



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO-
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ASOCIATIVA
"EL CEBADENITO"**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORES: ROLANDO SÁNCHEZ CRUZ

KARLA ESTEFANIA CORAQUILLA COMASISIN

DIRECTOR: ING. DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Karla Estefanía Coraquilla Comasisin; Rolando Sánchez Cruz

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotros, Karla Estefanía Coraquilla Comasisin y Rolando Sánchez Cruz, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 10 de noviembre de 2022



Karla Estefanía Coraquilla Comasisin
C.I. 171918706-2



Rolando Sánchez Cruz
C.I. 175779122-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ASOCIATIVA "EL CEBADENITO"**, realizado por los señores: **KARLA ESTEFANÍA CORAQUILLA COMASISIN y ROLANDO SÁNCHEZ CRUZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-11-10
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-10
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-10

DEDICATORIA

A todas las personas que nos dieron apoyo moral en los momentos complicados.

Karla y Rolando

AGRADECIMIENTO

A nuestra familia por su apoyo incondicional, amor, comprensión, esfuerzo y motivación mientras perseguíamos nuestro desarrollo personal y académico.

A las autoridades guías de nuestro trabajo principal, Ing. Diego Barba Bayas y Eco. Adriana Morales Noriega, quienes compartieron sus valiosos conocimientos inherentes a este proceso, así como su apoyo técnico y sugerencias en el desarrollo de nuestro trabajo de titulación.

A los asociados de la Empresa Asociativa "El Cebadeñito", por su contribución especial y desinteresada.

Karla y Rolando

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de Investigación.....	2
1.1.1. Antecedentes investigativos la asociación autónoma de trabajadores agrícolas de Cebadas "El Cebadeñito".....	2
1.1.2. Aspectos investigativos en el contenido de la actividad láctea.....	4
1.1.3. La agroindustria láctea en Ecuador.....	4
1.1.4. Producción de lácteos en la Provincia de Chimborazo.....	6
1.1.5. Comercialización de leche en Chimborazo.....	6
1.5.1.1. La Red FUNCONQUERUCOM.....	7
1.1.6. La Asociación "El Cebadeñito".....	8
1.1.7. La asociatividad en el Ecuador.....	9
1.1.7.1. Entidades que regulan las asociaciones en el Ecuador.....	10
1.1.7.2. Las asociaciones y la relación con la Ley de Economía Popular y Solidaria.....	10
1.2. Marco teórico.....	11
1.2.1. Fortalecimiento organizacional.....	11
1.2.1.1. Definición.....	11
1.2.1.2. Importancia.....	13
1.2.2. Desarrollo organizacional.....	13
1.2.2.1. Definición.....	13
1.2.2.2. Importancia.....	14
1.2.3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS).....	14
1.2.3.1. Definición.....	14
1.2.4. Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaridad (IEPS).....	14
1.2.4.1. Definición.....	14
1.2.5. Economía Popular y Solidaria (EPS).....	15

1.2.5.1.	<i>Definición</i>	15
----------	-------------------------	----

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	18
2.1	Enfoque de investigación	18
2.1.1.	<i>Cualitativo</i>	18
2.1.2.	<i>Cuantitativo</i>	18
2.2.	Nivel de Investigación	18
2.2.1.	<i>Descriptivo</i>	18
2.3.	Diseño de investigación	19
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	19
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	19
2.4.	Tipo de estudio	19
2.5.	Población, Planificación, selección cálculo del tamaño de la muestra	20
2.5.1.	<i>Población</i>	20
2.5.2.	<i>Muestra</i>	20
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	20
2.6.1.	<i>Métodos</i>	20
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	21
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	22

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	23
3.1.	Resultados	23
3.1.1.	<i>Análisis e interpretación de resultados del diagnóstico de la empresa asociativa "El Cebadeñito"</i>	23
3.1.1.1.	<i>Análisis del Capital Social</i>	25
3.1.1.2.	<i>Análisis del Capital Humano</i>	30
3.1.1.3.	<i>Análisis del Capital Económico</i>	35
3.1.1.4.	<i>Análisis del Capital Comercial</i>	38
3.1.1.5.	<i>Análisis del Capital Físico</i>	43
3.1.1.6.	<i>Análisis del Capital Natural</i>	45
3.1.1.7.	<i>Conclusiones de los resultados del diagnóstico CATIE</i>	47
3.1.2.	<i>Análisis de resultados de la encuesta a los socios</i>	50
3.1.2.1.	<i>Información General</i>	50

3.1.2.2.	<i>Percepción de la dirigencia de la empresa "El Cebadeñito"</i>	55
3.1.3.	<i>Entrevista al Presidente del Gobierno Municipal Descentralizado (GAD) de Cebadas</i>	64
3.2.	Propuesta	68
3.2.1.	<i>Plan de fortalecimiento socio- organizacional de la empresa asociativa "El Cebadeñito"</i>	68
3.2.1.1.	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	69
3.3.	Cronograma	97

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Datos Generales.....	9
Tabla 2-2: Registro de Socios	20
Tabla 3-3: Discernimiento de los capitales según el número de criterios e indicadores.....	24
Tabla 4-3: Capital Social	25
Tabla 5-3: Capital Humano.....	31
Tabla 6-3: Capital Económico	36
Tabla 7-3: Capital Comercial.....	39
Tabla 8-3: Capital Físico.....	43
Tabla 9-3: Capital Natural.....	45
Tabla 10-3: Resumen Capitales	48
Tabla 11-3: Género	50
Tabla 12-3: Rango de Edad.....	51
Tabla 13-3: Nivel de Educación.....	52
Tabla 14-3: Ocupación principal de los socios	53
Tabla 15-3: Antigüedad del socio en la Asociación.....	54
Tabla 16-3: Conoce los Estatutos y reglamentación de la Asociación.....	55
Tabla 17-3: Conoce sus deberes y responsabilidades como socio	56
Tabla 18-3: Participación en las Asambleas de la Asociación.....	57
Tabla 19-3: Conocimiento de la información de la Asociación.....	58
Tabla 20-3: Requerimiento sobre la gestión de la asociación.....	59
Tabla 21-3: Temas de interés sobre la capacitación	60
Tabla 22-3: La empresa asociación causa problemas al medio ambiente	61
Tabla 23-3: Recibe beneficios de la Asociación	62
Tabla 24-3: Tipos de beneficios.....	63
Tabla 25-3: Calificación de la gestión de la asociación	64
Tabla 26-3: Características de la empresa.....	68
Tabla 27-3: Datos Generales de la Asociación	69
Tabla 28-3: Composición de la membresía y organización interna	69
Tabla 29-3: Datos de colaboradores y organización	70
Tabla 30-3: Servicios/productos ofrecidos por la organización.....	70
Tabla 31-3: Comercialización (Último año)	70
Tabla 32-3: Reporte de ingresos de los últimos tres años	71
Tabla 33-3: Ficha Capital Social.....	71
Tabla 34-3: Propuesta de puestos de estructura Asociativa	73

Tabla 35-3: Ficha técnica capital humano-relevo generacional.....	87
Tabla 36-3: Ficha técnica Capital Económico	89
Tabla 37-3: Requisitos de referencia para consultoría empresarial	90
Tabla 38-3: Ficha técnica capital comercial.....	92
Tabla 39-3: Requisitos de referencia para el plan comercial	93
Tabla 40-3: Ficha técnica capital ambiental.....	95
Tabla 41-3: Fases referenciales de un SGA	97
Tabla 42-3: Cronograma de implementación del plan de fortalecimiento organizacional	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1. Localización de la asociación "El Cebadeño".....	8
Figura 2-3: Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales.....	24
Figura 3-3: Puntuación Capital Social	26
Figura 4-3: Puntuación Capital Humano	31
Figura 5-3: Puntuación Capital Económico.....	36
Figura 6-3: Puntuación Capital Comercial	39
Figura 7-3: Puntuación Capital Físico	44
Figura 8-3: Puntuación Capital Natural	45
Figura 9-3: Peso Porcentual Alcanzado por Capital	48
Figura 10-3: Puntuación promedio de los Capitales	49
Figura 11-3: Género del socio	50
Figura 12-3: Rango de edades de los socios	51
Figura 13-3: Nivel de Educación de los socios.....	52
Figura 14-3: Ocupación principal de los socios.....	53
Figura 15-3: Antigüedad del Socio en la Asociación	54
Figura 16-3: Conocimiento sobre los Estatutos y Reglamentación de la Asociación	55
Figura 17-3: Conocimiento de sus deberes y responsabilidades como socio	56
Figura 18-3: Participación en las Asambleas de la Asociación	57
Figura 19-3: Conocimiento de la Información de la Asociación	58
Figura 20-3: Requerimiento sobre la gestión de la Asociación	59
Figura 21-3: Temas de la Capacitación	60
Figura 22-3: La empresa causa problemas al medio ambiente	61
Figura 23-3: Beneficios de Asociación.....	62
Figura 24-3: Tipos de Beneficios.....	63
Figura 25-3: Calificación de la gestión.....	64
Figura 26-3: Estructura actual de la asociación "El Cebadeño"	72
Figura 27-3: Estructura propuesta para la asociación "El Cebadeño"	74
Figura 28-3: Estructura organizacional propuesta para la dimensión asociativa	75
Figura 29-3: Estructura organizacional propuesta para la dimensión empresarial	81
Figura 30-3: Modelo participativo en el proceso de planificación estratégica	90

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: REGISTRO DE DIRECTIVAS DE LA ASOCIACIÓN POR LA SEPS

ANEXO B: LA ASOCIACIÓN "EL CEBADENITO"

ANEXO C: SOCIALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y ENCUESTA A LOS SOCIOS

ANEXO D: ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL RURAL DE
CEBADAS NÉSTOR CHÁVEZ MUYULEMA

ANEXO E: DIAGNÓSTICO DE FORTALECIMIENTO SOCIO ORGANIZACIONAL
(CATIE)

ANEXO F: CUESTIONARIO A LOS SOCIOS

RESUMEN

Este proyecto de investigación, Plan de fortalecimiento socio-organizativo de la empresa asociativa "El Cebadeño", se realizó con el objetivo de desarrollar estrategias para optimizar la gestión de la asociación y el uso de los recursos. El estudio fue cualitativo y cuantitativo, descriptivo, no experimental, de campo, para realizarlo se utilizó el instrumento desarrollado por CATIE, para diagnosticar la capacidad de negocio socio-organizacional de las empresas de asociación rural basada en métodos de vida sostenible; estos resultados se cruzaron con las fuentes contables, financieras y otras internas para averiguar el estado actual de la asociación; por otro lado, se validaron las percepciones de la administración y socios, mediante encuestas a los miembros. Los resultados obtenidos en el diagnóstico a realizado en la empresa asociativa "El Cebadeño" evidencian que la estructura organizacional no se corresponde con las necesidades de la asociación, que existen problemas de envejecimiento de los socios, que carecen de una planificación estratégica y de un plan comercial integrador, además que se desconoce el impacto al medio ambiente que provoca su organización. Por lo que se propone implementar el plan de fortalecimiento socio-organizativo propuesto, aplicando la nueva estructura empresarial asociativa, el rediseño del plan de sucesión de socios, se implemente la planificación estratégica, financiera y comercial; y se adopte un sistema de gestión ambiental para el desarrollo de la asociación.

Palabras clave: <PLAN DE FORTALECIMIENTO>, <SOCIO-ORGANIZATIVO>, <EMPRESA ASOCIATIVA>, <CAPITAL SOCIAL>, <CAPITAL ECONÓMICO>, <CAPITAL COMERCIAL>, <CAPITAL FÍSICO> , <CAPITAL NATURAL>.



22-11-2022

2194-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

This research project, the Socio-organizational strengthening plan of the associative enterprise "El Cebadeñito", was carried out with the objective of developing strategies to optimize the management of the association and the use of resources. The study was qualitative and quantitative, descriptive, non-experimental, field study, using the instrument developed by CATIE, to diagnose the socio-organizational business capacity of rural association enterprises based on sustainable living methods; these results were crossed with accounting, financial, and other internal sources to find out the current state of the association; on the other hand, the perceptions of the administration and partners were validated through surveys to the members. The results obtained in the diagnosis carried out in the associative enterprise "El Cebadeñito" show that the organizational structure does not correspond to the needs of the association, that there are problems of aging of the members, that there is a lack of strategic planning and an integrated business plan, and that the environmental impact caused by the organization is unknown. Therefore, it is proposed to implement the proposed socio-organizational strengthening plan, apply the new associative business structure, redesign the succession plan for members, the implementation of strategic, financial, and commercial planning, and the adoption of an environmental management system for the development of the association.

Keywords: <STRENGTHENING PLAN>, <SOCIO-ORGANIZATIONAL>, ASSOCIATIVE BUSINESS>, <SOCIAL CAPITAL>, <ECONOMIC CAPITAL>, <COMMERCIAL CAPITAL>, <PHYSICAL CAPITAL>, NATURAL CAPITAL>.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'José Luis Andrade Mendoza', written over a horizontal line.

Lic. José Luis Andrade Mendoza

0603339334

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación, como parte de la integración curricular, tiene como objetivo proponer un plan de fortalecimiento socio-organizacional para la mejora del proceso administrativo y funciones empresariales de la asociación autónoma de trabajadores agrícolas de Cebadas "El Cebadeñito", con la participación de sus socios, alineada a una cultura organizacional para su beneficio y de la comunidad.

La asociación quesera "El Cebadeñito", es una asociación productiva de la economía solidaria localizada en la parroquia Cebadas, del cantón Guamote, provincia de Chimborazo. Especializada en la producción y mercantilización de productos lácteos, tales como los quesos frescos redondo y rectangular, el maduro, con especies, el mozzarella, el Dambo y el Tilset y yogur de diferentes sabores, productos que la empresa viene comercializando hace más de 36 años en el mercado, tiempo en el cual la asociación ha realizado sus actividades productivas con las complicaciones y problemas habituales de la industria láctea y del sistema socio-organizativo con el cual se inició y sigue perfeccionándolo no solo del punto de vista asociativo sino también empresarial.

El presente trabajo de investigación está distribuido de la siguiente manera:

Capítulo I, se refleja el marco teórico referencial, en el cual se detalla los antecedentes del estudio relativo a la actividad láctea, la asociación y se sustentan contribuciones referenciales acerca de tema.

Capítulo II, se despliega el marco metodológico, se implementa a través del enfoque, el nivel y el diseño de la investigación, así como el tipo de estudio, la población y la muestra, conjuntamente de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Además de lo que se consideró, se aplicó una inventiva que permitió el descubrimiento de una nueva forma de analizar la situación y que genera resultados superiores, como se demostró en el estudio "Diagnóstico de la capacidad empresarial socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles" desarrollado por la CATIE (Solutions for environment and development) (Sánchez Mora et al., 2018), para el caso del diagnóstico de la capacidad empresarial socio-organizativa de las empresas de asociación rural, que abarca la descripción de siete tipos de capitales (Social, Humano, Económico, Comercial, Físico y Natural), para concluir con hipótesis basadas en el análisis y la interpretación de los resultados.

Capítulo III, se concreta los resultados y discusión, la propuesta que aporta el diseño de un plan de fortalecimiento socio-organizacional para la mejora del proceso administrativo y funciones empresariales de la asociación autónoma de trabajadores agrícolas de Cebadas "El Cebadeñito".

Se presentan las conclusiones y recomendaciones, como resultado del perfeccionamiento del trabajo de titulación.

CAPÍTULO I:

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

1.1.1. Antecedentes investigativos la asociación autónoma de trabajadores agrícolas de Cebadas "El Cebadeñito"

Para comprender mejor los esfuerzos de la organización asociativa en relación con la producción de leche, se presentan a continuación algunas referencias bibliográficas, que proporcionarán elementos para el perfeccionamiento de la propuesta de la investigación, permitiendo conocer cómo ha sido la elaboración de derivados de la leche en la provincia de Chimborazo, Ecuador.

Nivel Internacional

Guerra (1998), enfoca en el “Manual de Administración de Empresas Agropecuarias”, que la correcta toma de decisiones y la disposiciones de un administrador agropecuario son vitales, ya que las empresas asociativas requieren tomar decisiones a tiempo, existiendo limitaciones por su administración, pudiéndose generar por los cambios ambientales y sociales que se afecte el proceso productivo, por lo que se requiere de tecnologías e instrumentales que sean suficientes para absorber, adecuar y manejar la información, de manera que se puedan adoptar las decisiones correcta para la empresa asociativa.

En la investigación realizada por Silva et al. (2013), para desarrollar su libro sobre “Agroindustrias para el desarrollo”, mencionan el incremento de la solicitud de productos agrícolas con valores añadidos, los cuales constituyen a incentivos para prestar mayor atención al desarrollo en contexto de crecimiento económico, seguridad alimentaria y estrategias para acabar con la pobreza. Los participantes de las empresas agroindustriales, que constituyen la cadena de valor, deben ser competentes para enfrentar los retos del mercado. Es por ello, por lo que es forzoso avalar las estrategias y políticas que perfeccionen la capacidad de enfrentarse al desarrollo, basados en la perspicacia del amplio mercadeo.

El Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA) ha publicado los resultados de un estudio titulado "Institucionalidad del apoyo a la asociación en América Latina y el Caribe", que se llevó a cabo como parte del Proyecto Insignia Competitividad y Sostenibilidad de las Cadenas Agrícolas para la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo Económico (ACI). Un enfoque de la institucionalidad de la asociación agrícola y de los instrumentos de sostén que permiten reconocer

las innovaciones y prácticas institucionales más destacadas es el objetivo de este proyecto de investigación (IICA, 2017).

Los autores de la investigación sobre el diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales, basada en los medios de vida sostenibles, alegan que las empresas rurales asociativas en los últimos períodos han afrontado el resultado de la no sostenibilidad, los movimientos del mercado y las consecuencias del cambio climático (Sánchez Mora et al., 2018). Los actores de las empresas rurales asociativas se transforman en representantes para garantizar el aprovechamiento razonable de los recursos y para ello es importante fortalecer las estructuras socio organizativas y empresariales, como un proceso integral de los integrantes de la asociación, es por eso por lo que se requiere contar con instrumentos de análisis que permitan identificar las áreas donde se puede mejorar la gestión e incrementar la eficiencia (Silva et al., 2013).

En el estudio sobre la "Asociatividad: estrategia de desarrollo para el sector rural productivo de Colombia", se realiza una revisión bibliográfica del análisis del tema de asociatividad, enfocado en la importancia de contar con este modelo en el desarrollo de la economía nacional. Analizando las asociaciones como parte de la economía social de Colombia, así como la participación del sector productivo del país y las experiencias latinoamericanas con organizaciones y prácticas asociativas en países como Ecuador, México y Argentina, en comparación con los modelos asociativos que se han implementado a partir de la economía solidaria (N. Castrillón, 2019).

A Nivel Nacional

Según Cueva Jara (2016), en su estudio para desarrollar la propuesta de Intervención Social para el Fortalecimiento Organizacional de la Asociación de Productores Agroecológicos Ecovida de la Comunidad San Agustín de la Ciudad de Loja, hace referencia que los directores y socios pueden ampliar su perspectiva sobre las acciones y funciones que lleva a cabo la asociación, permitiéndoles considerar si los actores tienen un impacto en el desarrollo organizacional. A su vez, el fortalecimiento organizacional enmarcó en la organización el desarrollo progresivo de las capacidades de los líderes y accionistas que permitan el avance y modernización de la administración de la organización, así como el logro de las metas y objetivos trazados en sus estatutos. Es importante señalar que la encuesta permitió de recopilación de elementos que se complementaron con entrevistas, permitiendo tener una imagen clara del tema objeto de investigación.

El análisis de la importancia del fortalecimiento organizativo en la mercantilización artesanal de la comunidad de Salasaka, del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, refiere la importancia de la comercialización artesanal, donde los actores o socios son un componente importante para el

progreso social, económico y turístico. El uso de preguntas cuantitativas comprensibles ayudó a conocer las opiniones y respuestas de la comunidad con el fin de perfeccionar la organización y satisfacer las insuficiencias de la comunidad para el comercio artesanal adecuado. La consolidación del modelo de gobierno organizacional, presentado por Pilla (2015), de conjunto con un presupuesto y cronograma para el progreso de la forma de vida de la comunidad y su economía.

En su trabajo de investigación sobre el Plan de fortalecimiento organizacional para la Asociación de Caficultores El Colmenar de la Parroquia San Antonio de las Aradas del cantón Quilanga, Faican (2016) hace hincapié en proporcionar opciones de mejora para que los miembros de la asociación puedan continuar llevando a cabo sus actividades con el menor factor de riesgo posible. Además, propone metas estratégicas con el objetivo de ayudar en el crecimiento de los sectores de producción y comercialización de caficultores.

1.1.2. Aspectos investigativos en el contenido de la actividad láctea

La asociación autónoma de trabajadores agrícolas de Cebadas "El Cebadeñito, motivo de la presente investigación, es una asociación productiva enfocada en la elaboración de productos lácteos y su comercialización. La misma ha realizado sus actividades productivas con las complicaciones y problemas habituales de la industria láctea y del sistema socio-organizativo con el cual se inició y sigue perfeccionándolo no solo del punto de vista asociativo sino también empresarial.

Por esa razón que es necesario señalar que las capacidades administrativas y su desarrollo socio-organizacional, no se establecen bajo una planificación estratégica, técnicamente formulada, que permita mejorar la gestión empresarial, así mismo mantener una cultura organizacional que ayudaría a perseverar la sostenibilidad de la asociación dentro del mercado actual.

1.1.3. La agroindustria láctea en Ecuador

En las últimas décadas, el sector lácteo de Ecuador ha demostrado un alto nivel de dinamismo en la economía rural, lo que indica una transformación significativa en la economía, ya que anticipa la transición de abastecedor de recursos primarios a productor de nuevas industrias, fortalecidas con nuevas tecnologías (SENPLADES, 2013).

Durante muchos años, el sector agrícola ha sido el motor no petrolero del país, con una alta necesidad de mano de obra calificada y no calificada. Su contribución a la economía ecuatoriana ha sido fundamental para impulsar un crecimiento considerable tanto en el PIB como en la Población Económicamente Activa (PEA).

La industria láctea es vital y estratégica para el país: Ecuador tiene 300.000 unidades de producción agrícola, representando que más de 1.200 millones de personas son dependiente de la materia prima leche y su escalada productiva. Por lo que la leche es considerada para este grupo de ecuatorianos considera que la leche es la seguridad del campo, porque su producción y comercialización proporcionan una entrada de dinero constante y vital para los moradores. Representando para Ecuador el 14% del producto interno bruto agroalimentario, demostrando su efecto significativo dentro de la economía del país. Además, representa un eslabón significativo con la exportación de productos innovadores (CIL, 2020).

En el 2019 la industria de la ganadería en el país era compleja y dispersa, debido en gran medida a las dificultades a las que enfrentaban los productores medianos y pequeños. Ya que aproximadamente de los 5 millones de litros de leche que se producían diariamente en el país, solo iba a la industria de láctea el 50% (Ekos, 2019).

Rodrigo Gallegos, funcionario del Centro de Industria de Leche (CIL), explicó que solo el 20% de la producción total de leche se mantiene en las explotaciones para su consumo propio. Mientras que el resto se cotiza en actividades comerciales ilegales. Afirmando que el sector lácteo del país sólo consume alrededor 1.400 millones de dólares al año en la fabricación y la industrialización de la leche y sus derivados.

Según CIL (2020), la industria láctea ecuatoriana procesó aproximadamente 342 millones de litros de leche en el primer trimestre del año: sin embargo, la producción de leche total en similar periodo se estimó en alrededor de 660 millones de litros. Se estima que más de un millón de personas laboran en la cadena de producción de leche en Ecuador, lo que hace que este sector sea importante económicamente en la reactivación del país.

Existen cambios en los hábitos alimentarios de las personas debido al coronavirus, y la industria láctea ecuatoriana siempre busca formas nuevas de fabricar productos lácteos que sean nutritivos y seguros y que cumplan las reglas más estrictas de bioseguridad.

Para la CEPAL (2020) el comunicado de emergencia médica del coronavirus, activó señales en una variedad de entornos nacionales. Los sectores económico y manufacturero se vieron gravemente afectados; sin embargo, los planes de estímulo económico del gobierno, con el soporte de grupos industriales, volvieron a centrar la atención en los sectores manufactureros tradicionales, incluida la agricultura. Las industrias lácteas de Ecuador han fortalecido e implementado nuevas estrategias de seguridad para sus métodos de fabricación, mejorado sus procesos y de entrega suministro nacional.

1.1.4. Producción de lácteos en la Provincia de Chimborazo

Diversos proyectos de cooperación internacional benefician a pequeños productores, permitiéndoles ingresar a mercados globales, mientras que la industria agroalimentaria ecuatoriana inicia su camino hacia la competitividad a través de cadenas de valor.

Según Zambrano et al. (2015), las actividades agrícolas tradicionales ecuatorianas, como la crianza de ganado, el pastoreo y la producción de leche, así como otras actividades, como la siembra, la atención a los granos y la cosecha de verduras, prevalecen en Chimborazo, cuna de su población indígena. Además, entre 2001 y 2013, el ganado vacuno en el territorio chimboracense creció anualmente en un 4% y la producción de leche en más de un 6%.

El mayor aporte de leche en Chimborazo se obtuvo en el año 2013, con un total de 206 millones de litros; estas cifras, cuando se traducen en términos simétricos, representan una relación proporcional recta entre las dos variables. Además, el estudio descriptivo conduce a un aumento del 60% en la capacidad instalada en términos de desocupaciones ordenadas entre 2001 y 2013, en comparación con un aumento del 43,57% en la producción de leche durante el mismo período (Pambabay, 2013).

Guano, Riobamba, Alausí y Colta fueron identificados como regiones productoras de leche en la provincia de Chimborazo, con Guamote y Chambo registrando un total del 91 por ciento, representando 151 millones de litros de leche, en 2011.

También vale la pena señalar que, durante la primera década del siglo XXI, el número promedio de litros producidos en diferentes cantones aumentó en un 33%, lo que representa un déficit en el rendimiento y la producción en comparación con un aumento revelador del 45% de vacas ordeñadas. Evidenciándose que el 75% del producto está orientado a la venta de líquidos, que era utilizado por las industrias lácteas de la región y en provincias vecinas, solo un 25% se procesaba en la provincia. Se crearon nuevos segmentos correspondientes al consumo y transformación en Unidades de Producción Agropecuarias (Zambrano & Herrera, 2015).

1.1.5. Comercialización de leche en Chimborazo

La crianza de ganado emplea al 81,62% de la población del cantón de Guamote, lo que ayuda al desarrollo general de la región y, a su vez, disminuye los niveles de pobreza (Jiménez, 2017).

No hubo discusión sobre las asociaciones rurales comunitarias de queso en Ecuador antes de 1978, aunque se han documentado experiencias específicas.

Como resultado del proyecto de colaboración entre Ecuador y Suiza firmado en febrero de 1978, los pequeños productores lácteos pueden producir ahora quesos de alta calidad, maduros, semiduros y frescos con la ayuda brindada por el brillante técnico del queso y amigo de los campesinos, el Sr. José Dubach. Al principio se planteó la insuficiencia de formar una organización que uniera a todos los participantes, y se consideraron diversas formas legales: uniones y federaciones, así como consorcios y otras organizaciones (Cadena, 1998).

A raíz de ello, las diversas queseras agrarias que se formaron localmente, como la Unión de Organizaciones de Agricultores de Salinas, Equipos Técnicos de Agricultores, Queseras de Cebadas en Riobamba y los establecimientos comerciales como las Queseras Bolívares en Quito.

1.5.1.1. La Red FUNCONQUERUCOM

El proyecto tuvo su finiquito en diciembre de 1991, pero las estructuras de fabricación de productos lácteos creadas siguieron funcionando y edificando su sostenibilidad empresarial, contando con la ayuda de una serie de organizaciones sin ánimo de lucro.

Las estructuras locales y las organizaciones no gubernamentales ecuatorianas (ONG) relacionadas con el proceso se establecieron en 1999, formando la Fundación Consorcio de Queseras Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM), que contaba con 80 queserías comunitarias situadas en seis provincias de la Sierra (Azuay, Bolívar, Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha y Tungurahua). Cómo resultados se procesaban más de treinta mil litros de leche (Brassel & Hidalgo, 2007). Cuyos objetivos son:

1. Agrupar, organizar y apoyar técnicamente a los pequeños productores de leche y derivados lácteos.
2. Ofrecer a sus miembros apoyo y asistencia técnica en la producción de leche; en la producción, tratamiento, maduración y comercialización de quesos.
3. Propender al mejoramiento de la calidad mediante un control técnico de la producción, procesamiento y comercialización de los derivados lácteos, ofreciendo a los productores agroindustriales y comercializadores los medios y recursos humanos de que disponga o que pueda gestionar o contratar.
4. Promocionar la venta de los productos lácteos obtenidos por sus miembros.

Dado que muchas personas sólo piensan en los campesinos como la fuente de materias primas y creen que no pueden participar en el resto de la economía, centran sus esfuerzos en aumentar la producción y la productividad en lugar de considerar la distancia entre los productores y los consumidores, lo que deja a otros productores las etapas de proceso y mercadeo para añadir valor agregado a los materiales primarios y ganar más dinero. El éxito del campesino hasta que se

obtiene el producto corre el riesgo de perderse si esta actividad se delega a intermediarios e industrialistas en lugar de al agricultor mismo.

1.1.6. La Asociación "El Cebadeño"

La asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas "El Cebadeño" es una asociación productiva de la economía Solidaria ubicada en la parroquia Cebadas, cantón Guamote, provincia de Chimborazo; dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos. Siendo las provincias de Pichincha, Chimborazo y Morona Santiago las zonas de influencia hacia donde más se direcciona su línea de negocio.

La asociación "El Cebadeño", se especializó en la producción y comercialización de: queso fresco redondo, queso fresco rectangular, queso maduro, queso de especies, queso mozzarella, queso Dambo, queso Tilset y yogurt, productos que la empresa viene comercializando hace más de 36 años en el mercado.

Localización geográfica

La asociación "El Cebadeño" se encuentra en la parroquia de Cebadas en el cantón de Guamote, una zona campestre donde abunda la zona de pastoreo de ganado vacuno, elemental para la producción de lácteos, dotando a la asociación de insumos necesarios para producir el queso, producto principal de la empresa.



Figura 1-1. Localización de la asociación "El Cebadeño"
Fuente: Google Maps

La cercanía a las vías le proporciona una ventaja logística para la comercialización de sus productos y diferentes a mercados de tanta aceptación como es el riobambeño. Esta fortaleza además es un punto por desarrollar en el futuro a medida que su participación crezca. Se muestra su descripción general como se reflejan en el registro de rentas internas, tabla1-1.

Datos generales de la asociación

Tabla 1-1: Datos Generales

<i>Datos</i>	<i>Denominación</i>
Sector	Asociación
Ruc	0690074850001
Razón Social	Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos Cebadas
Provincia	Chimborazo
Cantón	Guamote
Parroquia	Cebadas
Dirección	Calle Sangay y Eloy Alfaro
Teléfono	098 686 4288
Estado	Activo

Fuente: Servicios de Rentas Internas

Proveedores

La asociación cuenta con 75 proveedores, quienes le ayudan con la materia prima para la elaboración de los diferentes tipos de quesos.

1.1.7. La asociatividad en el Ecuador

La asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas frente a los procesos de globalización económica. En Ecuador, el negocio inclusivo ha adoptado la forma de iniciativas socioeconómicas que conectan a los pequeños productores con mercados dinámicos. Las empresas de asociación rural son organizaciones legalmente formadas por pequeños productores rurales que han logrado resultados económicos positivos (de Jesús et al., 2017).

La asociación es un pilar fundamental en las organizaciones sociales de Ecuador porque implica principios de cooperación y compromiso, objetivos comunes, integración para obtener competitividad, transparencia administrativa y teniendo en cuenta los diversos factores de rentabilidad, competitividad y productividad en cada una de las actividades desarrolladas juntos.

En fundamental, en Ecuador se persigue, entre otras cosas, tener entidades gramaticales y democráticas que las representen como una sola fuerza frente a los organismos estatales, con un enfoque crítico de sus derechos a promover la descentralización en favor de sus filiales, promover la formación y la asistencia técnica y apoyar la defensa de la autonomía.

Almeida, técnico del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaridad expresó que... “La asociación es la unión y cooperación voluntaria de individuos y organizaciones para satisfacer sus necesidades y alcanzar un objetivo común a través de la participación y el esfuerzo colectivo” (MIES, 2020).

