

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIEROS
COMERCIALES

TEMA:
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO
PARA LA COMPAÑÍA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL NORTE
DE PICHINCHA (CAMPINORTE)

AUTORES:
JAIME DANIEL JIMÉNEZ ÁLVAREZ
ALEXANDER PAÚL VALLEJO ESPINOSA
EDWIN GUILLERMO HIDALGO LARA

DIRECTOR:
LUIS XAVIER UNDA GALARZA

Quito, enero del 2015

RESUMEN

El proyecto de investigación se desarrolló en la compañía “CAMPINORTE”, ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe, su actividad comercial es la compra, venta de leche e insumos agropecuarios, la Compañía de Productores Agropecuarios del Norte de Pichincha en la actualidad cuenta con 20 importantes centros de acopio cuya actividad es la recolección y distribución de leche.

Se considera en la realización de este proyecto de investigación que el sector lechero se encuentra en constante crecimiento y que existe el compromiso de los directivos de “CAMPINORTE” para encaminar sus esfuerzos en lograr los objetivos sociales y económicos para los socios-productores.

El problema de “CAMPINORTE” consiste en que en la actualidad está constituida netamente en documentos y no cuenta con un modelo de gestión administrativo financiero que permita generar recursos económicos y beneficios sociales dentro la comunidad de Cayambe y Pedro Moncayo.

El estudio hace referencia al Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter aplicados en la industria lechera de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, en el mismo se identifica la Cadena Productiva de la Leche y las estrategias para que “CAMPINORTE” obtenga los resultados que ayudarán a mejorar la gestión de los recursos en la organización.

La implementación de las estrategias permitirán incrementar la productividad y la calidad de la leche, estos resultados incentivan a los socios-centros de acopio porque en cada uno de los años proyectados se refleja una alta rentabilidad por las inversiones en el proyecto, así mismo se presentan conclusiones y recomendaciones que hacen énfasis en las soluciones a corto y mediano plazo generando el punto de partida a la industrialización de la leche en “CAMPINORTE”.

ABSTRACT

This research project was developed for The Campinorte Company, located in the Province of Pichincha, Canton of Cayambe. The commercial activity of the company is to buy and resell of milk. Nowadays, Campinorte consists of 20 important milk recollection centers whose activity is also the collection and distribution of milk.

This research project was done considering that the milk sector has been growing and that the company has the compromise of directors of Campinorte to lead the effort to achieve economical and social goals for partner producers.

The problem in Campinorte is that at moment it is constituted only in documents and it does not have a financial and administrative management model. This model would generate economic resources and benefits inside of community of Cayambe and Pedro Moncayo.

This research makes reference to the Analysis about professor Michael Porter's Five Forces Competition Theory Model applied in the milk Industry in Cayambe and Pedro Moncayo. This identifies the productive Chain of milk and the strategies in order to get the results which help improve the efficient management of resources in Campinorte.

The implementation of these strategies will increase the productivity and the quality of the milk sold by Campinorte. This study will also present conclusions and recommendations with emphasis on short and intermediate term solutions. It will generate the foundation of the industrialization of milk in Campinorte.

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, enero del 2015

(f)-----

**JAIME DANIEL JIMÉNEZ ÁLVAREZ
C.I. 1715106702**

(f)-----

**ALEXANDER PAÚL VALLEJO ESPINOSA
C.I. 1715278238**

(f)-----

**EDWIN GUILLERMO HIDALGO LARA
C.I. 1721120697**

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación se lo dedico completamente a toda mi familia que ha sido el pilar central de mi vida y mi profesión; el trabajo empleado, el entusiasmo provocado, la persistencia demostrada y la constancia en el día a día, permitieron entregar una parte de mis conocimientos y experiencia en este proyecto de investigación y regalárselos a ustedes.

JAIME DANIEL JIMÉNEZ ÁLVAREZ

Este proyecto de investigación está dedicado en su totalidad a mi familia que me ha apoyado durante toda mi vida tanto en mi vida personal como profesional, y a mi querida esposa quien con su paciencia supo apoyarme en todo este largo camino para conseguir este tan anhelado sueño.

ALEXANDER PAÚL VALLEJO ESPINOSA

Mi familia es una de las joyas más preciadas que yo tengo, si no hubiera sido por ellos no hubiera tenido las suficientes fuerzas para realizarlo. Este proyecto se ha convertido en un esfuerzo grande que involucra muchas personas cercanas a mí. Es por eso que dedico este proyecto de tesis a mi madre mi padre, mi hermano, hermana y principalmente a mi hija a la cual amo con todo mi corazón y ha sido el motor que me ha obligado a funcionar cada día.

EDWIN GUILLERMO HIDALGO LARA

AGRADECIMIENTO

En estas líneas queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos al director de nuestro trabajo de investigación Xavier Unda, quien fue guía constante en todas las etapas del desarrollo del proyecto, y en el transcurso de cada reunión de tesis supiste encaminar las cualidades de cada uno de nosotros en miras de obtener el mayor beneficio de aplicación al trabajo de investigación y en consecuencia en nuestra vida profesional.

El brindarnos todos tus consejos, experiencias y conocimientos de la carrera profesional, nos permitieron aprender y tener la certeza que los proyectos de investigación y en general cualquier trabajo que realicemos siempre serán bien retribuidos, y que merecido es el triunfo si el esfuerzo es constante.

Gracias Xavier.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
GENERALIDADES	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Situación agroproductiva del sector lechero.....	4
1.2.1 Raza	4
1.2.2 Alimentación.....	4
1.2.3 Estación.....	5
1.2.4 Lactación.....	5
1.3 Situación tecnológica actual	6
1.3.1 Evolución rendimientos de leche	8
1.3.2 Situación política del sector lechero	9
1.4 Situación sectorial láctea en América Latina	10
1.4.1 Producción regional de leche.....	10
1.5 Cálculo de la oferta de leche en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo	12
1.6 Cálculo de la demanda de leche en Ecuador	13
1.6.1 Distribución por edad.....	13
1.6.2 Demanda de leche.....	13
1.7 Precios de leche en Ecuador.	14
CAPÍTULO 2	16
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CAMPINORTE	16
2.1 Información introductoria.....	16
2.2 Análisis FODA de la empresa	17
2.3 Análisis de la cadena de valor de los actores en la industria lechera	17

2.3.1 Operadores de la cadena	18
2.4 Relativo a procesos de producción	23
2.4.1 Mejoramiento genético	24
2.5 Relativas a los operadores de la cadena	24
2.5.1 Conectadas a las relaciones de cadena.....	24
2.5.2 Acceso a servicios y apoyo a nivel micro.....	24
2.5.3 Disponibilidad de servicios a nivel macro	25
2.5.4 Brechas existentes entre los requerimientos de la cadena de valor	25
2.5.5 Canal actual de distribución de leche	25
CAPÍTULO 3.....	26
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA LECHERA EN CAYAMBE Y PEDRO MONCAYO	26
3.1 Objetivo del análisis	26
3.2 Situación actual de la industria lechera en Cayambe y Pedro Moncayo	26
3.3 Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	27
3.3.1 (F1) Poder de negociación de los clientes en Cayambe y Pedro Moncayo	27
3.3.2 (F2) Rivalidad entre los competidores en Cayambe y Pedro Moncayo	31
3.3.4 (F4) Amenaza de productos sustitutos en Cayambe y Pedro Moncayo	34
3.3.5 Resumen de las 5 fuerzas de Michael Porter aplicado a CAMPINORTE	39
CAPÍTULO 4.....	40
ESTRATEGIAS PROPUESTAS CAMPINORTE	40
4.1 Introducción.....	40
4.2 Estrategia de asociatividad efectiva de los centros de acopio en la producción y comercialización de leche.....	42
4.3 Estrategia de afectación en la cadena de valor de los proveedores de insumos de los centros de acopio asociados a CAMPINORTE	45

4.4 Estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor de CAMPINORTE, mediante el abastecimiento de materia prima de calidad.....	46
4.5 Estrategia de fortalecimiento y diversificación de las relaciones con empresas públicas y privadas	49
4.5.1 Beneficios de las alianzas estratégicas.....	50
4.5.2 Beneficios en la producción lechera	51
4.5.3 Beneficios en el uso de los recursos	51
4.5.4 Beneficios en el mercado.....	51
4.5.5 Rol de las empresas aliadas en el desarrollo de CAMPINORTE	52
4.6 Estrategia de afectación en la cadena de valor de las procesadoras lácteas potencialmente clientes de CAMPINORTE.....	53
4.7 Estrategia de creación y consolidación de un fondo común de garantía que permita ser el medio para financiar inversiones de capital (Planta de industrialización de leche)	55
4.8 Estrategia de comercialización y entrega de leche en sitio, mediante la entrega-recepción de leche en cada procesadora ubicada en Cayambe y Pedro Moncayo.	56
4.9 Relación entre la situación actual de CAMPINORTE y la relación con los operadores en la industria implementando las estrategias antes mencionadas.....	57
CAPÍTULO 5.....	59
MARCO LEGAL	59
5.1 Introducción.....	59
5.2 Base legal.....	59
5.2.1 Situación actual de CAMPINORTE	59
5.2.2 Situación legal estrategias propuestas CAMPINORTE.....	60
5.3 Normativa de aplicación para CAMPINORTE en referencia de la producción y comercialización de leche cruda.....	64

5.4 Normativa de aplicación para CAMPINORTE en referencia de Patente Municipal y permisos de funcionamiento.....	65
CAPÍTULO 6.....	69
ANÁLISIS FINANCIERO DE CAMPINORTE.....	69
6.1 Análisis financiero de CAMPINORTE.....	69
6.2 Estados financieros base CAMPINORTE S.A.....	70
6.2.1 Estado de situación inicial	70
6.2.2 Estado de resultados.....	74
6.2.3 Flujo de efectivo	77
6.2.3 Análisis Financiero	78
6.2.4 Indicadores del proyecto.....	82
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	90
LISTA DE REFERENCIAS	92
ANEXOS	95

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Centros de acopio iniciales.....	95
Anexo 2: Centros de acopio socios de CAMPINORTE en Cayambe y Pedro Moncayo	95
Anexo 3: Total participación centros de acopio CAMPINORTE.....	96
Anexo 4: Mapa ubicación centros de acopio CAMPINORTE.	97
Anexo 5: Productores de leche por país, 2013	98
Anexo 6: Estratificación de la producción lechera en Ecuador, 2013	98
Anexo 7: Producción de leche de vaca, 2008-2012	99
Anexo 8: Centros de acopio ubicados en Cayambe y Pedro Moncayo.....	99
Anexo 9: Distribución poblacional por edades	100
Anexo 10: Demanda de leche en Ecuador (anual).....	101
Anexo 11: Procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo, 2013	101
Anexo 12: Demanda insatisfecha procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo	102
Anexo 13: Análisis FODA	103
Anexo 14: FODA Estratégico	104
Anexo 15: Cadena de valor genérica	105
Anexo 16: Cadena de valor de los operadores en la industria lechera.....	106
Anexo 17: La producción de leche en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo.....	107
Anexo 18: Caracterización general de los usuarios	107
Anexo 19: Relaciones entre operadores de la industria lechera.....	108
Anexo 20: Canales de distribución industria lechera en Cayambe y Pedro Moncayo	109
Anexo 21: Representación gráfica del número de participantes en la industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo	110
Anexo 22: Procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo, 2013	111
Anexo 23: Total participación procesadora de leche en Cayambe y Pedro Moncayo	112
Anexo 24: Centros de acopio ubicados en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo, 2013	113

Anexo 25: Participación de centros de acopio Cayambe y Pedro Moncayo.....	114
Anexo 26: Centros de acopio ubicados en provincias cercanas a Cayambe y Pedro Moncayo	115
Anexo 27: Total participación centros de acopio en las cercanías de Cayambe y Pedro Moncayo	117
Anexo 28: Industrias ganaderas ubicadas en Cayambe y Pedro Moncayo	117
Anexo 29: Total participación industrias ganaderas entrantes en Cayambe y Pedro Moncayo	118
Anexo 30: Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	118
Anexo 31: Cuadro resumen de las 5 fuerzas de Michael Porter CAMPINORTE	119
Anexo 32: Cuadro afectación a la cadena de valor en los actores de la industria lechera	120
Anexo 33: Cadena de valor propuesta para los socios-productores (centros de acopio) de CAMPINORTE.....	121
Anexo 34: Modelo de afectación en la adquisición de insumos agropecuarios.....	122
Anexo 35: Cuadro afectación a la cadena de valor de los actores de la industria lechera.	123
Anexo 36: Cadena de valor propuesta para CAMPINORTE.....	124
Anexo 37: Cuadro afectación en la cadena de valor de los clientes (procesadoras).....	125
Anexo 38: Cronograma de capacitaciones para CAMPINORTE	126
Anexo 39: Información de aplicación línea de crédito financiamiento estratégico	126
Anexo 40: Acciones estratégicas para CAMPINORTE.....	127
Anexo 41: Canal de distribución en la industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo	129
Anexo 42: Representación gráfica del liderazgo que obtendría CAMPINORTE con las estrategias propuestas en la industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo.	130
Anexo 43: Situación actual de los actores en la industria.....	131
Anexo 44: Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter aplicando estratégicas mencionadas	131
Anexo 45: Situación propuesta de los actores en la industria.....	132

Anexo 46: Información legal CAMPINORTE	133
Anexo 47: Aporte de capital por centro de acopio socio de CAMPINORTE	134
Anexo 48: Estado de situación inicial CAMPINORTE	135
Anexo 49: Flujo de caja Año 1 CAMPINORTE	136
Anexo 50: Estado de resultados Año 1 CAMPINORTE	137
Anexo 51: Estado de situación financiera CAMPINORTE	138
Anexo 52: Flujo de efectivo Año 2 CAMPINORTE	139
Anexo 53: Estado de resultados Año 2 CAMPINORTE	140
Anexo 54: Estado de situación financiera CAMPINORTE	141
Anexo 55: Flujo de efectivo Año 3 CAMPINORTE	142
Anexo 56: Estado de resultados Año 3 CAMPINORTE	143
Anexo 57: Estado de situación financiera CAMPINORTE	144
Anexo 58: Flujo de efectivo Año 4 CAMPINORTE	145
Anexo 59: Estado de resultados Año 4 CAMPINORTE	146
Anexo 60: Estado de situación financiera CAMPINORTE	147
Anexo 61: Flujo de efectivo Año 5 CAMPINORTE	148
Anexo 62: Estado de resultados Año 5 CAMPINORTE	149
Anexo 63: Estado de situación financiera CAMPINORTE	150
Anexo 64: Flujo de efectivo proyectado CAMPINORTE	151
Anexo 65: Estado de resultados proyectado CAMPINORTE	152
Anexo 66: Estado de situación financiera proyectado CAMPINORTE	153
Anexo 67: Flujo de fondos proyectado CAMPINORTE	154
Anexo 68: Análisis vertical CAMPINORTE	155
Anexo 69: Análisis horizontal CAMPINORTE	156
Anexo 70: Índices financieros CAMPINORTE	157
Anexo 71: Periodo de recuperación	157
Anexo 72: Relación costo - beneficio	158
Anexo 73: Punto de equilibrio mensual	158
Anexo 74: Punto de equilibrio anual	159

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este proyecto está dirigido a diseñar un modelo administrativo financiero para la Compañía de Productores Agropecuarios del Norte de Pichincha CAMPINORTE, ya que esta no cuenta con un adecuado modelo de gestión, que permita lograr los objetivos, el uso eficiente de los recursos y una oportuna toma de decisiones.

La empresa fue constituida en el cantón Cayambe, provincia de Pichincha. La CAMPINORTE es una sociedad anónima, con número de RUC 1792376998001, situada físicamente en Pichincha / Cayambe / Libertad OE135 Y Restauración, y su giro de negocio es el acopio y comercialización de leche.

El cantón Cayambe comprende 8 parroquias, 5 rurales: Ascázubi, Cangahua, Otón, Santa Rosa de Cusubamba y Olmedo, con una población aproximada de 39.327 habitantes y 3 urbanas: Ayora, Cayambe y Juan Montalvo, con una población de 30.473 habitantes, siendo las más pobladas las parroquias de Cayambe y Cangahua.

En Cayambe los centros de acopio se inician en el 2003 debido a las crisis que se suscitaban en esos tiempos con el fin de subsistir a las mismas, se empieza con 5 centros de acopio denominados Centros de acopio iniciales. (Ver Anexo 1 Centros de acopios iniciales)

Cada uno de los 20 centros de acopio maneja la gestión de sus recursos individualmente, cada cual tiene su directiva que ha logrado un crecimiento económico lento con relación a los beneficios que podrían obtener trabajando en asociatividad.

Hoy por hoy la CAMPINORTE se encuentra agrupada por 20 centros de acopio, distribuidos por las comunidades de los cantones investigados. (Ver Anexo 2, 3 y 4 Centros de acopio Cayambe y Pedro Moncayo)

Cabe mencionar que los centros de acopio vienen trabajando con 3 empresas, y una pequeña quesera ubicada en Pesillo a las cuales comercializan su producto, estas empresas son: El Ordeño, Floralp, Rey Leche, donde la negociación se realizó directamente entre las empresas compradoras y la red de enfriamiento, manteniendo un

precio estable de 0,42 ctvs. de dólar por litro, en ciertos casos aumentando el precio de compra dependiendo de la calidad y cantidad de litros, siempre que la leche entregada pase las pruebas de calidad establecidas por el cliente.

El proceso de ordeño implica, aseo de ubre de las vacas y de todos los utensilios destinados a esta actividad, el acopio de los pequeños productores se lo hace en baldes y canecas de aluminio y se la transporta en el menor tiempo posible para evitar la acidificación, el transporte corre por cuenta de cada uno de los productores, los mismos que caminan cargando los baldes a la espalda, a caballo y en bicicleta, sin embargo, también hay otro grupo que lo hace en vehículo; una vez entregada en el centro, se realizan algunas pruebas para ver el estado de la leche, tomando en cuenta los parámetros de calidad. Las pruebas esenciales consisten en, control del peso de la leche (agua en la leche), control de mastitis, manejo de alcohol en sus recipientes y control de acidez, que determina si la leche es pura, limpio y apto para la fabricación de los distintos productos. (F.A.O, 2013)

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

Desde el año 2003, la vida cambió para bien a cientos de pequeños productores de leche. Ellos optaron por organizarse, asociarse y participar en el Programa de Centros de Acopio de Leche que impulsa la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente AGSO, para fortalecer la producción lechera en la región.

En julio de 2003, AGSO encabezada por su Gerente General el Ing. Juan Pablo Grijalva, impulsó el funcionamiento de los primeros centros de acopio al entregar tanques de frío a cinco comunidades de Cayambe, que bajo el principio de asociación comunitaria dinamizó la producción lechera en esos sectores a partir de septiembre de 2003.

En la actualidad, antes de las 06h00, miles de comuneros de 7 provincias del país acuden presurosos a lomo de bestia, en bicicleta, en moto o camioneta, o simplemente a pie, desde sitios cercanos a los centros poblados, para dejar su producción diaria de leche, al igual que en cada uno de los 20 centros de acopio que conforman la CAMPINORTE, ubicados en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe y Pedro Moncayo.

Los pequeños productores aportan desde 7 litros diarios por vaca, tomando en cuenta que se realizan 2 ordeños diarios aseguran en 15 días un ingreso fijo por la venta de su leche al precio oficial, sin las presiones ni extorsiones que por décadas impusieron los intermediarios a través de oferta de compra a precios insignificantes que llevó incluso al desperdicio de leche y al abandono de la actividad.

La historia hoy es diferente para quienes optaron por organizarse y participar en esta minga de recolección lechera, la que se centraliza en un solo sitio que generalmente es la casa barrial de la comuna, donde

se han instalado modernos tanques de acopio, allí dejan su producto todos los días del año, tanto en la mañana como en la tarde.

Todos los 20 centros de acopio de leche asociados a CAMPINORTE, comercializan su producción de leche de forma individual, lo cual no ha permitido que obtengan mayores beneficios por un acopio centralizado de todos los 20 socios-productores, comparado a los beneficios que obtienen en la actualidad por comercializar de manera individual. (Ulcungo P. O., 2014)

1.2 Situación agroproductiva del sector lechero

Independientemente de las variaciones de composición debidas a la especie, y limitándose a la de la vaca, la composición de la leche puede variar entre límites bastante amplios por una serie de factores fisiológicos, genéticos y ambientales que se resumen a continuación:

1.2.1 Raza

“De los componentes de la leche, la raza es la que presenta una mayor variabilidad por factores de tipo genético, encontrándose diferencias notables, no sólo entre razas distintas, sino entre vacas individuales de la misma raza”. (Chamberlain, A. T. y Wilkinson, J. M., 2002, pág. 251)

1.2.2 Alimentación

Existen infinidad de trabajos sobre el modo en que afecta la alimentación a la composición de la leche y, en general, puede concluirse que la vaca tiende a producir leche con una composición prácticamente constante. Sin embargo, se ha observado que una disminución de la ración, disminuye el rendimiento y el contenido en sólidos no grasos, sin que se afecte de modo apreciable el contenido

de grasa, y un aumento de la ración incrementa los sólidos no grasos, aunque ligeramente, no afectando al contenido en proteínas. (Chamberlain, A. T. y Wilkinson, J. M., 2002, pág. 252)

1.2.3 Estación

Las variaciones estacionales pueden ser bastante pronunciadas. Es decir, en invierno aumentan la grasa, sólidos totales, proteínas y algunas sales, mientras que el contenido en azúcares no tiene un comportamiento estacional bien definido. No obstante, esta regla está sujeta a excepciones según el clima y temperatura que caracterizan el área de producción. (Chamberlain, A. T. y Wilkinson, J. M., 2002, pág. 252)

1.2.4 Lactación

La composición de la leche varía, considerablemente, en el curso de la lactación. Los primeros días se segrega el calostro, que difiere bastante de la leche propiamente dicha, contiene más sales (Ca y P), proteína total, caseína, proteínas de suero y menos lactosa. Durante la lactación, la grasa, proteínas, sólidos totales, cloruros y sales (Ca y P), tienden a disminuir en las primeras semanas para experimentar un brusco aumento al final del período de lactación. Otros factores de menor importancia son la edad, ordeño, etc. (Chamberlain, A. T. y Wilkinson, J. M., 2002, pág. 252)

Los pequeños productores que se ubican en cada comunidad se han unido para estabilizar la comercialización de la leche, al haber centros de acopio generan seguridad al productor y tienen la posibilidad de crecer internamente en cada uno de los terrenos dispuestos para la actividad lechera, de esta manera la gente de estas comunidades no migra a las grandes ciudades y cada familia obtiene ingresos para

mejorar su economía, apostando a la educación para el desarrollo de las personas y familias en general.

Otro elemento importante que la CAMPINORTE ha venido desempeñando es la capacitación de la mano de obra, un claro ejemplo; la producción de leche era de 6 litros diarios, ahora los productores que han tomado la capacitación e implementado los conocimientos de mejora en la producción han logrado una producción entre 7 y 13 litros diarios de leche por vaca. (CILEC, 2013)

El crecimiento que la CAMPINORTE quiere lograr es sumamente importante, pero sobre todo quiere cumplir con las comunidades, logrando el buen vivir, mediante la capacitación y el buen trato a la gente, CAMPINORTE está en la búsqueda de un modelo de vida impulsando principalmente a las personas como actores sociales que puedan hacer frente a este modelo económico neoliberal.

1.3 Situación tecnológica actual

El sector agropecuario desde ya hace más de 10 años, debido al alto desarrollo tecnológico y a las nuevas tendencias de mercado en calidad de los productos y de servicios se ha elevado. Es por esta razón que la demanda de productos que posean un alto valor nutricional y que sean seguros para los consumidores podrá mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, porque representan una alimentación segura para sus consumidores.

De ahí que la calidad de un producto o servicio se debe establecer en función de la elaboración, es decir la forma en la que se lo produce, siendo de alta importancia la implementación de modelos de gestión de calidad en la producción, principalmente en toda la cadena de valor para cumplir con: métodos de tecnología de punta, procesos organizados de elaboración y capacidad técnica humana.

Hoy en día, el país tiene sistemas de medición de la leche que controlan su calidad y penalizan cuando no la tiene, situación que marca una influencia sobre el total de los ingresos económicos y financieros de una empresa.

Es importante considerar que existe apoyo para un desarrollo socioeconómico de los productores de leche, ya que la Universidad Politécnica Salesiana (U.P.S) a través de sus instalaciones y equipo de investigadores brinda asesoría para: investigación en el mejoramiento genético del ganado; capacitación a los productores/as; implementación de sistemas y técnicas de producción, y creación de centros de acopio con tanques de enfriamiento para asegurar la calidad de la leche fresca desde la fase de recolección.

Para conocer mejor a los productores de leche en CAMPINORTE se ha hecho una investigación de campo con las familias productoras de leche, en la que se analizó desde la cotidianidad, las características de las familias, sus costumbres, sus prácticas y lógicas productivas, sus patrones de consumo, sus actividades de recreación, nivel de escolaridad, apertura a cambios tecnológicos y otras variables.

Con esta información, podemos diseñar mejores estrategias de relacionamiento con sus productores, para profundizar su alianza estratégica con ellos y fortalecer la fidelización mutua.

Esta información sirve en primera instancia para el diseño de la cadena de valor de la leche de CAMPINORTE, con el propósito de ajustarla a las necesidades de los productores, así como para determinar sus prioridades de consumo y lugares de compra y hacer más amigables y útiles las capacitaciones.

En la comunidad de la Chimba de Cayambe, donde en el año 2003 se instaló el primer centro de acopio con tanque de enfriamiento para brindar apoyo técnico a la Casa Campesina, inmediatamente a esta acción se obtuvo resultados con el aumento al precio de la leche que subió de 17 centavos a 23 centavos de dólar (0,23 dólares) por litro, replicándose la experiencia en otras comunidades del mismo sector. El éxito local alcanzado en el 2003 con el proyecto de la leche propició que la Carrera de Ingeniería Agropecuaria de la UPS desarrolle una infraestructura básica para un laboratorio de leche cuyos objetivos

fundamentales fueron: brindar apoyo técnico y neutral en la zona, monitorear la calidad de leche y colaborar con procesos de capacitación humana. (CILEC, 2013)

Por estas razones podemos asegurar que el diseño del modelo de gestión es necesario para mejorar la recolección, distribución y comercialización de la leche en CAMPINORTE.

1.3.1 Evolución rendimientos de leche

El análisis de rendimientos productivos es importante porque muestra la evolución del nivel tecnológico de la producción. La tecnología tiene como objetivo principal mejorar el rendimiento de los factores.

En este sentido, los rendimientos de leche a nivel nacional han tenido un incremento más bien modesto entre 1974 y el año 2000, ya que pasaron de 3,9 lt./vaca/día a 4,4 lt./vaca/día; lo que significa poco más de medio litro en un cuarto de siglo.

Se producen alrededor de 5,3 millones de litros diarios. Se consume unos 5 millones de litros diarios a través de leche, quesos y yogures. La exportación actual es de casi 60 mil litros diarios. Económicamente el sector mueve 803 millones de dólares anuales solo en lo que se refiere a producción, lo cual, unido a industrialización, suma unos 1600 millones de dólares al año. (SICA, 2010)

Con estos datos se confirma que la producción lechera ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, lo que demuestra que la mejora debe enfocarse en la producción lechera con referencia al rendimiento (litro/vaca/día), que está ligado a la inversión en tecnología y capacitación.

1.3.2 Situación política del sector lechero

La situación política en el Ecuador del sector lechero ha mejorado durante los últimos años, por el apoyo del gobierno en la generación de políticas que promueven el mejoramiento en la calidad de producción de todo el sector agropecuario, y para nuestro caso el sector lechero.

El cambio en la matriz productiva profundiza en el marco institucional y de políticas en favor del sector agropecuario. Desde el 2008, el gobierno del Ecuador ha estado promoviendo una agenda de transformación política, legal, institucional y social con el objetivo principal de seguir mejorando la distribución de la riqueza en favor de la población pobre. La nueva Constitución en el Ecuador entró en vigor en octubre de 2008. La Constitución instituye un modelo de desarrollo basado en el concepto indígena de *sumak kawsay* o buen vivir. El Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2009-2013 es el instrumento del gobierno ecuatoriano que delinea las principales políticas y mecanismos de desarrollo. Las líneas estratégicas de política económica del PNBV dan prioridad a la economía popular y solidaria en la cual se incluye la agricultura familiar.

En este contexto la administración del Presidente Correa ha iniciado reformas legales ambiciosas y programas de inversión que buscan revertir un largo período de abandono relativo a la población pobre y, en particular, a la población rural y la agricultura familiar. Muchas de las nuevas políticas en el sector rural se centran en la implementación de la Ley de Soberanía Alimentaria, la cual constituye la principal reforma legal en el sector para apoyar el proceso de buen vivir en las comunidades rurales y es una prioridad política en el Ecuador y para nuestro proyecto en Cayambe.

El principal organismo que rige al sector rural y agrícola es el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), del que dependen los organismos y los proyectos encargados de la capacitación y la extensión agrícola, los servicios de salud animal y

fitosanitarios, la investigación y la concesión de títulos de propiedad sobre la tierra y el riego.

Además de los ministerios e instituciones mencionadas, es importante destacar la participación del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) vinculado al Ministerio de Agricultura y Ganadería y la empresa pública ABL Pharma como plataformas de impulso del desarrollo rural en temas eje de la estrategia nacional. (FIDA, 2013)

El sector agropecuario al que se debe la compañía se encuentra actualmente teniendo muchas oportunidades de crecimiento, ya que las políticas de estado en cuanto a la diversificación de la matriz productiva afecta de sobremanera a CAMPINORTE para que pueda conseguir los recursos para la mejora de los procesos en la organización.

1.3.2.1 Precios internacionales de los productos lácteos

Desde el 2006 los lácteos han tenido una tendencia al alza en los precios, así se mantuvo hasta el 2009, después de la crisis financiera global los precios cayeron con fuerza pero volvieron a incrementar a partir del segundo semestre del 2009.

1.4 Situación sectorial láctea en América Latina

Dada la producción lechera en el Ecuador es necesario tener un punto de comparación con los demás países productores de América Latina, los mismos que en la última década han demostrado significativo crecimiento en la mejora de la producción, tomando en cuenta la implementación de desarrollo tecnológico y mejores prácticas de recolección, acopio y distribución de leche.

1.4.1 Producción regional de leche

La producción de leche en 19 países para el año 2012 alcanzó 83.217 millones de litros anuales. La producción de leche está concentrada con relación al tamaño geográfico, el principal productor Brasil es responsable del 39% de la producción total en latino américa y el 66% de participación la comparten 3 países (Brasil, Argentina, México). (F.A.O, 2013)

Respecto de ello, cabe mencionar que en algunos países existen diferencias de cierta importancia con los datos que manejan referentes sectoriales tanto privados como públicos.

En algún caso, como en Ecuador por ejemplo, la diferencia es significativa, y se arrastra a un punto de la serie en el que evidentemente se produjo un quiebre de tipo estadístico (año 2001-2002). Actualmente, la F.A.O. reporta para Ecuador una producción de 6.300 millones de litros anuales, mientras que los principales referentes del sector lácteo del país coinciden en señalar que la producción del año 2011 fue de 1.935 millones, que además coincide con los datos censales que arrojan una producción diaria de unos 5.300 millones de litros de leche.

Los dos países que muestran la tasa más alta de crecimiento en su producción, Nicaragua y Ecuador, tienen un quiebre en la serie en el período analizado; que sugiere que se trata más de problemas estadísticos antes que una cuestión estrictamente productiva, mientras que en Bolivia no se cuenta con información que permita evaluar el dato presentado.

En el contexto de una activa participación de los países en el comercio internacional (dentro de la región y con el resto del mundo) de productos lácteos, hay diferencias muy importante entre ellos.

Por el lado de la exportación, y en función de los valores registrados en el año 2011, hay dos exportadores principales, Argentina y Uruguay, y luego tres de exportadores netos pero con volúmenes

mucho más reducidos, que son Costa Rica, Nicaragua y Chile, y Ecuador apenas si se integra con pequeñas exportaciones. (F.A.O, 2013)

Según la información que se presenta, de 19 países con un total de 3,156.200 productores de leche, lo que habla de la importancia de la actividad en términos que van más allá de la contribución al producto o a la alimentación, sino específicamente por la ocupación del territorio y del empleo que generan resaltando a Ecuador como el tercer productor con relación a Brasil y Argentina y en países productores al 2011. (Ver Anexo 5 Productores de leche por país, 2013)

La producción de leche en Ecuador, que se concentra en un 73 % en la región de la sierra (Andes), está caracterizada por una importante población de pequeñas fincas, como se muestra a continuación en el cuadro de estratificación de las fincas de producción de leche en el país. (Ver Anexo 6 Estratificación de la producción lechera en Ecuador, 2013)

Aunque no se dispone de cifras respecto de otras variables que se utilizan para caracterizar la producción familiar, como el origen de la mano de obra, por ejemplo, parece obvio que el grupo de las fincas caracterizadas como “pequeñas” son prácticamente todas de naturaleza familiar, y lo mismo que una proporción de las fincas medianas. En función de ello, las cifras presentadas en el cuadro precedente son muy claras en cuanto a la importancia de este segmento en la cadena láctea del país, no sólo porque representan alrededor del 70 % de los productores sino porque además son responsables de al menos entre el 30 y 40 % de la producción de leche de Ecuador. (Ver Anexo 7 Producción de leche de vaca, 2008-2012)

1.5 Cálculo de la oferta de leche en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo

Para determinar la oferta que existe en Cayambe y Pedro Moncayo, hemos tomado como referencia los siguientes datos. (Ver Anexo 8 Centros de acopio ubicados en Cayambe y Pedro Moncayo)

La oferta de leche para los cantones de estudio hace referencia a todos los centros de acopio ubicados en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo, mencionamos que la oferta de leche en estos sectores es de 86.700 litros de leche por día.

1.6 Cálculo de la demanda de leche en Ecuador

“Según los datos publicados por el último Censo de Población y Vivienda determinó que somos 14'483.499 de ecuatorianos, según la proyección del INEC, se determina que hasta septiembre del 2014 somos 15.820.033 habitantes” (INEC, MAGAP, SICA, 2011)

1.6.1 Distribución por edad

La distribución por edad de la población o composición por edad se presenta ya sea por años individuales de edad o años simples de edad o por grupos de edades.

La distribución de edad se realizó en base a los datos presentados por el INEC anualmente, según el censo del 2010 el cual se muestra. (Ver Anexo 9 Distribución poblacional por edades)

1.6.2 Demanda de leche

Para el análisis de la demanda de la producción de leche en el Ecuador, se han considerado datos importantes referentes al tipo de población y a la cantidad de litros que necesitan para el consumo, por lo cual hacemos referencia al siguiente artículo.

Según datos históricos hace dos años un ecuatoriano bebía 80 litros al año, en la actualidad toma alrededor de 100 litros anuales. Lo ideal serían 150 litros por persona anuales. La asociación de ganaderos de la sierra y oriente en conjunto con el gobierno, han desarrollado campañas educacionales para que los niños se acostumbren a tomar leche. (AGSO, 2012)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda un consumo de 130 litros anuales de leche por persona al año, tomando como referencia un tipo de leche que posee la proporción adecuada de proteínas, calcio, fósforo, magnesio, grasa y calorías. (Ver Anexo 10 Demanda de leche en Ecuador (anual))

1.6.2.1 Cálculo de la demanda de leche en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo

Para analizar la demanda se ha tomado como referencia a todas las plantas procesadoras las cuales compran leche a todos los productores existentes en la zona. Para el caso se ha analizado la información de las plantas procesadoras en Cayambe y Pedro Moncayo. (Ver Anexo 11 Procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo 2013)

Según el cuadro de las procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo se puede determinar que la demanda de leche en estos sectores es de 305.000 litros de leche por día.

1.6.2.2 Cálculo de la demanda insatisfecha de leche en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo

Después de haber estudiado la oferta y la demanda de Cayambe y Pedro Moncayo, es importante mencionar la demanda insatisfecha que existe en estos cantones, la cual está basada en la capacidad instalada que tiene cada procesadora (cliente). (Ver Anexo 12 demanda insatisfecha procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo)

1.7 Precios de leche en Ecuador.

En el Ecuador durante los últimos tres años el precio de venta al público de la funda UHT se mantuvo en \$0,75/lt, mientras que en el

2013 el precio es de \$0,80/lt, así como el precio de sustentación al productor en el 2010-2012 se mantuvo en \$0,3933/lt, y para el 2013 el precio base se fijó en \$0,42/lt. Sin embargo es importante mencionar algunos datos publicados por la Asociación Holstein del Ecuador que menciona:

Los productores resaltan que los costos de los fertilizantes representan el 19,1% de los costos, se incrementaron un 12,5%, los balanceados que representan el 32% de los costos totales, incrementan en 32%, los salarios que representan el 25,3% de los costos se incrementan en 40,36% y las sales minerales que son el 6,1% de los costos se incrementan en 35,14%. Los industriales lácteos que producen leche en fundas UHT toman la decisión de bajar la presentación de los envases de 1000ml a 900ml. Y mantener el precio de \$0,75/funda, con lo que se incrementó el precio al público en forma indirecta en un 11,11% y se disminuyó el consumo de leche del ecuatoriano más pobre en ese mismo porcentaje. (F.A.O, 2013)

La CAMPINORTE ha sido una de las compañías en la que los productores han sido beneficiados con la intervención del gobierno nacional en la fijación del precio de leche, tanto al consumidor como al productor, fundamentándose en que las grandes industrias lecheras imponían sus condiciones generando negociaciones no favorables a los pequeños productores.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CAMPINORTE

2.1 Información introductoria

La producción y el mejoramiento de la calidad de la leche es un desafío nacional y local. El mercado nacional presenta ciertas distorsiones por las políticas internas de los gobiernos que autorizan la importación de leche y derivados por parte de las grandes empresas, perjudicando a la producción nacional ofertada por pequeños productores.

A nivel mundial se destacan los pequeños productores, entre 750 y 900 millones de personas viven en granjas lecheras que tienen en promedio dos vacas por hato, con una producción de 11 litros diarios (5.5 lt/vaca). La alimentación del ganado la basan en pastoreo y en la producción de sus propios forrajes. En el Ecuador, según la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), el sector da trabajo directo a más de un millón y medio de ecuatorianos, de los cuales el 22 % de los productores de leche están ubicados en superficies menores a 5 ha.

En la zona de Cayambe y Pedro Moncayo, la producción de leche se ha convertido en una fuente principal de ingresos de los pequeños productores con superficies promedio de 2,5 ha, pero con un sistema intensivo de explotación de los escasos recursos disponibles. (SICA, 2010)

El escenario del mercado de leche y derivados para los pequeños productores es favorable debido a factores como: incremento de la demanda de leche, estabilidad de los precios en el mercado de lácteos, potencial productivo de las pequeñas fincas lecheras, déficit de consumo nacional, generación de empleo familiar e incorporación a la cadena de valor al integrarse a la industria y comercialización de quesos

maduros. La producción de leche es una alternativa para la reducción de la pobreza, además de proveer de nutrientes a la población; sin embargo, tienen que competir en desventaja con la leche y derivados importados desde otros países, con políticas de subsidio a sus productores.

La organización de la producción de leche surge ante la falta de seguridad económica en el ingreso de otros productos agrícolas y la manipulación de intermediarios e industrias locales que imponían el precio de la leche. Estos actores fueron detonantes que motivaron la organización para la comercialización y prestación de servicios.

2.2 Análisis FODA de la empresa

Para hacer mención de la gestión actual de CAMPINORTE hemos analizado los aspectos internos y externos que envuelven a la compañía, y hemos desarrollado una matriz que explica las posibles soluciones enfocadas a la consecución de los objetivos antes planteados tomando en cuenta la gestión interna que se ha logrado investigar. (Ver Anexo 13 y 14 Análisis FODA)

2.3 Análisis de la cadena de valor de los actores en la industria lechera

La cadena productiva en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo va desde los pequeños productores, quienes entregan su producción a los centros de acopio, los cuales son el contacto con los clientes para lograr un mejor precio estable en las transacciones asegurando un ingreso fijo representado por la cantidad entregada.

En este tipo de análisis se han identificado los principales problemas que afectan a la compañía volviéndose una limitante, y generando riesgos que se deberán mitigar para mejorar el desempeño en la gestión administrativa que coadyuve al crecimiento y mejora de la producción de leche. La cadena de valor genérica que se utilizará para realizar el análisis que permita identificar los procesos que agregan valor y los procesos que se volverán puntos estratégicos para mejorar la gestión en CAMPINORTE. (Ver Anexo 15 y 16 Cadena de valor genérica)

2.3.1 Operadores de la cadena

Los operadores de la cadena de valor de la leche consisten en: proveedores de insumos y servicios, productores, centros de acopio y la industria. Para nuestro caso, el análisis de actores se realiza hasta la industria, porque hasta este eslabón llegan las relaciones entre actores en el ámbito local. Los eslabones desde la industria hasta llegar al consumidor están cubiertos por los esquemas de distribución y expendio establecidos por cada una de las empresas.

