el tipo de queso, de lo que podemos desprender que las personas que prefieren el consumo de queso fresco eligen marcas nacionales ubicando a la marca Cayambe y González en el primer y segundo lugar respectivamente, seguidos de otras marcas como podemos ver en el grafico a continuación.

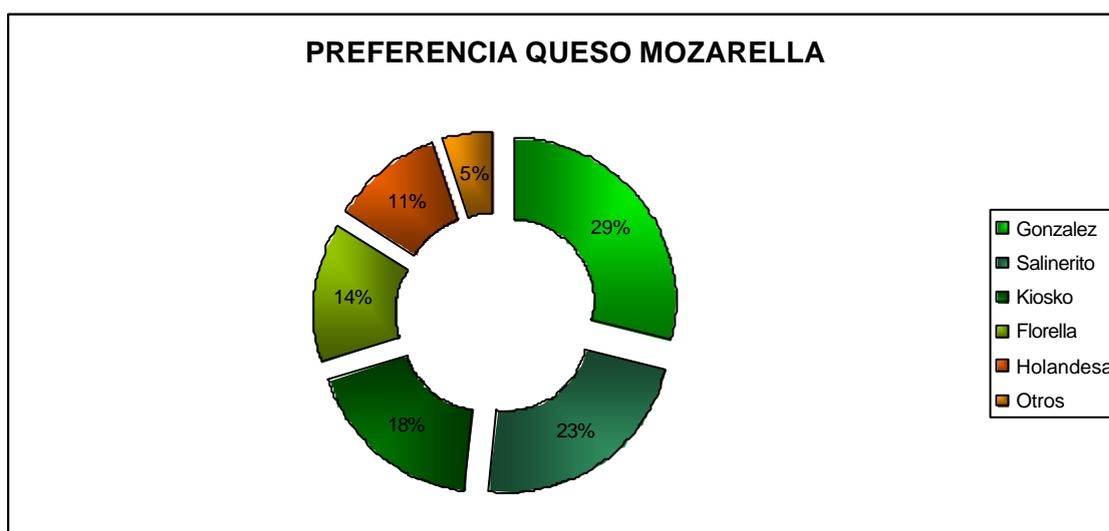
Grafico 5.2



Fuente: Grupo Focal
Elaborado por: Magaly Maldonado - Christian Proaño

Con lo que respecta al queso de tipo mozzarella, las personas eligen en primer lugar a la Marca González seguido de Salinerito, Kiosko y Florella. Cabe indicar que estos porcentajes son resultado de los grupos focales, y que no constituyen un indicador de participación en el mercado de cada una de estas marcas.

Grafico 5.3



Fuente: Grupo Focal
Elaborado por: Magaly Maldonado - Christian Proaño

La microempresa, cuenta desde ya con una compromiso de compra venta con una distribuidora directa, la misma que tiene 15 años de experiencia en el mercado de quesos en el Distrito Metropolitano, esta empresa de distribución trabaja con algunas marcas de quesos y su target son tiendas y super mercados.

La empresa nos ha demandado ya 2500 quesos semanales, lo que implica que nuestra microempresa en un inicio trabajaría únicamente para proveer a esta distribuidora, además que procurara buscar otros mercados directos para mejorar su utilidad por queso. Hay que señalar que la microempresa no podría vender en las cadenas objeto de estudio, pues las políticas de pagos de estas empresas grandes, no benefician al proveedor, para iniciar le exigen un crédito de hasta 3 meses mientras que el pago a los lecheros, se hace quincenal lo que implicaría un capital de trabajo mucho mas grande. Además las cadenas indicadas demandan cantidades más grandes que para empezar la microempresa no estará en la capacidad de producir.

5.3 ESTUDIO DE LA OFERTA DE QUESOS

5.3.1 TIPOS DE QUESOS

En el mercado local, se han identificado masivamente dos tipos de quesos, que son Mozzarella y Fresco. Este dato lo pudimos obtener realizando observaciones en los principales centros de distribución de productos masivos de la ciudad como son Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María y Magda; **Anexo 5.2** En donde están las principales marcas, sus presentaciones, tipos de producto, precio y peso. De esta observación desprendemos que en el mercado existen 11 tipos de quesos, detallados en la siguiente tabla:

Cuadro 5.2

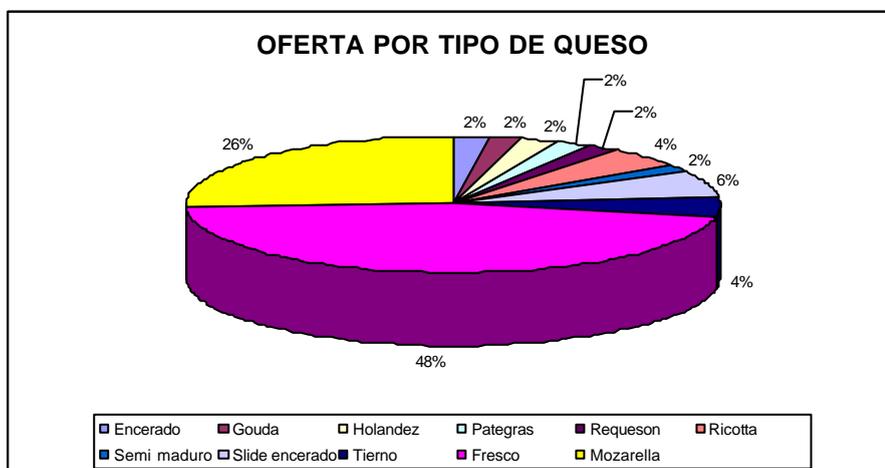
OFERTA POR TIPOS DE QUESO

TIPOS DE QUESOS	OFERTA POR MARCA
Encerado	1
Gorda	1
Holandés	1
Pategras	1
Requesón	1
Ricotta	2
Semi maduro	1
Slide encerado	3
Tierno	2
Fresco	22
Mozarella	12

Fuente : Tablas de observación de campo
Elaborado por: Magaly Maldonado y Christian Proaño

Como podemos observar existe una mayor oferta de quesos de tipo fresco y en segundo lugar de queso mozzarella.

Grafico 5.4



Fuente : Tablas de observación de campo
Elaborado por: Magaly Maldonado y Christian Proaño

Sin duda, la presencia mayoritaria de queso fresco, se debe a las preferencias del consumidor, esto lo pudimos corroborar en nuestra investigación a través de los grupos focales, donde se determinó que la mayoría de personas que compran queso frecuentemente, prefieren comprar queso de tipo fresco y en similar porcentaje queso de tipo mozzarella; por lo que podemos indicar también que la

oferta de quesos en la localidad responde a las preferencias del consumidor además que estos quesos, son de mas bajos precios, como podremos ver a continuación en nuestro análisis de precios del producto.

En cuanto al tamaño de la oferta de queso, es difícil determinar, sin embargo podemos decir que en la actualidad existen aproximadamente 28 marcas de quesos en el mercado, teniendo una participación en el mercado de queso fresco únicamente mientras que otras marcas más fuertes cuentan con una gama más amplia de oferta por tipo de producto.

5.3.2 ANÁLISIS DE PRECIOS

Para nuestro análisis de precios, debemos diferenciar los quesos por su tipo, además nos concentraremos únicamente en los quesos de tipo fresco y mozzarella, que son los que presentan mas demanda y además son los objetivos de producción inicial de la microempresa.

La variación de los precios, es en función de la marca y del peso, por lo que analizaremos el precio por gramo más no por presentación del producto; sin embargo hay que indicar que en el mercado el queso fresco tiene presentaciones de 500 gramos aunque existen quesos de hasta 900 gramos, mientras que en los quesos de tipo mozzarella, la variación es mas evidente en el peso, los mismos que van de 500, 700, 850 y hasta 1000 gramos.

Como podremos ver en la tabla siguiente, la variación del precio en el queso fresco, no es mayor respecto al gramo de producto, cuya media aritmética esta en 0,0037 dólares y su desviación estándar es de 0,00023 dólares y un coeficiente de variación menor al 10% lo que implica una relación bastante estrecha en cuanto al precio por gramo de producto. Cabe indicar que esto implicaría que la estrategia de mercado no necesariamente responderá a una competencia por precio sino más bien a una competencia por valor agregado. También podemos señalar, que el precio máximo por gramo es de 0,004 dólares y su precio mínimo es de 0,0035 lo que nos confirma nuestra apreciación de una variación mínima.

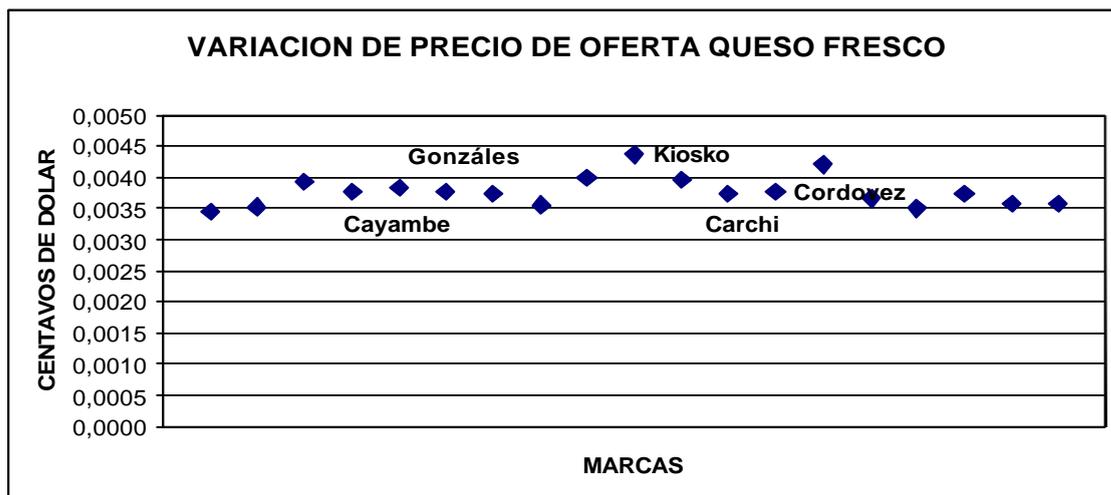
Cuadro 5.3

Precio de oferta queso Fresco por Gramo	
Media	0,003780
Error típico	0,0000545
Mediana	0,00376
Moda	0,00378
Desviación estándar	0,000237599
Coefficiente de variación	6%
Varianza de la muestra	0,00000006
Curtósis	1,005991955
Coefficiente de asimetría	1,001886423
Rango	0,000920635
Mínimo	0,003457143
Máximo	0,004377778
Suma	0,071811111
Cuenta	19
Nivel de confianza (95,0%)	0,000114519

Fuente: Tablas de observación de campo
Elaborado por: Magaly Maldonado - Christian Proaño

A continuación podemos observar el gráfico de variación de precio de acuerdo a la marca de preferencia del consumidor, resaltando las marcas relevantes según la costumbre de compra.

Gráfico 5.5



Fuente: Tablas de observación de campo
Elaborado por: Magaly Maldonado - Christian Proaño

De lo que podemos desprender que el precio más alto por marca de producto es el que corresponde al Kiosco, 0,0044 dólares por gramo de queso y mientras que las otras marcas están ubicadas en 0,0038 dólares, nos referimos a las marcas González, Cayambe, Cordovez y Carchi.

En cuanto al producto Mozzarella, podemos indicar que la media aritmética se ubica en 0,0070 dólares por gramo; presentando una desviación estándar mas alta de 0,001 y un coeficiente de variación de 14%, en cuyo caso se puede observar que esta variación se debe a un posicionamiento de marca, ya que las marcas mas caras son Kiosco y Florella que son marcas muy demandadas y se ubican en los primeros lugares, de acuerdo a nuestra investigación.

Cuadro 5.4

Precio oferta queso Mozzarella por Gramo	
Media	0,006968909
Error típico	0,000300074
Mediana	0,006552941
Moda	0,00654
Desviación estándar	0,000995233
Coeficiente de variación	14%
Varianza de la muestra	0,0000010
Curtósis	0,245440762
Coeficiente de asimetría	0,824702991
Rango	0,003386905
Mínimo	0,005571429
Máximo	0,008958333
Suma	0,076657997
Cuenta	11
Nivel de confianza (95,0%)	0,000668606

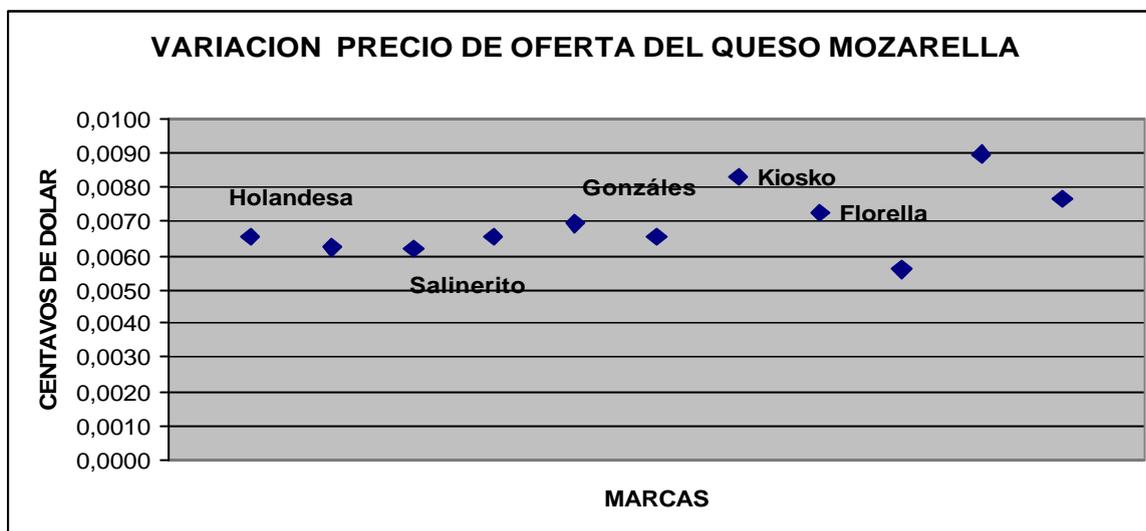
Fuente: Tablas de observación de campo
Elaborado por: Magaly Maldonado - Christian Proaño

Como podemos ver en el cuadro anterior, si bien existe una asimetría en el precio de 0,82; existen también variaciones altas entre el mayor y menor precio, que son 0,006 y 0,009 respectivamente.

De igual manera, como en el caso del queso fresco, podemos ver que el Kiosco se ubica en el queso de precio mas alto en este tipo, lo cual sin lugar a duda se

debe a la marca, la misma que tiene ya renombre a nivel internacional pero que no necesariamente es la mas demandada de acuerdo a nuestra investigación.

Grafico 5.6



Fuente: Tablas de observación de campo
Elaborado por: Magaly Maldonado - Christian Proaño

En el caso de los quesos más demandados, podemos ver que existe una importante variación, ubicándose el Kiosko en el primer lugar con 0,0083, seguido de Florella 0,0072 y el precio más bajo el Salinerito con 0,0062 dólares. Existen quesos con precios más altos y mas bajos como son las marcas italiano y Supermaxi respectivamente, sin embargo estos no implican mayor análisis pues son quesos que no están dentro de las preferencias de consumo.

5.3.3 CALIDAD EN LA PRODUCCIÓN DEL QUESO

Si bien es cierto, la calidad de un producto no constituye una receta, hay que considerar para esto los parámetros legales que esto implica. Por tratarse de un producto de consumo masivo, hay que observar ciertas condiciones del producto; si nos remontamos a la Constitución Política del Ecuador, Sección tercera, De los consumidores debemos decir que:

“Art. 92.- La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por

deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta. El Estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos.

El Estado y las entidades seccionales autónomas responderán civilmente por los daños y perjuicios causados a los habitantes, por su negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo y por la carencia de servicios que hayan sido pagados”.

Bajo estas consideraciones hemos realizado algunas consultas al respecto, en cuanto a las regulaciones del estado para la comercialización y producción de productos de primera necesidad, de lo cual podemos indicar, que para producir alimentos, es necesario obtener un “permiso sanitario” para el cual se requiere de algunos requisitos, que detallamos a continuación:

- ? Inspección y aprobación del taller de producción, el taller debe contar con los equipos mínimos necesarios, buen sistema de drenaje y la acepcia para la producción del bien.
- ? Equipos y utensilios en buenas condiciones.
- ? Personal capacitado y dotado de un uniforme que garantice la limpia manipulación del producto.
- ? La empresa, debe contar con la asistencia, accesoria o personal de planta que realice los controles fito sanitarios y químicos del producto.
- ? Deberá presentar por parte de un químico o un ingeniero en alimentos la formula del producto, su composición química y nutricional.

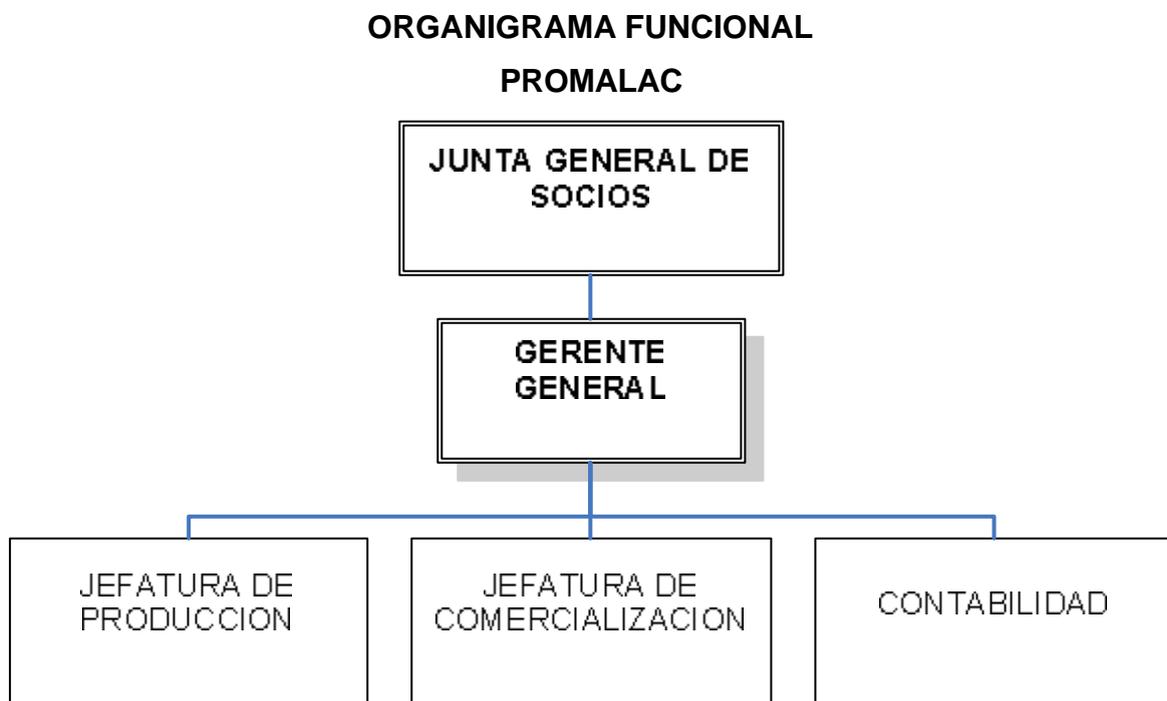
- ? Deberá contar con un sistema de almacenamiento adecuado para el producto.
- ? Deberá presentar un formulario lleno y con las respectivas firmas de respaldo de un Ingeniero de Alimentos **Anexo 5.3**

Estos, son algunos de los requerimientos establecidos por el Ministerio de Salud Publica a través de su Instituto Nacional de Higiene “Izquieta Pérez” y por la Legislación Sanitaria Ecuatoriana vigente.