1.1.7.1. Entidades que regulan las asociaciones en el Ecuador

La entidad encargada de organizar el sistema de control cooperativo y asociativo es la Superintendencia de la Economía Popular y de Solidaridad de Ecuador, que ha llevado a cabo los procesos de adaptación de la ley de asociación y también supervisa el sector de la economía popular y de solidaridad solicitando balances financieros, una lista de socios y visitas de control a todas estas organizaciones.

Al igual que hay Ministerios de Inclusión Económica y Social, el Ministerio de Industrias y Productividad, el Ministerio de pequeñas y medianas empresas y el Ministerio de Agricultura, Ganado y Pesca, entre otros, que rigen las actividades de las asociaciones.

Las cooperativas y asociaciones deben inscribirse en la Superintendencia; de lo contrario, estarán sujetas a las disposiciones de la Ley Orgánica sobre la Economía Popular y de Solidaridad, que incluye el cierre permanente (Decoop Chile, 2016).

1.1.7.2. Las asociaciones y la relación con la Ley de Economía Popular y Solidaria

El Ministerio de Coordinación y Desarrollo de la SEPS (2018), mediante la Ley orgánica de la economía popular y solidaria (Asamblea Nacional, 2011), en su artículo 1, indica que:

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

De acuerdo con la SEPS (2018) se rige por la Ley Orgánica, decreto No. 1061 del Registro Oficial, suplemento 648 del 27 de febrero de 2012, que se refiere a las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y de solidaridad, así como a las demás determinadas por la Constitución, que incluirá los sectores cooperativos, asociación y comunitario (p.4).

Para examinar la relación con las asociaciones, específicamente el SEPS (2018), se utilizan los siguientes artículos que determinan cómo se forma una asociación.

El art. 24 se refiere específicamente a las organizaciones económicas del sector asociativo.

Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación.... (p.8)

Se podrán constituir asociaciones en cualquiera de las actividades económicas, con excepción de la vivienda, ahorro y crédito, transportes y trabajo asociado.

Para su Constitución se establece en el art. 25 que:

Las organizaciones económicas del sector asociativo adquirirán personalidad jurídica, mediante resolución emitida por el Instituto, luego de verificado el cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento de la presente ley y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en la misma, se registrarán en el Instituto y se someterán al control de la Superintendencia.... (p.8)

1.2. Marco teórico

Para llevar a cabo el trabajo actual, se realizó una revisión bibliográfica con el fin de obtener la contribución de investigaciones anteriores, lo que resultó en la adquisición de una base sobre la cual se fundamenta y argumenta el tema propuesto:

1.2.1. Fortalecimiento organizacional

1.2.1.1. Definición

Aunque el fortalecimiento organizacional no es un concepto nuevo, fue acuñado en la década de 1970 y se ha hecho referencia a él de diversas maneras, incluida la asistencia técnica, el desarrollo organizacional, el desarrollo del liderazgo y la asistencia administrativa (Collard et al., 2005). El mismo se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización atendida por el Proyecto tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

Bedoya & Ugarte (2012), definen el fortalecimiento institucional como "aquellas acciones dirigidas a asistir a procesos de asimilación y práctica social basados en valores y principios consagrados en normas y reglas formales e informales que rigen el comportamiento de los agentes y actores sociales más influyentes para lograr el desarrollo sostenible".

El Plan de Fortalecimiento Organizacional, se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

El plan parte de la elaboración de un diagnóstico situacional de cada organización, así como un plan de transformación o adecuación de esta. Además, contempla un proceso de transferencia de instrumentos y conocimientos, a fin de dotar a la organización de una capacidad de autosuficiencia para conducir su proceso de desarrollo estratégico. El Plan de Organización busca apoyar a los productores individuales para que puedan asociarse y organizarse. Actuando desde sus propias organizaciones, los pequeños productores tienen acceso a bienes y servicios de manera más eficiente. A través de sus organizaciones, aprenden a elegir a sus propios líderes y a movilizar sus propios recursos, con el fin de mejorar sus sistemas de vida y la de sus comunidades (Huilcapi & Gallegos, 2020).

Según Koontz et al (2012), al momento de implantar un plan se debe tomar en cuenta que éste... “compromete a una organización a cursos específicos de acción; por tanto, los planes deben cubrir un período lo suficientemente grande para poder apreciar, a través de un conjunto de acciones, que en efecto se da cumplimiento al plan” (p. 122).

La organización, es definida por Koontz et al (2012), como:

La identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional. (p. 144).

Scott y Etzioni mencionado por Hall (1983), definen a la organización como... “unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados”... (p. 33). Esta colectividad existe de manera congruentemente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos.

Aunque el fortalecimiento organizacional no es un concepto nuevo, fue acuñado en la década de 1970 y se ha hecho referencia a él de diversas maneras, incluida la asistencia técnica, el desarrollo organizacional, el desarrollo del liderazgo y la asistencia administrativa (Collard et al., 2005). El

mismo se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización atendida por el Proyecto tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

El plan de fortalecimiento organizacional es un documento legalmente vinculante que describe la estructura organizativa de la entidad en su conjunto o un subconjunto de ella. Definir en detalle las funciones y responsabilidades asignadas a cada una de las áreas de la institución. Además, se centra en crear las condiciones necesarias para que una organización logre alcanzar sus metas y objetivos, así como cumplir con sus compromisos, a fin de garantizar su viabilidad a largo plazo y el desarrollo de nuevas oportunidades.

1.2.1.2. Importancia

Con la ayuda de todos los recursos necesarios, el plan de fortalecimiento organizativo del proyecto ayuda a los grupos ya bien organizados a ser más sostenibles. Las características únicas de cada organización también deben tenerse en cuenta, con un enfoque en el desarrollo de habilidades y el logro de resultados. (MAG/PRODERT, 2005).

Cabe destacar que esta herramienta otorga a la empresa de gestiones y definición de los recursos obligatorios para alcanzar las metas de perfeccionamiento de la organización, en áreas como:

- Gerencial/Administrativa
- Financiero/Contable
- Mercadeo
- Desarrollo del Recurso Humano
- Liderazgo

1.2.2. Desarrollo organizacional

1.2.2.1. Definición

Según Porras & Robertson (1992), el desarrollo organizacional es:

Un conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en la ciencia del comportamiento y dirigidas a un cambio planificado en el entorno de trabajo de una organización, con el objetivo de aumentar el desarrollo individual y mejorar el desempeño organizacional a través de cambios en los comportamientos de los miembros de la organización en el trabajo.

Como resultado, el desarrollo organizacional se ocupa de las personas y las organizaciones, describiendo cómo funcionan. También se ocupa del cambio planificado, es decir, hacer que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. La gestión del cambio implica sentido común, trabajo duro aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistémico orientado hacia objetivos específicos y un conocimiento útil de la dinámica organizacional y la gestión del cambio (French et al., 1996).

1.2.2.2. Importancia

La importancia del desarrollo organizacional se deriva del hecho de que los recursos humanos son críticos para el éxito o el fracaso de cualquier organización. Como resultado, su gestión es fundamental para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando con la equiparación de la estructura organizacional, pasando al liderazgo efectivo de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan la prevención y resolución de conflictos tan pronto como surjan (M. A. G. Castrillón, 2005).

Además, el desarrollo organizacional se ha convertido en una poderosa herramienta para el cambio, ya que se esfuerza por lograr una mayor eficiencia organizacional, un requisito en el mundo actual marcado por una intensa competencia tanto a nivel nacional como internacional.

1.2.3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

1.2.3.1. Definición

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) define a la economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, ya sean individual o colectivos, constituyen y desenvuelven técnicas de fabricación, intercambio, mercadeo, financiamiento y empleo de bienes y servicios, para satisfacer insuficiencias y generar ingresos, asentadas en relaciones de cooperación y concordancia, privilegiando al trabajo y al ser humano, encauzada al buen vivir, en concordia con la naturaleza, el lucro y la acumulación de capital (SEPS, 2021b).

1.2.4. Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaridad (IEPS)

1.2.4.1. Definición

Es una entidad gubernamental afiliada al Ministerio de Inclusión Económica y Social, con sus propios activos e independencia técnica, administrativa y financiera, encargado de ayudar a los ciudadanos que buscan participar en procesos de desarrollo productivos en virtud de la Ley de Economía Popular y Solidaridad. Esta Ley está guiada por el Modelo Económico Popular y

Solidario, que es un modo de organización económica que fomenta la asociación, prioriza al individuo sobre el capital y también promueve la igualdad y la eficiencia a través de los logros del grupo y de la comunidad. El IEPS busca incluir a todos los ciudadanos en las siguientes áreas: económica, a través de la creación de empleo; financiera, a través de facilitar el acceso al crédito asociativo; social, a través de la formación; cultural, a través de la preservación de los conocimientos ancestrales; y política, a través de la promoción de la toma de decisiones democráticas (Socioeco, 2020).

1.2.5. Economía Popular y Solidaria (EPS)

1.2.5.1. Definición

Alternativa consolidada para las capas menos favoritas, en el sistema ecuatoriano de economía. La misma se desarrolla a través de la creación e implementación de negocios, que en la mayoría de los casos no tienen una larga vida. A pesar de ello, el gobierno ecuatoriano promueve facilidades para el desarrollo de dichos emprendimientos locales. Cómo plantea Boza & Manjarez (2016) en su investigación sobre diagnosticar la economía popular y solidaria con sus emprendimientos de manera estratégica, a través de su propuesta de un procedimiento metodológico de diagnóstico en 4 etapas, encauzada a evaluar el estado de los emprendimientos de la Economía Popular y Solidaria (EPS) en Ecuador, conociendo el origen de la situación de los emprendimientos y sus implicaciones.

Las empresas asociativas rurales son asociaciones legítimamente constituidas, conformadas por pequeños productores rurales, que han conseguido resultados económicos favorables (Meza Clark et al., 2019). Estas iniciativas socio empresariales vinculan a pequeños productores con mercados dinámicos.

Como referencia a la EPS en el desarrollo territorial, Arguello et al. (2019), en su análisis refieren que las estructuras que tienen mayor participación son las de producción y de servicios, sobresaliendo las cooperativas y asociaciones agrícolas, agropecuarias, alimentación, servicios de limpieza, textiles y de transporte. Para ello usaron los métodos teóricos y datos estadísticos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), entidad de supervisión y control de las organizaciones de la EPS, con personalidad jurídica, autonomía administrativa y financiera, que persigue el desarrollo, permanencia, solidez y funcionamiento correcto del sector económico popular y solidario (SEPS, 2021a).

La asociación Productiva es un pilar fundamental de las organizaciones sociales en Ecuador, ya que implica principios de cooperación y compromiso, objetivos compartidos e integración para lograr la competitividad; teniendo en cuenta los diversos factores de rentabilidad, la

competitividad y la productividad se mejoraron como resultado de la colaboración. Además, la asociación busca establecer entidades regionales que actúen como fuerza unificada en contraposición a los organismos estatales, con una actitud vindicativa hacia sus derechos a promover la descentralización en favor de sus miembros, fomentar la formación y la asistencia técnica y abogar por la defensa de la autonomía. En consecuencia, el proceso de consolidación de Ecuador sigue en proceso de crecimiento, con señales tempranas de resultados positivos a corto plazo (Ortíz et al., 2018).

Hasta 1900, la industria láctea del Ecuador había surgido, pero la pasteurización, el proceso por el que la leche se esteriliza de cualquier microbio, sólo se introdujo en 1938 en Quito, aunque sólo se procesó una pequeña parte del producto. Desde entonces, la cadena de suministro de leche ha crecido y ampliado en un esfuerzo por proporcionar trabajo e ingresos a individuos, familias y comunidades en general. Nacionalmente, según la Asociación de Agricultores de del oriente y la sierra, la producción de leche ocupa aproximadamente 3,5 millones de hectáreas; el 75% en la sierra, seguida por 11 % en la amazonia (11%), y el resto en la costa y en las islas Galápagos. Esto demuestra que, en la sierra, las ventas de leche son la única fuente de sustento para los habitantes de las montañas, que tienen pocas opciones. Existen más de 298 millones de productores, en su mayoría pequeños y medianos, con predios menores a las 100 hectáreas, que producen el 66% de la leche nacional, reconociendo que la comercialización de la leche constituye una fuente de sustento para las familias, un razón por la cual ven la necesidad de formar organizaciones para evitar la presencia de intermediarios (Real, 2020).

El papel del Estado en el fomento de la asociación de pequeños y medianos productores agrícolas en los territorios es fundamental para el desarrollo local. La mejora de políticas e instrumentos públicos destinados a promover la organización y fortalecer el capital social es una responsabilidad crítica del Estado en esta área; sin un argumento adecuado sociopolítico y económico que conduzca a la reducción la desigualdad y de la pobreza, los efectos de estas políticas suelen no materializarse (Egas et al., 2018). Por lo tanto, el papel del Estado a nivel macro es importante y abarca una amplia gama de áreas que pueden resumirse en tres ejes:

- Brindar un marco jurídico adecuado que reconozca y garantice las diferentes formas de organización y fomenta su fortalecimiento
- Facilitar la apertura de espacios de cooperación entre actores
- Dotar de servicios

Por lo que, existe un marco legal que abarca estos aspectos, formando parte de la Constitución de la República del Ecuador (Gob. de Ecuador, 2021), en la que se establece (en su artículo 319).

se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas,

familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional. (p.160)

CAPÍTULO II:

2. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, definido por Arias (2012, p. 16), como el "conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas". Basado en la enunciación de hipótesis que pueden ser confirmadas o descartadas mediante el uso de la investigación.

2.1 Enfoque de investigación

El enfoque de este estudio fue cualitativo y cuantitativo.

2.1.1. Cualitativo

Esta investigación adoptó un enfoque cualitativo, al centrarse en las opiniones de los socios integrantes de la empresa asociativa "El Cebadeñito", mediante la aplicación de la entrevista como técnica de investigación. La investigación cualitativa permitió la identificación de los diversos comportamientos y actitudes que mostraron los sujetos participantes en la investigación (Pilco & Ruiz, 2015).

2.1.2. Cuantitativo

Además, fue cuantitativo, porque se recogieron datos para análisis numéricos y obtención de resultados. Según Navarro et al (2017), este enfoque se ocupa de la cuantificación de las variables y del observación numérica de los datos provenientes.

El uso de ambos tipos de enfoque permitió un abordaje más complejo e integral para conocer el proceso administrativo y funciones empresariales de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas "El Cebadeñito".

2.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación se define acorde a su naturaleza o profundidad, referido como el nivel de comprensión que tiene el investigador con relación al problema, evento o anomalía que se estudia. Asimismo, se emplean estrategias convenientes cada estudio (Troncoso & Amaya, 2017, p. 42).

2.2.1. Descriptivo

El nivel descriptivo permite determinar los atributos y características de las comisiones de estudio sometidas a análisis (Hernández et al., 2014).

En esta investigación se utilizó el nivel descriptivo, donde se describieron los datos y características de la población o fenómeno de estudio, resultados del diagnóstico del proceso administrativo a partir de categorías amplias como factores económicos, factores demográficos, infraestructura productiva y comportamiento asociativo, para el fortalecimiento socio-organizacional del proceso administrativo y funciones empresariales de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas "El Cebadeño".

2.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación, referido a los métodos y técnicas seleccionados por un investigador con el propósito de combinarlos de manera lógica, para abordar de manera efectiva el tema de la investigación (Hernández et al., 2014).

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

Según la clasificación de la manipulación de la variable independiente, el diseño de investigación utilizado en el estudio fue no experimental, donde se describió el comportamiento de la empresa asociativa "El Cebadeño", conociéndose las particularidades tal y como se dan en la realidad, no se intervienen sobre ellas. Según Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Hernández et al., 2014), el estudio fue no experimental, al maniobrar directamente las variables de estudio.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

El objetivo del estudio de campo fue recoger y organizar datos estructurados sobre el tema; el análisis y la interrogación son las herramientas principales utilizadas en la investigación (Baena, 2018). La investigación en campo se realizó: durante el diagnóstico al proceso administrativo y funciones empresariales de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas "El Cebadeño".

2.4. Tipo de estudio

En este estudio se midieron los atributos que permitieron caracterizar el proceso administrativo, las funciones empresariales, características sociodemográficas y personales, por lo que fue de tipo descriptivo.

Según la temporalidad se realizó un estudio transversal desde octubre del 2021 a febrero 2022. El diseño transversal se refiere a la investigación en la que los datos se compilan en un solo punto de tiempo, independientemente de si el estudio se realiza en varios grupos o sujetos distintos (Hernández et al., 2014).

2.5. Población, Planificación, selección cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

La población de estudio, se determina como un grupo definido de eventos, restringidos y asequible que sirve para elegir una muestra que satisfaga un colección de criterios predeterminados (Arias, 2012).

La población objeto de estudio estuvo comprendida por los 14 socios integrantes de la empresa asociativa "El Cebadeñito", tabla 2-2.

Tabla 2-2: Registro de Socios

No.	No. Identificación	Apellidos	Nombres	Fecha de ingreso
1	0602338691	Aisalla Sánchez	Juan Alberto	13-06-2018
2	0600958094	Aucancela Yaguashungo	José Luis	13-06-2018
3	0601967227	Caín Delgado	María Angela	13-06-2018
4	0601198815	Farez Morocho	Celestino	13-06-2018
5	0603443656	Guambo Chuto	José Elías	05-05-2021
6	0600538854	Guambo Morocho	Luis Ricardo	13-06-2018
7	0604460451	Lliguilema Bonifaz	Fausto Hernán	05-05-2021
8	0602566812	López Loroña	Martha Elizabet	05-05-2021
9	0601045529	Nayhua Coro	José Manuel	13-06-2018
10	0602949117	Nayhua Taday	Joaquín Vicente	30-10-2019
11	0600354278	Paca Toapanta	Beatriz	13-06-2018
12	0600354518	Santiago Tapia	Manual Jesús	13-06-2018
13	0603682022	Taday Morocho	Cathy Guísela	13-06-2018
14	0603529827	Villalobos Cuji	Carlos Efraín	13-06-2018

Fuente: Socios

Realizado por: Autores

2.5.2. Muestra

Para esta investigación no procede el cálculo de la muestra, ya que es un universo pequeño y autónomo, por lo que se aplicará a la totalidad de la población, la muestra estará conformada por los 14 socios de la empresa asociativa "El Cebadeñito". Con criterios de inclusión y exclusión, criterios de inclusión: miembro de la asociación y que acepta ser investigado, criterios de exclusión: miembro de la asociación que no acepta ser investigado. La muestra resultante fue de 8 socios.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Inductivo

Es un método "basado en el razonamiento, el cual permite pasar de hechos particulares a los principios generales" (Prieto Martín, 2017). Es así, que el método inductivo fue considerado como

una respuesta a la necesidad de verificar lo establecido por el método deductivo, por lo cual se usó en el marco teórico y conceptual.

Deductivo

El método deductivo “es propio de las ciencias formales (como la matemática y la lógica), consiste en ir de lo general a lo particular, mediante el uso de argumentos y/o silogismos, utilizando la lógica para llegar a conclusiones, a partir de determinadas premisas” (Neill & Cortez Suárez, 2018). Este método permitió conocer detalladamente los momentos específicos que se detallan en el marco teórico, conociendo todo sobre el objetivo de estudio.

Analítico

En cuanto al método analítico que “consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio” (Gómez & Flores, 1996). Por lo cual, el método fue de gran utilidad al analizar los datos con los que se desarrolló el marco metodológico.

Sintético

Este método “posibilita la interpretación, comprensión, acercamiento y explicación de los procesos sistémicos en las investigaciones” (de la Peña & Velázquez, 2018). Utilizado para la determinación de las conclusiones del estudio.

2.6.2. Técnicas

Encuesta

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida (López & Fachelli, 2015).

La técnica que se utilizó fue la encuesta para conocer información sobre la capacidad socio-organizativa de la empresa de asociativa “El Cebadeñito”.

Mediante preguntas se conoció la capacidad empresarial y socio organizativa de la empresa “El Cebadeñito”, con alternativas múltiples, en una escala de Likert de 1 a 5, fue confidencial y su estructura estuvo dividida en dos partes:

Parte I: Preguntas de datos generales que permitieron describir a la población en estudio. Quedó compuesta de cuatro preguntas en total, una de ellas cuantitativa (edad) y dos categóricas (género, instrucción y cargo).

Parte II: Preguntas dispuestas de variables que midieron 48 criterios sobre los seis tipos de capitales (social, humano, económico, comercial, físico y natural) que se generan a partir del trabajo de producción asociativo y con proyecciones a largo plazo, vinculadas al desarrollo de diversas estrategias de vida que se basan en los activos y recursos básicos, materiales, tangibles o intangibles, que los miembros de la asociación poseen individualmente o como resultado del esfuerzo colectivo para la generación de beneficios comunes.

Entrevista

La entrevista, es una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador” (Troncoso & Amaya, 2017). De tal manera que, la entrevista fue dirigida a la administradora, socia elegida por la empresa, para obtener datos importantes sobre la organización que contribuyan plan de fortalecimiento socio-organizacional de la empresa asociativa y al presidente del GAD Municipal.

2.6.3. Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la guía de entrevista.

Para esta investigación se utilizó el cuestionario apropiado como la herramienta de diagnóstico basada en el enfoque de “estrategias de medios de vida sostenibles”, que ha sido usado en múltiples casos para analizar el desarrollo rural, la reducción de la pobreza y el manejo del medio ambiente, pero que se ha adaptado para poder analizar la gestión empresarial y socio-organizativa de las ERA. Esta visión integral permite describir el modelo de negocio de una ERA (línea base) y enfocar las acciones de fortalecimiento hacia un modelo sostenible de negocio. Esta herramienta fue desarrollada por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza de Costa Rica (Sánchez Mora et al., 2018). Este cuestionario está constituido por 155 indicadores de opción múltiple, que se formularon virtualmente, mediante el software Microsoft Forms “Diagnóstico para el fortalecimiento organizacional de la asociación "El Cebadeño".

La entrevista realizada no fue estructurada. Las encuestas fueron compiladas y los datos se procesaron en el programa Excel, a través de estadísticas descriptivas, para el análisis de los datos y la representación de los resultados mediante cuadros, gráficos y medidas de resumen.

CAPÍTULO III:

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. *Análisis e interpretación de resultados del diagnóstico de la empresa asociativa "El Cebadeñito"*

Para realizar el diagnóstico se aplicó la herramienta “Diagnóstico de la capacidad socio organizativa de las empresas de asociación rural basada en entornos de vida sostenibles”; desarrollado por Sánchez Mora et al (2018), del instituto CATIE, este método contempla la representación de seis tipos de capitales (social, humano, económico, comercial, físico y natural) que se conciben a partir del trabajo de producción asociativo y con proyecciones a largo plazo, vinculadas al perfeccionamiento de diversas estrategias, que se basan en los recursos materiales, tangibles o intangibles que poseen los asociados individualmente o resultado del esfuerzo de la sociedad, para uso en beneficio común.

La metodología propuesta considera estos recursos como la base de los capitales mencionados, de los que surgen diversos procesos productores, que se complementan medios para reformar la calidad de vida de los socios que la integran.

Se utiliza una escala de evaluación de 1 a 5 con su respectiva señalización para el análisis numérico de los indicadores investigados.

Valuación basada en indicadores

Evaluación				
1	2	3	4	5

Aunque la metodología no maneja la calificación de 3 de la escala porque cree que la respuesta de la asociación puede ser muy indeterminada, lo que implica que cumple cuando no lo hace. Pero se considera al ser información verificable, por lo que se incluye, para que se pueda contrastar, la herramienta esta adjunta (Anexo C).

Para mejor comprensión de la herramienta, a continuación, se recurre a la definición de cada uno de los capitales analizados (figura 2-3), tal como expresan los creadores de la metodología:



Figura 2-3: Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales
Fuente: Sánchez Mora et al (2018, p. 10)

Para este análisis, la evaluación se realizó utilizándolas calificaciones y cuantificaciones de la Matriz de Evaluación General, como se muestra en el Anexo E, así como la técnica de señal de tráfico y escala para especificar lo que es crítico (1 a 2. rojo), lo que se cumple gradualmente o en proceso (3 a 3.99 amarillo), y lo cual es visible a través de archivo físicos y digitales de la empresa (4 y 5 Verde). Se tienen en cuenta los siguientes factores a la hora de procesar la información, tabla 3-3.

Tabla 3-3: Discernimiento de los capitales según el número de criterios e indicadores

Capitales	Peso porcentual de cada capital	Número de criterios	Número de indicadores
Capital Social	15%	10	38
Capital Humano	15%	8	31
Capital Económico	20%	6	27
Capital Comercial	25%	12	36
Capital Físico	10%	5	8
Capital Natural	15%	7	15
TOTAL	100%	48	155

Fuente: Metodología CATIE (2018)
Realizado por: Autores

Todos los criterios empleados tienen un número específico de indicadores, que pueden confirmarse Anexo %, por lo que las medias se destacan directamente en las tablas que se interpretarán a continuación. Basándonos en esta aclaración necesaria, procedemos a informar de los resultados del autodiagnóstico de la Asociación, que es el motor de esta investigación.

3.1.1.1. Análisis del Capital Social

En el capital social se refiere a la organización social como tal, cuya relación se basa en la reconstrucción de redes de apoyo, comunicación y relaciones sociales basadas en temas comunes como la comunidad; sociedades para producir y resolver problemas comunes, con disposición de trabajar por el bien común, tanto de los socios, como de la comunidad, según Sánchez Mora et al (2018, p. 10).

Este capital social proporciona la coordinación, la participación y la acción colectiva con un enfoque en el bien común. Este criterio proporciona el 15% de los capitales estudiados.

Comprobándose que la empresa asociativa "El Cebadeño" tiene una serie de debilidades organizativas internas, tabla 4-3 y figura 3-3.

Tabla 4-3: Capital Social

Criterio	Puntaje alcanzado	Promedio	Peso porcentual	Máxima nota
1. Organización interna	16	4,0	1,5	5
2. Proyección interna	5	2,5	1,5	5
3. Trabajo coordinado	9	4,0	1,5	5
4. Consciencia social	23	4,6	1,5	5
5. Capacidad de la dirigencia	23	3,8	1,5	5
6. Mecanismos participativos de decisiones	10	4,0	1,5	5
7. Monitoreo sobre el accionar de la empresa	12	2,2	1,5	5
8. Incidencia en la comunidad	3	1,0	1,5	5
9. Rendición de cuentas a los asociados	18	3,6	1,5	5
10. Estado legal de la organización	14	4,7	1,5	5
TOTALES	133	3,4	15	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

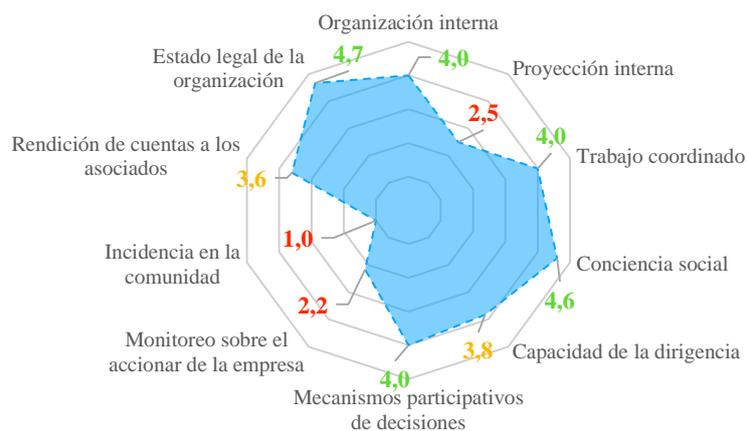


Figura 3-3: Puntuación Capital Social

El criterio de Organización Interna alcanza una media de 4,0/5 (verde), que representa la comprensión de los líderes de los temas legales relacionados con las funciones y responsabilidades de la administración de la asociación. Este indicador de hecho es visto positivamente por los actores de esta estructura socioeconómica, porque los fundadores quienes aún permanecen en la empresa tienen roles definidos, por repetitivos y tradicionales que éstos sean, porque se conocen y constituyen una parte inseparable de la historia de la organización. Además, porque en la Asamblea General, Consejo de Administración y Vigilancia, van en relación con lo está instaurado en los estatutos y en la Ley.

Esta dinámica de gestión se puede seguir ralentizando (al hacer lenta o más lenta una acción o una actividad), lo cual se ve reflejado en el criterio de Proyección Interna cuya valoración promedio es 2,5/5 (rojo), que puede ir limitando con fuerza en el futuro inmediato, incluso la propia cohesión organizacional, consecuencia de no poseer un plan estratégico y manejarse de forma más intuitiva que técnica, hecho que limita a la asociación proyectarse o refrescarse, con la participación de nuevos socios que traigan recursos para inversión y sobre todo compromiso para mantener la tradición de prestigio alcanzada por la calidad del producto reconocida por la localidad, la provincia y la nación, en ello cabe señalar que el proyecto de producción interna siempre está en movimiento gracias al liderazgo técnico desarrollado por uno de los socios que ha adquirido una amplia experiencia en la producción de quesos y otros productos derivados de la leche.

Como resultado, la percepción de criterios como el Trabajo Coordinado, que tiene un valor de 4.0/5 (verde). Esto se debe a que la administración y la junta directiva mantienen una comunicación continua y eficiente, esto hace que las áreas de la empresa se manejen con órdenes de producción para un trabajo más coordinado. Además, el mantener reuniones periódicas permite rendir cuentas con los asociados lo cual consta en las actas y notas de reunión. Sin embargo, el

capital humano en la organización socio-empresarial de la empresa está disminuyendo con el paso del tiempo, haciéndola menos capaz de responder a desafíos cada vez más difíciles que requieren decisiones ejecutivas inmediatas para ser operacionalizadas o ejecutadas por los administradores, sin perder el costo de oportunidad de la aplicación de estas, en especial si se refieren a inversiones.

El Criterio Conciencia social su calificación es de 4,6/5 (verde), tema relacionado con la protección de los intereses de los socios no solo desde la perspectiva económica sino también social. Aquello se evidencia en tanto los socios y el personal administrativo manejan sus operaciones a través de informes, contratos, seguros de acuerdo con la ley y acuerdos previamente establecidos por la Asamblea General para un mejor control sobre los mecanismos establecidos de control, producción y comercialización, Sin embargo, aún requiere atención para que la dirigencia y socios puedan comprender el comportamiento de la empresa y así cumplir sus aspiraciones proyectadas. Cabe mencionar que la participación en la Comunidad no se desarrolla de manera eficiente para entender más el criterio de conciencia social referido, porque se ha limitado más a la negociación de la materia prima con sus proveedores, quienes deberían estar involucrados en programas para el mejoramiento de su entorno productivo y así garantizar leche de calidad y alto contenido de grasa y nutrientes para el desarrollo del producto de la asociación.

Para el criterio de Capacidad de Gestión de la dirigencia indica un valor promedio de 3,8/5 (amarillo). La Junta Directiva no realiza interpretaciones narrativas de los estados financieros para una mejor comprensión de los asociados, se manejan técnicamente y quienes conocen más la información son los administradores y autoridades de los organismos de gobierno. Como se dijo anteriormente, la capacidad de acción y reacción se está deteriorando debido al agotamiento progresivo de una organización que parece difícil de resolver a corto plazo, un crecimiento en la propia estructura y composición de la empresa. Este es el resultado de una falta de confianza exhibida por la inclusión de otros actores asociados con sus propias familias, proveedores de materiales primarios o inversores locales que puedan ser parte de la empresa asociativa, pero basadas en la construcción de un compromiso de trabajo y apoyo para mejorar la visión de futuro organizacional.

Lo expresado va surgiendo en la percepción lograda en otros indicadores de esta parte del diagnóstico, evidente entonces, que el criterio de los Mecanismos Participativos de Decisión alcancé una valoración promedio de 4/5 (verde), dentro de la asociación existe mecanismos de transparencia de la toma de decisiones, estas se realizan juntamente con la dirigencia en los órganos de dirección y vigilancia, los cuales se reúnen mensualmente para analizar la marcha de la empresa. Pero mecanismos de participación respecto a los asociados no se han renovado en el contexto del entorno general, donde ocurren eventos que afectan las relaciones de mercado, particularmente la competencia de muchas microempresas familiares artesanales quienes afectan

el proceso de producción y comercialización en el mismo mercado, hecho aún no visto con la relevancia que aquello implica para el desarrollo futuro de la asociación. De hecho, donde no hay renovación generacional de socios y dirigencia (la mayoría de los hijos de los socios no están involucrados en el proceso), provoca una mayor dificultad en la toma de decisiones urgentes para sortear a una competencia que va progresivamente disputando el mercado, incluso de productos estrella que maneja "El Cebadeñito".

