



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA FINCA GANADERA  
PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE Y CARNE, EN EL  
CANTON PEDRO VICENTE MALDONADO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

CRISTIAN EDUARDO MARÍN PONTÓN

DIRECTOR

MSC. ROSA RODRIGUEZ

IBARRA, ABRIL, 2015

## RESUMEN EJECUTIVO

El Cantón de Pedro Vicente Maldonado dispone de condiciones geográficas idóneas para el fomento de actividades relacionadas al sector primario y secundario. No obstante su desarrollo debe realizarse en base a estudios técnicos financieros que determinen su viabilidad, y permitan generar fuentes de empleo y alcanzar altos niveles de rentabilidad para incentivar a los socios el cumplimiento de la inversión requerida. La presente investigación, presenta un estudio de factibilidad para la puesta en marcha de una finca, basada en la producción de leche y carne de alta calidad, cumpliendo estándares definidos y procesos que permitan disponer de una productividad debidamente planificada. Su desarrollo comprende un estudio amplio externo e interno que permitió consolidar estrategias que se consideran eficientes y necesarias para poner en marcha un negocio competitivo, que apoye a incrementar las alternativas de empleo en el Cantón. Los resultados obtenidos brindan una información actualizada que aportará a todos quienes tienen interés en el tema, siendo una fuente de consulta que aporta al desarrollo de este importante sector. El estudio aporta con bases teóricas actualizadas sobre la gestión administrativa, criterios referentes a estudios de campo desarrollados, análisis del entorno económico y situación actual del Cantón, estableciendo sobre estos una propuesta sustentada a nivel financiero que determinó la existencia de rentabilidad, flexibilidad y recuperación de la inversión.

**Palabras clave:** Estudios técnicos, financieros, rentabilidad, calidad, gestión.

## EXECUTIVE SUMMARY

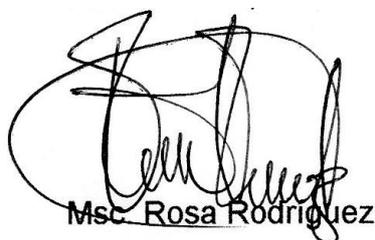
Canton Pedro Vicente Maldonado has geographical conditions suitable for the development of related primary and secondary sector activities. However its development should be done based on technical studies to determine financial viability, and allow generating employment and high levels of profitability to encourage the partners that the investment required. This research presents a feasibility study for implementation of a property, based on the production of milk and meat of high quality, meeting defined standards and processes to have a properly planned productivity. Its development comprises a large external and internal study that helped to consolidate strategies that are considered efficient and necessary to set up competitive business, to support increasing employment alternatives in Pedro Vicente Maldonado. The results provide updated information to provide to all those interested in the subject, one source of advice that contributes to the development of this important sector. The study provides theoretical basis with updates on administrative management criteria developed concerning field studies, analysis of the economic environment and current situation of Canton Pedro Vicente Maldonado, establishing a proposal on these financially supported that determined the existence of profitability, flexibility and recovery investment.

**Key words:** Technical, financial, effectiveness, quality, management.

## CERTIFICADO DEL ASESOR

En calidad de Directora del trabajo de grado, presentado por el señor Cristian Eduardo Marín Pontón con C.I 1707392526, para optar por el título de INGENIERO COMERCIAL, cuyo tema es “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA FINCA GANADERA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE LECHE Y CARNE, EN EL CANTÓN DE PEDRO VICENTE MALDONADO, PROVINCIA DE PICHINCHA” doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, marzo del 2015



Msc. Rosa Rodríguez

DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.*

*Les doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por haberme dado la oportunidad de superarme y no haber bajado sus brazos y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.*

*A mi amada esposa por su apoyo incondicional, estar junto a mí en todo momento ya que siempre tuvo una palabra de aliento en los momentos difíciles y demostrarme que siempre puedo contar con ella, siendo de esta forma un pilar fundamental en mi vida.*

*A mis preciosos hijos, por quienes ningún sacrificio es suficiente, que con sus vidas han iluminado la mía y hacen mi camino más claro.*

*A los docentes de la universidad por permitirme obtener un conocimiento que mejore mis oportunidades de crecimiento en la vida.*