5.4 DISEÑO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Para nuestro estudio, hemos considerado conveniente realizar un análisis de los procesos administrativos y productivos; para esto nos basaremos en el siguiente organigrama de la empresa:

Organigrama 5.1



empresa; a continuación definiremos las funciones básicas que desempeña cada una de las unidades.

? *Junta General de Accionistas.*- Es una unidad, conformada principalmente por los socios de la empresa, es la responsable de:

- Definir las estrategias (Plan estratégica),
- Las inversiones,
- Los productos,
- Precios y
- Rentabilidad esperada.

? *Gerente General.*- Nace de la Junta General de Accionistas, preferentemente, caso contrario será contratado bajo la modalidad de servicios profesionales; será el responsable de:

- Cumplir con la planificación estratégica,
- Establecer la planificación operativa anual (planificación táctica)
- Cumplir con las políticas establecidas por la empresa
- Proponer y establecer la política de precios
- Proponer y establecer el mercado meta.

? *Jefe de Producción.*- La jefatura de producción, será la responsable de:

- Proponer y mantener la relación con proveedores
- Controlar la calidad
 - ✍ Del producto
 - ✍ De la materia prima
- Garantizar los niveles de producción establecidos por la empresa
 - ✍ Capacidad instalada
 - ✍ Personal suficiente
 - ✍ Tiempos de producción
 - ✍ Lotes o cantidad de producto.

? *Jefe de Comercialización.*- Es el responsable de la relación con el cliente externo, sus responsabilidades básicas son:

- Conseguir el mercado y explorar nuevos mercados
- Sugerir cambios en la presentación del producto según la demanda
- Entrega y cobranza.
- Alcanzar los volúmenes de venta esperados.

? *Jefe Financiero.*- Es el área encargada de realizar el control financiero, sus responsabilidades básicas son:

- Realizar el control presupuestario
- Control de costo de producción
- Control de ingresos y utilidades
- Reportar a la Gerencia General el desarrollo financiero de la empresa a través de balances.

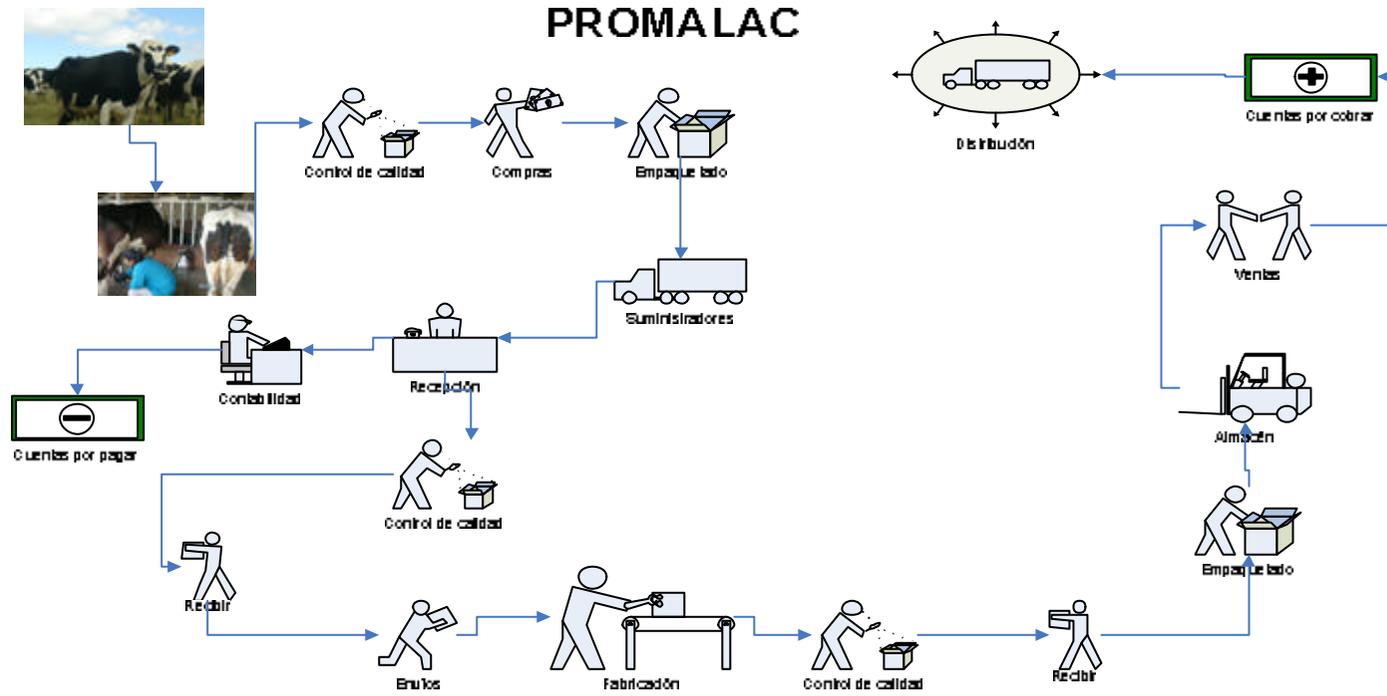
En base a este análisis de funciones de cada uno de los departamentos de la empresa, se ha desarrollado el diseño de los procesos productivos y administrativos, aplicando técnicas de Administración por Objetivos (APO) y al mismo tiempo respetando las normas de un diseño de procesos establecido por la Administración por Procesos.

5.4.1 DISEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO

A continuación, podremos realizar un análisis de los procesos productivos establecidos para alcanzar los mejores estándares de productividad y eficiencia. Para el análisis del proceso productivo es necesario conocer y analizar el proceso previo y posterior al proceso mismo de la producción; al cual le hemos denominado como diagrama de compras, producción y ventas; el mismo que se puede observar a continuación:

Gráfico 5.7

DIAGRAMA DE COMPRAS, PRODUCCION Y VENTAS



Como podemos ver, en el Gráfico 5.7, el proceso nace desde las pequeñas parcelas donde se produce la leche, que en este caso son alrededor de 150 pequeños productores de leche que producen en promedio 10 litros diarios y que abastecerán en primera instancia la demanda de la materia prima para la empresa PROMALAC que de acuerdo a la planificación inicial tendrá una producción de 10 mil quesos de tipo fresco mensualmente de 500 gramos cada uno. Hay que indicar que para la producción de un queso de este peso, se requiere de tres litros, por tanto para alcanzar la producción esperada de acuerdo a la demanda por parte de la empresa concesionaria de nuestra producción, se requiere de mil litros diarios lo cual se abastece sin ningún problema con los actuales proveedores, además hay que considerar que la zona tiene una alta producción de leche lo que no implicaría un riesgo por parte de la producción de materia prima. Por otra parte, dentro del diagrama podemos observar un control permanente de calidad, el primer control se lo realiza en la recolección de la leche, la misma que debe tener el nivel necesario de grasa para su procesamiento. El segundo control de calidad se lo realiza en la planta procesadora, para verificar que no haya problemas en el transporte que pueden ser:

- ✍ Disminución de volumen
- ✍ Incremento de volumen por factores externos (agua en la leche)
- ✍ Pérdida de grasa por factores externos (agua en la leche)
- ✍ Fermentación de la leche (falta de limpieza de los tanques de transporte).

El tercer control de calidad, se lo realizará luego de los procesos productivos, ya no de la leche sino de nuestro producto terminado, el control que se realiza consiste en:

- ✍ Control de peso debe ser de 500 gramos (mas menos 5 gramos) de acuerdo a la norma INEN
- ✍ Consistencia del producto

Es importante, considerar también que durante este proceso se generan cuentas por cobrar y por pagar, en cuanto a las cuentas por pagar, se debe a que el pago de proveedores se ha acordado cada 15 días por lo que en nuestro flujo de caja podemos ver que existe un saldo al final de cada periodo en cuanto a las cuentas por pagar; de la misma manera tenemos en la concesión de nuestro producto un crédito a nuestro cliente de 15 días, por lo que nuestros ingresos presentan un saldo de cartera al final de cada periodo el mismo que se recupera a los 15 días de iniciar el siguiente periodo.

Algo importante que también podemos destacar de nuestro diagrama, es el almacenaje y la distribución; para lo primero se planifica la compra de un frigorífico con capacidad de 4 mil quesos, considerando que nuestra producción se despachará una vez a la semana inicialmente por una cantidad de 2.500 quesos hasta llegar a una producción de 14.641 quesos mensuales lo que implica una necesidad de almacenamiento instalada de 3.660 quesos, es decir estamos dentro de nuestra capacidad instalada sin que al inicio haya implicado un margen alto de capacidad instalada ociosa. Por otra parte, la distribución, estará a cargo de una empresa con la cual se firmará un contrato de Concesión de producción y exclusividad durante 3 años, la cual será la encargada de vender toda la producción a un precio máximo establecido en el contrato y un precio de concesión de 1,10 dólares con un crecimiento de precio y producción sostenido que responden a la inflación y al 10% anual respectivamente.

El proceso de Producción misma, es analizado a parte del diagrama de compras, producción y ventas por tratarse de un análisis que a futuro buscará la estandarización para una certificación correspondiente; por lo pronto el proceso responde a experiencia en el proceso y la observación del mismo en diferentes talleres artesanales en la zona de Aloag y Cayambe.

Sin duda alguna el proceso inicia con la recepción de la materia prima, leche, en esta etapa es necesario hacer un control de calidad, para establecer la calidad de la materia prima y por ende garantizar la calidad del producto terminado; En caso de no tener la cantidad de grasa, primero habrá que establecer responsables

comparando el nivel de grasa que tenía el momento de la recolección y en el nivel que llegó. En caso de haber una pérdida en el transporte se descontará a la persona encargada para lo cual debe existir un documento de control de calidad de materia prima. Si el caso es el contrario, es decir, existe demasiada grasa, solo se debe descremar durante el proceso de pasteurización. Si la leche no tiene los niveles de grasa para el proceso, se incrementa crema hasta que llegue al nivel necesario, este costo es marginal al costo final de producción pues por una parte se cubre con los excesos de grasa de otras recepciones o por la multa al empleado que sea el responsable de la transportación de la materia prima.

Imagen 5.1

BIDONES DE ALUMINIO PARA TRANSPORTE DE LECHE



Fuente: Fotografías Planta de Lácteos Rumipamba - Aloag

Este proceso no se lo hace durante el control de calidad sino durante la pasteurización, para la fundición de la grasa.

El almacenamiento de la leche debe ser en un tanque frío, el mismo que tiene capacidad de 1.800 litros, considerando que el crecimiento de la producción es de 10% anual; nuestra necesidad inicial es de 1.000 litros hasta llegar a una necesidad de 1.464 litros diarios de almacenamiento; hay que considerar que la planta de producción trabaja los 7 días de la semana. El tanque de frío almacena la leche a una temperatura de 5° y se podría almacenar hasta 3 días sin que esto afecte la calidad del producto terminado

Imagen 5.2**TANQUE DE FRIO CAPACIDAD 1.800 LITROS**

Fuente: Fotografías Planta de Lácteos Rumipamba - Aloag

La pasteurización, es un proceso simple para lo que se requiere de un caldero, con capacidad de 500 litros, este caldero eleva la temperatura de la leche hasta llegar a 65° y luego baja la temperatura a 38°, a esta temperatura las bacterias han sido eliminadas en su totalidad.

Imagen 5.3**OLLAS PARA PASTEURIZACION**

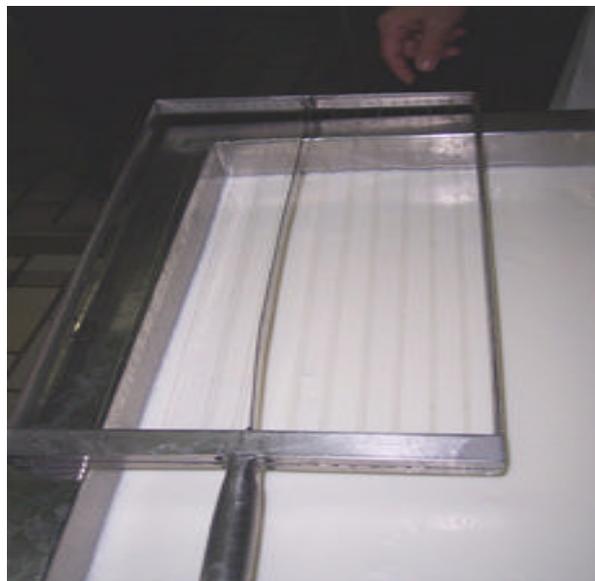
Fuente: Fotografías Planta de Lácteos Rumipamba - Aloag

El cuajo de la leche, consiste en verter la leche que está a 38° en el tanque de cuajo y reposar hasta que llegue a 32° para poner el aditivo, que es una sustancia líquida que cambia el estado de la leche de líquido a un estado coloide, en un tiempo de 40 minutos.

Imagen 5.4**TANQUE PARA CUAJO**

Fuente: Fotografías Planta de Lácteos Rumipamba - Aloag

Luego del cuajo, se realiza el cortado, para lo cual se necesita de la lira que corta la cuajada en cuadrados para poder verter esta mezcla ya en los moldes que deben estar sobre la mesa de vaciado.

Imagen 5.5**LIRA PARA CORTE DE CUAJO**

Fuente: Fotografías Planta de Lácteos Rumipamba - Aloag

Imagen 5.6**MESA DE TRABAJO**

Fuente: Fotografías Planta de Lácteos Rumipamba - Aloag

Imagen 5.7**MOLDES PARA QUESOS TIPO FRESCO**

Fuente: Fotografías Planta de Lácteos Rumipamba - Aloag

Luego del vaciado, los quesos deben reposar y son llevados a la prensa que ayuda a desuerar el queso en menos tiempo por presión.

Imagen 5.8

PRENSA HIDRAULICA DE QUESOS

Fuente: Fotografías Planta de Lácteos Rumipamba - Aloag

Una vez desuerado el queso, se coloca en los tanques de salado, durante 45 minutos, para que adquiera un salado uniforme y suficiente.

Imagen 5.9

SALADERO DE QUESOS

Fuente: Fotografías Planta de Lácteos Rumipamba - Aloag

Posteriormente se empaca y almacena en un cuarto frío o frigorífico en nuestro caso, sin etiquetar.

Imagen 5.10

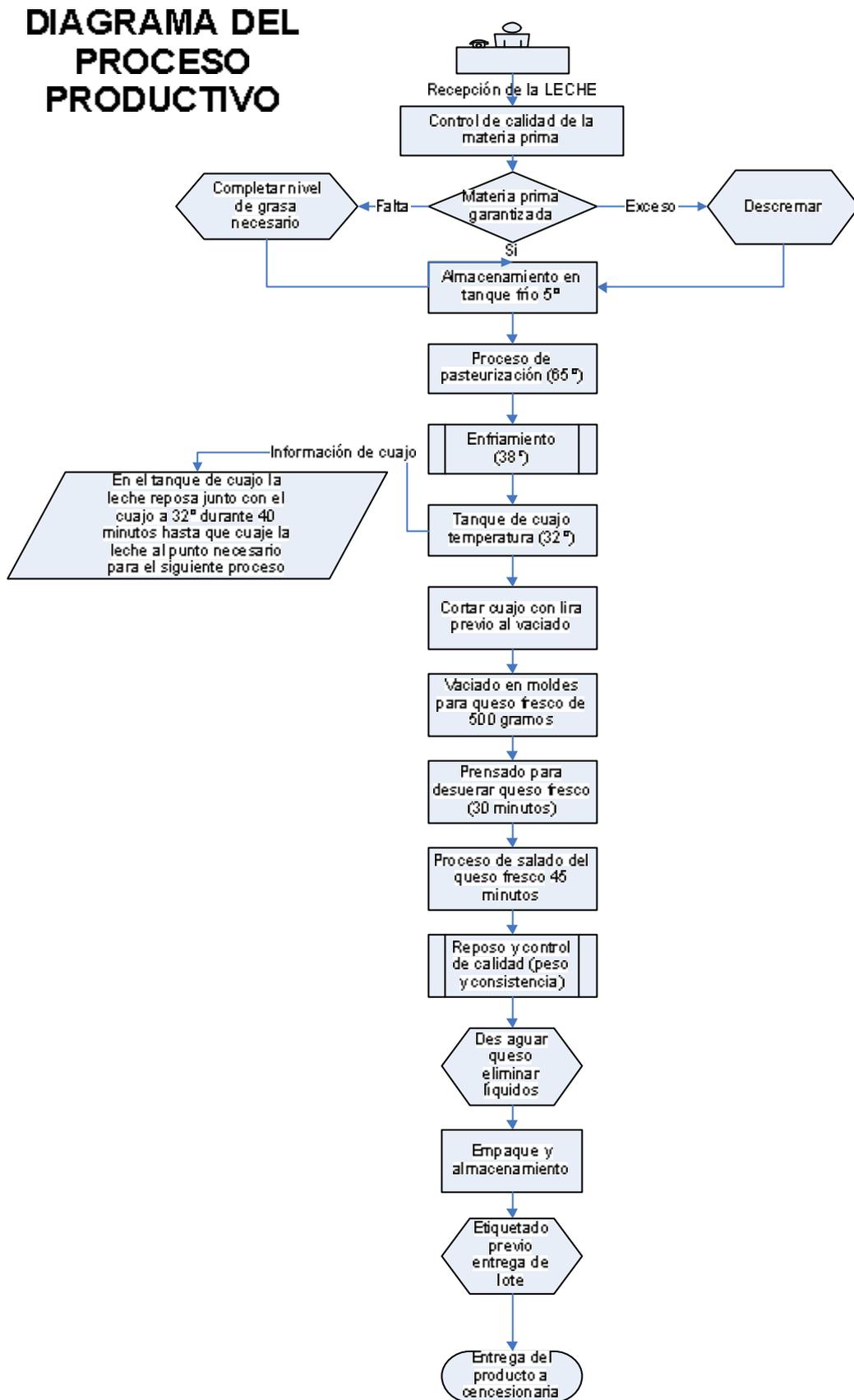
CUARTO FRIO PARA ALMACENAMIENTO



Fuente: Fotografías Planta de Lácteos Rumipamba - Aloag

Finalmente en la fecha de entrega, se etiqueta el producto y entrega a la empresa concesionaria.

Organigrama 5.2



Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

5.4.2 DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para el diseño del proceso administrativo, hemos considerado conveniente realizar por una parte el proceso de decisión para la implementación de la empresa y por otro lado el proceso de interacción de cada uno de los departamentos de la empresa considerando sus responsabilidades establecidas en el organigrama funcional de la misma.