La empresa asociativa cuenta con un reducido equipo de gestión y una dirigencia cuya actividad se ve reducida porque sus miembros están desde el nacimiento de la empresa. Ellos son la base y quienes a diario siguen construyendo la historia de la organización. Pero el tiempo de permanencia en dichos escenarios va desgastando la oportunidad de la gestión cada vez más limitada a desarrollar acciones más técnicas, para gestar un adecuado seguimiento al Monitoreo sobre el accionar de la Empresa. Estas son circunstancias que valoran la participación de los actores internos con una calificación promedio de 2,2/5 (rojo). Dicho de otra manera, la ausencia de un sistema de monitoreo y evaluación más ágil y ejecutivo sobre el avance de las metas establecidas en el Plan estratégico evita trabajar de manera oportuna con indicadores para evaluar la gestión gerencial, de control interno y de los propios organismos de gobierno, que impliquen sistematizar la información para que esta sea de alcance y comprensión del todos los socios y de los organismos de control como el SRI o la SEPS.

Si no refresca estos ámbitos e integración y participación de nuevos socios, las acciones socio-empresariales que proyecten niveles de desarrollo y crecimiento organizacional, van a ser más difíciles de alcanzar.

En cuanto a la Incidencia de la empresa asociativa en la comunidad su calificación es de 1,0/5 (verde). La empresa para la parroquia y comunidades de Cebadas (cantón Guamote), representa un ícono que atrae también visitantes, por tanto, su presencia y crecimiento hasta acompañado incluso por el desarrollo urbano de la cabecera parroquial, aunque su relación a nivel de la comunidad se vea más dinámica con los proveedores y productores de leche a pequeña escala dispersos por el territorio parroquial, con los cuales es necesario establecer un sistema de capacitación y apoyo técnico, dada la importancia que tienen para la propia sostenibilidad de la asociación "El Cebadeñito".

Pero si el término comunidad se extiende al conjunto de la Parroquia Cebadas donde está establecida desde su nacimiento como quesería rural, la asociación no se han desarrollado programas ni acciones permanentes de participación comunitaria basados en labores solidarias y de reciprocidad, o aquellas relacionadas a los intereses culturales, deportivos y sociales que en las cuales la empresa puede generar más presencia y ésta sea más visible en las comunidades que

tranquilamente puedan referirse a programas y proyectos de desarrollo que promuevan el mejoramiento de la producción lechera, así como a la participación en las acciones promovidas por las políticas de género, derechos humanos y otros temas que ligados al giro del negocio, le pueden seguir dando más identidad con la localidad.

El criterio de Rendición de Cuentas a los Asociados alcanzó un valor promedio de 3,6/5 (amarillo), asunto que se desarrolla en sus reuniones periódicas para conocer y aprobar los informes generados por cada responsable de procesos y acciones administrativas y directivas, sin embargo, no comparan los resultados financieros con respecto a los años anteriores por el desajuste contable que existió desde el 2013 hasta el 2019 en la empresa.

Lo que más se destaca en este primer capital analizado, es el Estado Legal de la Organización, percibida por la organización con una valoración promedio de 4,7/5 (verde), en virtud de que la organización se encuentra registradas, controlada y supervisada, por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cual le registró en la categoría de Asociación Productiva, reconociendo así su estructura, a sus organismos de gobierno asociativo y actividad de producción que se representa en su giro de negocio agroindustrial.

Por ello sus procesos responden al cumplimiento de requisitos requerimientos laborales ante el Ministerio de Relaciones Laborales, a los de control y supervisión de SEPS, a los parámetros sanitarios de fabricación controlados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, a las demandas de capacitación y asistencia Técnica desarrollados por el Instituto de Economía Popular y Solidaria IEPS, al tema tributario con el SRI, a las normas INEC de fabricación del queso, entre otras.

Sin embargo, la dificultad de completar su directiva a la hora de elegirla o renovarla, se encuentra con falta de miembros que completen los cuadros directivos o a su vez el continuo reciclaje de directivos en distintas responsabilidades, para el debido cumplimiento legal.

El promedio alcanzado en esta dimensión conocida como Capital social es de 3,6/5 (amarillo), lo que puede justificarse por el agotamiento progresivo de su principal capital social (socios), que puede justificarse por la larga historia y la repetición constante de ejercicios de confianza y cooperación entre los socios, lo que en el tiempo se va dimensionado como lenta e insegura, pese al mérito que tienen por haber logrado la construcción de una empresa quesera sólida y que debe perdurar en el tiempo ya que su marca está conocida, misma que va evolucionado de acuerdo a la circunstancias que el mercado y la propia organización lo determinan.

La construcción de esa confianza permitió constituir y mantener la empresa asociativa así como la unidad entre sus socios, que se mantiene desde las propias acciones del pasado donde arranca

su historia, la cual coincide con la aparición de las primeras queserías rurales (Salinas de Bolívar, el Chaco, El Cebadeñito) producto de la presencia de la Cooperación Suiza a través de la presencia de aquel inolvidable técnico José Dubach, quien capacitó a los campesinos como respuesta ante las adversidades generadas por las condiciones de pobreza y el acceso y creación de mercados, que no lograban consolidar los pequeños productores que han buscado organizarse para obtener beneficios de forma colectiva.

Como resultado, todavía hay un capital social representado en la esencia de la organización que no es eterno, que debe ser variable de la misma manera que el concepto de capital social contable. Debe reforzarse con nuevos inversores para mantener viva la marca y la organización socio-empresarial, solidaria, basada en la cooperación y con integración comunitaria, con el concurso de proveedores que desde las distintas comunidades llevan la leche para que sea transformada por la empresa.

Sin duda, los actuales socios han acumulado un capital intangible que es invaluable para la organización: confianza, calidad del producto, aceptación del mercado, todo lo cual se ha visto y resumido en la experiencia acumulada en los años que han agotado su capacidad de respuesta a los problemas estructurales que van surgiendo y se están sintiendo como resultado de su cultura de participación e idiosincrasia sociocultural, pero dado el costo de oportunidad con la que se pueden tomar decisiones, la economía de la empresa asociativa sufriría si no se desarrollan políticas para abordar los desafíos sociales y de cambios profundos de sus entorno y de mercado que le enfrentan a diario.

3.1.1.2. Análisis del Capital Humano

Este capital que constituye a la asociación es el valor que se le da a las capacidades laborales demostradas por sus socios, administradores y empleados para trabajar por el bien común de la empresa de lácteos. Por su propia naturaleza, el capital humano debe desarrollarse desde la perspectiva del desarrollo de capacidades en respuesta a la necesidad de optimizar el comportamiento, el conocimiento, las habilidades y la conducta del personal, así como la experiencia adquirida a través del proceso de la actividad práctica de los socios, no solo en términos de la dirección del negocio, sino también en términos de cómo debe gestionarse.

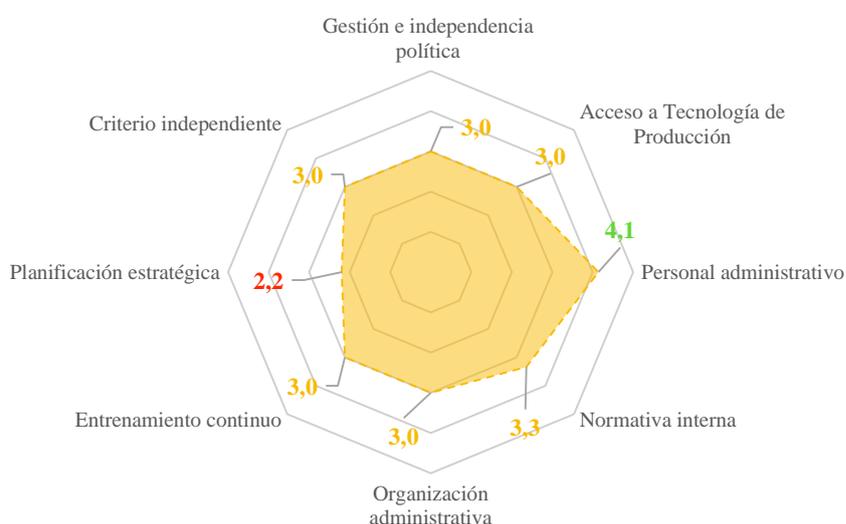
Debido a que la presencia de este capital representa el 15% del peso total del análisis de otros capitales, cuando se trata de la asociación "El Cebadeñito", su evaluación desencadena las siguientes reflexiones sistematizadas, tabla 5-3 y figura 4-3.

Tabla 5-3: Capital Humano

Criterio	Puntaje alcanzado	Promedio	Peso porcentual	Máxima nota
1. Gestión e independencia política	6	3,0	1,9	5
2. Acceso a Tecnología de Producción	3	3,0	1,9	5
3. Personal administrativo	29	4,1	1,9	5
4. Normativa interna	20	3,3	1,9	5
5. Organización administrativa	12	3,0	1,9	5
6. Entrenamiento continuo	9	3,0	1,9	5
7. Planificación estratégica	11	2,2	1,9	5
8. Criterio independiente	3	3,0	1,9	5
TOTALES	93	3,1	15	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

**Figura 4-3: Puntuación Capital Humano**

En el primer criterio analizado, que engloba a la Gestión e independencia política la asociación obtuvo un puntaje promedio de 3,0/5 (amarillo), que se refiere al hecho de que la organización depende también para su gestión, de la relación efectiva que tenga la Asociación "El Cebadeño" con las instituciones gubernamentales y de cooperación. Para ello cada día debe afianzar el criterio de la organización en función de la coyuntura política para afianzar además sus relaciones estratégicas con la comunidad donde tiene su base de operaciones, aquello resulta siempre una acción fundamental en especial por qué relación no solo es social sino también económica (clientes o proveedores) con los líderes comunitarios o políticos del sector que facilitan el desarrollo productivo de la Parroquia. Al respecto, los líderes de la asociación mantienen vínculos formales con instituciones gubernamentales como el GAD de Cebadas y sus comunidades productoras de leche, ARCSA, SEPS y MAG, pero sin una formalización de acuerdos

permanentes, lo que deriva el no aprovechamiento de oportunidades para seguir fortaleciendo la influencia de la organización en el entorno socioeconómico parroquial.

Es clave la capacidad que tienen los líderes de la asociación en el desarrollo de alianzas estratégicas estables con proveedores y clientes y demás grupos de interés, operacionalizadas por la administración de la asociación como parte de su estrategia de gestión. Pero no se potencia de forma el establecimiento de alianzas con socios comerciales o puntos de venta, quienes ayudarían a consolidar la marca y el flujo de ventas de los productos de asociación, por lo que es necesario la búsqueda continua de nuevos mercados, puntos de venta y una más visible presencia en el mercado.

En el caso del acceso a la tecnología de producción, la evaluación alcanza el 3,0/5 (amarillo), lo que indica que la producción se lleva a cabo en función del adecuado manejo de la variable tecnológica. La quesera se basa para producir sus quesos a través de los procesos orientados desde su origen con la implementación de la tecnología suiza-holandesa transferida por José Dubach, el cual marca un factor diferenciador con respecto de las queseras tradicionales e incluso de las grandes empresas lácteas establecidas en el mercado.

Un aspecto positivo al respecto es la constante capacitación, formación y asistencia técnica en materia de tecnología, para la producción y manejo de residuos; por ello la administración planifica de manera permanente evaluaciones y actualizaciones en el área de producción, con el propósito de mejorar las destrezas y habilidades técnicas del equipo para el buen manejo de la técnica productiva. Una problemática detectada en este punto es la falta de inversión tanto para actualizar máquinas y equipos, ya que no es progresiva la innovación o creación de nuevos productos, lo cual trae consigo la dependencia total de su propio know-how generado, lo que hace complicado diversificarse de ofertas de productos en especial quesos de todo tipo y yogurt, cuya oferta en el mercado es amplia y para todos los gustos y “bolsillos”.

Para el complemento de este análisis, cabe resaltar que la empresa no ha tomado en cuenta temas como cambio climático, que a mediano y largo plazo puede causar una incidencia significativa en la productividad tanto de los pastizales como de la producción lechera. En ello pese a que maneja conceptos ambientales muy generales, deberá ir analizando como parte de su proyección, este tipo de problemas que afectan directamente a todas las industrias en el planeta.

En el criterio Personal administrativo recibe una calificación de 4,1/5 (verde), y el motivo de esta calificación es la consolidación progresiva de mecanismos de participación inclusiva y justa que ayudan a presentar un perfil de los empleados necesarios para puestos permanentes o eventuales. La asociación posee una administración capaz de analizar informes financieros y tomar decisiones base a ello, tiene personal para las diferentes áreas funcionales como lo es contabilidad y

producción; lo que es de suma importancia para mantener operativa los procesos de apoyo de la organización. Existe un dominio de paquetería de ofimática, en este caso Microsoft Office, necesario para la correcta gestión documental y denotando la importancia que va ganando las TIC como soporte de las tareas administrativas en la asociación. Dentro de las problemáticas detectadas se encuentra la falta de una persona dedicada a la comercialización, que, si bien la administradora es la encargada de esta tarea, se cree necesario buscar una persona especializada en esta área en cuestión; ya que es un eslabón importante en la cadena de valor de la organización, por lo que requiere un tratamiento especial.

Al estar en contacto permanente con indígenas, que son parte de la identidad del territorio, es muy limitado el manejo del Quichua, es decir de la lengua nativa para la comunicación, claro está, además, que es una zona en la cual dichas costumbres se van perdiendo de manera progresiva.

La Organización administrativa, basada en la información de los directivos y administradores, obtuvo una puntuación de 3,0/5 (amarillo), lo que indica la existencia de fortalezas como debilidades estructurales en las distintas áreas de gestión de la empresa, como lo demuestran los resultados de la empresa, la toma de decisiones, la iniciativa técnica-administrativa y la estructura socioeconómica. Los puntos por interpretar son varios, entre ellos se tiene que la asociación no tiene un organigrama actualizado, detallado y con proyección de futuro, que especifique claramente relaciones, funciones y responsabilidades internas. Se orienta por un organigrama elaborado por el Instituto de Economía Popular y Solidaria IEPS, el cual es más general y no detalla información más específica de la institución.

Otro punto importante por resaltar es la ausencia de un sistema de seguimiento o documento asociado por ejemplo al monitoreo del plan estratégico, estos solo son recogidos por las actas de reuniones que son elaboradas en el proceso de consenso y toma de decisiones.

Por otro lado, en el criterio de Normativa interna se encuentra en desarrollo, como indica el valor de 3,3/5 (amarillo), esto se debe a que la organización no cuenta con manuales de procedimiento administrativo y solo se basan en los estatutos relacionado con los requisitos de los órganos de control, tanto SEPS como la Agencia de Regulación Sanitaria (ARSA), por lo que se adaptan los procedimientos internos a la normativa técnica, sanitaria, administrativa y contable-financiera. Como se evidencia esta área de trabajo avanza lentamente, ya que todavía se necesitan herramientas de gestión más estructuradas organizadas por la línea de negocio. Otras problemáticas detectadas son la falta por parte de la institución de documentos que refiera criterios de equidad (mujeres, jóvenes y hombres) en todos los niveles de la asociación; aunque este apartado es manejado de forma participativa, no es reflejada en ninguna evidencia documental.

El criterio de Entrenamiento continuo recibe una calificación de 3,0/5 (amarillo), indicando la visión compartida para el futuro por parte de la dirección y los administradores; esto representa una inversión que debe realizarse permanentemente para que la quesera siga siendo competitiva en un entorno de incertidumbre. Esto se evidencia al invertir parte de su presupuesto anual para el fortalecimiento del capital humano. El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de forma periódica lo que ayuda a desarrollar competencias dentro de la organización; especialmente en términos de preparación de talentos humanos, tecnología y reglamentos; este último de importancia para evitar conflictos con instituciones reguladoras, la comunidad, el medio ambiente y otros grupos de interés.

Pero como corolario la asociación no cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades donde se incluyen criterios para asegurar la participación en igualdad de condiciones (hombres, mujeres y jóvenes); pero se maneja de forma participativa.

El criterio de Planificación estratégica media una calificación de 2,2/5 (rojo), lo que indica una debilidad en la capacidad de la organización para llevar a cabo un análisis estratégico destinado a desarrollar un modelo económico, social y medioambientalmente responsable que genere beneficios directos sostenidos para sus socios al tiempo que impacta positivamente en la comunidad o comunidades dentro de su área de influencia. Esto se debe a que la asociación no posee con un plan estratégico documentado para el periodo de planificación vigente; este se encuentra en proceso de elaboración, lo que demuestra una debilidad por parte de la administración, resultando en la ausencia de directrices claras y percepción realista del entorno. Otro problema detectado es la ausencia de un plan de negocio por parte de la asociación, su desarrollo contribuiría a definir estrategias y acciones a seguir; y así cumplir con sus objetivos empresariales.

Estas debilidades determinan que la organización va perdiendo su direccionamiento estratégico, al no contar con una herramienta de gestión (plan estratégico o plan de negocios) que le permita conocer en qué escenario se mueva a la empresa hacia un futuro deseado y compartido por sus socios.

En cuanto a Criterio independencia política (referido a las decisiones de las diferentes áreas de la organización) el valor promedio es 3,0/5 (amarillo), se refiere al hecho de que la organización depende de las políticas de criterio consensuado en la Junta Directiva, la de Vigilancia con respecto a la independencia de acción que cada instancia organizacional tiene para desarrollar el trabajo bajo un mismo eje de acción y medición de resultados, aunque estas sean coyunturales.

La puntuación media del Capital Humano es de 3,1/5 (amarillo), lo que indica que la operatividad de todos los indicadores analizados en promedio están unos en proceso, otros con resultados

alentadores y otros en simples ideas. Hay indicadores como la formación y entrenamiento de su talento humano y los socios en general que requieren mayor preocupación y dinamismo. Al tiempo que se proyectan la creación y actualización de normativas basadas en las regulaciones, la tecnología, el propio crecimiento organizacional y la participación de los actores, dentro de una estructura organizativa con funciones y responsabilidades que deberán estar bien conceptualizadas definidas. Todo esto es posible de lograr en la medida en que los administradores y líderes planifiquen estratégicamente la gestión empresarial, efectuando el cambio de los sistemas tradicionales de participación para que el compromiso genere un mayor empoderamiento social, económico, técnico y ambiental de los socios.

3.1.1.3. Análisis del Capital Económico

El capital económico es una métrica utilizada para determinar la viabilidad financiera de una organización. Se compone de activos como el efectivo, el crédito, las deudas, el ahorro, la liquidez y la financiación, así como de los bienes económicos necesarios para la producción que se utilizan para mantener las operaciones. No sólo define los recursos financieros disponibles a la organización para sus funciones, sino también las herramientas que se utilizarán para permitir el desarrollo de las actividades de generación de valor crítico necesarias para una gestión económica eficaz. Este capital representa el 20% del peso diagnóstico del capital total de la empresa asociativa "El Cebadeñito", tabla 6-3 y figura 5-3.

La media de los criterios de Planificación y proyección de la organización es de 2,0/5 (rojo), teniendo en cuenta que la empresa revisa de forma periódica los informes, sin embargo, no existe un seguimiento basado en indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos como las metas, lo que requiere de compromiso con las acciones previstas en el proceso de la Asociación, que intenta insertarse en un modelo de gestión sostenida

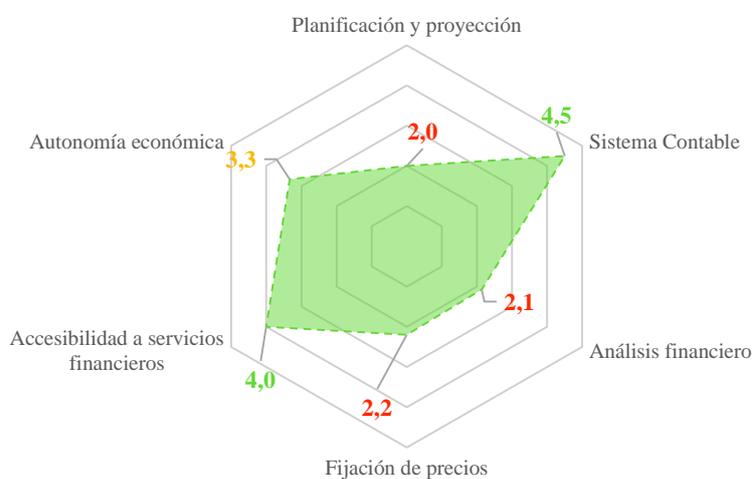
De hecho, si no hay planificación estratégica actualizada, la asociación solamente programa sus actividades de acuerdo con las circunstancias, por tanto, el presupuesto anual no se compadece con la realidad de proyección de la empresa puesto que la proyección de los flujos de efectivo y demás proyecciones financieras, no cuentan con un soporte o estudios técnicos de mercado que los sustenten.

Tabla 6-3: Capital Económico

Criterio	Puntaje alcanzado	Promedio	Peso porcentual	Máxima nota
1. Planificación y proyección	8	2,0	3,3	5
2. Sistema Contable	9	4,5	3,3	5
3. Análisis financiero	15	2,1	3,3	5
4. Fijación de precios	11	2,2	3,3	5
5. Accesibilidad a servicios financieros	12	4,0	3,3	5
6. Autonomía económica	20	3,3	3,3	5
TOTALES	75	3,0	20	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

**Figura 5-3:** Puntuación Capital Económico

Para el criterio de Sistema Contable alcanzó un valor promediado de 4,5/5 (verde), referido a que existen un sistema contable aplicado de buena manera debido a que este se somete al control y supervisión de la SEPS. Por tanto, debe funcionar los controles internos para verificar los registros y soportes documentales del proceso contable, que se debe reflejar en la eficiencia de quién realiza la actividad a diario en lo que respecta a la contabilización de las transacciones diarias de la empresa con sus respectivos sistemas de soporte (Aries Plus). Cabe recalcar que la empresa asociativa en a partir del año 2013 registraron inconvenientes respecto a los resultados financieros, sin embargo, para el periodo del 2020-2021 dispone de información y resultados reales de sus estados financieros a la fecha, resaltando que esto se mejoró por temor a las multas y demás sanciones que la entidad encargada del actual sector de la Economía Popular y Solidaria (SEPS) impone a las organizaciones bajo su supervisión y control.

Lo que ha generado problemas dentro del criterio Análisis financiero cuyo valor es de 2,1/5 (rojo), este resultado es la consecuencia que dentro de la dirigencia no se ha implementado un monitoreo periódico y seguimiento eficiente, dando resultados financieros negativos en el año 2020 debido a las depreciaciones atrasadas, además porque no ha existido comparaciones con los balances anteriores debido al desajuste contable, esto ha generado inconvenientes respecto a los socios, porque al no tener resultados reales no hay un análisis eficiente que ayude a percibir correctamente a los asociados de "El Cebadeñito".

Por otro lado, la pandemia desequilibró su mercado, aun no se lo recupera al ritmo que se registró hasta el 2019. Sin embargo, la lectura y comprensión de estos por parte de todos los socios no es uniforme, por ello el esfuerzo de la administración por su explicación a la Asamblea y junta directivas de manera didáctica, hace que los números representados en los estados financieros puedan ser aprobados con reservas de los integrantes de los organismos de gobierno para su envío a la SEPS.

En cuanto a la Fijación de los precios promedian un valor de 2,2/5 (rojo), debido a los cambios administrativos que ha tenido la asociación, en efecto no manejan con mayor profundidad las variables necesarias que intervienen en la contabilidad de costos, sin embargo, si poseen documentación de los costos de producción, determinan los costos de forma general al igual que el precio. El precio al que vende sus productos la asociación es alto asociado con la calidad, sin embargo, los cálculos que realizan deben estar actualizados y tener una estrategia empresarial al respecto, de lo contrario la empresa asociativa disminuirá progresivamente sus márgenes de utilidad y en especial clientes.

Además, el precio del queso y el mercado en general tuvo su altibajo en transcurso de la pandemia de COVID-19, debido a las limitaciones generadas por la misma, por lo que afectó al volumen de las ventas, además, la utilidad se mantuvo a pesar de los eventos antes descritos, pero freno la posibilidad de un crecimiento más favorable para la asociación.

En promedio el criterio Accesibilidad a Servicios Financieros, la empresa recibe una calificación de 4,0/5 (verde) lo que significa que la empresa tiene acceso a servicios financieros provenientes de entidades como el Banco Internacional, BanEcuador y Banco Pichincha, los cuales mantiene una relación, siempre y cuando la cuenta esté activa y se cumpla los requisitos. Sin embargo, los bancos poseen especificaciones muy restrictivas que no cubren los intereses de la asociación.

La Autonomía Económica promedió 3,3/5 (amarillo), ello es consecuencia de que los resultados financieros del 2020 como ya se mencionaron anteriormente son negativos y no se puede realizar una reinversión en la empresa asociativa, lo que puede afectar a expandir la marca, así como va

generando una necesidad de financiamiento el cual no es tan fácil conseguirlo en el sistema financiero tradicional.

La mejor manera de consolidar el crecimiento de una organización es reinvertir las ganancias, lo que puede lograrse a través de la compra de maquinaria, el lanzamiento de nuevos productos y una variedad de otras opciones.

Por su análisis general de los seis criterios de capital económico presentados se obtuvo una puntuación de 3,0/4 (amarillo), por la ausencia de una planificación financiera técnicamente formulada en un plan estratégico y desagradado en su un Plan Operativo anual, que establezcan las variables económicas, contables y financieras, para su monitoreo y seguimiento técnico, y esto puede causar debilidad en la formulación de objetivos estratégicos y desagregación de las metas. Al dar seguimiento permite verificar si se están cumpliendo cada una de las actividades presupuestadas y descritas en un plan elaborado, para valorar el impacto en sus resultados. Esto no es más que el reflejo de que no se elaboran todas las proyecciones sobre el desempeño financiero, en parte por la falta de una decisión oportuna de la Administración y de los organismos de gobierno.

3.1.1.4. Análisis del Capital Comercial

El capital en este caso se refiere a la capacidad de la empresa asociativa "El Cebadeñito" para realizar negocios y realizar intercambios comerciales de su producto o servicio. La visión de mercado y el potencial de diferenciación que se puede lograr en comparación con otros competidores. En comparación con el resto del capital, el Capital Comercial ocupa el 25% de la participación en el diagnóstico, lo que se destaca en el siguiente resultado obtenido del estado actual de la empresa, tabla 7-3 y gráfico 6-3.

El criterio de Gestión e Independencia Política comercial promedió 2,7/5 (rojo), alude más a que la empresa no se cuenta con un plan de producción anual según la demanda o comportamiento histórico de las ventas, es decir, no se apoyan en estudios o tendencias del mercado con respeto a los productos que elabora, que respalde la toma de decisiones conforme a las señales del mercado, hecho que al reconocer la empresa piensa plantearlo e implementarlo en el futuro en el futuro inmediato.

Otro criterio descrito es la venta total contra lo producido en la empresa, lamentablemente al no tener estudios previos de demanda, se mantiene un promedio anual del 25% del queso maduro producido sin vender, de acuerdo con la información de la administración. Este factor es justificado por la falta de planificación en la producción, que no se toma en cuenta. Por otro lado, la empresa logra cumplir la mayoría de las veces con sus compromisos de producción en función

de la materia prima que reciben diariamente; esto es evidenciado por el control a través de fichas técnicas realizadas por el área producción.

Tabla 7-3: Capital Comercial

Criterio	Puntaje alcanzado	Promedio	Peso porcentual	Máxima nota
1. Gestión e independencia política	8	2,7	2,1	5
2. Comercialización	11	3,7	2,1	5
3. Interacción comercial	11	2,0	2,1	5
4. Planificación comercial	2	2,0	2,1	5
5. Inteligencia de Mercado	12	2,4	2,1	5
6. Contacto	7	3,5	2,1	5
7. Promoción	9	3,5	2,1	5
8. Calidad del producto	7	3,5	2,1	5
9. Desarrollo y valor agregado	8	4,0	2,1	5
10. Identidad de producto	16	4,0	2,1	5
11. Servicio al cliente	11	2,8	2,1	5
12. Solidez de la Asociación	11	2,8	2,1	5
TOTALES	113	3,1	25	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

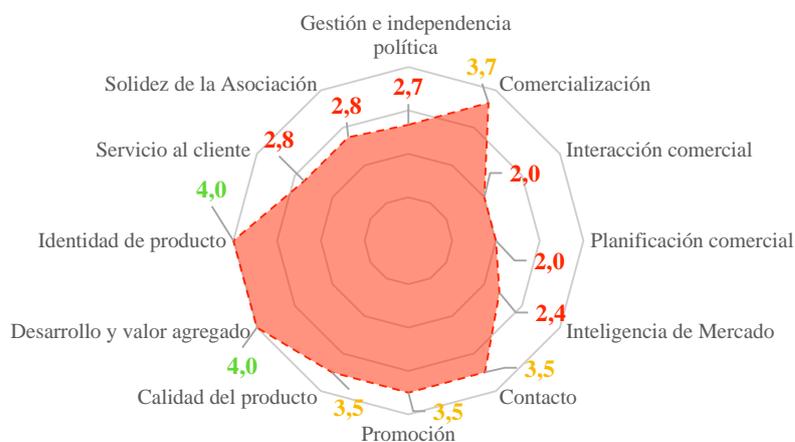


Figura 6-3: Puntuación Capital Comercial

Es necesario desarrollar estrategias más eficaces que ayude a aumentar la capacidad de aprovisionamiento de materia prima de la asociación; con el objetivo de evitar cuellos de botellas que pongan en riesgo el proceso productivo.

Para el criterio de Comercialización el valor alcanzado fue de 3,7/5 (amarillo), lo que pueda explicar que los socios no les venden a competidores, este procedimiento fue propuesto por la FUNORSAL para comercializar con su marca los productos Cebadeñito, hecho que no prosperó

incluso por el mínimo margen de ganancia que dicha organización ofrecía. La venta es directa a través de los puntos de venta de la Asociación en Riobamba y en Cebadas. También sus productos se encuentran en tiendas de comercio justo como Camari u otros establecimientos, como panaderías, en uno u otro supermercado. Además, existen pequeños intermediarios que le ayudan a distribuir y comercializar su producto; creando lazos de dependencia con cadenas minoristas, que a la vez son esenciales para asegurar flujo de venta de sus productos en el mercado. Un aspecto positivo es que la logística de distribución se coordina desde la organización; logrando un proceso de entrega sea más eficiente, este procedimiento es descrito en las fichas de producción y guías de remisión. Con a la situación actual las actividades de distribución dependen en gran medida de la logística, creando contratiempos en la entrega.

La Interacción comercial obtuvo una puntuación 3,7/5 (amarillo), este punto se evidencia que la asociación va progresivamente consolidando relaciones efectivas con sus clientes; esto se puede comprobar en las facturas y guías de remisión, aunque la venta ha disminuido debido a la crisis generada por la situación sanitaria. Aun así, es comprobable que el grado de demanda de sus productos sigue siendo aceptable. Otro punto por considerar es la existencia de contratos firmados o cartas de intención formalizando con algunos contratos o compromisos comerciales con establecimientos de Riobamba como Dicosavi, La Vienesa, la Ibérica, entre otros.

Un punto destacado que facilita la interacción comercial es el establecimiento de relaciones efectivas con proveedores de servicios (insumos, capacitación, asistencia técnica, transporte) por parte de la asociación, a fin de asegurar con dichos insumos la producción que se requiera para cumplir con el mercado.

El criterio de Planificación comercial, que tiene un valor medio de 2,0/5 (rojo), se refiere al establecimiento de estrategias comerciales sostenibles, en caso este caso la asociación no tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado año con año; este apartado ha sido planteado como una necesidad de la empresa asociativa.

La Inteligencia de Mercado obtiene una calificación de 2,4/5 (rojo), esta calificación se debe al desconocimiento por parte de la asociación sobre el funcionamiento el mercado nacional ya que su ámbito es apenas de tres provincias del país, pero aún del exterior, ya que su volumen de producción no es compatible con esa posibilidad. Sin embargo, de alguna manera justifica su presencia en el mercado local (Riobamba, Macas, ...) que conoce su comportamiento, pero no lo aprovecha por la ausencia de políticas comerciales sostenidas en inteligentes.

Otro factor es el acceso a fuentes de información de mercado como páginas web, contactos en la cadena de valor y boletines, esta tarea si la ejecuta, para ir a la par de otras asociantes similares en el país como las queserías de Salinas de Bolívar, El Chaco, entre otras. Pero dato curioso y a

la vez preocupante, la asociación no se posee páginas web, solo una fan page (Facebook) para publicaciones y promociones, contando con un reducido proceso en relaciones públicas, por lo que no cuenta con herramientas capaces de recopilar información de mercado, haciendo imposible la minería de datos, proceso clave para la inteligencia de negocio. Sin embargo, la empresa tiene la capacidad para contactar potenciales clientes; para ello asisten a ferias de negocios para captar clientes en diferentes ubicaciones como Cuenca e Ibarra, aun así, no se logra llegar a acuerdos favorables, imposibilitando la expansión de la marca.