2.3.1.1 Proveedores de insumos y servicios

En los cantones Pedro Moncayo y Cayambe, los principales proveedores de insumos y servicios para el desarrollo de la actividad ganadera, constituyen: AGROVAL, INDUPLAST, SERVICIOS HHM, LACTOR COMERCE, AGSO, TESQUIMSA, CHEMLOK.

Los insumos que proveen consisten en: semillas de pastos, fertilizantes, balanceados, sales minerales, sustituto de leche para terneros, antibióticos, sales minerales, desparasitantes, cercas eléctricas, equipos y materiales utilizados en la producción ganadera. Son el eje principal y la razón de ser de la cadena de valor de la leche, alrededor de los cuales se desarrollan todas las actividades comerciales y la economía de la población local.

2.3.1.2 Productores

Son el eje principal y la razón de ser de la cadena de valor de la leche, alrededor de los cuales se desarrollan todas las actividades comerciales y la economía de la población local. (Ver Anexo 17 La producción de leche en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo)

El tamaño promedio de las unidades productivas por productor es de 2.5 hectáreas, con rangos entre 0.25 a 20 ha. La parcelación de las unidades productivas familiares es muy significativa, las 2.5 ha que se encuentran a nombre del jefe de hogar, asigna lotes a cada uno de los hijos que han formado otro núcleo familiar, de manera que la unidad productiva se ha reducido hasta la tercera parte del tamaño, es decir a 0.8 ha. (SICA, 2010)

Dado el tamaño de la Unidad de Producción Agropecuaria (Upas), en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, se confirma que se trata de pequeños productores e inclusive productores marginales tenedores de ganado.

En lo que respecta a la ganadería bovina, los productores tienen un promedio de 6 cabezas de ganado bovino por UPA, de los cuales entre 2 a 3 vacas están en ordeño. Cada productor provee en promedio 27 lt diarios de leche.

La raza de ganado ha variado, en la década de los años 80 predominaban los bovinos criollos, en la década del 90 hubo una fuerte orientación a la introducción de la raza Holstein Holandesa con mejoras provenientes de criaderos y haciendas con registro, son animales de gran tamaño que han mejorado la producción de leche.

A partir de la década del 2000, se ha introducido la idea de que es conveniente tener animales de menor tamaño, dado el menor consumo de alimentos y la posibilidad de tener mayor carga animal, por lo que a través de la inseminación artificial se han introducido la raza Jersey, son vacas de menor tamaño, buenas productoras de leche y mayor cantidad de grasa. Actualmente los hatos están compuestos por 50 % de Holstein de alta cruce, 35 % de Jersey y 15 % de criollos o cruzados. En la zona de Pedro Moncayo predominan los bovinos criollos y Holstein en una proporción 50:50.

En el área de intervención del cantón Cayambe, se cultivan pastos mejorados donde se utiliza el pastoreo directo que se basa en un sistema de cercas eléctricas móviles, por lo general son mezclas

forrajeras de gramíneas como: Ryegrass perenne (boxer y tetralite); pasto azul (*Dactylis glomerata*) y leguminosas como el trébol blanco (*Lolium perenne*). Estas mezclas forrajeras se cultivan en suelos con disponibilidad de riego.

Las zonas que no disponen de riego, cultivan los pastos de corte: avena y la planta fanerógama vicia, que son la principal fuente de alimentación en verano. El pastoreo realizan en pastos naturales compuestos por mezclas forrajeras como: (*Holcus lanatus*), (*Poa pratensis* y *Poa trivialis*), (*Bromus catarcticus*), (*Festuca arundinacea*), pasto azul (*Dactylis glomerata*), pasto llorón (*Eragrostis ciliaris*), pasto oloroso (*Anthoxanthum odoratum*) y malezas como: lengua de vaca (*Rumex crispus*), diente de león (*Taraxacum officinale*) entre otros.

Los sistemas intensivos comerciales, donde la producción de leche se realiza como principal y única actividad para la generación de ingresos, disponen de riego, ocupan la mano de obra familiar; por lo general tienen buenos parámetros productivos y reproductivos, así como una rentabilidad que les permite cubrir sus necesidades elementales.

El tamaño promedio de las unidades productivas por productor es de 2.5 hectáreas, de las cuales los pastos ocupan el 82 %, los cultivos ocupan el 13 % y 5 % dedican a otros usos. En las explotaciones intensivas de leche, los factores tecnológicos que fortalecen el desarrollo de la actividad ganadera consisten en: riego, disponen de este recurso el 87.23 % de unidades productivas; el uso de fertilizantes es una práctica común aplicado por el 91.49 % de productores, la inseminación artificial es utilizada por el 89.36 %, suministran balanceado a las vacas en producción el 99 % de productores. (SICA, 2010)

En el área de intervención del cantón Pedro Moncayo, en el sistema agrícola - ganadero mantienen la combinación de cultivos, en mayor escala maíz y papa, están ubicados en las partes altas en terrenos con pendientes, sobre el canal de riego, perteneciente a la parroquia Tupigachi.

Los sistemas combinados consisten en la siembra de cultivos de subsistencia con pastoreo de ganado vacuno, para aprovechar los residuos de las cosechas. Los cultivos de papas, cebada, arveja, fréjol, maíz, cebada, trigo, están orientados a la seguridad alimentaria de las familias y a la provisión de semillas.

La tenencia de animales se realiza como actividad complementaria a las actividades agrícolas para aprovechar los residuos de cosecha, en unos casos; y en otros casos son productores sin tierra. La producción se realiza con un manejo básico del hato, por lo general con bajos parámetros productivos y reproductivos.

El ordeño lo realizan manualmente el 93 % de productores, el número promedio de personas que trabajan en la finca es de 2.38 y de estos el número de mujeres es de 1.7, factor que indica la importancia de la actividad ganadera en la generación de empleo para la mujer rural. (SICA, 2010)

Los productores lecheros asentados en el ámbito de influencia de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, pertenecen a los quintiles 1 y 2 por las siguientes características:

- a) Tamaño de las unidades productivas familiares con promedio de 2,5 ha.
- b) Bajo nivel de ingresos, el promedio de producción de leche por socio-productor es de 27 lt diarios y mensual de 810 lt, a un precio de 0.42 dólares, obtienen ingresos brutos por \$ 340,20 dólares mensuales, dividimos para 4 miembros familiares en promedio \$ 85,05 persona/mes, dividido para 30 días = \$ 2.84 dólares diarios por persona. De un total de 20 centros, 8 están con promedios por debajo de los 30 lt/productor/día.
- c) Calidad de vida y condiciones aun deficitarias en la disponibilidad de servicios básicos, tales como: agua entubada, falta de alcantarillado, vías en mal estado.
- d) Asentados en comunidades rurales pobres.
- e) Con respecto a las utilidades, se considera que la ganancia por litro de

leche es de S 0.07 dólares x 27 lt. = \$ 1.89 dólares diarios x 30 días = \$ 56.7 dólares.

- f) Los 27 litros diarios por proveedor provienen de 3 a 4 vacas en ordeño; los rangos van de 13 lt. En Chaupiloma y 14 lt en San Pablo Urco, hasta los 58 lt. en La Chimba o 53 lt. Cariaco, el promedio de litros diarios de leche que rinde una vaca en condiciones normales es de 7 a 18 litros. (Espinosa, 2014)

2.3.1.3 Centros de servicios agropecuarios

Al principio fueron instalados para facilitar el almacenamiento de la leche y su conservación; así como la comercialización con las principales industrias, luego fueron creciendo las necesidades de brindar servicios a los socios y proveedores de leche. La ubicación de los centros de acopio son las siguientes:

Parroquia Ayora: Cariacu, Santo Domingo 1, Santo Domingo 2, Paquiestancia.

Parroquia Olmedo: La Chimba, Puliza, San Pablo Urco, El Chaupí, Pesillo, Turucucho, Tierra Fértil Moyurco, Pueblo Olmedo, Nevado.

Tupigachi: San Pablito de Agualongo, JatumÑan, Asociación El Trébol, San José.

En resumen, se desprende la existencia de 2.230 socios-proveedores, volumen de producción de 58.050 litros de leche diario, precio a nivel de productor promedio \$0,42 ctvs. de dólar; el negocio de los centros de servicios es la venta de leche fluida a las diferentes empresas. (Ver Anexo 18 Caracterización general de los usuarios)

2.3.1.4 Industrias lácteas

Las principales empresas de industria láctea que adquieren la leche constituyen: El Ordeño y Floralp, Rey Leche, existen otras industrias en Cayambe, tales como: Nestlé, seguida por La Fábrica González, y Productos Lácteos Herchan.

En el cantón Pedro Moncayo están ubicadas las industrias: Florella, la empresa JIREH, San Pablito de Aqualongo. (Ver Anexo 19 Relaciones entre operadores de la industria lechera)

Los eslabones y los operadores de la cadena de valor de la leche están integrados entre sí en forma secuencial. Las funciones de cada operador se realizan de manera independiente para cumplir con su objetivo, en este caso el productor en la finca se limita a realizar todas las funciones en su unidad productiva para obtener leche.

Las relaciones entre operadores está integrada de manera informal, en este caso los proveedores de insumos y servicios no tienen acuerdos formales con los productores, los centros de acopio mantienen relaciones formales establecidas en sus reglamentos internos con los socios y proveedores en la obligatoriedad que tiene en entregar su producción. Las industrias, por lo general solo tienen acuerdos verbales de compra de la leche con los centros de acopio.

Las relaciones y los acuerdos comerciales entre actores se realizan de manera informal en la mayoría de los eslabones, son esquemas que funcionan porque son de beneficio mutuo al satisfacer las necesidades en la compra y venta de insumos, servicios y productos.

2.4 Relativo a procesos de producción

Escasa innovación tecnológica en los procesos de producción, deficiencias en los aspectos alimenticios, escaso manejo de desechos y mejoramiento genético.

Dado que la mayoría de productores aún realizan el ordeño de forma manual, pudiendo mejorar la productividad con el ordeño mecánico, en relación al acopio de leche, podemos mencionar que la recolección de la leche se realiza de forma tradicional, manteniendo grandes tiempos de espera hasta llegar al tanque frío centralizado.

Deficiencia en los aspectos alimenticios y sanitarios, existe el desconocimiento en la forma de alimentar el ganado y la nutrición en función de mejorar la producción de leche porque un gran porcentaje de productores no tienen acceso al financiamiento y a la capacitación

para adecuar los hatos tanto en alimentación como en sanidad. (Cusco, 2014)

2.4.1 Mejoramiento genético

“Los pequeños productores tienen una gran desventaja con hatos de empresas productoras de leche, los cuales tienen acceso a laboratorios de investigación genética para mejorar la raza y la producción de leche por vaca”. (Cusco, 2014)

2.5 Relativas a los operadores de la cadena

“Productores marginales desconocen y no aplican prácticas de manejo de los hatos, productores, intermediarios y transportistas realizan actividades que afectan a la calidad de la leche, presencia de actores y grupos con intereses particulares”. (Ulcungo P. O., 2014)

2.5.1 Conectadas a las relaciones de cadena

Relaciones comerciales informales entre los centros de acopio y las industrias. Industrias no garantizan la compra total de la producción de leche. Desconfianza y división entre los productores e industria. Descoordinación y duplicación de esfuerzos institucionales en actividades de apoyo al fomento de la producción. (Ulcungo P. O., 2014)

2.5.2 Acceso a servicios y apoyo a nivel micro

Servicios operacionales limitados para los socios y proveedores, por parte de los centros de acopio. Condiciones financieras limitadas para los pequeños productores. Servicios de laboratorios escasos y costosos

en el ámbito local. Tecnología e información limitada a la oferta de las casas comerciales. (Ulcungo P. O., 2014)

2.5.3 Disponibilidad de servicios a nivel macro

“Oferta de servicios de asistencia técnica no compatible con las necesidades de la cadena”. (Ulcungo P. O., 2014).

2.5.4 Brechas existentes entre los requerimientos de la cadena de valor

La productividad aún está afectada por el rezago tecnológico, dadas las condiciones de falta de riego, productores sin tierras y la alimentación con residuos. La brecha a mejorar en el fortalecimiento de servicios a los socios y proveedores, es la capitalización de un fondo para la provisión de insumos y servicios bajo un mecanismo de microcrédito, recursos para mejorar la infraestructura y equipamiento. La competitividad está limitada en nuestro país por los elevados costos de producción de leche, afectado por el difícil acceso a financiamiento para invertir en la producción lechera. Las industrias, a pesar de que demandan volumen y calidad de la materia prima, por lo general trabajan por sus propios intereses, no integran al productor en su cadena de valor para desarrollar sus capacidades y potencialidades. (Ulcungo P. O., 2014)

2.5.5 Canal actual de distribución de leche

Es importante considerar los canales de distribución que actualmente se utilizan para cada uno de los actores de la cadena productiva de la leche con relación a CAMPINORTE. (Ver Anexo 20 y 21 Canales de distribución)

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA LECHERA EN CAYAMBE Y PEDRO MONCAYO

3.1 Objetivo del análisis

Analizar la Industria lechera en la zona urbana de Cayambe y Pedro Moncayo para establecer el poder de negociación de cada uno de los actores de la industria lechera en los cantones de estudio.

3.2 Situación actual de la industria lechera en Cayambe y Pedro Moncayo

En la entrevista realizada por los autores al presidente de CAMPINORTE menciona que, en el sector agropecuario en especial el ganadero la principal fuente de ingresos para la población de los cantones estudiados es la producción de leche, esto significa que la industria lechera ha logrado posicionarse en los últimos 12 años como una de las principales fuentes generadoras de empleo en los distintos eslabones de la cadena de producción y comercialización de leche. (Ramirez, 2013)

Para nuestro análisis hemos tomado en cuenta algunas de las variables más importantes que permiten identificar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de los actores de la industria lechera.

Una de las principales herramientas que hemos adoptado para nuestra investigación es el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, que dice:

Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos

frente a estas 5 fuerzas que rigen la competencia industrial”. (Amaya, 2005, pág. 40)

Cada una de las fuerzas mencionadas permite identificar la situación actual de la compañía frente a la industria lechera, y servirá como referencia para el diseño de las estrategias que permitan mejorar la cadena de valor en la producción y comercialización de leche en la compañía, además el análisis de cada una de las 5 fuerzas de Michael Porter permitirá encontrar factores endógenos y exógenos que ayudan a comprender en qué contexto se ejecuta la gestión de CAMPINORTE.

3.3 Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter

El análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter es una herramienta útil para analizar los ambientes internos y externos de una empresa para lograr diseñar estrategias que se ajuste a las necesidades del negocio, para esto debemos analizar cada una de las siguientes fuerzas las cuales se mencionan a continuación:

1. (F1) Poder de negociación de los clientes
2. (F2) Rivalidad entre los competidores
3. (F3) Poder de negociación de los proveedores
4. (F4) Amenaza de productos sustitutos
5. (F5) Amenaza de nuevos competidores entrantes

3.3.1 (F1) Poder de negociación de los clientes en Cayambe y Pedro Moncayo

La industria lechera en los cantones de estudio está representada por pequeñas y grandes empresas, en la actualidad las principales procesadoras de leche según la entrevista al Sr. Gonzalo Ramírez son: EL ORDEÑO S.A., FLORALP Y REY LECHE siendo estas las más grandes, que lideran la compra de leche de 20 centros de acopio en Cayambe y Pedro Moncayo, los productores están identificados y conectados con las empresas y tienen contacto directo a través de sus promotores.

El interés de la industria lechera es la captación de la mayor cantidad de leche de cada uno de los centros de acopio en los volúmenes requeridos para sus operaciones,

logrando obtener la suficiente materia prima para la elaboración de los diversos derivados de los centros ubicados en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo. “La calidad es factible obtenerla implementando buenas prácticas de ordeño y manteniendo una excelente organización por parte de todos los productores que son proveedores de los centros de acopio”. (AGSO, 2013)

Los productores organizados pueden llegar a ser el eje de intervención para lograr una cultura de calidad, desde la producción hasta la entrega del producto a la industria bajo la visión de la cadena productiva de leche.

Para el caso se muestra el detalle de las empresas procesadoras de leche situadas en el cantón Cayambe y Pedro Moncayo. (Ver Anexo 22 y 23 Procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo 2013)

De acuerdo a los datos obtenidos sobre plantas procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo se registraron, 14 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 305.000 litros por día. Del total de procesadoras de leche se identifica que el 13% de participación en la industria pertenecen a nuestros clientes, El Ordeño, Floralp Y Rey Leche, y que el 87% restante corresponde a otras procesadoras que para nuestro análisis pueden llegar a ser nuestros posibles clientes.

3.3.1.1 Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del cliente

Para nuestro análisis hemos identificado algunos factores que enfrentan los clientes con relación a los centros de acopio en la Industria, la calificación se la realiza tomando en cuenta el impacto de cada variable analizada frente a la industria lechera analizada sobre los 10 puntos y son los siguientes:

Costo de cambio

De acuerdo a la información que nosotros disponemos los compradores no tienen ningún indicador de lealtad hacia la marca específica de cada acopiador. Según nuestros datos los 14 procesadores de leche compran durante el año de manera estratégica a todos los acopiadores según la capacidad instalada de las procesadoras. Debido a esto los clientes no tienen ninguna dificultad para acceder a nuevos

proveedores de leche, ya que no existe una diferenciación marcada en el producto, lo que les da un poder de negociación alto.

Por lo tanto se califica este factor con 7.

Cantidad de compradores

La información que disponemos ha permitido identificar que en la Industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo existen 14 procesadoras que acaparan la producción de leche en los cantones de estudio, por tal razón para estas empresas resulta factible conseguir nuevos proveedores porque en la industria existen 48 diferentes centros de acopio, derivando en un poder de negociación alto a los clientes ya que cada cliente tiene en promedio 3 opciones para elegir negociar la compra de leche de acuerdo a la capacidad instalada de cada procesadora.

Por lo tanto se califica este factor con 8.

Disponibilidad de información para el comprador

La información recolectada nos muestra que las grandes y pequeñas empresas manejan información actualizada y verificada de costos y precios de la leche para los productores ya que este tipo de información está al alcance de cualquier persona o empresa porque está regulada por AGROCALIDAD organismos gubernamentales que intervienen en el proceso de producción y comercialización de leche, además los clientes tienen la facilidad para comprobar la calidad y cantidad de leche que entrega un proveedor ya que cuentan con herramientas para determinar la calidad de la leche en cada entrega, generando facilidad de información y por ende un poder de negociación alto.

Por lo tanto se califica este factor con 9.

Capacidad de Integrarse hacia atrás

En los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo se han definido barreras de entrada en las comunidades.

Es casi imposible que una industria se establezca en el sector debido a que por tradición y herencias los pequeños productores han logrado establecer lazos de familiaridad y compañerismo entre vecinos y

conocidos productores, esto ha permitido la unión de la comunidad y una barrera de entrada fuerte para cualquier procesadora. (Ulcuango P. , 2014).

Esta información genera un poder de negociación bajo a los clientes.

Por lo tanto se califica este factor con 3.

Decisión de compra del producto

Según los datos recopilados de la entrevista al presidente de la compañía menciona que:

Las procesadoras de leche en algunas ocasiones plantean estándares para la compra de la materia prima, esto significa una inversión importante para los centros de acopio en el corto y mediano plazo, lo cual por la situación actual de cada uno de los centros de acopio, esto no se da porque se maneja un estándar general controlado por AGROCALIDAD. (Ulcuango P. , 2014)

Esto obliga a los clientes a adquirir el producto de acuerdo a lo ofertado, en consecuencia el poder de negociación del cliente es bajo.

Por lo tanto se califica este factor con 2.

Sensibilidad del comprador al precio

“Se determina que el volumen de compra es importante en la fijación del precio a los centros de acopio, ya que el 42% del total de centros de acopio reportan precios entre \$0,40 ctvs. de dólar y \$0,43 ctvs. de dólar”. (Acopio, 2014) de acuerdo al volumen de venta por lo tanto el poder de negociación para el comprador es bajo.

Por lo tanto se califica este factor con 4.

Según el análisis de las fuerzas de Michael Porter, nos indica que los clientes tienen un poder de negociación en un rango del (1 al 10), 5,5.

3.3.2 (F2) Rivalidad entre los competidores en Cayambe y Pedro Moncayo

Como zona de estudio se realizó un análisis en los sectores, considerando las parroquias de (Ayora, Juan Montalvo, Santo Domingo 1, Santo Domingo 2, Olmedo, Pesillo, Cangahua), cubriendo un espacio aproximado de 890 km^2 . Perteneció a la provincia de Pichincha cuya cabecera cantonal se encuentra a 80Km de la ciudad de Quito.

Los límites son: al Norte cantones Otavalo, Ibarra y Pimampiro de la provincia de Imbabura; al Sur cantón Quito y cantón Quijos de la provincia de Napo, al Este cantón Sucumbíos de la provincia de Napo; al Oeste cantones Quito y Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha.

Con el análisis se da a conocer todos los centros de acopio de leche, indicando la participación que tienen en la industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo, donde se muestra el poder de negociación que tienen estos en la industria lechera. (Ver Anexo 24 y 25 Centros de acopio ubicados en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo 2013)

Existen 48 centros de acopio los cuales la mayor cantidad de leche procesada corresponde a la fábrica con mayor área: Asociación Agropecuaria La Chimba que abarca el 15%, seguida por la Asociación Agropecuaria Campo Verde con un 3%, contrario a esto la fábrica de menos cantidad de leche procesada tenemos a Productos Lácteos Nutralac con un 0.25%.

3.3.2.1 Presiones asociadas a las maniobras competitivas entre centros de acopio rivales

Para nuestro análisis hemos identificado algunos factores que enfrentan los centros de acopio en la Industria y son los siguientes:

Rivalidad alta por existir muchos competidores en la industria

Hemos identificado con nuestra investigación que existen 48 centros de acopio que proveen de leche a las 14 procesadoras en los cantones de estudio, según el análisis hemos determinado que existe 1 centro de acopio que lidera el acopio de leche (Asociación Agropecuaria La Chimba) con una capacidad de 13.000 litros por día y

representa el 15% del total en la industria lechera, seguido de (Jatari Huagra) con una capacidad de 6.000 litros por día y representa el 7% del total de la Industria, los demás centros de acopio tienen una media de 1.471,73 litros por día con una participación de 1,69% del total de la industria, lo que indica que en la industria existen muchos competidores con las mismas características generando una rivalidad alta.

Por lo tanto se califica este factor con 7.

Rivalidad por costo de cambio en los clientes

Según la información descrita en el análisis de los clientes se pudo determinar que tienen un costo de cambio bajo, al ser la leche un producto commodity, lo que significa mayor rivalidad entre los centros de acopio competidores ya que los clientes tienen el poder de elegir entre los centros de acopio, por existir 48 centros de acopio en Cayambe y Pedro Moncayo.

Por lo tanto se califica este factor con 7.

Mayor calidad de producto para la venta

“Si se mejora la calidad de la leche en (Proteínas, Calcio, Fósforo, Magnesio, Grasa y Calorías) se puede obtener un alza en el precio del litro de leche” (CILEC, 2013), sin embargo mencionamos que para mejorar la calidad se debe invertir en desarrollo tecnológico, y para la mayoría de centros de acopio resulta invertir en recursos a los cuales no tienen acceso.

Por lo tanto se califica este factor con 2.

Demanda de leche en crecimiento

“se están adoptando estrategias para que la población en general adquiriera un hábito de consumo de leche, Si hasta hace dos años un ecuatoriano bebía 80 litros al año, en la actualidad toma alrededor de 100 litros anuales y la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda un consumo de 150 litros de leche por persona al año” (AGSO, 2012)

Con esta información se deduce que la rivalidad disminuye por que los clientes demandan mayor cantidad de leche a los centros de acopio, obligando a incrementar su capacidad de producción.

Por lo tanto se califica este factor con 3.

Según el análisis de las 5 fuerzas de Porter, nos indica que los competidores tienen un poder de negociación, en un rango del (1 al 10), de 4,75.

3.3.3 (F3) Poder de negociación de los proveedores en Cayambe y Pedro Moncayo

En la industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo se identificaron 4.870 productores de leche que abastecen a los centros de acopio, estos productores constituyen un factor importante en la economía de las comunidades.

Este análisis se realizó en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo considerando aquellos productores que en la actualidad proveen de materia prima a los 48 centros de acopio, esto ha permitido desarrollar fuentes de empleo y establecer precios competitivos para la venta de leche.

3.3.3.1 Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor

Para nuestro análisis hemos identificado algunos factores que enfrentan los proveedores frente a la industria lechera y son los siguientes:

3.3.3.2 Disponibilidad de leche al precio de mercado

Según (INEC, MAGAP, SICA, 2011) se sabe que los productores agropecuarios en Cayambe y Pedro Moncayo son 4.870 y que todos ellos producen leche del mismo tipo, esto hace que los productores tengan un poder de negociación bajo.

Por lo tanto este factor se califica con 2.

Los costos de cambio de comprador

Según los datos recopilados se evidencia que hay un total de 4.870 productores de leche en Cayambe y Pedro Moncayo, lo que significa que los centros de acopio disponen de múltiples opciones de compra de materia prima para el desarrollo normal de su actividad económica, no hay ningún tema de tecnología ni tampoco curva de experiencia para cambiarse y empezar con un proveedor distinto por esta razón los proveedores tienen un poder de negociación bajo.

Por lo tanto este factor se califica con 1.

Importancia de los compradores (Fidelidad)

Según (CILEC, 2013) se determina que de los 48 centros de acopio de leche ubicados en Cayambe y Pedro Moncayo, el 41.67% de 48 centros de acopio, compra a 1.250 proveedores de leche que corresponden al 25.66% de 4870 productores, en consecuencia para cada centro de acopio existen 101 posibles productores, además mencionamos que el 25.66% del total de productores, las ventas a sus clientes representan el 90% del total de sus ingresos determinando un poder de negociación bajo.

Por lo tanto este factor se califica con 2,5.

Según el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, se determina que los Proveedores tienen un poder de negociación en un rango del (1 al 10), de 1,83.

3.3.4 (F4) Amenaza de productos sustitutos en Cayambe y Pedro Moncayo

Para este análisis hemos considerado centros de acopio de leche ubicados en las provincias aledañas a los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo, al ser un producto commodity se necesita tomar en cuenta la disponibilidad del mismo.

Productos indiferenciados cuyos precios se fijan internacionalmente, o como productos de fabricación, disponibilidad y demanda mundial, que tienen un rango de precios internacional y no requieren tecnología avanzada para su fabricación y procesamiento. (UNESCO, 2013)

Nuestro producto sustituto es el equivalente al total de centros de acopio que pueden ofrecer la misma cantidad de litros de leche por día al igual que CAMPINORTE. (Ver Anexo 26 y 27 Centros de acopio ubicados en provincias cercanas a Cayambe y Pedro Moncayo)

Existen 45 centros de acopio en las cercanías de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, los cuales registran una producción lechera total de 71.176 litros de leche por día, esto significa que ellos producen un 17.90% menos que el acopio total de los centros de acopio de Cayambe y Pedro Moncayo.

Los centros de acopio lecheros sustitutos se sitúan a menos de 180 Km. de los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo, se analiza que 8 centros de acopio están ubicados a una distancia promedio de 74.51Km.

3.3.4.1 Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos

Para nuestro análisis hemos identificado algunos factores que enfrentan los centros de acopio con relación a los proveedores sustitutos en la Industria y son los siguientes:

Disponibilidad de sustitutos con facilidad y precios atractivos

Según la información recopilada hemos determinado que existe disponibilidad de sustitutos en la industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo, está conformada por centros de acopio de leche aledaños a los cantones, es importante mencionar que existen al alcance por distancia hasta 100 Km. 8 centros de acopio que ofertan leche con las mismas características y al mismo precio, lo que implica un costo adicional al comprador ya que los sustitutos ya cuentan con clientes establecidos que adquieren el total de su producción (AGSO, 2012), en consecuencia no es fácil sustituir un producto con las mismas características.

Por lo tanto este factor se califica con 3.

Compradores consideran a los sustitutos comparables o mejores

Según (AGSO, 2012) “los productores y acopiadores están siendo beneficiados con un programa de capacitaciones para mejorar la calidad y los procesos del producto”. Fueron beneficiarios 1.007 productores de 32 centros de acopio de las provincias de Carchi, Imbabura, Pichicha, Cotopaxi, Tungurahua, Cañar, Napo, con un total de 1.280 horas, y con una duración de seis meses.” esto hace referencia que la leche que se comercializa en estos centros de acopio que corresponde al 71.11% del total de sustitutos recientemente están experimentando el proceso de mejora, cuando para los centros de acopio en Cayambe y Pedro Moncayo esto inició en el año 2012. Esta información confirma que el poder de negociación de los sustitutos es débil.

Por lo tanto este factor se califica con 2

Costo de cambio del comprador a los sustitutos

En los datos que muestra el Anexo 26 se puede apreciar los centros de acopio aledaños a los cantones en estudio y se ubican dentro de un perímetro de 180 Km. Esto es un factor importante a considerar si las procesadoras de leche requieren buscar nuevos proveedores ya que deberán asumir costos de cambio importantes (transporte, gasto de combustible, mantenimiento de camiones, mano de obra) por lo cual estarán obligados a negociar un precio menor o asumir ese costo para cubrir la oferta de leche que tienen en Cayambe y Pedro Moncayo, siendo el costo de transporte de 0,01 ctvs. de dólar por cada litro de leche, de esta manera se considera un poder de negociación bajo.

Por lo tanto este factor se califica con 2.

Según el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, se determina que los productos sustitutos tienen un poder de negociación en un rango del (1 al 10), de 2,33.

3.3.4 (F5) Amenaza de nuevos competidores entrantes en Cayambe y Pedro Moncayo

En el análisis de los posibles entrantes se ha tomado en cuenta a todas las empresas ganaderas que se sitúan en Cayambe y Pedro Moncayo, esto hace referencia a que

estas industrias dejarán de ejercer su actividad actual pudiendo acceder a la industria lechera generando una amenaza y esto depende de las barreras de entrada del sector.

Cabe mencionar que en este análisis se pudo obtener la información de Barreras de Entrada del sector lechero y son las siguientes:

Economías de escala

Disminución en costos de la producción de un litro de leche, al considerar la compra de insumos al por mayor.

Requisitos de capital

Puede existir la necesidad de invertir recursos financieros elevados, por la carencia de recursos de inversión para la adquisición de tecnología para la producción, así como para la constitución de la empresa o instalaciones (terreno, maquinaria e infraestructura) sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir las inversiones iniciales, etc. (Ulcuango P. , 2014)

Política del gobierno

Puede limitar o incluso cerrar la entrada de nuevas industrias lecheras que deben regirse a la normativa legal vigente.

Para el caso se detalla las empresas ganaderas que existen en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo. (Ver Anexo 28 y 29 Industrias ganaderas ubicadas en Cayambe y Pedro Moncayo)

Existen 6 empresas dedicadas a la cría de animales en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, los cuales registran una actividad económica importante, que por las características de la industria pueden dejar de ejercer su giro de negocio habitual y considerar entrar a la producción lechera, estos pueden ser una amenaza para los centros de acopio.

Las empresas ganaderas tienen una participación de mercado liderado por la ganadería ovino con un porcentaje del 36%, seguido de la ganadería vacuno con un 33%, cada industria al querer ingresar al mercado lechero, tienen una importante barrera de entrada lo cual indicaremos en el análisis de las presiones competitivas de nuevos actores.

3.3.4.3 Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos actores

Para nuestro análisis hemos identificado algunos factores que enfrentan las industrias ganaderas en la industria lechera y son los siguientes:

Presencia de economías de escala

Según (INEC, MAGAP, SICA, 2011) se sabe que en Cayambe y Pedro Moncayo existen 5 empresas ganaderas dedicadas a actividades no relacionadas con la producción de leche, esta información permite considerar que estas empresas pueden acceder a la implementación de centros de acopio, pero el acopio de altos volúmenes de leche representa una barrera de entrada alta porque en la industria existe economías de escala y se comercializa a los clientes en grandes volúmenes de venta.

Por lo tanto este factor se califica con 3.

Altos requisitos de capital

Según (AGSO, 2012) se sabe que para entrar a competir en la industria de los centros de acopio de leche, se necesita una inversión en terreno, edificios, maquinaria, infraestructura, ganado, entre otros, lo cual crea una barrera de entrada por una media inversión para su funcionamiento.

Por lo tanto este factor se califica con 4.

Políticas regulatorias restrictivas

Una de las barreras de entrada para posibles entrantes, según (MAGAP, 2012) existen ciertas normativas, permisos y estándares que se deben cumplir para poner en funcionamiento un centro de acopio.

Se menciona el siguiente:

Reglamento de Control y Regulación de la cadena de Producción de la Leche y sus Derivados, (Centros de acopio, Cap. 6, Art. 18-24.)

Por lo tanto este factor se califica con 2.

Según el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter se determina que los posibles ENTRANTES tienen un poder de negociación en un rango del (1 al 10), de 3.

3.3.5 Resumen de las 5 fuerzas de Michael Porter aplicado a CAMPINORTE

Para el caso se muestra la tabla que contiene el análisis detallado de los factores que inciden en la gestión actual de la industria lechera. (Ver Anexo 30 Análisis de las fuerzas competitivas). De acuerdo al análisis realizado de las 5 fuerzas de Michael Porter a la empresa CAMPINORTE se puede resumir el poder de negociación que tiene la empresa. (Ver Anexo 31 Cuadro resumen de las 5 fuerzas de Porter para CAMPINORTE)

Esta información ha sido analizada bajo los criterios antes detallados y demuestran que la situación actual de la industria lechera en Cayambe y Pedro Moncayo y son las siguientes consideraciones:

- La rentabilidad en la industria es acaparada en mayor proporción por las procesadoras de leche (clientes), dado que su poder de negociación en la industria es de 5.50. (por el poder de negociación 1y2).
- Los centros de acopio ubicados en Cayambe y Pedro Moncayo acaparan en menor proporción la rentabilidad, sin embargo esta diferencia no es tan significativa en comparación con los clientes, ya que se cuenta con un poder de negociación de 4.75.
- Hay una repartición de utilidad entre participantes equiparada, sin llevar a guerra de precios, tienen una rentabilidad media.
- El poder de rivalidad de los proveedores es el más bajo de la industria, lo que nos indica que todos abusan de ellos.
- No se identifica una amenaza alta de entrada de sustitutos y posibles entrantes en los Cantones de Cayambe y Pedro Moncayo.

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIAS PROPUESTAS CAMPINORTE

4.1 Introducción

CAMPINORTE es una compañía de la industria lechera que por su ubicación geográfica ha logrado integrar a productores, ganaderos, comunidades y familias que buscan en este tipo de empresas una forma de mejorar su calidad de vida, obteniendo ingresos a través de la venta de leche cruda, bajo este concepto los socios-productores y familias tienen resistencia al cambio porque no han tenido la suficiente información de cómo mejorar los procesos de producción y comercialización de leche, además la experiencia heredada ha hecho que no permitan mejores prácticas en la producción y comercialización de la leche. Si las personas no tienen suficiente información sobre el cambio y los beneficios, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar y se sienten condicionadas por las costumbres y tradiciones que han heredado de sus antepasados, además no saben cómo lograr beneficios que permitan mejorar su calidad de vida y desconocen si sus habilidades pueden adaptarse a la requeridas para la nueva situación.

Los factores del medio en que el que se desenvuelve la CAMPINORTE han hecho que esta no pueda desarrollar estrategias para la mejor gestión de sus recursos (financiero, tecnológico, humano) y podemos mencionar que han llegado a ser específicos afectando directamente en el crecimiento de la organización.

Los socios-productores juegan un papel importante en la cadena productiva de la leche y la industria lechera, por lo cual les exige innovarse y reorganizarse. Los cambios a todo nivel en este tipo de grupos generan preocupación y desconfianza ante la necesidad de obtener resultados que apoyen o que se encaminen con la visión de los grupos de productores de leche. La generación de estrategias permitirá mejorar la gestión en la organización, implica cambios importantes en los procesos y en la estructura de la organización, así como también en la conducta y habilidades de todos los socios-productores.

Lo que pretendemos es generar un cambio profundo y general antes que superficial y restringido ya que las estrategias que se proponen afectan a todas las partes de la organización y tocan muchos niveles.

Lo que fundamenta las estrategias es la transformación organizacional que se plantea porque en ellas se reflejarán cosas sustancialmente nuevas y diferentes. De ahí que hemos observado que la compañía debe someterse a un cambio adaptativo en función de mejorar.

Para formular las estrategias de mejora en la gestión administrativa financiera de CAMPINORTE, basaremos las mismas en los resultados del análisis de la empresa y la industria lechera visto en el capítulo 2 y 3 respectivamente, así como también se analizarán los actores como parte de la cadena de producción y comercialización de leche para definir en qué etapa se deben aplicar las estrategias en base al liderazgo en costos.

En el capítulo 2 se realizó un análisis de la cadena de producción y comercialización de la leche y se mencionó los actores que la conforman según la situación actual de CAMPINORTE y la industria lechera, las estrategias están direccionadas a los actores que han sido identificados como claves para el desarrollo de la empresa, para esto exponemos las siguientes estrategias de acuerdo al tipo.

- Asociatividad efectiva de los centros de acopio miembros de CAMPINORTE en la producción y comercialización de leche.
- Afectación en la cadena de valor de los proveedores de insumos de los centros de acopio asociados a CAMPINORTE.
- Fortalecimiento de la cadena de valor de CAMPINORTE, mediante el abastecimiento de materia prima de calidad.
- Fortalecimiento y diversificación en las relaciones con empresas públicas y privadas.
- Afectación en la cadena de valor de las procesadoras lácteas clientes y potencialmente clientes de CAMPINORTE.
- Creación y consolidación de un fondo común de garantía que permita ser el medio para financiar inversiones de capital (Planta de industrialización de leche).

- Comercialización y entrega de leche en sitio, mediante la entrega-recepción de leche en cada procesadora ubicada en Cayambe y Pedro Moncayo.

4.2 Estrategia de asociatividad efectiva de los centros de acopio en la producción y comercialización de leche

Los centros de acopio asociados como se vio en el capítulo 2, se encuentran comercializando la leche diaria de forma individual, la estrategia consiste en promover la asociatividad en primera instancia de los socios-productores de los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo para brindar servicios y beneficios con el objetivo de mejorar las condiciones económicas y sociales de los socios-productores de CAMPINORTE, por esta razón proponemos la integración efectiva de todos los centros de acopio asociados a la empresa.

Para entender estratégicamente la asociatividad que se plantea para CAMPINORTE mencionamos a continuación los beneficios que se obtendrían asumiendo el rol que cada centro de acopio realiza de forma individual y direccionándolos para encontrar un beneficio común y son los siguientes:

- Productores organizados tienen la potencialidad de intervenir en los actores de industria y comercialización de leche y derivados.
- Población de productores numerosa, tiene representatividad para la gestión de apoyo institucional, los miembros tienen el mismo nivel social y económico.
- Gremio representativo de pequeños productores de leche de dos cantones, es una fortaleza organizativa para impulsar proyectos empresariales colectivos.
- Desarrollo de negocios asociativos para la prestación de servicios a los productores asociados: capacitación, insumos.
- Incorporación de nuevos productores, organizaciones y comunidades de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo generando programas de incentivos tanto para los socios como para atraer nuevos socios.
- Capacitar a los socios-productores en calidad de leche y pago por calidad de leche, con el objetivo de mejorar los ingresos de productores y de la leche comercializada.

- Intercambio de experiencias con otros centros de acopio, programando reuniones trimestrales para conocer las mejores prácticas e implementarlas según sea el caso en los demás centros de acopio.

Los originalmente conocidos como “centros de acopio de leche” con la asociatividad efectiva pueden llegar a convertirse en “Centros de Servicios de Apoyo” a la producción lechera y brindar las siguientes oportunidades a los proveedores socios y no socios, tales como:

- Comercialización de leche de forma conjunta, en este punto se propone realizar un acuerdo con todos los socios-centros de acopio para comercializar leche de manera conjunta, es decir negociar por mayor volumen a una o varias procesadoras, se sabe que las procesadoras de leche buscan proveedores quienes puedan ofrecer siempre mayor cantidad de leche con el fin de utilizar su capacidad instalada al 100%, por lo tanto se conseguirían ingresos variables porque de acuerdo a lo investigado las procesadoras están dispuestos a pagar un precio inicial de \$0,44 ctvs. de dólar; el precio más alto por volumen, si se opta entregar la producción a uno de ellos. Esto se llevará a cabo a través de un acceso directo y con representatividad frente a los clientes.
- Mayor poder de negociación en la compra de insumos por volumen de compras, para el caso de la producción de leche los insumos que se necesitan son: Alimentación para el ganado, Fertilizantes para el campo, sanidad animal, se obtiene un descuento por compras mayores a 100 quintales (alimentación y fertilizantes), 100 unidades sanidad animal (vacunas, vitaminas, hormonas, pajuelas, desinfectantes, medicamentos) del 10% del total de la factura.
- Acceso a capacitación en mejores prácticas de producción de leche, para grupos más grandes ya sea por empresas públicas y/o privadas.