El proceso de decisión **ANEXO 5.4**, se fundamenta principalmente en la decisión de implementar o no la planta, nos permitirá conocer si existen las condiciones de producción, como mercado, proveedores, espacio para la implementación de la planta y la rentabilidad esperada; sin lugar a duda esta decisión depende fundamentalmente de la planificación financiera establecida en nuestro estudio; por lo que el proceso de toma de decisión nace de la utilidad esperada por parte de los socios de la empresa. Cabe señalar que la rentabilidad esperada será necesariamente superior al rendimiento financiero que podríamos obtener en la banca comercial.

El otro proceso importante en nuestro trabajo, es sin duda el proceso de funcionamiento y su interrelación con los departamentos de la microempresa, para lo cual consideramos a la Gerencia General como el centro de los procesos administrativos y por otra parte a la jefatura de producción, bajo estas consideraciones, se pueden establecer las siguientes observaciones.

La Gerencia General, es el órgano regulador del cumplimiento de las políticas, normas y principios de la organización, pero sobre todo es quien controla el cumplimiento de las metas establecidas por el Directoria para la empresa, me refiero a las metas de producción, ventas y calidad del producto. Como podemos ver en el **ANEXO 5.5**, la Gerencia es quien dispone a los demás departamentos acerca de sus funciones fundamentales y al mismo tiempo recibe la retroalimentación acerca de los volúmenes y de producción, sus novedades en el proceso, controles de calidad, etc. A su vez cuenta con un sistema de información con las áreas de comercialización y finanzas, quienes deberán reportar acerca de

la ubicación del producto en el mercado, las recomendaciones pertinentes para la mejora del producto en cuanto a su presentación, medios de distribución, análisis de competencia y sobre todo cumplimiento de las metas de venta establecidas.

Este departamento deberá estar en completa relación con el de producción, para establecer los volúmenes de producción y controlar los estándares de calidad del producto. El departamento financiero, de igual manera coordina las áreas de producción y comercialización, respondiendo a sus necesidades de materia prima, presupuestos de publicidad, etc. Con la información de los departamentos comercial y producción, el área financiera establecerá controles presupuestales con el fin de alcanzar las metas establecidas por la Gerencia General.

Como podemos ver, toda la organización mantiene estrecha relación durante sus procesos sean administrativos o de producción, por lo que el definir las responsabilidades departamentales (Manual de funciones) **ANEXO 5.6** y su responsabilidad frente a sus clientes internos permitirán mantener y garantizar un buen manejo administrativo de la microempresa y su producto.

5.5 MATRICES DE INVERSIONES

A continuación, vamos a realizar un análisis detallado de las inversiones necesarias y los costos principales de la microempresa, que a su vez nos servirán para el momento de la presupuestación.

5.5.1 MATRIZ DE RECURSO HUMANO

La empresa, si bien esta considerada con los siguientes cargos:

- ? Gerente General
- ? Jefe de Producción
- ? Jefe de Comercialización
- ? Jefe Financiero

En su inicio no contara con el departamento de comercialización, y las funciones de este asumirá el Gerente General, los mismos que si están detallados en el manual de funciones. Hemos considerado detallar las funciones de la Jefatura de Comercialización para a futuro, poder hacer la incorporación de este a la microempresa. Además se esta considerando el gasto de suministros e incluso la compra de equipos, muebles etc. para esta área. Por otra parte, el área de contabilidad estará igualmente equipada pero el contrato del contador de la empresa será por servicios profesionales mas no a tiempo completo lo que implica una disminución en algunos costos de recursos humanos como las compensaciones salariales y demás beneficios de ley.

Cuadro 5.5

PROMALAC
MATRIZ DE RECURSOS HUMANOS

COD	CARGO	CANT	V. MENSUAL EMPLEADO	EGRESO MENSUAL	GASTO REAL	PROVISIONES SOBRE SUELDOS				COSTO MENSUAL
						DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS RESERVA	
GG1	Gerente General	1	498,58	498,58	565,40	41,55	13,33	20,77	41,55	682,60
JP1	Jefe de Produccion	1	407,93	407,93	462,60	33,99	13,33	17,00	33,99	560,92
JC1	Jefe de Comercializacion	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
JF1	Jefe Financiero	1	0,00	0,00	180,00	0,00	0,00	0,00	0,00	180,00
JP01	Operativo de planta	1	226,63	226,63	257,00	18,89	13,33	9,44	18,89	317,55
TOTAL					1465,00	94,43	40,00	47,21	94,43	1741,07

PROMALAC
MATRIZ DE RECURSOS HUMANOS II

COD	CARGO	CANT	V. MENSUAL EMPLEADO	EGRESO MENSUAL	GASTO REAL	PROVISIONES SOBRE SUELDOS				COSTO MENSUAL
						DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS RESERVA	
GG1	Gerente General	1	598,29	598,29	678,48	49,86	13,33	24,93	49,86	816,46
JP1	Jefe de Produccion	1	489,51	489,51	555,12	40,79	13,33	20,40	40,79	670,43
JC1	Jefe de Comercializacion	1	453,25	453,25	514,00	37,77	13,33	18,89	37,77	621,76
JF1	Jefe Financiero	1	0,00	0,00	180,00	0,00	13,33	0,00	0,00	193,33
JP01	Operativo de planta	2	271,95	543,90	580,35	45,33	13,33	22,66	45,33	707,00
TOTAL					2507,95	173,75	66,67	86,87	173,75	3008,98

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

5.5.2 MATRIZ DE EQUIPOS Y MAQUINARIA

Como podemos ver a continuación, la microempresa requiere de algunos equipos, maquinaria y utensilios para su producción; la matriz continua (cuadro 5.6) muestra todos los equipos requeridos, la cantidad y el precio así como también el costo de depreciación del equipo mensualmente.

Cuadro 5.6

PROMALAC SA MATRIZ DE EQUIPOS Y MAQUINARIA

COD	DEPART.	EQUIPOS UTENSILLOS Y MAQUINARIA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	% DEPRECIACION MENSUAL	COSTO DEP. MENSUAL		
GG1	GERENCIA	TOTAL DEPARTAMENTO			60				
		Telefono inalambrico	1	60	60	1%	0.50		
JP1	PRODUCCION	TOTAL DEPARTAMENTO			15032.5				
		TOTAL DEPARTAMENTO			25				
		Telefono alambrico	1	25	25	1%	0.21		
		TOTAL DEPARTAMENTO			15007.5				
		Balanza electronica	1	92.5	92.5	1%	0.77		
		Mesa de vaciado	1	900	900	1%	7.50		
		Caldero para pasteurizacion 300 lts	1	1400	1400	1%	11.67		
		Tanque de cuajo 600 lts	1	1500	1500	1%	12.50		
		Tanque de frio (1800 lts)	1	7500	7500	1%	62.50		
		Lira	2	120	240	1%	2.00		
		Moldes para queso fresco	700	0.3	210	1%	1.75		
		Prensa acero inoxidable (100 quesos)	1	1100	1100	1%	9.17		
		Tanque de salinizacion 500 lts	1	400	400	1%	3.33		
		Frigorifico	2	700	1400	1%	11.67		
		Paletas	4	25	100	1%	0.83		
		Medidor de grsa	1	100	100	1%	0.83		
		Termometro	1	15	15	1%	0.13		
		Cucharones para enmoldado - vaciado	5	10	50	1%	0.42		
		JC1	COMERCIAL	TOTAL DEPARTAMENTO			25		0.00
				Telefono alambrico	1	25	25	1%	0.21
JF1	FINANCIERO	TOTAL DEPARTAMENTO			55				
		Telefono alambrico	1	25	25	1%	0.21		
		Sumadora	1	30	30	1%	0.25		
TOTAL				15172.5	T. DEPR. MENS.		126.44		

Fuente: Consulta de precios a proveedores
Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

5.5.3 MATRIZ DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

Los equipos de computación se deben registrar por separado por el periodo de depreciación que tiene significando para la empresa una inversión pertinente cada tres años.

Cuadro 5.7

PROMALAC SA
MATRIZ DE EQUIPOS DE COMPUTACION

COD	DEPARTAMENTO	EQUIPOS UTENSILLOS Y MAQUINARIA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	% DEPRECIACION MENSUAL	COSTO DEP. MENSUAL
		TOTAL DEPARTAMENTO			780		
GG1	GERENCIA GENERAL	Computador para escritorio	1	650	650	3%	18,06
		Impresora tipo 1	1	130	130	3%	3,61
		TOTAL DEPARTAMENTO			770		
	PRODUCCION	Computador para escritorio	1	650	650	3%	18,06
		Impresora tipo 2	1	120	120	3%	3,33
		TOTAL DEPARTAMENTO			770		0,00
JC1	COMERCIAL	Computador para escritorio	1	650	650	3%	18,06
		Impresora tipo 2	1	120	120	3%	3,33
		TOTAL DEPARTAMENTO			770		
JF1	FINANCIERO	Computador para escritorio	1	650	650	3%	18,06
		Impresora tipo 2	1	120	120	3%	3,33
		TOTAL DEPARTAMENTO			770		
		TOTAL			3090	T. DEPR. MENS.	85,83

Fuente : Consulta de precios a proveedores
Elaborado por : Magaly Maldonado Christian Proaño

5.5.4 MATRIZ DE MATERIALES E INSUMOS

En cuanto a los materiales e insumos, hemos considerado pertinente realizar un análisis de los insumos de producción que son la materia prima y por otra parte los materiales administrativos necesarios para la operación de la empresa.

Cuadro 5.8

PROMALAC SA
MATRIZ DE MATERIALES Y SUMINISTROS

COD	DEPARTAMENTO	MATERIALES Y SUMINISTROS	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
GG1	GERENCIA GENERAL	Papel Bond	80	0.006	0.48
		Esferos	2	0.4	0.8
		Carpetas	5	0.3	1.5
		Tonner impresora	0,25	70	17,5
		TOTAL DEPARTAMENTO			20,28
JP1	PRODUCCION	Papel Bond	100	0.006	0.6
		Esferos	4	0.4	1.6
		Carpetas	3	0.3	0.9
		Cinta de impresora	0.5	15	7.5
		Libretines de pedido	2	8	16
		Stiker para lotes de produccion	10000	0.001	10
		Fundas para empaque	11000	0.02	220
		TOTAL DEPARTAMENTO			256,6
JC1	COMERCIAL	Papel Bond	60	0.006	0.36
		Esferos	2	0.4	0.8
		Carpetas	3	0.3	0.9
		Cinta de impresora	0.5	15	7.5
		Libretines de pedido	2	8	16
		Facturas	10	0.1	1
		TOTAL DEPARTAMENTO			26,56
JF1	FINANCIERO	Papel Bond	100	0.006	0.6
		Esferos	2	0.4	0.8
		Carpetas	5	0.3	1.5
		Cinta de impresora	1	15	15
		TOTAL DEPARTAMENTO			17,9
		TOTAL			321,34

Fuente: Consulta de precios a proveedores
Elaborado por : Magaly Maldonado Christian Proaño

Hay que considerar, que tanto la materia prima, como los materiales, suministros y los recursos humanos constituyen egresos de efectivo reales; no así las inversiones en maquinaria, equipos, infraestructura, etc. Cabe la explicación pues en algunos cuadros, los de inversión, constan valores de depreciación mientras que en los cuadros de gastos o costos, no se calcula este valor.

Cuadro 5.9

**PROMALAC S.A.
MATRIZ DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**

COD	DEPARTAMENTO	INSUMOS Y MATERIA PRIMA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
JP1	PRODUCCION	Leche	3	0,24	0,72
		Cuaio	0,15	0,0325	0,004875
		Sal	0,07	0,27	0,0189
					0,743775

Fuente: Consulta de precios a proveedores
Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

5.5.5 MATRIZ DE MUEBLES Y ENSERES

Esta matriz, de igual manera es una matriz de inversión y se compone de los muebles y enseres necesarios para el funcionamiento administrativo y productivo de la empresa.

Cuadro 5.10

PROMALAC SA
MATRIZ DE MUEBLES Y ENSERES

COD	DEPART.	MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD TOTAL	V. UNITARIO	CANT. APORTE SOCIOS AÑO 1	TOTAL APORTE AÑO 1	CANT. APORTE SOCIOS AÑO 3	TOTAL APORTE AÑO 3	APORTE PROYECTO	% DEPRECIACION MENSUAL	COSTO DEP. MENSUAL AÑO 1	COSTO DEP. MENSUAL AÑO 3	
GG1	GERENCIA GENERAL	TOTAL APORTE SOCIOS AÑO 1					318	T. APORTE AÑO 3	0	318	3%	2,53	2,53
		Escritorio	1	120	1	120	0	0	120	1%	1,00	1,00	
		Archivador	1	99	1	99	0	0	99	1%	0,83	0,83	
		Sillon	1	35	1	35	0	0	35	1%	0,29	0,29	
		Sillas	2	25	2	50	0	0	50	1%	0,42	0,42	
		Grapadora	1	8	1	8	0	0	8		0,00	0,00	
		Perforadora	1	6	1	6	0	0	6		0,00	0,00	
JP1	PRODUCCION	TOTAL APORTE SOCIOS AÑO 1					800	T. APORTE AÑO 3	0	800	6%	6,45	6,45
		Escritorio	1	120	1	120	0	0	120	1%	1,00	1,00	
		Archivador	1	99	1	99	0	0	99	1%	0,83	0,83	
		Sillon	1	35	1	35	0	0	35	1%	0,29	0,29	
		Sillas	6	15	6	90	0	0	90	1%	0,75	0,75	
		Grapadora	1	8	1	8	0	0	8		0,00	0,00	
		Perforadora	1	6	1	6	0	0	6		0,00	0,00	
		Papelera	1	12	1	12	0	0	12		0,00	0,00	
		Armario ropa	1	150	1	150	0	0	150	1%	1,25	1,25	
		Armario equipos y utensilios	1	150	1	150	0	0	150	1%	1,25	1,25	
		Armario de componentes quimicos	1	130	1	130	0	0	130	1%	1,08	1,08	
JC1	COMERCIAL	TOTAL APORTE SOCIOS AÑO 1					0	T. APORTE AÑO 3	330	330	3%	0,00	2,53
		Escritorio	1	120	0	0	1,00	120	120	1%	0,00	1,00	
		Archivador	1	99	0	0	1	99	99	1%	0,00	0,83	
		Sillon	1	35	0	0	1	35	35	1%	0,00	0,29	
		Sillas	2	25	0	0	2	50	50	1%	0,00	0,42	
		Grapadora	1	8	0	0	1	8	8		0,00	0,00	
		Perforadora	1	6	0	0	1	6	6		0,00	0,00	
		Papelera	1	12	0	0	1	12	12		0,00	0,00	
JF1	FINANCIERO	TOTAL APORTE SOCIOS AÑO 1					462	T. APORTE AÑO 3	0	462	4%	3,53	3,53
		Escritorio	1	120	1	120	0	0	120	1%	1,00	1,00	
		Archivador	1	99	1	99	0	0	99	1%	0,83	0,83	
		Sillon	1	35	1	35	0	0	35	1%	0,29	0,29	
		Sillas	2	25	2	50	0	0	50	1%	0,42	0,42	
		Grapadora	1	8	1	8	0	0	8		0,00	0,00	
		Perforadora	1	6	1	6	0	0	6		0,00	0,00	
		Papelera	2	12	2	24	0	0	24		0,00	0,00	
		Estante de archivo	1	120	1	120	0	0	120	1%	1,00	1,00	
		TOTAL									1910	T. DEPR. MEN	12,52

Fuente: Consulta de precios a proveedores
Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

5.6 ANÁLISIS FODA

El diseño de la microempresa como tal, requiere de un análisis profundo acerca de su entorno y por otra parte de su parte interna para lo cual hemos considerado eficiente el análisis utilizando la matriz FODA; la cual permitirá encontrar los factores internos, externos, positivos y negativos que la microempresa tiene y debe afrontar. A continuación, podemos ver el resultado de la matriz.

Cuadro 5.11

MATRIZ FODA

PROMALAC

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con personal capacitado en la producción de quesos y otros derivados lácteos 2. Se cuenta con personal capacitado en la administración de empresas productivas. 3. Se cuenta con equipos y muebles que disminuyen la inversión inicial 4. Los proveedores de materia prima son cercanos al taller de producción y cuentan con vías de acceso 5. La estructura organizacional es liviana lo que disminuye y garantiza un costo de producción bajo 6. Se oferta un precio de venta competitivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe compromiso por parte de los pequeños productores para entregar la producción de leche 2. Existen dos haciendas que estarían dispuestas a entregar a la microempresa la materia prima 3. Se cuenta con una empresa distribuidora interesada en comprar toda la producción 4. Existe en el mercado materia prima de calidad 5. El clima de la zona es favorable para la producción de la materia prima
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con espacio físico propio para la construcción del taller 2. Falta de experiencia en la producción de quesos 3. No se cuenta con toda la maquinaria suficientes lo que implica una fuerte inversión inicial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La creciente competencia en el mercado de quesos 2. La tendencia de consumo de productos Light 3. La firma del ALCA, permitiría el ingreso al mercado de productos con precios mas bajos 4. Posible erupción del "Guagua Pichincha"

Fuente: Lluvia de ideas

Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

Existen algunas fortalezas de la empresa, las mismas que deben ser aprovechadas para competir en el mercado, el acceso al punto de compra de materia prima, la preparación técnica del personal en los temas administrativos y productivos, son fundamentales para poder realizar un buen trabajo y por otra parte el hecho de contar con una estructura administrativa y de producción livianos permiten garantizar una estructura de costos livianos lo que da como resultado un costo de producción bajo y por tanto una competitividad en el mercado.

Existen factores externos imposibles de controlar directamente pero que pueden ser influenciados o que harán que a su momento la empresa requiera el incremento de clases de productos pero que probablemente al inicio la empresa no deba considerar esto pues la tendencia de consumo de productos Light es todavía baja. Un factor que si constituye una amenaza directa y que seria definitiva en el mercado es la firma indiscriminada del ALCA, sin llegar a acuerdos claros que permitan un crecimiento ordenado de este sector, es decir, si este momento se firma el ALCA, sin que se disminuyan los subsidios a la producción agrícola en Estados Unidos y el estado no adopte políticas que realmente se enfoquen al apoyo de la producción, el sector no solo lechero y sus derivados sino todos los sectores entrarían en serias dificultades para que estos continúen. Sin embargo hay que considerar que el gobierno ha adoptado una posición fuerte en cuanto a la defensa del productor, pero aun no es suficiente pues sostener una no firma de este acuerdo no puede ser permanente.

En fin, a continuación se han desarrollado las estrategias defensivas y ofensivas, en función de las matrices Mini – Mini, Mini – Maxi, Maxi – Mini y Maxi – Maxi.

5.6.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS

- ? Establecer un acuerdo con la empresa distribuidora, que garantice la compra permanente del producto y tasas de crecimiento en la demanda del mismo, garantizando un crecimiento sostenido de la empresa y su producción.

- ? Establecer normas claras de calidad en la producción, que permita disminuir o eliminar el desperdicio y por otra parte motivar la eficiencia lo cual permitirá mantener costos bajos de producción y por tanto precios competitivos en el mercado, considerando que el producto se encuentra en un mercado de libre competencia cuyo factor decisivo de compra es el precio de venta.
- ? Mantener una buena relación con los proveedores de la materia prima, que permita garantizar un producto de calidad y evitar gastos innecesarios en la búsqueda de nuevos proveedores o proveedores lejanos lo que incrementaría el costo de producción.