El contacto comercial obtuvo una puntuación de 3,5/5 (amarillo), lo que destaca la comunicación permanente con el cliente final que posee la asociación; este contacto se realiza de forma periódica y se evidencia en el control de registros de clientes. En la relación con el cliente es satisfactoria en ambas vías; en este caso se interpreta una percepción de aceptación por parte de los clientes, pero no se tiene documentación pertinente al respecto, solo verbal, pero no evidenciada.

En el criterio Promoción la asociación obtiene una puntuación de 3,0/5 (amarillo), para esta interpretación es tomado en cuenta si la empresa utiliza su medio de promoción para sus productos; la asociación utiliza Facebook (a través de una fan page) como principal medio para la promoción y uso de marketing tradicional como los volantes para la distribución de la información. La empresa ha demostrado que posee material promocional de sus productos, se evidencia en la actividad (publicaciones) en red social Facebook y material infográfico físicamente distribuido. Constantemente la asociación asiste a eventos de promoción para sus productos, pero no a todas las disponible, limitando sus oportunidades de capturar clientes potenciales, el problema es que no registra a sus seguidores ni los contacta cuando solicitan información sobre sus productos.

En el apartado Calidad del producto, la calificación es de 3,5/5 (amarillo), lo que demuestra la inexistencia de un sistema de gestión de la calidad por parte de la asociación; el proceso de producción solo es controlado por fichas técnicas. Con la implementación de un sistema de gestión de la calidad ayudaría a potenciar el valor agregado de los productos y beneficiaría al correcto funcionamiento del flujo productivo, además de controlar riesgos asociados y establecer intervenciones necesarias, como el manteniendo programado a instalaciones. Por otro lado, se evidencia la satisfacción por la calidad del producto final, al comprobar el cumplimiento en los registros de producción y el nivel de incidencia o quejas registrados.

El Desarrollo y valor agregado goza de una puntuación 4,0/5 (verde), esto se debe a que la asociación está desarrollando nuevos productos que tampoco tienen registro de la aceptación de dichas propuestas de valor al cliente; esto es un aspecto que puede ser comprobado en los nuevos registros sanitarios alcanzados para sus productos. Lo fundamental es que la empresa debe a más

de su proceso de producción, agregar un plus adicional post venta del producto, para diferenciarse de las otras marcas.

Otro criterio con calificación favorable es la Identidad de producto, este obtuvo una puntuación 4,0/5 (verde), por ello la asociación cuenta con su respectiva seguridad e higiene (señalización, normas de seguridad y condiciones sanitarias, etc.) con respecto a sus productos lácteos; estos cumplen con todas las especificaciones requeridas por los entes reguladores, la organización además, busca activamente la certificación de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM), distinción que potenciaría el valor agregado a su producto final. La Asociación cuenta con una imagen clara y estandarizada para identificar su producto (marca, logo, eslogan) lo que es fácilmente identificable con solo mirar su producto. En el plano de las redes, la empresa solo cuenta con una página promocional en Facebook que si bien logra establecer una representación formal, se cree que no es suficiente.

El Servicio al cliente obtiene una calificación 2,8/5 (rojo), entre las deficiencias encontradas se encuentra que la asociación empresarial no posee un sistema documentado para medir la satisfacción del cliente, haciendo imposible un seguimiento histórico de este indicador. Sin embargo, se mantiene esporádicamente una comunicación con el cliente para evaluar su satisfacción, mediante visitas y llamadas. Gracias a lo mencionado con anterioridad, se tiene una noción general de cumplir satisfactoriamente las expectativas del cliente en cuanto a calidad y volumen entregado; esto se evidencia en la facturas y pedidos recurrente de los clientes. Un punto a favor es que la empresa asociativa tiene la capacidad para cumplir a tiempo los pedidos encomendados, este hecho es registrado a través de hojas de despacho proporcionado por la administración.

En el criterio Solidez de la Asociación la empresa obtiene 2,8/5 (rojo), lamentablemente la asociación no ofrece otros servicios a los socios (no incluye comercialización) como compra de insumos o créditos. También no se ha encontrado una evolución favorable en la situación financiera en los últimos tres años; está se mantiene a pesar de los resultados negativos (sin utilidades), lo cual no evidencia un crecimiento. Por otro lado, no ha evolucionado la capacidad empresarial en los últimos tres años, esta percepción es acorde a los resultados de los estados financieros ya mencionado. Como último aspecto a evaluar, la participación de los socios en los últimos tres años fue fluctuante, en primer lugar, disminuyó la participación debidos la pandemia de Covid-19 y como consecuencia, el fallecimiento de algunos socios; sin embargo, para el año en curso la participación vuelve a tomar forma.

Con un promedio de ponderación de 3,1/5 (amarillo), es evidente que está logrando resultados lentos pero constantes en la expansión del mercado, especialmente para crear y diversificar la

producción de derivados lácteos. Por otro lado, la empresa debe mejorar en todo lo relacionado a la interacción con el cliente, por ello debe enfocarse en recopilar información de mercado asociada a su actividad de comercialización, solo así la asociación lograr identificar oportunidades de negocios y atraer a nuevos clientes, esto reforzará la proyección de la asociación y la solidez en área la comercial.

3.1.1.5. Análisis del Capital Físico

En un sentido más amplio, el capital físico puede definirse como las actividades básicas del negocio de una asociación y de quienes participan en actividades socio-organizativas y de gestión empresarial, entre las que destacan las actividades relacionadas con su infraestructura física, fabricación de herramientas, vehículos, equipos de oficina, etc. En términos de capital financiero, soporta el 10% del promedio ponderado del diagnóstico actual, que difiere de los otros capitales generados por "El Cebadeñito".

Con base en el criterio del capital físico, es significativo que el valor de "El Cebadeñito" se expresa en la tabla 8-3 y figura 7-3.

En el primer criterio de Servicios Básicos su promedio es de 4,3/5 (verde) el cual está relacionado con el servicio de luz eléctrica, agua potable, servicio de teléfono y acceso a internet y estos se van resolviendo gradualmente para mejorar la eficiencia de las operaciones de la quesera. En el servicio de agua también disponen de su propia vertiente de agua donde realizan periódicamente mingas los asociados para un correcto mantenimiento.

Tabla 8-3: Capital Físico

Criterio	Puntaje alcanzado	Promedio	Peso porcentual	Máxima nota
1. Servicios básicos de la planta	17	4,3	2,0	5
2. Planta física básica	5	5,0	2,0	5
3. Vías de acceso y comunicación	4	4,0	2,0	5
4. Transporte	4	4,0	2,0	5
5. Herramientas de producción	5	5,0	2,0	5
TOTALES	35	4,5	10	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

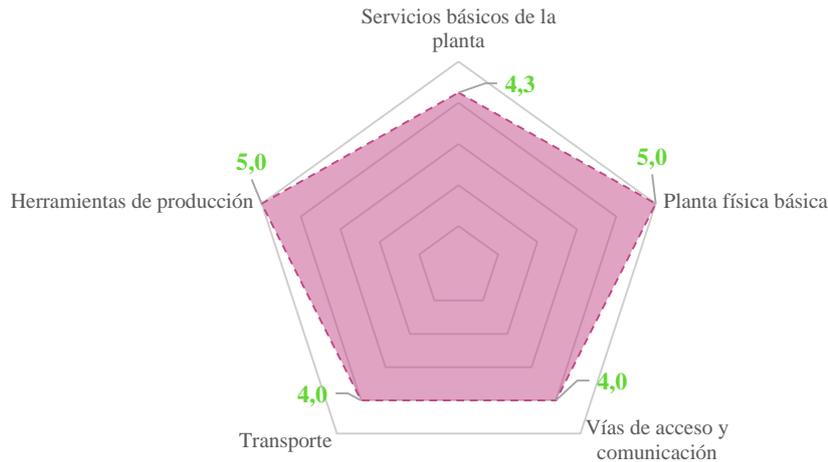


Figura 7-3: Puntuación Capital Físico

En el segundo y cuarto criterio el promedio indicado es de 5,0/5 (verde), un buen valor. Lo que corresponde a la Planta física que ha ido mejorando para facilitar la producción industrial local, así como en la adquisición de activos de capital como herramientas de producción (maquinarias) que poseen para el proceso de coagulación y maduración, importantes para la fabricación del queso y demás productos.

En cuanto a las Vías de Acceso y Comunicación su calificación es 4/5 (verde). Una de sus principales fortalezas es el estado de su principal punto de entrada y salida a la carretera que va a las principales ciudades donde se comercializa sus productos, lo que ayuda el transporte y otros movimientos logísticos, desde el sitio de acopio de materia prima hasta donde se envían los productos acabados.

El criterio de Transporte muestra un promedio de 4/5 (verde) lo que contemplan que la asociación cuenta con medios de transporte para las operaciones de la Asociación, utilizados para la logística y la distribución de los productos.

Estos son los factores que dan una calificación de 4.5/5 (verde) a la gestión de capital físico, catalogado de excelente, representa los recursos físicos y materiales necesarios para las operaciones de la organización; constituidos por el mismo espacio físico, locales, edificios y terreno, un proceso de fabricación y tecnología laboral orientada a la producción productos producidos por la organización. Si se mejoran los otros criterios, la empresa tendrá un mejor acceso a oportunidades de trabajo y un desarrollo más sostenible.

3.1.1.6. Análisis del Capital Natural

El capital natural se refiere a la recopilación de recursos naturales (tierra, cultivos, bosques, praderas de conservación) y servicios medioambientales que la empresa asociativa requiere para el desarrollo de la línea de negocio de acuerdo con el bienestar colectivo de sus socios y de la comunidad a la que pertenecen. El análisis del capital tiene un peso específico del 15% del total de la evaluación propuesta para la empresa, y sus resultados sistematizados se presentan a continuación, Tabla 9-3 y Figura 8-3.

Tabla 9-3: Capital Natural

Criterio	Puntaje alcanzado	Promedio	Peso porcentual	Máxima nota
1. Acceso a los recursos naturales de la comunidad	5	5,0	2,1	5
2. Uso de los recursos	19	3,8	2,1	5
3. Manejo de los recursos naturales de la comunidad	6	2,0	2,1	5
4. Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN	1	1,0	2,1	5
5. Buenas prácticas de producción	8	2,7	2,1	5
6. Planificación de producción	1	1,0	2,1	5
7. Certificaciones	4	4,0	2,1	5
TOTALES	44	2,8	15	

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

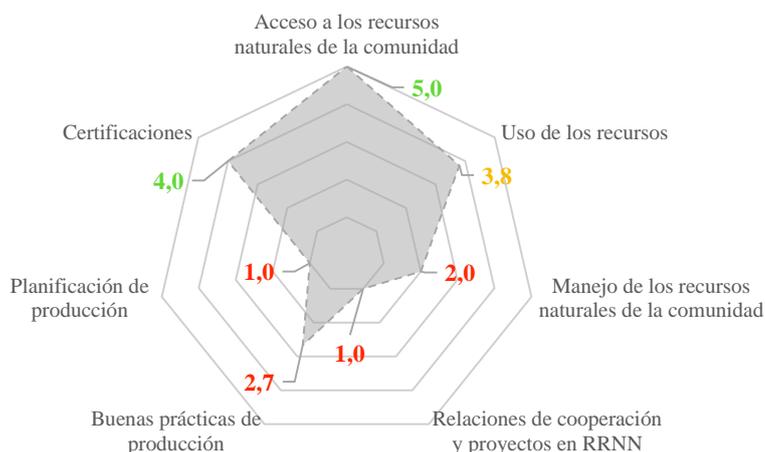


Figura 8-3: Puntuación Capital Natural

El primer criterio del Capital Natural refiere si La Asociación tiene certificados concesionarios, derechos de propiedad, concesiones y/o similares el cual tiene una apuntación de 5/5 (verde), ya que la empresa asociativa posee un registro de propiedad de su local donde desarrolla toda su actividad productiva.

Para el Uso de los recursos, el criterio tiene un promedio de 3,8/5 (amarillo), evidenciando el acceso satisfactorio a materias primas que posee la asociación; estas se evidencian en las planillas de pago que muestran el flujo de intercambio recurrente con los proveedores de la asociación. Además, la empresa adquiere de insumos, herramientas y material de empaçado; estas son indispensables por su correcta actividad productiva. Por otro lado, se cuenta con una estrategia para el manejo de los residuos derivados de la actividad productiva; pero no se aplica correctamente. Lamentablemente la organización no cuenta con un plan de ahorro energético, ya que no se cree necesario.

En el Manejo de los recursos naturales de la comunidad la asociación obtiene una calificación de 2,0/5 (rojo), esto es debido a la falta de un estudio que mida los impactos asociados a la labor productiva de la empresa; a pesar de ello no se cree que identifica aspectos internos de peligro que provoquen impactos ambientales que afecten al entorno. Solo se conoce los posibles riesgos por el manejo de residuos, el cual se han efectuado en charlas con el personal del área de producción, sin embargo, no se controla si haya o no resultados al respecto. Otro punto negativo es que no existe ningún plan por parte de la asociación para la implementación de acciones de adaptación al cambio climático, ni de manejo de los recursos naturales en su área de influencia; ya que no cuenta un plan de gestión ambiental. Como último punto detectado, la asociación si participa en tareas de saneamiento y preservación (de forma asidua) de la fuente de agua de la planta.

En el criterio de Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN la empresa asociativa obtiene un 1,0/5 (rojo), al no contar con ningún proyecto que englobe la temática, ya que no es considerado una prioridad, pese a que la materia prima llega de las comunidades, las que si requieren ser parte de procesos de educación ambiental, para que surjan buenas prácticas agrícolas y ganaderas que preserven al medio ambiente y a la propia sanidad de los hatos lecheros, sin los cuales "El Cebadeñito" no existiría como empresa.

También se considera que las Buenas prácticas de producción de la empresa asociativa son inadecuadas al obtener una ponderación promedio de 2,7/5 (rojo), esta calificación se evidencia en la falta de estudios de evaluación del impacto ambiental de la planta láctea; sin embargo, afirman que se tiene en proceso la documentación pertinente para poder realizarlo. Otro punto por considerar es que no se capacita a los socios sobre el control de los aspectos ambientales internos que pueden dar origen al impacto ambiental que se genera de la explotación agroindustrial del ganado.

La Planificación de producción obtiene un puntaje de 1,0/5 (rojo), debido a temas como los posibles impactos del cambio e información climática, no son tomados en consideración a la hora de planificar la producción; ya que no hay estudios realizados sobre el tema.

El criterio de Certificaciones tiene el valor de 4/5 (verde), esto explica que la asociación cuenta con procesos de producción ganadera certificados, específicamente con certificación por parte de la Comisión Nacional de Erradicación de La Fiebre Aftosa CONEFA, esta certificación es dirigida a los socios y proveedores de leche de la quesera. La actividad productiva de lácteos cuenta con certificación de buenas prácticas de manufactura - alimentos procesados (ARCSA, 2017).

El Capital Natural promedió con un valor 2,8/5 (rojo), con más puntos negativos que positivos, es debido a la inexistencia de estudios de impacto ambiental por parte de la empresa, lo que le ha impedido visualizar riesgos asociados a la actividad productiva de la misma. Esto trae consigo una falsa percepción de que la producción de lácteos no perjudica al medio en que se desarrolla; por ello no se cree necesario la creación de mecanismos de control ambiental y planes de contingencia para los mismo, tampoco la necesidad por incrementar el control en el manejo de los residuos. Con este resultado, el Capital Natural es el que más bajo promedia respecto a los otros capitales; por lo que denota la falta de cultura ambiental por parte de la asociación, la cual es un tema por mejorar para lograr la sostenibilidad de esta.

3.1.1.7. Conclusiones de los resultados del diagnóstico CATIE

La empresa asociativa "El Cebadeñito" recibió 493 puntos de los 775 puntos posibles para los seis capitales, que correspondieron a 48 criterios de los cuales se evaluaron 155 indicadores en una escala de 1 a 5, reflejando el estado de la gestión socioeconómica a través de la investigación, validación y verificación de acciones concretas relacionadas con la gestión empresarial, vulnerabilidades y riesgos.

La metodología asigna el mayor peso específico de la evaluación al capital comercial (25%), a través del cual la empresa genera los resultados proyectados para el capital económico cuyo peso es (20%), que se plantean basándose en la actitud y el conocimiento técnicos.

Asociación del capital humano con el (15%), que surge del capital social (15%), tanto para fortalecer la estructura organizativa y las redes de apoyo como para invertir en capital físico (10%), con el que se genera el producto que surge del capital natural (15%), que, si no se cuida, corre el riesgo de paralizar la producción de lácteos que la empresa comercializa.

Para llevar a cabo el análisis inicial de la situación de la organización en términos del peso porcentual de cada capital (tabla 10-3 y figura 9-3), se visualiza el resultado de la primera y última columna referida en la tabla, donde el color de tomate representa realmente a la Asociación en lo que es la construcción y el significado en práctica de cada capital, mientras que el color celestial representa lo que debe ser tal desarrollo, representando el 64% del desarrollo total del conjunto de criterios evaluados en función de los capitales descritos.

Tabla 10-3: Resumen Capitales

Capitales	Valor alcanzado	Máximo valor	Porcentaje máximo	Participación	Participación alcanzada	Porcentaje alcanzado	Promedio/Indicador	Puntaje máx. Indicador	Participación por capital
Capital Social	137	190	15%	116	75	10%	3,4	5	0,75
Capital Humano	93	155	15%	116	74	10%	3,1	5	0,75
Capital Económico	75	135	20%	155	99	13%	3,0	5	1,00
Capital Comercial	113	180	25%	194	123	16%	3,1	5	1,25
Capital Físico	35	40	10%	78	49	6%	4,5	5	0,50
Capital Natural	44	75	15%	116	74	10%	2,8	5	0,75
Totales Y Promedios	493	775	100%	775	493	64%	3,3		5

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

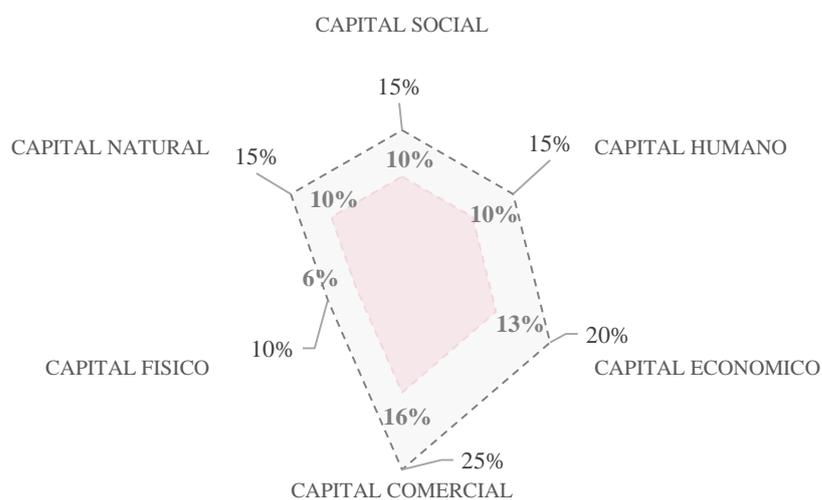


Figura 9-3: Peso Porcentual Alcanzado por Capital

Porcentaje alcanzado se debe a una variedad de factores estructurales y culturales, como el hecho de que la empresa fue fundada por campesinos nativos cuya economía primaria siempre ha sido la agricultura a pequeña escala; así como sus costumbres e idiosincrasia, que determinan el capital social alcance un 10% de valor actual de la asociación frente al 15% lo que sería lo deseado. Para

el capital humano la valoración es 10% de 15% lo que significa la necesidad de capacitar a los socios y técnicos y administrativos.

El capital económico obtuvo una puntuación de 13% de 20% permitido, lo que evidencia la importancia del capital de trabajo de la asociación. En el capital comercial se logró un 16% de 25% que, aunque no es muy llamativo, es necesario desarrollar estrategias de mejoras en esta área en particular por el peso que esta implica. Solo un 4% le separa al capital físico de la máxima ponderación, lo que demuestra que la buena infraestructura de la asociación. Mientras que el capital natural posee 10% de 15% que demuestra que si bien existen mecanismos es necesario implementar más en pos de buenos resultados.

Si el análisis se realiza en una escala del 1 al 5, el promedio más positivo se encuentra en el capital Físico mientras que el resto necesitan intervenciones oportunas para solventar deficiencias significativas y estructurales (figura 10-3).

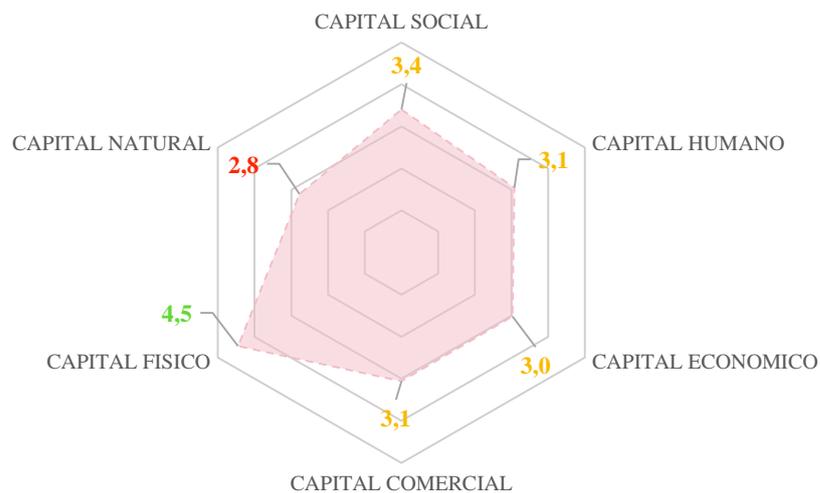


Figura 10-3: Puntuación promedio de los Captales

Los dos tipos de análisis no son contradictorios, son complementarios, porque el peso o importancia que la metodología asigna a cada capital evaluado es visible en el análisis individual de cada factor y el promedio global alcanzado; con esto, es posible tratar de tener una idea clara desde un punto de vista estructural (cada factor) de qué aspectos se incluirán en la propuesta y cuáles no.

Sin embargo, para mejorar su capacidad empresarial y organizativa, la Asociación debe realizar ajustes técnicos y participativos para establecer metas que ayuden a superar los riesgos y aumentar la participación equitativa de los asociados en las relaciones sociales, culturales, económicas, ambientales y humanas para el bien común.

3.1.2. Análisis de resultados de la encuesta a los socios

Para complementar la información del diagnóstico socio-empresarial efectuado a la empresa asociativa "El Cebadeñito", aplicando un modelo de encuesta para socios adaptada de Ati (2019), Anexo F. La misma se divide en dos secciones, las cuales contienen un conjunto de preguntas relativas a información personal y a la percepción de la dirigencia con respecto a la cultura y el estilo de gestión de la empresa.

3.1.2.1. Información General

La información general y sociodemográfica de los socios empresa asociativa "El Cebadeñito", se reflejan en las tablas (11-3 a la 15-3) y en las figuras (11-3 a la 15-3).

Género del socio

Tabla 11-3: Género

	Cantidad	Porcentaje
Hombre	5	62,50
Mujer	3	37,50
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

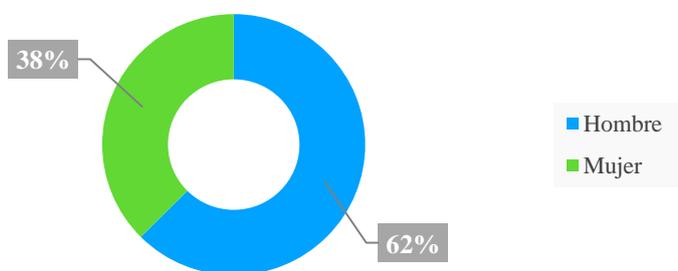


Figura 11-3: Género del socio

La empresa asociativa "El Cebadeñito" está integrada por 8 socios, donde predominan con el 62,5% (5) los hombres y el 37,5% (3) mujeres.

Edad

Tabla 12-3: Rango de Edad

	Cantidad	Porcentaje
Menos de 25 años	0	0,00
26 a 30 años	1	12,50
32 a 40 años	1	12,50
40 a 50 años	2	25,00
51 a 60 años	2	25,00
Más de 61 años	2	25,00
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

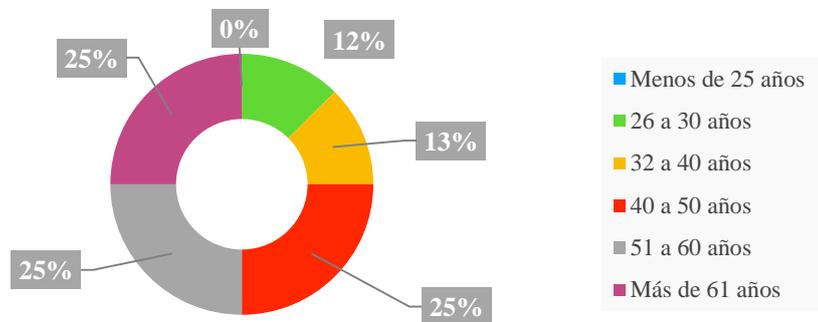


Figura 12-3: Rango de edades de los socios

Con relación a la edad de los asociados se puede apreciar que el 75 % (6) es mayor de 40 años, correspondiendo el 25% (2) a los rangos de edades de 40 a 50 años, de 51 a 60 años, más de 61 años, respectivamente, de 26 a 30 años un 12,5% (1), al igual que de 32 a 40 años.

En la empresa asociativa "El Cebadeñito" predominan los socios en edad adulta, correspondiendo en su mayoría a los socios fundadores, desde su fundación no se ha producido ningún relevo generacional ni en su nómina, peor aún en los organismos de gobierno de la empresa.

Educación

Tabla 13-3: Nivel de Educación

	Cantidad	Porcentaje
Primaria incompleta	0	0,00
Primaria completa	2	25,00
Secundaria incompleta	3	37,50
Secundaria completa	0	0,00
Superior	2	25,00
Ninguna de la anteriores	1	12,50
Otra	0	0,00
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

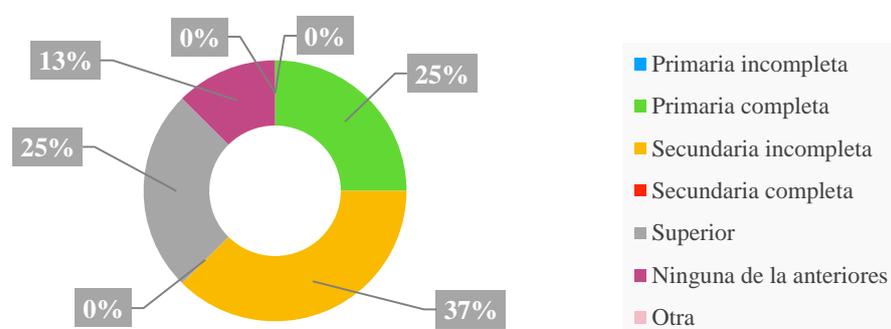


Figura 13-3: Nivel de Educación de los socios

Con respecto al nivel de escolaridad predominan los asociados que no culminaron sus estudios secundarios en 37,5% (3), con un 25% (2) los que terminaron la formación primaria e igualmente los que cuentan con una formación académica de tercer nivel y un 12,5% (1) está clasificado en ninguno de los niveles de educación anteriormente analizados.

El nivel de educación demostrado por las asociaciones es la educación primaria, debido a los limitados recursos económicos y a la falta de instalaciones educativas en la zona circundante. Es una consideración importante porque se refleja en la forma en que se gobierna y gestiona la empresa, pero a la vez es fundamental explicar que al margen de la preparación académica por medio de la cual muchos autores y tratadistas de la ciencia administrativa lo explican como un factor de éxito de la gestión empresarial, estos casos son de verdadero estudio, ya sin los mecanismos y paradigmas, la empresa subsiste más de tres décadas, para cual ha sabido conectarse con ONG's, GAD's y demás organismos de cooperación, para validar su trabajo y estilo de organización y gestión.

Si por el tema de formación se midieran la generación de empresas, sería más fácil explicara del porqué de cada 100 menos de 30 sobreviven y pasan al 4to. Año de vida organizacional. Esto es mucho más complejo que la formación, es ante todo en contacto con la realidad, el aprender hacer -haciendo-, errando, cayendo, levantándose y sobre todo no huir ante los retos que producen tanto el éxito como el fracaso que puede ser definitivo sino se lo enfrenta con objetividad e inteligencia.

Ocupación Principal

Tabla 14-3: Ocupación principal de los socios

	Cantidad	Porcentaje
Ganadero	0	0,00
Agricultor	6	75,00
Otro	2	25,00
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

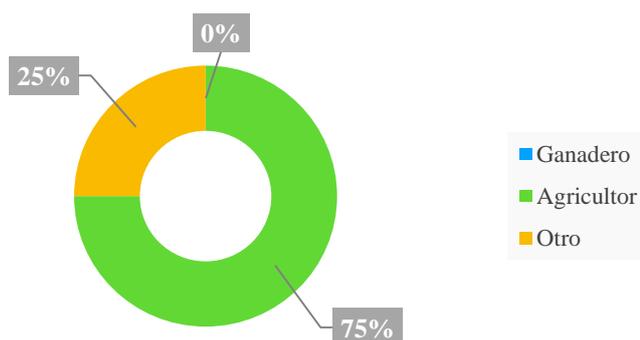


Figura 14-3: Ocupación principal de los socios

El 75% (6) de los socios se dedican a la actividad agrícola y el 25% (2) que trabajan como funcionarios administrativos. Correspondiéndose estos resultados a que el sector productivo agropecuario es la fuente primordial de ingreso de los socios.

Esta realidad demuestra que de alguna manera la generación de la empresa obedeció a la vocación productiva o economía de bases-agropecuaria- del territorio donde nació "El Cebadeñito".

Tiempo del socio en la asociación

Tabla 15-3: Antigüedad del socio en la Asociación

	Cantidad	Porcentaje
Menor de 3 años	1	12,50
3 a 5 años	2	25,00
5 a 10 años	1	12,50
10 a 20 años	0	0,00
Más de 20 años	4	50,00
Total	8	100

Fuente: Encuesta
Realizado por: Autores

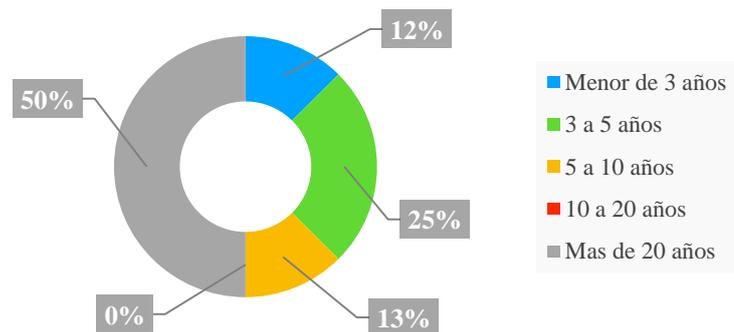


Figura 15-3: Antigüedad del Socio en la Asociación

El 50% (4) de los asociados poseen una antigüedad de más de 20 años en la empresa asociativa "El Cebadeñito", el 25% (2) tienen de 3 a 5 años, de 5 a 10 años posee el 12,5% (1) y esa misma magnitud se representa los que cuentan con un tiempo menor a 3 años.

Este resultado refleja que la mitad de los asociados están activos, como dueños fundadores de la asociación y que se ha transferido a los hijos para dar continuidad a la empresa asociativa "El Cebadeñito".

3.1.2.2. Percepción de la dirigencia de la empresa "El Cebadeñito"

A continuación, se reflejan los resultados de la encuesta sobre la percepción de la dirigencia de la empresa "El Cebadeñito", tablas (16-3 a la 25-3) y figuras (16-3 a la 25-3).

¿Conoce usted los estatutos y demás reglamentación de la empresa asociativa "El Cebadeñito"?