## DEDICATORIA

*La familia es una de las joyas más preciadas que uno puede tener, sin la familia uno no puede conseguir la fuerza necesaria para cumplir sus metas, por eso esta dedicatoria va a mi ESPOSA AMADA gracias por tu paciencia y comprensión hoy hemos alcanzado un triunfo más porque los dos somos uno y mis logros son tuyos, y a mis QUERIDOS HIJOS hoy estoy compartiendo mis logros con ustedes, pero anhelo el día cuando ustedes compartan sus logros conmigo, y doy gracias a Dios por darme el privilegio de ser su padre; gracias por su apoyo, confianza y amor.*

*A mis padres que con su amor y enseñanza han sembrado las virtudes que se necesitan para vivir con anhelo y felicidad.*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
CERTIFICADO DEL ASESOR .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
OBJETIVOS .....	xvi
JUSTIFICACIÓN.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	1
1.1    Antecedentes del Cantón Pedro Vicente Maldonado .....	1
1.1.1 Principales actividades económicas.....	2
1.1.2 Breve reseña histórica .....	3
1.1.3 Festividades y cultura .....	4
1.2    Objetivos .....	5
1.2.1    Objetivo General.....	5
1.2.2    Objetivos Específicos.....	5
1.2.3    Variables .....	5
1.2.4    Indicadores .....	5
1.2.5    Matriz de Relación Diagnostico.....	6
1.3    Análisis Externo .....	6
1.3.1 Planteamiento del problema de investigación .....	6
1.3.1    PEST .....	7
1.3.1.1    Factor político.....	7
1.3.2 Fuerzas de Porter.....	15
1.4    Análisis AOOR .....	17
1.4.1 Descripción de la producción de carne y leche en el país.....	17

1.4.1.1 Producción de leche .....	17
1.4.1.2 Producción de carne.....	22
1.5 Matriz AOOD .....	23
1.6 Matriz Relación Diagnostica.....	26
1.7 Matriz EFI y EFE.....	30
1.8 Identificación del problema del diagnóstico.....	32
CAPÍTULO II .....	34
MARCO TEÓRICO.....	34
2.1 Procesos de administración para la creación de empresas .....	34
2.1.1 La Planificación.....	34
2.1.2 La Organización.....	36
2.1.3 La Dirección.....	38
2.1.4 El Control .....	39
2.2 Técnicas para la realización de un diagnóstico .....	40
2.2.1 Análisis PEST.....	40
2.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	41
2.2.3 Matriz AOOD .....	44
2.2.4 Matriz de Factores Internos y Externos, EFI y EFE .....	45
2.3 Técnicas para la formulación de estrategias .....	46
2.3.1 Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad .....	46
2.3.2 Matriz MAFE .....	47
2.3.3 Plan Operativo .....	48
2.4 Técnicas para la valoración financiera .....	49
2.4.1 Cálculo de la tasa de descuento .....	49
2.4.2 Valor Actual Neto.....	50
2.4.3 Tasa Interno de Retorno.....	51
2.4.4 Período de Recuperación.....	52
2.5 Términos Relacionados al Tema de Investigación.....	52
2.5.1 Finca .....	52
2.5.2 Producción.....	53
2.5.3 Comercialización .....	53
2.5.4 Estudio de Factibilidad.....	53
2.5.5 Estudio de Mercado .....	53
2.6 Identificación del producto o servicio .....	54

2.6.1	Características .....	54
2.6.2	Productos sustitutos .....	58
2.6.3	Consumidor del producto .....	59
CAPÍTULO III .....		60
ESTUDIO DE MERCADO .....		60
3.1	Objetivos .....	60
3.1.1	Objetivo General.....	60
3.1.2	Objetivos Específicos.....	60
3.1.3	Variables .....	61
3.1.4	Indicadores .....	61
3.1.5	Matriz de Relación Diagnostico.....	61
3.1.6	Estructura del mercado.....	61
3.2	Población o universo.....	62
3.2.1	Población .....	62
3.2.2	Comercialización de Leche.....	62
3.2.3	Comercialización de Carne.....	63
3.2.4	Investigación de campo.....	63
3.2.5	Diseño del instrumento de investigación .....	63
3.2.6	Prueba piloto .....	64
3.2.7	Levantamiento de la investigación.....	64
3.3	Análisis de la demanda.....	74
3.3.1	Factores que la afectan .....	74
3.3.2	Comportamiento histórico .....	75
3.3.3	Demanda actual.....	76
3.3.4	Proyección de la demanda.....	76
3.4	Análisis de la oferta.....	79
3.4.1	Factores que la afectan .....	79
3.4.2	Comportamiento Histórico.....	79
3.4.3	Oferta actual.....	81
3.4.4	Proyección de la oferta .....	81
3.5	Proyección de la Demanda Insatisfecha .....	83
CAPITULO IV.....		85
ESTUDIO TÉCNICO O INGENIERÍA DEL PROYECTO .....		85
4.1	Descripción del Producto .....	85