5.6.2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

- ? Establecer políticas de calidad enfocadas a la mejora continua tanto en la calidad del producto como en los procesos productivos y administrativos, que permitan establecer márgenes razonables de rentabilidad y precios competitivos.
- ? Establecer políticas de capacitación permanente e incorporar a la microempresa personal con experiencia en la producción de quesos.
- ? Buscar las mejores alternativas de financiamiento y establecer los requerimientos precisos de crédito, que permita satisfacer la necesidad financiera y un manejo eficiente del recurso.

5.6.3 MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL

VISION EMPRESARIAL

Ser una empresa líder en la producción de derivados lácteos, que se caracterice por la calidad de su producto y su responsabilidad social con sus proveedores, clientes y empleados. Altamente competitivo tanto en el mercado local como nacional.

MISION

Al año 2010 seremos una microempresa financieramente sostenible, que cuente con los equipos, espacio físico y capital de trabajo necesarios para responder a la demanda del producto y contar con al menos dos empresas distribuidoras que nos permita alcanzar un posicionamiento en el mercado local equivalente al de la competencia.

5.7 DISEÑO PRESUPUESTARIO

5.7.1 ESTRUCTURA FINANCIERA

El estudio de investigación, nos ha permitido establecer una estructura financiera para conocer la factibilidad del proyecto; lo cual se puede verificar en el Flujo de Caja. Además se ha podido establecer el punto de equilibrio, tanto por el lado de la cantidad en equilibrio como también el ingreso en equilibrio; ambos elementos y los demás que nos permitirán establecer la eficiencia y factibilidad del proyecto se detallan a continuación.

5.7.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO

Las cuentas para nuestro estado de pérdidas y ganancias se detallan a continuación:

Cuadro 5.12

FUENTES Y USOS DE RECURSOS FINANCIEROS

FUENTES
Rubro
Aporte de los Socios
Crédito Bancario
Ventas de producto
Recuperación de cartera
USOS
Rubro
Materia Prima
Pagos pendientes a proveedores
Recursos Humanos
Materiales y suministros
Combustible y lubricantes
Arriendo
Agua
Luz
Comunicaciones
Inversión Muebles y Enseres
Depreciación Muebles y Enseres
Inversión Equipos y Maquinaria
Depreciación Equipos y Maquinaria
Equipos de Computación
Depreciación Equipos de Computación
Gastos de constitución
Amortización Gastos de Constitución
Pago de intereses
Gastos preoperacionales
Amortización Gastos Preoperacionales
Capital de trabajo neto

Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

Como podemos ver en el cuadro anterior, para el desarrollo del Flujo de caja, se están considerando todas las reglas financieras establecidas acerca del estado de fuentes y usos de recursos financieros.

Hay que tomar algunas consideraciones para la realización de este Flujo de caja, en primer lugar la empresa tiene una tasa de crecimiento en su producción sostenida de 10% anual, en segundo lugar todos los costos de producción y el

precio de venta son afectados por el factor de la inflación, que de acuerdo al INEC, es del 4% anual en los próximos 5 años, el precio de venta inicial es de 1,10 dólares americanos y la producción inicial responde a la demanda de la empresa concesionaria que es de 10.000 quesos mensuales de 500 gramos cada uno. La empresa cuenta con un contrato con la arrendadora del local donde se va a implementar la planta de producción para 5 años, durante el periodo cero se realiza la inversión en maquinaria, se asume el gasto de constitución de la empresa que engloba la legalización y los permisos respectivos. El total de la inversión inicial para el proyecto es de 22.473,67 dólares americanos.

Cuadro 5.13

PROMALAC
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

FUENTES						
Rubro	0	1	2	3	4	5
Aporte de los Socios	5.540,00	0,00	0,00	1.125,00	0,00	0,00
Crédito Bancario	16.933,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas de producto	0,00	126.500,00	144.716,00	165.555,10	189.395,04	216.667,92
Recuperación de cartera	0,00		5.500,00	6.292,00	7.198,05	8.234,57
Total Ingresos	22.473,67	126.500,00	150.216,00	172.972,10	196.593,09	224.902,49
USOS						
Rubro	0	1	2	3	4	5
Materia Prima	0,00	85.534,13	97.851,04	111.941,59	128.061,18	146.501,99
Pagos pendientes a proveedores			3.718,88	4.254,39	4.867,03	5.567,88
Recursos Humanos	0,00	20.892,81	21.728,53	36.107,78	37.552,09	39.054,17
Materiales y suministros	0,00	3.537,36	4.046,74	4.451,41	4.896,56	5.386,21
Combustible y lubricantes	0,00	2.160,00	2.246,40	2.336,26	2.429,71	2.526,89
Arriendo	0,00	1.920,00	1.996,80	2.076,67	2.159,74	2.246,13
Agua	0,00	420,00	436,80	454,27	472,44	491,34
Luz	0,00	600,00	624,00	648,96	674,92	701,92
Comunicaciones	0,00	1.200,00	1.248,00	1.297,92	1.349,84	1.403,83
Inversión Muebles y Enseres	1.580,00	0,00	0,00	330,00	0,00	0,00
Depreciación Muebles y Enseres	0,00	158,00	158,00	191,00	191,00	191,00
Inversión Equipos y Maquinaria	15.147,50	0,00	0,00	25,00	0,00	0,00
Depreciación Equipos y Maquinaria	0,00	1.514,75	1.514,75	1.517,25	1.517,25	1.517,25
Equipos de Computación	2.320,00	0,00	0,00	770,00	0,00	0,00
Depreciación Equipos de Computación	0,00	773,33	773,33	1.030,00	256,67	256,67
Gastos de constitución	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización Gastos de Constitucion	0,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Pago de intereses	0,00	1.655,47	581,65	0,00	0,00	0,00
Gastos preoperacionales	2.726,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización Gastos Preoperacionales	0,00	545,23	545,23	545,23	545,23	545,23
Capital de trabajo neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total egresos	22.473,67	121.051,08	137.610,15	168.117,73	185.113,64	206.530,50

Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

Para el análisis de factibilidad del proyecto, se utilizaron las reglas de la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y Costo Beneficio. A continuación el análisis de cada uno de estos indicadores:

El TIR del proyecto, es de 29% que de acuerdo a la experiencia que obtuvimos en el campo de las Micro finanzas como Asesores de Crédito podemos decir que se encuentra dentro de los parámetros aceptables ya que en 4 queseras que fueron analizadas por nosotros para calificarlos con clientes de crédito, la tasa interna de retorno estaba entre el 22% y 25%.

El VAN del proyecto, es 33.877,85 dólares lo que demuestra la rentabilidad del proyecto considerando que la inversión inicial es de 22.473,67.

En cuanto al costo beneficio, podemos anotar que 1,13 considerando los ingresos y los costos de la empresa; como podemos observar en el cuadro siguiente:

Cuadro 5.14

CALCULO DE LA RELACION COSTO BENEFICIO

Ingresos propios + Beneficios cuantificables	0	132.250	157.044	180.783	205.529	235.125
VAN INGRESOS	0	118.028	125.083	128.506	130.384	133.119
VAN INGRESOS TOTAL	635.120					
Costos	0	117.920	134.479	164.694	182.463	203.880
VAN COSTOS	0	105.239	107.110	117.069	115.752	115.429
VAN COSTOS TOTAL	560.599					
Relación Costo / Beneficio	1,13					

Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

Hay que indicar que el calculo de la tasa de retorno y el valor actual neto y por ende al calculo de la relación Costo Beneficio, se considero del Flujo Neto de caja, el mismo que es equivalente a la sumatoria de la Utilidad Neta mas los valores auto generados y las amortizaciones que no son considerados como salida efectiva de dinero.

Cuadro 5.15**RESULTADO FLUJO NETO DE CAJA**

Diferencia / Utilidad Bruta	0,00	5448,92	12605,85	4854,37	11479,45	18371,99
Participación empleados (15%)	0,00	817,34	1890,88	728,16	1721,92	2755,80
Utilidades antes de Impuestos	0,00	4631,58	10714,97	4126,21	9757,53	15616,19
Impuesto a la Renta	0,00	1157,89	2678,74	1031,55	2439,38	3904,05
Utilidad Neta	0,00	3473,68	8036,23	3094,66	7318,15	11712,14
Autogenerados	0,00	2446,08	2446,08	2738,25	1964,92	1964,92
Amortizaciones		685,23	685,23	685,23	685,23	685,23
Flujo Neto	0,00	6605,00	11167,55	6518,14	9968,30	14362,29

Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

Para el análisis de la relación costo beneficio, también se ha considerado el impacto en los ingresos de la población, como podemos ver en el capítulo cuarto el promedio del precio de leche actualmente es de 18 centavos y la producción promedio es de 60 litros diarios, a esto debemos indicar que con el proyecto el precio de la leche es de 24 centavos lo que implicaría un incremento de 6 centavos por litro de leche, es decir, un incremento en los ingresos diarios de 3,60 dólares o un ingreso mensual adicional de 108,00 dólares.

5.7.2.1 Análisis Financiero Presupuestal

Como vimos anteriormente, el proyecto es financieramente sostenible a partir del primer año, y su rendimiento es aceptable, esto se debe a que el punto de equilibrio se genera en valores muy inferiores a la producción total de la empresa desde su inicio. La cantidad de equilibrio es de 7.255,59 mientras que la cantidad de producción es de 10.000 quesos. A continuación podemos observar los costos fijos y variables en los que incurre la empresa para su producción.

Cuadro 5.16

COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN

Costos Fijos	
Mano de Obra Indirecta	1.423,52
Suministros de oficina	64,78
Combustibles y lubricantes	180,00
Arriendo	160,00
Agua	35,00
Luz	50,00
Comunicaciones	100,00
Pago de intereses	137,96
Depreciacion	203,84
Amortizaciones	57,10
Total Costos Fijos	2.412,20
Costos Variables	
Mano de Obra directa	317,55
Materia Prima	7.127,84
Suministros producción	230,00
Total Costos Variables	7.675,39
Costos Totales	10.087,59

Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

En el siguiente cuadro, podemos ver las diferentes variaciones de las utilidades en los diferentes niveles de producción, como se puede observar entre los niveles 7.000 y 7.500 se encuentra el punto de equilibrio ya que cambia de una utilidad negativa a una utilidad a favor de la empresa.

Cuadro 5.17

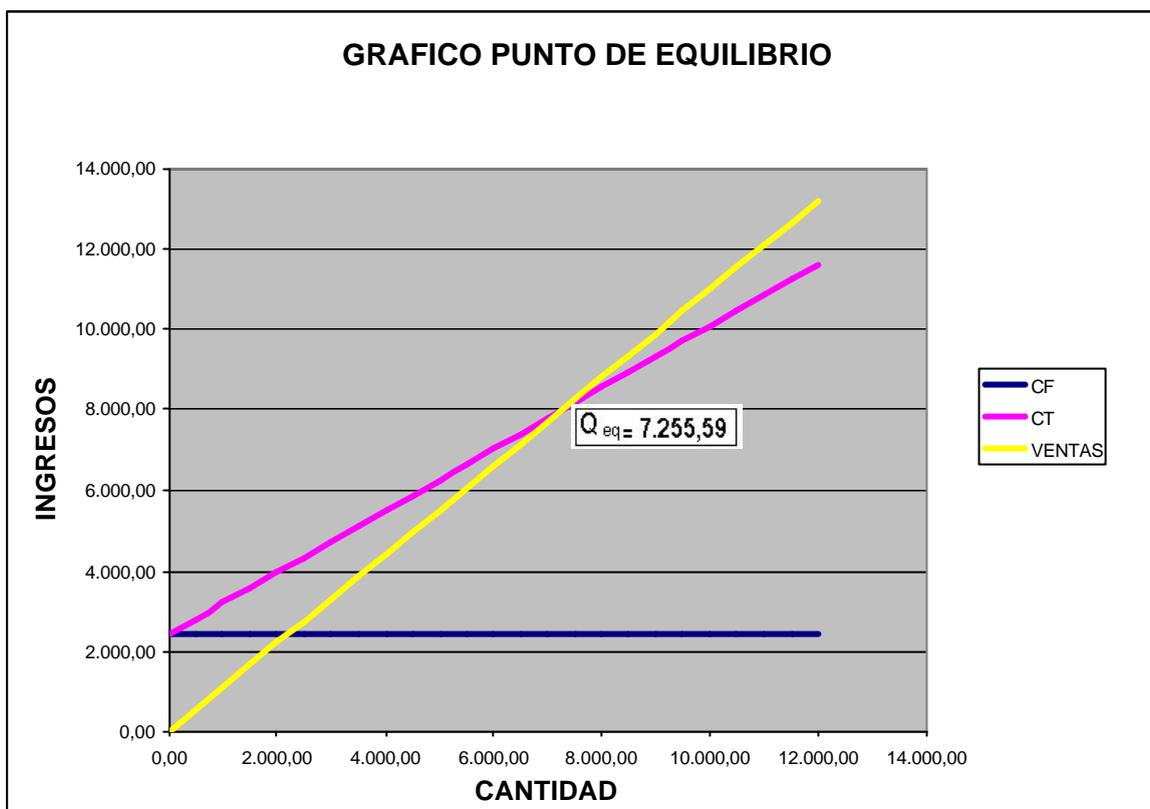
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Q	CF	CV	CT	VENTAS	UTILIDAD
0,00	2.412,20	0,00	2.412,20	0,00	-2.412,20
500,00	2.412,20	383,77	2.795,97	550,00	-2.245,97
1.000,00	2.412,20	767,54	3.179,74	1.100,00	-2.079,74
1.500,00	2.412,20	1.151,31	3.563,51	1.650,00	-1.913,51
2.000,00	2.412,20	1.535,08	3.947,28	2.200,00	-1.747,28
2.500,00	2.412,20	1.918,85	4.331,05	2.750,00	-1.581,05
3.000,00	2.412,20	2.302,62	4.714,82	3.300,00	-1.414,82
3.500,00	2.412,20	2.686,39	5.098,59	3.850,00	-1.248,59
4.000,00	2.412,20	3.070,16	5.482,36	4.400,00	-1.082,36
4.500,00	2.412,20	3.453,93	5.866,13	4.950,00	-916,13
5.000,00	2.412,20	3.837,70	6.249,89	5.500,00	-749,89
5.500,00	2.412,20	4.221,46	6.633,66	6.050,00	-583,66
6.000,00	2.412,20	4.605,23	7.017,43	6.600,00	-417,43
6.500,00	2.412,20	4.989,00	7.401,20	7.150,00	-251,20
7.000,00	2.412,20	5.372,77	7.784,97	7.700,00	-84,97
7.500,00	2.412,20	5.756,54	8.168,74	8.250,00	81,26
8.000,00	2.412,20	6.140,31	8.552,51	8.800,00	247,49
8.500,00	2.412,20	6.524,08	8.936,28	9.350,00	413,72
9.000,00	2.412,20	6.907,85	9.320,05	9.900,00	579,95
9.500,00	2.412,20	7.291,62	9.703,82	10.450,00	746,18
10.000,00	2.412,20	7.675,39	10.087,59	11.000,00	912,41

Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

El grafico sin lugar a duda nos podrá aclarar de mejor manera nuestra incógnita del Punto de Equilibrio, el mismo que se ubica cuando la empresa produce 7255,59 quesos en un mes, es este nivel de producción la empresa cubre los costos fijos y los costos variables correspondientes al nivel de producción. Si bien existe una diferencia entre las utilidades totales y las utilidades calculadas en el Flujo de Caja, esto se debe a que la empresa tiene una política de compra y venta a crédito, de quince días cada uno.

Grafico 5.8



Elaborado por: Magaly Maldonado Christian Proaño

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Con la investigación realizada se han llegado a las siguientes conclusiones:

1. La implementación de un taller de tratamiento de lácteos, en la zona de Lloa, permitirá a los pequeños productores mejorar sus ingresos, siempre y cuando la empresa que la implemente tenga principios de responsabilidad social y persiga fines de desarrollo local y no solo particular.
2. Con la implementación del taller, los pequeños productores mejorarán sus ingresos que en función de nuestro trabajo de investigación podría ser en promedio 108,00 dólares mensuales por familia.
3. Los pequeños productores necesitan no únicamente de créditos para mejorar sus condiciones de producción y de vida, sino que éstos deberían estar acompañados por asesoría y asistencia técnica que les permita mejorar sus condiciones productivas y por tanto sus ingresos.
4. Por la informalidad de sus negocio y por la inestabilidad de sus ingresos los pequeños productores no tienen acceso a crédito en el sistema financiero formal mas bien se endeudan en el sector informal (usureros) y los que si tienen crédito no han logrado canalizar bien estos recursos por lo tanto no tienen resultados en su pequeño negocio.
5. Con el incremento de los ingresos en los pequeños productores, el 19% de la población que corresponde a personas en edad escolar que no asisten a la escuela, podrían asistir y terminar su educación básica e inclusive promovería la implementación de un bachillerato técnico en ciencias agropecuarias.

6. Con el análisis financiero del proyecto, se puede concluir que aun incrementando el precio de compra de materia prima en 6 centavos en beneficio de los pequeños productores, el proyecto es sostenible, teniendo una tasa interna de retorno de 29% siendo esta superior a la tasa interna de retorno promedio en el sector de tratamiento de lácteos.
7. El punto de equilibrio del proyecto se alcanza en una producción de 7.256 quesos mensuales, mientras que la demanda y producción mensual de la microempresa es de 10.000 quesos, por tanto el proyecto es sostenible. Además, que con un crecimiento sostenido en la producción durante los próximos cinco años se alcanzará el 98% de la capacidad instalada de producción. La rentabilidad de la empresa se produce a partir del primer año, iniciando en el periodo uno con una utilidad de 3.473,68 y terminando con una utilidad de 11.712, 14 dólares anuales.
8. Con el uso eficiente de una tecnología mediana, este tipo de microempresas son sostenibles a partir del primer año de implementación.

6.2 RECOMENDACIONES

Según nuestras conclusiones recomendamos lo siguiente:

1. El incremento en los ingresos a los pequeños productores, se debería aprovechar para encaminarles a un proceso de mejoramiento de pastizales y razas de ganado, a través de programas de capacitación y asistencia técnica, que acompañado por crédito a los pequeños productores se podría alcanzar una mejor productividad en la zona.
2. Como para el 28% de la población sus ingresos provienen netamente de la producción lechera lo más recomendable es mejorar la tecnología de la producción, de esta forma los productores se sentirán más

orgullosos de su trabajo y no sentirán tanta inconformidad, al extremo de pensar en abandonar sus campos.

3. En cuanto a los establos, no necesariamente se debe hacer con materiales costosos; se podría trabajar en tecnificar los recursos existentes usando materiales del medio y utilizando todos los recursos al alcance de la población, pero todos deberían tener establos para mayor higiene en la leche y para mayor tranquilidad del ganado, porque, un dato curioso es que cuando el ganado está estresado produce b de siempre y simplemente la esconde generando luego enfermedades como la mastitis.
4. El ordeño mecánico no tiene mucho sentido por el momento ya que la producción es baja, sin embargo, con el tiempo lo van a necesitar y se recomienda hacer contactos para comprar ordeñadoras mecánicas en una cantidad razonable, de tal forma que el precio de compra sea menor o pensar en que la microempresa proporcione de estos equipos firmando un contrato de leasing con los pequeños productores creando centros de ordeño comunitario en el que ingresarían todas las reses para el ordeño.
5. Lo más recomendable es dar al pequeño productor valores agregados a cambio de su fidelidad al comprador por lo que se ayudaría a entrar en programas de financiamiento para la mejora de la raza del ganado o para la tecnificación de su producción como en la construcción de establos, compra de ordeños mecánicos entre otras cosas, de esta forma aprenderán a invertir en sus negocios y como resultado el dinero será cancelado a tiempo y tendrán una puerta abierta para acceder a crédito cada vez que necesiten.
6. Para asegurar la sostenibilidad de la empresa y mantener las ventas, se recomienda la firma de un contrato de concesión con la empresa o persona distribuidora del producto. Y mantener un control adecuado de

los gastos y costos de producción para alcanzar la rentabilidad esperada.