Tabla 16-3: Conoce los Estatutos y reglamentación de la Asociación

	Cantidad	Porcentaje
Sí	7	87,50
No	1	12,50
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

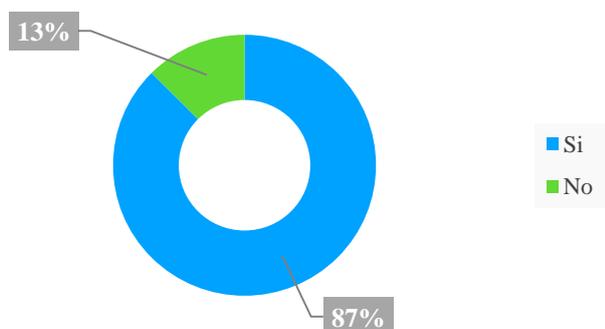


Figura 16-3: Conocimiento sobre los Estatutos y Reglamentación de la Asociación

El 87,5% (7) refieren que conocen los estatutos y la reglamentación de la asociación, el 12,5% (1) plantearon que no conocen.

La totalidad de socios deben conocer las normativas internas y externas, que rigen en el país de acuerdo con la organización social de la empresa, controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

¿Conoce cuáles son sus deberes y responsabilidades como socio de la empresa asociativa "El Cebadeñito"?

Tabla 17-3: Conoce sus deberes y responsabilidades como socio

	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	100,00
No	0	0,00
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

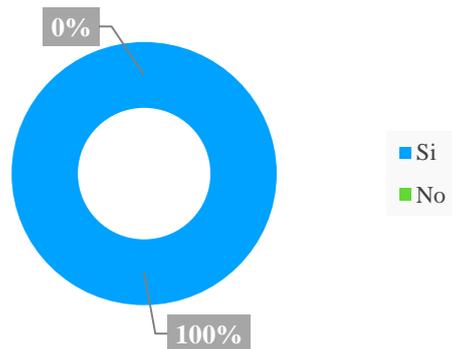


Figura 17-3: Conocimiento de sus deberes y responsabilidades como socio

El 100% de los socios dirigentes refieren que si conocen sus deberes y responsabilidades de acción hacia la asociación.

Esta respuesta tiene incongruencias con respecto a la pregunta anterior, ya que las obligaciones y responsabilidades de la normativa para la organización no todos la conocen. Según sus suposiciones, la participación se resume simplemente estando presente en la asamblea. Sin embargo, eso es sólo una parte de la ecuación de cumplimiento de la responsabilidad. Otras partes incluyen cosas como ejercer el control social sobre la empresa, contribuir al análisis de los datos para tomar decisiones informadas y proporcionar criterios individuales.

¿Participa usted en las asambleas de la empresa asociativa "El Cebadeñito"?

Tabla 18-3: Participación en las Asambleas de la Asociación

	Cantidad	Porcentaje
Sí	5	62,50
No	3	37,50
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

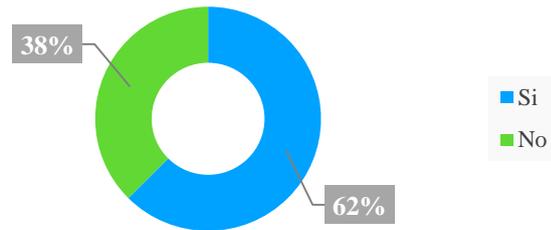


Figura 18-3: Participación en las Asambleas de la Asociación

El 62,5% (5) de los socios participan habitualmente en las asambleas convocadas por la asociación, el 37,5% (3) no participan. Es evidente que la falta de un refrescamiento en la nómina de socios se hace urgente para permitir la sostenibilidad de la empresa. Llegará un momento en que dicha acción determine la decisión de que los socios que quedan por sus años en la empresa y edad que tienen, decidan vender la empresa por que no habrá socios que integren los organismos de gobierno o se hagan cargo de la gestión de la empresa.

La información que le entregan los dirigentes y administrador de la empresa asociativa "El Cebadeñito", es:

Tabla 19-3: Conocimiento de la información de la Asociación

	Cantidad	Porcentaje
Clara y la entiende	5	62,50
Muy general y no la entiende	3	37,50
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

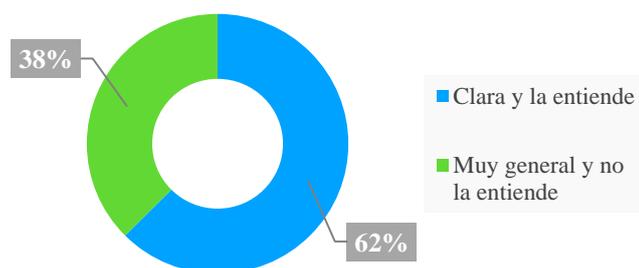


Figura 19-3: Conocimiento de la Información de la Asociación

El 62,5% (5) de los socios encuestados respondieron que la información que se les entrega por parte de la directiva es clara y la entienden, refieren que la información es muy general y no la entienden.

Se puede determinar que gran parte de los socios de la de la empresa asociativa "El Cebadeñito", no entienden de manera clara la rendición de cuentas que proporciona la administración de la asociación.

¿Qué requiere como socio de la empresa asociativa "El Cebadeñito" para entender cómo se la administra?

Tabla 20-3: Requerimiento sobre la gestión de la asociación

	Cantidad	Porcentaje
Capacitación	7	87,50
Asistencia técnica	1	12,50
Otros	0	0,00
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

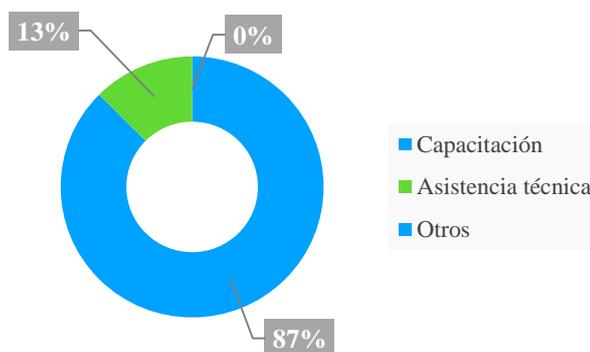


Figura 20-3: Requerimiento sobre la gestión de la Asociación

Del 87,5% (7) de los de los asociados plantean que necesitan capacitación para comprender como se administra y como se deben interpretar los resultados de la gestión, el 12,5 % refiere que se necesita de asistencia técnica.

Sin embargo, la capacitación es necesaria hacerla más el equipo de colaboradores, ojalá que en el futuro inmediato el plan de capacitación también vaya dirigido a nuevos socios de la empresa.

Si su respuesta fue capacitación. ¿Qué le interesaría aprender a fin de que pueda comprender como funciona la empresa asociativa "El Cebadeñito"?

Tabla 21-3: Temas de interés sobre la capacitación

	Cantidad	Porcentaje
Administración	5	31,25
Contabilidad básica	3	18,75
Educación financiera	3	18,75
Producción láctea	5	31,25
Otros	0	0,00
Total	16	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

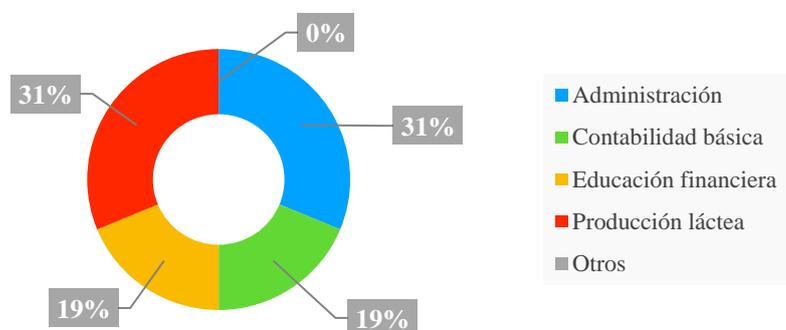


Figura 21-3: Temas de la Capacitación

Refieren que necesitan capacitación en administración y producción láctea el 31,25% (5), respectivamente; en contabilidad y educación financiera el 18,75% (3), proporcionalmente.

Hay muchas cuestiones administrativas y técnicas que hay que aprender para que los socios de una organización social y productiva, como una línea comercial, se sientan competentes para resolver los problemas de la organización.

La mayor carga de demanda de capacitación está en el área administrativa, contable y financiera, es lógico porque ha llegado el tiempo en que los socios cuidan y quieren controlara dicho movimiento en la organización, ello sumado también a su acercamiento a la parte técnica de producción, que es el área que aspiran conocer más los socios.

¿Cree que la actividad que desarrolla la empresa asociativa "El Cebadeñito" causa problemas al medio ambiente?

Tabla 22-3: La empresa asociación causa problemas al medio ambiente

	Cantidad	Porcentaje
Sí	3	37,50
No	5	62,50
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

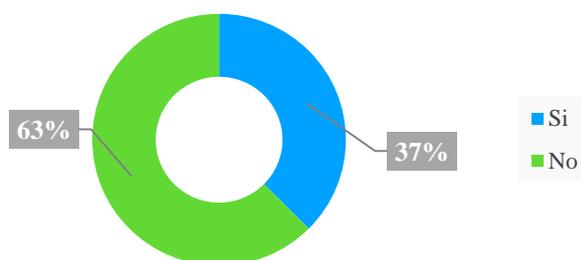


Figura 22-3: La empresa causa problemas al medio ambiente

El 62,5% (5) de los asociados plantean que la actividad de la empresa asociativa "El Cebadeñito" no causa problemas al medio ambiente, el 37,5% (3) de los socios refieren que sí lo afecta.

Es importante destacar que siempre que la administración de la asociación "El Cebadeñito" se encargue de supervisar las prácticas respetuosas con el medio ambiente en la fabricación del queso para prevenir los daños medioambientales que pueda causar. Además, que implemente iniciativas de educación medioambiental que incluyen no sólo a sus propios empleados, sino también a los de la comunidad circundante.

¿Recibe beneficios de la empresa Asociación "El Cebadeñito"?

Tabla 23-4: Recibe beneficios de la Asociación

	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	100,00
No	0	0,00
Total	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

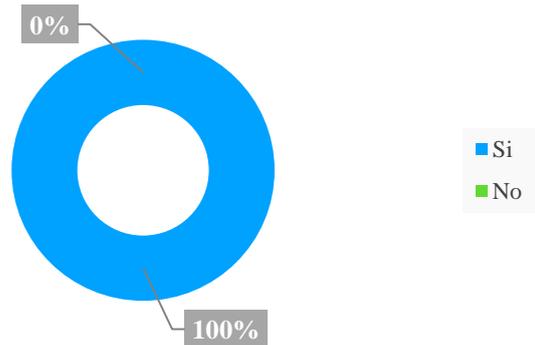


Figura 23-3: Beneficios de Asociación

El 100% de los asociados respondieron que sí reciben beneficios de la empresa asociativa "El Cebadeñito", reflejando que los socios aportan su capacidad laboral, habilidades, tecnología, activos, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Solo si contesto Sí, ¿Qué tipo de beneficios?

Tabla 24-3: Tipos de beneficios

	Cantidad	Porcentaje
Reparto de utilidades anuales	2	22,22
Trabajo para los socios	5	55,56
Integración social y económica con la comunidad	2	22,22
Otros	0	0,00
Total	9	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

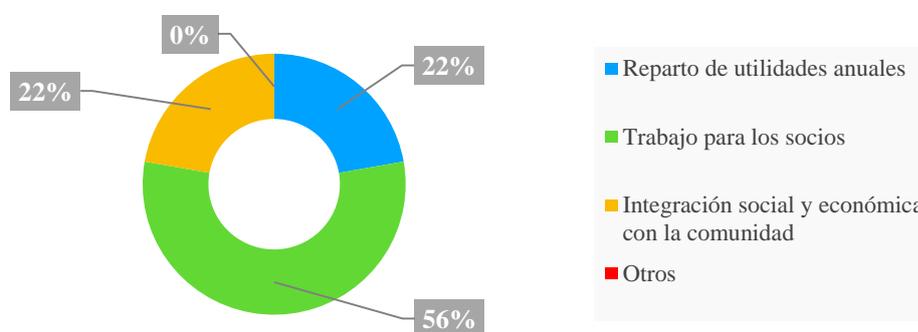


Figura 24-3: Tipos de Beneficios

El criterio de trabajo para los socios es el beneficio esperado que predominó en un 55,56% (5), además los asociados reflejaron un 22,22% (2) en los beneficios de reparto de utilidades anuales y la integración social y económica con la comunidad, respectivamente.

Sin duda el beneficio principal es la generación de trabajo para los socios que aún están en condiciones de asumirlo con la carga mental y física que ello implica, o también para su hijos o familiares.

¿Cómo califica la gestión de la asociación?

Tabla 25-3: Calificación de la gestión de la asociación

	Asamblea	%	Junta Directiva	%	Administración	%	Producción	%	Su participación	%
Muy buena	2	25	3	37,5	3	37,5	3	37,5	4	50
Buena	5	62,5	4	50	3	37,5	5	62,5	4	50
Regular	1	12,5	1	12,5	2	25	0	0	0	0
Mala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	8	100	8	100	8	100	8	100	8	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autores

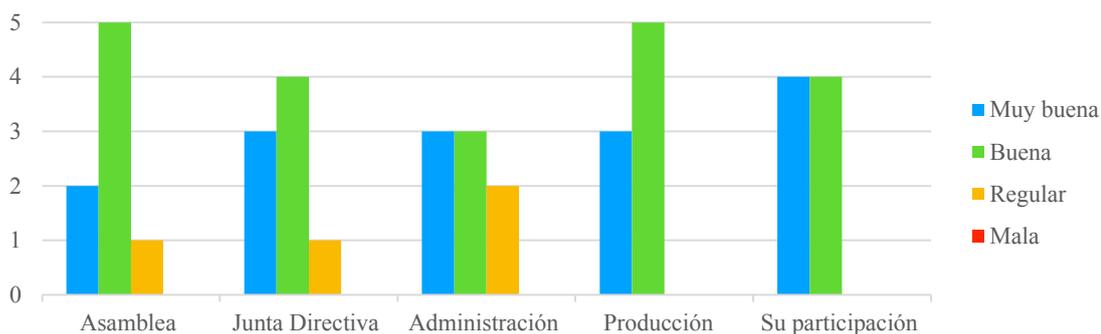


Figura 25-3: Calificación de la gestión

Con respecto a la calificación de gestión la gestión del órgano de gobierno de la empresa asociativa "El Cebadeñito", califican como buena la gestión de la asamblea un 62,5% (5), de buena un 25% (2) y el 12,5% de regular; la gestión de la junta la directiva la aprecian como buena el 50% (4), de muy buena el 37,5% (3) y el 12,5% (1) de los socios la evalúan regular; el desempeño de la administración lo valoran de muy buena el 37,5% (3), en esa misma cuantía la califican de buena y un 25% (2) de regula; el cometido de la producción es la consideran de buena 21 62,5% (5) de los socios y de muy buena el 37,5% (3); la responsabilidad de la participación en la gestión de la empresa asociativa "El Cebadeñito" es calificada indistintamente como muy buena y buena en un 50% (4) por los socios.

En esta pregunta es posible identificar que no todos los socios manejan un mismo criterio incluso de su propio rol en la organización, pero en términos generales, la mayor valoración es la del área de producción, que sin ella tampoco es posible explicara la vida y perseverancia de la empresa.

3.1.3. Entrevista al Presidente del Gobierno Municipal Descentralizado (GAD) de Cebadas

Como resultado de la entrevista, al Presidente del Gobierno Municipal Descentralizado (GAD) de Cebadas, se obtiene que el surgimiento de la quesera "El Cebadeñito" fue una respuesta a la necesidad de generar un espacio de salir de la economía primaria, ya que generalmente al sector

rural, indígena y campesino siempre se ha visto como un sector bueno para la producción dentro de la economía en escala, por ejemplo, en la producción de papas, habas, mellocos, frutilla, mora, leche, cebolla, hortalizas. Evidenciando que con apoyo y cooperación internacional nace la iniciativa de una asociatividad de la quesera "El Cebadeñito", dado que había el recurso de la leche, el cual se organiza con una corporación internacional para pasar de una economía primaria a una secundaria, significando la cadena de valor agregado a la producción primaria y de convertirse de productores de leche cruda a comercializadores de productos lácteos, como yogurt y quesos, representando para la comunidad un alcance importante en el mercado, razón posible por el apoyo de la tecnología internacional. "El Cebadeñito" ha sido un referente y ícono en la economía secundaria.

El GAD de Cebadas ha identificado nudos críticos de la quesera "El Cebadeñito" que limitan su funcionamiento, entre ellos es que se ha otorgado el conocimiento tecnológico de dar valor agregado a la leche a un determinado grupo, además que desde el diseño del proyecto limitó a una cifra el procesamiento de litros de leche, cuyo crecimiento ha ido incrementándose al igual que la población en la zona.

Principales debilidades de la asociación encima del nivel respecto a su expansión

El GAD ha identificado la necesidad de incursionar otros actores de la parroquia, actores territoriales y sociales; como familias y comunidades de la parte alta, media y baja de la zona, ya que hoy se obtienen alrededor de 36000 litros de leche, lo que se genera un primer nudo crítico, ya que la quesera "El Cebadeñito" tiene una capacidad operativa y de mercado de 4000 litros, ocasionando un excedente alrededor de 32000 litros en la región. La asociación de productores de leche se hizo para un grupo determinado, estando actualmente al límite de su capacidad instalada y ya no puede captar más leche.

Significando que muchas familias, colectivos territoriales y sociales se quedaron fuera de este proyecto. Solo trabajan con los socios legalmente constituidos, que entregan u ofertan la leche que no va más de 4000 litros, ya que no pueden absorber toda la producción del territorio. Como consecuencia se generan otras iniciativas de queseras artesanales, en Cebadas, actualmente hay más de 30. Sugiriendo que la quesera "El Cebadeñito" practicara los tejidos de articulación entre la oferta, demanda y el mercado, llevando el liderazgo en de la parroquia Cebadas, donde coexisten más de 16 hatos ganaderos que producen leche.

Ratifica que "El Cebadeñito" cumple la función social más que la función de oferta, demanda, mercado y económica en este sistema de cadena de valor, pero debería ser el líder de encadenar un sinnúmero de mecanismos de acaparar la oferta, tecnificar esa oferta y buscar mercados más competitivos. Poniendo de ejemplo a la asociación Salinerito, de similares características, que tiene una alta tecnología para producir derivados de lácteos, pero la capacidad del Salinerito

igualmente no tiene capacidad para acopiar y procesar toda la leche de Salinas de Guaranda, pero diversifica su producción especializando a las queseras, por ejemplo, en queso maduro, a otra en yogurt, etc. Acumulando Después las redes de otras queseras donde les especializa, una vez que acopia, distribuye en el mercado nacional e internacional.

Esa experiencia debería ser adoptada por "El Cebadeñito", cuestión que ayudaría a Cebadas a dinamizar y garantizar una economía a los productores como el justo precio de la leche. Refiere que el proceso de transición generacional que está ocurriendo en la asociación, con formación académica, piensen en gestionar una cooperación internacional, pensando visionariamente en todas las potencialidades de la parroquia.

Refiere que dentro del territorio de Cebadas los otros negocios no son competitivos frente a ellos, ya que la asociación posee una alta tecnología que le da valor agregado produciendo un queso de alto nivel, donde está ubicado en las tiendas, en los supermercados y en las grandes cadenas de comercialización de alimentos.

Las otras queseras del territorio producen queso crudo. Cebadas tiene 36 comunidades produciendo más de 36000 litros de leche, sin embargo, ya algunas están generando su propio queso artesanal.

Por otro lado, remite a que la asociación tiene conciencia social respecto a sus colaboradores, donde el Presidente que sí han sido muy responsables con sus empleados, conoce que las utilidades al fin de año se distribuyen entre socios, que cumplen con el seguro de empleo, que han ayuda a los proveedores de lácteos con insumos, semillas. Además, que apoyan con capacitación y con prácticas de manejo adecuado de leche, pero es insuficiente aún respecto a la población que existe en Cebadas.

Plantea que la participación de la asociación "El Cebadeñito" ha sido un referente para otras iniciativas, incentivando la iniciativa de crear otras queseras. Porque se ha visto que ha generado rentabilidad y dinámica económica. No entregan la tecnología aplicada, pero es la referencia de la producción de queso del territorio

Los principales factores que ha beneficiado la asociación "El Cebadeñito" al sector de Cebadas

Supone que a los asociados si, por ejemplo, el pie de crías, técnicas de ordeño, mejoramiento de alto ganadero, posiblemente semillas, equipos, bidones, etc. Pero es a los asociados, no al resto de la comunidad.

El problema, como cuando arrancó, era un éxito, pero fue creciendo esto y se les desbordó. Menciona que a sus asociados les pagan 42 centavos el litro de leche.

En el contexto de la relación que mantiene la asociación con GAD de Cebadas; es de forma esporádica, porque el GAD tiene una acción más social, de resolver problemas estructurales en el tema agrícola, pecuario, asociativo, de riego, de vialidad, de espacios de recreación, en tema de calles, veredas, etcétera. En cambio, "El Cebadeñito" están más dedicados al emprendimiento y la rentabilidad, obviamente es una empresa de la economía popular y solidaria y ellos trabajan sobre utilidad.

En cambio, el GAD trabaja sobre servicios, apoyo a la sociedad, servicios públicos en ese marco ha tenido algunos diálogos y encuentros, por ejemplo, cuando hay exposiciones de queso se le solicita a la quesera "El Cebadeñito" que los represente. Incluso el GAD ha pedido reuniones, pero como que hay cierto recelo de compartir su fórmula (know how), de sus productos, esta apreciación es considerada errónea por parte de la asociación. Lo recomendado es formar redes, trabajar comunitaria y colectivamente para mejorar la calidad de vida de los productores ganaderos. Y con eso cumplirían la función social para las que fueron creados estas organizaciones en velar por todos y no solo a un grupo de personas.

El Presidente reconoce las buenas prácticas de producción respecto a lo ambiental en la planta, además de contar con señaléticas en área de elaboración de sus productos. Sin embargo, respecto al entorno considera necesario que sea revisado el tratamiento a los residuos derivados de su proceso productivo.

No obstante, se observa que la quesera "El Cebadeñito" posee un círculo muy cerrado, que se necesita una transición generacional, con formación académica y que se nutra de experiencias de otros territorios.

Como negativo aprecia que el marco jurídico legal del país no da las condiciones, no dan un crédito accesible para poder pagar un marco jurídico nacional donde se permita desarrollar desde el territorio, desde la materia prima, marco jurídico, modelo financiero, la responsabilidad del Gobierno central, la responsabilidad de los Gobiernos frente a este desafío.

Si la quesera El Cebadeñito no cambia las políticas internas y no revisa desde su origen, no va a tener evolución alguna. El éxito sería empezar a expandirse, pero lamentablemente la situación actual no propicia un aumento de su nivel de competitividad del mercado y tampoco obtener un respaldo social. Entonces, si no se aboga por una reingeniería a toda su estructura, que enfoque lo social y no solo el rumbo económico, no se prevé ningún avance.

3.2. Propuesta

3.2.1. Plan de fortalecimiento socio- organizacional de la empresa asociativa "El Cebadeño"

La Asociación "El Cebadeño" es reconocida como una empresa asociativa del sector real de la Economía Popular y Solidaria, para su giro de negocio la empresa asociativa requiere mantener una cultura organizacional y dinamizar el buen funcionamiento y crecimiento sostenido de su actividad.

El plan de fortalecimiento socio-organizacional de la empresa asociativa "El Cebadeño" permitirá mejorar la gestión empresarial desarrollando procesos de innovación para potencializar sus procesos de gestión, producción y comercialización.

Características de la empresa

Tabla 26-3: Características de la empresa

Ítem	Descripción
Organismo	Empresa del Sector Asociativo de la Economía Popular y Solidaria "El Cebadeño"
Sector al que pertenece	Agroindustrial
Actividad principal	Producción y comercialización de productos lácteos
Beneficiarios	14 asociados
Ubicación	País: Ecuador
Provincia:	Chimborazo
Cantón	Guamote
Parroquia	Cebadas

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Antecedentes de la empresa

El desarrollo de la presente propuesta está enmarcado en el mejoramiento y fortalecimiento de la empresa asociativa "El Cebadeño", lo que posibilitará mejorar la organización social de todos quienes conforman la misma y fortalecer la gerencia de sus líderes, para alcanzar el desarrollo de la asociación, a través del trabajo cooperativo y llevando a cabo un gran número de integraciones dentro de la misma.

La propuesta para superar los problemas identificados en el diagnóstico de la Asociación es enfrentar los desafíos que se presenta para la empresa asociativa "El Cebadeño", tales como: mejorar la estructura organizacional, lograr el buen gobierno y construir capital social, humano, económico, comercial, físico y ambiental. Esto conducirá a la búsqueda de posibles soluciones a los problemas más latentes que estén presentes en la asociación, y tendrá una contribución de carácter positivo ya que los socios podrán integrarse de mejor manera dentro de la misma, además

de que estarán activamente participando dentro de todos los procesos y actividades que se desarrollen.

3.2.1.1. Desarrollo de la propuesta

Siguiendo el mismo sentido y organización de la metodología, para el diagnóstico de las capacidades empresariales y socio-organizativas basadas en los medios de vida sostenibles, se exponen los datos generales de la asociación acuerdo (tabla 27).

Tabla 27-3: Datos Generales de la Asociación

Información general	
Nombre de la organización:	El Cebadeño
Fecha de aplicación del diagnóstico:	18/12/2021
Facilitador que aplica el diagnóstico:	Cathy Guisela Taday Morocho
Datos generales de la organización	
Razón social de la organización	Asociación de Trabajadores Agrícola Autónomos Cebadas
Siglas de la razón social	ATAAC
Área de influencia (GADS)	Gobierno Autónomo de Cebada
Ubicación planta y/o de la oficina central	Sangay y Eloy Alfaro
Teléfono de la oficina central / teléfono	32315022
Dirección de correo electrónico	lacteoscebadas@gmail.com
Página web o perfil de redes sociales	https://www.facebook.com/lacteos.cebadeno.1
Información de la Gerencia	
Nombre de la Administradora:	Cathy Guisela Taday Morocho
Formación Académica:	Tercer nivel
Nombre del presidente de la Empresa asociativa:	Joaquín Vicente Nayhua Taday
Formación Académica (Institución):	ESPOCH

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Tabla 28-3: Composición de la membresía y organización interna

	Masculino	Femenino	Total
Asociados	10	4	14
Asociados activos	8	4	12
Tipo de órgano de dirección*			
Asamblea general	10	4	14
Consejo de Administración	1	1	2
Consejo de Vigilancia /control social	3	1	4
Junta Directiva	5	2	7

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Tabla 29-3: Datos de colaboradores y organización

	Masculino	Femenino	Total
Presidente	1		1
Administrador		1	1
Contador	1		1
Jefe de producción	1		1
Proveedores	120		120

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Tabla 30-3: Servicios/productos ofrecidos por la organización

Tipo de producto	Precio al asociado (a)	Precio de distribuidos	Precio al consumidor
Queso Mozzarella	4,30	4,30	4,30
Queso Fresco	4,30 y 3,10	4,30 y 3,10	4,30 y 3,10
Queso Andino	7,60 y 4,00	7,60 y 4,00	7,60 y 4,00
Queso Gouda	5,00 y 10,00	5,00 y 10,00	5,00 y 10,00
Queso Dambo	12,00	12,00	12,00
Queso Tilsí	12,00	12,00	12,00
Queso Parmesano	12,00	12,00	12,00
Maduro con Especies de Ají y Orégano	10,00	10,00	10,00
Queso Chédar	8,00	8,00	8,00
Yogurt	2,00	2,00	2,00
Mantequilla	1,00	1,00	1,00
Manjar	1,50	1,50	1,50

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Tabla 31-3: Comercialización (Último año)

Producto/ servicio	Volumen (unidades.)	Precio (US\$)	Mercado
Queso Mozzarella	60000	4,30	Riobamba, Quito y Macas
Queso Fresco	48000	4,30 y 3,10	Riobamba, Quito y Macas
Queso Andino	12000	7,60 y 4,00	Riobamba, Quito y Macas
Queso Gouda	2400	5,00 y 10,00	Riobamba, Quito y Macas
Queso Dambo	600	12,00	Riobamba, Quito y Macas
Queso Tilsí	360	12,00	Riobamba, Quito y Macas
Queso Parmesano	1200	12,00	Riobamba, Quito y Macas
Maduro con Especies de Ají y Orégano	1200	10,00	Riobamba, Quito y Macas
Queso Chédar	240	8,00	Riobamba, Quito y Macas
Yogurt	24000	2,00	Riobamba, Quito y Macas
Mantequilla	2400	1,00	Riobamba, Quito y Macas
Manjar	1800	1,50	Riobamba, Quito y Macas

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Tabla 32-3: Reporte de ingresos de los últimos tres años

Tipo de ingreso	2019	2020	2021
Ingresos de ventas	452.358,97	439.339,87	405.406,73
Total	452.358,97	439.339,87	405.406,73

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

3.2.1.1.1. Capital social y Humano

Propuesta 1 Prioritaria: Nueva Estructura Empresarial Asociativa

Tabla 33-3: Ficha Capital Social

Objetivo:	
Diseñar la nueva estructura orgánico-funcional a partir del Estatuto, Reglamento Interno y del Registro Directivas de la Asociación "El Cebadeñito" en la SEPS, para mejorar la gestión técnica y administrativa de la organización de forma continua.	
Tiempo de Implementación:	
La empresa Asociativa "El Cebadeñito" deberá ejecutar la nueva estructura orgánico-funcional propuesta durante el semestre comprendido entre agosto de 2021 a enero de 2022, estableciendo el diseño desarrollado y las bases técnicas fundamentales para la creación de manuales que permitan su viabilidad.	
Responsable de la implementación:	
Junta Directiva, presidente y Administrador bajo el control de la Junta de Vigilancia, que también podrán sugerir las modificaciones necesarias de acuerdo con la capacidad técnica y proyección de gestión de largo plazo para la empresa.	
Inversión Aproximada:	
500 USD	

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Antecedentes:

Cuando se inició la investigación se encontró que la empresa "El Cebadeñito", cuenta con un reducido equipo de gestión y una dirigencia, lo que la hace menos eficiente para responder a desafíos cada vez más difíciles que requieren decisiones ejecutivas, los fundadores de la estructura socioeconómica, que aún permanecen en el negocio tienen roles definidos.

Gestionar de manera intuitiva limita la relevancia generacional de los socios y dirigencia que aporten recursos de inversión, lo que provoca una mayor dificultad en la toma de decisiones, así como una falta de confianza manifestada por la inclusión de otros actores asociados a sus propias familias, proveedores de materia prima o inversores locales, lo que debería reforzarse con nuevos inversores para mantener viva la marca y la organización socio-empresarial. Lo que se tiene que

mejorar la estructura organizacional que falta una concepción lógica no sólo desde el punto de vista técnico-administrativo, sino también desde la propia resolución de reconocimiento de la SEPS.

Si no se abordan estas áreas, así como la integración y participación de nuevos miembros, las actividades socioeconómicas que promueven el desarrollo y el crecimiento organizacional serán más difíciles de lograr. La economía del "El Cebadeñito" sufriría si no se desarrollan políticas para abordar los desafíos sociales y los profundos cambios en su entorno y mercado que enfrentan a diario.

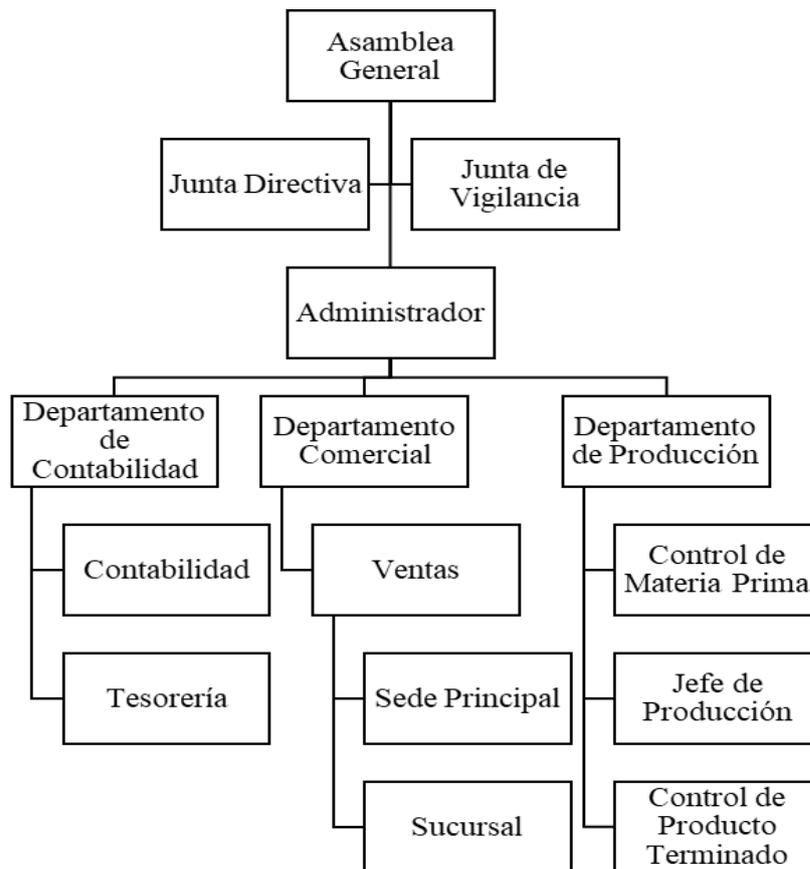


Figura 26-3: Estructura actual de la asociación "El Cebadeñito"

La estructura orgánica de la Asociación no está al día con la nueva directiva que se registró en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en marzo de 2018. Debido a que las líneas jerárquicas no están técnicamente definidas, es posible encontrar respuestas a los problemas estructurales que la empresa acusa en cada una de sus unidades de gestión dentro de la estructura asociativa, a pesar de que los roles definidos tanto para la dimensión asociativa donde se concentra la participación de los socios como para la dimensión empresarial donde opera la gestión del giro del negocio.