Estas capacitaciones deberán ser para todos los socios productores siempre que se coordine la asistencia de cada socio-productor a los centros de acopio donde entregan la leche, se ha planteado que cada capacitación se la realice cada 4 meses durante el año.

El objetivo de las capacitaciones es mejorar el proceso de producción de leche con buenas prácticas de producción enfocadas en incrementar la calidad y productividad.

Se sabe que las empresas El Ordeño, Floralp y Rey Leche con el objetivo de mejorar la calidad de la leche que adquieren, promueven campañas de capacitación en situ a los proveedores que ofertan cantidades de leche superiores a los 10.000 litros y el costo es asumido por cada empresa interesada en obtener leche de CAMPINORTE. (Ramírez, 2013)

En economías de escala, las inversiones son menos costosas como también el crédito y los costos de comercialización son más bajos. Al comprar insumos al por mayor se obtiene el 10% de descuento por compras superiores a los 100 quintales en insumos, con respecto a la compra de equipos de tratamiento de la leche (ordeño mecánico y tanques de aluminio) se lograría obtener el mismo % de descuento en la compra de ordeño mecánico de 2 puestos valorado individualmente en \$ 2.300,00 dólares, por la compra de más de 10 y adicional un 5% si la compra es al contado.

Por otro lado en la adquisición de tanques de aluminio para transportar leche, que de acuerdo a (CILEC, 2012), el 36% del total de productores no usa recipientes de aluminio para transportar leche. El costo individual de un tanque de 15 litros es de \$80,00 dólares, existiendo un descuento del 15% en compras superiores a 100 unidades.

Para lograr la efectiva asociatividad de los centros de acopio se propone aplicar los siguientes 7 principios para una integración efectiva que son:

- Membrecía voluntaria y abierta: Cualquiera que esté de acuerdo en aceptar las responsabilidades de la membrecía debe poder convertirse en miembro de un grupo sin discriminación social, racial, política, religiosa o por género.
- Control democrático de los miembros: Los grupos son democráticos, propiedad de sus miembros y controlados por ellos; llevan a cabo elecciones regulares y todos los miembros tienen derechos de voto iguales («un miembro, un voto»).

- Participación económica de los miembros: Todos los miembros contribuyen y controlan democráticamente el capital del grupo. Al menos parte de ese capital es generalmente la propiedad común del grupo. El superávit se utiliza para el desarrollo del grupo, beneficiando a los miembros en proporción a su contribución y apoyando otras actividades aprobadas por los miembros.
- Autonomía e independencia: Los grupos son autónomos y controlados por sus miembros. Cualquier acuerdo con otras organizaciones no interfiere con la autonomía del grupo.
- Educación, capacitación e información: Los grupos proveen educación y capacitación para todos sus miembros, que los motiva a contribuir efectivamente al desarrollo del grupo.
- Cooperación entre grupos productores de leche: Los grupos trabajan conjuntamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Conciencia comunitaria: Las actividades del grupo productor de leche benefician el desarrollo sostenible de su comunidad. (F.A.O., 2001)

Así también podemos mencionar que de acuerdo a los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter para el eslabón de los centros de acopio se identificó que existe una rivalidad media entre los 48 centros de acopio, ya que actualmente se comercializa la leche de manera individual. Con la asociatividad se logrará minimizar la rivalidad porque CAMPINORTE representará el 41.66% del total de centros de acopio en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo obteniendo mayor poder de mercado frente a los compradores obteniendo una ventaja en la negociación del precio de leche al entregar grandes cantidades de la misma, según nos mencionó Espinosa (2014) que por entregar más de 1000 litros de leche se recibe un centavo adicional al precio del litro de leche, rentabilidad por la venta de leche con la posibilidad de llegar a subir hasta \$0,55 centavos de dólar por litro.

4.3 Estrategia de afectación en la cadena de valor de los proveedores de insumos de los centros de acopio asociados a CAMPINORTE

La estrategia está orientada a direccionar y coordinar desde la cadena de valor de CAMPINORTE hacia los proveedores en la producción y comercialización de leche de los socios-productores, la estrategia consiste en intervenir en la cadena de valor de los proveedores de los socios-productores y coordinar con todos los socios-centros de acopio la provisión de insumos y servicios con los proveedores de materia prima agropecuaria.

La compra de materia prima a los proveedores debe ser dada bajo condiciones que permiten mejorar los beneficios actuales de los socios-productores. Esta estrategia permitirá a los socios-productores, reducir los costos de producción y generar productividad en la producción de leche.

Se debe mencionar que en esta estrategia se ha considerado la negociación del 10% de descuento por el valor total de la factura, así mismo para la compra de insumos se ha convenido el pago del 50% en efectivo y el 50% restante con crédito a 30 días.

Para el caso se muestra la afectación de la estrategia en las cadenas de valor de los actores de la industria lechera. (Ver Anexo 32 Cuadro afectación a la cadena de valor de los operadores de la industria lechera)

El área de intervención de la propuesta es en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, con preferencia en las zonas que cumplen tres características:

- Áreas destinadas a la producción ganadera, relevante por el uso del suelo ocupado por pastos naturales y artificiales, pertenecientes a la parroquia Tupigachi en Pedro Moncayo y las comunidades de las parroquias Ayora y Olmedo pertenecientes al cantón Cayambe.
- Presencia de grupos de pequeños productores organizados.
- Productores marginales no organizados tenedores de ganado bovino, asentados en las diversas comunidades, cuya actividad complementaria sea la producción de leche. (Ver Anexo 33 Cadena de valor propuesta para los socios-productores (Centros de Acopio) de CAMPINORTE)

4.4 Estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor de CAMPINORTE, mediante el abastecimiento de materia prima de calidad

Los socios-productores (proveedores) de leche de CAMPINORTE juegan un rol protagónico en la cadena productiva de la leche, la razón fundamental radica que el producto que entregan es la materia prima más importante para la elaboración y comercialización de derivados, CAMPINORTE necesita que los insumos para la producción de leche de los socios-proveedores estén disponibles a bajos costos y que se mantenga la calidad de los productos.

La propuesta consiste en adquirir materia prima que se necesita para la producción de leche en grandes volúmenes (Economías de Escala). Esto es factible siempre que se adopte como medida fundamental la integración efectiva de los centros de acopio asociados a CAMPINORTE. En primera instancia se propone trabajar con los 7 proveedores de insumos que comercializan actualmente a 20 centros de acopio manteniendo el acceso preferencial a los insumos agropecuarios, de esta forma no seguirían negociando cantidades mínimas que encarece el producto. Las ventajas que se obtendrían con el fortalecimiento de la cadena productiva son:

- Mayor poder de negociación en la compra de insumos agropecuarios al mayoreo, en lugar de negociar cantidades mínimas (1 a 10 Unidades), se propone a los proveedores el comprarle 100 unidades mensualmente con un descuento del 10% sobre el costo total de la compra.
- Asistencia en la preparación y negociación de préstamos bancarios para grupos de productores, de ser necesario solicitar un préstamo a entidades bancarias al solicitarlo como una compañía constituida y al tener unos ingresos detallados por encima de cuatro cifras y una rentabilidad considerada es más sencillo conseguirlo.
- Mejor acceso a mercados lejanos (otros cantones, provincias) por medio de la comercialización conjunta de leche, al tener socios-productores en distintas comunidades de Cayambe y Pedro Moncayo se puede cubrir con facilidad cualquier demanda insatisfecha.
- Representación efectiva de los grupos ante el gobierno y organizaciones de servicios, con el objetivo de obtener acceso y mejora de la calidad de la infraestructura pública y de los servicios públicos de apoyo a la producción (vías, riego, etc.)

Para el caso se muestra la situación estratégica que cumple CAMPINORTE frente a los proveedores coordinando la adquisición de la materia prima para los socios-productores. (Ver Anexo 34 Modelo de afectación en la adquisición de insumos agropecuarios)

La estrategia permite aprovechar las estructuras organizativas para fortalecer la producción de leche, dado que se percibe que los productores no organizados están en desventaja para competir en la cadena productiva de la leche, lo óptimo es la organización de los productores para obtener mayores beneficios.

Para el diseño y fortalecimiento de la cadena de valor de CAMPINORTE se realizará con la intervención de los siguientes operadores:

- Compañía de Productores Agropecuarios del Norte de Pichincha - CAMPINORTE S.A que agrupa a 20 centros de acopio de leche, esta organización crea las condiciones para incursionar en el acopio de leche y posteriormente la comercialización en la industria, como mecanismo de protección a la producción de los pequeños productores con mercados establecidos tanto para la materia prima como para los derivados.
- Grupos organizados de hecho y derecho que no están agrupados con CAMPINORTE S.A tales como los ubicados en Pesillo, Sumak Huagra, Ataquepa y otras organizaciones existentes en las parroquias de los cantones Pedro Moncayo y Cayambe que requieran apoyo en el mejoramiento de la actividad ganadera.
- Comunidades y productores no organizados, en este caso la coordinación, planeación, ejecución de eventos de capacitación y campañas de vacunación; se recomienda realizar a través de los Gobiernos Parroquiales y cantonales en coordinación con las instituciones competentes como el MAGAP y Agrocalidad.

Para el caso se muestran los actores de la cadena productiva de la leche en el que se realiza la afectación (Ver Anexo 35 Cuadro de afectación a los operadores en la cadena productiva de leche).

Es importante mencionar que la aplicación de esta estrategia permite modificar el poder de negociación que tiene CAMPINORTE frente a la industria lechera como se muestra en el resumen del anexo 36.

Es claro que la estrategia da como resultado la reducción en los costos de producción lo que significa el incremento en la rentabilidad de los socios-productores y mejorar los beneficios de CAMPINORTE. (Ver Anexo 36 Cadena de valor propuesta para CAMPINORTE)

4.5 Estrategia de fortalecimiento y diversificación de las relaciones con empresas públicas y privadas

El sector agropecuario al que se debe la compañía se encuentra actualmente teniendo muchas oportunidades de crecimiento ya que las políticas de estado en cuanto a la diversificación de la matriz productiva afecta de sobremanera a CAMPINORTE, esta puede ser la oportunidad para que pueda conseguir los recursos para la mejora de los procesos en la organización, estos vínculos que se generen permitirán generar beneficios financieros y facilita el acceso a la información.

Por tal razón mencionamos a continuación entidades públicas y privadas que coordinan proyectos de mejora para el fortalecimiento de los centros de acopio:

- El gobierno del Ecuador y Reino de Bélgica, que consiste en fomentar el fortalecimiento de los centros de acopio.
- El GAD Pichincha que su misión es impulsar el desarrollo humano mediante un modelo de gestión incluyente, participativa, concentrada, eficiente y eficaz; sustentable en el fortalecimiento institucional, el compromiso social y la calidad de la inversión.
- El GAD Cayambe, que su visión desea ser un gobierno local referente del desarrollo económico y social de la población local.
- Junta parroquial de Olmedo, que en su visión desea liderar el mejoramiento de la producción agropecuaria de la población de la parroquia Olmedo, con el manejo adecuado de los recursos naturales.
- La empresa el Ordeño, que su misión es fomentar el mejoramiento de la competitividad del pequeño ganadero integrado a la cadena de valor del ordeño.
- La empresa Floralp, que como visión desea alcanzar hasta el año 2020 el crecimiento sustentable de productos lácteos a nivel nacional y americano.

- El Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos “PRONERI” es un programa emblemático del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Agencia Nacional para la transformación productiva, del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. Su objetivo es fomentar iniciativas de articulación productiva y comercial entre pequeños productores y empresas agroindustriales que contribuyan al “Buen Vivir Rural”. Una relación a través de alianzas de beneficio mutuo, que garantizan el acceso al mercado en condiciones equitativas, al crédito, a la transferencia de tecnología, al riego tecnificado y que fortalezca la asociatividad.

4.5.1 Beneficios de las alianzas estratégicas

Las alianzas que se pueden generar están orientadas a los pequeños productores típicos representativos de la zona norte, ubicados en las áreas de producción ganadera de la zona norte de Cayambe y Pedro Moncayo. La motivación surge de los impactos generados por expansión y mejoramiento de la producción lechera en las organizaciones de base y los fundamentos consisten en:

- Generar empleo para el productor y su familia, en este caso podemos mencionar que los acuerdos que se generen en el precio de venta de leche con las procesadoras por volumen y calidad, permitirán obtener ingresos constantes que sustenten la contratación de personal de la zona. En este caso inicialmente se contrataran 10 asistentes de operaciones.
- Mejorar la unidad familiar porque el jefe de hogar ya no sale a trabajar en las ciudades donde sus ingresos eran malgastados en el consumismo.
- Mejorar la calidad de vida de los habitantes, visualizando en sus viviendas, adquisición de electrodomésticos e inclusive vehículos.
- Incremento de la movilidad humana, por el transporte y el comercio en torno a las actividades productivas de la ganadería de leche.
- Mejoramiento del nivel educativo de la población de jóvenes.
- Desarrollo de la capacidad de gestión para negociar y comercializar.
- Mejoramiento gradual de la tecnología de la producción de leche.
- Procesamiento industrial de la leche en algunos centros de acopio.

4.5.2 Beneficios en la producción lechera

Capacidad para incrementar la producción de leche en un 5% en el corto plazo con la perspectiva de alcanzar el 25% a mediano plazo (3 a 5 años).

Potencialidad para incorporar innovaciones tecnológicas y prácticas que coadyuven al mejoramiento de la producción y productividad.

4.5.3 Beneficios en el uso de los recursos

- Clima favorable y tierras productivas aptas para la producción lechera.
- Potencial hídrico para optimizar e incrementar la superficie bajo riego.
- Mano de obra familiar disponible para mejorar labores agrícolas e innovar la tecnología.
- Productores propietarios de la tierra, aseguran garantías para obtener crédito y realizar mejoras en las unidades familiares agropecuarias.

4.5.4 Beneficios en el mercado

Mantienen alianzas con las procesadoras lácteas El Ordeño, Floralp, Rey Leche permite mantener los precios y cupos estables.

- Fomentar el turismo comunitario con la ruta de la leche.
- Demanda de mercado/potencial de crecimiento.
- Potencial para agregar valor a la leche.
- Ventaja comparativa en mercados nacionales.

4.5.4.1 Reducción de la pobreza – beneficios sociales.

- Potencial para mejorar los ingresos.
- Potencial para generar empleo.
- Relevancia de los pobres, inclusión social, participación de pymes.

- Relevancia en la participación de las mujeres.
- Mejoramiento de los estándares sociales y ecológicos.

4.5.5 Rol de las empresas aliadas en el desarrollo de CAMPINORTE

4.5.5.1 Entidades privadas

Las entidades aliadas privadas son: Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño S.A y Floralp que lideran la cadena de valor de la leche, los productores están identificados y conectados con las empresas, tienen contacto directo a través de sus promotores que proveen puntualmente servicios de capacitación y asesoramiento técnico.

El interés de las procesadoras lácteas está en la captación de materia prima en los volúmenes requeridos para sus operaciones y en la obtención de leche de buena calidad para la elaboración de los diversos derivados. La calidad es factible obtenerla solo a través de grupos organizados, y buenas prácticas de ordeño, por tratarse de la oferta de pequeños volúmenes y de numerosos productores proveedores de los centros de acopio.

Los grupos organizados son el eje de intervención para lograr una cultura de calidad, desde la obtención hasta el almacenamiento y transporte a la industria bajo la visión integradora de la cadena productiva de la leche.

4.5.5.2 Entidades públicas

Las entidades públicas tales como: Juntas parroquiales de: Olmedo y Tupigachi; Gobiernos Autónomos Descentralizados de los cantones: Cayambe y Pedro Moncayo; y, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Pichincha; tienen la misión de servir a la población local con proyectos de desarrollo productivo, infraestructura de apoyo a la producción y servicios básicos para el bienestar de la sociedad. El fomento productivo se dinamiza al establecer alianzas público privadas.

El proyecto de apoyo al desarrollo de la producción lechera a los pequeños productores de los cantones Pedro Moncayo y Cayambe, contribuye significativamente al mejoramiento de los ingresos, a la dinamización de la economía local y a la movilidad social alrededor de la producción de la ganadería de leche.

4.6 Estrategia de afectación en la cadena de valor de las procesadoras lácteas potencialmente clientes de CAMPINORTE

Con la asociatividad de los centros de acopio que pertenecen a CAMPINORTE se obtiene un poder de negociación en la industria lechera de 5.3, lo que significa que se puede intervenir en la cadena de valor de los clientes, la afectación estaría en la compra de materia prima que realizan las procesadoras para la industrialización de leche, dado que el 75% de las procesadoras que son clientes de 20 de los 48 centros de acopio están implementando proyectos de ampliación de la capacidad instalada en las plantas industriales de las procesadoras y uno de sus objetivos es diversificar los derivados lácteos. (Ver Anexo 37 Cuadro afectación en la cadena de valor de los clientes (procesadoras))

La empresa pretende asegurar la venta de la producción diaria de leche con las procesadoras, con el objetivo de tener sostenibilidad financiera en la Industria lechera y fortalecer las alianzas siempre que se implemente este modelo de gestión, para ello se debe acordar legalmente mediante contratos la entrega en las cantidades pactadas y en precio convenido, ya que actualmente existe acuerdos verbales que se han cumplido en los términos acordados pero que no asegura la sostenibilidad de la empresa, de esta forma lo que se lograría es encontrar un beneficio mutuo que permita conseguir los objetivos de cada actor que se ha afectado en la industria lechera, adicional es importante acordar con las procesadoras que trimestralmente se realice capacitaciones técnicas a los socios-productores en el proceso de producción de leche como es el caso de la empresa El Ordeño, que a través de una capacitación netamente practica y capacitada en

conjunto con la UPS lograron realizar un proyecto de capacitación técnica en base a muestras en cada uno de los centros de acopio y fincas de los productores de acuerdo al siguiente cronograma (CILEC, 2012). (Ver Anexo 38 Cronograma de capacitaciones para CAMPINORTE)

El área de intervención de la estrategia son los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, con preferencia en las zonas que cumplen tres características:

- Áreas destinadas a la producción ganadera, relevante por el uso del suelo ocupado por pastos naturales y artificiales, pertenecientes a la parroquia Tupigachi en Pedro Moncayo y las comunidades de las parroquias Ayora y Olmedo pertenecientes al cantón Cayambe.
- Presencia de grupos de pequeños productores organizados.
- Productores marginales no organizados tenedores de ganado bovino, asentados en las diversas comunidades, cuya actividad complementaria sea la producción de leche.

Esta estrategia permitirá potencializar el sector lechero porque permitirá incrementar la inversión de las grandes cadenas en la industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo, permitiendo a sus proveedores mejorar sus ingresos y en consecuencia inversión de capital que coadyuve a la mejora en calidad de la leche.

Al considerar pagos por la leche de forma regular en fechas y montos acordados significaría obtener ingresos constantes para sustentar el financiamiento que se requiere por las inversiones de capital, además de propender a liquidar pagos por la venta de leche a los socios-productores de forma cumplida contribuyendo a mejorar la confianza y compromiso que tienen con CAMPINORTE.

La estrategia permitirá también retener el 10% del total de venta del litro de leche marginal de la producción actual promedio de 58.050 litros diarios a las procesadoras, para consolidar el fondo común que se menciona a continuación pudiendo considerar un sistema informal de préstamos dentro del grupo.

4.7 Estrategia de creación y consolidación de un fondo común de garantía que permita ser el medio para financiar inversiones de capital (Planta de industrialización de leche)

Para esta estrategia hemos identificado que a más de generar incrementos en las ventas mensuales se debería consolidar y fortalecer un fondo común que permita a los socios-productores viabilizar y asegurar mejorar su producción con inversiones de capital de trabajo.

Para explicar en qué consiste la propuesta mencionamos uno de los productos financieros que brindan la posibilidad de acceder a crédito en una de las entidades financieras que promueve el desarrollo productivo en los sectores estratégicos considerados fundamentales para el cambio a la nueva matriz productiva como lo es la Corporación Financiera Nacional (CFN) que dice:

El fondo de garantía es una herramienta de fomento productivo que busca facilitar el acceso al crédito a pequeños y medianos empresarios que no cuenten con las garantías suficientes y cuyas actividades estén encaminadas hacia la transformación de la Matriz Productiva y que la principal función del fondo de garantía es cubrir a las instituciones financieras el riesgo asociado a la falta de las garantías necesarias, de manera que esta falencia no se convierta en un impedimento para los pequeños y medianos empresarios al momento de solicitar el crédito. (C.F.N., 2013)

De esta forma ofrece el crédito productivo estratégico a tasas preferenciales de acuerdo al segmento que se pertenece.

Siempre será necesario generar fondos y buscar la mejor opción de financiamiento para realizar inversiones que permitan mejorar la productividad, bajo este criterio lo que se pretende es generar una alianza estratégica para lograr mayor eficiencia en el manejo del proceso de venta, financiamiento y cobranzas a los clientes.

Se pretende crear un fondo que se obtendrá de la retención del 10% de los excedentes en la venta total de leche, es decir actualmente el presupuesto de ventas mensual está en 58.050 litros, los litros extra que se produzcan y vendan será pagado al productor el precio de \$0,387 ctvs. de dólar, a este valor se le ha restado el 10% (\$0,043 ctvs. de dólar) por litro de leche excedente. Para este cálculo se ha considerado que el productor se le va a pagar por litro de leche.

Las características que presenta el producto financiero de la CFN se muestran en (Ver Anexo 39 Información de aplicación línea de crédito financiamiento estratégico)

En CAMPINORTE no se tiene el problema de capital para iniciar o cubrir la inversión inicial, sin embargo como se ha mencionado en los capítulos anteriores es necesaria la asociatividad para direccionar a la empresa hacia el éxito, así como también la recapitalización de la compañía el financiamiento por medio de fondos de sus propios miembros es una de las bases más importantes para un grupo sostenible.

4.8 Estrategia de comercialización y entrega de leche en sitio, mediante la entrega-recepción de leche en cada procesadora ubicada en Cayambe y Pedro Moncayo.

Esta estrategia está enfocada en la adquisición de 2 tanqueros medianos para la recolección y entrega de leche a otros clientes, expandirse a otros mercados ingresando como posibles entrantes cambiando de rol en la industria a intervenir, cambiando de competidor a posible amenaza de entrante en la industria de otros cantones aledaños.

También es la oportunidad de entrar a competir en otros mercados, entregando el producto (leche) a las procesadoras de los cantones de estudio en el lugar donde se encuentran ubicadas sus plantas procesadoras de esta manera se brinda un valor agregado en la venta, según Silvia Espinosa Gerente-Propietaria del Rancho Jonathan, quien nos indicó que hace algunos años el precio de la leche que pagaba Ecuajugos a las personas que les enviaban el camión a retirar la leche de cada una de sus propiedades era de 0,25 ctvs. de dólar, mientras que a las personas que iban a dejar la leche a domicilio era de 0,50 ctvs. de dólar es decir el 100% más, estrategia

la cual se debe de analizar la inversión en los camiones y el tiempo de recuperación de mencionada inversión.

Se ha destinado una inversión de \$35.000 dólares por camión la cual incluye la instalación de un tanque frío en el camión para poder transportar leche en mejores condiciones y mejorar la calidad, si en la actualidad el precio referencial declarado por el gobierno es de 0,42 ctvs. de dólar, entregando a domicilio el precio subiría a 0,80 ctvs. de dólar. Por litro de leche, este precio está en base a una leche común sin bonificación por calidad, lo cual poniendo en práctica las estrategias anteriores de mejorar la calidad de la leche se tendría un beneficio mucho más alto. (Ver Anexo 40, 41 y 42 Acciones estratégicas para CAMPINORTE)

4.9 Relación entre la situación actual de CAMPINORTE y la relación con los operadores en la industria implementando las estrategias antes mencionadas.

Para tener una mejor idea del alcance e impacto que tendrá la implementación de estas estrategias, mostramos una relación entre la situación actual de cada uno de los actores de la industria lechera en forma resumida frente al cambio que cada uno de los actores sufriría con la implementación de las estrategias antes mencionadas. De acuerdo a lo visto en el capítulo 3, se detalla la situación actual de cada uno de los actores de la industria lechera. (Ver Anexo 43 Acciones estratégicas para CAMPINORTE)

La rivalidad de los competidores es de 4.75 lo que significa que hay una alta rivalidad de los centros de acopio, generando una baja rentabilidad al no tener un poder de negociación alto en la industria lechera, obligando a repartirse los 48 centros de acopio el segundo puesto en la industria lechera basado en los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Para los clientes que están representados por la procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo podemos mencionar que en la industria lechera ellos son los que se llevan en mayor proporción la utilidad en la producción y comercialización de leche porque existen 14 procesadoras de leche y su número les permite tener un poder de negociación mayor a los competidores con un 5.5.

Para los actores como los productos sustitutos, competidores entrantes y proveedores tienen muy poca participación en la utilidad que se genera en la producción y comercialización de leche en Cayambe y Pedro Moncayo porque su poder de negociación está por debajo de los 3 puntos.

Para el caso se muestra el poder de negociación que varía para cada uno de los actores en la industria lechera con respecto de la implementación de las estrategias. (Ver Anexo 44 y 45 Análisis de las fuerzas competitivas aplicando estrategias mencionadas)

De acuerdo al análisis realizado, el poder de negociación ha variado para cada uno de los actores en la industria lechera porque se ha realizado afectación a cada una de las cadenas de valor de los actores que se consideran claves para lograr el mayor beneficio para los socios-productores de CAMPINORTE.

La rivalidad de los competidores es de 2 lo que significa que hay una baja rivalidad de los centros de acopio, generando una alta rentabilidad para CAMPINORTE pudiendo obtener un poder de negociación alto en la industria lechera.

Para los clientes que están representados por las procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo, podemos mencionar que en la industria lechera con la aplicación de las estrategias mencionadas en este capítulo los clientes han disminuido su poder de negociación a 4.83, lo que significa que esa reducción en el poder de negociación incrementa la rentabilidad para CAMPINORTE, compartiendo el liderazgo en la industria lechera.

Para los actores como los productos sustitutos, competidores entrantes y proveedores, la aplicación de estas estrategias ha disminuido aún más el poder de negociación permitiendo a CAMPINORTE, incrementar el poder de negociación en la industria lechera.

CAPÍTULO 5

MARCO LEGAL

5.1 Introducción

En este capítulo se menciona el aspecto legal al que se debe la CAMPINORTE tomado en cuenta el giro de negocio, su situación actual, la situación legal que envuelve las estrategias propuestas en el capítulo 4, y la normativa vigente que permita el correcto funcionamiento en apego del cumplimiento de los Órganos Reguladores de las Sociedades Anónimas en Ecuador.

Como parte de este proyecto de investigación se debe mencionar que la información obtenida permitirá a los accionistas contar con el soporte legal para tomar las mejores decisiones con respecto de implementar las estrategias mencionadas y asegurar que CAMPINORTE mejore su gestión administrativa financiera en miras de alcanzar los objetivos propuestos con los que fue constituida esta compañía, es decir que el mayor beneficio se traslade a los socios-productores.

5.2 Base legal

5.2.1 Situación actual de CAMPINORTE

Como se mencionó en el capítulo 1 la compañía fue constituida en el año 2012 y las personas que la representan son:

- Ramírez Morales Cristian Gonzalo - Presidente desde el 14-05-2012.
- Cruz Ramos Luz María - Gerente General desde el 14-05-2014.

La compañía fue constituida por un capital suscrito de \$1000,00, capital pagado de \$250,00, capital autorizado de \$250,00, en la actualidad CAMPINORTE se encuentra constituido por 2 accionistas con una participación de acciones de 500 cada uno.

Para el caso se muestra información referente de la constitución de CAMPINORTE.
(Ver Anexo 46 Información legal CAMPINORTE)

5.2.2 Situación legal estrategias propuestas CAMPINORTE

En las estrategias propuestas de este proyecto de investigación comenzamos mencionando que CAMPINORTE debe someterse a una recapitalización en su patrimonio para que de este modo la aplicabilidad de las estrategias tenga el mejor resultado deseado.

En primera instancia como se mencionó anteriormente el capital suscrito en el 2012 fue de \$1.000,00 y con este se pudo constituir la compañía, sin embargo desde ese punto de partida no se ha logrado mejorar y encontrar los medios para que CAMPINORTE en su entorno administrativo y financiero logre solventar las necesidades de los socios-productores con respecto de mejorar la calidad del producto e incrementar el precio por la venta de leche cruda.

Como se ha planteado la propuesta en recapitalizar la compañía CAMPINORTE debe someterse a lo que dispone la Ley de Compañías vigente manifiesta que:

El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía, y que con respecto de las acciones manifiesta que “La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha ley.

Así mismo para realizar aumentos de capital se debe tomar en cuenta que el otorgamiento de la escritura pública de cualquiera de los actos señalados en el Art. 33 de la Ley de Compañías: establecimiento de sucursal, aumento o disminución de capital,... deben comparecer el o los representantes legales que, en cada caso, señale el estatuto respectivo” así como “Se presentará en la Superintendencia de Compañías tres copias certificadas de la escritura que contenga el acta de junta general en que aparezcan las bases de la operación, esto es, del aumento de capital u otro u otros actos societarios previstos en el Art. 33 de la Ley de Compañías y la consiguiente reforma del estatuto,... ...en el artículo 183 de la misma Ley,” que adicional dice: Art. 177.- Los títulos y certificados de acciones se extenderán en libros talonarios correlativamente numerados. Entregado el título o el certificado al accionista, éste suscribirá el correspondiente talonario. Los títulos y certificados nominativos se inscribirán, además, en el Libro de Acciones y Accionistas, en el que se anotarán las sucesivas transferencias, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran respecto al derecho sobre las acciones.

Art. 181.- Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan en cada caso de aumento de capital suscrito. Este derecho se ejercerá dentro de los treinta días siguientes a la publicación por la prensa del aviso del respectivo acuerdo de la junta general, salvo lo dispuesto en el Art. 175. El derecho preferente para la suscripción de acciones podrá ser incorporado en un valor denominado certificado de preferencia. Dicho certificado podrá ser negociado libremente, en bolsa o fuera de ella. 36. /Dichos certificados darán derecho a sus titulares o adquirentes a suscribir las acciones determinadas en el certificado, en las mismas condiciones que señala la Ley, con el estatuto y las resoluciones de la compañía, dentro del plazo de vigencia. Los certificados deberán ser puestos a disposición de los accionistas que consten en el libro de acciones y accionistas dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha del acuerdo de aumento de capital.

Art. 183.- El pago de las aportaciones que deban hacerse por la suscripción de las nuevas acciones podrá realizarse:

1. En numerario, o en especie, si la junta general hubiere aprobado aceptarla y hubieren sido legalmente aprobados los avalúos conforme a lo dispuesto en los Arts. 156, 157 y 205;
2. Por compensación de créditos;
3. Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
4. Por la reserva o superávit proveniente de la revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

Para que se proceda al aumento de capital deberá pagarse, al realizar dicho aumento, por lo menos el veinticinco por ciento del valor del mismo.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

Art. 189.- La transferencia del dominio de acciones no surtirá efecto contra la Compañía ni contra terceros, sino desde la fecha de su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas... ..Prohíbese establecer requisitos o formalidades para la transferencia de acciones, que no estuvieren expresamente señalados en esta Ley, y cualquier estipulación estatutaria o contractual que los establezca no tendrá valor alguno. (Ley de Compañías vigente, 2012, Art. 33, 156, 157, 168, 170, 175, 177, 181, 183, 189, 190, 205)

Como se menciona en la Ley de Compañías vigente, el aumento de capital suscrito es factible y en conformidad con la propuesta asciende al monto de \$59.100,00 mismo que por cada socio-centro de acopio el aporte corresponderá un aporte en efectivo proporcional a la producción leche. (Ver Anexo 47 Aporte de capital por centro de acopio socio CAMPINORTE)

De acuerdo a lo mencionado por la normativa vigente que dice:

El pago de las aportaciones que deban hacerse por la suscripción de las nuevas acciones podrá realizarse:

- En numerario, o en especie, si la junta general hubiere aprobado aceptarla y hubieren sido legalmente aprobados los avalúos conforme a lo dispuesto en los Arts. 156, 157 y 205;
- Por compensación de créditos;
- Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
- Por la reserva o superávit proveniente de la revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.
- Para que se proceda al aumento de capital deberá pagarse, al realizar dicho aumento, por lo menos el veinticinco por ciento del valor del mismo. (Ley de Compañías vigente, 2012, Art. 156, 157, 183)

Lo que proponemos es que los socios-centros de acopio realicen el aporte obligatorio del total de 20 equipos de ordeño mecánico y mínimo del 25% del aporte en efectivo que corresponda según el cuadro expuesto anteriormente. Así como también de lo presentado en el cuadro se propone adicionar y adjuntar en la minuta de constitución que la junta general de accionistas acuerde que las utilidades generadas por la gestión anual de CAMPINORTE, se realizará la distribución de dividendos de acuerdo al aporte que cada socio-centros de acopio realice para recapitalizar a la compañía.

De la misma junta general de accionista se deberá suscribir un acuerdo entre socios en el que de acuerdo al nivel de incremento de producción de leche anual y de calidad de la misma, tendrán preferencia de compra en la emisión de nuevas acciones que permitan a CAMPINORTE financiarse con fondos propios.

Con respecto del direccionamiento que se dé a la compañía se lo hará conforme se estipula en la ley “Las acciones con derecho a voto lo tendrán en proporción a su valor pagado. Es nulo todo convenio que restrinja la libertad de voto de los accionistas que tengan derecho a votar” (Ley de Compañías vigente, 2012, Art. 210) de esta forma cada socio-centro de acopio pueden votar en función de su aporte y podrán realizar alianzas entre los grandes y pequeños productores con el fin de que el direccionamiento de CAMPINORTE sea en función de los beneficios comunes de los productores.

5.3 Normativa de aplicación para CAMPINORTE en referencia de la producción y comercialización de leche cruda

Como se ha mencionado en anteriores capítulos la situación actual de la compañía con respecto de la producción y comercialización de leche debe hacerse enmarcado en la normativa vigente para el sector agropecuario al que pertenece por lo que mencionaremos a continuación el marco legal al cual se debe para el fiel cumplimiento de los organismos de control gubernamentales.

Mencionamos la normativa que se debe cumplir con respecto de la producción y comercialización de leche cruda:

Art 4.- El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) será responsable de inspeccionar y controlar la producción, acopio, transporte y la comercialización en la etapa de producción primaria de la leche para lo cual deberá:

Implementar mecanismos de control en la recolección y transportación de leche cruda a los centros de acopio y/o plantas procesadoras por el MAGAP a través de AGROCALIDAD.

Art 7.- Producción primaria: El MAGAP fomentará el aumento de la productividad en el hato ganadero y el uso de la guía de las buenas prácticas Pecuarias de producción de leche emitida por AGROCALIDAD en coherencia con las normativas vigentes tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Art 8.- El productor lechero garantizará que las actividades de producción primaria no afecten la inocuidad de la leche, para lo cual deberá implementar las buenas prácticas pecuarias.

Art 10.- Precio de leche cruda: El MAGAP fijará el precio de sustentación más calidad, por litro de leche cruda pagada en finca.

Art 12.- La leche deberá recolectarse en recipientes de acero inoxidable o aluminio destinados exclusivamente para este objeto y que protejan al producto leche cruda de la contaminación ambiental.

Art 13.- La leche ordeñada y filtrada se enfriará inmediatamente a una temperatura no superior a $4^{\circ}\text{C}+/-2^{\circ}\text{C}$ y se mantendrá en estas condiciones durante el almacenamiento en finca. En caso del ordeño de la tarde se podrá consolidar con la leche del ordeño del día siguiente, para su entrega.

Art.- 16 El transporte se realizará en camiones cisterna (o de enfriamiento) o recipientes de acero inoxidable o aluminio que permitan mantener la leche cruda en condiciones que garanticen la conservación de la inocuidad de la leche.

Art 17.- Recipientes: Los recipientes para el transporte de leche destinados a centro de acopio o plantas de procesamiento serán de acero inoxidable o aluminio y deberán estar en las mejores condiciones de conservación e higiene. Estos recipientes no serán usados para transportar otro líquido que no sea leche y queda prohibido el uso de recipientes plásticos o cualquier otro material no especificado en este instrumento.

Art 19.- La leche enfriada en centros de acopio y tanques de enfriamiento, solo podrá destinarse a las plantas de procesamiento de leche o procesos posteriores, que aseguren la inocuidad de sus productos más no para la venta directa al consumidor. (Reglamento de Control y Regulación de la Cadena de Producción de la Leche y sus Derivados, 2013)

5.4 Normativa de aplicación para CAMPINORTE en referencia de Patente Municipal y permisos de funcionamiento

Patente Municipal

Para que la compañía ejerza su actividad económica se debe tomaren cuenta la normativa vigente y de aplicabilidad obligatoria para CAMPINORTE que menciona:

La Superintendencia de Compañías organizará, bajo su responsabilidad, un registro de sociedades, teniendo como base las

copias que, según la reglamentación que expida para el efecto, estarán obligados a proporcionar los funcionarios que tengan a su cargo el Registro Mercantil. (Ley de Compañías vigente, 2012, Art. 18)

Toda persona natural o jurídica que ejerza habitualmente actividades comerciales, industriales y, o financieras dentro del cantón, está obligada a obtener un registro de patente municipal. Igual obligación tendrán incluso aquellas exentas por ley, del pago de impuestos de patentes es por eso que CAMPINORTE en el año 2012 realizo los trámites para la adquisición de la misma, para los cuales presentaron todos los requisitos.

Permisos de funcionamiento y normas INEN

El permiso se lo tramita con el ministerio de salud pública, el mismo que para CAMPINORTE y según el Acuerdo Ministerial 818, se debe cumplir con la siguiente normativa para la aprobación como se muestra a continuación:

Que, de conformidad con el Art. 130 de la Ley Orgánica de Salud, los establecimientos sujetos a control sanitario para su funcionamiento deberán contar con el permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional.

Que, el artículo 134 de la Ley Orgánica de Salud establece que la instalación, transformación, ampliación y traslado de plantas industriales, procesadoras de alimentos, establecimientos farmacéuticos, de producción de biológicos, de elaboración de productos naturales procesados de uso medicinal, de producción de homeopáticos, plaguicidas, productos dentales, empresas de cosméticos y productos higiénicos, están sujetos a la obtención, previa a su uso, del permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 1476 de 11 de diciembre del 2008, se deroga el Decreto Ejecutivo No. 249, publicado en el Registro Oficial No. 58 de 9 de abril del 2003, y consecuentemente su reforma expedida con el Decreto Ejecutivo No. 341, publicado en el

Registro Oficial No. 99 de 6 de junio del 2007; Que, es necesario restituir la base jurídica para el control sanitario y permisos de funcionamiento de los establecimientos sujetos a control, conforme lo determina la Ley Orgánica de Salud; y, en el ejercicio de las atribuciones concedidas en el Art. 154 de la Constitución de la República. (Ley Orgánica de Salud vigente, 2006, Art. 130, 134)

De la misma forma para obtener la certificación del INEN se debe cumplir con la siguiente normativa siempre y cuando el resultado de las estrategias permita obtener los fondos para generar la implementación del proyecto de procesamiento de leche y que se sujeta a los siguientes artículos vigentes desde el año 2014 que dice:

5.1 Los alimentos procesados, envasados y empaquetados no deben describirse ni presentarse con un rótulo o rotulado en una forma que sea alza, equívoca o engañosa, o susceptible de crear en modo alguno una impresión errónea respecto de su naturaleza.

5.2 Los alimentos procesados envasados y empaquetados no deben describirse ni presentarse con un rótulo o rotulado en los que se empleen palabras, ilustraciones u otras representaciones gráficas que hagan alusión a propiedades medicinales, terapéuticas, curativas, o especiales que puedan dar lugar a apreciaciones falsas sobre la verdadera naturaleza, origen, composición o calidad del alimento.

5.3 En aquellos alimentos o productos alimenticios que contengan saborizantes/aromatizantes (saborizante / aromatizante natural, saborizante / aromatizante idéntico a natural y/o saborizante/aromatizante artificial). Se permite la representación mediante imágenes o ilustraciones del alimento, o sustancia cuyo sabor caracteriza al producto, debiendo acompañar el nombre del alimento con las expresiones: “sabor...” “sabor a ...”, “saborizante ...”, “saborizado ...”, “aroma ...” o “aromatizante ...” llenando el espacio en blanco con el nombre del sabor(es), saborizante(s), aroma(s) o aromatizante(s) caracterizante(s), con letras del mismo tamaño, en idéntico color, realce y visibilidad. (Norma Técnica Ecuatoriana, 2014)

Como se menciona, aquellos son los artículos normativos de aplicabilidad de la gestión en CAMPINORTE para cumplir con la normativa vigente y que permita que las estrategias propuestas provean de mejoras en los resultados y del logro de los objetivos propuestos en este proyecto.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS FINANCIERO DE CAMPINORTE

6.1 Análisis financiero de CAMPINORTE

Como hemos visto en el diagnóstico de la CAMPINORTE se debe proveer de los recursos económicos necesarios para la compra de Insumos, máquinas y equipos, así como la contratación de mano de obra para que el modelo de gestión cumpla con los objetivos propuestos. El análisis financiero que presentamos se fundamenta en los antecedentes mencionados en capítulos anteriores, presentando un modelo financiero que permita a la compañía mejorar la gestión administrativa financiero.