7. Se recomienda que la empresa cuente desde un inicio con equipos y maquinaria suficiente para la producción, sin que la demanda de producto sea demasiado inferior a la capacidad instalada, que en el caso de la microempresa es del 67%.

BIBLIOGRAFIA

- ? GUIZAR Montúfar, Rafael **DESARROLLO ORGANIZACIONAL** 2° Edición Editorial Mc Graw Hill.
- ? KING, William and THOMPSON, Teo - **KEY DIMENSIONS OF FACILITATORS AND INHIBITORS FOR THE STRATEGIC USE OF INFORMATION TECHNOLOGY** journal of Management information Systems, 1996.
- ? GITMAN, Lawrence y MC. DANIEL, Carl – **EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS** 1° Edición Editorial Harla.
- ? BACA, Urbina Gabriel – **EVALUACION DE PROYECTOS** 4° Edición Editorial Mc Graw Hill.
- ? FALCON, Mendoza José Luis – **GERENCIA Y TOMA DE DECISIONES** 1° Edición Editorial Intermedio Editores Ltda. 2004.
- ? CANE, Sheila – **COMO TRIUNFAR A TRAVES DE LAS PERSONAS** 1° Edición Editorial Mc Graw Hill 1997
- ? BOONE, Mary – **GERENCIA INTERACTIVA** 1° Edición Editorial Mc Graw Hill
- ? TORTOSA, José María – MARTIN, Juan Francisco – SALVADORI, Máximo – LECHNER, Norbert – CAVAROZZI, Marcelo – ACOSTA, Alberto **ESTADO Y GLOBALIZACION** 1° Edición Editorial Tramasocial 1998.
- ? CARDENAS Y NAPOLES, Raúl – **PRESUPUESTOS TEORIA Y PRACTICA** 1° Edición Editorial Mc Graw Hill 2003

- ? LAWRENCE J. , Gitman – **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA**
10° Edición Editorial Pearson Addison Wesley 2003

- ? OCHOA SETZER, Guadalupe Angélica – **ADMINISTRACION FINANCIERA**
15° Edición Editorial Mc Graw Hill 2002

- ? BESLEY SCOTT BRIGHAM, Eugene F. - **FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA** 12° Edición Editorial Mc Graw Hill 2001

- ? Programa de servicios rurales en la sierra norte – **EXPERIENCIAS Y DESAFIOS EN MICROFINANZAS Y DESARROLLO RURAL** 1° Edición 2004.

- ? BANCO Interamericano de Desarrollo – **MACROIMPACTO Y MICRODINERO**
1° Edición 2004.

- ? DOMINGUEZ, Ernesto – **UNA HISTORIA DE EMPRENDIMIENTOS EXITOSOS.** 1° Edición 2004.

- ? CIDEIBER Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América, **Revista N.- 56**, Pág. 23

- ? **Revista EKOS**, Edición N.- 103, Año 2002

- ? **Revista EKOS**; Edición N.- 98, Año 2002

- ? **Proyecto SICA**, Servicios de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador

- ? PEREGO, Luis, **Competitividad y Clusters productivos**

- ? www.bce.fin.ec - Banco Central del Ecuador

? www.cepesiu.org

? www.inec.gov.ec INEC, **Encuesta de Condiciones de Vida Octubre 1998 – Septiembre 1999**

? www.tvecuador.com

ANEXOS

Anexo 4.1

ENCUESTA PARA EL ANALISIS DE LA POBLACIÓN

N° Encuesta
Encuestador:

Fecha:

Objetivo: Determinar, la situación poblacional de la parroquia de Lloa, considerando los temas familiares, económicos y de desarrollo.

1. INFORMACION DEL ENCUESTADO (marque con una X)

1.1. Género

- a. Masculino
- b. Femenino

1.2. Edad del encuestado _____ años

1.3. Qué tiempo vive usted en Lloa

- Menos de 6 meses
- Entre 6 y 1 año
- Entre 1 y cinco años
- Más de cinco años
- No vive (visitante)

Terminar la encuesta

1.4. Actualmente usted es:

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Divorciado

1.5. La casa en la que usted vive es:

- Propia
- Rentada
- Familiar

2. INFORMACION FAMILIAR (Dimensión familiar)

2.1. Cuántas personas viven en esta casa: _____

2.2. Cuántos hijos en edad escolar tiene usted _____

2.3. Cómo está compuesta su familia (llene el siguiente cuadro)

Familiar	Genero	Edad	Años de estudio	Aportan ingresos
Padre				
Madre				
Hijo (1)				
Hijo (2)				
Hijo (3)				
Hijo (4)				
Tío				
Abuelos				

2.4. De las personas que viven en su hogar, cuántas trabajan y aportan ingresos a su casa: _____

2.5. Quién es la cabeza del hogar (quién toma las decisiones de la casa)

- Papá
- Mamá
- Hijo
- Otro familiar (especifique)

2.6. Los ingresos en su familia (sumados de todos quienes aportan a la casa) son:

- Menor de 100 dólares
- Entre 100 y 300 dólares
- Entre 300 y 600 dólares
- Entre 600 y 1000 dólares
- Más de 1000

2.7. De sus hijos en edad escolar, cuántos acuden actualmente a la escuela

3. ACTIVIDAD ECONOMICA

3.1. Qué tipo de actividad desarrolla usted

- Actividad propia
- Empleado
- No trabaja

3.2. Usted trabaja dentro de Lloa

- Si
- No

3.3. Si tiene actividad propia, a qué sector de la producción se enfoca:

Producción	Agrícola	
	Ganadera	
	Artesanal	
Servicios	Transporte	
	Turismo	
	Mano de obra / profesional	
Comercio	Alimentos	
	Ropa	
	Electrodomésticos	
	Insumos agrícolas	
	Material de construcción	

3.4. Además de su actividad (primaria) _____ (complete según las respuesta anterior) tiene otro tipo de actividad (secundaria)

Si
No

3.5. Si tiene actividad secundaria a qué se refiere esta

Producción	Agrícola	
	Ganadera	
	Artesanal	
Servicios	Transporte	
	Turismo	
	Mano de obra / profesional	
Comercio	Alimentos	
	Ropa	
	Electrodomésticos	
	Insumos agrícolas	
	Material de construcción	

3.6. Si usted tiene una actividad ganadera, podría especificar el tipo de ganado que tiene::

Bovino
Porcino
Aviar
Caballar
Otros (especifique)

Anexo 4.2 Lista de Variables para tabulación de encuesta población

LISTA DE VARIABLES PARA TABULACION ENCUESTA DE POBLACION

Nombre columna	Variable	Valor	Equivalencia
N° Encuesta	N°	N/D	AN
Encuestador	Encuest.	Magaly Maldonado	1
		Christian Proaño	2
		Angel Maldonado	3
Fecha	Fecha	N/D	AN
Género	P1,1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad	P1,2	N/D	N
Tiempo de estadía Lloa	P1,3	Menos de 6 meses	1
		Entre 6 y 1 año	2
		Entre 1 y 5 años	3
		Más de 5 años	4
		Es visitante	5
Estado civil	P1,4	Soltero	1
		Casado/Unido	2
		Viudo	3
		Divorciado/Separado	4
Vivienda	P1,5	Propia	1
		Rentada	2
		Familiar	3
Personas que viven en el hogar	P2,1	N/D	N
Hijos escolares	P2,2	N/D	N
Tipo de persona	TIPO 1	Padre	1
		Madre	2
		Hijo 1	3
		Hijo 2	4
		Hijo 3	5
		Hijo 4	6
		Tío	7
		Abuelos	8
Género Tipo 1	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1
		No	2
Tipo de persona	TIPO 2	Padre	1
		Madre	2
		Hijo 1	3
		Hijo 2	4
		Hijo 3	5
		Hijo 4	6

		Tío	7
		Abuelos	8
Género Tipo 1	SEXO2	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD2	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 2	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 2	Si	1
		No	2
Tipo de persona	TIPO 3	Padre	1
		Madre	2
		Hijo 1	3
		Hijo 2	4
		Hijo 3	5
		Hijo 4	6
		Tío	7
		Abuelos	8
Género Tipo 1	SEXO 3	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD 3	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 3	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 3	Si	1
		No	2
Tipo de persona	TIPO 4	Padre	1
		Madre	2
		Hijo 1	3
		Hijo 2	4
		Hijo 3	5
		Hijo 4	6
		Tío	7
		Abuelos	8
Género Tipo 1	SEXO 4	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD 4	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 4	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 4	Si	1
		No	2
Tipo de persona	TIPO 5	Padre	1
		Madre	2
		Hijo 1	3
		Hijo 2	4
		Hijo 3	5
		Hijo 4	6
		Tío	7
		Abuelos	8
Género Tipo 1	SEXO 5	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD 5	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 5	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 5	Si	1

		No	2
Tipo de persona	TIPO 6	Padre	1
		Madre	2
		Hijo 1	3
		Hijo 2	4
		Hijo 3	5
		Hijo 4	6
		Tío	7
		Abuelos	8
Género Tipo 1	SEXO 6	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD 6	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 6	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 6	Si	1
		No	2
Tipo de persona	TIPO 7	Padre	1
		Madre	2
		Hijo 1	3
		Hijo 2	4
		Hijo 3	5
		Hijo 4	6
		Tío	7
		Abuelos	8
Género Tipo 1	SEXO 7	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD 7	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 7	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 7	Si	1
		No	2
Tipo de persona	TIPO 8	Padre	1
		Madre	2
		Hijo 1	3
		Hijo 2	4
		Hijo 3	5
		Yernos/Nueras	6
		Nietos(as)	7
		Abuelos	8
Género Tipo 1	SEXO 8	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD 8	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 8	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 8	Si	1
		No	2
Personas que aportan	P2,4	N/D	N
Cabeza de hogar	P2,5	Papá	1
		Mamá	2
		Hijo	3
		Otro	4

Especifique otros	P2,5,1	N/D	A
Ingresos familiares promedio	P2,6	Menor de 100	1
		Entre 100 y 300	2
		Entre 300 y 600	3
		Entre 600 y 1000	4
		Más de 1000	5
Asistencia a escuela	P2,7	N/D	N
Tipo de empleo	P3,1	Actividad propia	1
		Empleado	2
		No trabaja	3
Lugar de trabajo	P3,2	Si	1
		No	2
Tipo de actividad independiente	P3,3	Agrícola	1
		Ganadera	2
		Artesanal	3
		Transporte	4
		Turismo	5
		Mano de obra y/o profesional	6
		Alimentos	7
		Ropa	8
		Electrodomésticos	9
		Insumos agrícolas	10
		Materiales de construcción	11
Actividad secundaria	P3,4	Si	1
		No	2
Tipo de actividad secundaria	P3,5	Agrícola	1
		Ganadera	2
		Artesanal	3
		Transporte	4
		Turismo	5
		Mano de obra y/o profesional	6
		Alimentos	7
		Ropa	8
		Electrodomésticos	9
		Insumos agrícolas	10
		Materiales de construcción	11
Actividad ganadera	P3,6	Bovino	1
		Porcino	2
		Aviar	3
		Caballar	4
		Otros (especifique)	5
Especifique otros	P3,6,1	N/D	A

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

ANEXO 4.3 CUADRO DE TABULACION ENCUESTA DE POBLACION

Nº	Encuest.	Fecha	P1,1	P1,2	P1,3	P1,4	P1,5	P2,1	P2,2	TIPO 1	SEXO1	EDAD1	ESTUDIO 1	APORTE 1	TIPO 2	SEXO2	EDAD2	ESTUDIO 2	APORTE 2	TIPO 3	SEXO 3	EDAD 3
1	1	10/14/2006	2	42	4	2	1	4	1	1	1	48	6	1	2	2	42	3	1	3	1	16
2	1	10/14/2006	1	35	4	2	1	5	3	1	1	35	2	1	2	2	33	2	1	3	2	15
3	1	10/14/2006	1	52	4	2	1	3	0	1	1	52	12	1	2	2	50	12	2	3	1	21
4	1	10/14/2006	2	48	4	4	2	3	1						2	2	43	10	1	3	2	20
5	1	10/14/2006	1	28	4	2	1	3	0	1	1	60	8	2						3	1	28
6	1	10/14/2006	2	46	3	2	2	4	1	1	1	48	12	1	2	2	46	12	1	3	2	17
7	1	10/14/2006	1	50	4	2	1	3	1	1	1	50	8	1	2	2	46	6	1	3	1	15
8	1	10/15/2006	1	27	4	2	2	4	1	1	1	27	10	1	2	2	26	12	1	3	2	8
9	1	10/15/2006	1	45	4	2	1	3	1	1	1	45	12	1	2	2	45	9	1	3	1	16
10	1	10/15/2006	2	37	4	2	1	4	2	1	1	40	12	1	2	2	37	12	1	3	2	15
11	1	10/15/2006	1	54	4	2	1	3	0	1	1	54	14	1	2	2	42	12	2	3	2	23
12	1	10/15/2006	1	34	3	2	2	4	2	1	1	34	10	1	2	2	36	12	1	3	2	15
13	1	10/15/2006	2	23	4	1	1	5	2	1	1	48	12	1	2	2	45	12	1	3	2	23
14	1	10/15/2006	1	50	4	3	3	2	0	1	1	50	10	1						3	1	24
15	1	10/15/2006	2	30	3	2	2	3	0	1	1	34	14	1	2	2	30	12	1	3	2	4
16	2	10/14/2006	1	29	4	2	1	4	1	1	1	29	6	1	2	2	26	6	1	3	2	5
17	2	10/14/2006	1	34	4	2	1	5	2	1	1	34	6	1	2	2	36	6	1	3	1	19
18	2	10/14/2006	1	49	4	2	3	3	0	1	1	49	9	1	2	2	48	3	1	3	2	17
19	2	10/14/2006	2	32	4	1	3	3	0	1					2	2	32	15	1	3	1	3
20	2	10/14/2006	1	34	3	2	3	3	0	1	1	34	12	1	2	2	34	6	1	3	2	10
21	2	10/14/2006	2	26	2	2	1	4	1	1	1	30	12	1	2	2	26	6	1	3	1	12
22	2	10/14/2006	2	29	4	2	1	5	3	1	1	35	12	1	2	2	29	6	1	3	2	12
23	2	10/14/2006	1	40	4	2	1	2	0	1	1	40	9	1	2	2	37	6	1			
24	2	10/14/2006	1	38	2	2	1	3	1	1	1	38	3	1	2	2	38	3	1	3	2	8
25	2	10/14/2006	1	39	4	2	1	6	4	1	1	39	9	1	2	2	31	9	1	3	2	15
26	2	10/14/2006	2	54	4	3	1	2	0						2	2	54	1	1	3	2	30
27	2	10/14/2006	2	27	4	2	1	3	0	1	1	32	6	1	2	2	27	9	2	3	1	4
28	2	10/15/2006	2	32	2	2	1	5	1	1	1	38	6	1	2	2	32	3	1	3	2	16
29	2	10/15/2006	1	39	3	4	1	4	2						2	2	39	12	1	3	2	16
30	2	10/15/2006	2	24	4	2	1	3	0	1	1	30	15	1	2	2	24	12	1	3	1	1
31	2	10/15/2006	2	21	4	2	3	3	0	1	1	25	9	1	2	2	21	12	1	3	2	3
32	2	10/15/2007	1	41	3	4	1	3	1	1	1	45	3	1	2	2	41	3	1	3	1	17
33	2	10/15/2008	2	28	2	2	1	5	1	1	1	35	6	1	2	2	38	4	1	3	2	16
34	3	10/14/2006	2	50	3	2	3	4	0	1	1	55	6	1	2	2	50	6	1	3	1	15
35	3	10/14/2006	2	45	4	3	1	2	1						2	2	45	6	1	3	2	17
36	3	10/14/2006	1	55	4	2	2	5	3	1	1	55	9	1	2	2	47	6	1	3	1	12
37	3	10/14/2006	2	25	4	1	3	3	0	1	1	53	6	1	2	2	50	6	1	3	2	25
38	3	10/14/2006	2	38	3	2	2	3	1	1	1	40	9	1	2	2	38	6	1	3	1	10
39	3	10/14/2006	1	62	4	2	1	2	0	1	1	62	6	1	2	2	60	6	1			
40	3	10/14/2006	1	41	4	1	3	5	2	1	1	41	1	1	2	2	39	6	1	3	2	13
41	3	10/15/2006	2	30	4	4	2	2	1						2	2	30	12	1	3	2	6
42	3	10/15/2006	1	49	3	2	2	3	0	1	1	49	6	1	2	2	40	6	0	3	1	20
43	3	10/15/2006	1	28	4	2	1	3	0	1	1	60	8	2						3	1	28
44	3	10/15/2006	2	23	4	1	1	5	2	1	1	48	12	1	2	2	45	12	1	3	2	23
45	3	10/15/2006	2	35	2	2	1	5	1	1	1	36	6	1	2	2	32	3	1	3	2	16
46	3	10/15/2006	1	46	4	2	3	5	1	1	1	46	3	1	2	2	46	6	1	3	1	22
47	3	10/15/2006	2	31	4	2	1	3	1	1	1	28	12	1	2	2	31	15	1	3	2	6
48	3	10/15/2006	2	49	4	2	1	4	2	1	1	56	6	1	2	2	49	3	1	3	2	17
49	3	10/15/2006	2	36	4	4	3	3	2						2	2	36	16	1	3	1	17

EDAD 7	ESTUDIO 7	APORTE 7	TIPO 8	SEXO 8	EDAD 8	ESTUDIO 8	APORTE 8	P2,4	P2,5	P2,5,1	P2,6	P2,7	P3,1	P3,2	P3,3	P3,4	P3,5	P3,6	P3,6,1
								2	1		4	2	1	1	1	1	4	1	
								2											
								2	1		4	0	1	1	6	2			
								1	2		3	1	2	2		1	2		
								2	3		3	0	2	2		2			
								2	1		4	2	2	2		1	2	3	
								2	1		4	1	1	1	1	2			
								2	1		4	1	1	1	3	2			
								2	1		3	1	1	1	8	1	2		
								2	1		3	2	1	1	3	1	7		
								1	1		4	0	1	1	2	2		1	
								2	1		4	2	2	1	6	1	3		
								3	1		4	2	2	2	3	1	4		
								2	1		4	1	1	1	1	0			
								1	1		3	0	2	1	1	1	7		
								2	1		4	1	1	1	4	2		5	Truchas
								3	2		4	2	1	1	2	1	4	5	Truchas
								3	1		5	0	1	1	1	1	4	1	
								1	2		3	0	2	1		1	3		
								1	1		4	1	1	1	1	1	11		
								2	1		5	2	1	5	1	1	6		
								2	1		3	2	1	1	1	1	4		
								1	1		3	0	2	2					
								2	1		2	1	1	1	2	2		1	
								2	1		5	4	1	1	2	1	4	1	
								2	2		3	0	1	1	2	2		1	
								1	1		3	0	2	2		2			
								2	1		4	1	1	1	1	2		1	
								2	2		3	1	1	1	1	1	2	3	
								2	1		4	0	2	2		1	2	2	
								2	1		2	0	1	1	1	1	2	5	Truchas
								2	1		4	1	1	1	3	1	2	3	
								2	1		4	1	1	1	1	2		5	Truchas
								2	1		4	0	1	1	2	1	2	5	truchas
								1	2		3	1	2	2		1	2	1	
								2	1		4	3	1	1	4	1	2	1	
								3	1		3	0	1	1	2	1	1	5	truchas
								2	1		3	1	2	2		1	1	3	
								2	1		3	0	1	1	4	1	2	1	
								2	1		3	2	1	1	1	1	7		
								1	2		2	1	2	2		1	8		
								2	1		4	0	1	1	2	2			
								2	3		3	0	2	2		1	2	5	Truchas
								3	1		4	2	2	2	3	1	4		
								2	1		4	1	1	1	1	2		1	
								4	1		5	1	1	1	1	1	2	1	
								2	1		5	1	1	1	2	1	8	1	
								3	2		4	1	1	1	2	1	5	5	Truchas
								2	2		3	1	2	1		1	2	2	

Anexo 4.4

ENCUESTA PARA EL ANALISIS DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES

N° Encuesta

Fecha:

Encuestador:

Objetivo: Conocer las características y realidades del pequeño productor de leche en la Parroquia de Lloa.