En vista de lo cual, se recomienda que se implemente la siguiente estructura organizativa con sus correspondientes denominación de puestos, de acuerdo con la resolución de reconocimiento de la SEPS y las necesidades de la propuesta, que se planifica no solo para el presente sino para el futuro de la organización, y cuyo diseño se basa en la estructura propuesta por el estatuto, en la conformación sugerida por la Ley y en el reconocimiento de la Directiva de la empresa Asociativa "El Cebadeño" por parte de la SEPS.

Tabla 34-3: Propuesta de puestos de estructura Asociativa

Origen	Estructura Interna	Denominación
LOEPS- asociación	Órgano de gobierno	Junta general de socios o asamblea general
LOEPS - asociación	Órgano directivo	Junta directiva Presidente/a Secretario/a
LOEPS - asociación	Órgano de control	Junta de vigilancia
LOEPS - asociación	Administrador (representante legal)	Administrador/a
Parte empresarial	Área contable	Contador general
Parte empresarial	Área comercial	Responsable de ventas
Parte empresarial	Área de producción	Control de calidad
Denominación de puestos que se proponen para complementar la estructura organizacional:		
Parte empresarial	Área administrativa	Talento humano Responsabilidad social
Parte empresarial	Área innovación y calidad	Control ambiental
Parte empresarial	Área producción	Logística
Parte empresarial	Área comercialización	Cobranzas

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Propuesta de Estructura Organizacional

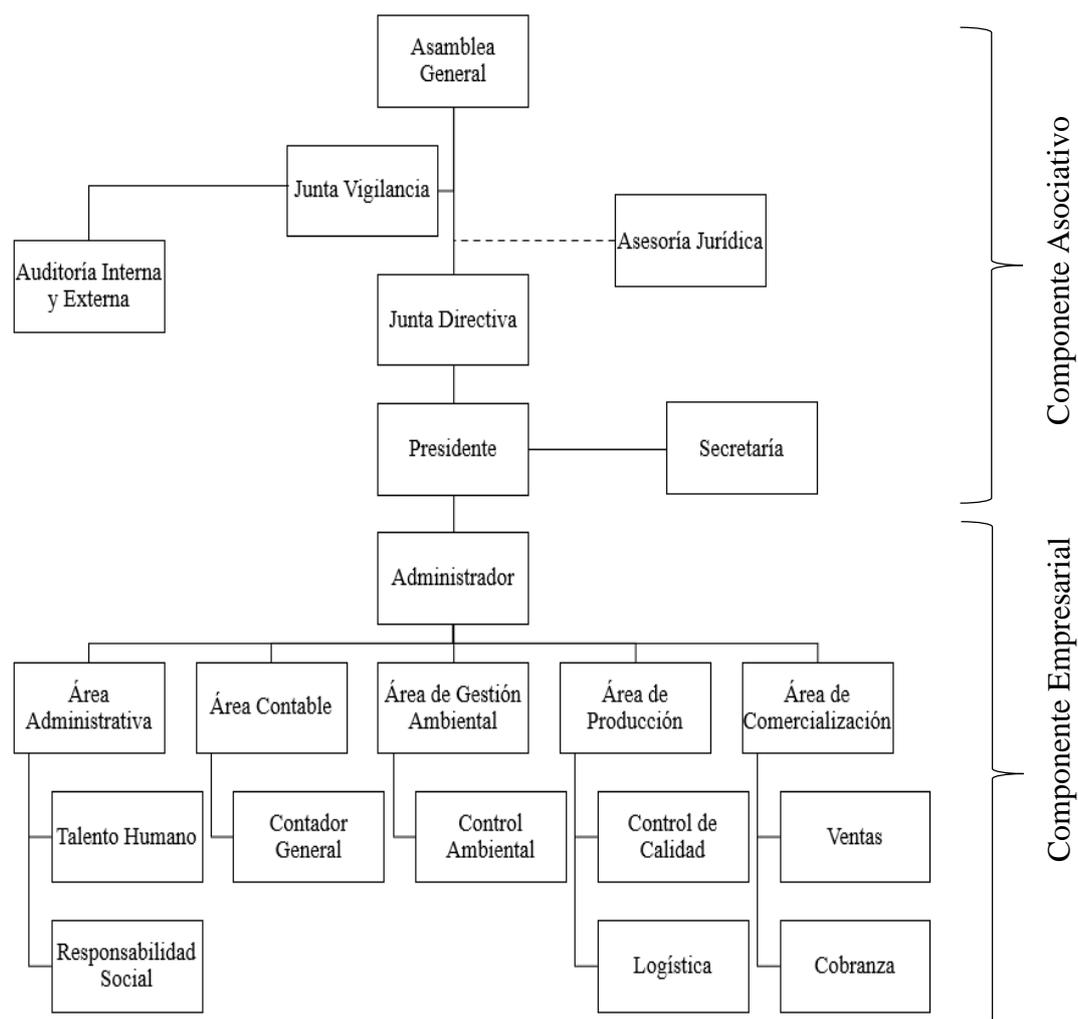


Figura 27-3: Estructura propuesta para la asociación "El Cebadeño"

Desarrollo de la propuesta

La propuesta de la estructura se fundamenta en los artículos 18 al 23 del Reglamento General de la Ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario (Asamblea Nacional, 2011), cuyo contenido es el siguiente:

- La dimensión asociativa se demuestra tanto en la doctrina como en la legislación, con una fuerte responsabilidad social y un enfoque en las necesidades de sus asociados como uno de sus objetivos, y ejemplifica la estructura política y representativa de la organización, expresada en sus socios o dueños de la empresa, conformada en organismos de gobierno como la Junta General de Socios, Junta Directiva, Junta de Vigilancia, presidente de la empresa secretaria general.

- La dimensión e producción (empresarial) que en general sus roles se resumen en la toma de decisiones empresariales relacionadas con la proyección administrativa, económica, financiera y de control, siendo estas desarrolladas en el contexto de grandes políticas y estrategias institucionales, lo que viene a ser la unidad de negocio, es decir, la gestión del giro de negocio cuya responsabilidad principal es la gestión del ciclo económico al tomar una decisión estructural ya que rige las operaciones de la empresa durante un largo período de tiempo.

Para el efecto, se procede a describir en función de la lectura e interpretación del Estatuto de la organización para el desarrollo del manual orgánico funcional, los siguientes conceptos y ámbitos de responsabilidad de los distintos niveles de gobierno ubicados en la dimensión asociativa y aquellos exclusivos de la dimensión empresarial. De acuerdo con el efecto, los siguientes conceptos y responsabilidades de los diversos niveles de gobierno ubicados en la dimensión asociativa se describen con base en la lectura e interpolación del estatuto organizacional para la elaboración del manual operativo.

Descripción de la estructura organizacional dimensión asociativa

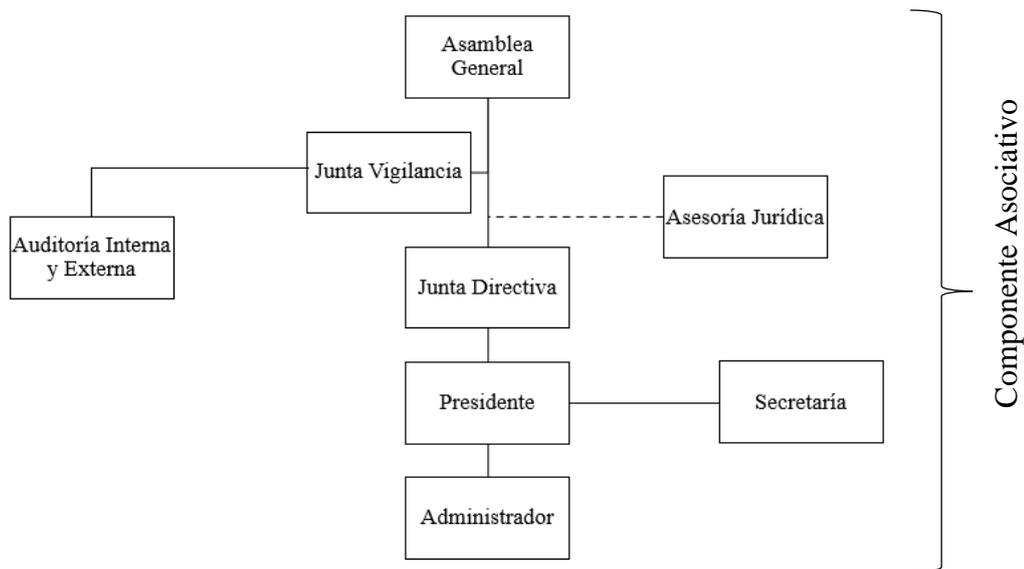


Figura 28-3: Estructura organizacional propuesta para la dimensión asociativa

Junta General de Socios

La Junta General de Socios conjunto de socios reunidos de acuerdo con las disposiciones del estatuto para tomar las decisiones necesarias y llevar a cabo las funciones que les encomienda la ley, además de ser el órgano más alto y poderoso de las empresas asociativas y solidarias. Cada uno de sus socios tendrán derecho un solo voto (un asociado, un voto). Sus acuerdos, mandatos,

decisiones o determinaciones vinculan a todos los miembros, presentes o ausentes, siempre que se hagan de conformidad con los estatutos y otras disposiciones legales.

Se distinguen dos clases de Juntas:

- a) Junta General Ordinaria: Podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y demás miembros de los órganos administrativos establecidos por el estatuto. También podrá reunirse al menos una vez al año, dentro de los tres meses siguientes a la finalización de la actividad económica de la empresa, que son enero, febrero y marzo, para rendir cuentas.
- b) Junta General extraordinaria: Es cuando se convoca para discutir cuestiones puntualizadas en la convocatoria y se pueden reunir en cualquier fecha en que se crea conveniente o indispensable.

Funciones y responsabilidades

De acuerdo con el Estatuto las funciones y responsabilidades atribuidas a la Junta General de Socios son las siguientes:

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

Propuesta complementaria a sus funciones

1. Aprobar el ingreso de nuevos asociados, previo informe de la Junta Directiva;
2. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
3. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la asociación,

o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;

4. Seleccionar a una persona natural o jurídica que se encargue de la auditoría interna o auditoría externa de una lista de auditores elegidos por la Junta de Vigilancia. En caso de ausencia permanente del auditor, la Asamblea General nombrará un sustituto en un plazo de treinta días.

Junta Directiva

La Junta Directiva es el órgano directamente responsable de la Gestión Empresarial, los integrantes del cual son elegidos por la Asamblea General, quienes dirigen la marcha administrativa de acuerdo con la Ley, su Reglamento, los Estatutos, Reglamento Interno y decisiones de la Asamblea General, donde su función principal es nombrar y/o destituir a los gerentes generales, lo que no solo es una suposición errónea e ilógica, sino también un error de cálculo del verdadero potencial de ese organismo dentro del negocio. Desde una perspectiva moderna, las juntas directivas deben tener tres dimensiones: estratégica, financiera y organizativa.

La Junta Directiva es elegida por la Junta General de entre sus miembros elegibles, cuyo número determina los estatutos y el período. Sin embargo, desde una perspectiva tradicional, parecen ser intrascendentes, causando daños significativos a la gestión empresarial y la cultura organizacional, como la falta de conocimiento en la empresa, la falta de participación en las decisiones corporativas o la ausencia de sus miembros en discusiones cruciales como el desarrollo de un plan estratégico.

Cuando se trata del número de miembros, lo mejor es que sea impar para evitar posibles estancamientos en las decisiones que no tienen aprobación unánime. Ser miembro de este órgano implica llevar a cabo un mandato de alto nivel y, como tal, representa un puesto de voluntario sin compensación monetaria. En general, esta organización opera a través de reuniones ordinarias y extraordinarias, que son programadas con anticipación por su presidente y se llevan a cabo de manera regular de acuerdo con la LOESPS, su reglamento, el Estatuto y el Reglamento Interno.

La Junta Directiva desempeña funciones legales y estatutarias. Los estatutos son requeridos por la ley y establecen funciones específicas de acuerdo con las características de la entidad. En todo caso, como Junta Directiva depositaria de la gestión, sus funciones tienen que ocuparse de todo el proceso, tales como:

Funciones de Planeación, son principalmente:

- a) Concretar y desarrollar objetivos, políticas y programas.
- b) Aprobar el Plan Estratégico, presentado por el Administrador.
- c) Aprobar el Plan Anual de Actividades (POA) y hacer ajustes periódicos.
- d) Aprobar presupuestos de ingresos y gastos.

Funciones y responsabilidades:

El Estatuto Social de la Asociación determina las siguientes:

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

Propuesta complementaria a sus funciones

8. Planificar y evaluar el funcionamiento de la Asociación;
9. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
10. Receptar las solicitudes de ingreso o retiro del asociado;
11. Presentar, para su aprobación de la Junta General, el plan estratégico y el plan operativo anual con sus presupuestos;

Junta de Vigilancia o Control Social

Es el órgano de control interno y social, responsable ante la Asamblea General y encomendado directamente por los socios, y es su responsabilidad velar por el buen funcionamiento y la administración eficiente de la Asociación. Sin embargo, esto se debe a la falta de capacidad para ejercer un control efectivo sobre los aspectos técnicos y de gestión que afectan la productividad empresarial. En estas condiciones, es posible descubrir gastos innecesarios, errores en las inversiones o registros contables, etc., así como en las actividades generales de la Asociación.

Los miembros de este órgano responderán personal y colectivamente al incumplimiento de las obligaciones impuestas por la ley y el estatuto. Esto necesitará no solo tiempo e información, sino también la calificación técnica de los responsables. Como resultado, el sistema de control de la asociación se complementa con controles internos y fiscales, el último de los cuales se lleva a cabo con la asistencia de auditores calificados por SEPS que están a cargo del control técnico y financiero de la compañía a nivel ejecutivo y gerencial.

Sus funciones de "Control Social" deben desarrollarse con una base en los parámetros de investigación y evaluación, y sus hallazgos deben estar debidamente documentados. De acuerdo con el artículo 20 del Reglamento General de la LOEPS, la Junta de Vigilancia o de Control Social debe reunirse al menos una vez al trimestre, y con mayor frecuencia si es necesario. Sin embargo, debido a los controles y revisiones que se deben realizar dentro de la Asociación, se piensa que esta Junta de Vigilancia debería reunirse al menos una vez al mes. Vale la pena señalar que las decisiones deben tomarse por unanimidad, y si un miembro principal está ausente, su sustituto personal tomará su lugar.

Funciones y responsabilidades

El Estatuto Social de la Asociación determina las siguientes:

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

Propuesta complementaria a sus funciones

1. Proponer ante la Junta General la terna para la designación del auditor interno y externo; motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
2. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría interna y externa debidamente aceptadas;
3. Coordinar y participar en los trabajos y procesos que efectuó a auditoría interna;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procesos de contratación, ejecución y operación efectuadas por la Asociación;
5. Presentar a la Junta General un informe contenido de la razonabilidad de los estados financieros y gestión de la Asociación;
6. Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el

cumplimiento de sus funciones.

Presidente

El presidente de la Junta Directiva también actuará como representante de la Asociación y de la Junta General. Es él quien presidirá la elección temporal de sus funciones, mientras se mantiene la calidad de voz de la Junta Directiva. El Consejo de Administración lo elegirá de entre sus miembros, pudiendo ser destituido en cualquier momento por motivos legítimos, con el voto secreto de más de la mitad de los miembros del Consejo de Administración. El presidente ejercerá sus funciones por el tiempo especificado en la constitución social de la asociación.

El presidente debe velar por que se aclare la obligación de representar acciones, actos o gestión de carácter social, financiero, contable y administrativo, con el objetivo de alcanzar metas estrechamente relacionadas con las normas internas de la Asociación.

Funciones y responsabilidades

El Estatuto Social de la Asociación determina las siguientes:

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

Propuesta complementaria a sus funciones

5. Coordinar e impulsar para garantizar que las actividades de la Asociación se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz;
6. Actuar como director del debate y dirigir los debates y mociones en la Asamblea General para las respectivas resoluciones;
7. Presentar un informe de trabajo a la Junta Directiva y Junta General;

Secretaria General

De acuerdo con el Estatuto de la Asociación, las funciones y responsabilidades del secretario, además de las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo, son las siguientes:

Funciones y responsabilidades

1. Elaborar las actas de las sesiones de la Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
2. Firmar, juntamente con el presidente la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales previa; autorización del presidente;
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Entregar a los asociados, previa autorización del presidente, la información que está a su cargo y que le sea requerida
7. Notificar las resoluciones;
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales

Descripción de la Estructura Organizacional Dimensión Empresarial

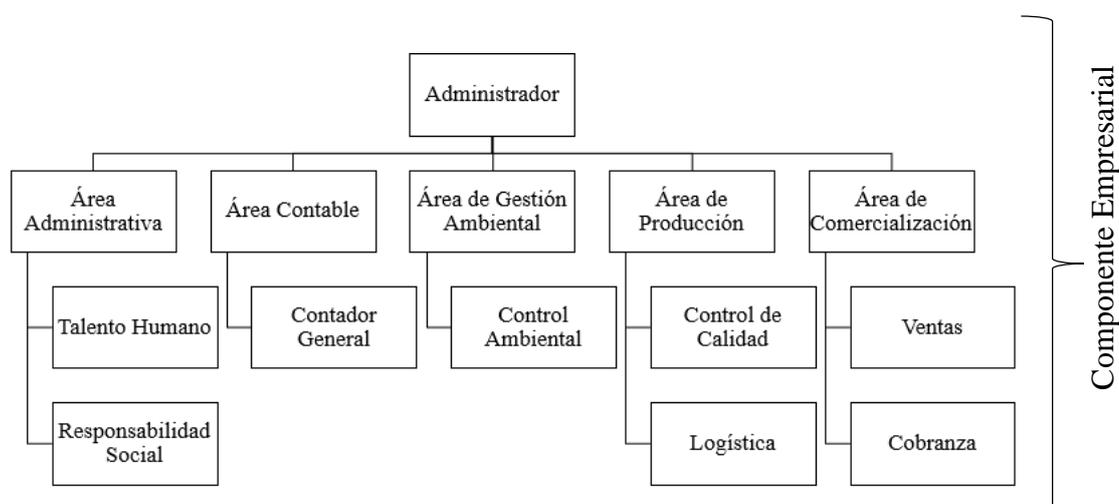


Figura 29-3: Estructura organizacional propuesta para la dimensión empresarial

Administrador

El Administrador es el Representante Legal de la Compañía. Es designado por la Asamblea General para servir como representante legal de la EPS durante todo el período en que se implementa la norma interna. Para que se designe un administrador, deben cumplirse las siguientes condiciones:

- a) Integridad y exactitud en la gestión de fondos y activos.
- b) Aptitud y coherencia en aspectos relacionados con la misión social y la estrategia empresarial de la empresa.

- c) Capacidad técnica y administrativa para la gestión estratégica y eficiente de la empresa.
- d) Capacidad doctrinal o compromiso de completarla en un corto período de tiempo.

El Administrador debe manejar las finanzas, registrarse ante las autoridades correspondientes (SEPS, SRI, IESS, MRL), y tomar posesión de la propiedad que se le designe.

Las funciones más comunes que asume el Administrador acorde a la Ley son:

1. Representación legal, judicial y extrajudicial de la asociación de conformidad con la Ley EPS, su reglamento y el estatuto;
2. Proponer a la Junta Directiva las políticas, normas y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Asociación.
3. Preservar los recursos económicos, financieros y materiales de la Asociación.
4. Presentar el plan estratégico, el plan operativo y el formulario presupuestario al Consejo de Administración;
5. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para su conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación por parte de la Junta General.
6. Responder a las actividades administrativas, operativas y financieras de la Asociación e informar semestralmente a la Junta Directiva y General;
7. Cumplir y hacer que otros cumplan con las decisiones tomadas por la Junta General y Directiva;
8. Oponerse, aceptar renunciaciones y rescindir contratos de trabajo cuya designación o remuneración no coincida con otros órganos de la Asociación y se ajuste a las políticas establecidas en tal caso;
9. Firmar los cheques de la Asociación con el presidente;
10. Proporcionar información personal solicitada por asociados, órganos internos de la Asociación o la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria;
11. Otros requisitos señalados en la ley, Reglamento General y Reglamento Interno.

El Administrador debe presentar un informe administrativo y estados financieros semestrales para su examen por los órganos de gobierno y de control. También está obligado a proporcionar información a los asociados en cualquier momento. La Junta Directiva establece la evaluación como mecanismo de control administrativo. El órgano de administración general debe obligar a la presentación frecuente de informes.

Área Administrativa

Talento Humano

El talento humano es un factor crítico en cualquier tipo de organización, la fuerza impulsora detrás del éxito o el fracaso de una empresa, porque depende de la capacidad de la Asociación para proporcionar al individuo adecuado las habilidades adecuadas para ayudarlo a alcanzar sus objetivos.

Es fundamental abordar no solo la formación y la experiencia, sino también la personalidad, la motivación y los valores. La motivación es una característica crítica en la gestión del talento, ya que aumenta drásticamente la productividad de una organización y, como resultado, sus beneficios, y es una de las herramientas más efectivas para la retención del talento.

Las funciones más comunes que deben asumir son:

1. Selección de trabajadores para la Asociación con su respectivo proceso de reclutamiento;
2. Diseñar y administrar la política salarial, con base a la disponibilidad financiera de la Asociación;
3. Llevar a cabo la capacitación y educación de socios, directivas y trabajadores de manera continua;
4. Realizar su respectiva evaluación y control de desempeño;
5. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

Responsabilidad Social.

El término "responsabilidad social" (RSE) se refiere al compromiso y las obligaciones que los miembros de una organización tienen con el resto de la comunidad en su conjunto, y que deben expresarse en una organización de este tipo, como la Asociación "El Cebadeño", porque se deben incluir preocupaciones sobre cuestiones sociales, etiológicas, ambientales y legales.

La RSE es una filosofía empresarial que se basa en el respeto, los valores éticos, la administración ambiental y la sostenibilidad general.

Las funciones más comunes que deben asumir son:

1. Promover la implementación de políticas de RSE en la Asociación.
2. Desarrollar programas de bienestar y recreación que fomenten la participación de la Asociación;

3. Implementar programas socioculturales con comunidades aledañas, con enfoque en niños, jóvenes y adultos, entre otros;
4. Realizar evaluaciones periódicas de los riesgos sociales y laborales;
5. Establecer relaciones seguras y equitativas con los grupos de interés;
6. Compromiso con los derechos humanos en el que interviene la igualdad o la igualdad de género;
7. Ayudar con proyectos comunitarios e iniciativas ambientales;

Área Contable

Contador

El contador es la persona que aplica, administra, interpreta y registra la contabilidad de una empresa o individuo, con el objetivo de sacar a la luz el historial contable de la organización, producir informes internos y proporcionar información útil a los ejecutivos para ayudarlos a tomar decisiones financieras sólidas.

Las funciones más comunes que deben asumir son:

1. Preparar, analizar y presentar los estados financieros de la Asociación;
2. Elaborar informes financieros y realizar recomendaciones respectivas;
3. Proporcionar información contable y financiera;
4. Ejecutar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la Asociación;
5. Verificar y supervisar los pagos de las obligaciones tributarias;
6. Elaborar presupuestos;
7. Colaborar con sugerencias pertinentes a la administración para cumplimiento de los estándares presupuestados;
8. Elaboración de nómina de la Asociación;

Área de Gestión Ambiental

Control Ambiental

El control ambiental es la parte que tiene como objetivo gestionar y lograr una alta calidad ambiental aumentando el valor de las actividades desarrolladas y adhiriéndose a las regulaciones ambientales.

Las funciones más comunes que deben asumir son:

1. Ejecutar el proceso de gestión ambiental de acuerdo con las normas ISO;

2. Verificar el cumplimiento de las regulaciones ambientales;
3. Presentar sus respectivos informes sobre el monitoreo de los efectos ambientales de la Asociación;
4. Presentar el informe correspondiente, que ha sido elaborado y revisado, a los organismos reguladores de conformidad con la legislación vigente;
5. Asegurar que los problemas ambientales sean resueltos o controlados
6. Contribuir a la resolución o control de los problemas ambientales relacionados con las actividades;
7. Promover la protección ambiental y recreativa de la zona.

Área de Producción

Logística

La responsabilidad del jefe logístico se extiende más allá de la gestión y distribución de productos; debe ser capaz de dirigir los procesos necesarios para transportar el producto desde la producción hasta la distribución final.

Las funciones más comunes que deben asumir son:

1. Planificar la gestión semanal del envío de la materia prima a su destino;
2. Gestionar las necesidades puestas en vista para que las actividades se lleven de manera oportuna en tiempo, cantidad y calidad;
3. Apoyar al control de los inventarios de la Asociación;
4. Efectuar su respectivo control y seguimiento de entrega de los productos a su destino;
5. Programar y supervisar la gestión de los transportistas para el envío de los productos;
6. Revisar los requerimientos de los clientes y ajustar a los envíos diarios de los productos;
7. Revisar y controlar la respectiva documentación, el equipo de seguridad necesario para el transporte diario y el aseguramiento de los transportistas.

Área de Comercialización

Ventas

Es el encargado de supervisar la venta y entrega de productos lácteos, así como de dar seguimiento a la entrega en varios lugares para garantizar la responsabilidad comercial integral.

Las funciones más comunes que deben asumir son:

1. Realizar un pronóstico o estimación de ventas que se pueden generar en un tiempo;

2. Efectuar la respectiva publicidad y promoción de ventas del material;
3. Mantener un adecuado control y su respectivo análisis de ventas;
4. Mantener una buena relación de comunicación con los clientes;
5. Establecer una planificación de visita a los clientes para asegurar la satisfacción del pedido.

Cobranzas

Será el encargado de gestionar el dinero recuperado a través de la venta de los productos lácteos de la Asociación "El Cebadeñito".

Las funciones más comunes que deben asumir son:

1. Establecer un marco de tiempo mínimo para recuperar el dinero de las ventas de productos;
2. Verificar el monto exacto del cheque emitido por el cliente en nombre de la Asociación;
3. Realizar los depósitos diarios necesarios en efectivo o cheques;
4. Ejecutar su respectivo comprobante de egreso a los clientes;
5. Ejecutar su respectiva comunicación o visita a los clientes con el fin de completar el pago;
6. Mantener un registro de los movimientos del dinero y realizar un seguimiento de ellos.

Condiciones para su implementación

La nueva estructura organizativa propuesta considera la recopilación de elementos y de la asociación, que de forma imperiosa requieren organizarse de una manera social y técnica que permita la integración de funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y líneas de autoridad de acuerdo con los objetivos de la organización.

La realización de una propuesta a través de la reorganización en varios departamentos se lleva a cabo en respuesta a problemas previamente identificados, lo que resulta en la definición de nuevas funciones en departamentos o puestos reorganizados, culminando en la formación de un nuevo organigrama. Se sugiere que los estándares de calidad y las buenas prácticas empresariales se implementen de manera gradual y de acuerdo con los requisitos identificados tanto en el diagnóstico empresarial como en la evaluación del conglomerado de accionistas que lo integra, permitiendo la acción estratégica en un marco de tiempo corto o mediano plazo, para evitar en el futuro inmediato acciones de control por parte de los organismos de control del Estado.

La propuesta de mejora debe llevarse a cabo de acuerdo con los objetivos de crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta la estructura inicial que existe debido a las relaciones laborales que ya se han formado dentro de la organización. Como resultado, el requisito previo para su implementación será una comprensión de la funcionalidad de la estructura por parte de los

accionistas, administradores y empleados, para que todos se desechen la su creencia habitual de que toda transformación es innecesaria.

Propuesta 2 Prioritaria: Revelo generacional

Tabla 35-3: Ficha técnica capital humano-relevo generacional

Objetivo:	
	Diseñar el plan de relevo generacional en consonancia con la estrategia y los objetivos de la empresa.
Tiempo de Implementación:	
	En el corto o mediano plazo (máximo uno o dos años)
Responsable de la implementación:	
	Actuales socios
Inversión Aproximada:	
	Abrir el debate del tema es una gran inversión para la empresa

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

El relevo generacional presume de representantes: el que asume que debe relevar, y el que no reconoce que debe ser relevado. Como noción general, comprende todos los pasos que conducen al cargo de jefe social de una empresa u organización, así como aquellos pasos intermedios de reemplazo parcial o progresivo. La renovación generativa debe ocurrir al comienzo del declive de la capacidad de la sociedad (física, tecnológica u otra) y el surgimiento de sus sucesores.

"El Cebadeñito" debe competir con más de 30 queserías artesanales insertadas en el territorio parroquial, por tanto, el relevo generacional en la empresa abarca la sucesión intra y extra familiar, la contratación de gerentes y mano de obra, así como las entidades de cooperación que permitan pensar en desarrollar más el negocio y ampliar el mercado.

Las decisiones sobre el relevo generacional han de centrarse más en la calidad de la sucesión que en la cantidad de sucesores, sean estos familiares o no familiares de los socios actuales. La formación continua, adaptada y diversificada disponible para los diferentes actores involucrados juega un papel importante en el relevo generacional de éxito, lo cual implica gestionar desde adentro el interés por la primera opción de ingresos de nuevos socios que de hecho corresponde a la familia de los actuales socios de la empresa.

La sucesión en la agroindustria motivo de la presente investigación beneficiaría enormemente de manera oportuna y abierta, no solo con respecto a la producción lechera y de sus derivados, sino también con los aspectos legales y formales de la transferencia, con condiciones o aportes

importantes de futuros socios no familiares de los actuales, que atraerían el incremento del capital social e inversiones de la empresa.

Particularmente para los nuevos socios entrantes, minimizar el riesgo financiero de su aporte inicial, se convierte en un atractivo para integrar no en condiciones de igualdad por la historia y proceso que es patrimonio de los actuales socios y sus familias, sino en términos de equidad, para que su aporte vea reflejado en las utilidades y sobre todos en la participación en los diferentes organismos de gobierno.

Atraer a los jóvenes para que trabajen en "El Cebadeñito" requiere no solo una mayor flexibilidad de los actuales socios para ampliar la conformación de la nómina de socios, sino también de las reformas a los estatutos y demás normativa interna que ponga las reglas del juego claras sobre estos procesos que en el corto o mediano plazo, implicarán una sucesión en la dirección de los organismos de gobierno, cuyos actores históricos están en una edad en la que difícilmente pueden enfrentar los desafíos de un mercado cada más exigente y de las transformación tanto en la tecnología, calidad, innovación de productos y procesos debe obligatoriamente efectuar ya la empresa.

Las dimensiones del relevo Generacional

Las tres dimensiones que son necesarias meditarlas para debatir y decidir el relevo generacional en "El Cebadeñito" son:

- La transferencia de capital a nuevos socios familiares, si se opta por esta primera alternativa. La planificación de estos nuevos socios familiares en la propiedad implica la revisión de la normativa interna y cuando sea conveniente la reorganización del capital de propiedad común de los socios actuales.
- La entrada de nuevas generaciones en la sociedad obliga a desarrollar un plan de reestructuración societario y rediseño de los órganos de gobierno, a fin de acomodar la estructura societaria y la forma de administrarla a la nueva composición, expectativas e intereses de la asociación. Si se opta por abrir la nómina de nuevos socios a proveedores o a otras personas interesadas en formar parte de la empresa, igual la revisión de las condiciones además de las expresadas en la Ley y demás reglamentación de la SEPS al respecto.
- Los nuevos miembros familiares o no familiares pueden unirse al equipo de gestión de la empresa a través de la sucesión, que suele requerir la aplicación de un plan de reestructuración para conformar los equipos de gestión, que incluyan miembros familiares y/o no familiares.