El análisis propuesto inicialmente propone realizar una recapitalización del patrimonio en la CAMPINORTE, generando un estado de situación inicial base para empezar a detallar cada uno de los beneficios que se obtendría por la aplicación de las estrategias mencionadas en el capítulo 4, adicionalmente se obtendrá los resultados de la proyección de los estados financieros como son los siguientes:

Estados financieros base

- Balance General Inicial
- Balance General Final
- Flujo de Caja (Año 1)
- Estado de Resultados (Año 1)

Estados financieros proyectados

- Balance General Proyectado (5 años)
- Flujo de Efectivo y Caja Proyectado (5 años)
- Estado de resultados Proyectado (5 años)

Indicadores financieros del proyecto

- Indicadores del Proyecto
(VAN, TIR, B-C, PUNTO DE EQUILIBRIO)

Es importante indicar que los valores considerados en el análisis financiero son el resultado de aplicar las estrategias, esto permitirá comparar la situación actual de los 20 Centros de acopio asociados a CAMPINORTE y la situación financiera aplicando las estrategias de mejora en la gestión administrativa financiera, ese resultado se observará en los estados financieros propuestos.

El éxito en el logro de la productividad radica en el hecho de que podamos obtener una armoniosa combinación de máquinas, materiales y mano de obra al menor costo, en el mayor volumen y en el menor tiempo.

Para la determinación de los estados financieros se ha considerado la autonomía financiera de cada uno de los centros de acopio socios de CAMPINORTE, previamente se ha realizado el levantamiento de información que permita generar estados financieros base de acuerdo a las estrategias con miras de alcanzar los objetivos propuestos. Cabe mencionar que la utilidad o pérdida obtenida por cada ejercicio económico presentado en este capítulo no reemplaza la gestión administrativa financiera de cada centro de acopio asociado a CAMPINORTE, y la utilidad que se genere se repartirá de acuerdo al volumen de ventas que se valide después de cada junta anual de accionistas como se menciona en el capítulo 5.

De acuerdo a esta política los beneficios que se obtendrían serán incrementales para CAMPINORTE anualmente, porque cada centro de acopio podrá adquirir o disminuir en la misma proporción de su nivel de ventas, el número de acciones que se encuentren disponibles de acuerdo a la minuta de recapitalización de la compañía.

6.2 Estados financieros base CAMPINORTE S.A

6.2.1 Estado de situación inicial

Activos

Corriente

Caja-bancos

Es el dinero disponible con que contara la empresa, se tendrá depositado en el banco por un valor de \$22.770,00 dólares que servirá para gastos corrientes que incurran en la empresa de mínima cuantía.

Exigibles

Cuentas por cobrar

La política de cuentas por cobrar a implementar resultado de la estrategia de intermediación que se propone a CAMPINORTE, consiste en la compra a los proveedores de insumos y posterior venta de los mismos a los socios-productores, es ofrecer crédito del 60% del total del costo del insumo al socio productor y que este sea pagado a 30 días y la diferencia en efectivo, cabe mencionar que en un principio se logrará una mejora del 1% de productividad y a partir del segundo año la meta es cubrir el 4% de productividad de producción de leche obteniendo un costo de venta por cantidad y calidad en un principio de 0,43 ctvs. de dólar por litro de leche, con el objetivo de alcanzar al segundo año de aplicadas las estrategias un costo de 0,45 ctvs. de dólar por litro de leche.

Adicional en esta cuenta a partir del segundo año se registrará otros movimientos contables, correspondientes a la estrategia mencionada en el capítulo 4 referente a ofrecer préstamos a los socios-productores por la asociatividad efectiva de CAMPINORTE.

Activos fijos

A continuación se mostrara los activos fijos que requiere la empresa para poder dar inicio a sus actividades.

Maquinaria y equipos

En esta cuenta se mencionan los equipos necesarios para mejorar la productividad y la calidad de la leche como son:

Ordeño mecánico

Según las cotizaciones de los proveedores el costo individual es de \$2.300,00 dólares por un ordeño mecánico de dos puestos, pero por la compra de más de 10 unidades se obtiene un descuento de 10% y un 5% adicional si la compra es en efectivo, por lo que la estrategia es comprar 20 ordeños mecánicos que serán ubicados en lugares

estratégicos dentro de cada uno de los centros de acopio, con un valor global de \$39.100,00 dólares. Cabe mencionar que en un principio se logrará una mejora del 1% de productividad en la producción de leche, obteniendo un precio de venta por cantidad y calidad en un principio de 0,45 ctvs. de dólar por litro de leche con el objetivo de alcanzar al segundo año de aplicadas las estrategias un precio de \$0,47 ctvs. de dólar por litro de leche y para los siguientes años de análisis se incrementa en \$0.02 ctvs. de dólar por litro de leche cada año siguiente.

Tanques de aluminio (transporte de leche)

Para este caso se ha identificado un número importante de productores, que transportan leche cruda en recipientes de plástico lo que según él (MAGAP, 2013) esta práctica se encuentra prohibida, así mismo en un estudio realizado por (CILEC, 2012) se establece que el 52% de los socios productores utiliza esta práctica de transporte, por esta razón la estrategia permite abastecer a una primera etapa que de un total de 1.160 socios-productores sean beneficiado el 25% en el año 1 de funcionamiento efectivo de la compañía por un valor de \$19.700,00 dólares.

Equipo de computación

En este campo se incluye 1 computador de escritorio valorado en \$1.000,00 dólares, una laptop en \$800,00 dólares y una impresora valorada en \$150,00 dólares.

Muebles y enseres

Se necesita dos escritorios con un costo de \$180,00 dólares cada uno, al igual que dos sillas a un costo de \$50,00 dólares cada una.

Depreciación

En esta cuenta la depreciación de los activos se determina de acuerdo al bien tangible adquirido por año y a lo largo de su vida útil; por lo tanto, la depreciación periódica se ha calculado en \$9.803,33 dólares para maquinaria y equipos, el valor de \$649,94 para equipos de cómputo y el valor de \$46,00 dólares para los muebles de oficina, estos valores corresponden al análisis del Balance General Final del Año 1 para los activos que posee la compañía.

Pasivo

Pasivo corriente

Cuentas por pagar

En esta cuenta se registrará los movimientos que se realice por compras a los proveedores, y que como hemos mencionado en las estrategias nos han concedido crédito de corto plazo.

Pasivo no corriente

Préstamo bancario

Para comprar los ordeños mecánicos se solicita un préstamo a una institución financiera de \$25.000,00 dólares a una tasa de interés de 9.75% anual, tasa pyme que es la ofertada para el producto mencionado de la Corporación Financiera Nacional.

Patrimonio

El patrimonio con que cuenta la empresa es el resultado del Activo – Pasivo.

Capital Social

En esta cuenta se está describiendo el capital con que cuenta la empresa para iniciar sus actividades.

Aquí se muestra el aporte de cada centro de acopio socio de la compañía, en este caso cada centro de acopio aporta con efectivo como se menciona en el marco legal de la recapitalización de la compañía, este suma un total de \$60.100,00 dólares.

Como se puede apreciar en cada uno de los Balances propuestos para CAMPINORTE, en el Balance general inicial se cuenta con un total de activos de \$85.100 dólares mientras que al terminar el ejercicio económico del año 1 se observa el valor de \$778.992,55 dólares (Ver Anexos 48, 49, 50 y 51 Estado de situación inicial; Flujo de caja; Estado de resultados; Balance final)

Para el caso de los pasivos, en las cuentas iniciales se presenta el valor de \$25.000,00 dólares por concepto del préstamo bancario, mismo que se registra en pasivo corriente porque será pagado en el plazo de 1 año. Adicional se observa en el Balance general final un total de \$6.027.915,42 dólares por concepto de las transacciones comerciales que generan valor a la compañía y que en mayor proporción se aprecia las cuentas por pagar a proveedores por un valor \$428.059,54 dólares, cabe mencionar que si bien se observa un incremento considerable tanto en

cuentas por cobrar y cuentas por pagar, esto no implica que la compañía sufra un riesgo de liquidez dado que son valores que se han previsto cobrar en el mes de Enero del siguiente año y en el mismo mes se realizará el desembolso. (Ver Anexo 52 Flujo de efectivo Año 2 CAMPINORTE)

Para el patrimonio en el Balance general inicial se aprecia un valor de \$60.100,00 dólares, y para la misma cuenta del Balance general final ya se añadido valores de las utilidades del ejercicio y reservas que suman un total de \$176.077,13 dólares.

6.2.2 Estado de resultados

En este estado se muestran los resultados de los movimientos comerciales y operacionales que permiten identificar la situación financiera de la compañía en un año específico según las estrategias propuestas en este proyecto.

Ingresos

Ventas de leche

En esta cuenta se registrará los movimientos que generan la comercialización de leche en grandes volúmenes, negociando un mejor precio de \$0,45 por litro de leche y por la implementación de los ordeños mecánicos se obtendrá una mejora en la productividad de 1% de la producción actual. Como se ha mencionado en el capítulo 4 y de acuerdo a (Cusco, 2014) el registro de producción de leche para CAMPINORTE en el 2014 se sitúa en 58.050 litros diarios, es decir que con el incremento en la productividad desde el mes de Mayo la nueva producción a considerar en el año inicial es de 58.630,5 litros de leche por día, y la venta a un precio negociado por volumen de \$0,45 ctvs. de dólar representa un total de \$6.438.194,89 dólares de ingresos anuales por venta de leche cruda más los ingresos de los meses de Enero-Abril con producción normal de \$2.681.910 dólares sumando un valor total en el año 1 de \$9.120.104,89 dólares.

Ventas de insumos agropecuarios

Para esta cuenta se estima que los movimientos en la misma se realicen de forma quincenal o mensual según la necesidad que se identifique por cada centro de acopio

socio de CAMPÍNORTE, de acuerdo a la información obtenida por (Ulcuango P. , 2014) se menciona que se puede comercializar a los socios-productores los insumos necesarios para mejorar la calidad en la producción de leche y que de acuerdo a (Coyago, 2012 Enero) se necesita (fertilizantes, balanceados y sanidad animal) por un valor de \$4.249,26 dólares por día para abastecer a los 20 centros de acopio asociados a CAMPINORTE, como el abastecimiento de insumos agropecuarios se lo realiza en general de forma mensual y de acuerdo a (CILEC, 2013) los productores que utilizan estos insumos para mejorar la calidad en la leche son el 65% del total asociados a CAMPINORTE, como resultado un total de \$944.610,5 dólares anuales.

Servicios veterinarios

En esta cuenta se registran los resultados de venta de servicios que se oferta de los profesionales veterinarios que trabajan directamente para CAMPINORTE y que el valor que será cubierto por los productores que requieren de este servicio es de \$10,00 dólares por vaca. Se debe tomar en cuenta que el valor de la mano de obra en el mercado local es de entre \$15 y \$20 dólares generando un beneficio adicional a los socios productores, sumando un total de \$203.527,5 dólares anuales.

Egresos

Compra de leche

En esta cuenta se registran los movimientos que se realicen en la compra de leche cruda a los centros de acopio socios de CAMPINORTE, como se había mencionado en capítulos anteriores el precio de compra a los socios-centro de acopio por litro de leche es de \$0,43 ctvs. de dólar, lo que significa que en 58.630,5 litros de leche el valor de compra de leche cruda total es de \$8.781.330,89 dólares anuales.

Compra de insumos

Para esta cuenta lo que se ha hecho es negociar con los proveedores de insumos en busca de obtener descuento por la compra de insumos agropecuarios al por mayor (Economías de Escala), el resultado significa un valor de \$857.606,9 dólares anuales para satisfacer al 65% de productores que actualmente utilizan de estos para mejorar la calidad de la leche.

Costo de ventas

Para esta cuenta se han identificado 2 variables:

➤ Costos directos

1. **Mano de obra directa.** En esta cuenta se menciona la contratación de profesionales veterinarios que se encargan de la sanidad animal, para nuestro análisis 5 profesionales veterinarios por un valor de \$121.385 dólares anuales incluidos todos los beneficios sociales.

➤ Costo indirecto

1. **Mano obra indirecta.** En este rubro se detalla el valor correspondiente a la mano de obra que se contratara para la gestión diaria de CAMPINORTE. (sueldos de presidente, gerente general, tesorero, contador, auxiliar administrativo y asistentes de operaciones) por un valor de \$170.723,2 dólares anuales.
2. **Servicios básicos.** En este rubro se considera los gastos de agua potable y energía eléctrica por un valor de \$5.400,00 dólares anuales, así como por concepto de teléfono un valor de \$600,00 dólares anuales.

Gastos de administración

En esta cuenta se registran los movimientos que se deriven de la dirección y manejo de la empresa además de aquellos que se generan por causa del personal administrativo y que según (Ramirez, 2013) Presidente de la Compañía representan el valor total de \$408.561,23 dólares anuales. Los gastos de administración se según (Ramirez, 2013) son los siguientes:

- Sueldos y salarios
- Aportes IESS por pagar
- Décimo tercero
- Décimo cuarto
- Vacaciones
- Fondos de reserva
- Adecuaciones instalaciones
- Suministros de oficina
- Mantenimiento de equipos de computación
- Gastos varios (transporte)

- Pago de servicios básicos (agua, luz)
- Pago de servicios básicos(teléfono)
- Pago de arriendos
- Pago de mantenimiento
- Impuestos por pagar
- Pago patente municipal

Intereses por deudas

En esta cuenta se registrarán los valores que deriven del financiamiento que se obtenga con la entidad financiera que propone un producto que permite financiar inversiones de capital para cada uno de los centros de acopio socios de CAMPINORTE, para el proyecto de investigación se ha identificado que se realice una inversión de \$25.000,00 dólares a una tasa preferencial del 9.75% que significa un interés de \$1.339,89 dólares anuales.

Impuesto a las ganancias

En esta cuenta se registran los movimientos que corresponden al pago por impuestos fiscales correspondientes al periodo 2014 (Impuesto a la renta) que para nuestra investigación de la compañía CAMPINORTE debe registrar el 22% sobre la utilidad antes de impuestos e intereses sumando un valor de \$63.641,05 dólares anuales.

En los resultados que se aprecian consideramos las estrategias propuestas para que CAMPINORTE comience a generar beneficios que permitan mejorar el proceso de producción y comercialización de leche de los socios-productores, como se puede observar en el año 1, la utilidad que se determinó suma el valor de \$62.867,60 dólares y esta metodología se replicará para la proyección de resultados de los años 2016, 2017, 2018 y 2019.

6.2.3 Flujo de efectivo

En este estado se muestran los movimientos que se realizan cada mes tomando en cuenta todos los ingresos y egresos que surgen del giro de negocio de CAMPINORTE.

Como se puede apreciar en el flujo de efectivo se obtiene solo en el primer mes un saldo negativo de (\$17.056,15 dólares), el resto de los meses propuestos se observa saldos positivos, generando un saldo final del año 1 de \$155.923,86 dólares mismo que se registrará en la cuenta de BANCOS del Balance general inicial Año 2, esta es la metodología que se replicará para el cálculo del Flujo de efectivo proyectado para los años 2016, 2017, 2018 y 2019. (Ver Anexo 64 Flujo de efectivo proyectado CAMPINORTE)

El flujo de efectivo permite tomar las mejores decisiones respecto de las operaciones que se generan dentro del giro normal del negocio, es por esta razón que se ha propuesto para cada año analizado un flujo de caja independiente en el que se observa cada una de las cuentas que intervienen en el desempeño administrativo y financiero de CAMPINORTE.

Es importante considerar que el estado financiero presentado permite adecuar cada una de las estrategias propuestas en para cumplir con los objetivos planteados, adicional se considera que durante cada mes CAMPINORTE pueda contar con los recursos necesarios, es decir liquidez necesaria para hacer frente a los acreedores que intervienen en cada uno de los años de análisis.

6.2.3 Análisis Financiero

6.2.3.1 Análisis Vertical

En este análisis se muestra la relación de cada una de las cuentas de cada uno de los estados financieros (Balance general proyectado y Estado de resultados proyectado), en el mismo se ha tomado como base el año inicial y cuál es el comportamiento de cada una de la cuentas frente a las cuentas generales o base.

Resultados relevantes

Para el caso de las cuentas de Activo, se puede detectar que el saldo de bancos para el año 1 representa el 19.56% del total de Activo, tomando en cuenta que en periodo 1 se establece la recapitalización de CAMPINORTE, sin embargo para los siguientes años 2, 3, 4, 5 la representatividad de la cuenta frente al Activo asciende sobre el

30% porque es el resultado de la aplicación de las estrategias y las mismas generan un incremento considerable en la cuenta y genera mayor liquidez a la compañía, es en estos últimos años que ya reflejamos la efectividad de las estrategias.

Dentro de Activo también se observa saldo en Cuentas por cobrar, que para el año 1 representa el 61.25% del total de Activo, mientras que para los siguientes años proyectados ya se visualiza un decrecimiento de hasta un 24% que se visualiza en el año 5 con una representatividad del 37.18%. Cabe mencionar que en esta cuenta se reflejan valores altos porque se toma en cuenta el saldo final de la cuenta del año anterior, es decir que estos valores serán cobrados el siguiente mes y de esta forma se asegura la liquidez de la CAMPINORTE frente a sus acreedores como se puede visualizar los flujos de caja propuestos para cada año.

Es importante considerar también que las estrategias propuestas han logrado su objetivo en la compañía porque para la cuenta de activos de Capital (maquinaria y equipo), se observa para el año 1 una representatividad del 15.10%, mientras que para los siguientes años se refleja un incremento de esta cuenta entre el 15% y 19%, es decir de uno a tres puntos porcentuales adicionales de incremento, llegando al año 5 se observa una representatividad del 18.93%, lo que significa que hay una variación positiva del 4% en bienes de capital de CAMPINORTE.

Como se observa en las cuentas del Pasivo, la mayor representatividad la tiene las Cuentas por Pagar, para el año 1 se observa una representatividad del 81.81%, manteniendo la misma tendencia durante los siguientes años con incrementos dentro del rango 73% y 82%. Cabe mencionar que tanto para las Cuentas por cobrar del Activo, en esta cuenta se refleja una representatividad alta porque refleja el cierre contable de cada año, por lo cual estas serán canceladas el siguiente mes hábil de operación. Es importante considerar que estas variables se han tomado en cuenta para mantener la liquidez en CAMPINORTE.

Para las cuentas del Patrimonio se considera para el análisis la cuenta de Utilidades, en la misma se observa para el año 1 una representatividad del 41.52% frente al total Patrimonio, y para el año 2 el 43.36%, de ahí en adelante es decir los años 3, 4, 5, se reducen a 17%, 12%, 11% respectivamente, es decir el efectivo de este resultado se ha optado por inversiones de capital (maquinaria y equipo), que permiten incrementar el Activo, así mismo se observa que en relación inversa las utilidades de

años anteriores se incrementan en 22.16%, 38.38%, 45.44%, 47%.. para los años 2, 3, 4, 5 respectivamente. (Ver Anexo 67 Flujo de fondos proyectado CAMPINORTE)

6.2.3.1 Análisis Horizontal

Para realizar este análisis se ha tomado en cuenta los resultados proyectados de cada uno de los años propuestos, como se muestra se ha tomado como año base inicial el Año 1 y el año final corresponderá al año base según cada año de análisis. (Ver Anexo 69 Estado de resultados proyectado CAMPINORTE)

Resultados Relevantes

Se observa que las ventas netas en el año 2 tienen un importante crecimiento del 14.21% frente al año Base que se ha realizado las primeras inversiones para la mejora de la productividad y calidad de la leche, a partir del año 3 se observa un crecimiento de 5.76% respecto del año 2 y es en este punto que se mantiene un crecimiento promedio para el año 4 y 5 del 2.62% y 3.98% respectivamente, esto tiene que ver directamente con la proyección de la inflación propuesta para este proyecto que tiende a la baja durante los 5 años.

Los costos de ventas presentan una variación del 11.03% con relación al año base, a partir del año 3 su fluctuación está entre 5.8% y 3.4% lo que significa que los costos tienen una relación directa con las ventas, es por eso que si las ventas aumentan, en consecuencia los costos aumentarán en función de las ventas y viceversa.

La utilidad neta en el año 2 se incrementan en 48.9% con respecto del año 1, la referencia es que con la implementación de estrategias se ha realizado inversiones de capital que han permitido mejorar la productividad y calidad de la leche, mejorando en precio por litro de leche, para los años 3 y 4 se observa un decrecimiento de las utilidades respecto del año 2 en 40.65% y 16.74% respectivamente y para el año 5 se observa un crecimiento del 14.89%. con respecto del año anterior, esto se debe a que en los años 2, 3, se incrementan los gastos administrativos porque en cada año se

contrata 20 operadores de maquinaria lo que significa un incremento del 38.72% y 32.91% respectivamente para los gastos administrativos.

En cada uno de los años se muestra que una utilidad superior a los \$70.000,00 dólares, es decir que estos valores son netos y sirven para realizar inversiones de acuerdo a la política financiera que CAMPINORTE considere, tomando en cuenta la necesidad de incentivar el procesamiento de productos lácteos.

6.2.3.2 Índices Financieros

Para nuestro proyecto hemos tomado en cuenta algunos de los índices para evaluar la situación financiera de CAMPINORTE, cabe mencionar que el insumo para evaluar cada uno de ellos ha sido el Balance general proyectado y Estado de resultados proyectado.

Para el caso se presenta los resultados en el anexo correspondiente. (Ver Anexo 70 Índices financieros proyectados CAMPINORTE)

Hemos detallado los resultados de los índices más primordiales para CAMPINORTE como son los siguientes:

Liquidez corriente (AC/PC)

Para el año 1 CAMPINORTE por cada dólar de obligación vigente contaba con \$1,36 dólares para respaldarla, es decir que del cien x ciento de sus ingresos, el 73.53% son para pago de sus obligaciones y tan solo el 26.47% le quedaban disponibles. Con respecto al año 5 podemos decir que su liquidez aumento, ya antes destinaba el 84,52% del total sus ingresos para cubrir sus obligaciones, en cambio ahora solo destina 45,25% para el respaldo de las mismas.

Rotación de cartera

Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

Esto quiere decir que la rotación de cartera para CAMPINORTE es de 23,70, si dividimos 360 en 23,70 tendremos que la empresa rota su cartera cada 15 días ($360/23,70 = 15$)

La empresa tarda 15 días en recuperar su cartera, lo cual demuestra un eficiente manejo de la cartera.

Margen de contribución

Son los beneficios de una compañía, sin considerar los costes fijos.

$$\text{Margen de contribución} = \text{Ventas} - \text{Costes Variables}$$

Este cálculo muestra en el primer año que por cada \$1,00 dólar de venta tenemos \$ 1,09 dólares para cubrir otros gastos que no están directamente relacionados con la producción, llegando al año 5 por cada \$1,00 dólar de venta tenemos \$ 1,13 dólares para cubrir otros gastos.

Periodo medio de cobro

$$\text{Periodo medio de cobro (días)} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \times 365$$

CAMPINORTE en promedio se demora en cobrar a sus clientes 15 días, lo que nos indica el tiempo en que la empresa tiene disponible recursos para sus actividades económicas.

6.2.4 Indicadores del proyecto

Criterios de evaluación financiera

En este análisis hemos realizado una evaluación de los estados financieros considerando la información de resultados contenida en el estudio financiero, en el siguiente detalle se dará a conocer los indicadores que permiten determinar el comportamiento de las estrategias propuestas en el capítulo 4 tomando en cuenta el sector agropecuario al que pertenece CAMPINORTE y el objetivo propuesto en el proyecto de investigación.

6.2.4.1 TMAR

La tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento (T.M.A.R) sirve para evaluar proyectos y aplica a los estados proyectados presentados y permite expresar en términos de valor actuales los resultados de cada uno de los años (2015, 2016, 2017, 2018, 2019) y compararlos con la inversión inicial.

Los Socios-centros de acopio de CAMPINORTE podrán tomar la decisión de ejecutar el proyecto y para esto se ha tomado una tasa mínima de ganancia sobre la inversión que realizan, conocida como (tasa mínima aceptable de rendimiento), se estima que la TMAR sea por lo menos igual al costo promedio ponderado de la institución de crédito.

Para la determinación del TMAR hemos tomado como referencia la tasa pasiva a noviembre 2014 de 5.07%, la Tasa de Inflación Anual a Septiembre 2014 de 4.19% y la tasa de riesgo país a Septiembre de 2014 de 3.16%. (Banco Central de Ecuador, 2014)

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$i = (T.P * \%R.P) + T.A * (1-t) * \%P + \text{Riesgo} + \text{Inflación}$$

Los términos utilizados en la fórmula corresponde a:

- Tasa Pasiva T.P = 5,07%
- Recursos Propios R.P = 26%
- Tasa Activa T.A = 8,13%
- Tasa Impuestos t = 22,00%
- Préstamo P = 74,04%
- Riesgo País = 3,16%
- Inflación = 4,19%

Es decir la TMAR para evaluar el proyecto es de **9.37%**

6.2.4.2 VAN

El valor actual neto (V.A.N) es un indicador que nos permite determinar la viabilidad de ejecutar íntegramente este proyecto de investigación, para nuestro análisis debemos utilizar los resultados de los estados financieros de cada uno de los años proyectados.

Este análisis nos permite comparar valores monetarios de dinero en el tiempo, e indica el mayor beneficio actual que obtendrían los socios-centros de acopio al implementar la estrategias propuestas al ejecutar este proyecto.

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \frac{FF1}{(1+TMAR)} + \frac{FF2}{(1+TMAR)^2} + \frac{FF3}{(1+TMAR)^3} + \frac{FF4}{(1+TMAR)^4} + \frac{FF5}{(1+TMAR)^5}$$

Reemplazamos los datos obtenidos y tenemos el siguiente resultado:

$$VAN = -85.100 + \frac{192.185,61}{(1+0.0937)} + \frac{349.786,94}{(1+0.0937)^2} + \frac{206.871,67}{(1+0.0937)^3} + \frac{167.141,36}{(1+0.0937)^4} + \frac{179.918,59}{(1+0.0937)^5}$$

$$VAN = 976.359,16$$

6.2.4.3 T.I.R

La tasa interna de retorno (T.I.R) permite igualar el valor presente de los flujos netos de efectivo con el valor inicial asociado a un proyecto, para nuestro análisis es el rendimiento que la inversión generaría para CAMPINORTE y se aplica la siguiente fórmula:

$$0 = -INV + \frac{F1}{(1+r)} + \frac{F2}{(1+r)^2} + \frac{F3}{(1+r)^3} + \frac{F4}{(1+r)^4} + \frac{F5}{(1+r)^5}$$

La tasa interna de retorno del proyecto se ubica en el 234%.

La tasa interna de retorno (T.I.R) representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido. El proyecto se considera viable en vista de que la tasa interna de retorno (234%) es superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento (9.37%) puesto que garantiza que el proyecto está en capacidad de generar mayor rentabilidad que una inversión alternativa.

La T.I.R determina que la aportación de los accionistas en la inversión de esta empresa es más atractiva que invertir en productos financieros con una tasa pasiva menor (5.07%).

6.2.4.4 Periodo de recuperación

Es un método de evaluación de proyectos, en el hemos tomado en cuenta el tiempo requerido para que CAMPINORTE recupere la inversión Inicial de cada uno de los flujos.

El plazo de recuperación real de la inversión inicial, se basa en los flujos que genera en cada periodo de su vida útil. El periodo de recuperación del proyecto será en 0 años 6 meses 22 días, tiempo en el cual los ingresos justificarán a los egresos. (Ver Anexo 71 Periodo de recuperación)

6.2.4.5 Relación costo-beneficio

Una razón $B/C > 1$, implica que los ingresos son mayores a los egresos, por lo que el proyecto es rentable, para el presente proyecto, la razón beneficio/costo es de 1.10 lo que implica que los ingresos exceden a los egresos.

La relación beneficio / costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

La estimación de la razón consiste en sumar todos los flujos provenientes de la inversión descontados con la T.M.A.R y luego el total se divide para la inversión,

con lo cual se obtiene, en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión. (Ver Anexo 72 Relación costo - beneficio)

6.2.4.6 Punto de equilibrio

En este análisis lo que se desea identificar es el valor de ventas que debe realizar CAMPINORTE en el que no obtenga pérdidas o ganancias considerando el equilibrio y empezar a ganar dinero a partir de ese nivel.

Para este cálculo utilizamos la siguiente fórmula:

$$P:E = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}\right)}$$

COSTOS FIJOS	225,358.31
COSTOS VARIABLES	9,849,839.85
VENTAS TOTALES	10,745,409.47

P.E. = \$ 2,703,940.92

Como se puede apreciar CAMPINORTE necesita vender **\$2.703.940,92** dólares para empezar a generar utilidades siempre y cuando no modifique el margen de contribución en el periodo analizado.

De esta manera hemos determinado el nivel de ventas que CAMPINORTE debe alcanzar para llegar al punto de equilibrio. (Ver Anexo 72 y 73 Punto de equilibrio)

CONCLUSIONES

Como aporte a la realización del proyecto se han identificado algunos puntos concluyentes y de mejora que darán un giro importante en el desarrollo y crecimiento de la gestión administrativa financiera de CAMPINORTE y que se muestran a continuación:

- En CAMPINORTE el 93% de los 2.230 socios-proveedores realizan el ordeño de forma manual lo que afecta a la calidad y productividad de la leche cruda, destinando demasiado tiempo para esta actividad, es en la tecnología que esta el punto de mejora para empezar a incrementar el precio de leche por venta de \$0.42 ctvs. de dólar a \$0.54 ctvs. de dólar, es decir un 28.57% de aumento a las procesadoras y de \$0.39 ctvs. de dólar a \$0.49 ctvs. de dólar es decir un 25.64% de aumento en compra a los socios productores para el año 5. Además se cumple con la meta de asistir al 32% de socios-productores que no contaba con tanques de aluminio para transportar la leche, adquiriendo hasta el año 5 un total de 1.740 recipientes.
- El análisis de 5 fuerzas de Michael Porter nos muestra que la industria lechera es muy rentable para los actores que intervienen en ella en Cayambe y Pedro Moncayo, aplicando las estrategias como son: la asociatividad efectiva, economías de escala, alianzas con Empresas Públicas y Privadas, y las inversiones de capital permite reducir la Fuerza de los competidores entrantes en 0.67 puntos, a los productos sustitutos en 0.5 puntos, a los proveedores en 0.5 y para los clientes un 0.67 puntos. Es decir en la Industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo CAMPINORTE comparte la rentabilidad con las procesadoras de la zona, como se puede apreciar en los estados financieros propuestos.
- En el análisis de la cadena de valor de los actores en la industria lechera, se afectó a los proveedores de insumos, productores de leche y clientes (Procesadoras), logrando beneficios como capacitación a los socios-productores, reducción en el precio final de los insumos agropecuarios del

10% de descuento lo cual representa una ganancia mensual de \$8.286,06 dólares y acuerdos con los clientes que permiten garantizar la compra-venta de leche, viabilizando la sostenibilidad del negocio durante la ejecución de este proyecto.

- En el análisis financiero, las estrategias de inversión de capital implementadas permiten mejorar el precio del litro de leche pagado al productor de \$0.42 ctvs. de dólar, establecidos por el MAGAP; siendo un aumento directo en los ingresos en el año 1 de \$10.745.409,47 dólares a \$14.214.308,19 dólares en el año 5, los beneficiarios directos son a los 2.230 socios-productores de CAMPINORTE.
- Con la unión efectiva de CAMPINORTE en el primer año se logra una negociación de leche cruda al por mayor, es decir pasar de negociar entre 900, 1500, 2000, 3000, etc. litros de leche individualmente a negociar 58.050 litros en los primeros meses, la productividad mejora a partir del 5° mes de aplicadas las estrategias, si se toma un ambiente pesimista de incremento de producción en un 1% es decir 58.631 litros de producción, mejoramos la calidad de la leche en porcentaje de grasa y proteínas, pasando de proteína 2.90 y grasa 3.0 a proteína 3.0 y grasa 3.1 incrementando 0.01 ctvs. de dólar por litro de leche, y para el año 5 en proteínas 3.9 y grasa 4.2, lo que significa un mejor precio en la venta del litro de leche de \$0.49 ctvs. de dólar.
- Con la adquisición de los ordeños mecánicos se logra un aumento de la productividad, es decir de 58.050 litros de leche diarios en el año 1, a un total de 62.114 litros de leche diarios adicionales al final del año 5, lo que representa un 7% adicional de la producción actual, esto implica campos de trabajo para los pobladores habitantes en los cantones de estudio y de aplicación del proyecto, al contratar un encargado por cada dos ordeños mecánicos, teniendo al final de los 5 años un total de 60 asistentes de operaciones pertenecientes a Cayambe y Pedro Moncayo enrolados en CAMPINORTE.

- Al final de los 5 años se tiene un valor significativo de utilidades de \$405,011.93 dólares que sería un aporte importante para la reinversión en una planta procesadora de leche cruda, lo que significa que CAMPINORTE comenzaría la industrialización de la leche que receipta de sus socios-productores.

RECOMENDACIONES

- Es prioritario realizar la asociatividad de los socios-centros de acopio, porque mediante las negociaciones con los proveedores de insumos y con las procesadoras clientes en la industria de Cayambe y Pedro Moncayo, se obtiene la rentabilidad reflejada en el estado de resultados propuesto para el año 1, se acuerda con ellos el 10% de descuento en insumos veterinarios, balanceados y fertilizantes por la compra de más de 100 unidades, un precio en venta por litro de leche de \$0,44 ctvs. de dólar por volumen y se ha determinado altas barreras de entrada para los posibles competidores entrantes.
- La administración financiera permite proyectar los ingresos que se derivan de la venta de leche con mayor productividad y calidad, recomendamos que se genere un fondo del 30% de los ingresos netos para invertir en una póliza a largo plazo en una de las entidades bancarias del país, esto con el objetivo de obtener un fondo de inversión que permita financiar o adquirir al final del año 5 una planta procesadora de derivados lácteos para CAMPINORTE. De acuerdo a esta propuesta el equivalente en dinero sería un fondo de \$73.106,21 dólares anuales, a una tasa pasiva referencial del 5% anual. Por 5 años de acumulación se obtendría el total de \$303.522,01 dólares que sería el pago aproximado del 20% del costo total de la planta procesadora.
- Se debería realizar la adquisición de los ordeños mecánicos de acuerdo a la planificación de cada año según lo establecido en cada flujo de caja propuesto, con lo cual para el año 5 llegan a ser un total de 120 ordeños mecánicos y 1.740 tanques de aluminio distribuidos estos últimos a cada socio-productor que se reportaba con esta necesidad, y de 6 por cada centro de acopio, se puede repartir de 15 a 25 usuarios por cada ordeño mejorando en un ambiente pesimista un 5% de productividad.
- Se recomienda en el quinto año realizar un estudio para la implementación de la planta procesadora, el objetivo es dejar de ser intermediarios y ser una

empresa que procese su propia materia prima, esto deriva en mejorar los ingresos, comercializando productos derivados de leche a la población local y regional, y dadas las características de la industria exportar la sobreproducción de leche.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acopio, R. 2. (23 de Abril de 2014). Información general Centros de Acopio. (J. V. Hidalgo, Entrevistador)
- AGSO. (15 de JUNIO de 2012). *ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE LA SIERRA Y ORIENTE*. Recuperado el 27 de FEBRERO de 2014, de www.agsosite.com
- AGSO. (15 de JUNIO de 2013). *ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE LA SIERRA Y ORIENTE*. Recuperado el 27 de FEBRERO de 2014, de www.agsosite.com
- Amaya, J. (2005). *Planeación y Estrategia*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de http://books.google.com.ec/books/about/Gerencia_Planeacion_Estrategia.htm?hl=es&id=8Flzg6f8dOsC&redir_esc=y
- Banco Central de Ecuador. (02 de 11 de 2014). *Indicadores Económicos 2014*. Recuperado el 02 de 11 de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- C.F.N. (2013). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 04 de 10 de 2014, de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=839&Itemid=541
- Chamberlain, A. T. y Wilkinson, J. M. (2002). Alimentación de la vaca lechera. En A. T. Chamberlain, *Alimentación de la vaca lechera* (págs. 251-252). España.
- CILEC. (2012). *Informe final de contrato de servicios profesionales para capacitación y asesoramiento técnico para evaluar la calidad de leche en base a análisis químico, físico y microbiológico de la leche en los centros de acopio de Cayambe y Pedro Moncayo*. Cayambe.
- CILEC. (12 de Octubre de 2013). *Centro de Investigación de la leche*. Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de www.ups.edu.ec/centrosdeinvestigacion
- CILEC. (2013). *Proyecto de capacitación a centros de acopio de Cayambe y Pedro Moncayo - UPS*. Cayambe.
- Coyago, C. J. (2012 Enero). *Determinación del costo de producción del litro de leche, en base al nivel de tecnología en hato ganadero de la zona de Cayambe y Pedro Moncayo*. Quito.
- Cruz, L. M. (Septiembre de 2012). Cronograma de Capacitaciones Campinorte. (H. & E. G. Hidalgo Lara, Entrevistadores)
- Cusco, G. E. (14 de Abril de 2014). Procesos de producción. (E. Hidalgo, Entrevistador)

- Espinosa, S. (10 de Mayo de 2014). Aspectos básicos del ordeño en fincas. (A. Vallejo, Entrevistador)
- F.A.O. (2001). *Guía para el desarrollo de Organizaciones Intergrupales*. Recuperado el 15 de 08 de 2014, de <http://www.fao.org/3/a-x9121s.pdf>
- F.A.O. (OCTUBRE de 2013). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Recuperado el Jueves de Marzo de 2014, de www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/c/196507/
- FIDA. (2013). *Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola*. Obtenido de Documento de Desarrollo agrícola.
- INEC, MAGAP, SICA. (Septiembre de 2011). *III Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado el 3 de Marzo de 2014, de Personas Productoras por principales características según Cantón: www.magap.gob.ec
- Ley de Compañías vigente. (22 de 11 de 2012). *Sector Societario*. Recuperado el 21 de 09 de 2014, de Publicación y Artículos: <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=SUPERINTENDENCIA%20DE%20COMpa%C3%B1ias>
- Ley Orgánica de Salud vigente. (22 de 12 de 2006). *Ley Orgánica de Salud*. Recuperado el 21 de 09 de 2014, de file:///C:/Users/pc_home/Downloads/EC_Ley_Organica_de_Salud_ECUADOR.pdf
- MAGAP. (Noviembre de 2012). *GEOPORTAL DEL AGRO ECUATORIANO*. Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de INVENTARIO DE AGROINDUSTRIAS, TOTAL NACIONAL: <http://geoportal.magap.gob.ec/agroindustrias.html>
- MAGAP. (25 de 04 de 2013). *Reglamento de Control y Regulación de la Cadena de Producción de la Leche y sus Derivados*. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de Sitio web de MAGAP Reglamento de Control y Regulación de la Cadena de Producción de la Leche y sus Derivados: <http://www.agricultura.gob.ec/>
- Norma Técnica Ecuatoriana. (2014). *NORMA GENERAL DEL CODEX PARA LOS ADITIVOS ALIMENTARIOS (MOD)*. . Quito.
- Ramirez, G. (4 de Junio de 2013). Información Reseña Histórica CAMPINORTE- Generalidades. (L. Autores, Entrevistador)
- Reglamento de Control y Regulación de la Cadena de Producción de la Leche y sus Derivados. (17 de 07 de 2013). *Reglamento de Control y Regulación de la Cadena de Producción de la Leche y sus Derivados*. Recuperado el 21 de 09 de 2014, de www.registroficial.gob.ec

- SICA. (2010). *Servicio de Información Agropecuaria*. Recuperado el 2014, de www.sica.gov.ec
- Thompson, S. (1998). *Dirección y Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ulcuango, P. (14 de Abril de 2014). Información de Campinorte y La industria. (L. Autores, Entrevistador)
- Ulcuango, P. O. (14 de Abril de 2014). Cadena de Valor. (E. Hidalgo, Entrevistador)
- Ulcuango, P. O. (11 de Abril de 2014). Ingresos por productor. (E. Hidalgo, Entrevistador)
- UNESCO. (Marzo de 2013). *Consenso de los Commodities y lenguajes de valoración en América Latina*. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de http://www.unesco.org.uy/shs/red-bioetica/fileadmin/shs/redbioetica/Consenso_de_Commodities.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Centros de acopio iniciales

Nº	NOMBRE	COMUNIDAD
1	JATARI GUAGRA	PESILLO
2	IRENE NORTE	CHAUPI
3	ORDEÑO	LA CHIMBA
4	CAMPO HERMOSO	PAQUIESTANCIA
5	NUTRALAC	SANTO DOMINGO