1. SITUACION FAMILIAR

1.1. Cuantos miembros de familia tiene (incluido usted) _____

1.2. En el siguiente cuadro, por favor describa la estructura de su familia

Familiar	Género	Edad	Años de estudios	Aporta con ingresos
Papá				
Mamá				
Hijo 1				
Hijo 2				
Hijo 3				
Hijo 4				
Abuelo				
Yerno				
Nuera				
Cuñada (o)				

1.3. Tiene vivienda propia

Si
No

1.4. El lugar donde usted produce, es propio:

Si
No

1.5. Cuántos hijos en edad escolar tiene _____

1.6. De sus hijos en edad escolar, cuántos asisten a la escuela: _____

1.7. Sus hijos en edad escolar que no asisten a la escuela (si los tiene)

Trabajan
No tienen actividad definida
Tienen algún tipo de enfermedad

1.8. Su esposa (o) le ayuda en sus labores:

Si
No

2. PRODUCCION

2.1. Usted, tiene ganado de raza

Si
No

2.2. Cuántas cabezas de ganado tiene usted actualmente _____

2.3. De las cabezas de ganado con las que cuenta cuantas son de raza y de que raza son:

Cuántas
Raza

2.4. Cuánto le produce en total cada vaca diario _____

2.5. A cuánto asciende máximo su producción y a cuánto baja

Máximo
Mínimo

2.6. Por qué no tiene mayor producción

Cantidad de ganado
Tipo de ganado
Tipo de pasto

3. INGRESOS

3.1. A cuánto ascienden sus ingresos mensuales _____

3.2. Sus ingresos provienen su mayoría de esta actividad

Si
No

3.3. Cuál es el precio que usted recibe por el litro de leche _____

4. INFRAESTRUCTURA

4.1. La propiedad donde tiene su ganado cuenta con vías de acceso

Si
No

4.2. Tiene establos para el ordeño:

Si
No

4.3. Tiene sistema de ordeño mecánico

Si
No

4.4. Cuenta con riego permanente en su zona de producción

Si
No

4.5. Cuenta con crédito

Si
No

4.6. El crédito que tiene le ha ayudado realmente para mejorar su producción

Si
No

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

Anexo 4.5 Lista de Variables para tabulación de encuesta de pequeños productores

LISTADO DE VARIABLES PARA ENCUESTA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

Nombre columna	Variable	Valor	Equivalencia
Número de la encuesta	Encuesta	N/D	N
Miembros de familia	P 1,1	N/D	N
Papa	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1
		No	2
Mamá	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1
		No	2
Hijo 1	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1
		No	2
Hijo 2	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1
		No	2
Hijo 3	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1
		No	2
Hijo 4	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1
		No	2
Abuelo	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1

		No	2
Yerno	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1
		No	2
Nuera	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1
		No	2
Cuñado	SEXO1	Masculino	1
		Femenino	2
Edad Tipo 1	EDAD1	N/D	N
Años de estudio	ESTUDIO 1	N/D	N
Aportan ingresos	APORTE 1	Si	1
		No	2
Vivienda Propia	P 1,3	Si	1
		No	2
Lugar donde produce	P1,4	Si	1
		No	2
Niños edad escolar	P 1,5	N/D	N
Asistencia a escuela	1,6	N/D	N
Razón no asistencia	1,7	Trabajan	1
		No tienen actividad definida	2
		Enfermedad	3
Trabajo de la esposa	1,8	Si	1
		No	2
Tiene ganado de raza	2,1	Si	1
		No	2
Cantidad de ganado	2,2	N/D	N
Cantidad ganado raza	2,3,1	N/D	N
Raza	2,3,1	N/D	A
Cantidad de producción diaria	2,4	N/D	N
Producción máxima	2,5,1	N/D	N
Producción mínima	2,5,2	N/D	N
Motivo baja producción	2,6	Cantidad de ganado	1
		Tipo de ganado	2
		Tipo de pasto	3
Ingresos mensuales	3,1	N/D	N
Sus ingresos provienen de la ganadería	3,2	Si	1
		No	2
Precio por litro	3,3	N/D	N
Cuenta con vías de acceso	4,1	Si	1
		No	2
Tiene establos	4,2	Si	1
		No	2
Tiene sistema mecánico	4,3	Si	1

		No	2
Tiene riego permanente	4,4	Si	1
		No	2
Tiene crédito	4,5	Si	1
		No	2
El crédito le ayuda realmente	4,6	Si	1
		No	2

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

ANEXO 4.6 CUADRO DE TABULACION ENCUESTA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

n.-	Encuestador	P 1,1	PAPA				MAMA				HIJO 1				HIJO 2				HIJ	
			Género	Edad	Años estudio	Aporta ingresos	Género	Edad	Años estudio	Aporta ingresos	Género	Edad	Años estudio	Aporta	Género	Edad	Años es	Aporta	Género	Edad
1	1	5	1	55	6	1	2	53	3	1	1	12	6	2	1	10	5	2	2	8
2	1	3	1	53	9	1	2	50	6	1	2	10	6	2						
3	1	4	1	46	12	1	2	40	6	1	2	15	9	2						
4	1	4					2	41	9	1	1	10	5	2	1	5	2	2		
5	1	3	1	38	9	1	2	35	6	1	2	6	3	2						
6	1	5	1	48	6	1	2	45	6	1	1	15	9	1	2	13	6	2	2	8
7	1	2	1	60	6	1	2	60	3	1										
8	1	6	1	57	9	1	2	55	6	1	1	13	7	2	2	10	5	2		
9	1	3	1	45	6	1	2	53	6	1	1	18	12	1						
10	1	4	1	65	6	1	2	60	3	2	2	25	12	1						
11	1	2					2	40	6	1	1	16	9	1						
12	1	5	1	37	6	1	2	35	9	1	2	12	6	2	1	2	0	2	1	2
13	1	4	1	35	6	1	2	30	3	1										
14	1	5	1	41	6	1	2	39	6	1	1	13	6	2	2	8	5	2		
15	1	4					2	35	12	1	2	15	9	2	1	5	1	2		
16	1	3	1	35	12	1	2	33	12	1	1	3	0	2						
17	1	4	1	55	6	1					1	17	9	1	1	15	9	1		
18	1	2					2	30	6	1	2	10	5	2						
19	1	4	1	40	6	1	2	38	12	1	1	12	6	2						
20	1	3					2	35	12	1	1	18	12	1						
21	1	2	1	30	6	1					2	10	6	2						
22	1	5	1	55	9	1	2	50	6	1	1	10	6	2	1	8	5	2	1	5
23	1	1	1	30	6	1														
24	1	6	1	45	12	1	2	43	6	1	2	22	12	2	1	10	8	2		
25	1	4	1	60	6	1	2	55	9	1	2	25	17	1						
26	2	3	1	43	6	1	2	40	6	1	1	20	12	1						
27	2	5	1	48	6	1	2	48	6	1	1	12	6	2	2	10	5	2		
28	2	4					2	50	3	1	1	22	9	1	1	12	7	2		
29	2	2	1	50	9	1	2	51	9	1										
30	2	3	1	56	3	1	2	55	6	1										
31	2	5	1	60	0	1	2	55	3	1	1	30	6	1	2	18	12	2		
32	2	4	1	48	6	1	2	45	9	1	1	15	9	2	2	13	7	2		
33	2	2									1	20	12	1						
34	2	5	1	50	12	1	2	50	6	1	2	12	6	2	1	10	4	2		
35	2	3	1	43	6	1					2	10	6	2						
36	2	4					2	45	6	1	1	13	6	1	1	8	5	2	2	3
37	2	5	1	46	6	1	2	40	6	1	1	15	9	1	2	13	6	2	2	8
38	2	3					2	33	12	1	1	19	12	1						
39	2	2	1	37	6	1					2	11	6	2						
40	2	1	1	35	6	1														
41	2	1					2	27	10	1										
42	2	3	1	40	3	1	2	32	6	1	1	10	6	2						
43	2	6	1	58	9	1	2	55	6	1	1	18	12	1	2	15	9	2	2	12
44	2	4					2	38	9	1	2	16	10	2	1	1	0	2		
45	2	5	1	62	0	1	2	60	3	1	2	30	6	1	2	17	12	2		
46	2	3	1	30	12	1	2	28	12	1										
47	2	4	1	43	9	1	2	40	6	1	2	16	10	2						
48	2	5	1	56	6	1	2	55	3	1	1	11	7	2	1	10	5	2	2	6
49	2	1	1	35	9	1														
50	2	3	1	30	6	1	2	28	0	1	1	5	1	2						

CUNADO																								
Años estudio	Aporta ingresos	P 1,3	P 1,4	P 1,5	P 1,6	P 1,7	P 1,8	P 2,1	P 2,2	P 2,3,1	P 2,3,2	P 2,4	P 2,5,1	P 2,5,2	P 2,6	P 3,1	P 3,2	P 3,3	P 4,1	P 4,2	P 4,3	P 4,4	P 4,5	P 4,6
		1	1	3	2	2	1	2	12	0		8	90	70	2	600	2	0,18	1	1	2	1	1	2
		2	2	1	1		1	2	15	0		9	115	95	3	500	1	0,19	1	1	1	1	2	2
		1	1	1	1		1	1	18	3	holsten	10	150	130	3	700	1	0,22	1	1	1	1	1	2
		1	1	2	2		1	2	8	0		7	56	50	3	350	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		2	2	1	1		1	2	6	0		8	50	40	3	300	1	0,19	1	2	2	1	2	2
		1	1	3	2	1	1	2	10	0		7	60	50	2	450	1	0,20	1	2	2	1	2	2
		1	1	0	0		1	1	5	5	holsten	13	70	60	3	500	1	0,22	1	2	2	1	1	1
9	1	1	1	2	1	1	1	2	10	0		8	50	45	3	500	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		2	2	0	0		1	2	8	0		8	40	35	3	300	1	0,19	1	2	2	1	2	2
		1	1	0	0		2	2	6	0		9	40	30	2	300	1	0,20	1	2	2	1	2	2
		2	2	1	0	1	1	2	5	0		7	35	28	3	250	1	0,18	1	2	2	2	2	2
		2	1	1	1		1	2	6	0		8	45	40	3	450	1	0,19	1	2	2	1	2	2
12	1	2	1	0	0		1	2	8	0		9	70	60	3	550	1	0,18	1	2	2	1	1	1
		1	1	2	2		1	2	7	0		7	50	45	2	530	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		1	1	2	1	2	1	2	5	0		8	40	35	3	300	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		2	2	0	0		1	1	5	3	holsten	15	50	45	3	400	1	0,22	1	2	2	1	2	2
		1	1	2	1	1	2	2	12	0		7	70	60	2	500	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		2	2	1	1		1	2	3	0		8	25	20	3	200	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		1	1	1	1		1	2	8	0		8	60	50	3	450	1	0,19	1	2	2	2	1	2
		2	1	0	0		2	2	7	0		7	50	45	3	300	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		2	2	1	1		2	2	5	0		7	40	35	3	280	1	0,18	2	2	2	1	2	2
		1	1	3	3		1	2	12	0		7	80	70	3	500	1	0,19	1	2	2	1	2	2
		2	2	0	0		2	2	5	0		8	40	30	1	250	1	0,18	1	2	2	1	1	1
		1	1	1	1		1	2	13	0		8	80	70	3	600	1	0,18	1	2	2	1	1	1
		1	2	0	0		1	2	6	0		9	60	55	3	500	1	0,19	1	2	2	1	2	2
		2	1	0	0		1	1	7	4	holsten	12	70	65	3	500	1	0,22	1	2	2	1	2	2
12	1	2	1	2	2		1	2	12	0		7	70	60	3	500	1	0,18	1	2	2	1	1	1
		1	1	1	1		1	2	6	0		8	45	40	3	300	1	0,19	1	2	2	1	1	2
		1	1	0	0		1	2	18	0		8	120	110	3	700	1	0,19	1	1	1	1	1	1
12	1	1	2	0	0		1	2	10	0		7	60	50	2	450	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		1	1	0	0		1	1	12	5	holsten	9	90	80	3	600	1	0,22	1	1	2	1	2	2
		1	1	2	1	1	1	2	8	0		7	50	40	2	300	1	0,18	1	2	2	1	1	2
		1	1	0	0		2	2	6	0		7	40	35	3	280	1	0,18	1	2	2	1	2	2
12	1	1	2	2	2		1	2	7	0		8	60	50	3	430	1	0,18	1	2	2	1	1	1
		1	1	1	1		2	2	12	0		7	70	60	2	530	1	0,19	1	1	2	1	1	2
		2	2	3	2	1	1	2	10	0		7	60	50	3	450	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		1	1	3	2	1	1	2	10	0		7	60	50	2	450	1	0,20	1	2	2	1	2	2
		2	1	0	0		2	2	7	0		7	50	45	3	350	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		2	2	1	1		2	2	5	0		7	40	35	3	280	1	0,18	2	2	2	1	2	2
		2	2	0	0		2	2	5	0		8	40	30	1	250	1	0,18	1	2	2	1	1	1
		2	2	0	0		2	2	8	0		7	35	25	3	200	1	0,18	2	2	2	1	2	2
		2	1	1	1		1	2	6	0		8	50	45	2	400	1	0,20	1	2	2	1	1	2
		1	1	3	2	1	1	2	15	0		7	70	60	3	550	1	0,18	1	1	2	1	2	2
		1	1	1	1		1	2	6	0		8	50	40	3	380	1	0,19	1	2	2	1	2	2
		1	1	0	0		1	1	12	5	holsten	9	90	80	3	600	1	0,22	1	1	2	1	2	2
		2	1	0	0		1	2	6	0		9	55	40	3	300	1	0,18	1	2	2	1	2	2
		2	1	1	1		1	2	8	0		8	60	50	3	400	1	0,18	1	2	2	1	1	2
		1	1	3	3		1	2	12	0		8	90	70	2	600	2	0,18	1	1	2	1	1	2
		1	1	0	0		2	2	8	0		7	50	40	3	300	1	0,18	1	2	2	1	1	1
		2	2	1	1		1	2	5	0		8	35	25	2	250	1	0,19	1	2	2	1	2	2

Anexo 5.1 Instrumentos de Trabajo para Grupos Focales

MATRIZ PARA REFLEJAR EL GRADO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES

<p>Grupo No: 01</p> <p>Miembros en el Grupo: 12 participantes</p> <p>Lugar: Casa de estudiantes, Francisco Gómez OE-108 y Juan de Arguello, 4to piso</p> <p>Asistentes: Clientes Supermaxi</p>					
<p>Facilitado por: Christian Proaño M.</p> <p>Asistido por: Magaly Maldonado</p> <p>Fecha: 3 de noviembre de 2006. Hora: 10:30</p>					
Práctica Actual de los asistentes	¿A que se atribuye la decisión de compra?	¿Qué tipo de queso prefieren?	¿Qué marca de queso fresco prefieren? (Posicionamiento)	¿Qué marca de queso mozzarella prefieren? (Posicionamiento)	¿Qué recomendarían para mejorar el producto?
Todas las asistentes fueron mujeres las que se encontraban realizando sus compras en la semana anterior al grupo focal en los locales Supermaxi del Recreo, Atahualpa y Quitumbe que son los ubicados al sur de la ciudad	Las participantes de manera muy ordena nos dieron la siguiente información acerca de porque deciden comprar determinado queso: la mayoría coincidió en que los compran principalmente por referencia de sus amigas, de alguna familiar mujer (hijas, madres, tías), o por	En la reunión obtuvimos la siguiente información del tipo de queso: en una decisión mayoritaria concluimos que el queso mas comprado es el fresco por ser mas conocido, mas manejable y tiene un sabor mas tradicional; en segundo lugar nos corroboraron que el queso que prefieren	En la observación que se realizo en los supermercados se miro que existen como 19 marcas de queso fresco de las cuales se saco las preferencia con nuestro grupo concluyendo en siguiente: la primera marca de queso fresco que prefieren es la Cayambe por ser nacional y es muy conocido porque en	Dentro de las preferencias de marca del queso mozzarella tenemos los siguiente: en primer lugar prefieren la marca González por tener buen sabor y buena consistencia; en segundo lugar esta el Salinerito los prefieren por tener mayor duración ese queso	En esta pregunta no hubo mucho que acotar las recomendaciones fueron que se ponga a un precio accesible, que sea de la forma que sea este duro y que no sea ni muy salado ni muy desabrido.