Este proceso en la empresa aún no se ha sido analizado de manera profunda, pero es vital que sea resuelto en el corto o mediano plazo, puesto que los efectos de no considerarlo pueden ser fatales para la propia sostenibilidad de la empresa.

3.2.1.1.2. Capital Económico

Propuesta Prioritaria: Perfil de Planificación Estratégica

Tabla 36-3: Ficha técnica Capital Económico

Objetivo:	
Desarrollar un perfil como parte de una Planificación estratégica, en ella se debe explicar cómo se logrará sus objetivos a corto plazo y sus objetivos a largo plazo.	
Tiempo de Implementación:	
Debido a su importancia para el éxito a largo plazo de la Asociación, esta propuesta debe ser considerada y aplicada antes de finalizar el 2022.	
Responsable de la implementación:	
Presidente y Administrador de la empresa asociativa, supervisados por la Junta de Vigilancia, esta última podrá sugerir modificaciones al plan en consecuencia del alcance que este va obteniendo.	
Inversión Aproximada:	
1500 USD	

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Antecedentes

Para el control interno del sector de la economía popular y de solidaridad, se establece en el Manual, que las asociaciones deben desarrollar un plan estratégico, a cuatro años, teniendo en cuenta el análisis del entorno externo para determinar oportunidades y amenazas y del entorno interno para determinar puntos fuertes y débiles (SEPS, 2019).

Ya desarrollado y aplicado el Plan Estratégico, servirá de guía para el desarrollo del plan anual obrante de la organización, que describe los objetivos, políticas, estrategias y líneas de acción de la organización.

Debido a los inconvenientes estructurales identificados se ha establecido una claridad sobre los fundamentos en relación con un modelo de negocio que consolida más significativamente la creación de valor para la empresa, determinando la necesidad de desarrollar esta herramienta de gestión. Esto se debe a que la empresa se centra evidentemente sólo en el día a día y su visión futura no está definida.

Modelo de Planificación Estratégica

La estrategia a largo plazo de una organización se define por sus objetivos y prioridades en la asignación de recursos, que se determinan por la planificación estratégica. Acción necesaria para que la empresa asociativa obtenga un cambio de 180 grados para evitar su declive y se oriente hacia una cultura asociativa corporativa, equilibrando la gestión social, económica y medioambiental.

Los cambios creativos pueden dirigirse a través de la adopción del siguiente modelo participativo en el proceso de planificación estratégica, figura 30 y tabla 37.

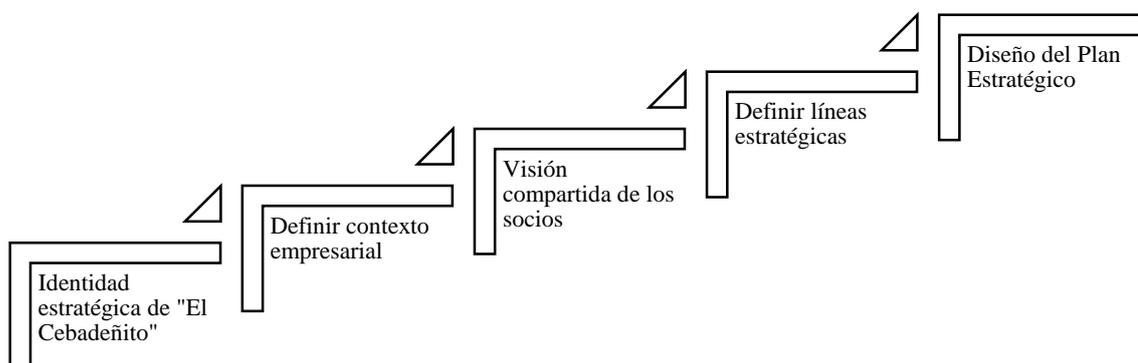


Figura 30-3: Modelo participativo en el proceso de planificación estratégica
Fuente: Armijo (2020)

Tabla 37-3: Requisitos de referencia para consultoría empresarial

SECCIONES	REQUISITOS
REPRESENTACIÓN DE LA CONSULTORÍA	Desarrollo del plan estratégico participativo de la empresa asociativa “El Cebadeñito”. Plazo. 8 SEMANAS, Costo: \$ 1.500,00
OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA	Desarrollar el proceso de Planificación Estratégica de la empresa asociativa “El Cebadeñito” partiendo de las prioridades de la asociación y diagnóstico situacional previo.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Compendiar información sobre línea de negocio de la asociación “El Cebadeñito”. - Desarrollar un diagnóstico basado en análisis de su estructura orgánica, la participación de la comunidad, la Ley de Economía Popular y Solidaridad, las áreas funcionales, el mercado, la infraestructura productiva, el capital humano y el medio ambiente. - Elaboración de las estrategias 2022-2026 de la empresa “El Cebadeñito” que incluyen una misión, visión, objetivos y ejes estratégicos. - Definir las prioridades de la línea de negocio y sus líneas de

desarrollo estratégico, así como su papel social, ecológico y medioambiental.

- Se debe identificar las principales líneas de operación de la empresa, basadas en los procesos de acopio, producción y distribución de sus productos finales, así como su potencial de adición de valor en la fabricación de productos derivados de la leche.
- Efectuar reuniones de consulta con instituciones de orden públicas y privadas como el GADs provincial, cantonal y parroquial, clientes. Para una evaluación y análisis situacional de la asociación respecto a estas áreas, también deben elaborarse propuestas para el desarrollo y el afianzamiento socioeconómico de la empresa asociativa.
- Discusión y formación sobre los resultados que se sistematizan gradualmente a partir de los mencionados talleres de trabajo, charlas y entrevistas.

PRODUCTO ESPERADO

Plan Estratégico de la empresa asociativa “El Cebadeñito”, consensado con la Junta Directiva y autorizado por la Asamblea General.

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR (A)

Profesional:

- Profesional graduado en Ciencias administrativas o carreras similares.
- Años de experiencia comprobables en asesoría de empresas agroindustriales
- Experticia en proceso y planificación empresariales, planes estratégicos con roles participativos de empresas de Economía Solidaria.
- Metodología dinámica e interactiva, con experiencia en dirección de talleres y charlas.

Habilidades personales:

- Capacidad de resumen.
- Compromiso.
- Buenas relaciones interpersonales y capacidad de trabajo en equipo.
- Compromiso por el bienestar de los demás y de la comunidad en general.
- Ser capaz de trabajar bajo presión y mantener la compostura.

LUGAR DE DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA

En las instalaciones de la asociación “El Cebadeñito” en la Parroquia de Cebadas, Provincia Chimborazo

PLANIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

En esta sección se debe definir el cronograma de actividades realizadas en la consultoría, para ello se debe definir los temas a tratar y el pago por sesiones. Para ello se recomienda utilizar una gráfica de Gantt para comprobar de mejor manera el cumplimiento de las actividades trazadas.

ESTRUCTURA REFERENCIAL DEL INSTRUMENTO

- Introducción
- Análisis Macro del Sector
- Datos Generales de la Asociación
- Contexto de la Zona de Intervención de la Asociación

- Normativa y Marco Institucional de la Asociación
- Análisis de la Actualidad del Ambiente Interno y Externo
- Marco Conceptual y Estratégico
- Mercado Objetivo
- Objetivos Estratégicos
- Principios Rectores del Plan Estratégico:
 - o Determinación de Metas, Indicadores y Responsables
 - o Proyecciones Financieras
 - o Seguimiento y Evaluación

Realizado por: Autores

3.2.1.1.3. Capital Comercial

Propuesta Prioritaria: Perfil de Plan comercial

Tabla 38-3: Ficha técnica capital comercial

Objetivo:	
	Iniciar el desarrollo de un plan comercial que permita un aumento en el nivel de ingresos para la asociación, aumentando su participación en otros mercados, en base a sus productos y precios competitivos.
Tiempo de Implementación:	
	Debe de aplicarse durante del tercer trimestre de 2022, para una mejor relación beneficio/costo del negocio y la asociación pueda seguir expandiéndose y prosperando (julio-septiembre).
Responsable de la implementación:	
	Presidente y Administrador de la empresa asociativa, supervisados por la Junta de Vigilancia.
Inversión Aproximada:	
	500 USD

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Antecedentes

La empresa asociativa "El Cebadeñito" ha continuado comercializando sus productos lácteos desde su fundación, como lo son sus legendarios quesos y otros derivados de la leche. Estos son producidos con su exclusiva tecnología suizo-holandesa, lo que representa un elemento distintivo entre las otras empresas productoras del sector. A pesar de que se encuentra en un mercado siempre cambiante y muy competitivo, el factor antes mencionado ha sabido mantener el prestigio de la marca y sus ventas, ya que muchos de los clientes aprecian la calidad de sus productos.

En la actualidad, en el mundo se ha transformado la cultura de consumo como consecuencia de una extensa digitalización del comercio, fenómeno que se ha podido ser acelerado a consecuencia de la crisis sanitaria de COVID-19, que ha obligado a muchas familias realizar sus compras por internet, adaptándolos a esta nueva tendencia. Si bien la empresa ha implementado herramientas

en este plano, no son suficientes, por lo que necesita una intervención. La estrategia existente no involucra el comercio digital, solo ciertas pautas de promoción no patrocinadas y proceso de reducido de relaciones públicas. La empresa no posee una página web, la cual sería un apéndice de identidad por parte de la asociación, dándole una mayor visibilidad. Además, la dotaría de un abanico de posibilidades en estrategias de marketing digital e inteligencia de negocios, a la par de dar a conocer su historia y las experiencias que ha tenido la empresa a lo largo de los años, lo que fortalece la visión humana de la asociatividad.

Es necesario que el plan comercial sea tomado en cuenta como parte importante del plan estratégico de la empresa. Ella sería el medio perfecto para cumplir los objetivos de ventas, su ejecución será cuantificables en un presupuesto dedicado a ello.

El plan debe ser considerado a implementarse a corto plazo, es debido hacerlo en consonancia de un entorno siempre cambiante y las actualizaciones que tienen lugar tanto en los mercados nacionales como internacionales.

El plan comercial permite cumplir los siguientes objetivos:

- Expansión en el mercado
- Extensión del alcance de la gama de productos para los consumidores.
- Aumento de los ingresos de la asociación.
- Fortaleza de la imagen de marca de la asociación
- Digitalización del proceso comercial
- Recopilación de información del mercado

Tabla 39-3: Requisitos de referencia para el plan comercial

SECCIONES	CONTENIDO
RESUMEN EJECUTIVO	Descripción general del plan comercial.
INTRODUCCIÓN	El objetivo de la estrategia comercial debe explicarse en esta sección, de manera clara y puntual.
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	<p>a. Análisis de Situación</p> <p>Como Asociación, determinan los productos que ofrecen y con los clientes con lo que se trabaja actualmente, además, identificar aquellos clientes potenciales con los que podrían trabajar.</p> <p>b. Análisis Interno</p> <p>En este apartado se describe la situación actual de la asociación, se debe identificar factores que afectan de forma interna como lo son las fortalezas y debilidades que</p>

posee la asociación. En ello se debe resaltar los bienes y características que le empresa ofrece al mercado. Se recomienda desarrollar las siguientes preguntas: ¿Qué ofrecemos al mercado?, ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?, ¿Qué necesidades satisfacemos?, ¿Qué aportamos?

Otro punto para tomar en cuenta son los clientes, siendo necesario detallar la relación e información de estos para segmentarlos y definir acciones efectivas. La información descrita debe poseer características geográficas, social, culturales, económicas. Mientras más información se recopile más acertado serán las decisiones.

PLAN DE OPERACIONES

Las operaciones deben especificarse en un diagrama de flujo que represente la planificación del proceso de las actividades de la asociación, desde el acopio de la leche hasta la distribución de los productos finales, especificando todos los pasos y procesos de apoyos que se seguirá desde el momento en que inicia el flujo hasta que finalice.

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX 4P

Debe contemplar:

- El análisis de producto, plaza, precio y promoción, las cuatro P del Marketing Mix.
- Análisis Externo, donde se describe la situación actual de la empresa en su entorno externo y se especifican sus principales amenazas y oportunidades.
- Examinar el entorno del mercado de consumo en términos de cambio y tendencias para determinar si está aumentando o disminuyendo.
- Estudiar a la competencia, observar a los principales competidores y sus estrategias de precios.

OPORTUNIDADES DE MERCADO Y PROPUESTA DE VALOR

Identificar las coyunturas y utilizarlas para diferenciarse en el mercado.

OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN

Los objetivos deben definirse claramente para que puedan alcanzarse eficazmente. Este aspecto debe ser correctamente planificado.

ESTRATEGIAS DE VENTAS

La nueva estrategia de este plan definirá el público objetivo, y se plasmará todos los procesos para facilitar la venta de los productos.

ESTRATEGIA COMERCIAL

Esta sección se explica la estrategia comercial de la asociación, que puede incluir una nueva política de precios.

PLAN DE ACCIÓN

Para su realización, es necesaria definir una serie de pasos, las partes responsables involucradas, así como una estimación del tiempo de cumplimiento.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS

En esta sección se refiere a las herramientas y recursos que son necesarios para para desarrollar el plan comercial. Por ejemplo, el uso de plataforma de Wix o WordPress para el desarrollo de la página web o implantación de herramientas de comercio digital

en la misma. Es necesario registrar los recursos necesarios en caso de adoptar las herramientas antes descritas.

PRESUPUESTO	Presupuesto que refleje el costo de las acciones comerciales planificadas. Presupuesto para inversión, acción precisa para que se produzcan mejores resultados y retorno para la organización.
MEDIDAS DE CONTROL	Las medidas para garantizar la planificación y la previsión objetiva deben definirse en esta sección. Todo lo que no puede medirse no puede ser corregido, esto puede realizarse mediante encuentros semanales y la medición de indicadores como: documentos facturados presupuesto ejecutado, ofertas realizadas, contratos firmados.

Realizado por: Autores

3.2.1.1.4. Capital Natural

Propuesta Prioritaria: Diseño del Sistema de Gestión Ambiental

Tabla 40-3: Ficha técnica capital ambiental

Objetivo:	
	Creación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) para la empresa asociativa "El Cebadeñito", para mejorar el cumplimiento las normas medioambientales durante la actividad operativa de la misma.
Tiempo de Implementación del diseño:	
	La empresa deberá considerar esta propuesta antes de la finalización del año 2022 para garantizar el buen uso de los recursos naturales, ayudar a identificar y resolver los problemas de gestión interna de la organización (septiembre-octubre de 2022).
Responsable de la implementación:	
	Junta Directiva y la Administración, bajo la supervisión directa de la Junta de Vigilancia.
Inversión Aproximada:	
	1000 USD

Fuente: Encuesta a los socios, adaptado de CATIE, 2022

Realizado por: Autores

Antecedentes

Como toda empresa, la empresa asociativa "El Cebadeñito" tiene el compromiso de gestionar sus procesos coadyuvando a la disminución de los impactos y riesgos ambientales generados por actividades productivas. Si bien la asociación posee una licencia ambiental que avala su producción, esta no logra identificar otros riesgos que pueda generarse de la actividad no solo dentro de la planta, sino también de la que concierne a sus socios proveedores de leche, en el uso del entorno durante el pastoreo y crianza del ganado. Otro punto que considerar es al riesgo identificado de los residuos provenientes de la actividad operativa de la planta. Aunque la mayoría de los socios niegan que este residuo tiene repercusión negativa en el medio ambiente, este debe ser estudiado. Al no considerarse un riesgo probado, este es un tema incluido en charlas con los

técnicos y operarios de la planta, pero no se controla. Actualmente la asociación está enfocada a realizar el estudio de impacto, pero este aún no ha tenido lugar.

Como resultado la asociación se encuentra actualmente inmersa en un proceso de mejoramiento en lo que respecta a la gestión ambiental, muestra de ello en la planificación del proceso de productivo que, si bien no maneja formalmente la gestión de residuos, se intenta concientizar al personal de planta sobre el tema. Otra evidencia de avance es en la búsqueda continua de lograr la certificación de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM). Un estudio de Impacto permitiría determinar que los riesgos identificados podrían causar daños en el futuro tanto a los recursos naturales como a los seres humanos.

Evidentemente la empresa necesita un sistema de gestión ambiental que le permita asumir sus responsabilidades ambientales, así como las de las personas a las que atiende, además de crear espacios de compromiso y participación con la comunidad. Para cumplimentar los requerimientos legales que se aplican a las actividades de la asociación. Además de ser un factor facilitador para obtener certificaciones que dotaría de un valor agregado a sus productos y clara ventaja en la elección del consumidor.

Propuesta del Sistema de Gestión Ambiental de la empresa asociativa "El Cebadeñito"

Este sistema garantizará que las actividades productivas de la asociación estén correctamente controladas facilitará la aplicación de un sistema de Gestión Medioambiental, que ayudará a minimizar o eliminar su impacto negativo en el medio ambiente. Con esta herramienta, la organización puede controlar y/o minimizar el impacto medioambiental de sus productos y/o servicios, o incluso eliminarlos por completo si es necesario. Además, existe una conexión entre el SGA y el sistema de gestión de la calidad, ya que estos dos mecanismos transitan por procesos sistemáticos que impulsan la mejora continua. "El Cebadeñito" debe utilizar el estándar ISO14001 para mejorar el rendimiento medioambiental, debe contar con un sistema de monitoreo y control que prevenga la contaminación en la realización de sus actividades, que provocan un impacto negativo en el medio ambiente.

El Sistema de Gestión Ambiental satisficiera las siguientes necesidades:

- Protege el medio ambiente reduciendo los residuos.
- Potenciar las relaciones con la comunidad y la participación de las partes interesadas.
- Las actividades de la Asociación deben tener un impacto mínimo en el medio ambiente.
- Establece una lista detallada, de los factores ambientales más importantes.
- La política medioambiental de la Asociación debe ser adecuada para garantizar que todas sus actividades cumplan con la normativa.

La empresa "El Cebadeño" implementará un sistema de gestión medioambiental, según la norma ISO 14001 aplicando las fases siguientes:

Tabla 41-3: Fases referenciales de un SGA

Fases	Descripción
Política	– Definir la política ambiental
Planificación	– Consideraciones legales y medioambientales – Definir los objetivos y metas
Implantación	– Recursos, funciones, responsabilidades y autoridad – Formación, competencia y conciencia – Estructura organizativa y autoridad – Comunicación, control y gestión documental – Control de las operaciones – Planes de respuesta en caso de emergencia
Verificación	– Monitoreo y medición – Evaluación del cumplimiento legal – Acciones correctivas y acciones preventivas – Control de registros – Auditoría interna
Revisión	– Revisión por órganos de dirección

Fuente: (MAGYP, 2020)

Realizado por: Autores

3.3. Cronograma

El cronograma del plan de fortalecimiento organizacional para la empresa asociativa El Cebadeño, se refleja en la tabla 42-3.

Tabla 42-3: Cronograma de implementación del plan de fortalecimiento organizacional

ACTIVIDADES PRIORITARIAS	2022			2023				PRESUPUESTO ESTIMADO \$ EUA	RESPONSABLE(S)	POSIBLE SOCIO ESTRATÉGICO PARA SU EJECUCIÓN
	II	III	IV	I	II	II	IV			
1. Nueva Estructura Empresarial Asociativa	■			■	■	■	■	500.00	Administradora	ESPOCH UNACH, IEPS
2. Revelo generacional								Junta General de socios	Asesoría jurídica IEPS. UNACH	
3. Perfil de Planificación Estratégica para las proyecciones económicas, sociales y medioambientales	■			■	■	■	1000.00	Junta General de socios, Administradora	ESPOCH UNACH, IEPS	
4. Perfil de Plan comercial/como componente del plan estratégico 2023-2027								Administradora	ESPOCH UNACH, IEPS	
5. Diseño del Sistema de Gestión Ambiental	■			■	■	■	1000.00	Jefe de producción	ESPOCH UNACH, IEPS	
6. Las que recomienda el Plan Estratégico, desagregadas en el primer plan operativo anual								Junta General de socios, Administradora	ESPOCH UNACH, IEPS	
TOTAL								4.500.00		

Realizado por: Autores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	RECOMEDACIONES
A NIVEL DE CAPITAL SOCIAL-HUMANO	
<p>-En el diagnóstico se determinó que la empresa tiene dificultades para complementar o realizar u revelo organizacional de los socios, porque carece de miembros que completen los cuadros directivos para el cumplimiento legal requerido.</p> <p>-La estructura organizacional actual, no responde a la caracterización, proyección y requerimientos asociativos, sociales, ambientales, productivos y empresariales, inicialmente fue desarrollada para las circunstancias por la que atravesaba organizativamente la empresa.</p>	<p>-La Organización debe desarrollar en serio un debate interno durante el presente año e acuerdo a lo recomendado en la propuesta prioritaria 2 y resolver los mecanismos más apropiados tanto legales como reglamentarios, para la incorporación de nuevos socios familiares o no familiares de los socios fundadores actuales, con ello se garantizará la sostenibilidad de la asociación.</p> <p>-La propuesta prioritaria 1 se refiere al diseño de la nueva estructura organizacional, misma que responde a lo establecido en los artículos 18 al 23 del Reglamento General de la Ley de Economía Popular y solidaria en lo referente a la dimensión asociativa y los requerimientos productivos organizados desde la perspectiva de la dimensión empresarial.</p>
A NIVEL DE CAPITAL ECONÓMICO	
<p>-La empresa no se administra de forma estratégica, la carencia de un plan estratégico imposibilita una proyección real de la empresa. Esto conlleva que "El Cebadeñito" este limitado a análisis generales, no basado en identificar procesos prioritarios que puedan ser mejorados y desarrollados. La ausencia de un Plan Estratégico y la realización de un Plan de Negocios son necesidades imperantes que se necesita resolver. Por ello la empresa necesita trazar objetivos estratégicos, y que estos cumplan con la visión de la empresa más allá del corto plazo.</p>	<p>Es necesario contratar servicios de consultoría para el diseño y la formulación de la planificación estratégica de la empresa asociativa "El Cebadeñito" para los años 2023-2027, con la participación de socios, directivos, administradores y operadores. Una vez creado este instrumento la empresa tendrá los lineamientos estratégicos necesarios para lograr los objetivos que se proponga, para ello tendrá un panel de control donde monitoreará las actividades para un mejor control su proyección estratégica.</p>

A NIVEL DE CAPITAL COMERCIAL	
<p>Teniendo el peso mayor durante el diagnostico, es observable la limitación del proceso comercial de la asociación. Si bien ha venido desarrollando su actividad en este rubro de forma competente, los tiempos son clara señal de cambio. La digitalización de la economía y de los intercambios en ella son ya una realidad, por lo que la empresa no está adaptada a este nuevo entorno y solo lo hará si emplea bien este nuevo plano digital. Es necesario recopilar información del entorno, por ello la empresa debe ajustar tácticas de inteligencia de negocios que proporcione una ventaja a la hora de competir con las empresas del sector. Para ello la expansión hacia la web es indispensable.</p>	<p>La empresa debe desarrollar su plan comercial integrado al Plan estratégico 2023-2027 (propuesta prioritaria 4) y ajustado al marketing digital para su mejor adaptación al mercado y adecuación de la estrategia operativa de la empresa. Para ello deberá aprovechar las TIC's que tiene su alcance para poder manejar cartera de clientes, ventas y procesos de márketing eficientes.</p>
A NIVEL DE CAPITAL NATURAL	
<p>La empresa no gestiona de manera responsable ni su ecología interna y no maneja información sobre problemas ambientales como el cambio climático que puede afectar directamente a los productores de la materia prima que procesa. Por tanto, está al margen de gestionar dicho proceso que pueden aumentar valor a su propuesta de mercado.</p>	<p>La Asociación debe desarrollar en base a los parámetros de la ISO 14000:2015 debe diseñar su sistema de gestión ambiental, se integrado a su sistema de gestión, como se recomienda en la propuesta prioritaria 5, para garantizar también su sostenibilidad.</p>

BIBLIOGRAFÍA

- ARCOSA. (2017). *Instructivo externo certificación de buenas prácticas de manufactura-alimentos procesados código instructivo externo certificación de buenas prácticas de manufactura-alimentos procesados*. <http://www.controlsanitario.gob.ec/>.
- Arguello, L., Purcachi, W., & Pérez, M. (2019). La economía popular y solidaria en el desarrollo territorial. Análisis de las organizaciones del sector no financiero en la provincia de los Ríos-Ecuador. *OLIMPIA*, 16(53).
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6th ed.). Episteme, C.A. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Arias+F.+G.+\(2012,+p.+16\)&ots=kYmNfqrp7&sig=BlZB0Nq9wsN_T9PNB3Zk1vzswog](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Arias+F.+G.+(2012,+p.+16)&ots=kYmNfqrp7&sig=BlZB0Nq9wsN_T9PNB3Zk1vzswog)
- Armijo, M. (2020). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES. https://seieg.iplaneg.net/pmd/doc/todos/ii.marco_referencia/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Ati, C. (2019). *Diseño de un sistema de gestión administrativa para la asociación Canteras Shobol Central del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo* [ESPOCH]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13540/1/12T01325.pdf>
- Baena, G. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Baena%2C+G.+%282018%29.+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+Ciudad+de+M%C3%A9xico%3A+Grupo+Editorial+Patria.&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3Au9KYnGYY0qwJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des
- Bedoya, E., & Ugarte, Á. (2012). *Experiencias prácticas de fortalecimiento institucional*. Fundación Humanismo y Democracia.
- Boza, J., & Manjarez, N. (2016). Diagnóstico estratégico de emprendimientos de economía popular y solidaria en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 208–217.
- Brassel, F., & Hidalgo, F. (2007). *Libre comercio y lácteos: la producción de leche en el Ecuador entre el mercado nacional y la globalización*. SIPAE.
- Cadena, M. (1998). *Las queserías rurales del Ecuador: trabajo de campesinos, Don José y otros soñadores del desarrollo rural*. COSUDE.

- Castrillón, M. A. G. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario.
- Castrillón, N. (2019). Asociatividad: estrategia de desarrollo para el sector rural productivo de Colombia. *Universidad Cooperativa de Colombia Sede Pereira*. <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15509/1/2019TesisAsociatividad>
- CEPAL. (2020). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región*. Comunicado de Prensa. <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
- CIL. (2020). *Industria láctea: clave para reactivación económica en Ecuador*. Food News LATAM. <https://www.lacteoslatam.com/sectores/36-leches/4064-industria-lactea-clavepara-reactivacion-economica-en-ecuador.html>
- Collard, P., Chiñas, P., & Álvarez, M. (2005). *El fortalecimiento institucional de las OSCs en México*. Alternativas y Capacidades.
- Cueva Jara, S. A. (2016). *Propuesta de Intervención Social para el Fortalecimiento Organizacional de la Asociación de Productores Agroecológicos Ecovida de la Comunidad San Agustín de la Ciudad de Loja*. <https://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/14546>
- de Jesús, T., Lobelia, J., Cisneros Terán, J. E., Meza, C., Meza, J., & Cisneros Terán, J. (2017). Experiencia de asociatividad en Ecuador: Caso apovinces (Experience of Partnership in Ecuador: Case Apovinces). *Papers.Ssrn.Com*, 30, 32–41. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3315552
- de la Peña, G., & Velázquez, R. M. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37, 31–44. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142018000200003&lng=es&nrm=iso
- Decoop Chile. (2016). *Más de cinco mil cooperativas y asociaciones en Ecuador deben adecuar sus estatutos para poder seguir funcionando*. <https://www.decoopchile.cl/mas-de-cinco-mil-cooperativas-y-asociaciones-en-ecuador-deben-adecuar-sus-estatutos-para-poder-seguir-funcionando-la-informacion-y-el-contenido-multimedia-publicados-por-la-agencia-de-noticias-andes/>

- Egas, J., Shik, O., Inurritegui, M., & Paolo, C. (2018). *Análisis de la políticas agropecuarias en Ecuador*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ekos. (2019). Producción de leche en Ecuador. *Revista Ekos*.
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/produccion-de-leche-en-ecuador>
- Faican, M. (2016). *Repositorio Institucional: Plan de fortalecimiento organizacional para la Asociación de Caficultores El Colmenar de la parroquia San Antonio de las Aradas del cantón Quilanga. Año 2016* [UTPL].
<https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/21398>
- French, W. L., Bell, C. H., & Meza Staines, G. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de la ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Gob. de Ecuador. (2021). *Constitución de la República del Ecuador*.
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Gómez, G., & Flores, J. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. In *media.utp.edu.co*. Ediciones Aljibe. <http://media.utp.edu.co/centro-gestion-ambiental/archivos/metodologia-de-la-investigacion-cualitativa/investigacioncualitativa.doc>
- Guerra, G. (1998). Manual de administración de empresas agropecuarias. *Instituto Interamericano de Cooperación Para La Agricultura*, 579.
<https://repositorio.iica.int/handle/11324/8222>
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructura y procesos*. Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). McGRAW-HILL. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huilcapi, S., & Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Espacios*, 41(40), 11–23.
- IICA. (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe*.
<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6326/BVE18019624e.pdf;jsessionid=90862FC7C6088BDBD9CC7E3DF72AA0BC?sequence=1>
- Jiménez, A. (2017). Diseño de un plan de negocios para repotenciar el centro de acopio de leche bovina en la granja totorillas del gobierno autónomo descentralizado municipal

- del cantón Guamote, provincia de Chimborazo. In *Respositorio de Tesis de la ESPOCH*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13787/1/102T0195.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. In *tecnicasavanzadas.sociales.uba.ar*. <http://tecnicasavanzadas.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/156/2020/08/A04.02-Roldan-y-Fachelli.-Cap-3.6-Analisis-de-Tablas-de-Contingencia-1.pdf>
- MAG/PRODERT. (2005). *Organización y fortalecimiento organizacional de productores rurales del proyecto MAG/PRODERT*.
- MAGYP. (2020). *Sistema de Gestión Ambiental, ISO 14000*. https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/d_recursos_humanos/concurso/normativa/_archivos/000007_Otras%20normativas%20especificas/000000_SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20%20AMBIENTAL%20ISO%201400.pdf
- Meza Clark, T., Cisneros Terán, L. J., & Meza Clark, J. (2019). Experiencia de asociatividad en Ecuador: Caso Apovinces. *Sotavento M.B.A.*, 32–41.
- MIES. (2020). La asociatividad, un recurso para construir el Buen Vivir. In *Ministerio de la inclusión Económica y Social*. <https://www.inclusion.gob.ec/la-asociatividad-un-recurso-para-construir-el-buen-vivir/>
- Mora, S. Y., Escobedo, A., Gutierrez, R., Sarango, P., Valladares, J., & Santos, A. (2018). Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenible. *CATIE*, 39(19), 14–24.
- Navarro, E., Jiménez, E., Rappoport, S., & Thoilliez, B. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. UNIR. https://www.unir.net/wp-content/uploads/2017/04/Investigacion_innovacion.pdf
- Neill, D. A., & Cortez Suárez, L. (2018). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. *UTMACH*. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Ortíz, J., Sarango, P., Valladares, J., & Santos, A. (2018). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en las Asociaciones Productivas de Ecuador. *Espacios*, 39(19), 14–24.