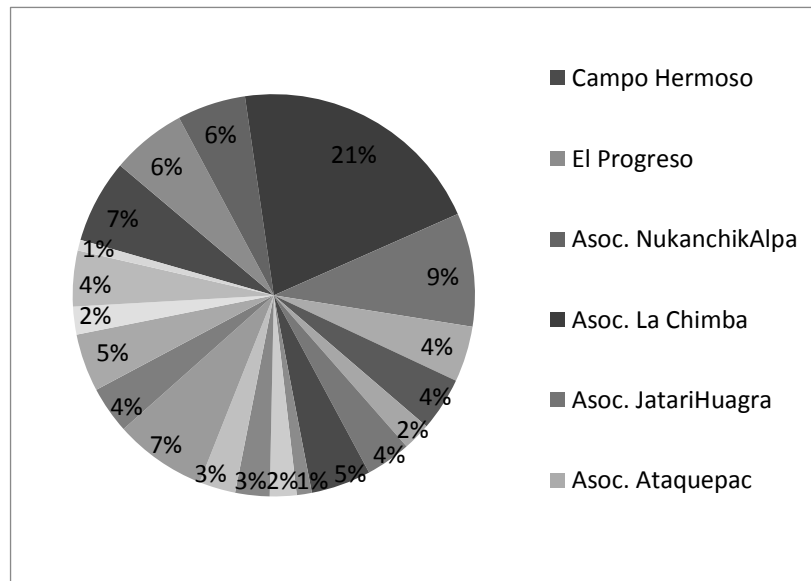
Fuente: (Ramirez, 2013)
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 2: Centros de acopio socios de CAMPINORTE en Cayambe y Pedro Moncayo

Nº	CENTRO DE ACOPIO	CANTIDAD DE LECHE	% CANTIDAD LITROS DIARIOS PRODUCIDOS C/A
1	Campo Hermoso	3900	6,72%
2	El Progreso	3500	6,03%
3	Asoc. Nukanchik Alpa	3200	5,51%
4	Asoc. La Chimba	12000	20,67%
5	Asoc. Jatari Huagra	5300	9,13%
6	Asoc. Ataquepac	2600	4,48%
7	Asoc. Sumak Huagra	2500	4,31%
8	Asoc. El Dije	1300	2,24%
9	Asoc. Sumak Kawsay	2100	3,62%
10	Comp. Irene Norte	2800	4,82%
11	Rey Salomón	700	1,21%
12	Asoc. Tierra Fértil	1250	2,15%
13	Asoc. El Trébol	1600	2,76%
14	Asoc. Jatun Ñan	1700	2,93%
15	Compañía Nutralac	4300	7,41%
16	Santo Domingo Nº 2	2200	3,79%
17	Asoc. Campo Verde	2700	4,65%
18	AAPEDESPA	1300	2,24%
19	Asoc. Agrop. El Refugio	2600	4,48%
20	UCCIBIT	500	0,86%
	TOTAL	58050	100%

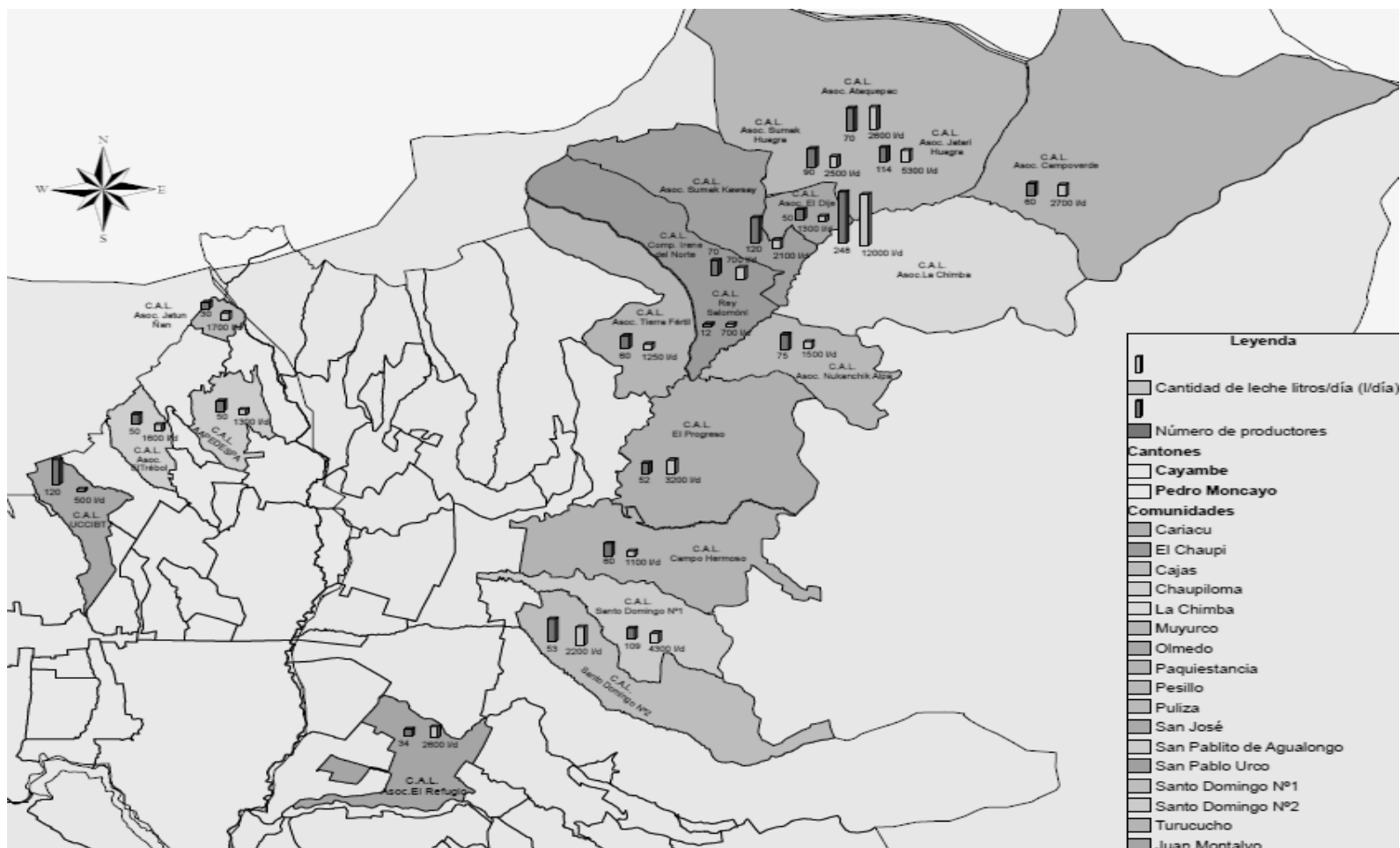
Fuente: CILEC (Centro de Investigación de la leche)
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 3: Total participación centros de acopio CAMPINORTE



Fuente: CILEC (Centro de Investigación de la leche)
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 4: Mapa ubicación centros de acopio CAMPINORTE.



Fuente y Elaboración: CILEC (Centro de Investigación de la leche)

Anexo 5: Productores de leche por país, 2013

País	Cantidad de productores	Importancia Relativa (%)
Brasil	1350000	44,76%
Colombia	395000	13,10%
Ecuador	302000	10,01%
Cuba	300000	9,95%
México	259000	8,59%
Nicaragua	120000	3,98%
Perú	100000	3,32%
R. Dominicana	68000	2,25%
Honduras	67000	2,22%
Salvador	55000	1,82%
Total	3016000	100

Fuente: F.A.O, 2013

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 6: Estratificación de la producción lechera en Ecuador, 2013

Categorías	Rango de Tamaño	Cantidad Fincas	Participación en el Total de las Fincas (%)	Producción Total de Leche(Lt/Día)	Producción Total de Leche
Pequeñas	0-99	172058	57,55	1780010	33,57
	10-19.9	36253	12,13	621372	11,72
Medianas	20-49.9	49980	16,72	943389	17,79
	50-99.9	26308	8,8	774546	14,61
Grandes	100-199.9	9901	3,31	588393	11,1
	>=200	4462	1,49	594210	11,21
Total		298962	100	5301920	100

Fuente: AGSO, 2012

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 7: Producción de leche de vaca, 2008-2012

Ecuador Producción de Leche de Vaca 2008-2012					
Año	2008	2009	2010	2011	2012
Leche de Vaca en Litros	1.095.000.000	1.204.500.000	1.324.950.000	1.935.000.000	2.080.500.000

Fuente: Comunidad Andina

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 8: Centros de acopio ubicados en Cayambe y Pedro Moncayo

NOMBRE	CANTON	PARROQUIA	C/LITROS DIA
PRODUCTOS LACTES MALCO FORTUNA	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	2000
ATAQUEPAC	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	2600
UCCIBIT	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	500
PRODUCTOS LACTEOS CARLITOS	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	400
EI PROGRESO DE CARIACU	CAYAMBE	AYORA	2700
PRODUCTOS LACTEOS NEVADO CAYAMBE	CAYAMBE	JUAN MONTALVO	2200
ASOCIACION AGROPECUARIA EL REFUGIO	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	2600
ASOCIACION AGROPECUARIA NUEVO FUTURO PAQUIESTANCIA	CAYAMBE	AYORA	1300
PRODUCTOS LACTEOS CACERES	CAYAMBE	AYORA	200
PRODUCTOS LACTEOS DON TORITO	CAYAMBE	AYORA	600
PRODUCTOS LACTEOS YASNAN	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	1200
PRODUCTOS LACTEOS REY SALOMON	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	700
NUKANCHIK ALPA	CAYAMBE	AYORA	600
PRODUCTOS LACTEOS TOYITO	CAYAMBE	AYORA	3200
PRODUCTOS LACTEOS FABRILAC	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	600
DELIGURT CAYAMBE	CAYAMBE	AYORA	2000
LACTEOS SAN NICOLAS	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	400
PRODUCTOS LACTEOS BONANZA	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	2800
PRODUCTOS LACTEOS FABRILAV	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	1200
ASOCIACION ARTESANAL SUMAK HUAGRA	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	2500
PRODUCTOS LACTEOS DURAN E HIJOS	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	300
PRODUCTOS LACTEOS PROLADS	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	300
RANCHO SANTA CECILIA NUTRITIVO	CAYAMBE	AYORA	600
CENTRO DE ACOPIO CARIACU	CAYAMBE	AYORA	2300
PRODUCTOS LACTEOS PRODULUTSA	CAYAMBE	AYORA	500
PRODUCTOS LACTEOS LA VICTORIA	CAYAMBE	AYORA	400
PRODUCTOS EL TAMBO	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	1200
PRODUCTOS LACTEOS SANTA CLARA	CAYAMBE	AYORA	1000
PRODUCTOS LACTEOS CRISTINITA	CAYAMBE	AYORA	600
PRODUCTOS LACTEOS MONTEROS	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	2500
PRODUCTOS LACTEOS NUTRALAC	CAYAMBE	AYORA	400
Aso TIERRA FERTIL	CAYAMBE	AYORA	1250
PRODUCTORES DE LECHE IRENE NORTE	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	2800

JATARI HUAGRA	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	6000
CENTRO DE ACOPIO SANTO DOMINGO#2	CAYAMBE	AYORA	1700
AGRO INDUSTRIAL HERCHAN	CAYAMBE	AYORA	3800
ASO. AGROPECUARIA LA CHIMBA	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	13000
ASO. AGROPECUARIA CAMPO HERMOSO	CAYAMBE	AYORA	2500
ASO. AGROPECUARIA CAMPO VERDE	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	2700
CENTRO DE ACOPIO ORO BLANCO	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	1300
CENTRO DE ACOPIO DE LECHE EL DIJE	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	1300
PRODUCTOS LACTEOS SANTA MONICA	PREDRO MONCAYO	TUPIGACHI	950
AAPEDESPA	PREDRO MONCAYO	TUPIGACHI	1300
ASO. SUMAK KAWSAY	PREDRO MONCAYO	TUPIGACHI	2100
ASO. AGROPECUARIA PARA EL DESARROLLO SAN PABLITO	PREDRO MONCAYO	TUPIGACHI	1600
ASO. DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL TREBOL	PEDRO MONCAYO	TUPIGACHI	1600
SAN JOSE ALTO	PREDRO MONCAYO	TABACUNDO (C,C)	700
ASO. JATUN ÑAN CAJAS	PREDRO MONCAYO	TUPIGACHI	1700
TOTAL GENERAL			86700

Fuente: MAGAP, 2012 (<http://geoportal.magap.gob.ec/agroindustrias.html>), CILEC 2013, GAD Cayambe 2013

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 9: Distribución poblacional por edades

Rangos y Porcentaje de la Clasificación de la población del Ecuador						
Población	0-14 años 30.1%	%	15-64años 63.5%	%	65 años y más 6.4%	%
15,820,033	4,761,829.33	30,1	10,045,720.96	63,55	1,012,482.11	6,4
Cantidad y Porcentaje de Hombres y Mujeres por Rangos						
Hombres	2,428,533.27	51	4,721,488.85	47	465,741.77	46
Mujeres	2,333,296.67	49	5,324,232.11	53	546,740.34	54

Fuente: INEC, 2013

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 10: Demanda de leche en Ecuador (anual)

Población	0-14 años 30.1%	15-64 años 63.5%	65 años y más 6.4%
15,820,033	4,761,829.93	10,045,720.96	1,012,482.11
Consumo Litros	100 Litros	100 Litros	100 Litros
Total Demanda	476,182,993.30	1,004,572,095.50	101,248,211.20

Fuente: AGSO, 2012

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 11: Procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo, 2013

Nº	Nombre	Cantón	Parroquia	Capacidad Litro/Día
1	Alimentos Ecuatorianos S.A ALIMEC	Cayambe	Ayora	2000
2	Productos Lácteos Yeyis	Cayambe	Ayora	2700
3	Inprolac S.A	Cayambe	Cayambe	80000
4	Ecuajugos S.A	Cayambe	Cayambe	40000
5	Yogurt San Luis	Cayambe	Cayambe	1500
6	Productos Lácteos Cayambe	Cayambe	Cayambe	1000
7	Productos Lácteos San Luis	Cayambe	Cayambe	3800
8	Fabrica Florella	Pedro Moncayo	Tabacundo	20000
9	El Ordeño	Cayambe	Cayambe	60000
10	Floralp	Cayambe	Ibarra	7000
11	Rey Leche	Cayambe	Ayora	3500
12	Fabrica Gonzales	Cayambe	Ayora	6500
13	Nestlé	Cayambe	Cayambe	62000
14	Dulac's	Cayambe	Cayambe	15000
			Total General	305000

Fuente: MAGAP, 2012 (<http://geoportal.magap.gob.ec/agroindustrias.html>), CILEC, 2013, GAD Cayambe 2013

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

**Anexo 12: Demanda insatisfecha procesadoras de leche en Cayambe y
Pedro Moncayo**

N°	Nombre	Capacidad Litro/ Día
1	Oferta	86700
2	Demanda	305000
Demanda Insatisfecha		218300

Fuente: MAGAP, 2012
(<http://geoportal.magap.gob.ec/agroindustrias.html>), CILEC 2013, GAD
Cayambe 2013
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 13: Análisis FODA

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Centros de servicios administrados por productos residentes en sus comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo de instituciones públicas y privadas al proyecto conjunto
<ul style="list-style-type: none"> Organización por voluntad y fidelidad de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> Demanda permanente de leche en la población
<ul style="list-style-type: none"> Altos números de productos asociados (1500) 	<ul style="list-style-type: none"> Intercambio de experiencias e información
<ul style="list-style-type: none"> Conciencia y responsabilidad en obtener leche de buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Programas sociales del estado demandan leche
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de los socios en la producción de ganadería de leche 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el empleo para los productores, sus familias y la población local
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de recursos: tierra, bovinos, mano de obra, infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Leyes favorables y programas del gobierno para el fomento agropecuario
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> No está definido un plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Clima adverso: Escasez de lluvias, sequías prolongadas, heladas
<ul style="list-style-type: none"> Escasa inversión en los hatos y centros de acopio. 	<ul style="list-style-type: none"> Alto costo de los insumos
<ul style="list-style-type: none"> Ganado de baja Calidad genética y alimentación inadecuada 	<ul style="list-style-type: none"> El país no ha erradicado la fiebre aftosa
<ul style="list-style-type: none"> Problemas en calidad de la leche 	<ul style="list-style-type: none"> Importación de leche en polvo por parte de grandes empresas
<ul style="list-style-type: none"> Baja cobertura para capacitación y asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> División de la organización por la inversión de instituciones externas
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de leyes y programas de fomento agropecuario 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo consumo de leche en la población ecuatoriana
	<ul style="list-style-type: none"> Escasas opciones de financiamiento

Fuente: Investigación propia centros de acopio.

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 14: FODA Estratégico

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
FODA	1. Centros de servicios administrados por productores residentes en sus comunidades.	1. No sabemos elegir a dirigentes.
	2. Organización por voluntad y fidelidad de los socios.	2. Los dirigentes no son remunerados.
	3. Alto número de productores asociados (1500).	3. Escasa inversión en los hatos y centros de acopio.
	4. Conciencia y responsabilidad en obtener leche de buena calidad	4. Persisten problemas en calidad de la leche
	5. Experiencia de los socios en la producción de ganadería de leche	5. Baja cobertura para capacitación y asistencia técnica.
	6. Desconocimiento de leyes y programas de fomento agropecuario	6. Desconocimiento de leyes y programas de fomento agropecuario
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS -FO	ESTRATEGIAS-DO
1. Apoyo de instituciones públicas y privadas al proyecto conjunto.	F1-O1 Afianzamiento de relaciones con las instituciones públicas, para obtener mejor inversión.	D6-O1 Asesorías para informar sobre los diferentes programas de ayuda existentes en Ecuador.
2. Demanda permanente de leche en la población.	F2-F3-O2 Programas de incentivos tanto para los socios como para atraer nuevos clientes.	D2-D3-O3 Elaborar un plan de gestión administrativa para incentivar a los colaboradores y presupuestar la inversión.
3. Intercambio de experiencias e información	F3-O3 Programas de capacitación, participación comprometida de los socios.	D4-O3 Supervisar e implementar procesos que rijan a los 20 centros de acopio
4. Programas sociales del gobierno demandan leche.	F3-F4-O4 Exploración del segmento, para ofrecer un producto de calidad.	D5-O1 Afianzamiento con programas de capacitación por parte de instituciones públicas.
5. Ampliar el empleo para los productores, sus familias y la población local		D1-O1 Programas de información administrativa para la atribución de funciones.
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS -FA	ESTRATEGIAS-DA
1. Clima adverso: Escasez de lluvias, sequías prolongadas, heladas	F1-A2 Llegar a acuerdos con los proveedores para acceder a descuentos.	D3-A2 Afianzamiento a un buen manejo en la gestión administrativa.
2. Alto costo de los insumos	F1-F2-F3 -O4 Preparar estrategias de fortalecimiento con instituciones del estado.	D4-A3 Producción de calidad mediante seminarios de capacitación.
3. El país no ha erradicado la fiebre aftosa.	F4-O5-O7 Programas que incentiven al consumo de leche nacional.	D5-A6 Instruir sobre los diferentes programas sociales que brinda el estado a las comunidades.
4. Importación de leche en polvo por parte de grandes empresas		D6-A6 Programas de capacitación que orienten al centro a llevar un manejo adecuado de gestión.
5. División de la organización por la intervención de instituciones externas.		
6. Bajo consumo de leche en la población ecuatoriana		

Fuente: Investigación propia centros de acopio.

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

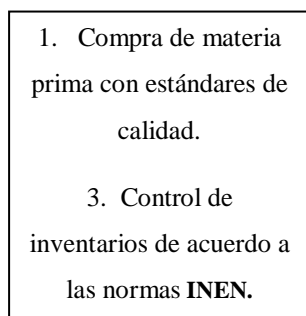
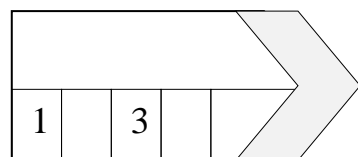
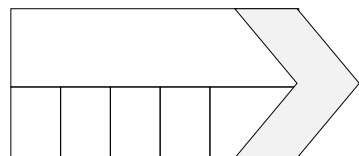
Anexo 15: Cadena de valor genérica



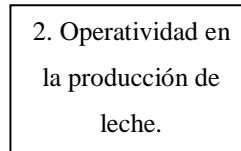
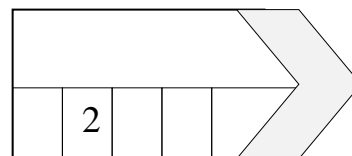
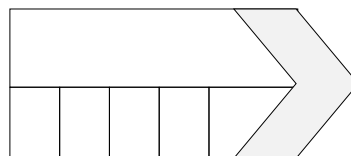
Fuente: Cadena de valor Michael Porter
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 16: Cadena de valor de los operadores en la industria lechera

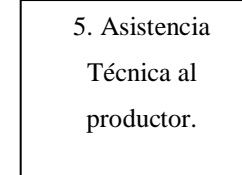
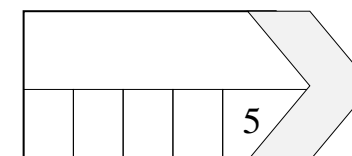
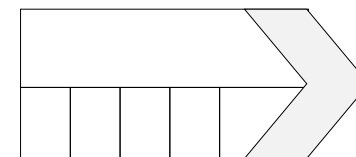
Empresas Comercializadora de Insumos



Socio – Productores de Leche



CAMPINORTE



Fuente: Investigación propia actores en la industria
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 17: La producción de leche en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo

CANTON	No. de Upas	No. de Cabezas	Producción de Leche (lt/vaca/día)	Productores
Cayambe	5797	44767	8,07	3538
Pedro Moncayo	1716	9496	6,31	1332
Total	7513	54263	14,38	4870

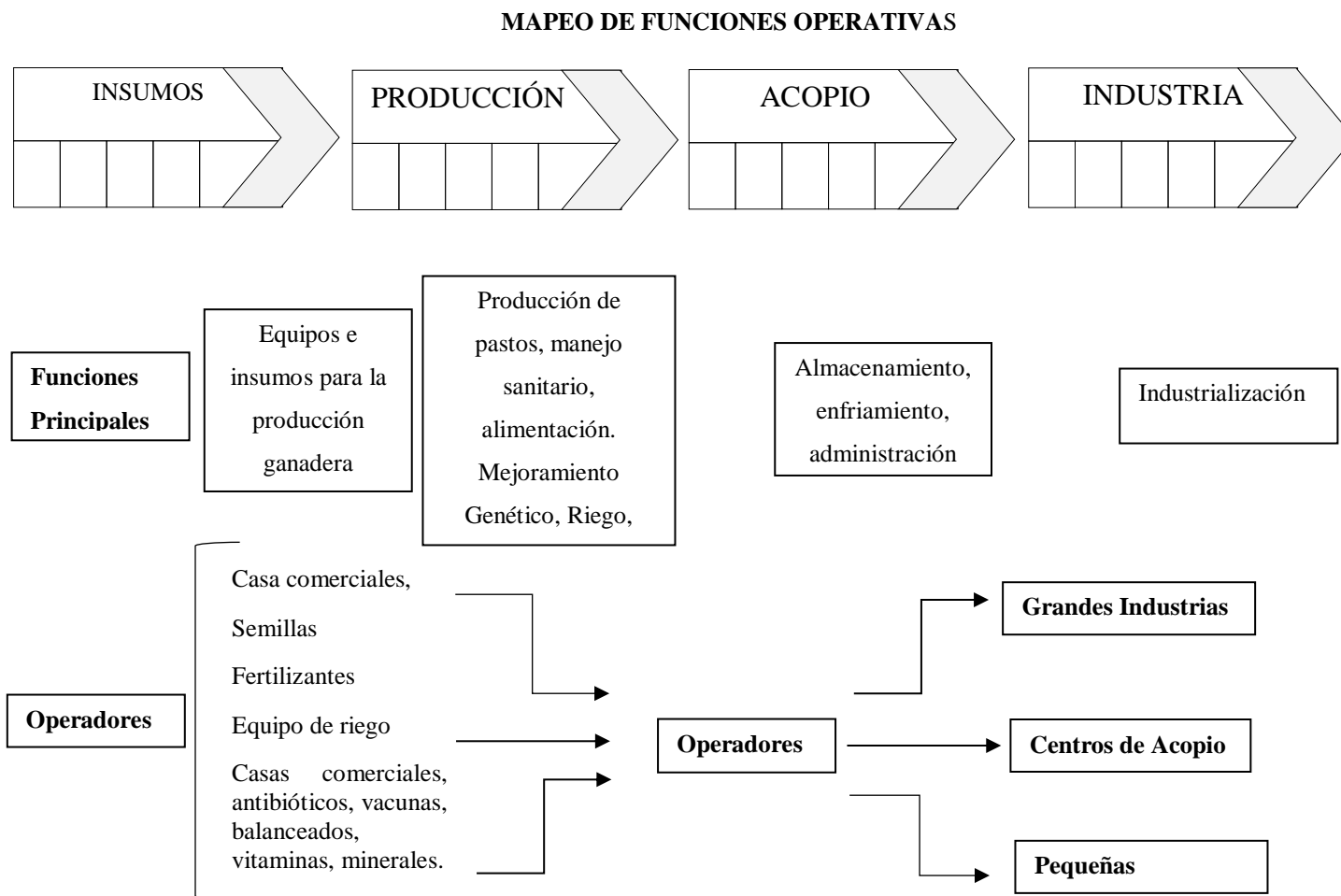
Fuente: III Censo Agropecuario Nacional
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 18: Caracterización general de los usuarios

Concepto	Unidad	Cantidad
Productores socios y proveedores	Productor	2230
Participantes mujeres	N°	1115
Participantes hombres	N°	1115
Centros de acopio	Centro	20
Volumen de producción de leche	Litros	58059
Superficie atendida	Ha	5000
Superficie de pastos	Ha	4500
Población Bovina	Cabeza	12000

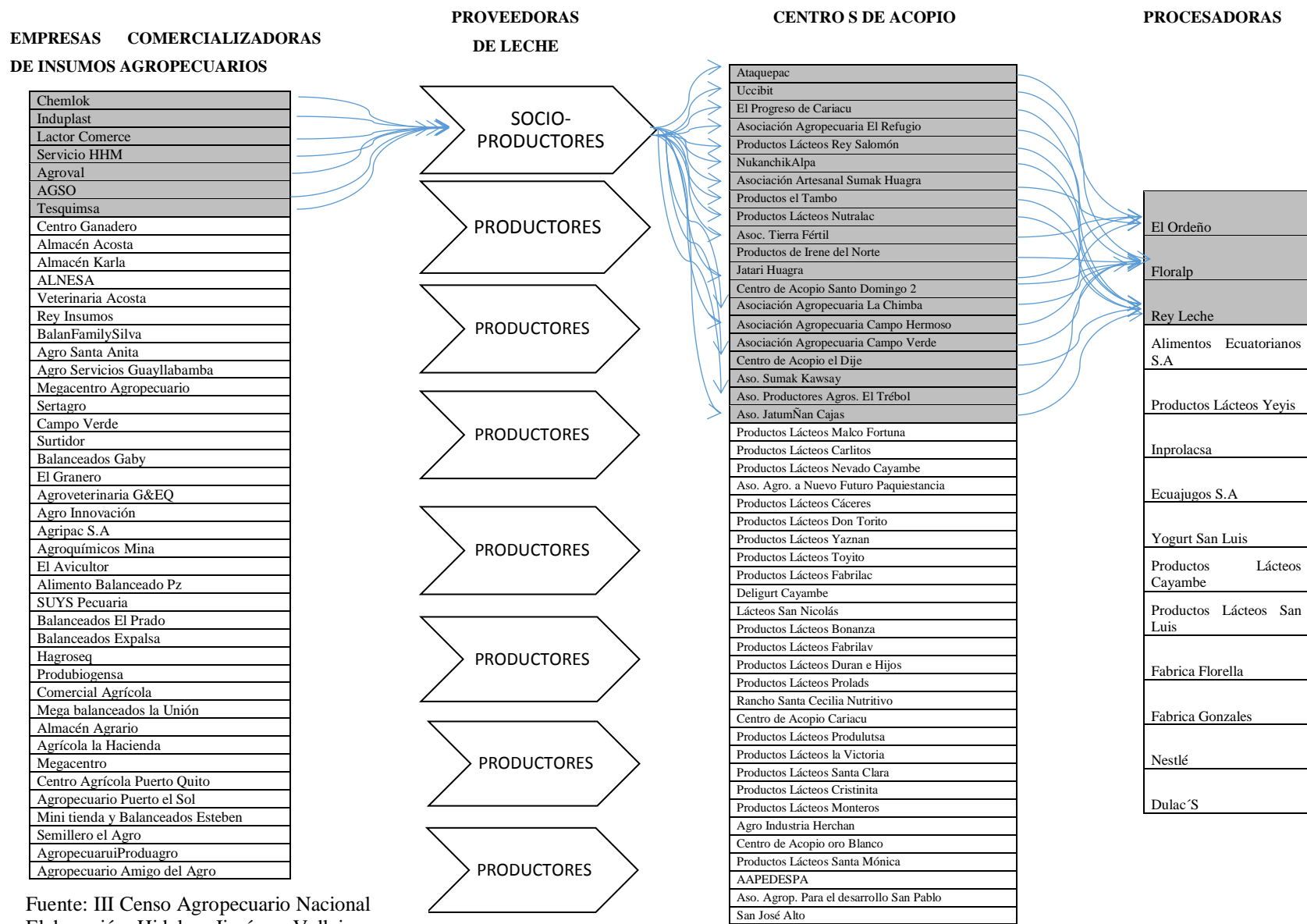
Fuente: III Censo Agropecuario Nacional
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 19: Relaciones entre operadores de la industria lechera



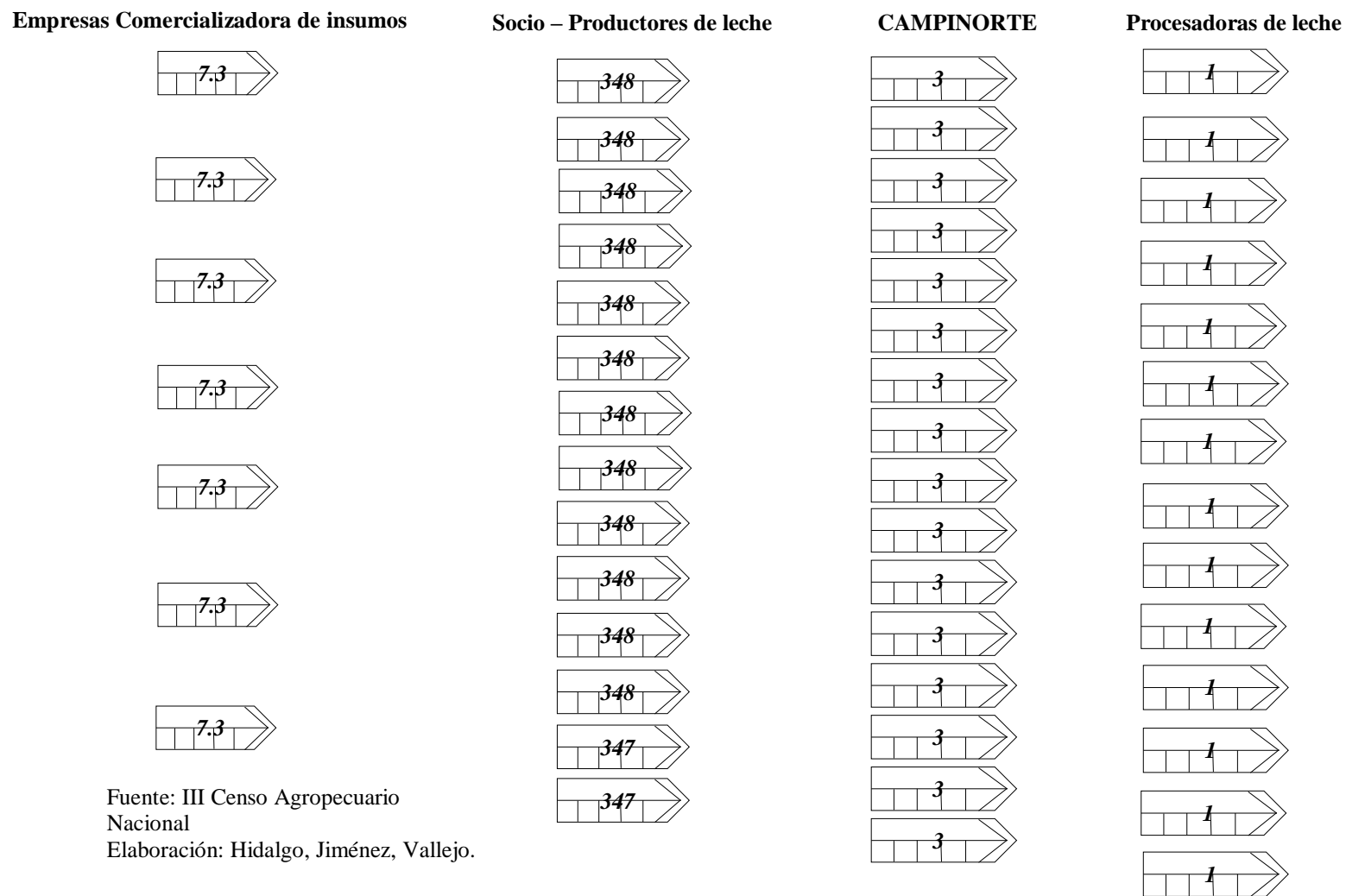
Fuente: III Censo Agropecuario Nacional
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 20: Canales de distribución industria lechera en Cayambe y Pedro Moncayo



Fuente: III Censo Agropecuario Nacional
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 21: Representación gráfica del número de participantes en la industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo



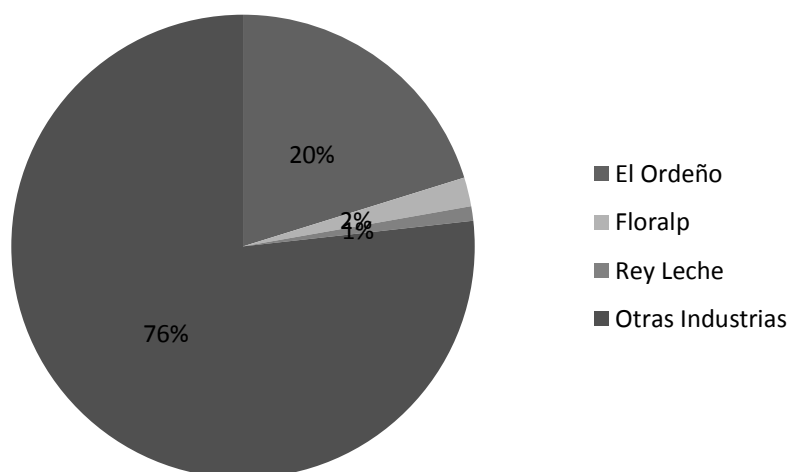
Anexo 22: Procesadoras de leche en Cayambe y Pedro Moncayo, 2013

N°	Nombre	Cantón	Parroquia	Capacidad/Litro Día	%Participación
1	Alimentos Ecuatorianos S.A ALIMEC	Cayambe	Ayora	2000	1%
2	Productos Lácteos Yeyis	Cayambe	Ayora	2700	1%
3	Inprolac S.A	Cayambe	Cayambe	80000	26%
4	Ecuajugos S.A	Cayambe	Cayambe	40000	13%
5	Yogurt San Luis	Cayambe	Cayambe	1500	0%
6	Productos Lácteos Cayambe	Cayambe	Cayambe	1000	0%
7	Productos Lácteos San Luis	Cayambe	Cayambe	3800	1%
8	Fabrica Florella	Pedro Moncayo	Tabacundo	20000	7%
9	El Ordeño	Cayambe	Cayambe	60000	20%
10	Floralp	Cayambe	Ibarra	7000	2%
11	Rey Leche	Cayambe	Ayora	3500	1%
12	Fabrica Gonzales	Cayambe	Ayora	6500	2%
13	Nestlé	Cayambe	Cayambe	62000	20%
14	Dulac´s	Cayambe	Cayambe	15000	5%
			Total General	305000	100%

Fuente: MAGAP, 2012 (<http://geoportal.magap.gob.ec/agroindustrias.html>), CILEC 2013, GAD Cayambe 2013

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 23: Total participación procesadora de leche en Cayambe y Pedro Moncayo



Fuente: MAGAP, 2012 (<http://geoportal.magap.gob.ec/agroindustrias.html>), CILEC, 2013, GAD Cayambe 2013
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 24: Centros de acopio ubicados en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo, 2013

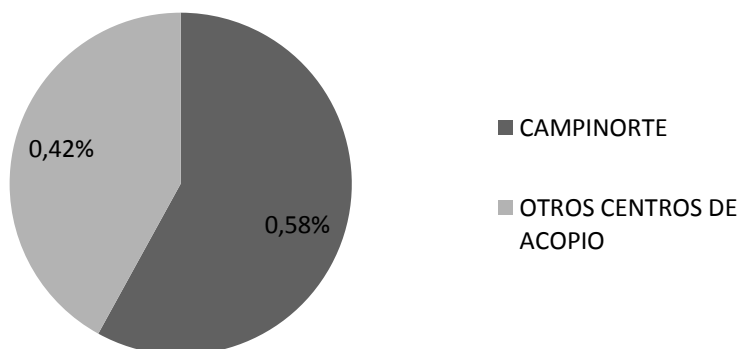
NOMBRE	CANTON	PARROQUIA	C/LITROS DIA	%PART
PRODUCTOS LACTES MALCO FORTUNA	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	2000	2%
ATAQUEPAC	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	2600	3%
UCCIBIT	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	500	1%
PRODUCTOS LACTEOS CARLITOS	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	400	0%
EL PROGRESO DE CARIACU	CAYAMBE	AYORA	2700	3%
PRODUCTOS LACTEOS NEVADO CAYAMBE	CAYAMBE	JUAN MONTALVO	2200	3%
ASOCIACION AGROPECUARIA EL REFUGIO	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	2600	3%
ASOCIACION AGROPECUARIA NUEVO FUTURO PAQUIESTANCIA	CAYAMBE	AYORA	1300	1%
PRODUCTOS LACTEOS CACERES	CAYAMBE	AYORA	200	0%
PRODUCTOS LACTEOS DON TORITO	CAYAMBE	AYORA	600	1%
PRODUCTOS LACTEOS YASNAN	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	1200	1%
PRODUCTOS LACTEOS REY SALOMON	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	700	1%
NUKANCHIK ALPA	CAYAMBE	AYORA	600	1%
PRODUCTOS LACTEOS TOYITO	CAYAMBE	AYORA	3200	4%
PRODUCTOS LACTEOS FABRILAC	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	600	1%
DELIGURT CAYAMBE	CAYAMBE	AYORA	2000	2%
LACTEOS SAN NICOLAS	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	400	0%
PRODUCTOS LACTEOS BONANZA	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	2800	3%
PRODUCTOS LACTEOS FABRILAV	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	1200	1%
ASOCIACION ARTESANAL SUMAK HUAGRA	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	2500	3%
PRODUCTOS LACTEOS DURAN E HIJOS	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	300	0%
PRODUCTOS LACTEOS PROLADS	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	300	0%
RANCHO SANTA CECILIA NUTRITIVO	CAYAMBE	AYORA	600	1%
CENTRO DE ACOPIO CARIACU	CAYAMBE	AYORA	2300	3%
PRODUCTOS LACTEOS PRODULUTSA	CAYAMBE	AYORA	500	1%
PRODUCTOS LACTEOS LA VICTORIA	CAYAMBE	AYORA	400	0%
PRODUCTOS EL TAMBO	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	1200	1%
PRODUCTOS LACTEOS SANTA CLARA	CAYAMBE	AYORA	1000	1%
PRODUCTOS LACTEOS CRISTINITA	CAYAMBE	AYORA	600	1%
PRODUCTOS LACTEOS MONTEROS	CAYAMBE	CAYAMBE (C.C)	2500	3%
PRODUCTOS LACTEOS NUTRALAC	CAYAMBE	AYORA	400	0%
Aso TIERRA FERTIL	CAYAMBE	AYORA	1250	1%
PRODUCTORES DE LECHE IRENE NORTE	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	2800	3%
JATARI HUAGRA	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	6000	7%
CENTRO DE ACOPIO SANTO DOMINGO#2	CAYAMBE	AYORA	1700	2%
AGRO INDUSTRIAL HERCHAN	CAYAMBE	AYORA	3800	4%
ASO. AGROPECUARIA LA CHIMBA	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	13000	15%
ASO. AGROPECUARIA CAMPO HERMOSO	CAYAMBE	AYORA	2500	3%
ASO. AGROPECUARIA CAMPO VERDE	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	2700	3%
CENTRO DE ACOPIO ORO BLANCO	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	1300	1%
CENTRO DE ACOPIO DE LECHE EL DIJE	CAYAMBE	OLMEDO(PESILLO)	1300	1%
PRODUCTOS LACTEOS SANTA MONICA	PEDRO MONCAYO	TUPIGACHI	950	1%
AAPEDESPA	PEDRO MONCAYO	TUPIGACHI	1300	1%
ASO. SUMAK KAWSAY	PEDRO MONCAYO	TUPIGACHI	2100	2%
ASO. AGROPECUARIA PARA EL DESARROLLO SAN PABLITO	PEDRO MONCAYO	TUPIGACHI	1600	2%
ASO. DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL	PEDRO MONCAYO	TUPIGACHI	1600	2%