	<p>recomendación de alguien de su hogar esposo e hijos; un grupo minoritario señalo que los compra preferentemente por el precio del queso ya que como es un producto de uso diario a veces les toca comprar mas de uno en la semana; un porcentaje mas o menos del 10% afirmo que simplemente lo compran, que al pasar por la sección de quesos cogen el que primero estuvo allí y no se detienen analizar absolutamente nada del producto; y en un porción similar afirman que compra el queso de marcas internacionales atribuyendo esta decisión a que es un queso conocido y no corren el riesgo de que este</p>	<p>es el queso mozzarella porque es bueno para los sandwiches y para ciertas recetas de cocina; en tercer lugar esta el queso encerado que es bueno para sandwiches calientes y para bocaditos; y en porciones menores mencionaron que compran quesos de tipo holandés, pategras, semimaduro, tierno y otros tipos que los usan básicamente para preparar recetas especificas en la cocina.</p>	<p>este sector producen mucho el queso de hoja con los biscochos; en segundo lugar esta la marca González de queso fresco lo prefieren porque esta marca tienen varios tipos de queso y se puede escoger de todo sin que ninguno les falle el momento de la compra; en tercer lugar estas el queso fresco de marca Carchi es aceptado por ser nacional y por ser de un sector de mucha producción lechera conviniendo de paso el precio; y en menores proporciones mencionaron las marcas kiosco, cordovez, entres otras</p>	<p>tranquilamente les puede aguantar hasta un mes bien empacadito; en tercer lugar esta el kiosco y en porciones pequeñas mencionan la marca florella, holandés entre otras marcas.</p>	
--	---	---	--	---	--

	malo.				
--	-------	--	--	--	--

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

MATRIZ PARA REFLEJAR EL GRADO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES

<p>Grupo No: 02</p> <p>Miembros en el Grupo: 12 participantes</p> <p>Lugar: Casa de estudiantes, Francisco Gómez OE-108 y Juan de Arguello, 4to piso</p> <p>Asistentes: Clientes Santa Maria</p>					
<p>Facilitado por: Christian Proaño M.</p> <p>Asistido por: Magaly Maldonado</p> <p>Fecha: 3 de noviembre de 2006. Hora: 15:00</p>					
Práctica Actual de los asistentes	¿A que se atribuye la decisión de compra?	¿Qué tipo de queso prefieren?	¿Qué marca de queso fresco prefieren? (Posicionamiento)	¿Qué marca de queso mozzarella prefieren? (Posicionamiento)	¿Qué recomendarían para mejorar el producto?
Todas las asistentes fueron mujeres las que se encontraban realizando sus compras en la semana anterior al grupo focal en los locales Santa Maria de la Villa Flora, Chillogallo y Panamericana Sur, que están ubicados al sur de la ciudad.	Este grupo atribuyo su decisión de compra a lo siguiente: la mayoría compra el queso por la publicidad que hacen en los locales de expendio como los volantes o degustaciones, además por las recomendaciones de vecinas o familiares, en segundo lugar lo compran por el precio las	La muestra de clientes de este supermercado son gente muy humilde por lo que coincidieron en los siguiente: el tipo de queso que prefieren es el fresco lo pueden usar en todas las comidas incluso mencionaron que con el queso muchas veces sustituyen la carne, en un porcentaje menor prefieren el mozzarella por ser rico para los	La gente del sur que son clientes de Santa Maria son humildes y por lo tanto sacamos las siguiente conclusiones: la marca de queso fresco que prefieren en un gran porcentaje es el Carchi por ser mas conocido, rico y es bajo de precio; en segundo lugar calificaron al queso Cayambe por ser del lugar donde esta la tradición de comer queso con biscochos;	La porción de personas que compran este tipo de queso en el Santa Maria es muy pequeña pero del grupo que si lo compra sacamos las siguientes conclusiones: en primer lugar prefieren comprar queso mozzarella de marca González ya que tiene mucho espacio en las perchas y es el mas rico de todos,	Primero que sea mas barato y aguante mas tiempo que sea durito y no tan salado ya que prefieren el queso fresco por que lo usan para todas las comidas en el hogar y debe ser un queso que les aguante mas tiempo.

	<p>consumidoras prefieren ahorrarse un poco en el queso para adquirir otros producto, en porciones menores mencionaron que compra el queso porque los vieron bonito o porque pasaban rápidamente y lo cogieron; y una porción mínima menciona que lo compra por tener marca internacional ya que este sector del mercado es de clase media baja y no escogen el queso por marca internacional ya que prefieren lo barato y lo nacional.</p>	<p>sanduches calientes es mas golosina para los de la casa, en tercer lugar y en un porcentaje muy pequeño adquieren queso holandés para ciertas recetas de comida; y en cuarto lugar queda toda una gran clasificación como el encerado, pategras, semimaduro, tierno entre otros, es mas algunos ni los conocen ni los ha probado nunca.</p>	<p>en tercer lugar pusieron al queso fresco González por estar muy presentes en las perchas y en porciones pequeñas mencionaron las marcas como kiosco, reyqueso, cordovez, la finca entre otras.</p>	<p>la segunda marca que mas compran es el kiosco por las propagandas de la televisión y porque tiene otros productos lácteos; en tercer lugar tenemos el salinerito lo escogen por ser uno de los que tiene mayor resistencia y duran mas tiempo en la refrigeradora, en cuatro lugar tenemos el florella que lo comprar por ser rico pero es demasiado caro así que los adquieren de vez en cuando; a veces adquieren el queso holandés entre otros.</p>	
--	---	--	---	---	--

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

MATRIZ PARA REFLEJAR EL GRADO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES

<p>Grupo No: 03</p> <p>Miembros en el Grupo: 10 participantes</p> <p>Lugar: Casa de estudiantes, Francisco Gómez OE-108 y Juan de Arguello, 4to piso</p> <p>Asistentes: Clientes Magda Espinoza</p>					
<p>Facilitado por: Magaly Maldonado T.</p> <p>Asistido por: Christian Proaño M.</p> <p>Fecha: 4 de noviembre de 2006. Hora: 11:00</p>					
Práctica Actual de los asistentes	¿A que se atribuye la decisión de compra?	¿Qué tipo de queso prefieren?	¿Qué marca de queso fresco prefieren? (Posicionamiento)	¿Qué marca de queso mozzarella prefieren? (Posicionamiento)	¿Qué recomendarían para mejorar el producto?
<p>Todos los participantes eran clientes de Magda Espinoza que se encontraban realizando compras en la semana anterior a realizar este grupo focal, fue un grupo mixto asistieron hombres y mujeres y los contactamos en los dos locales de Magda que existen en el centro.</p>	<p>En la reunión que llevamos a cabo pudimos denotar lo siguiente: la mayoría compra el queso por tradición busca aquel que toda la vida sus familiares han comprado sus padres, abuelos, tíos, etc., a veces lo cambian por alguno que ven en las publicidades de la televisión pero casi siempre vuelven a su queso preferido,</p>	<p>En nuestro grupo escogido del centro histórico tenemos la mayor inclinación a la compra de queso fresco por ser el adecuado para prepara la comida diaria de la casa, para realizar sandwiches y otros aperitivos, en segundo lugar prefieren compra queso de tipo mozzarella el ideal para preparan recetas en casa y</p>	<p>En el grupo de estudio existe la preferencia en queso fresco de la marca Cayambe lo prefieren por ser nacional y ser bueno; la segunda marca mas conocida es la del queso Gonzáles es bueno en y además tiene una gran variedad de tipos de queso; en tercer lugar le ubican al queso fresco de marca Carchi por ser económico y durito porque aguanta mas</p>	<p>El queso mozzarella es un producto mas suntuario pero lo compran, en nuestro grupo tuvieron las siguientes preferencias en los que tienen que ver a marcas: en primer lugar esta la marca Gonzáles por ser muy cremoso y tienen un sabor especial; en segundo lugar esta la marca salinerito es duro y</p>	<p>El queso debería ser mas saladito para poder sazonar la comida de mejor manera y de igual manera para sandwiches o bocaditos como va a acompañado de salsas no debería perder el sabor del queso por lo tanto se debería aumentar un poco mas de sal al momento de la preparación del queso</p>

	<p>en segundo lugar tenemos a los que compran porque ese queso estaba a la mano solo compran por comprar y no por preferencia de algo, en tercer lugar tenemos a las personas que compra por el precio siempre miran primero el valor y si les alcanza lo llevan y si no lo dejan para otra ocasión esto nos lleva a concluir que mientras mas barato este el queso la compra para ellos será mas fácil, en cuarto lugar lo compran por tener marcas internacionales atribuyen esto a que aunque les cueste un poco mas es mas rico y les aguanta mas tiempo en sus casas.</p>	<p>ricos sandwiches calientes para la hora del chocolate, en tercer lugar compran el queso encerado que sirve para preparar recetas y bocaditos para días especiales por eso es muy bajo el consumo de este queso, en cuarto lugar compra el queso de tipo holandés mas por marca que por uso del mismo y en menores proporciones tenemos queso tierno, semimaduro, pategras, entre otros la conclusión es que el queso es un producto de consumo masivo y el de tipo fresco aun mas comprado.</p>	<p>que los otros quesos; en cuarto lugar esta el queso del kiosco, luego esta el cordovez y otras marcas diferentes que mencionaron los asistentes pero que no tuvieron votación mayor al momento de hacer consenso en el grupo.</p>	<p>aguanta mas tiempo en la refrigeradora; en tercer lugar ubicaron a la marca el kiosco por el precio y por sabor; en cuanto lugar colocaron al florella por tener un sabor muy rico aunque un poco costoso pero es bueno en especial para preparar recetas de cocina, mientras que al ultimo se ubico el queso holandés entre otras marcas.</p>	
--	--	--	--	---	--

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

MATRIZ PARA REFLEJAR EL GRADO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES

Grupo No: 04 Miembros en el Grupo: 11 participantes Lugar: Casa de estudiantes, Francisco Gómez OE-108 y Juan de Arguello, 4to piso Asistentes: Clientes Mi Comisariato					
Facilitado por: Magaly Maldonado Asistido por: Christian Proaño M. Fecha: 4 de noviembre de 2006. Hora: 16:00					
Práctica Actual de los asistentes	¿A que se atribuye la decisión de compra?	¿Qué tipo de queso prefieren?	¿Qué marca de queso fresco prefieren? (Posicionamiento)	¿Qué marca de queso mozzarella prefieren? (Posicionamiento)	¿Qué recomendarían para mejorar el producto?
Los asistentes a este grupo son personas que se encontraban realizando sus compras en Mi Comisariato en la Zona Norte de la ciudad de Quito, todas son mujeres amas de casa que estaban acompañadas de sus esposos o de sus respectivas empleadas domesticas pero siempre las	Se empezó con la reunión y obtuvimos las siguiente respuesta referentes a la consulta de a que atribuyen su decisión de compra: en primer lugar esta que compran el queso por referencia ya sea por ser tradición familiar o por referencia de alguna amiga, conocido o por la publicidad	En nuestro grupo de estudio no hubo mayor variación con respecto a los anteriores, tenemos el resumen de toda la información obtenido a continuación: en primer lugar la gente prefiere el queso de tipo fresco por ser mas útil y se lo puede utilizar tanto en la preparación de alimentos cocidos como en la preparación de bocaditos o comida	Como el queso fresco es uno de los mas comprados la votación en marcas fue muy marcada y obtuvimos los siguientes resultados: en primer lugar se ubica el queso fresco de marca Cayambe atribuyen a este queso ser muy rendidor, no se hace agua, no se pasa rápidamente y sirve para preparar os platillo que necesite; en segundo lugar	El queso mozzarella es un producto de paladares exigentes por ser mas cremoso y tener un sabor mas especial dentro de nuestro grupo obtuvimos los siguientes resultados: en primer lugar prefieren el queso mozzarella de marca González por ser muy sabroso y tener una consistencia muy	En conclusión el grupo fue muy poco exigente lo único que solicitaron es que el queso sea con un salado perfecto y que sea de contextura dura para que aguante mas tiempo y no se dañe pronto

<p>señoras de la casa las encargadas de las compras del hogar</p>	<p>televisiva; en segundo lugar esta la compra por precio las personas buscan siempre bueno y de bajo precio por lo tanto una gran proporción se fija en el precio antes de decidir comprar un queso, en tercer lugar esta la decisión simple de compra es que pasaban por ahí y de pronto se acordaron que debían comprar queso y tomaron el primero que este a la mano sin importar ni marca ni precio; en cuarto lugar esta la decisión por marca preferentemente lo compran si tienen marca internacional a la misma que atribuyen el sabor del queso y la consistencia, eso sin tomar en cuenta el precio.</p>	<p>rápida; en segundo lugar colocaron al mozzarella por aguantar mas tiempo en la despensa y sirve para preparar platillos específicos en la cocina; en tercer lugar ubicaron al queso encerado que es excelente para la preparación de tablitas de quesos y para la elaboración de sandwiches para bocaditos; en cuarto lugar ubicaron al holandés un queso muy delicioso para preparar todo tipo de alimentos en especial en repostería, en últimos lugares y sin mayores votaciones mencionaron a quesos como el pategras, semimaduro, tierno y otros de mayores costos pero de preparaciones complicadas, también son quesos que los usan solo para recetas específicas que difícilmente se elaboran en el menú</p>	<p>colocaron a la marca González por tener gran variedad de quesos y por tener un nivel de sal adecuado para el paladar ni muy desabrido ni muy salado; en tercer lugar ubicaron al queso fresco de marca Carchi es un queso de precio bajo y que rinde para una gran familia; en cuarto lugar esta el queso fresco del kiosco que es suave y tienen ciertas características de queso tierno que muchos prefieren; en proporciones menores ubican al cordovez y otras marcas menores en el consumo de queso fresco.</p>	<p>suave; en segundo lugar se ubica el queso mozzarella de marca salinerito por ser durito sirve para rallar y preparar deliciosas recetas en la cocina diaria; en tercer lugar ubican al queso de la marca kiosco por su peso y su precio es económico y rendidor y para preparar sandwiches es el mejor, en cuarto lugar ubican al florella que tienen buen peso aunque un poco costoso tiene un delicioso sabor; después ubicaron marcas como holandés entre otros que los han probado pero no han encontrado mayores beneficios.</p>	
---	---	---	---	--	--

		diario de la casa.			
--	--	--------------------	--	--	--

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

MATRIZ RESUMEN DE SATISFACCION DE CLIENTES

Cantidad Total Grupos entrevistados: 4 grupos de los supermercados Supermaxi, Santa Maria, Magda Espinoza, Mi Comisariato.

Cantidad Total de Participantes: 45 personas en total

Elemento del Programa	¿Cuáles son las decisiones de los clientes?	¿Qué les disgustó a los clientes?	Recomendaciones para mejorar	¿Por qué?	Numero personas que vota por el cambio
Decisión de compra	Los clientes deciden su compra por: 1. Referencia familiar, amistad o publicidad en la televisión 2. Eligen el queso por el precio 3. Simplemente lo compran al pasar y verlo 4. Buscar marcas internacionales	En la decisión de compra les molesta que a veces no encuentran los quesos que les refirieron y deben comprar otras marcas.	Que hagan publicidad en los supermercados para conocer el queso y poder comprarlo	Porque la publicidad así es más barata y de esa forma no aumentan precio en el producto terminado	Unánime
Tipo de queso	Los clientes prefieren los siguientes tipos: 1. Queso Fresco 2. Queso Mozzarella 3. Encerado	El queso fresco se deteriora muy pronto debería ser más duro para que aguante más.	Que el queso fresco se le haga un poquito más duro para que aguante más tiempo en la refrigeradora	Por que la gente compra el queso y lo tiene para preparación de alimentos y si se daña rápido lo único que tienen	Unánime

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Holandés 5. Pategras 6. Semimaduro 7. Tierno 8. Otros 			que hacer es comer mas rápido para volver a comprarlo	
Marca de queso fresco	<p>Los clientes prefieren las siguientes marcas de queso fresco:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cayambe 2. González 3. Carchi 4. Kiosco 5. Cordovez 6. Otros 	A nuestro grupo de molesto que las mayoría de personas compres quesos extranjeros sin apoyan el producto nacional.	Solo mencionaron que si el sabor es bueno y el precio no es muy elevado preferirían nuestro queso	Porque a veces la marca es muy conocida pero el sabor y el precio no es lo que se esperaba	Unánime
Marca de queso mozzarella	<p>Los clientes prefieren las siguientes marcas de queso mozzarella:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. González 2. Salinerito 3. Kiosco 4. Florella 5. Holandés 6. Otros 	Que las mejores marcas de quesos mozzarella son de alto precio	Solo mencionaron que si el sabor es bueno y el precio no es muy elevado preferirían nuestro queso	Porque a veces la marca es muy conocida pero el sabor y el precio no es lo que se esperaba	Unánime

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

Anexo 5.2

TABLAS DE OBSERVACION DE CAMPO

Cadenas de
distribución

SUPERMAXI - SANTA MARIA - MAGDA - MI COMISARIATO

OFERTA DE QUESOS POR MARCA Y TIPO

Marca	Tipo de queso	Marca	Tipo de queso
Supermaxi	Mozarella	Holandesa	Ricotta
Supermaxi	Fresco	Holandesa	Mozarella
Santa María	Fresco	Holandesa	Tierno
Santa María	Fresco	Holandesa	Fresco
San Pedro	Fresco	Guerrero	Fresco
Salinerito	Mozarella	Gonzáles	Holandez
Salinerito	Fresco	Gonzáles	Pategras
Rumiñahui	Tierno	Gonzáles	Mozarella
Reyqueso	Fresco	Gonzáles	Fresco
Mondel	Mozarella	Gloria	Fresco
La Finca	Fresco	Frontera	Fresco
La Finca	Semi maduro	Florella	Mozarella
La Chonta	Fresco	Fedoc	Fresco
Kram	Fresco	El Chasqui	Mozarella
Kraft	Slide encerado	Durán e hijos	Fresco
Kiosko	Gouda	Dulac	Mozarella
Kiosko	Ricotta	Dulac	Mozarella
Kiosko	Requesón	Cordovez	Fresco
Kiosko	Mozarella	Cayambe	Fresco
Kiosko	Fresco	Carchi	Mozarella
Kiosko	Fresco	Carchi	Fresco
Kiosko	Fresco	Andino	Encerado
Kiosko	Slide encerado	Alpina	Slide encerado
Italiano	Mozarella		

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

OFERTA DE QUESOS POR MARCA, TIPO, PRECIO Y PESO

Marca	Tipo de queso	Precio	Peso (gramos)
Supermaxi	Mozarella		700
Supermaxi	Fresco		700
Santa María	Fresco		500
Santa María	Fresco		600
San Pedro	Fresco		500
Salinerito	Mozarella	3,08	500
Salinerito	Fresco		500
Rumiñahui	Tierno		500
Reyqueso	Fresco		750
Mondel	Mozarella	3,27	500
La Finca	Fresco		700
La Finca	Semi maduro		750
La Chonta	Fresco		500
Kram	Fresco		500
Kraft	Slide encerado		200
Kiosko	Gouda	4,12	500
Kiosko	Ricotta	3,1	500
Kiosko	Requesón	2,97	850
Kiosko	Mozarella	4,15	500
Kiosko	Fresco		450
Kiosko	Fresco		700
Kiosko	Fresco		900
Kiosko	Slide encerado		210
Italiano	Mozarella		240
Holandesa	Ricotta	3,12	500
Holandesa	Mozarella	3,27	500
Holandesa	Tierno		850
Holandesa	Fresco		500
Guerrero	Fresco		450
Gonzáles	Holandez	3,15	500
Gonzáles	Pategras	4,45	500
Gonzáles	Mozarella	3,47	500
Gonzáles	Fresco		500
Gloria	Fresco		750
Frontera	Fresco		500
Florella	Mozarella	6,15	850
Fedoc	Fresco		500
El Chasqui	Mozarella	5,57	850
Durán e hijos	Fresco		500
Dulac	Mozarella		1000

Dulac	Mozarella		500
Cordovez	Fresco		500
Cayambe	Fresco		500
Carchi	Mozarella	3,12	500
Carchi	Fresco		500
Andino	Encerado		1000
Alpina	Slide encerado		200

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

Anexo 5.3

FORMULARIO PARA OBTENER EL REGISTRO SANITARIO



REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL
"LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ"