- Pambabay, N. (2013). *Elaboración de un plan de negocios para la creación de una planta industrial de lácteos en el colegio técnico agropecuario San Juan, en la parroquia San Juan, provincia de Chimborazo, periodo 2012* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo].
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/9955/1/102T0052.pdf>
- Pilla Chango, F. M. (2015). *El fortalecimiento organizativo y su importancia en la comercialización artesanal de la comunidad de kishuar-ramosloma (Salasaka) cantón Pelileo, provincia de Tungurahua*.
<https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/14018>
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). *Organizational development: Theory, practice, and research*. Consulting Psychologists Press.
- Real, L. (2020). Industria Láctea con mejores condiciones de producción. *Gestión*, 226, 36–39.
- Sánchez Mora, S. Y., Escobedo, A., & Gutiérrez, R. (2018). *Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenible*. 39(19), 14–24.
- SENPLADES. (2013). *Agroindustrial Science*.
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/agroindsience/article/view/1505/1509>
- SEPS. (2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*.
https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY_ORGANICA_DE_ECONOMIA_POPULAR_Y_SOLIDARIA_actualizada_noviembre_2018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a
- SEPS. (2019). *Manual de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la economía popular y solidaria*. https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Manual-de-Control-Interno-para-Organizaciones-del-Sector-No-Financiero_cc.pdf
- SEPS. (2021a). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*.
<https://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>
- SEPS. (2021b). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. <http://www.gob.ec>
- Silva, C. D., Baker, D., Shepherd, A. W., & Jenane, C. (2013). *Agroindustrias y desarrollo*. *FAO*.
<http://www.lamolina.edu.pe/postgrado/pmdas/cursos/innovacion/lecturas/Adicional/20%20-%20da%20Silva%20et%20al.pdf>

Socioeco. (2020). *Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, Ecuador (IEPS)*.
Sitio de Recursos de La Economía Social y Solidaria.
https://www.socioeco.org/bdf_organisme-558_es.html

Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de La Facultad de Medicina*, 329–332.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-00112017000200329

Zambrano, D., & Herrera, G. (2015). *Estudio comparativo entre la producción lechera de Chimborazo y Galicia. Una aproximación a partir de las teorías económicas competitiva e institucional*.
<https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/ECONOMIA/article/view/2015/1881>

ANEXOS

ANEXO A: REGISTRO DE DIRECTIVAS DE LA ASOCIACIÓN POR LA SEPS

Fecha de generación del documento: 02/07/2021

 **SUPERINTENDENCIA**
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

**REGISTRO DE DIRECTIVAS
DE ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

FECHA DE REGISTRO: 06 de julio del 2020

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:
RAZÓN SOCIAL: ASOCIACION DE TRABAJADORES AGRICOLAS
AUTONOMOS CEBADAS
ESTADO: ACTIVA
RUC: 0690074850001
PROVINCIA: CHIMBORAZO
CANTÓN: GUAMOTE
PARROQUIA: CEBADAS
DIRECCIÓN: TARQUI 1 SANGAY

DIRECTIVA REGISTRADA

ADMINISTRADOR/A

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	FECHA DE NOMBRAMIENTO
TADAY MOROCHO CATHY GUISELA	0603682022	04-03-2020

PRESIDENTA/E

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS
NAYHUA TADAY JUAQUIN VICENTE	0602949117	2

SECRETARIA/O

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS
CAIN DELGADO MARIA ANGELA	0601967227	2

VOCALES DE LA JUNTA DIRECTIVA

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS / MESES
-------	---------------------	------------	----------------------

Fecha de generación del documento: 02/07/2021

VOCAL PRINCIPAL 1	NAYHUA TADAY JUAQUIN VICENTE	0602949117	2
VOCAL PRINCIPAL 2	CAIN DELGADO MARIA ANGELA	0601967227	2
VOCAL PRINCIPAL 3	AISALLA SANCHEZ JUAN ALBERTO	0602338691	2
VOCAL PRINCIPAL 4	VILLALOBOS CUJI CARLOS EFRAIN	0603529827	2
VOCAL PRINCIPAL 5	PACA TOAPANTA BEATRIZ	0600354278	2
VOCAL SUPLENTE 1	NAYHUA CORO JOSE MANUEL	0601045529	2
VOCAL SUPLENTE 2	AUCANCELA YAGUARSHUNGO JOSE LUIS	0600958094	2

VOCALOS DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS / MESES
VOCAL PRINCIPAL 1	FAREZ MOROCHO CELESTINO	0601198815	2
VOCAL PRINCIPAL 2	LOPEZ LOROÑA MARTHA ELIZABET	0602566812	2
VOCAL PRINCIPAL 3	GUAMBO CHUTO JOSE ELIAS	0603443656	2
VOCAL SUPLENTE 1	LLIGUILEMA BONIFAZ FAUSTO HERNAN	0604460451	2

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se reserva el derecho de revisar, en cualquier tiempo, el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y estatutarios y en caso de incumplimiento o falsedad en la certificación, aplicará las sanciones previstas en la Ley, a la organización y dejará sin efecto el registro.

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Documento generado por: Veronica Tello

ANEXO B: LA ASOCIACIÓN "EL CEBADENITO"







ANEXO C: SOCIALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y ENCUESTA A LOS SOCIOS



**ANEXO D: ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL RURAL DE
CEBADAS NÉSTOR CHÁVEZ MUYULEMA**



ANEXO E: DIAGNÓSTICO DE FORTALECIMIENTO SOCIO ORGANIZACIONAL (CATIE)

CAPITAL SOCIAL

Validador: Cathy Taday

Criterios	Indicador	Evaluación					Total Prom.	N°. indicadores	Puntaje alcanzado	Fuentes de verificación de la información u observación
		1	2	3	4	5				
1. Organización interna	Tiene la Asociación Asamblea general y ésta cumple satisfactoriamente con lo establecido en los estatutos				4			1		Si posee y cumple con los estatutos
	Cuentan con Consejo de Administración y Vigilancia y cumple con lo establecido en el Estatuto				4			2		Si posee y cumple
	Cuenta con Comités y/o Áreas de trabajo nombrados por Consejo o Asamblea se mantienen activos y cumplen con los encargos establecidos por el organismo de gobierno				4			3		Se maneja de forma administrativa y con el comité de vigilancia
	El proceso para elegir comités de trabajo es inclusivo (hombres, mujeres y jóvenes)				4			4	4	El consejo directivo, administrativo y consejo de vigilancia manejan el proceso, mediante actas
	SUBTOTAL	0	0	0	16	0	4,0		16	
2. Proyección interna	Tiene plan estratégico (PE) (en observaciones indicar vigencia de este)		2					1		No existe un plan estratégico
	La Junta Directiva tiene claras sus metas a futuro, más allá del Plan Estratégico			3				2	2	Se maneja de forma ambigua
	SUBTOTAL	0	2	3	0	0	2,5		5	
3. Trabajo	La administración y la Junta Directiva conocen como se maneja el negocio y				4			1		Hay comunicación continua y clara

la dirigen cia	Al menos las dos terceras partes de los socios participan en las reuniones y/o asambleas				5			2			Registro de asistencia tomado por la secretaria de la junta laboral
	Hay constante renovación de líderes en los puestos de poder				4			3			Cada 2 año se renueva la directiva, según los estatutos
	Se promueve el liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder				4			4			Se maneja de forma verbal entre partes iguales
	La Junta Directiva tiene conocimientos básicos sobre la interpretación de estados financieros y toman decisiones a partir de éstos				3			5			No se maneja de forma técnica solo en consejo de vigilancia
	Los directivos tienen capacidad de gestión empresarial y apoyan la gestión del Administrador				3			6	6		No poseen conocimiento de gestión empresarial, pero cuentan con apoyo con la junta de vigilancia
	SUBTOTAL	0	0	6	1	5	3,	8		23	
6. Mecan ismos partici pativos de decisio nes	La Asociación tiene mecanismos para la toma de decisión ágiles y transparentes en donde se incorporan equitativa e inclusivamente a todos los miembros (hombres, jóvenes y mujeres)				4			1			Se realiza conjuntamente con el directivo, esta descrito en actas pertinentes
	Las personas que integran la Junta Directiva y Junta de Vigilancia / Áreas de trabajo pueden dar su opinión en un proceso equitativo e inclusivo				4			2			Si se maneja de forma equitativa
	La Junta Directiva se reúne con frecuencia (mínimo una vez al mes)				4			3	3		Se cronograma mensualmente, la cual esta conjuntamente aprobada
	SUBTOTAL	0	0	0	1	2	0	4,	0	12	
7. Monito reo sobre	Cuenta la Asociación con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro	1						1			No posee sistemas de monitoreo

el accionar de la empresa	de las metas establecidas en su PE										
	Cuenta con un sistema de indicadores para evaluar la gestión gerencial de la Asociación	1						2			No posee sistema de indicadores
	Cuenta con indicadores documentados que den fe de un liderazgo equitativo e inclusivo.	1						3			No se cuenta
	La Junta de Vigilancia cumple su función fiscalizadora y se involucra en la operación de la Asociación				4				4		Si se involucra a través de la revisión y seguimiento de informes
	Cuentan con algún sistema de control interno			3					5		No cuenta con documentación de control interno, se basaría estatutos
	Tienen algún procedimiento establecido o sistema de control interno			3					6	6	No cuenta con procedimiento, pero si se apoyan en los estatutos
	SUBTOTAL	3	0	6	4	0	2,	2			13
8. Incidencia en la comunidad	Ejecutan acciones que beneficien directamente a otros grupos de la comunidad que no sean socios de la Asociación	1						1	1		Se maneja con capacitaciones y charlas que benefician a grupos de la asociación, registros de asistencia
	SUBTOTAL	1	0	0	0	0	1,	0			1
9. Rendición de cuentas a los asociados	El Gerencia presenta los informes financieros periódicos a la Junta Directiva				4			1			El consejo de vigilancia requiere informes y se les hace entrega por parte de la administración, semestralmente
	La Junta Directiva toma decisiones con base en los Informes Financieros presentados				4			2			Si se apoyan en los indicadores financiero para futuras proyecciones
	Presentan los niveles de gobierno y gerencia informes financieros detalladamente en la Asamblea (señalar en observaciones la frecuencia de los informes)					5			3		Se muestra el balance general de forma anualmente

	Discuten a profundidad los informes financieros en la Asamblea				4			4			Si se discuten el balance general, el cual esta precedida por una revisión por parte de junta de vigilancia
	Comparan los resultados financieros con las proyecciones (presupuesto anual)	1						5	5		No se maneja una proyección del presupuesto anual
	SUBTOTAL	1	0	0	1	2	5	3,	6		18
10. Estado legal de la organización	La Asociación cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida					5		1			Inscripción en el SEPS, precedido por un acuerdo ministerial MIES
	La Asociación está al día con todos sus compromisos laborales, financieros y tributarios					5		2			Archivos contables, como declaraciones del SRI, contratos de trabajos y requerimiento con la SEPS, ARSA y Ministerio del Trabajo
	Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género					4		3	3	14	No está contemplada la política de género, pero se cumple de forma satisfactoria
	SUBTOTAL	0	0	0	4	1	4,	7	TO	3	137
								TAL	8		

CAPITAL HUMANO

Validador:

Cathy Taday

Criterios	Indicador	Evaluación					Total Prom.	Nº. indicadores	Puntaje alcanzado	Fuentes de verificación de la información u observación
		1	2	3	4	5				
1. Gestión e independencia política	Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones gubernamentales y de cooperación			3				1		Se mantiene vínculos, pero no se realizan acuerdos de forma continua, se apoya con el ARSA, SRI, SEPS y MAG
	Las personas líderes de la organización tienen la capacidad para desarrollar alianzas estables con proveedores y clientes			3				2		Se maneja de forma autónoma por parte de la administración
	SUBTOTAL	0	0	6	0	0	3,	0	6	

2. Acceso a Tecnología de Producción	El equipo técnico de la Asociación recibe formación y asistencia técnica en materia de tecnologías para la producción				4			1			Si existen capacitaciones de forma periódico, planifica anualmente
	Los colaboradores de la Asociación tienen capacidad para implementar tecnologías innovadoras		2					2			No existe propuesta alguna, pero si se permite la implementación
	Personal técnico recibe capacitación en temas de impactos del cambio climático y posibles acciones para enfrentarlos			3				3	3		Se realizan charlas con el técnico sobre la política interna de gestión de residuos, se posee una licencia ambiental, la cual existe rendición de cuentas por parte de la administración
	SUBTOTAL	0	2	3	4	0		3,0		9	
3. Personal administrativo	La Asociación tiene administrador				5			1			Si posee
	La gerencia o administración tiene capacidad para analizar informes financieros y tomar decisiones a partir de estos				4			2			Si tiene la capacidad para la toma de decisiones a partir de interpretación financiera
	La organización tiene a un responsable de llevar la contabilidad					5		3			Si posee un contador
	Cuenta con una persona responsable de la comercialización			3				4			No cuenta con el puesto a fin, este proceso está en manos de la administración
	Cuenta con una persona responsable de coordinar la producción y calidad				4			5			Si cuenta con un compañero que coordina el control de calidad
	El personal administrativo maneja el paquete Office (básicos) e Internet					5		6			Se maneja de forma eficiente la paquetería office
	Hay en la administración de la organización personas con capacidad para comunicarse en Quichua			3				7	7		No es manejado de forma general
	SUBTOTAL	0	0	6	8	1	5		4,1		29

4. Norma tiva interna	Se tiene manuales de procedimientos administrativos y se aplican de manera correcta y permanente	2				1		No se tiene los manuales procedimiento administrativo y se basan en los estatutos
	Posee estatutos de constitución		4			2		Se posee estatutos de adecuación
	Los estatutos de constitución son conocidos y aceptados por los asociados		4			3		Si se aceptan los estatutos por parte de los socios
	La Asociación incluye en sus estatutos mecanismos de participación inclusiva y equitativa (mujeres, jóvenes y hombres) en todos los niveles		4			4		Si incluye, son proporcionado por la SEPS
	La Asociación empresarial tiene documentos donde se incluyen criterios de equidad (mujeres, personas jóvenes y hombres) en los procesos de contratación		3			5		No se incluye, pero se maneja por parte de la asociación
	Los procesos de contratación son transparentes y garantizan una evaluación basada solo en las competencias de las personas que pretenden asumir el cargo		3			6	6	Te utiliza un proceso de entrevista y tiempo de prueba
	SUBTOTAL	0	2	6	1	0	3, 3	20
5. Organi zación admini strativa	Cuenta con un Organigrama de la Asociación establecido y operando		3			1		Si poseen organigrama
	Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones vinculado al plan estratégico		3			2		No se tiene plan estratégico, pero se maneja con actas de reuniones
	Se usa información sobre el clima o condiciones climáticas para la toma de		3			3		Se utiliza la información climática, al igual de normas ambientales

	decisiones a nivel productivo y comercial										
	Los miembros de la Asociación tienen manuales o documentos donde estén definidos los roles y funciones según el puesto que desempeñan			3					4	4	Se maneja por los estatutos
	SUBTOTAL	0	0	1	0	0	3,	0		12	
6. Entrenamiento o continuo	La Asociación cuenta con presupuesto para el fortalecimiento del capital humano en temas empresariales			3					1		Cuenta con un presupuesto parcial destinado para el capital humano
	El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera continua durante el año			3					2		Si reciben, se coordina con el técnico para la realización de las mismas
	La Asociación cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades donde se incluyen criterios para asegurar la participación en igualdad de condiciones (hombres, mujeres y jóvenes)			3					3	3	No se posee de forma formal, pero se maneja de forma participativa
	SUBTOTAL	0	0	9	0	0	3,	0		9	
7. Planificación estratégica	La Asociación empresarial cuenta con un plan estratégico documentado			3					1		No se cuenta para el año actual, pero si se tiene el de 2021
	La Asociación empresarial cuenta con un plan estratégico operando			2					2		Se encuentra en proceso de realización
	El plan estratégico contempla elementos del cambio climático			2					3		No se ha tomado en cuenta en los anteriores planes estratégicos, pero si se implementara para este año
	La Asociación empresarial cuenta con un plan de negocios operando			1					4		No cuenta con plan de negocio

	Se monitorea el avance de lo implementado según los planes			3				5	5		Se maneja de forma comunicativa los avances, pero no son medidos de forma documentada
	SUBTOTAL	1	4	6	0	0		2,	2		11
8.Criterio independiente	Las decisiones gerenciales y operativas son independientes del criterio de Junta Directiva			3				1	1	3	Se toma las decisiones en conjunto con la administración
	SUBTOTAL	0	0	3	0	0	3,	0	TO	TA	3
									L	1	99

CAPITAL ECONÓMICO

Validador: Cathy Taday; Martha López

Criterios	Indicador	Evaluación					Total Prom.	N°. indicadores	Puntaje alcanzado	Fuentes de verificación de la información u observación
		1	2	3	4	5				
1. Planificación y proyección	Elaboran y ejecutan un Plan Operativo Anual con su respectivo monitoreo periódico			3				1		Se maneja con plan operativo de manera formal, pero no se le dio seguimiento
	Realizan y ejecutan un Presupuesto Anual con su respectivo monitoreo periódico			3				2		Se revisa de forma periódica basado a informe y no indicadores
	Realizan un Flujo de Caja Proyectado (anual)	1						3		No se realiza
	Se elaboran proyecciones sobre el desempeño financiero del año siguiente	1						4	4	No se realiza, debido a desacuerdos
	SUBTOTAL	2	0	6	0	0		2,	0	
2. Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales				4			1		Si se lleva un sistema contable y controles documentales
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora)					5		2	2	Se utiliza Software Aries Plus

	SUBTOTAL	0	0	0	4	5	4,5			9		
3. Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos	2						1			Los resultados financieros fueron negativo 2020, debido a depreciaciones atrasada	
	Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores	2						2			No existe comparación con el balance anterior debido a desajuste real contable	
	Estiman la relación Beneficio / Costo en sus ventas		3					3			Se estima por actas actas	
	Estiman el punto de equilibrio de sus ventas	1						4			No	
	Se utilizan razones financieras (liquidez, rentabilidad, etc.)	1						5			No	
	Los estados financieros y contables (Estado de Resultados y Balance General) se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente				4				6			Si se mantienen un orden de los Estados Financieros, desde el 2020
	Se emite un análisis financiero narrativo que acompañe los números	2							7	7		No se realiza
SUBTOTAL	2	6	3	4	0	2,	1			15		
4. Fijación de precios	La Asociación tiene un sistema documentado de costos de los productos que comercializa	2						1			No poseen documentación completa de los costos de producción, debido a los cambios administrativos que han ocurrido dentro de la asociación	
	Tienen una estructura de costos a partir de la cual definen su precio		3					2			Utilizan cálculos en Excel para determinar los costos de forma general y el precio	
	La utilidad anual es igual o superior al 15%	2						3			Es menor al 15%	
	Las utilidades del año anterior supera a la de hace dos años	2						4			No logra superar las utilidades de los dos años anteriores	
	Se ha realizado un estudio de la competencia (documentado) para definir precios y	2							5	5	No hay documentación que detalle el estudio de la competencia, solo se maneja de forma verbal	

	calidades de los servicios y/o productos											
	SUBTOTAL	0	8	3	0	0	2,	2			11	
5. Accesibilidad a servicios financieros	La Asociación tienen acceso a servicios financieros					5			1			Si posee servicios financieros, provenientes de entidades como B. Internacional, B. Fomento y B. Pichincha
	Los servicios financieros se ajustan a sus requerimientos de la organización			3					2			No en su totalidad, los bancos poseen especificaciones muy generales que no cubren los intereses de la asociación
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)					4			3	3		Si posee, como escrituras de propiedad
	SUBTOTAL	0	0	3	4	5	4,	0			12	
6. Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio (aportaciones)					4			1			Si, se evidencia en conciliaciones bancarias
	Cumple con las obligaciones financieras a tiempo					5			2			Si se cumple
	Se hace reinversión de Recursos Económicos para mejorar a la Asociación (capitalización)								3			No se realiza, porque no existen utilidades
	Tienen un programa equitativo de crédito para sus asociados y asociadas								4			No tienen
	Los socios, socias y clientes pagan por los servicios que reciben								5			Los socios si pagan los servicios que reciben, se evidencia en las facturas
	Dan adelantos a sus asociados y asociadas de manera equitativa								6	6	20	Si poseen adelantos, desacuerdo a los productos que entregan, casi siempre en quincenas (considerados anticipos)
	SUBTOTAL	1	2	3	4	1	3,	3	TOTAL	2	7	75

CAPITAL COMERCIAL

Validador: Cathy Taday; Martha López; Fausto Lliguilema

Criterios	Indicador	Evaluación					Total Prom.	N°. indicadores	Puntaje alcanzado	Fuentes de verificación de la información u observación
		1	2	3	4	5				
1. Gestión e independencia política	Se tiene un plan de producción anual según la demanda		2					1		No se tiene un plan de producción, pero se comenta su introducción
	Se vendió todo lo producido el año anterior			3				2		La venta agota casi en su totalidad la producción, manteniendo un promedio de 25% de queso maduro sin vender
	Los socios y socias cumplieron con sus compromisos de producción			3				3	3	Solo existe el control a través de fichas técnicas realizadas por el área producción
	SUBTOTAL	0	2	6	0	0	2,7		8	
2. Comercialización	Los socios y socias venden a intermediarios u otras empresas (competencia)			3				1		No les venden a competidores, pero si a terceros
	La logística de distribución se coordina desde la organización				4			2		Si se coordina, queda registrado en las fichas de producción
	La logística de distribución es eficiente				4			3	3	Es eficiente, pero se limita la actividad debido a las políticas actuales de ingreso a las ciudades, se controla a través de guías de remisión
	SUBTOTAL	0	0	3	8	0	3,7		11	
3. Interacción comercial	Se han establecido relaciones efectivas con sus Clientes				4			1		Si hay relaciones efectivas, se demuestra a través de facturas concurrente, aunque ha disminuido debido a la crisis generada por la situación sanitaria
	Se tienen contratos firmados o cartas de intención formalizando el interés de los compradores por adquirir el producto				4			2		Si poseen algunos contratos con centros comerciales de Riobamba (Dicosavi e Iberica), pero carece en otros mercados
	Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios (insumos,			3				3	3	Se gestionan por correos electrónicos

	capacitación, asistencia técnica, transporte)											
	SUBTOTAL	0	0	3	8	0	3,			11		
4. Planificación comercial	Tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado año con año		2						1	1	0	No tienen, se ha pensado realizar
	SUBTOTAL	0	2	0	0	0	2,	0		2		
5. Inteligencia de Mercado	Conoce cómo funciona el mercado nacional				4				1			Si se conoce el comportamiento del mercado, se demuestra del estado el día para obligaciones fiscales y requerimiento de adquisición
	Conoce cómo funciona el mercado internacional	1							2			Se desconoce
	Tienen acceso a fuentes de información de mercado (páginas web, contactos en la cadena de valor, boletines, etc.)			3					3			No se posee páginas web, solo una fan page (Facebook) para publicaciones y promociones, contando con un reducido proceso en relaciones públicas
	Se identifican periódicamente oportunidades de mercado	1							4			No se identifican
	Tienen la capacidad para contactar potenciales clientes			3					5	5		Se realizan ferias de negocios para captar posibles clientes en diferentes lugares (Cuenca e Ibarra), aun así, no se logra llegar a acuerdos favorables, imposibilitando la expansión de la marca
	SUBTOTAL	2	0	6	4	0	2,	4			12	
6. Contacto	Tiene comunicación permanente con el cliente final				4				1			Se tiene control de registros, por lo que evidencia la comunicación con los clientes finales
	La relación con el cliente es satisfactoria en ambas vías			3					2	2		Se interpreta una aceptación, pero no se tiene documentación pertinente, solo verbal, pero no evidenciada

	SUBTOTAL	0	0	3	4	0	3,5			7	
7. Promoción	Utiliza medios de promoción para sus productos			3				1			Se utiliza la promoción en Facebook y uso de marketing tradicional como los flyers para la distribución de la información
	Tiene material promocional de sus productos			3				2			Uso de herramientas digitales y material infográfico
	Asiste a eventos de promoción para sus productos			3				3	3		Si se asisten a ferias, pero no en su totalidad
	SUBTOTAL	0	0	9	0	0	3,0			9	
8. Calidad del producto	Tiene un reglamento para el control de calidad y este se aplica			3				1			Solo se emplean fichas técnicas de producción
	Como califica en términos generales la calidad del Producto				4			2	2		Se evidencia la satisfacción por la calidad del producto final, en registros de producción y registros de quejas
	SUBTOTAL	0	0	3	4	0	3,5			7	
9. Desarrollo y valor agregado	Constantemente están en proceso de desarrollar nuevos productos				4			1			Existen nuevos registros sanitarios, en pos de futuros productos
	Agrega valor a sus materias primas				4			2	2		El valor es incrementado por los aditamentos asociados al producto, como fermentos, calcio, etc.
	SUBTOTAL	0	0	0	8	0	4,0			8	
10. Identidad de producto	La Asociación cuenta con su respectiva seguridad e higiene (señalización, normas de seguridad. Condiciones sanitarias, etc.) con respecto a sus productos lácteos.				4			1			Las fichas técnicas cumplen con todas las especificaciones requeridas, la asociación, además, busca la certificación de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM)
	La Asociación cuenta con una imagen clara y estandarizada para identificar su producto (marca, logo, eslogan)				4			2			Cuentan con el logotipo patentado
	El producto cuenta con buena calidad acorde a				4			3			Se evidencia en registro sanitarios y certificados

	las demandas del mercado.											
	Tienen una página web o perfiles en redes sociales			4			4	4				Solo cuentan con una página promocional en Facebook
	SUBTOTAL	0	0	0	1	0	4	0				16
11. Servicio al cliente	Tiene capacidad para cumplir a tiempo los pedidos			4			1					Se manifiestan a través de hojas de despacho
	Cumple satisfactoriamente las expectativas del cliente en cuanto a calidad y volumen			3			2					Se evidencia por las facturas recurrentes
	Mantiene comunicación con el cliente para evaluar su satisfacción			3			3					Existe una comunicación verbal y visitas a los clientes
	La Asociación empresarial tiene un sistema documentado para medir la satisfacción del cliente	1					4	4				No posee
	SUBTOTAL	1	0	6	4	0	2	8				11
12. Solidez de la Asociación	Ofrece otros servicios a los socios y socias (no incluye comercialización) como compra de insumos, crédito	1					1					No ofrece ventas de insumos ni créditos a los socios
	Como ha evolucionado la situación financiera en los últimos tres años			3			2					Se mantiene a pesar de los resultados negativos (sin utilidades), lo cual no evidencia un crecimiento
	Como ha evolucionado la capacidad empresarial en los últimos tres años			3			3					No ha evolucionado, esta percepción es acorde a los resultados de los estados financieros
	Como ha sido la participación de los socios y socias en los últimos tres años				4		4	4	11			Se disminuyo la participación debidos a la inestabilidad política, la pandemia de Covid-19 y fallecimiento de algunos socios
	SUBTOTAL	1	0	6	4	0	2	8	TO	TA	L	3

CAPITAL FÍSICO

Validador: Cathy Taday; Martha López

Criterios	Indicador	Evaluación					Total Prom.	N°. indicadores	Puntaje alcanzado	Fuentes de verificación de la información u observación	
		1	2	3	4	5					
1. Servicios básicos de la planta	Acceso a luz eléctrica				4			1		Si se tiene acceso, hay planillas o facturas comprobables	
	Acceso a agua potable				4			2		Si se tiene acceso, hay planillas o facturas comprobables	
	Acceso a teléfono				4			3		Si se tiene acceso, hay planillas o facturas comprobables	
	Acceso a Internet					5		4	4	Si se tiene acceso, hay planillas o facturas comprobables	
	SUBTOTAL	0	0	0	12	5			4,3		17
2. Planta física básica	La planta láctea tiene la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio (planta, maquinaria, bodega, oficina)					5		1	1	Se evidencia en la lista de inventario de maquinaria existente	
	SUBTOTAL	0	0	0	0	5				5,0	5
3. Vías de acceso y comunicación	Los caminos hacia la planta láctea están en buenas condiciones para el transporte de materia prima.				4			1	1	Si están en buenas condiciones	
	SUBTOTAL	0	0	0	4	0				4,0	4
4. Transporte	Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la Asociación				4			1	1	Cuentan con dos camiones, uno para acopio y otro para distribución	
	SUBTOTAL	0	0	0	4	0				4,0	4
5. Herramientas de producción	Poseen la maquinaria y equipos vinculados al proceso productivo					5		1	1	5	Si poseen las maquinas, evidenciado por la lista inventario y activos
	SUBTOTAL	0	0	0	0	5		5,0	8	35	TOTAL

CAPITAL NATURAL

Validador: Cathy Taday; Martha; Fausto Lliguilema

Criterios	Indicador	Evaluación					Total Prom.	N°. indicadores	Puntaje alcanzado	Fuentes de verificación de la información u observación
		1	2	3	4	5				
1. Acceso a los recursos naturales de la comunidad	La Asociación tiene certificados concesionarios, derechos de propiedad, concesiones y/o similares					5		1	1	Posee el registro de propiedad propia
	SUBTOTAL	0	0	0	0	5	5,0		5	
2. Uso de los recursos	Tiene acceso satisfactorio a materias primas					5		1		Se evidencia en las planillas de pago, el técnico hace la inspección en el laboratorio a la materia prima. Además, se realizan Informes del ECOMIL
	Tiene acceso satisfactorio a Insumos y herramientas de producción					5		2		Si cuentan con la lista de inventario y facturas de compra en insumos de producción
	Tienen una estrategia para el manejo de los desechos			3				3		Se dispone de estrategia, pero no se aplica correctamente, sin embargo, se dispone de una licencia ambiental
	Tiene acceso satisfactorio a materiales de empaque (Carpa)					5		4		Se dispone a través de facturas y fichas técnicas de especificaciones para el conservado alimenticio
	Tienen un plan de ahorro energético	1						5	5	No se cree necesario
	SUBTOTAL	1	0	3	0	15	3,8		19	
3. Manejo de los recursos naturales de la	Tiene plan de manejo para los recursos naturales en la zona de influencia de la Asociación			3				1		Se tiene manejo en el uso y preservación (de forma periódica) fuente de agua
	Se han identificado impactos del cambio climático en los recursos naturales de la zona de influencia		2					2		No se cree que haya impactos al medio ambiente, solo se conoce los posibles riesgos por el manejo de residuos

comunidad	Se ha elaborado un plan para la implementación de acciones de adaptación al cambio climático para enfrentar impactos identificados	1						3	3		No hay ningún plan de acción
	SUBTOTAL	1	2	3	0	0	2,0			6	
4. Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN	Ejecutan proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible	1						1	1		No existen proyectos
	SUBTOTAL	1	0	0	0	0	1,0			1	
5. Buenas prácticas de producción	Impulsan la implementación de acciones productivas de bajo impacto ambiental en la planta láctea por parte de los socios y socias				4			1			Los insumos utilizados en la producción de los productos no son invasivos
	Se implementan estudios de evaluación del impacto ambiental de la planta láctea			3				2			Se tiene en proceso un estudio de impacto ambiental
	Se capacita a los socios sobre el impacto ambiental que se genera de la explotación agroindustrial del ganado	1						3	3		No se capacita en el tema
	SUBTOTAL	1	0	3	4	0	2,7			8	
6. Planificación de producción	Para la planificación de la producción se toma en cuenta los posibles impactos del cambio climático e información climática	1						1	1		No se toma en consideración, ya que no hay estudios realizados sobre el tema
	SUBTOTAL	1	0	0	0	0	1,0			1	
7. Certificaciones	Cuentan con procesos de producción ganadera certificados				4			1	1	4	Cuentan con certificación por parte CONEFA, no existen otros
	SUBTOTAL	0	0	0	4	0	4,0	TOTAL	15	44	

ANEXO F: CUESTIONARIO A LOS SOCIOS

PREGUNTAS HACIA LOS SOCIOS

INFORMACIÓN GENERAL

1. Sexo del socio

- Hombre
- Mujer

2. Rango de edad

- Menos de 25 años
- 26 a 30 años
- 32 a 40 años
- 40 a 50 años
- 51 a 60 años
- Más de 61 años

3. Educación

- Primaria incompleta
- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Superior
- Ninguna de la anteriores
- Otra

4. Ocupación principal

- Ganadero
- Agricultor
- Otro

5. Tiempo del socio en la asociación

- Menor de 3 años
- 3 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 20 años
- Mas de 20 años

PERCEPCIÓN DE LA DIRIGENCIA DE LA EMPRESA "EL CEBADENITO"

6. Conoce usted los estatutos y demás reglamentación de la empresa Asociativa El Cebadeñito

- Si
- No

7. Conoce cuáles son sus deberes y responsabilidades como socio de la empresa asociativa El Cebadeñito

- Si
- No

8. Participa usted en las Asambleas de la empresa Asociativa

- Si
- No

9. La información que le entregan los dirigentes y administrador de la empresa Asociativa El Cebadeño, es:

- Clara y la entiende
- Muy general y no la entiende

10. ¿Que requiere como socio de la empresa asociativa El Cebadeño, para entender cómo se la administra?

- Capacitación
- Asistencia técnica
- Otros

11. Si su respuesta fue capacitación que le interesaría aprender a fin de que pueda comprender como funciona la empresa Asociativa El Cebadeño

- Administración
- Contabilidad básica
- Educación financiera
- Producción láctea
- Otros

12. Cree que la actividad que desarrolla la empresa Asociativa El Cebadeño causa problemas al medio ambiente

- Si
- No
- No contesta

13. Recibe beneficios de la empresa Asociación El Cebadeño

- Si
- No
- No contesta

14. Si su respuesta fue SI, que tipo de beneficios:

- Reparto de utilidades anuales
- Trabajo para los socios
- Integración social y económica con la comunidad
- Otros

15. Como califica la gestión de:

	Asamblea	Junta Directiva	Administración	Producción	Su participación
Muy buena					
Buena					
Regular					
Mala					