TREBOL				
SAN JOSE ALTO	PREDRO MONCAYO	TABACUNDO (C,C)	700	1%
ASO. JATUN ÑAN CAJAS	PREDRO MONCAYO	TUPIGACHI	1700	2%
	TOTAL GENERAL		86700	100%

Fuente: MAGAP, 2012 (<http://geoportal.magap.gob.ec/agroindustrias.html>), CILEC 2013, GAD Cayambe 2013

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 25: Participación de centros de acopio Cayambe y Pedro Moncayo



Fuente: MAGAP 2012 (<http://geoportal.magap.gob.ec/agroindustrias.html>), CILEC 2013, GAD Cayambe 2013

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

**Anexo 26: Centros de acopio ubicados en provincias cercanas a Cayambe y
Pedro Moncayo**

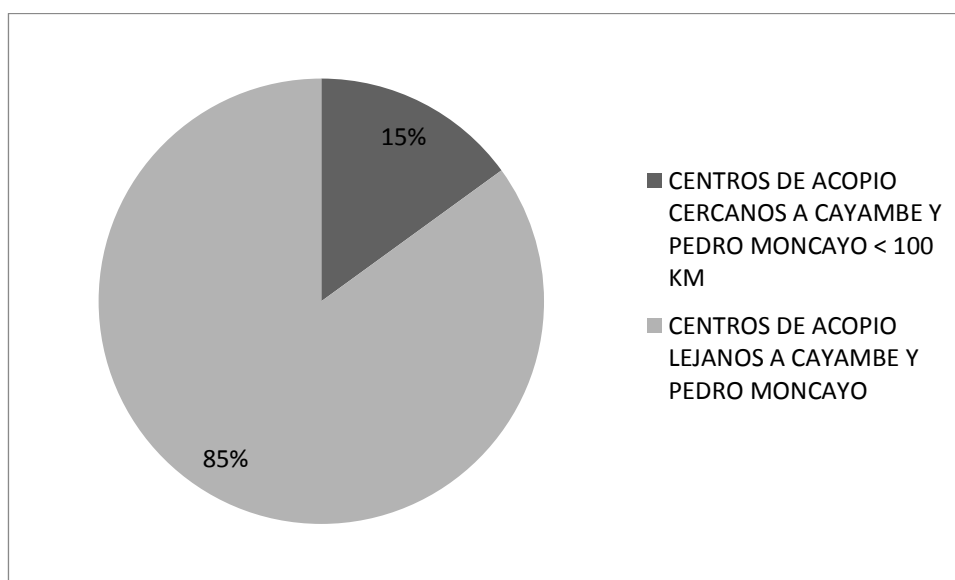
NOMBRE	PROVINCIA	CANTON	DISTANCIA A CAYAMBE	CAPACIDAD LITROS	% PARTICIPACION
MINILLA PAKARI	IMBABURA	IBARRA	92,56	700	0,98%
PRO. LACT. SANDOVAL E HIJOS	IMBABURA	IBARRA	101,8	300	0,42%
CENTRO ACO. ZULETA	IMBABURA	IBARRA	93,08	1400	1,97%
QUESOS DOÑA HERMELINDA	NAPO	ARCHIDOÑA	176,84	400	0,56%
ACOIADORA DE LECHE BAEZA	NAPO	QUIJOS	120,14	1500	2,11%
ACOIADORA DE LECHE AGSO BAEZA	NAPO	QUIJOS	129,87	2200	3,09%
QUESERA LA UNION	COTOPAXI	LATACUNGA	146,02	1200	1,69%
CORPORACION DE GANA. 4 DE OCTUBRE	IMBABURA	IBARRA	92,01	4000	5,62%
ACOIADORA VUELTA ABAJO	NAPO	QUIJOS	134,99	900	1,26%
ACOIADORA LA GUABILLA	NAPO	QUIJOS	118,17	1000	1,40%
ACOIADORA AGSO COSANGA	NAPO	QUIJOS	131,59	1200	1,69%
PRO. LACT. EL ALSAR	NAPO	QUIJOS	141,78	600	0,84%
ACOIADORA AGSO CUYUJA	NAPO	QUIJOS	134,61	1500	2,11%
ACOIADORA AGSO CUYUJA	NAPO	QUIJOS	131,44	2200	3,09%
ACOIADORA AGSO EL CHACO	NAPO	ARCHIDOÑA	179,95	1000	1,40%
QUESERA EL CAHQEDITO	NAPO	EL CHACO	119,13	500	0,70%
ACOIADORA EL MIRADOR	NAPO	EL CHACO	126,29	2800	3,93%
QUESO RURAL EL CHACO	NAPO	EL CHACO	118,08	1200	1,69%
LACTEOS LA HACIENDA	NAPO	EL CHACO	116,61	700	0,98%
APANGORA	IMBABURA	OTAVALO	47,58	480	0,67%
QUESO FRESCO EL BOMBON	NAPO	EL CHACO	112,11	380	0,53%
HACIENDA SIRUNCHY	SANTO DOM. SACHILAS	SANTO DOM	174,25	42	0,06%

QUESERA DOÑA BLANQUITA	NAPO	EL CHACO	102,47	450	0,63%
QUESERA PATRON GONZALO	NAPO	CUYUJA	95,37	400	0,56%
QUESERA DOÑA ROSITA	NAPO	CUYUJA	97,56	624	0,88%
ACOPADORA DE LECHE ASOC. AGRO. PAPALLACTA	NAPO	QUIJOS	134,35	800	1,12%
QUESERA SANTA CATALINA	NAPO	QUIJOS	127,87	500	0,70%
QUESERA PAPALLACTA	NAPO	QUIJOS	136,52	200	0,28%
ACOPADORA DE LECHE 40472	NAPO	QUIJOS	125,12	2450	3,44%
LACTEOS BELEN	SANTO DOM. SACHILAS	SANTO DOM	159,3	500	0,70%
ACOPADORA DE LECHE LA GATA	NAPO	QUIJOS	129,15	1300	1,83%
ACOPADORA DE LECHE ERVA	NAPO	QUIJOS	120,68	2000	2,81%
AACOPADORA DE BORJA	NAPO	QUIJOS	128,45	2600	3,65%
CENTRO ACO. SIERRA NEVADA	COTOPAXI	SALCEDO	179,56	8500	11,94%
QUESO FRESCO SANTA ELENA	IMBABURA	OTAVALO	45,29	600	0,84%
MARTHA CECILIA	SANTO DOM. SACHILAS	SANTO DOM	150,2	400	0,56%
QUESERA TRES HERMANOS	SANTO DOM. SACHILAS	SANTO DOM	176,98	300	0,42%
LACTEOS DEL VALLE	NAPO	EL CHACO	120,35	2000	2,81%
ACOPADORA DE LECHE SANTA ROSA	NAPO	EL CHACO	129,73	1150	1,62%
ASOCIACION FRANCISCO DE ORELLANA	SANTO DOM. SACHILAS	SANTO DOM	177,77	1500	2,11%
ACOPADORA LUCY NARVAEZ	NAPO	EL CHACO	126,87	1600	2,25%
ACOPADORA CALADA DORADA ENCANTADA	NAPO	EL CHACO	124,1	600	0,84%
CENTRO DE ACOPIO SAN FRANCISCO	COTOPAXI	LATACUNGA	159,62	4000	5,62%
CORPORACION DE INTAG LECHE	IMBABURA	COTACACHI	32,64	2500	3,51%
PRODUCTORES MONTE NUEVO	SANTO DOM. SACHILAS	SANTO DOM	148,6	10000	14,05%
TOTAL GENERAL			5667,45	71176	100%

Fuente: MAGAP, 2012 (<http://geoportal.magap.gob.ec/agroindustrias.html>), CILEC 2013, GAD Cayambe 2013

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 27: Total participación centros de acopio en las cercanías de Cayambe y Pedro Moncayo



Fuente: MAGAP, 2012 (<http://geoportal.magap.gob.ec/agroindustrias.html>), CILEC 2013, GAD Cayambe 2013

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

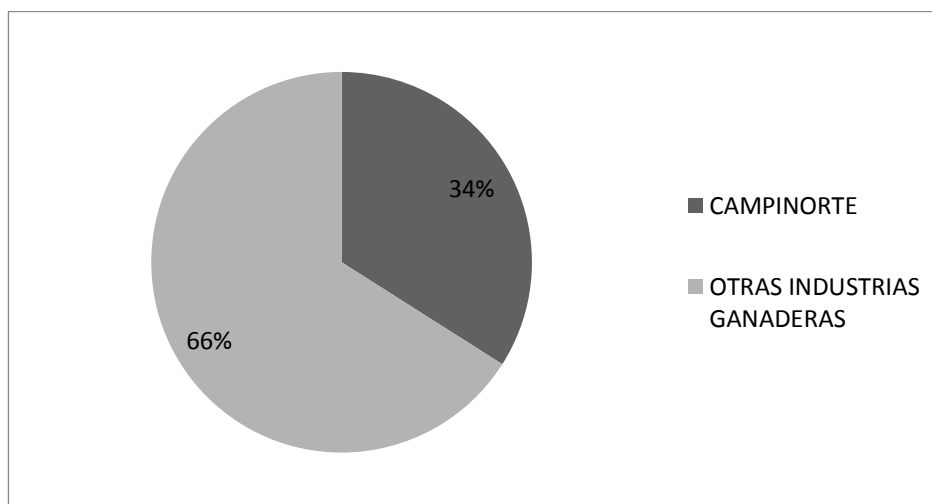
Anexo 28: Industrias ganaderas ubicadas en Cayambe y Pedro Moncayo

Nº	Nombre de la empresa	Ubicación	Tipo de Ganadería	Ventas Locales (Millones de dólares)	% Participación
1	Asociación de Productores Agrícola y Ganadera Tierra Fértil	Cayambe	Bovino	5,87	15%
2	Asociación Brazos abiertos al desarrollo de Cusubamba alto	Cayambe	Asnal	0,11	0%
3	Asociación Agrícola y Ganadera SumakWaKra	Cayambe	Caprino	0,65	2%
4	Asociación Agrícola y Ganadera El Cerrito	Cayambe	Porcino	5,08	13%
5	Asociación Agropecuaria y Ganadera Agroprocom	Cayambe	Ovino	14,27	36%
6	Asociación de Productores Agropecuarios CAMPINORTE	Cayambe	Vacuno	13,2	34%
		Total		39,18	100%

Fuente: SRI 2011, (INEC) ESPAC 2011 Y MAGAP 2011

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 29: Total participación industrias ganaderas entrantes en Cayambe y Pedro Moncayo



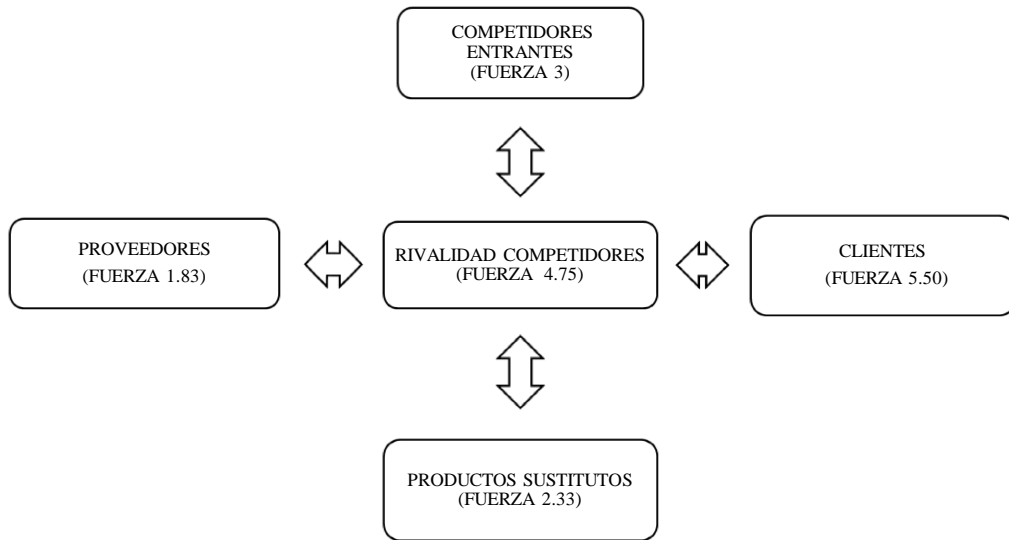
Fuente: SRI 2011, (INEC) ESPAC 2011 Y MAGAP 2011
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 30: Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

(F1) PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PUNTAJE	PROMEDIO
Costo de cambio	7	5,5
Concentración / Cantidad de compradores	8	
Disponibilidad de información para el comprador	9	
Capacidad de integrarse hacia atrás	3	
Decisión de compra del producto	2	
Sensibilidad del comprador al precio	4	
(F2) Rivalidad entre los competidores	PUNTAJE	PROMEDIO
Rivalidad por existir muchos competidores	7	4,75
Rivalidad por costo de cambio en los clientes	7	
Mayor calidad del producto para la venta	2	
Demanda de leche en crecimiento	3	
(F3) Poder de negociación de los Proveedores	PUNTAJE	PROMEDIO
Disponibilidad de leche a precio del mercado	2	1,83
Los costos de cambio del comprador	1	
Importancia de los competidores (fidelidad)	2,5	
(F4) Amenaza de productos sustitutos	PUNTAJE	PROMEDIO
Disponibilidad de sustitutos con facilidad y precios atractivos	3	2,33
Compradores consideran a los sustitutos compararlos o mejorarlos	2	
Costo de cambio del comprador a los sustitutos	2	
(F5) Amenaza de nuevos competidores entrantes	PUNTAJE	PROMEDIO
La presencia de economías de escala	3	3
Altos requisitos de Capital	4	
Políticas regulatorias restrictivas	2	

Fuente: La investigación
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

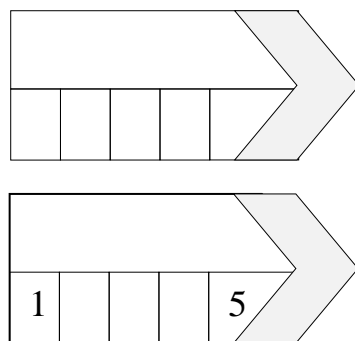
Anexo 31: Cuadro resumen de las 5 fuerzas de Michael Porter CAMPINORTE



Fuente: Análisis 5 fuerzas de Porter aplicado a CAMPINORTE
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

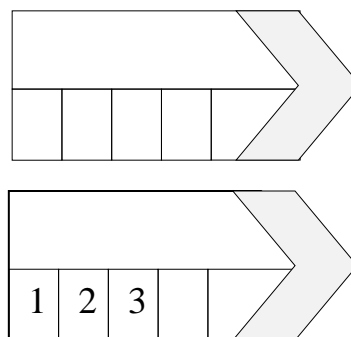
Anexo 32: Cuadro afectación a la cadena de valor en los actores de la industria lechera

Empresas comercializadoras de insumos



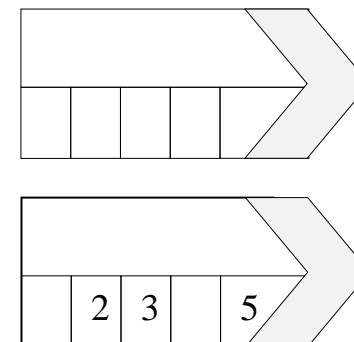
1. Comercialización de Insumos agropecuarios de gran calidad.
5. Servicio Posventa con Asesoramiento técnico al cliente

Socio – productores de leche



1. Recepción de insumos agropecuarios.
2. Productividad en la producción de leche.
3. Coordinación en despacho y entrega de leche.

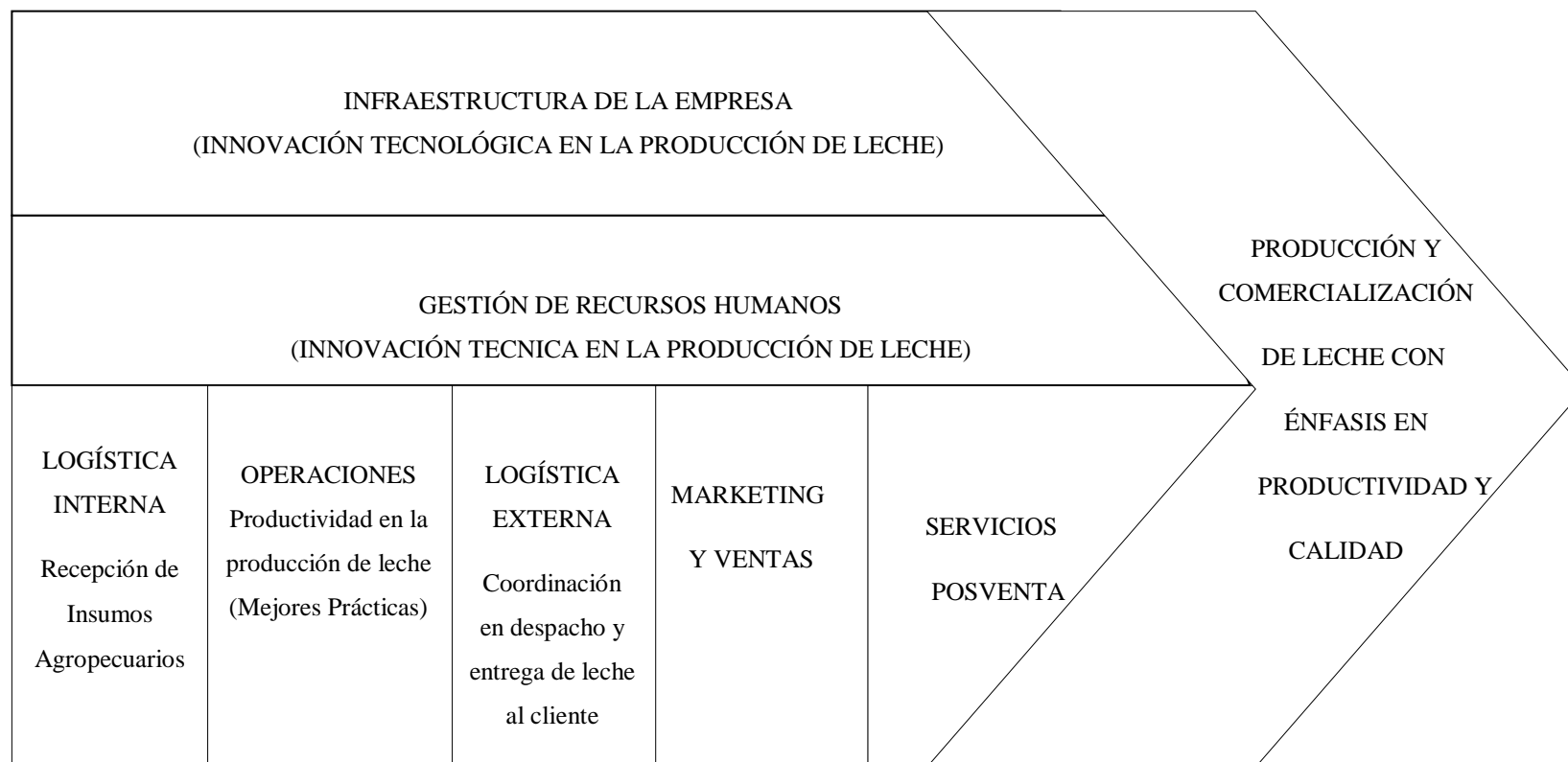
CAMPINORTE



2. Inspección y Monitoreo en la calidad de la leche.
3. Coordinación en la Comercialización de leche a los Clientes.
5. Capacitación y asistencia técnica al productor.
5. Servicio Posventa.

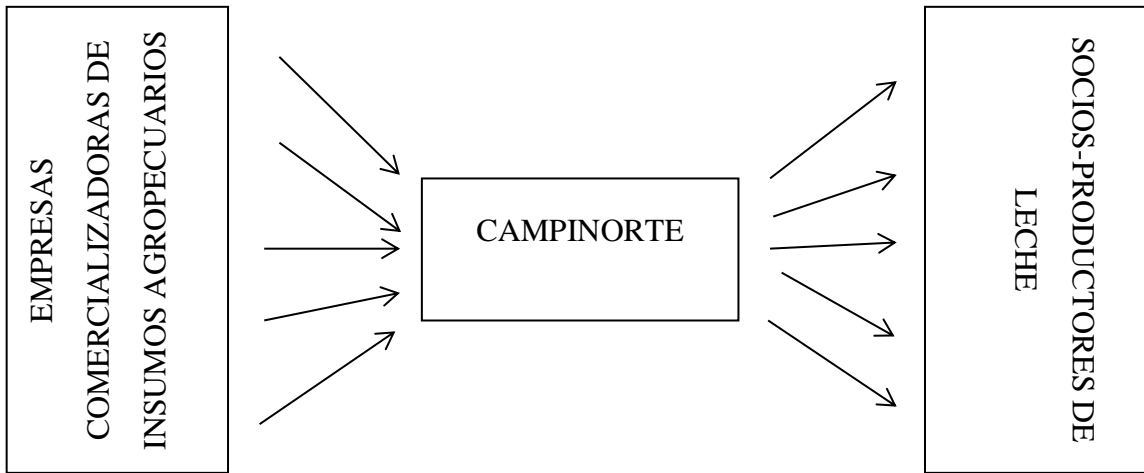
Fuente: La investigación
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 33: Cadena de valor propuesta para los socios-productores (centros de acopio) de CAMPINORTE



Fuente: Cadena de valor Michael Porter
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

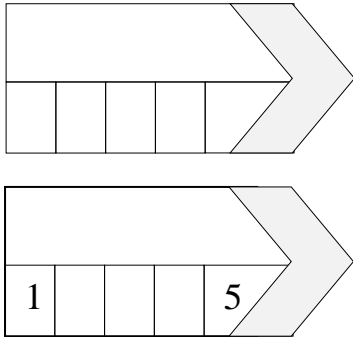
Anexo 34: Modelo de afectación en la adquisición de insumos agropecuarios



Fuente: La investigación
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 35: Cuadro afectación a la cadena de valor de los actores de la industria lechera.

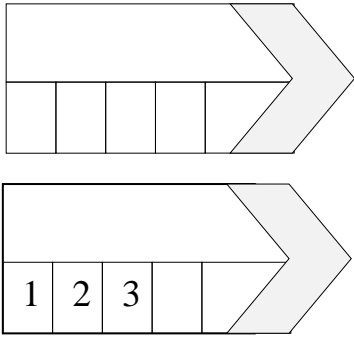
Empresas comercializadora de insumos



- 1. Comercialización de Insumos agropecuarios de gran calidad.
- 5. Servicio Posventa con Asesoramiento técnico al cliente

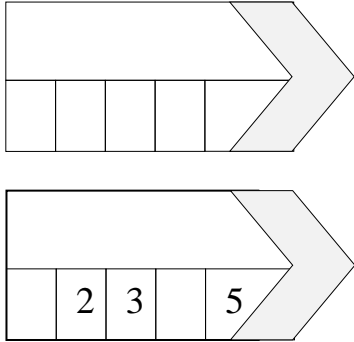
Fuente: La investigación
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Socio – productores de leche



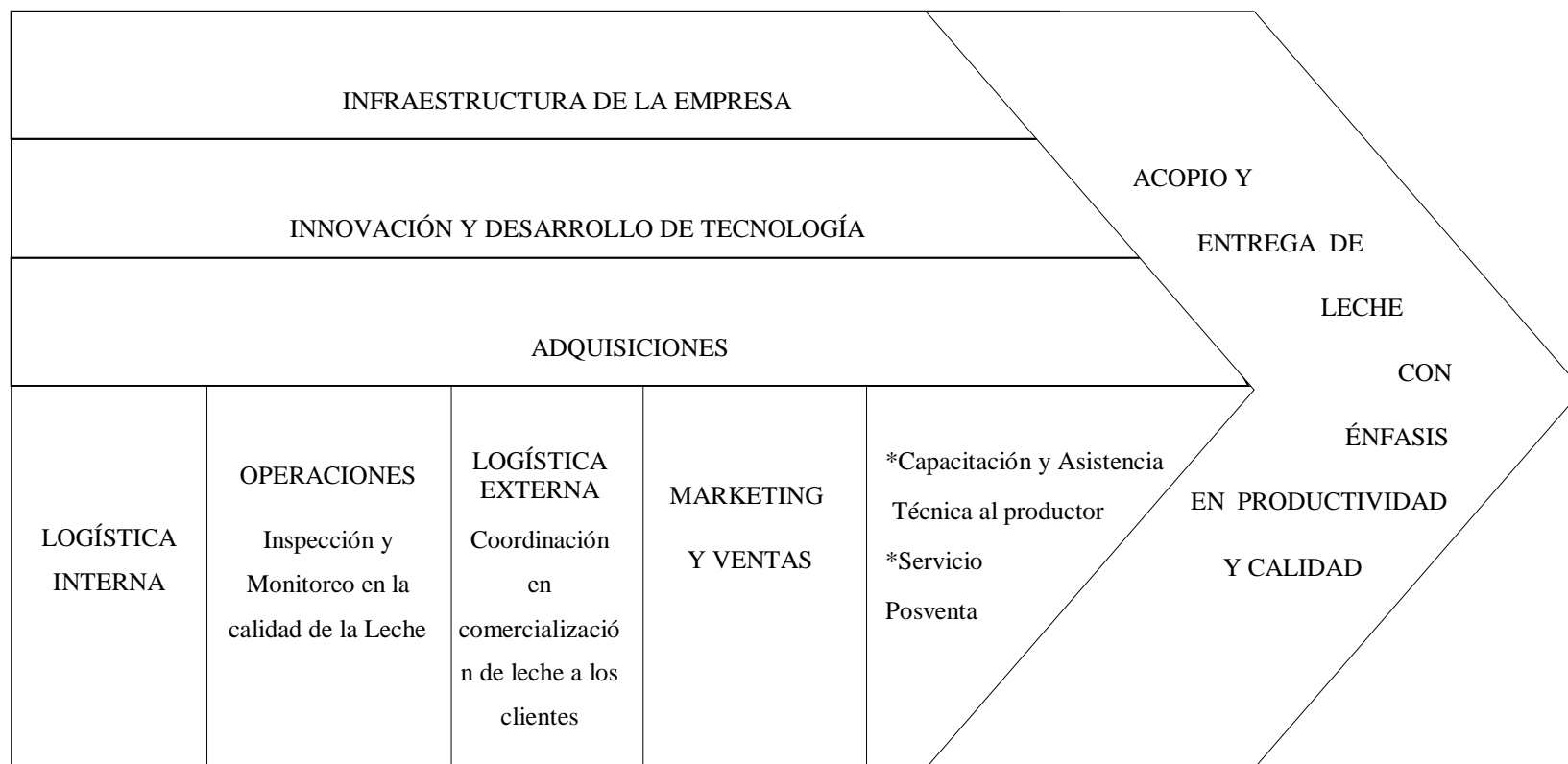
- 1. Recepción de insumos agropecuarios.
- 2. Productividad en la producción de leche.
- 3. Coordinación en despacho y entrega de leche.

CAMPINORTE



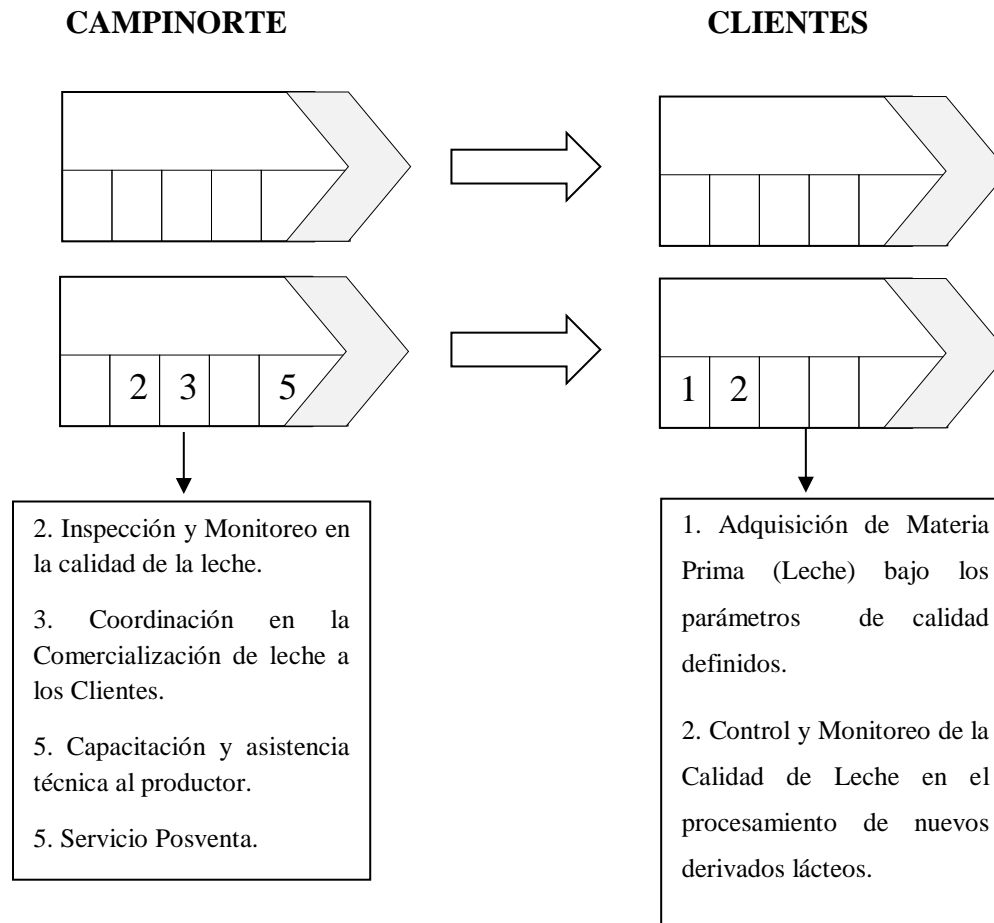
- 2. Inspección y Monitoreo en la calidad de la leche.
- 3. Coordinación en la Comercialización de leche a los Clientes.
- 5. Capacitación y asistencia técnica al productor.
- 5. Servicio Posventa.

Anexo 36: Cadena de valor propuesta para CAMPINORTE



Fuente: Cadena de valor Michael Porter
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 37: Cuadro afectación en la cadena de valor de los clientes (procesadoras)



Fuente: Cadena de valor Michael Porter
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 38: Cronograma de capacitaciones para CAMPINORTE

Nº	TEMA	CENTROS DE ACOPIO	LUGAR	FECHA	RESPONSABLE
1	Calidad de la leche, métodos de evaluación. Buenas prácticas de ordeño y manejo de leche cruda	Turucucho, La chimba, Sumak Huagra, Jatari Huagra, Moyurco	Olmedo - Cayambe	21 de Septiembre 2012	Biolog. Rocío Contero y Dra. Nancy Bonifaz
2	Calidad de la leche, métodos de evaluación. Buenas prácticas de ordeño y manejo de leche cruda	Aso. Agropecuaria "El Refugio"	Juan Montalvo Cayambe	27 de Septiembre 2012	Biolog. Rocío Contero y Dra. Nancy Bonifaz
3	Calidad de la leche, métodos de evaluación. Buenas prácticas de ordeño y manejo de leche cruda	El Trébol	Chaupiloma. Pedro Moncayo	28-sep-12	Biolog. Rocío Contero y Dra. Nancy Bonifaz
4	Calidad de la leche, métodos de evaluación. Buenas prácticas de ordeño y manejo de leche cruda	Nutralac- Cayambe	Nutralac- Cayambe	29-sep-12	Biolog. Rocío Contero y Dra. Nancy Bonifaz
5	Monitoreo y Evaluación de la calidad de la leche y pago de la leche por calidad.	UPS	UPS	4 de diciembre 2012	Ing. Francisco Gutiérrez y Dra. Narcisca Requelme

Fuente: (Cruz, 2012)

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 39: Información de aplicación línea de crédito financiamiento estratégico

Destino	Activo fijo: incluye financiamiento de terrenos, bienes muebles vinculados directamente con el proyecto.
	Capital de trabajo: Excluyendo gastos no operativos
	Asistencia Técnica
	Financiamiento de obligaciones (activos fijos y/o capital de trabajo) cartera CFN o cartera propia.
Beneficiario	Persona natural o jurídica privada, o mixta legalmente establecida en el país.
Plazo	Activo Fijo 10 años
	Capital de trabajo: 3 años
	Asistencia Técnica 2 años
Tasa	Reajutable cada 90 días en base a la TPR
Amortización	Cada 30, 90 o 180 días o al vencimiento en operaciones de hasta 360 días, conforme el ciclo productivo de la actividad.

Garantías	Negociadas entre La IFI y el BF, de conformidad con lo dispuesto en la ley general de Instituciones del sistema Financiero.
Condiciones del Crédito (Monto)	Desde \$ 50000 a nivel nacional.
	Valor a financiar (el porcentaje de la inversión total)
	Hasta el 70% para proyectos nuevos
	Hasta el 100% para proyectos de ampliación
	Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta
Periodo de Gracia	Se fijara de acuerdo a las características del proyecto su flujo de caja proyectado
Tasa de Interés	PYME(Monto hasta USD 200000) desde el 9,75% - hasta 11.5%
	Sector Empresarial(Monto hasta USD 1 millón) desde el 9,0% - hasta 10%
	Sector Corporativo(Monto mayor a USD 1 millón) desde el 8,250% - hasta 9,08%

Fuente: CFN, 2014

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 40: Acciones estratégicas para CAMPINORTE

NIVEL	ACCIONES	CONTRAPARTES	INSTANCIAS O ESPACIOS
1	Aplicar la Normativa de calidad y sistemas de control. Incluir a pequeños productores en el Consejo Consultivo de la leche	MAGAP, MIPRO, AIPLE	Mesas de concertación Cabildo político
2	Acceso a financiamiento, capacitación y servicios.	ERAS Empresa privada	Reuniones locales Mesas de concertación Cabildo institucional

3	Asociatividad de los pequeños productores, innovación tecnológica, capacitación, servicios y comercialización.	El Ordeño Gobiernos locales ONG's	Proyectos de desarrollo
---	---	--------------------------------------	-------------------------

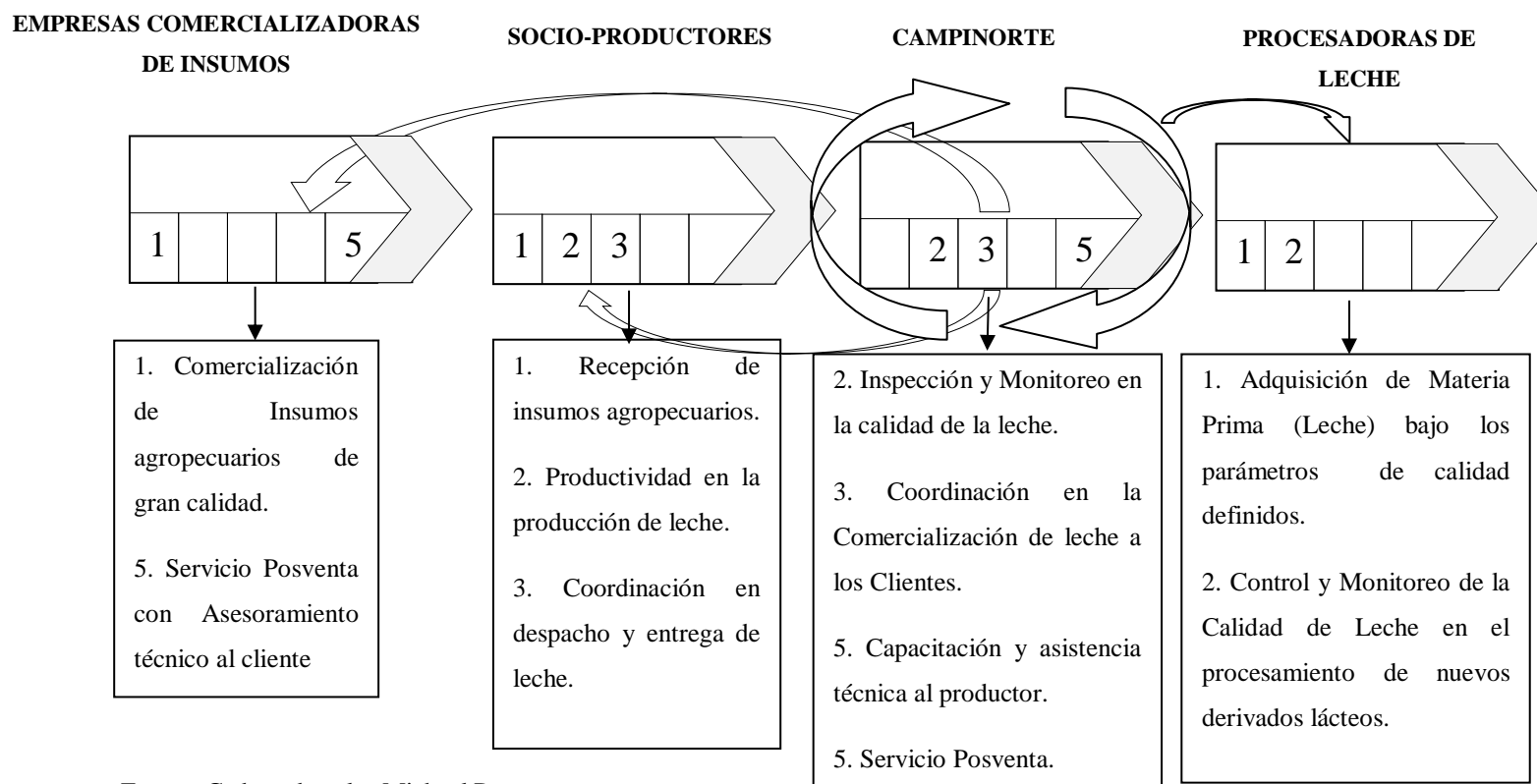
Fuente: La investigación
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 41: Canal de distribución en la industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo

ADMINISTRACIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN AFECTANDO LA CADENA DE VALOR

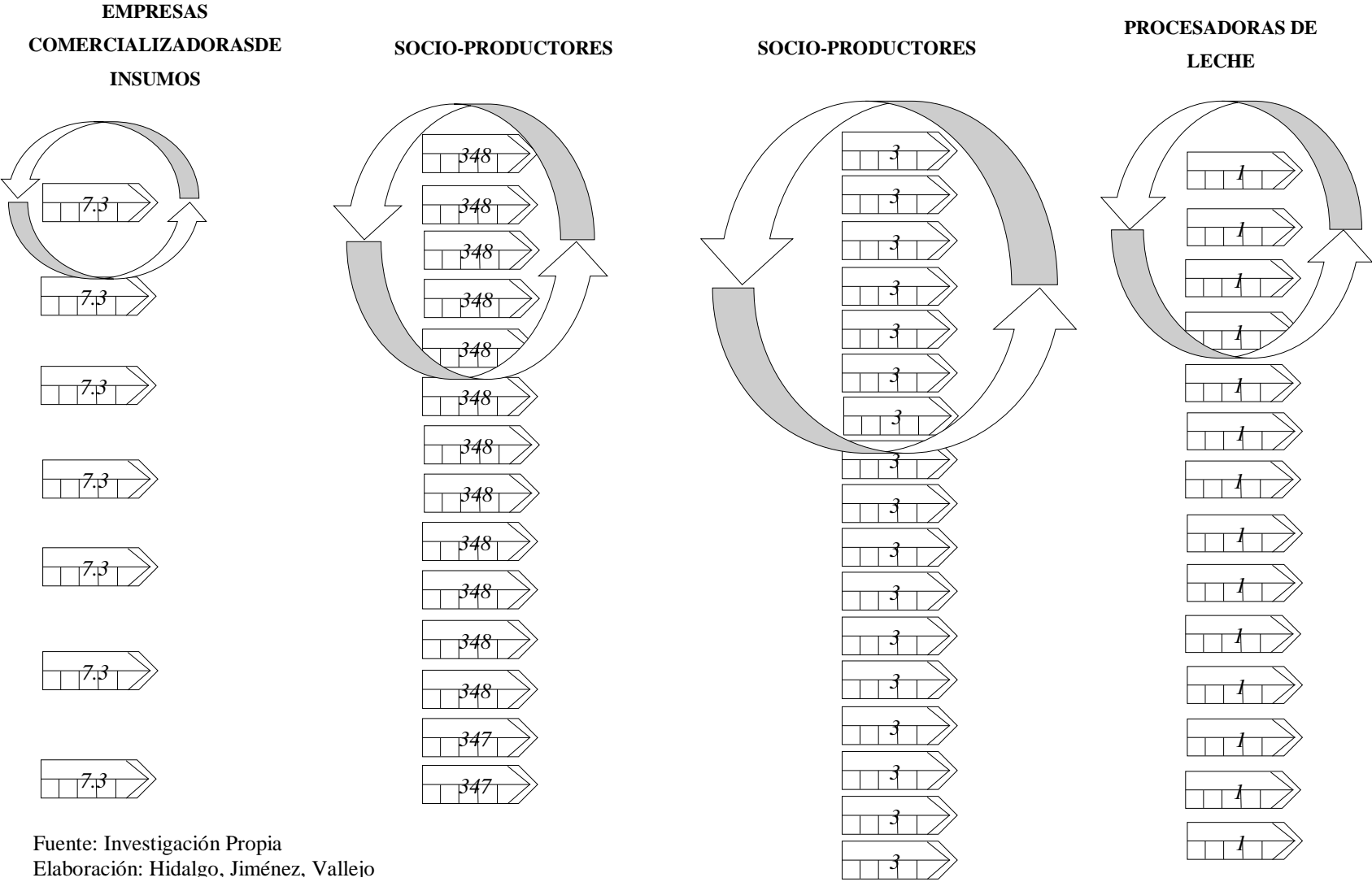
DE CADA ACTOR EN LA INDUSTRIA

LECHERA



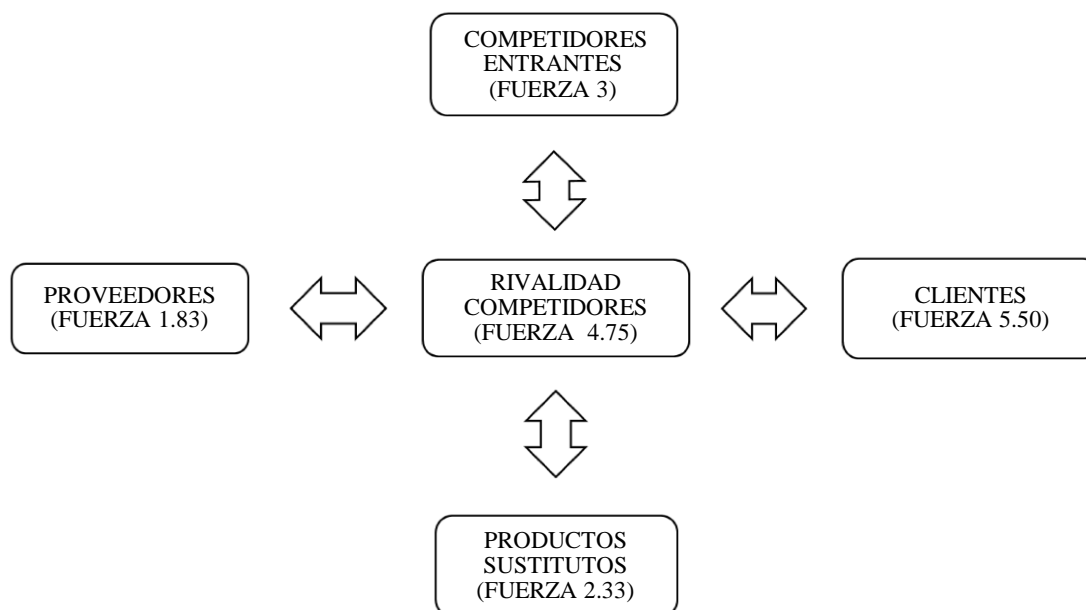
Fuente: Cadena de valor Michael Porter
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo.