FORMULARIO ÚNICO DE SOLICITUD DE REGISTRO SANITARIO
PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS NACIONALES

No.de Trámite: _____

CIUDAD Y FECHA: _____	
DATOS DEL FABRICANTE: Persona Natural <input type="checkbox"/> Persona Jurídica <input type="checkbox"/>	
Nombre o razón social: _____	
Dirección.-	Provincia: _____ Ciudad: _____
	Parroquia: _____ Sector: _____
	Calle (s): _____ Número: _____
	Teléfono (s): _____ Fax: _____
Otros (e-mail, correo electrónico, etc.): _____	
DATOS DEL SOLICITANTE: Persona Natural <input type="checkbox"/> Persona Jurídica <input type="checkbox"/>	
Nombre o razón social: _____	
Dirección.-	Provincia: _____ Ciudad: _____
	Parroquia: _____ Sector: _____
	Calle (s): _____ Número: _____
	Teléfono (s): _____ Fax: _____
Otros (e-mail, correo electrónico, etc.): _____	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	
Nombre y Marca(s) Comercial(es): _____	
Fórmula cuali-cuantitativa: _____	
(Porcentual y en orden decreciente) _____	
Número de Lote: _____	Fecha de elaboración: _____
	Fecha de vencimiento: _____
	Tiempo máximo de consumo: _____
Formas de presentación:	Envase Interno: _____
	Envase externo: _____
Contenido (en Unidades del Sistema Internacional): _____	
Condiciones de Conservación: _____	

Adjunto los siguientes requisitos establecidos en la Legislación Sanitaria Ecuatoriana vigente:

- | | |
|--|---|
| 1.- a) Certificado de Constitución, existencia y representación Legal de la empresa solicitante Original o Copia Notarizada <input type="checkbox"/>
2.- Cédula de Identidad <input type="checkbox"/>
3.- Certificado de Control de Calidad emitido por un Laboratorio Acreditado Original (duración 6 meses) <input type="checkbox"/>
4.- Informe técnico del Proceso de Elaboración con firma del Técnico Responsable <input type="checkbox"/>
5.- Interpretación del Código de Lote con firma del Técnico Responsable <input type="checkbox"/>
6.- Especificaciones del material de envase emitido por el proveedor y con firma del Técnico Responsable <input type="checkbox"/> | 7.- Ficha de estabilidad emitida por un Laboratorio Acreditado <input type="checkbox"/>
8.- Proyecto de rótulo o etiqueta del producto <input type="checkbox"/>
9.- Copia notarizada del Permiso Sanitario de Funcionamiento de la Planta procesadora (fabricante) del producto y si el caso lo requiere del Solicitante <input type="checkbox"/>
10.- Factura a nombre del INHMT "LIP" <input type="checkbox"/> |
|--|---|

NOTA: Para productos: nueces, pasas, ciruelas pasas, aceitunas, almendras, concentrado de mostos y otros que presenten solicitud de Registro Sanitario, se recuerda que deben adjuntar Certificado Fitosanitario otorgado por el fabricante hacia el importador del producto a granel, con fecha, lugar de origen, análisis y cantidad. Este documento debe estar consularizado en el país exportador y le será devuelto al interesado luego de su constatación en ventanilla.

Número: _____ Fecha: _____

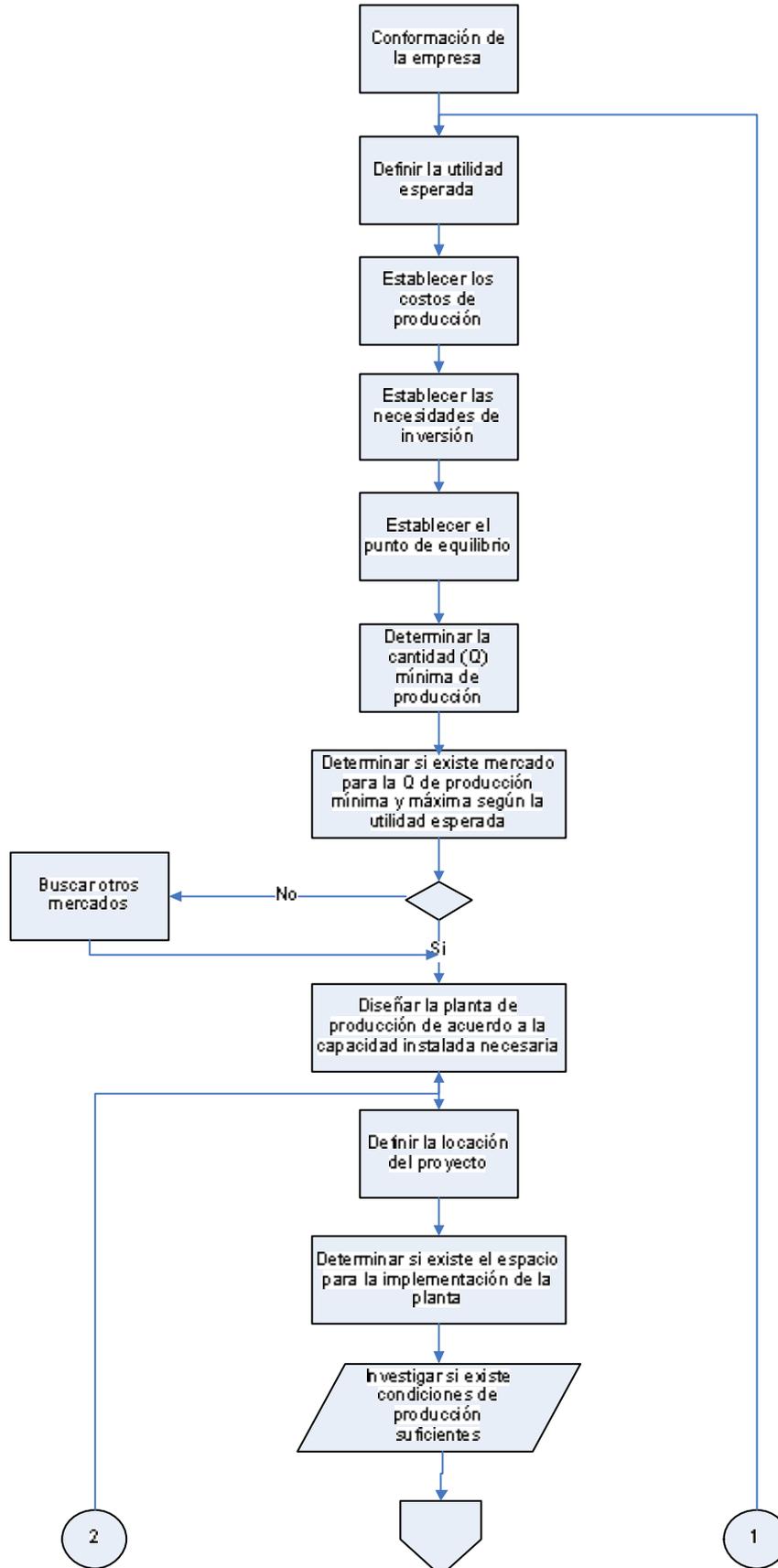
f) _____
 PROPIETARIO O REPRESENTATE LEGAL
 DE LA EMPRESA FABRICANTE

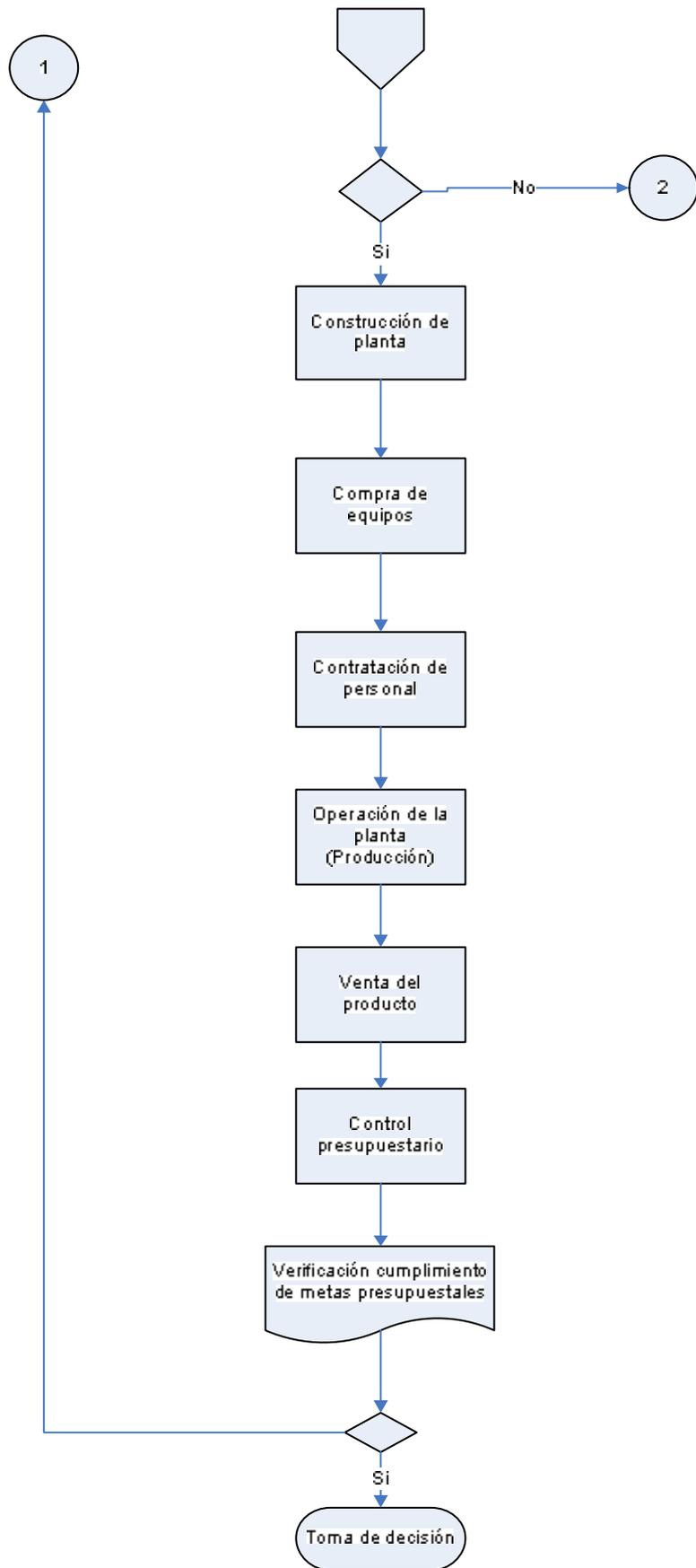
f) _____
 REPRESENTANTE TÉCNICO
 Reg. Título MSP.....
 Fecha de recepción:

RECIBIDO POR (Nombre y firma): _____

Anexo 5. 4

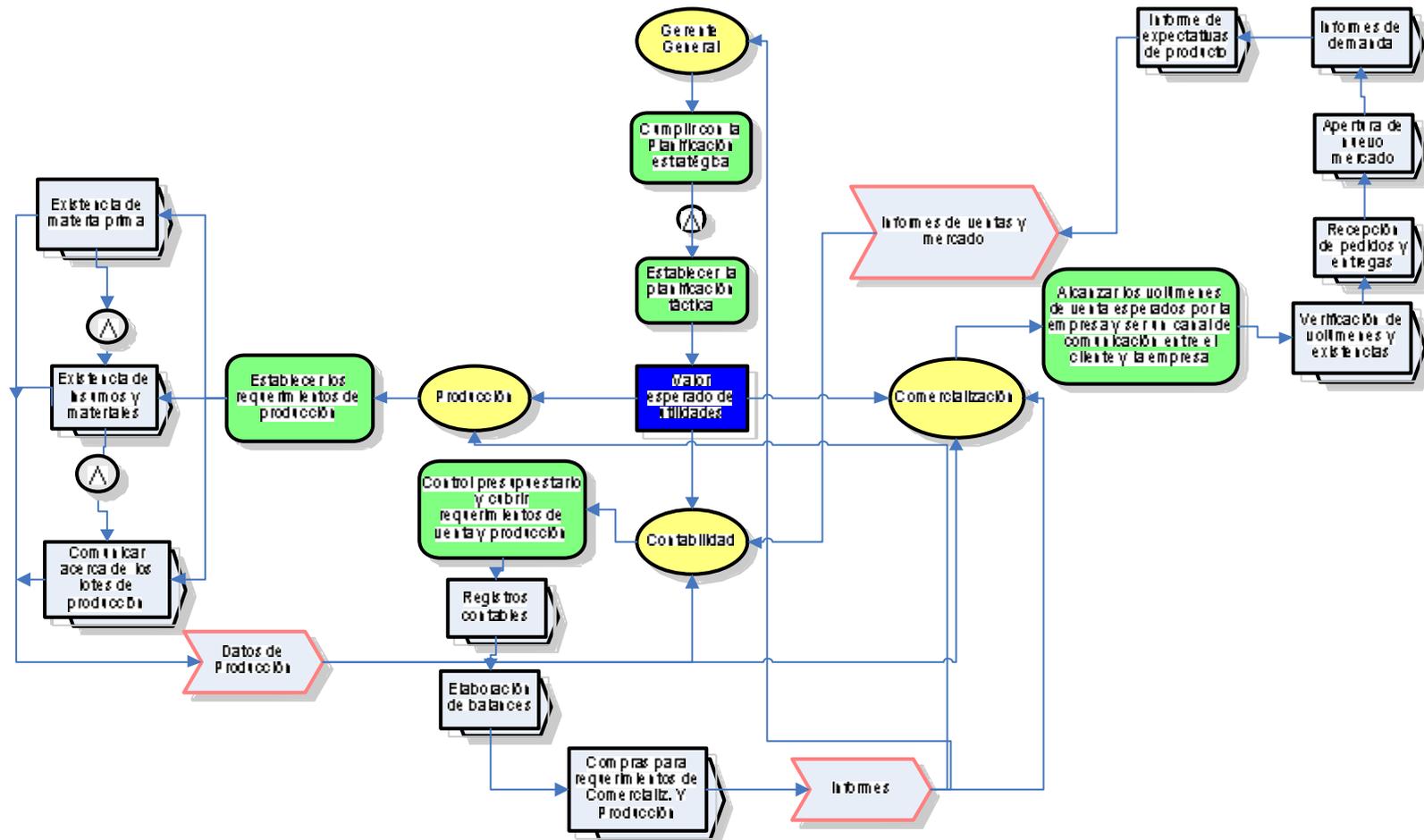
PROCESO DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS





Anexo 5.5

PROCESO DE RELACION DEPARTAMENTAL



Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

Anexo 5.6

MANUAL DE FUNCIONES

PROMALAC S.A.

TITULO: Gerente General

AREA: Administrativa

FORMA DE CONTRATO: Contrato a tiempo fijo

DESCRIPCION GENERAL:

Diseñar, implementar y hacer cumplir los reglamentos, políticas y metas de la empresa, controlando que todo se desarrolle en un excelente ambiente de trabajo.

DESCRIPCION DEL CARGO:

1. Diseñar la planificación estratégica y hacer que se de el cumplimiento de la misma
2. Dirigir la empresa, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en función de la misión y objetivos de la misma
3. Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente
4. Elaborar los informes mensuales para la presentación a la Junta General de Accionistas
5. Elaborar el plan operativo anual de la empresa para poner a disposición de la Junta General de Accionistas
6. Elaborar el presupuesto de la empresa por periodos anuales y poner a disposición de la Junta General de Accionistas
7. Organizar el trabajo que realizan las diferentes áreas de la empresa con basados en una gestión participativa
8. Realizar reuniones periódicas para mantener informado al personal de los logros o cambios de la empresa
9. Desarrollar objetivos, estrategias y actividades encaminadas a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entrenamiento.

10. Revisar y corregir balances de la empresa para la eficiente utilización del recurso financiero
11. Liderar el estudio de mercado para la venta del producto
12. Buscar financiamiento para el empresa en caso de ser necesario
13. Revisar los procesos del área productiva para un eficiente desarrollo de la actividades
14. Solucionar conflictos laborales que internos y externos de la empresa
15. Velar por la utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros de la entidad y por el cumplimiento de las metas y programas aprobadas por la Junta de Accionistas
16. Nombrar y remover los funcionarios que se encuentren bajo su dependencia
17. Las demás que exija la ley.

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

PROMALAC S.A.

TITULO: Jefe de Producción

AREA: Producción

FORMA DE CONTRATO: Contrato a tiempo fijo

DESCRIPCION GENERAL:

Controlar y corregir el trabajo en planta para el perfecto funcionamiento de los procesos productivos para la emisión de un producto de alta calidad

DESCRIPCION DEL CARGO:

1. Organizar el trabajo de los empleados en la planta
2. Mantener buenas relaciones con los proveedores o proponer nuevos proveedores de ser necesario
3. Definir claramente los procesos productivos para cumplir con los tiempos establecidos para la emisión del producto
4. Controlar la calidad tanto de la materia prima como del producto terminado en planta
5. Supervisar el uso adecuado de los equipos y recursos humanos y materiales dentro de la planta
6. Llevar el control de las existencias de insumos y materiales
7. Responder a los planes de producción establecidos por la empresa
8. Cumplir con los lotes o cantidad de producto requerido
9. Revisar y controlar la higiene interna y externa de la planta al final de las jornadas

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

PROMALAC S.A.

TITULO: Jefe de Comercialización

AREA: Mercadeo y Ventas

FORMA DE CONTRATO: Contrato a tiempo fijo

DESCRIPCION GENERAL:

Mantener buenas relaciones comerciales con el cliente externo buscando siempre nuevas alternativas de presentación, formas y sabores de nuestro producto según la demanda

DESCRIPCION DEL CARGO:

1. Alcanzar los volúmenes de venta proyectados por la microempresa
2. Realizar las entregas del producto en los puntos de venta según los pedidos realizados
3. Efectuar las cobranzas en caso de ventas a crédito
4. Sugerir cambios en la presentación, sabor y tamaño del producto
5. Realizar estudios de mercado para potenciales clientes
6. Conseguir nuevos nichos de mercado para aumentar el nivel de ventas
7. Hacer la publicidad del producto por los medios necesarios
8. Realizar reportes de la demanda para medir la satisfacción del cliente y la relación existente entre el producto ofertado y la demanda existente.

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño

PROMALAC S.A.

TITULO: Contador

AREA: Financiera

FORMA DE CONTRATO: Contrato por honorario.

DESCRIPCION GENERAL:

Realizar el control financiero del negocio, presentar documentos de respaldo, y emitir juicios del manejo financiero de la microempresa

DESCRIPCION DEL CARGO:

1. Registrar en su respectivo libro todos los movimientos contables diarios de la empresa
2. Revisar todos los documentos soportes para registrar en libros contables
3. Emitir estados financieros mensuales
4. Entregar informes contables a la Gerencia General para el respectivo análisis conjunto en los aspectos contables y tributarios
5. Supervisar y controlar todas las operaciones contables
6. Realizar el calculo y la declaración de impuestos en los períodos establecidos
7. Realizar las planillas de pago para los empleados
8. Hacer todos los pagos mensuales a los proveedores de materiales y servicios
9. Realizar el control presupuestario mes a mes
10. Controlar el ingreso diario por ventas diariamente
11. Distribuir el gasto por centro de costos

Elaborado por: Magaly Maldonado – Christian Proaño