Anexo 42: Representación gráfica del liderazgo que obtendría CAMPINORTE con las estrategias propuestas en la industria lechera de Cayambe y Pedro Moncayo.



Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 43: Situación actual de los actores en la industria



Fuente: La investigación
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

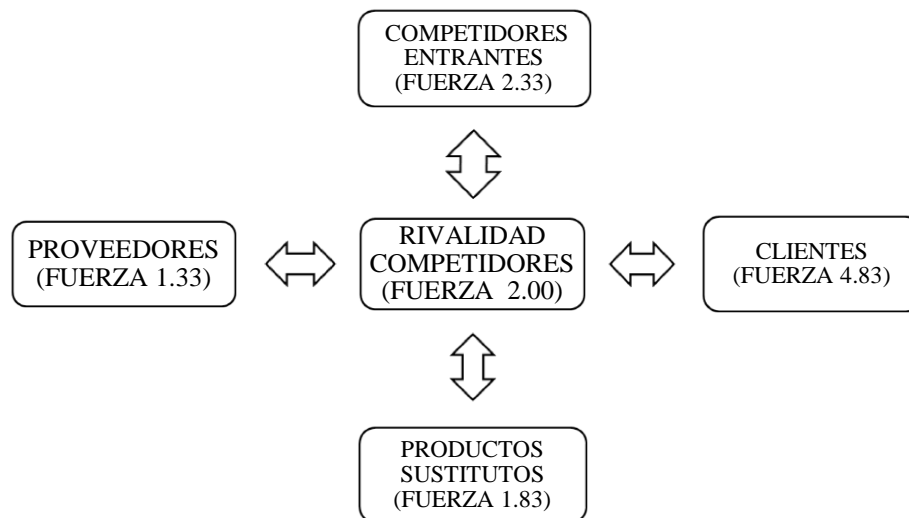
Anexo 44: Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter aplicando estrategias mencionadas

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS APLICANDO LAS ESTRATEGÍAS MENCIONADAS		
(F1) Poder de negociación de los Clientes	PUNTAJE	PROMEDIO
Costo de Cambio	8	4.83
Concentración/Cantidad de compradores	5.0	
Disponibilidad de información para el comprador.	8.0	
Capacidad de integrarse hacia atrás.	3.0	
Decisión de compra del producto	2.0	
Sensibilidad del comprador al precio.	3.0	
(F3) Rivalidad entre los competidores	PUNTAJE	PROMEDIO
Rivalidad por existir muchos competidores	2	2.00
Rivalidad por Costo de cambio en los Clientes	2	
Mayor calidad de producto para la venta	2	
Demanda de Leche en Crecimiento	2	

(F3) Poder de negociación de los Proveedores	PUNTAJE	PROMEDIO
Disponibilidad de leche al precio de mercado	2	1.33
Los costos de cambio de comprador	1	
Importancia de los Compradores (Fidelidad)	1	
(F4) Amenaza de productos sustitutos	PUNTAJE	PROMEDIO
Disponibilidad de Sustitutos con facilidad y precios atractivos	2.5	1.83
Compradores consideran a los Sustitutos comparables o mejores	1	
Costo de cambio del Comprador a los Sustitutos	2	
(F5) Amenaza de nuevos competidores entrantes	PUNTAJE	PROMEDIO
La presencia de economías de escala	1	2.33
Altos requisitos de capital	5	
Políticas regulatorias restrictivas	1	

Fuente: La investigación
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 45: Situación propuesta de los actores en la industria



Fuente: La investigación
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 46: Información legal CAMPINORTE

Información General	
Nombre de la Empresa:	COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL DEL NORTE DE PICHINCHA CAMPINORTE S.A
Fecha de Constitución:	15/15/2012
Tipo de Compañía:	Anónima
Ruc:	1792376998001.
Situación Legal:	Activa
Ubicación	
Provincia:	Pichincha
Parroquia:	Cayambe
Cantón:	Cayambe
Ciudad:	Cayambe
Calle Principal e Intersección:	Restauración OE.135 y Libertad
Referencia Ubicación:	Junto al Comercial Oña
Actividad Económica:	Elaboración de leche fresca, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt, incluso caseína o lactosa, pasteurizada, esterilizada, homogenizada y/o tratada a temperaturas altas.
Objeto Social:	a) Procesamiento industrial de leche, en cualquiera de sus formas, b) la compra de leche en estado líquido, su procesamiento industrial y su venta, comercialización y distribución en cualquier forma, ya sea como producto final, como subproducto o como materia prima.

Fuente: Superintendencia de Compañías 2014
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 47: Aporte de capital por centro de acopio socio de CAMPINORTE

Nº	CENTRO DE ACOPIO	CANTIDAD DE LECHE (LITROS)	% PARTICIPACIÓN / CENTRO DE ACOPIO	APORTE EN EFCTIVO POR CENTRO DE ACOPIO
1	Campo Hermoso	3900	6,72%	3971
2	El Progreso	3500	6,03%	3563
3	Asoc. NukanchikAlpa	3200	5,51%	3258
4	Asoc. La Chimba	12000	20,67%	12217
5	Asoc. Jatari Huagra	5300	9,13%	5396
6	Asoc. Ataquepac	2600	4,48%	2647
7	Asoc. Sumak Huagra	2500	4,31%	2545
8	Asoc. El Dije	1300	2,24%	1324
9	Asoc. Sumak Kawsay	2100	3,62%	2138
10	Comp. Irene Norte	2800	4,82%	2851
11	Rey Salomón	700	1,21%	713
12	Asoc. Tierra Fértil	1250	2,15%	1273
13	Asoc. El Trébol	1600	2,76%	1629
14	Asoc. JatunÑan	1700	2,93%	1731
15	Compañía Nutralac	4300	7,41%	4378
16	Santo Domingo Nº 2	2200	3,79%	2240
17	Asoc. Campo Verde	2700	4,65%	2749
18	AAPEDESPA	1300	2,24%	1324
19	Asoc. Agrop. El Refugio	2600	4,48%	2647
20	UCCIBIT	500	0,86%	509
TOTAL INVENTARIO		58050	100%	59100

Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 48: Estado de situación inicial CAMPINORTE

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA							
CAMPINORTE S.A.							
AL 01 DE ENERO DEL 2014							
ACTIVOS					PASIVOS		
CORRIENTE					CORRIENTES		25,000.00
DISPONIBLE			22,770.00		Cuentas por Pagar	-	
Banco		22,770.00					
Inversiones transitorias		-			Prestamo bancario	25,000.00	-
EXIGIBLE			-		NO CORRIENTES		-
Cuentas por Cobrar					Largo plazo		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			62,330.00				
Maquinaria y equipo (10/10)		58,820.00			TOTAL PASIVO		25,000.00
Ordeño mecánico	39,100.00						
Tanques aluminio	19,720.00						
Equipo de Computo (3/33,33)		1,950.00			PATRIMONIO (activo - pasivo)		60,100.00
Computadora de escritorio	1,000.00				Capital social	1,000.00	
Laptop	800.00				Aporte socios	59,100.00	
Impresora	150.00						
Muebles de oficinas (10/10)		460.00					
Escritorio	360.00						
Silla	100.00						
Gastos de Constitucion (5/20)		1,100.00					
Gastos Legales Recapitalización	800.00						
Cuenta de Integracionde Capital	300.00						
TOTAL DE ACTIVO			85,100.00		TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		85,100.00

Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 49: Flujo de caja Año 1 CAMPINORTE

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1													
CAMPINORTE S.A													
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Año 1
	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	
Ingresos													
Ventas a credito Leche cruda (15 días) 50%	395.901,00	357.588,00	395.901,00	383.130,00	408.947,74	395.755,88	408.947,74	408.947,74	395.755,88	408.947,74	395.755,88	408.947,74	4.764.526,31
Ventas a credito Leche cruda (30 días) 50%	-	395.901,00	357.588,00	395.901,00	383.130,00	408.947,74	395.755,88	408.947,74	408.947,74	395.755,88	408.947,74	395.755,88	4.355.578,58
Ventas al contado Insumos(40%)	33.144,23	33.144,23	33.144,23	33.144,23	33.144,23	33.144,23	33.144,23	33.144,23	33.144,23	33.144,23	33.144,23	33.144,23	397.730,74
Ventas crédito 30 días(60%)	-	49.716,34	49.716,34	49.716,34	49.716,34	49.716,34	49.716,34	49.716,34	49.716,34	49.716,34	49.716,34	49.716,34	546.879,76
Ingreso servicios veterinarios	18.502,50	18.502,50	18.502,50	18.502,50	18.502,50	18.502,50	18.502,50	18.502,50	18.502,50	18.502,50	18.502,50	18.502,50	203.527,50
Total Ingresos	429.045,23	854.852,07	854.852,07	880.394,07	893.440,81	906.066,68	906.066,68	919.258,55	906.066,68	906.066,68	906.066,68	906.066,68	10.268.242,89
Egresos													
Compra a credito Leche cruda (15 días) 50%	386.903,25	349.461,00	386.903,25	374.422,50	390.772,28	378.166,73	390.772,28	390.772,28	378.166,73	390.772,28	378.166,73	390.772,28	4.586.051,59
Compra a credito Leche cruda (30 días) 50%	-	386.903,25	349.461,00	386.903,25	374.422,50	390.772,28	378.166,73	390.772,28	390.772,28	378.166,73	390.772,28	378.166,73	4.195.279,31
Compra al contado de Insumos (50%)	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	447.447,08
Compra crédito de Insumos 30 días (50%)	-	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	37.287,26	410.159,82
Sueldos y Salarios	16.208,45	16.208,45	16.208,45	16.208,45	16.208,45	16.208,45	16.208,45	16.208,45	16.208,45	16.208,45	16.208,45	16.208,45	194.501,40
Aportes IESS por pagar	-	3.866,40	3.866,40	3.866,40	3.866,40	3.866,40	3.866,40	3.866,40	3.866,40	3.866,40	3.866,40	3.866,40	42.530,40
Decimo tercero	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	17.900,00
Decimo cuarto	538,33	538,33	538,33	538,33	538,33	538,33	538,33	538,33	538,33	538,33	538,33	538,33	6.460,00
Vacaciones	745,83	745,83	745,83	745,83	745,83	745,83	745,83	745,83	745,83	745,83	745,83	745,83	8.950,00
Fonde de reserva	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	1.491,67	17.900,00
Adecuaciones instalaciones	139,42	139,42	139,42	139,42	139,42	139,42	139,42	139,42	139,42	139,42	139,42	139,42	1.673,00
Suministros de oficina	248,83	248,83	248,83	248,83	248,83	248,83	248,83	248,83	248,83	248,83	248,83	248,83	2.986,00
mantenimiento de Equipos de computación	-	-	-	-	-	120,00	-	-	-	-	-	-	120,00
Gastos varios (transporte)	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	2.000,00
Pago de servicios básicos (agua, luz)	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.400,00
Pago de servicios básicos(teléfono)	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Pago de arriendos	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	4.560,00
Ordeños mecánicos	-	-	-	-	-	-	39.100,00	-	-	-	-	-	39.100,00
Tanques aluminio	-	-	-	-	-	19.720,00	-	-	-	-	-	-	19.720,00
Pago de mantenimiento	-	-	-	-	-	3.000,00	-	-	-	-	-	3.000,00	6.000,00
Impuestos por pagar	-	4.277,85	10.169,26	10.267,45	10.517,06	8.433,64	8.730,68	7.795,61	10.719,25	10.593,19	10.593,19	10.593,19	102.690,39
Pago patente municipal	-	-	-	-	170,04	-	-	-	-	-	-	-	170,04
Total Egresos	446.101,37	840.993,88	846.885,29	871.944,98	876.233,66	900.564,43	917.121,47	889.691,96	880.010,04	879.883,98	879.883,98	883.003,98	10.112.319,03
FLUJO NETO DE EFECTIVO	(17.056,15)	13.858,19	7.966,78	8.449,09	17.207,14	5.502,25	(11.054,79)	29.566,59	26.056,65	26.182,70	26.182,70	23.062,70	155.923,86
SALDO INICIAL DE CAJA	22770,00	3518,85	15182,04	20953,82	27207,92	42220,06	45527,31	32277,53	59649,11	83510,76	107498,46	131486,16	22.770,00
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	5.713,85	17.377,04	23.148,82	29.402,92	44.415,06	47.722,31	34.472,53	61.844,11	85.705,76	109.693,46	133.681,16	154.548,86	178.693,86
FINANCIAMIENTO:													
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS													
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS BANCARIO	1991,88	2008,06	2024,37	2040,82	2057,40	2074,12	2090,97	2107,96	2125,09	2142,36	2159,76	2177,31	25.000,11
PAGO DE INTERESES	203,13	186,94	170,63	154,18	137,60	120,88	104,03	87,04	69,91	52,64	35,24	17,69	1.339,89
CANCELACION PRESATAMOS LP													
PAGO INTERESES PRESTAMOS LP													
INVERSIONES													
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES													
INTERESES GANADOS													
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANCIAMIENT	3.518,85	15.182,04	20.953,82	27.207,92	42.220,06	45.527,31	32.277,53	59.649,11	83.510,76	107.498,46	131.486,16	152.353,86	152.353,86

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 50: Estado de resultados Año 1 CAMPINORTE

ESTADO DE RESULTADOS	
CAMPINORTE S.A	
AL 31 DE DICIEMBRE 2015	
<u>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES (EN DOLARES)</u>	
DETALLE	AÑO 1
(-) Costo de Ventas	10.075.198,16
(-) Gastos Administrativos	329.884,84
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	340.326,47
Ingresos no operacionales	
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	340.326,47
(-) 15% Part. Trbj.	51.048,97
(=) Utilidad después de participación trabajadores	289.277,50
(-) 22% Impuesto a la Renta	63.641,05
(-) Retenciones de clientes recibidas	107.454,09
Crédito tributario de impuesto a la renta	(43.813,05)
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	225.636,45
(-) Reserva LEGAL 10%	22.563,64
(-) Reserva estatutaria	20.307,28
(-) 60% Pago de dividendos	109.659,31
(=) UTILIDAD LIBRE DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN ACCIONISTAS	73.106,21

Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 51: Estado de situación financiera CAMPINORTE

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA									
CAMPINORTE S.A.									
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015									
ACTIVOS					PASIVOS				
CORRIENTE				152.353,86	CORRIENTES				602.915,42
DISPONIBLE		152.353,86		-	Cuentas por Pagar		493.256,10		
Caja					Proveedores	428.059,54			
Banco	152.353,86				IESS por pagar	3.866,40			
Inversiones transitorias			-		Impuestos por pagar	10.281,19			
EXIGIBLE				472.394,91	Utilidades trabajadores por pagar	51.048,97			
Cuentas por Cobrar		477.166,58			Impuesto a la renta por pagar				
(-) Provisión cuentas incobrables		(4.771,67)			NO CORRIENTES		109.659,31		
OTROS ACTIVOS CORRIENTES				43.813,05	Dividendos por pagar	109.659,31			
Credito tributario de IR		43.813,05							
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				110.430,73					
Maquinaria y equipo (10/10)		117.640,00							
Ordeño mecánico	78.200,00								
Tanques de aluminio	39.440,00								
(-) Depreciación acumulada Maquinaria y equipos		(9.803,33)			TOTAL PASIVO				602.915,42
Equipo de Computo (3/33,33)		1.950,00							
Computadora de escritorio	1.000,00				PATRIMONIO (activo - pasivo)				176.077,13
Laptop	800,00				Capital social		60.100,00		
Impresora	150,00				Aporte socios		-		
(-) Depreciación equipo de computo		(649,94)			Utilidad del ejercicio		73.106,21		
Muebles de oficinas (10/10)		460,00			Reserva legal		22.563,64		
Escritorio	360,00				Reserva estatutaria		20.307,28		
Silla	100,00								
(-) Depreciación muebles de oficina		(46,00)							
Gastos de Constitucion (5/20)		1.100,00							
Gastos Legales Recapitalización	800,00								
Cuenta de Integracionde Capital	300,00								
(-) Amortización Gastos de constitución		(220,00)							
TOTAL DE ACTIVO				778.992,55	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO				778.992,55

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 52: Flujo de efectivo Año 2 CAMPINORTE

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2													
CAMPINORTE S.A													
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	
Ingresos													
Ventas a credito Leche cruda (15 días) 50%	451.904,80	408.172,07	451.904,80	437.327,22	451.904,80	437.327,22	451.904,80	451.904,80	437.327,22	451.904,80	437.327,22	451.904,80	5.320.814,53
Ventas a credito Leche cruda (30 días) 50%	408.947,74	451.904,80	408.172,07	451.904,80	437.327,22	451.904,80	437.327,22	451.904,80	451.904,80	437.327,22	451.904,80	437.327,22	5.277.857,47
Ventas al contado Insumos(40%)	39.295,03	39.295,03	39.295,03	39.295,03	39.295,03	39.295,03	39.295,03	39.295,03	39.295,03	39.295,03	39.295,03	39.295,03	471.540,38
Ventas crédito 30 días(60%)	49.716,34	58.942,55	58.942,55	58.942,55	58.942,55	58.942,55	58.942,55	58.942,55	58.942,55	58.942,55	58.942,55	58.942,55	698.084,37
Ingreso servicios veterinarios	18.502,50	19.011,32	19.011,32	19.011,32	19.011,32	19.011,32	19.011,32	19.011,32	19.011,32	19.011,32	19.011,32	19.011,32	227.627,01
Total Ingresos	968.366,41	977.325,77	977.325,77	1.006.480,92	1.006.480,92	1.006.480,92	1.006.480,92	1.021.058,49	1.006.480,92	1.006.480,92	1.006.480,92	1.006.480,92	11.995.923,75
Egresos													
Compra a credito Leche cruda (15 días) 50%	423.059,81	382.118,54	423.059,81	409.412,72	423.059,81	409.412,72	423.059,81	423.059,81	409.412,72	423.059,81	409.412,72	423.059,81	4.981.188,07
Compra a credito Leche cruda (30 días) 50%	390.772,28	423.059,81	382.118,54	423.059,81	409.412,72	423.059,81	409.412,72	423.059,81	423.059,81	409.412,72	423.059,81	409.412,72	4.948.900,54
Compra al contado de Insumos (50%)	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	530.482,93
Compra crédito de Insumos 30 días (50%)	37.287,26	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	44.206,91	523.563,28
Sueldos y Salarios	18.472,20	18.472,20	18.472,20	18.472,20	23.805,60	23.805,60	23.805,60	23.805,60	23.805,60	23.805,60	23.805,60	23.805,60	264.333,56
Aportes IESS por pagar	3.866,40	4.406,40	4.406,40	4.406,40	4.406,40	4.406,40	4.406,40	4.406,40	4.406,40	4.406,40	4.406,40	4.406,40	52.336,80
Decimo tercero	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	2.190,83	2.190,83	2.190,83	2.190,83	2.190,83	2.190,83	2.190,83	2.190,83	24.326,67
Decimo cuarto	538,33	538,33	538,33	538,33	821,67	821,67	821,67	821,67	821,67	821,67	821,67	821,67	8.726,67
Vacaciones	850,00	850,00	850,00	850,00	1.095,42	1.095,42	1.095,42	1.095,42	1.095,42	1.095,42	1.095,42	1.095,42	12.163,33
Fonde de reserva	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	2.190,83	2.190,83	2.190,83	2.190,83	2.190,83	2.190,83	2.190,83	2.190,83	24.326,67
Adecuaciones instalaciones	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Suministros de oficina	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	3.120,00
Pago utilidades trabajadores	-	-	-	51.048,97	-	-	-	-	-	-	-	-	51.048,97
Pago dividendos	109.659,31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	109.659,31
mantenimiento de Equipos de computación	-	-	-	-	-	250,00	-	-	-	-	-	-	250,00
Gastos varios (transporte)	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00	2.580,00
Pago de servicios básicos (agua, luz)	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Pago de servicios básicos(teléfono)	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00
Pago de arriendos	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.040,00
Ordeños mecánicos	-	-	-	-	40.175,25	-	-	-	-	-	-	-	40.175,25
Tanques aluminio	-	-	-	-	-	20.262,30	-	-	-	-	-	-	20.262,30
Pago de mantenimiento	3.082,50	-	-	-	-	3.082,50	3.082,50	-	-	-	6.165,00	3.082,50	18.495,00
Impuestos por pagar	10.281,19	9.054,76	12.890,33	11.148,53	11.421,47	9.650,47	9.517,99	7.806,33	10.053,91	11.421,47	11.421,47	10.804,97	125.472,90
Pago patente municipal	-	-	-	-	170,04	-	-	-	-	-	-	-	170,04
Total Egresos	1.047.096,20	931.933,86	935.769,43	1.012.370,78	1.008.783,85	990.262,36	969.617,58	978.470,52	967.071,00	968.438,56	974.603,56	971.154,56	11.755.572,28
FLUJO NETO DE EFECTIVO	(78.729,79)	45.391,90	41.556,34	(5.889,87)	(2.302,94)	16.218,56	36.863,34	42.587,97	39.409,91	38.042,35	31.877,35	35.326,35	240.351,47
SALDO INICIAL DE CAJA	152.353,86	44.253,65	45.998,04	87.863,25	82.282,26	80.288,19	96.815,62	133.987,83	176.884,68	216.603,46	254.954,69	287.140,91	152.353,86
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	73.624,07	89.645,55	87.554,38	81.973,38	79.979,32	96.506,75	133.678,96	176.575,80	216.294,59	254.645,81	286.832,04	322.467,26	392.705,33
FINANCIAMIENTO:													
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS	21.931,86												21.931,86
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS BANCARIO		21.931,86											21.931,86
PAGO DE INTERESES	127,94												127,94
CANCELACION PRESTAMOS LP													-
PAGO INTERESES PRESTAMOS LP													-
INVERSIONES	51.174,35	21.931,86											73.106,21
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES													-
INTERESES GANADOS		216,21	308,87	308,87	308,87	308,87	308,87	308,87	308,87	308,87	308,87	308,87	3.304,95
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	44.253,65	45.998,04	47.554,38	82.282,26	80.288,19	96.815,62	133.987,83	176.884,68	216.603,46	254.954,69	287.140,91	322.776,14	322.776,14

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 53: Estado de resultados Año 2 CAMPINORTE

<u>ESTADO DE RESULTADOS (AÑO 2)</u>	
<u>CAMPINORTE S.A</u>	
<u>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</u>	
<u>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES (EN DOLARES)</u>	
DETALLE	AÑO 2
Ventas Netas	12.525.782,42
(-) Costo de Ventas	11.324.755,09
(=) Utilidad Bruta en Ventas	1.201.027,32
(-) Gastos Administrativos	538.352,11
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	662.675,21
Ingresos no operacionales	3.304,95
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	665.980,16
(-) 15% Part. Trabj.	99.897,02
(=) Utilidad después de participación trabajadores	566.083,13
(-) 22% Impuesto a la Renta	124.538,29
(-) Retenciones de clientes recibidas	125.257,82
Crédito tributario de impuesto a la renta del periodo	(719,53)
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	441.544,84
(-) Reserva LEGAL 10%	44.154,48
(-) Reserva estatutaria	39.739,04
(-) 60% Pago de dividendos	214.590,79
(=) UTILIDAD LIBRE DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN ACCIONISTAS	143.060,53

Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 54: Estado de situación financiera CAMPINORTE

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				CAMPINORTE S.A.			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016							
ACTIVOS				PASIVOS			
CORRIENTE				CORRIENTES			
DISPONIBLE		395.882,34	-	Cuentas por Pagar		583.930,60	798.521,40
Caja				Proveedores	467.266,72		
Banco	322.776,14			IESS por pagar	5.678,64		
Inversiones transitorias	73.106,21	-		Impuestos por pagar	11.088,22		
EXIGIBLE			524.560,08	Utilidades trabajadores por pagar	99.897,02		
Cuentas por Cobrar		529.858,66		Impuesto a la renta por pagar			
(-) Provisión cuentas incobrables		(5.298,59)		NO CORRIENTES		214.590,79	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES			44.532,58	Dividendos por pagar	214.590,79		
Credito tributario de IR		44.532,58					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			163.471,36				
Maquinaria y equipo (10/10)		178.077,55					
Ordeño mecánico	118.375,25						
Tanques de aluminio	59.702,30						
(-) Depreciación acumulada Maquinaria y equipos		(15.624,32)		TOTAL PASIVO			798.521,40
Equipo de Computo (3/33,33)		1.950,00					
Computadora de escritorio	1.000,00			PATRIMONIO (activo - pasivo)			329.924,97
Laptop	800,00			Capital social		60.100,00	
Impresora	150,00			Aporte socios		-	
(-) Depreciación equipo de computo		(1.299,87)		Utilidad del ejercicio		143.060,53	
Muebles de oficinas (10/10)		460,00		Reserva legal		66.718,13	
Escritorio	360,00			Reserva estatutaria		60.046,32	
Silla	100,00			Utilidad de años anteriores		73.106,21	
(-) Depreciación muebles de oficina		(92,00)					
Gastos de Constitucion (5/20)		1.100,00					
Gastos Legales Recapitalización	800,00						
Cuenta de Integracionde Capital	300,00						
(-) Amortización Gastos de constitución		(1.100,00)					
TOTAL DE ACTIVO			1.128.446,37	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO			1.128.446,37

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 55: Flujo de efectivo Año 3 CAMPINORTE

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 3													
CAMPINORTE S.A													
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	
Ingresos													
Ventas a credito Leche cruda (15 días) 50%	473.905,78	428.043,93	473.905,78	458.618,50	473.905,78	458.618,50	473.905,78	473.905,78	458.618,50	473.905,78	458.618,50	473.905,78	5.579.858,36
Ventas a credito Leche cruda (30 días) 50%	451.904,80	473.905,78	428.043,93	473.905,78	458.618,50	473.905,78	458.618,50	473.905,78	473.905,78	458.618,50	473.905,78	458.618,50	5.557.857,38
Ventas al contado Insumos(40%)	45.589,83	45.589,83	45.589,83	45.589,83	45.589,83	45.589,83	45.589,83	45.589,83	45.589,83	45.589,83	45.589,83	45.589,83	547.078,01
Ventas crédito 30 días(60%)	58.942,55	68.384,75	68.384,75	68.384,75	68.384,75	68.384,75	68.384,75	68.384,75	68.384,75	68.384,75	68.384,75	68.384,75	811.174,81
Ingreso servicios veterinarios	19.011,32	19.461,89	19.461,89	19.461,89	19.461,89	19.461,89	19.461,89	19.461,89	19.461,89	19.461,89	19.461,89	19.461,89	233.092,08
Total Ingresos	1.049.354,27	1.035.386,18	1.035.386,18	1.065.960,75	1.065.960,75	1.065.960,75	1.065.960,75	1.081.248,03	1.065.960,75	1.065.960,75	1.065.960,75	1.065.960,75	12.729.060,64
Egresos													
Compra a credito Leche cruda (15 días) 50%	435.219,59	393.101,57	435.219,59	421.180,25	435.219,59	421.180,25	435.219,59	435.219,59	421.180,25	435.219,59	421.180,25	435.219,59	5.124.359,72
Compra a credito Leche cruda (30 días) 50%	423.059,81	435.219,59	393.101,57	435.219,59	421.180,25	435.219,59	421.180,25	435.219,59	435.219,59	421.180,25	435.219,59	421.180,25	5.112.199,94
Compra al contado de Insumos (50%)	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	615.462,76
Compra crédito de Insumos 30 días (50%)	44.206,91	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	51.288,56	608.381,11
Sueldos y Salarios	26.295,72	26.295,72	26.295,72	26.295,72	37.841,75	37.841,75	37.841,75	37.841,75	37.841,75	37.841,75	37.841,75	37.841,75	407.916,88
Aportes IESS por pagar	5.678,64	6.272,64	6.272,64	6.272,64	9.026,86	9.026,86	9.026,86	9.026,86	9.026,86	9.026,86	9.026,86	9.026,86	96.711,41
Decimo tercero	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	3.482,58	3.482,58	3.482,58	3.482,58	3.482,58	3.482,58	3.482,58	3.482,58	37.540,67
Decimo cuarto	821,67	821,67	821,67	821,67	1.388,33	1.388,33	1.388,33	1.388,33	1.388,33	1.388,33	1.388,33	1.388,33	14.393,33
Vacaciones	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.210,00	1.741,29	1.741,29	1.741,29	1.741,29	1.741,29	1.741,29	1.741,29	1.741,29	18.770,33
Fonde de reserva	2.420,00	2.420,00	2.420,00	2.420,00	3.482,58	3.482,58	3.482,58	3.482,58	3.482,58	3.482,58	3.482,58	3.482,58	37.540,67
Adecuaciones instalaciones	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Suministros de oficina	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Pago utilidades trabajadores	-	-	-	99.897,02	-	-	-	-	-	-	-	-	99.897,02
Pago dividendos	214.590,79	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	214.590,79
mantenimiento de Equipos de computación	-	-	-	-	-	330,00	-	-	-	-	-	-	330,00
Gastos varios (transporte)	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
Pago de servicios básicos (agua, luz)	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	6.600,00
Pago de servicios básicos(teléfono)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Pago de arriendos	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	5.520,00
Ordeños mecánicos	-	-	-	-	41.127,40	-	-	-	-	-	-	-	41.127,40
Tanques aluminio	-	-	-	-	-	20.742,52	-	-	-	-	-	-	20.742,52
Pago de mantenimiento	3.155,56	-	-	-	6.311,11	3.155,56	3.155,56	-	-	-	6.311,11	3.155,56	25.244,44
Impuestos por pagar	11.088,22	9.645,16	13.337,00	11.561,51	11.842,30	10.171,57	9.911,21	7.343,20	9.628,71	11.696,54	11.842,30	11.211,19	129.278,90
Pago patente municipal	-	-	-	-	170,04	-	-	-	-	-	-	-	170,04
Total Egresos	1.223.315,47	981.843,47	985.535,31	1.111.735,53	1.077.251,22	1.052.200,01	1.030.867,13	1.039.182,91	1.027.429,08	1.029.496,91	1.035.953,78	1.032.497,11	12.627.307,94
FLUJO NETO DE EFECTIVO	(173.961,20)	53.542,71	49.850,87	(45.774,78)	(11.290,47)	13.760,74	35.093,62	42.065,12	38.531,67	36.463,83	30.006,97	33.463,64	101.752,70
SALDO INICIAL DE CAJA	322.776,14	34.283,06	60.066,52	110.830,69	65.969,21	55.592,05	70.266,09	106.273,01	149.251,43	188.696,40	226.073,54	256.993,82	322.776,14
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	148.814,94	87.825,77	109.917,39	65.055,91	54.678,74	69.352,79	105.359,71	148.338,13	187.783,10	225.160,24	256.080,51	290.457,45	424.528,83
FINANCIAMIENTO:													
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS	14.306,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.306,05
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS BANCARIO	-	14.306,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.306,05
PAGO DE INTERESES	83,45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	83,45
CANCELACION PRESATAMOS LP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGO INTERESES PRESTAMOS LP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	128.754,48	14.306,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	143.060,53
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INTERESES GANADOS	-	852,86	913,30	913,30	913,30	913,30	913,30	913,30	913,30	913,30	913,30	913,30	9.985,91
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANCIAMIENT	34.283,06	60.066,52	110.830,69	65.969,21	55.592,05	70.266,09	106.273,01	149.251,43	188.696,40	226.073,54	256.993,82	291.370,76	291.370,76

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 56: Estado de resultados Año 3 CAMPINORTE

<u>ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO</u>	
<u>ESTADO DE RESULTADOS (AÑO 3)</u>	
<u>CAMPINORTE S.A</u>	
<u>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017</u>	
<u>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES (EN DOLARES)</u>	
DETALLE	AÑO 3
Ventas Netas	13.290.813,06
(-) Costo de Ventas	12.024.863,45
(=) Utilidad Bruta en Ventas	1.265.949,60
(-) Gastos Administrativos	802.418,82
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	463.530,79
Ingresos no operacionales	9.985,91
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	473.516,69
(-) 15% Part. Trabj.	71.027,50
(=) Utilidad después de participación trabajadores	402.489,19
(-) 22% Impuesto a la Renta	88.547,62
(-) Retenciones de clientes recibidas	132.908,13
Crédito tributario de impuesto a la renta	(44.360,51)
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	313.941,57
(-) Reserva LEGAL 10%	31.394,16
(-) Reserva estatutaria	28.254,74
(-) 60% Pago de dividendos	152.575,60
(=) UTILIDAD LIBRE DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN ACCIONISTAS	101.717,07

Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 57: Estado de situación financiera CAMPINORTE

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
CAMPINORTE S.A.							
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017							
ACTIVOS					PASIVOS		
CORRIENTE				434.431,29	CORRIENTES		730.631,86
DISPONIBLE		434.431,29		-	Cuentas por Pagar	578.056,26	
Caja					Proveedores	486.508,16	
Banco	291.370,76				IESS por pagar	9.026,86	
Inversiones transitorias	143.060,53		-		Impuestos por pagar	11.493,74	
EXIGIBLE				556.134,89	Utilidades trabajadores por pagar	71.027,50	
Cuentas por Cobrar		561.752,42			Impuesto a la renta por pagar		
(-) Provisión cuentas incobrables		(5.617,52)			NO CORRIENTES	152.575,60	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES				88.893,09	Dividendos por pagar	152.575,60	
Credito tributario de IR		88.893,09					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				215.569,74			
Maquinaria y equipo (10/10)		239.947,47					
Ordeño mecánico	159.502,65						
Tanques de aluminio	80.444,82						
(-) Depreciación acumulada Maquinaria y equipos		(24.699,74)			TOTAL PASIVO		730.631,86
Equipo de Computo (3/33,33)		1.950,00					
Computadora de escritorio	1.000,00				PATRIMONIO (activo - pasivo)		564.397,15
Laptop	800,00				Capital social	60.100,00	
Impresora	150,00				Aporte socios	-	
(-) Depreciación equipo de computo		(1.950,00)			Utilidad del ejercicio	101.717,07	
Muebles de oficinas (10/10)		460,00			Reserva legal	98.112,29	
Escritorio	360,00				Reserva estatutaria	88.301,06	
Silla	100,00				Utilidad de años anteriores	216.166,74	
(-) Depreciación muebles de oficina		(138,00)					
Gastos de Constitución (5/20)		1.100,00					
Gastos Legales Recapitalización	800,00						
Cuenta de Integración de Capital	300,00						
(-) Amortización Gastos de constitución		(1.100,00)					
TOTAL DE ACTIVO				1.295.029,01	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		1.295.029,01

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 58: Flujo de efectivo Año 4 CAMPINORTE

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 4													
CAMPINORTE S.A													
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	
Ingresos													
Ventas a credito Leche cruda (15 días) 50%	486.370,68	439.302,55	486.370,68	470.681,30	486.370,68	470.681,30	486.370,68	486.370,68	470.681,30	486.370,68	470.681,30	486.370,68	5.726.622,49
Ventas a credito Leche cruda (30 días) 50%	473.905,78	486.370,68	439.302,55	486.370,68	470.681,30	486.370,68	470.681,30	486.370,68	486.370,68	470.681,30	486.370,68	470.681,30	5.714.157,59
Ventas al contado Insumos(40%)	46.497,07	46.497,07	46.497,07	46.497,07	46.497,07	46.497,07	46.497,07	46.497,07	46.497,07	46.497,07	46.497,07	46.497,07	557.964,86
Ventas crédito 30 días(60%)	68.384,75	69.745,61	69.745,61	69.745,61	69.745,61	69.745,61	69.745,61	69.745,61	69.745,61	69.745,61	69.745,61	69.745,61	835.586,43
Ingreso servicios veterinarios	19.461,89	19.849,18	19.849,18	19.849,18	19.849,18	19.849,18	19.849,18	19.849,18	19.849,18	19.849,18	19.849,18	19.849,18	237.802,85
Total Ingresos	1.094.620,17	1.061.765,08	1.061.765,08	1.093.143,83	1.093.143,83	1.093.143,83	1.093.143,83	1.108.833,21	1.093.143,83	1.093.143,83	1.093.143,83	1.093.143,83	13.072.134,22
Egresos													
Compra a credito Leche cruda (15 días) 50%	447.461,02	404.158,34	447.461,02	433.026,80	447.461,02	433.026,80	447.461,02	447.461,02	433.026,80	447.461,02	433.026,80	447.461,02	5.268.492,69
Compra a credito Leche cruda (30 días) 50%	435.219,59	447.461,02	404.158,34	447.461,02	433.026,80	447.461,02	433.026,80	447.461,02	447.461,02	433.026,80	447.461,02	433.026,80	5.256.251,26
Compra al contado de Insumos (50%)	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	627.710,47
Compra crédito de Insumos 30 días (50%)	51.288,56	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	52.309,21	626.689,83
Sueldos y Salarios	38.686,58	38.686,58	38.686,58	38.686,58	46.000,16	46.000,16	46.000,16	46.000,16	46.000,16	46.000,16	46.000,16	46.000,16	522.747,60
Aportes IESS por pagar	9.026,86	9.228,38	9.228,38	9.228,38	11.099,98	11.099,98	11.099,98	11.099,98	11.099,98	11.099,98	11.099,98	11.099,98	125.511,85
Decimo tercero	3.560,33	3.560,33	3.560,33	3.560,33	4.282,40	4.282,40	4.282,40	4.282,40	4.282,40	4.282,40	4.282,40	4.282,40	48.500,53
Decimo cuarto	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.671,67	20.060,00
Vacaciones	1.388,33	1.388,33	1.388,33	1.388,33	2.141,20	2.141,20	2.141,20	2.141,20	2.141,20	2.141,20	2.141,20	2.141,20	22.682,93
Fonde de reserva	3.560,33	3.560,33	3.560,33	3.560,33	4.282,40	4.282,40	4.282,40	4.282,40	4.282,40	4.282,40	4.282,40	4.282,40	48.500,53
Adecuaciones instalaciones	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.400,00
Suministros de oficina	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	6.720,00
Pago utilidades trabajadores	-	-	-	71.027,50	-	-	-	-	-	-	-	-	71.027,50
Pago dividendos	152.575,60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	152.575,60
mantenimiento de Equipos de computación	-	-	-	-	-	412,50	-	-	-	-	-	-	412,50
Gastos varios (transporte)	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	4.500,00
Pago de servicios básicos (agua, luz)	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	7.800,00
Pago de servicios básicos(telefono)	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00
Pago de arriendos	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	6.600,00
Ordeños mecánicos	-	-	-	-	41.945,84	-	-	-	-	-	-	-	41.945,84
Tanques aluminio	-	-	-	-	-	21.155,30	-	-	-	-	-	-	21.155,30
Pago de mantenimiento	3.218,36	-	-	-	6.436,71	3.218,36	3.218,36	-	-	-	9.655,07	3.218,36	28.965,20
Impuestos por pagar	11.493,74	9.985,00	13.546,95	11.799,93	12.088,61	10.457,10	10.193,08	7.345,94	9.605,61	11.640,97	12.088,61	11.123,11	131.368,67
Pago patente municipal	-	-	-	-	170,04	-	-	-	-	-	-	-	170,04
Total Egresos	1.214.170,19	1.027.028,41	1.030.590,36	1.128.739,30	1.117.935,24	1.092.537,29	1.070.705,47	1.079.074,20	1.066.899,65	1.068.935,01	1.079.037,72	1.072.048,00	13.047.700,84
FLUJO NETO DE EFECTIVO	(119.550,02)	34.736,67	31.174,72	(35.595,46)	(24.791,40)	606,54	22.438,36	29.759,01	26.244,18	24.208,83	14.106,12	21.095,84	24.433,38
SALDO INICIAL DE CAJA	291370,76	130955,90	105876,47	138394,25	104141,84	80693,50	82643,10	106424,52	137526,59	165113,84	190665,72	206114,90	291.370,76
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	171820,74	165692,58	137051,19	102798,78	79350,44	81300,04	105081,46	136183,53	163770,78	189322,66	204771,84	227210,73	315.804,14
FINANCIAMIENTO:													
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS	30515,12												30.515,12
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS BANCARIO		30515,12											30.515,12
PAGO DE INTERESES	178,00												178,00
CANCELACION PRESATAMOS LP													-
PAGO INTERESES PRESTAMOS LP													-
INVERSIONES	71201,95	30515,12											101.717,07
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES													-
INTERESES GANADOS	-	1.214,13	1.343,06	1.343,06	1.343,06	1.343,06	1.343,06	1.343,06	1.343,06	1.343,06	1.343,06	1.343,06	14.644,72
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANCIAMIENTOS	130.955,90	105.876,47	138.394,25	104.141,84	80.693,50	82.643,10	106.424,52	137.526,59	165.113,84	190.665,72	206.114,90	228.553,79	228.553,79

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 59: Estado de resultados Año 4 CAMPINORTE

<u>ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO</u>	
<u>ESTADO DE RESULTADOS (AÑO 4)</u>	
<u>CAMPINORTE S.A</u>	
<u>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018</u>	
<u>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES (EN DOLARES)</u>	
<u>DETALLE</u>	
(-) Costo de Ventas	12455453,08
(=) Utilidad Bruta en Ventas	1.192.646,61
(-) Gastos Administrativos	801.689,58
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	390.957,03
Ingresos no operacionales	14.644,72
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	405.601,75
(-) 15% Part. Trabj.	60.840,26
(=) Utilidad después de participación trabajadores	344.761,49
(-) 22% Impuesto a la Renta	75.847,53
(-) Retenciones de clientes recibidas	136.481,00
Crédito tributario de impuesto a la renta	(60.633,47)
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	268.913,96
(-) Reserva LEGAL 10%	26.891,40
(-) Reserva estatutaria	24.202,26
(-) 60% Pago de dividendos	130.692,18
(=) UTILIDAD LIBRE DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN ACCIONISTAS	87.128,12

Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 60: Estado de situación financiera CAMPINORTE

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				CAMPINORTE S.A.			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018							
ACTIVOS				PASIVOS			
CORRIENTE			473.331,39	CORRIENTES			714.128,18
DISPONIBLE		473.331,39	-	Cuentas por Pagar		583.436,00	
Caja				Proveedores	499.770,23		
Banco	228.553,79			IESS por pagar	11.099,98		
Inversiones transitorias	244777,5975	-		Impuestos por pagar	11.725,53		
EXIGIBLE			570.205,81	Utilidades trabajadores por pagar	60.840,26		
Cuentas por Cobrar		575.965,46		Impuesto a la renta por pagar			
(-) Provisión cuentas incobrables		(5.759,65)		NO CORRIENTES		130.692,18	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES			149.526,56	Dividendos por pagar	130.692,18		
Credito tributario de IR		149.526,56					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			223.683,35				
Maquinaria y equipo (10/10)		241.178,68					
Ordeño mecánico	160.321,09						
Tanques de aluminio	80.857,60						
(-) Depreciación acumulada Maquinaria y equipos		(17.771,34)		TOTAL PASIVO			714.128,18
Equipo de Computo (3/33,33)		1.950,00					
Computadora de escritorio	1.000,00			PATRIMONIO (activo - pasivo)			702.618,92
Laptop	800,00			Capital social		60.100,00	
Impresora	150,00			Aporte socios		-	
(-) Depreciación equipo de computo		(1.950,00)		Utilidad del ejercicio		87.128,12	
Muebles de oficinas (10/10)		460,00		Reserva legal		125.003,68	
Escritorio	360,00			Reserva estatutaria		112.503,31	
Silla	100,00			Utilidad de años anteriores		317.883,81	
(-) Depreciación muebles de oficina		(184,00)					
Gastos de Constitución (5/20)		1.100,00					
Gastos Legales Recapitalización	800,00						
Cuenta de Integracionde Capital	300,00						
(-) Amortización Gastos de constitución		(1.100,00)					
TOTAL DE ACTIVO			1.416.747,11	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO			1.416.747,11

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 61: Flujo de efectivo Año 5 CAMPINORTE

FLUJO DE CAJA AÑO 5													
CAMPINORTE S.A													
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	
Ingresos													
Ventas a credito Leche cruda (15 días) 50%	508.695,03	459.466,48	508.695,03	492.285,51	508.695,03	492.285,51	508.695,03	508.695,03	492.285,51	508.695,03	492.285,51	508.695,03	5.989.473,75
Ventas a credito Leche cruda (30 días) 50%	486.370,68	508.695,03	459.466,48	508.695,03	492.285,51	508.695,03	492.285,51	508.695,03	508.695,03	492.285,51	508.695,03	492.285,51	5.967.149,39
Ventas al contado Insumos(40%)	47.245,67	47.245,67	47.245,67	47.245,67	47.245,67	47.245,67	47.245,67	47.245,67	47.245,67	47.245,67	47.245,67	47.245,67	566.948,09
Ventas crédito 30 días(60%)	69.745,61	70.868,51	70.868,51	70.868,51	70.868,51	70.868,51	70.868,51	70.868,51	70.868,51	70.868,51	70.868,51	70.868,51	849.299,24
Ingreso servicios veterinarios	19.849,18	20.168,75	20.168,75	20.168,75	20.168,75	20.168,75	20.168,75	20.168,75	20.168,75	20.168,75	20.168,75	20.168,75	241.705,43
Total Ingresos	1.131.906,17	1.106.444,45	1.106.444,45	1.139.263,48	1.139.263,48	1.139.263,48	1.139.263,48	1.155.673,00	1.139.263,48	1.139.263,48	1.139.263,48	1.139.263,48	13.614.575,90
Egresos													
Compra a credito Leche cruda (15 días) 50%	459.782,05	415.287,01	459.782,05	444.950,37	459.782,05	444.950,37	459.782,05	459.782,05	444.950,37	459.782,05	444.950,37	459.782,05	5.413.562,81
Compra a credito Leche cruda (30 días) 50%	447.461,02	459.782,05	415.287,01	459.782,05	444.950,37	459.782,05	444.950,37	459.782,05	459.782,05	444.950,37	459.782,05	444.950,37	5.401.241,78
Compra al contado de Insumos (50%)	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	637.816,61
Compra crédito de Insumos 30 días (50%)	52.309,21	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	53.151,38	636.974,43
Sueldos y Salarios	45.144,97	45.144,97	45.144,97	45.144,97	58.694,96	58.694,96	58.694,96	58.694,96	58.694,96	58.694,96	58.694,96	58.694,96	650.139,58
Aportes IESS por pagar	11.099,98	10.768,98	10.768,98	10.768,98	14.001,23	14.001,23	14.001,23	14.001,23	14.001,23	14.001,23	14.001,23	14.001,23	155.416,75
Decimo tercero	4.154,70	4.154,70	4.154,70	4.154,70	5.401,71	5.401,71	5.401,71	5.401,71	5.401,71	5.401,71	5.401,71	5.401,71	59.832,47
Decimo cuarto	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.671,67	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00	22.326,67
Vacaciones	2.077,35	2.077,35	2.077,35	2.077,35	2.700,85	2.700,85	2.700,85	2.700,85	2.700,85	2.700,85	2.700,85	2.700,85	29.916,23
Fonde de reserva	4.154,70	4.154,70	4.154,70	4.154,70	5.401,71	5.401,71	5.401,71	5.401,71	5.401,71	5.401,71	5.401,71	5.401,71	59.832,47
Adecuaciones instalaciones	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	5.760,00
Suministros de oficina	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Pago utilidades trabajadores	-	-	-	60.840,26	-	-	-	-	-	-	-	-	60.840,26
Pago dividendos	130.692,18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	130.692,18
mantenimiento de Equipos de computación	-	-	-	-	-	429,00	-	-	-	-	-	-	429,00
Gastos varios (transporte)	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	4.860,00
Pago de servicios básicos (agua, luz)	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00
Pago de servicios básicos(teléfono)	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	1.920,00
Pago de arriendos	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	7.800,00
Ordenes mecánicas	-	-	-	-	42.621,17	-	-	-	-	-	-	-	42.621,17
Tanques aluminio	-	-	-	-	-	21.495,90	-	-	-	-	-	-	21.495,90
Pago de mantenimiento	3.270,18	-	-	-	9.810,53	3.270,18	3.270,18	-	-	-	13.080,70	3.270,18	35.971,93
Impuestos por pagar	11.725,53	10.259,29	13.836,70	12.074,02	12.370,65	10.799,62	10.466,14	7.115,32	9.391,69	11.436,82	12.370,65	11.062,58	132.909,01
Pago patente municipal	-	-	-	-	170,04	-	-	-	-	-	-	-	170,04
Total Egresos	1.229.739,92	1.062.648,48	1.066.225,89	1.154.966,83	1.167.208,03	1.138.230,34	1.115.971,96	1.124.182,64	1.111.627,33	1.113.672,46	1.127.687,00	1.116.997,40	13.529.158,30
FLUJO NETO DE EFECTIVO	(97.833,75)	43.795,96	40.218,55	(15.703,35)	(27.944,55)	1.033,14	23.291,52	31.490,35	27.636,15	25.591,02	11.576,48	22.266,08	85.417,60
SALDO INICIAL DE CAJA	228553,79	95716,32	88836,15	130765,88	116773,71	90540,33	93284,64	118287,33	151488,86	180836,19	208138,38	221426,04	228.553,79
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	130720,05	139512,29	129054,71	115062,53	88829,16	91573,47	116576,16	149777,69	179125,01	206427,21	219714,87	243692,12	313.971,40
FINANCIAMIENTO:													
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS	26138,44												26.138,44
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS BANCARIO		26138,44											26.138,44
PAGO DE INTERESES	152,47												152,47
CANCELACION PRESTAMOS LP													-
PAGO INTERESES PRESTAMOS LP													-
INVERSIONES	60989,69	26138,44											87.128,12
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES													-
INTERESES GANADOS													
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANCIAMEN	95716,32316	88836,15227	130765,8816	116773,7051	90540,33045	93284,64248	118287,3345	151488,8628	180836,1896	208138,3831	221426,0409	245403,2956	245403,2956

Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 62: Estado de resultados Año 5 CAMPINORTE

<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>	
<u>ESTADO DE RESULTADOS (AÑO 5)</u>	
<u>CAMPINORTE S.A</u>	
<u>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019</u>	
<u>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES (EN DOLARES)</u>	
<u>DETALLE</u>	
(-) Costo de Ventas	12893045,53
(=) Utilidad Bruta en Ventas	1.321.262,66
(-) Gastos Administrativos	859.323,09
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	461.939,57
Ingresos no operacionales	14.644,72
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	476.584,29
(-) 15% Part. Trabaj.	71.487,64
(=) Utilidad después de participación trabajadores	405.096,65
(-) 22% Impuesto a la Renta	89.121,26
(-) Retenciones de clientes recibidas	142.143,08
Crédito tributario de impuesto a la renta	(53.021,82)
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	315.975,39
(-) Reserva LEGAL 10%	31.597,54
(-) Reserva estatutaria	28.437,78
(-) 60% Pago de dividendos	153.564,04
(=) UTILIDAD LIBRE DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN ACCIONISTAS	102.376,03

Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 63: Estado de situación financiera CAMPINORTE

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
CAMPINORTE S.A.							
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019							
ACTIVOS				PASIVOS			
CORRIENTE				CORRIENTES			
DISPONIBLE				763.987,07			
Caja		551.170,58	-	Cuentas por Pagar		610.423,04	
Banco	245.403,30			Proveedores	512.933,43		
Inversiones transitorias	305767,2836	-		IESS por pagar	14.001,23		
EXIGIBLE			593.734,97	Impuestos por pagar	12.000,73		
Cuentas por Cobrar		599.732,29		Utilidades trabajadores por pagar	71.487,64		
(-) Provisión cuentas incobrables		(5.997,32)		Impuesto a la renta por pagar			
OTROS ACTIVOS CORRIENTES			202.548,38	NO CORRIENTES		153.564,04	
Credito tributario de IR		202.548,38		Dividendos por pagar	153.564,04		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			281.563,41				
Maquinaria y equipo (10/10)		305.295,75					
Ordeño mecánico	202.942,25						
Tanques de aluminio	102.353,50						
(-) Depreciación acumulada Maquinaria y equipos		(24.146,34)		TOTAL PASIVO			763.987,07
Equipo de Computo (3/33,33)		1.950,00					
Computadora de escritorio	1.000,00			PATRIMONIO (activo - pasivo)			865.030,27
Laptop	800,00			Capital social		60.100,00	
Impresora	150,00			Aporte socios		-	
(-) Depreciación equipo de computo		(1.950,00)		Utilidad del ejercicio		102.376,03	
Muebles de oficinas (10/10)		460,00		Reserva legal		156.601,22	
Escritorio	360,00			Reserva estatutaria		140.941,10	
Silla	100,00			Utilidad de años anteriores		405.011,93	
(-) Depreciación muebles de oficina		(46,00)					
Gastos de Constitución (5/20)		1.100,00					
Gastos Legales Recapitalización	800,00						
Cuenta de Integracionde Capital	300,00						
(-) Amortización Gastos de constitución		(1.100,00)					
TOTAL DE ACTIVO			1.629.017,35	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO			1.629.017,35

Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 64: Flujo de efectivo proyectado CAMPINORTE

FLUJO DE CAJA PROYECTADO (EN DOLARES)					
CAMPINORTE S.A.					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas a credito Leche cruda (15 días) 50%	4.764.526,31	5.320.814,53	5.579.858,36	5.726.622,49	5.989.473,75
Ventas a credito Leche cruda (30 días) 50%	4.355.578,58	5.277.857,47	5.557.857,38	5.714.157,59	5.967.149,39
Ventas al contado Insumos(40%)	397.730,74	471.540,38	547.078,01	557.964,86	566.948,09
Ventas crédito 30 días(60%)	546.879,76	698.084,37	811.174,81	835.586,43	849.299,24
Ingreso servicios veterinarios	203.527,50	227.627,01	233.092,08	237.802,85	241.705,43
TOTAL INGRESOS	10.268.242,89	11.995.923,75	12.729.060,64	13.072.134,22	13.614.575,90
EGRESOS					
Compra a credito Leche cruda (15 días) 50%	4.586.051,59	4.981.188,07	5.124.359,72	5.268.492,69	5.413.562,81
Compra a credito Leche cruda (30 días) 50%	4.195.279,31	4.948.900,54	5.112.199,94	5.256.251,26	5.401.241,78
Compra al contado de Insumos (50%)	447.447,08	530.482,93	615.462,76	627.710,47	637.816,61
Compra crédito de Insumos 30 días (50%)	410.159,82	523.563,28	608.381,11	626.689,83	636.974,43
Sueldos y Salarios	194.501,40	264.333,56	407.916,88	522.747,60	650.139,58
Aportes IESS por pagar	42.530,40	52.336,80	96.711,41	125.511,85	155.416,75
Decimo tercero	17.900,00	24.326,67	37.540,67	48.500,53	59.832,47
Decimo cuarto	6.460,00	8.726,67	14.393,33	20.060,00	22.326,67
Vacaciones	8.950,00	12.163,33	18.770,33	22.682,93	29.916,23
Fonde de reserva	17.900,00	24.326,67	37.540,67	48.500,53	59.832,47
Adecuaciones instalaciones	1.673,00	1.800,00	2.400,00	5.400,00	5.760,00
Suministros de oficina	2.986,00	3.120,00	3.600,00	6.720,00	7.200,00
Pago utilidades trabajadores		51.048,97	99.897,02	71.027,50	60.840,26
Pago dividendos		109.659,31	214.590,79	152.575,60	130.692,18
mantenimiento de Equipos de computación	240,00	500,00	660,00	825,00	858,00
Gastos varios (transporte)	2.000,00	2.580,00	3.000,00	4.500,00	4.860,00
Pago de servicios básicos (agua, luz)	5.400,00	6.000,00	6.600,00	7.800,00	9.000,00
Pago de servicios básicos(teléfono)	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00	1.920,00
Pago de arriendos	4.560,00	5.040,00	5.520,00	6.600,00	7.800,00
Ordeños mecánicos	39.100,00	40.175,25	41.127,40	41.945,84	42.621,17
Tanques aluminio	19.720,00	20.262,30	20.742,52	21.155,30	21.495,90
Pago de mantenimiento	6.000,00	18.495,00	25.244,44	28.965,20	35.971,93
Impuestos por pagar	102.690,39	125.472,90	129.278,90	131.368,67	132.909,01
Pago patente municipal	170,04	170,04	170,04	170,04	170,04
TOTAL EGRESOS	10.112.319,03	11.755.572,28	12.627.307,94	13.047.700,84	13.529.158,30
FLUJO NETO DE EFECTIVO	155.923,86	240.351,47	101.752,70	24.433,38	85.417,60
SALDO INICIAL DE CAJA	22.770,00	152.353,86	322.776,14	291.370,76	228.553,79
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	178.693,86	392.705,33	424.528,83	315.804,14	313.971,40
FINANCIAMIENTO:	-	-	-	-	-
CONTRATACIÓN DE PRESTAMOS	-	21.931,86	14.306,05	30.515,12	26.138,44
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS BANCARIO	25.000,11	21.931,86	14.306,05	30.515,12	26.138,44
PAGO DE INTERESES	1.339,89	127,94	83,45	178,00	152,47
CANCELACION PRESATAMOS LP	-	-	-	-	-
PAGO INTERESES PRESTAMOS LP	-	-	-	-	-
INVERSIONES	-	73.106,21	143.060,53	101.717,07	87.128,12
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES	-	-	-	-	-
INTERESES GANADOS	-	3.304,95	9.985,91	14.644,72	18.712,49
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	152.353,86	322.776,14	291.370,76	228.553,79	245.403,30

Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 65: Estado de resultados proyectado CAMPINORTE

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES (EN DOLARES)					
CAMPINORTE S.A.					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	10.745.409,47	12.525.782,42	13.290.813,06	13.648.099,68	14.214.308,19
(-) Costo de Ventas	10.075.198,16	11.324.755,09	12.024.863,45	12.455.453,08	12.893.045,53
(=) Utilidad Bruta en Ventas	670.211,30	1.201.027,32	1.265.949,60	1.192.646,61	1.321.262,66
(-) Gastos Administrativos	329.884,84	538.352,11	802.418,82	801.689,58	859.323,09
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	340.326,47	662.675,21	463.530,79	390.957,03	461.939,57
Ingresos no operacionales	-	3.304,95	9.985,91	14.644,72	14.644,72
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	340.326,47	665.980,16	473.516,69	405.601,75	476.584,29
(-) 15% Part. Trabj.	51.048,97	99.897,02	71.027,50	60.840,26	71.487,64
(=) Utilidad después de participación trabajadores	289.277,50	566.083,13	402.489,19	344.761,49	405.096,65
(-) 22% Impuesto a la Renta	63.641,05	124.538,29	88.547,62	75.847,53	89.121,26
(-) Retenciones de clientes recibidas	107.454,09	125.257,82	132.908,13	136.481,00	142.143,08
Crédito tributario de impuesto a la renta	(43.813,05)	(719,53)	(44.360,51)	(60.633,47)	(53.021,82)
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	225.636,45	441.544,84	313.941,57	268.913,96	315.975,39
(-) Reserva LEGAL 10%	22.563,64	44.154,48	31.394,16	26.891,40	31.597,54
(-) Reserva estatutaria	20.307,28	39.739,04	28.254,74	24.202,26	28.437,78
(-) 60% Pago de dividendos	109.659,31	214.590,79	152.575,60	130.692,18	153.564,04
(=) UTILIDAD LIBRE DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN ACCIONISTAS	73.106,21	143.060,53	101.717,07	87.128,12	102.376,03

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 66: Estado de situación financiera proyectado CAMPINORTE

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO															
CAMPINORTE S.A.															
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5						
ACTIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
CORRIENTE	-	-	152.353,86	-	-	395.882,34	-	-	434.431,29	-	-	473.331,39	-	-	551.170,58
DISPONIBLE	-	152.353,86	-	-	395.882,34	-	-	434.431,29	-	-	473.331,39	-	-	551.170,58	-
Caja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Banco	152.353,86	-	-	322.776,14	-	-	291.370,76	-	-	228.553,79	-	-	245.403,30	-	-
Inversiones transitorias	-	-	-	73.106,21	-	-	143.060,53	-	-	244.777,60	-	-	305.767,28	-	-
EXIGIBLE	-	-	472.394,91	-	-	524.560,08	-	-	556.134,89	-	-	570.205,81	-	-	593.734,97
Cuentas por Cobrar	-	477.166,58	-	-	529.858,66	-	-	561.752,42	-	-	575.965,46	-	-	599.732,29	-
Provisión cuentas incobrables	-	(4.771,67)	-	-	(5.298,59)	-	-	(5.617,52)	-	-	(5.759,65)	-	-	(5.997,32)	-
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	-	-	43.813,05	-	-	44.532,58	-	-	88.893,09	-	-	149.526,56	-	-	202.548,38
Credito tributario de IR	-	-	43.813,05	-	-	44.532,58	-	-	88.893,09	-	-	149.526,56	-	-	202.548,38
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	-	110.430,73	-	-	163.471,36	-	-	215.569,74	-	-	223.683,35	-	-	281.563,41
Maquinaria y equipo (10/10)	-	117.640,00	-	-	178.077,55	-	-	239.947,47	-	-	241.178,68	-	-	305.295,75	-
Ordeño mecánico	78.200,00	-	-	118.375,25	-	-	159.502,65	-	-	160.321,09	-	-	202.942,25	-	-
Tanques de aluminio	39.440,00	-	-	59.702,30	-	-	80.444,82	-	-	80.857,60	-	-	102.353,50	-	-
Depreciación acumulada Maquinaria y equipos	-	(9.803,33)	-	-	(15.624,32)	-	-	(24.699,74)	-	-	(17.771,34)	-	-	(24.146,34)	-
Equipo de Computo (3/33,33)	-	1.950,00	-	-	1.950,00	-	-	1.950,00	-	-	1.950,00	-	-	1.950,00	-
Computadora de escritorio	1.000,00	-	-	1.000,00	-	-	1.000,00	-	-	1.000,00	-	-	1.000,00	-	-
Laptop	800,00	-	-	800,00	-	-	800,00	-	-	800,00	-	-	800,00	-	-
Impresora	150,00	-	-	150,00	-	-	150,00	-	-	150,00	-	-	150,00	-	-
Depreciación equipo de computo	-	(649,94)	-	-	(1.299,87)	-	-	(1.950,00)	-	-	(1.950,00)	-	-	(1.950,00)	-
Muebles de oficinas (10/10)	-	460,00	-	-	460,00	-	-	460,00	-	-	460,00	-	-	460,00	-
Escritorio	360,00	-	-	360,00	-	-	360,00	-	-	360,00	-	-	360,00	-	-
Silla	100,00	-	-	100,00	-	-	100,00	-	-	100,00	-	-	100,00	-	-
Depreciación muebles de oficina	-	(46,00)	-	-	(92,00)	-	-	(138,00)	-	-	(184,00)	-	-	(46,00)	-
Gastos de Constitucion (5/20)	-	1.100,00	-	-	1.100,00	-	-	1.100,00	-	-	1.100,00	-	-	1.100,00	-
Gastos Legales Recapitalización	800,00	-	-	800,00	-	-	800,00	-	-	800,00	-	-	800,00	-	-
Cuenta de Integracion de Capital	300,00	-	-	300,00	-	-	300,00	-	-	300,00	-	-	300,00	-	-
Amortización Gastos de constitución	-	(220,00)	-	-	(1.100,00)	-	-	(1.100,00)	-	-	(1.100,00)	-	-	(1.100,00)	-
TOTAL DE ACTIVO	-	-	778.992,55	-	-	1.128.446,37	-	-	1.295.029,01	-	-	1.416.747,11	-	-	1.629.017,35
PASIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CORRIENTES	-	-	602.915,42	-	-	798.521,40	-	-	730.631,86	-	-	714.128,18	-	-	763.987,07
Cuentas por Pagar	-	493.256,10	-	-	583.930,60	-	-	578.056,26	-	-	583.436,00	-	-	610.423,04	-
Proveedores	428.059,54	-	-	467.266,72	-	-	486.508,16	-	-	499.770,23	-	-	512.933,43	-	-
IESS por pagar	3.866,40	-	-	5.678,64	-	-	9.026,86	-	-	11.099,98	-	-	14.001,23	-	-
Impuestos por pagar	-	-	-	11.088,22	-	-	11.493,74	-	-	11.725,53	-	-	12.000,73	-	-
Utilidades trabajadores por pagar	51.048,97	-	-	99.897,02	-	-	71.027,50	-	-	60.840,26	-	-	71.487,64	-	-
Impuesto a la renta por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NO CORRIENTES	-	109.659,31	-	-	214.590,79	-	-	152.575,60	-	-	130.692,18	-	-	153.564,04	-
Dividendos por pagar	109.659,31	-	-	214.590,79	-	-	152.575,60	-	-	130.692,18	-	-	153.564,04	-	-
TOTAL PASIVO	-	-	602.915,42	-	-	798.521,40	-	-	730.631,86	-	-	714.128,18	-	-	763.987,07
PATRIMONIO (activo - pasivo)	-	-	176.077,13	-	-	329.924,97	-	-	564.397,15	-	-	702.618,92	-	-	865.030,27
Capital social	-	60.100,00	-	-	60.100,00	-	-	60.100,00	-	-	60.100,00	-	-	60.100,00	-
Aporte socios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad del ejercicio	-	73.106,21	-	-	143.060,53	-	-	101.717,07	-	-	87.128,12	-	-	102.376,03	-
Reserva legal	-	22.563,64	-	-	66.718,13	-	-	98.112,29	-	-	125.003,68	-	-	156.601,22	-
Reserva estatutaria	-	20.307,28	-	-	60.046,32	-	-	88.301,06	-	-	112.503,31	-	-	140.941,10	-
Utilidad de años anteriores	-	-	-	73.106,21	-	-	216.166,74	-	-	317.883,81	-	-	405.011,93	-	-
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	-	-	778.992,55	-	-	1.128.446,37	-	-	1.295.029,01	-	-	1.416.747,11	-	-	1.629.017,35

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 67: Flujo de fondos proyectado CAMPINORTE

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO						
CAMPINORTE S.A.						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	-	10.745.409,47	12.525.782,42	13.290.813,06	13.648.099,68	14.214.308,19
(-) Costo de Ventas	-	10.075.198,16	11.324.755,09	12.024.863,45	12.455.453,08	12.893.045,53
(-) Gastos administrativos	-	329.884,84	538.352,11	802.418,82	801.689,58	859.323,09
(-) Depreciaciones	-	10.499,27	17.016,19	26.787,73	17.955,34	24.192,34
(-) Amortizaciones	-	220,00	880,00	-	-	-
Utilidad Bruta	-	329.607,20	644.779,02	436.743,06	373.001,69	437.747,22
15% Utilidad Trabajadores	-	49.441,08	96.716,85	65.511,46	55.950,25	65.662,08
Utilidad neta antes de impuesto	-	280.166,12	548.062,17	371.231,60	317.051,43	372.085,14
(-) 22% IMP RENTA	-	61.636,55	121.191,70	82.902,96	70.605,28	81.938,48
Utilidad neta	-	218.529,57	426.870,46	288.328,64	246.446,15	290.146,66
(+) Depreciaciones	-	10.499,27	17.016,19	26.787,73	17.955,34	24.192,34
(+) Amortizaciones	-	220,00	880,00	-	-	-
(-) Inversión Inicial	85.100,00	-	-	-	-	-
(-) capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE FONDOS	(85.100,00)	207.810,30	408.974,28	261.540,90	228.490,81	265.954,32

Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 68: Análisis vertical CAMPINORTE

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
ANÁLISIS VERTICAL					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
CORRIENTE					
DISPONIBLE	19,56%	35,08%	33,35%	32,79%	32,85%
Caja					
Banco					
Inversiones transitorias					
EXIGIBLE					
Cuentas por Cobrar	61,25%	46,95%	43,47%	40,92%	37,18%
Provisión cuentas incobrables					
OTROS ACTIVOS CORRIENTES					
Credito tributario de IR	5,62%	3,95%	6,93%	10,80%	12,88%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
Maquinaria y equipo (10/10)	15,10%	15,78%	18,57%	17,14%	18,93%
Ordeño mecánico					
Tanques de aluminio					
Depreciación acumulada Maquinaria y equipos	-1,26%	-1,38%	-1,91%	-1,26%	-1,50%
Equipo de Computo (3/33,33)	0,25%	0,17%	0,15%	0,14%	0,12%
Computadora de escritorio					
Laptop					
Impresora					
Depreciación equipo de computo	-0,08%	-0,12%	-0,15%	-0,14%	-0,12%
Muebles de oficinas (10/10)	0,06%	0,04%	0,04%	0,03%	0,03%
Escritorio					
Silla					
Depreciación muebles de oficina	-0,01%	-0,01%	-0,01%	-0,01%	0,00%
Gastos de Constitución (5/20)	0,14%	0,10%	0,09%	0,08%	0,07%
Gastos Legales Recapitalización					
Cuenta de Integracionde Capital					
Amortización Gastos de constitución	-0,03%	-0,10%	-0,09%	-0,08%	-0,07%
TOTAL DE ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS					
CORRIENTES					
Cuentas por Pagar	81,81%	73,13%	79,22%	82,03%	80,33%
Proveedores					
IESS por pagar					
Impuestos por pagar					
Utilidades trabajadores por pagar					
Impuesto a la renta por pagar					
NO CORRIENTES	18,19%	26,87%	20,78%	17,97%	19,67%
Dividendos por pagar					
TOTAL PASIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PATRIMONIO (activo - pasivo)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Capital social	34,13%	18,22%	10,67%	8,61%	7,02%
Aporte socios					
Utilidad del ejercicio	41,52%	43,36%	17,93%	12,17%	11,61%
Reserva legal	12,81%	20,22%	17,38%	17,78%	18,09%
Reserva estatutaria	11,53%	18,20%	15,64%	16,00%	16,28%
Utilidad de años anteriores		22,16%	38,38%	45,44%	47,00%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO					

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 69: Análisis horizontal CAMPINORTE

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO									
ANÁLISIS HORIZONTAL									
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ventas Netas	10.745.409,47	12.525.782,42	14,21%	13.290.813,06	5,76%	13.648.099,68	2,62%	14.214.308,19	3,98%
(-) Costo de Ventas	10.075.198,16	11.324.755,09	11,03%	12.024.863,45	5,82%	12.455.453,08	3,46%	12.893.045,53	3,39%
(=) Utilidad Bruta en Ventas	670.211,30	1.201.027,32	44,20%	1.265.949,60	5,13%	1.192.646,61	-6,15%	1.321.262,66	9,73%
(-) Gastos Administrativos	329.884,84	538.352,11	38,72%	802.418,82	32,91%	801.689,58	-0,09%	859.323,09	6,71%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	340.326,47	662.675,21	48,64%	463.530,79	-42,96%	390.957,03	-18,56%	461.939,57	15,37%
Ingresos no operacionales	-	3.304,95	100,00%	9.985,91	66,90%	14.644,72	31,81%	14.644,72	0,00%
(=)UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	340.326,47	665.980,16	48,90%	473.516,69	-40,65%	405.601,75	-16,74%	476.584,29	14,89%
(-) 15% Part. Trabj.	51.048,97	99.897,02	48,90%	71.027,50	-40,65%	60.840,26	-16,74%	71.487,64	14,89%
(=) Utilidad después de participación trabajadores	289.277,50	566.083,13	48,90%	402.489,19	-40,65%	344.761,49	-16,74%	405.096,65	14,89%
(-) 22% Impuesto a la Renta	63.641,05	124.538,29	48,90%	88.547,62	-40,65%	75.847,53	-16,74%	89.121,26	14,89%
(-) Retenciones de clientes recibidas	107.454,09	125.257,82	14,21%	132.908,13	5,76%	136.481,00	2,62%	142.143,08	3,98%
Crédito tributario de impuesto a la renta	(43.813,05)	(719,53)	1,64%	(44.360,51)	98,38%	(60.633,47)	26,84%	(53.021,82)	-14,36%
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	225.636,45	441.544,84	48,90%	313.941,57	-40,65%	268.913,96	-16,74%	315.975,39	14,89%
(-) Reserva LEGAL 10%	22.563,64	44.154,48	48,90%	31.394,16	-40,65%	26.891,40	-16,74%	31.597,54	14,89%
(-) Reserva estatutaria	20.307,28	39.739,04	48,90%	28.254,74	-40,65%	24.202,26	-16,74%	28.437,78	14,89%
(-) 60% Pago de dividendos	109.659,31	214.590,79	48,90%	152.575,60	-40,65%	130.692,18	-16,74%	153.564,04	14,89%
(=) UTILIDAD LIBRE DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN ACCIONISTAS	73.106,21	143.060,53	48,90%	101.717,07	-40,65%	87.128,12	-16,74%	102.376,03	14,89%

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 70: Índices financieros CAMPINORTE

INDICES FINANCIEROS PROYECTADOS					
INDICE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ CORRIENTE (AC/PC)	1.36	1.65	1.87	2.04	2.21
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO (PT/AT)	0.77	0.71	0.56	0.50	0.47
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL (PT/PATRI)	3.42	2.42	1.29	1.02	0.88
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO (PATRI/AF)	1.59	2.02	2.62	3.14	3.07
APALANCAMIENTO (AT/PATRI)	4.42	3.42	2.29	2.02	1.88
ROTACION DE CARTERA (VENT/CXC)	22.52	23.64	23.66	23.70	23.70
ROTACION DEL ACTIVO FIJO (VENT/AF)	97.30	76.62	61.65	61.02	50.48
ROTACION DE VENTAS (VENT/AT)	13.79	11.10	10.26	9.63	8.73
PERIODO MEDIO DE COBRANZA (CXC*365/VENTAS)	16.21	15.44	15.43	15.40	15.40
APALANCAMIENTO FINANCIERO ((UT/PATR)/UTANTES IMP/AT))	4.42	3.44	2.34	2.09	1.94
IMPACTO DE LOS GASTOS ADMI Y VENTAS (GAST. ADMI Y VENTAS / VENTAS)	0.97	0.95	0.97	0.97	0.97
MARGEN BRUTO (VENTA-CVENTS/VENTAS)	0.06	0.10	0.10	0.09	0.09

Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 71: Periodo de recuperación

PERIODO DE RECUPERACIÓN				
INVERSION INICIAL	FLUJO DE FONDO FUTUROS	VA	SALDOS	N PERIODOS
85.100,00	207.810,30	-190.006,68	-104.906,68	1
-104.906,68	408.974,28	-715.836,80	-820.743,48	2
-820.743,48	261.540,90	-657.695,70	-1.478.439,18	3
-1.478.439,18	228.490,81	-734.274,11	-2.212.713,28	4
-2.212.713,28	265.954,32	-1.024.614,16	-3.237.327,44	5

AÑO	MESES	DIAS
0	6	22

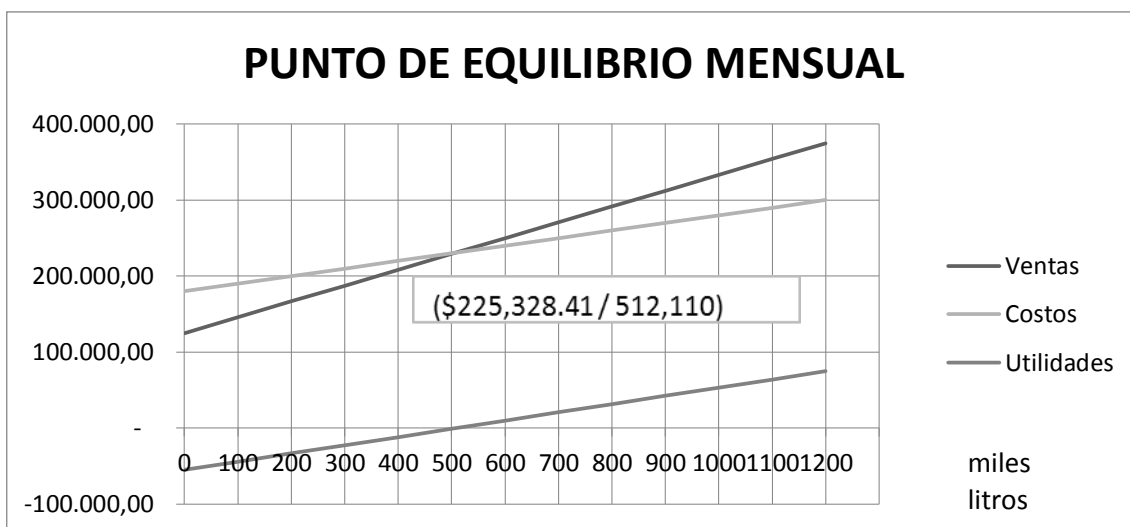
Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 72: Relación costo - beneficio

RELACIÓN COSTO-BENEFICIO					
AÑOS	COSTOS	BENEFICIOS	COEFICIENTE	COSTOS ACTUALIZADOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS
0	(85.100,00)		100%	(85.100,00)	
1	10.075.198,16	10.745.409,47	91%	9.212.030,87	9.824.823,50
2	11.324.755,09	12.525.782,42	82%	9.467.436,36	10.471.488,96
3	12.024.863,45	13.290.813,06	74%	9.191.481,49	10.159.139,25
4	12.455.453,08	13.648.099,68	67%	8.704.958,03	9.538.483,60
5	12.893.045,53	14.214.308,19	61%	8.238.809,40	9.083.111,95
TOTAL				44.729.616,16	49.077.047,26
B/C			1,10		

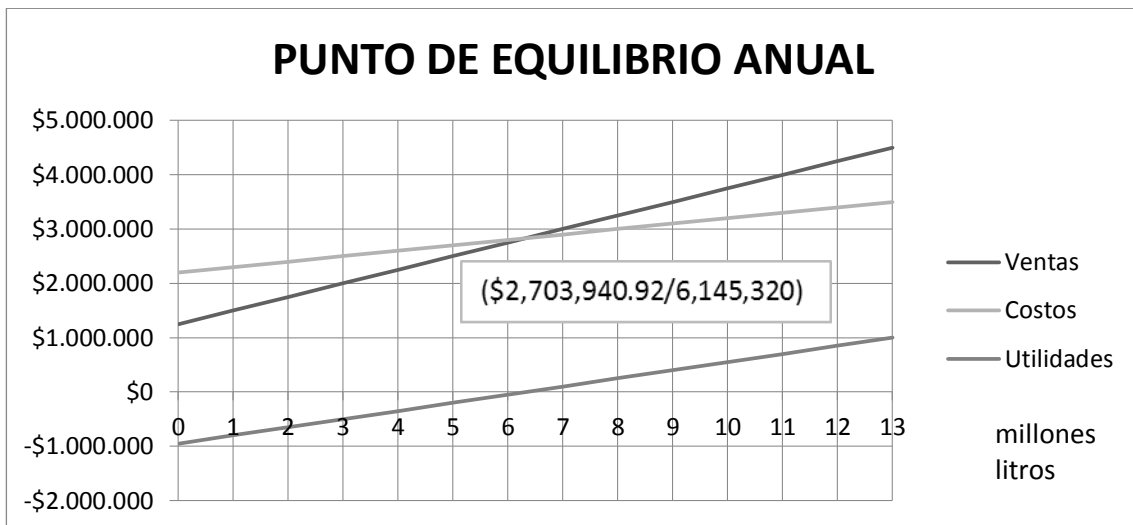
Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 73: Punto de equilibrio mensual



Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo

Anexo 74: Punto de equilibrio anual



Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Hidalgo, Jiménez, Vallejo