4.1.1	Características .....	85
4.1.2	Tecnología Requerida.....	86
4.1.3	Insumos Requeridos .....	86
4.2	Descripción del Proceso.....	87
4.2.1	Diagrama de Flujo .....	87
4.2.2	Descripción de Actividades.....	91
4.2.3	Tamaño del Proyecto.....	92
4.2.4	En función de la demanda .....	93
4.2.5	En función de los insumos y suministros.....	93
4.2.6	En función de la maquinaria, equipo, tecnología. ....	93
4.2.7	En función del financiamiento.....	94
4.3	Localización del Proyecto.....	94
4.3.1	Macrolocalización .....	94
4.3.2	Microlocalización .....	94
4.4	Distribución de Planta/Áreas .....	94
CAPÍTULO V .....		97
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO. ....		97
5.1	Presupuestos .....	97
5.1.1	De inversión.....	97
5.1.2	Proyección de Ingresos .....	108
5.1.3	Proyección de Egresos.....	109
5.1.4	Estructura del financiamiento .....	113
5.2	Estados Financieros.....	114
5.2.1	Estado de Resultados (Pérdidas y ganancias).....	114
5.2.2	Balance General .....	115
5.2.3	Flujo Neto de fondos.....	116
5.4	Evaluación Financiera.....	117
5.4.1	Determinación de la Tasa de Descuento.....	117
5.5	Valoración del Riesgo - Rentabilidad .....	117
5.5.1	Valor Actual Neto VAN .....	117
5.5.2	Tasa Interna de Retorno TIR .....	118
5.5.3	Período de recuperación .....	119
CAPÍTULO VI.....		120
PROPUESTA ADMINISTRATIVA.....		121

6.1	La Empresa .....	121
6.2	Base Filosófica.....	121
5.5.1	Misión .....	121
5.5.2	Visión.....	122
5.5.3	Principios.....	122
5.5.4	Valores .....	123
6.3	Estructura Legal.....	124
6.4	Organización y Recursos Humanos .....	124
6.5	Plan Estratégico y de Marketing .....	132
CAPÍTULO VII.....		134
IMPACTOS.....		134
7.1	Impacto social .....	134
7.2	Impacto económico .....	135
7.3	Impacto Empresarial .....	135
7.4	Impacto Ambiental.....	136
CONCLUSIONES.....		137
BIBLIOGRAFÍA .....		139
LINKOGRAFIA .....		141
ANEXOS .....		143

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1-Festividades .....	4
Cuadro No. 2- Cuadro comparativo de la producción de leche por regiones (Miles de Litros) .....	20
Cuadro No. 3-Ganado vacuno en Ecuador .....	23
Cuadro No. 4- Razas de Ganado criadas en Ecuador .....	23
Cuadro No. 5-Matriz AOOD .....	23
Cuadro No. 6-Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad .....	26
Cuadro No. 7.-Priorización de factores .....	28
Cuadro No. 8-Matriz EFI .....	30
Cuadro No. 9-Matriz EFE .....	31
Cuadro No. 10-Resultados Matriz EFI .....	32
Cuadro No. 11-Resultados Matriz EFE .....	32
Cuadro No. 12.-Ponderación de las fuerzas de Porter .....	43
Cuadro No. 13- Calificación de factores matriz EFI y EFE .....	46
Cuadro No. 14- Ponderación de actores Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad	47
Cuadro No. 15- Pobreza e Indigencia .....	6
Cuadro No. 16-Índices de desarrollo.....	6
Cuadro No. 17- Contenidos nutricionales de la leche.....	55
Cuadro No. 18- Valor nutricional de la carne .....	57
Cuadro No. 19- Consumidor del producto.....	59
Cuadro No. 20- Distribución de la encuesta .....	63
Cuadro No. 21-Pregunta No.1 .....	64
Cuadro No. 22-Pregunta No.2 .....	65
Cuadro No. 23-Pregunta No.3 .....	66
Cuadro No. 24-Pregunta No.4 .....	67
Cuadro No. 25-Pregunta No.5 .....	68
Cuadro No. 26-Pregunta No.6 .....	69
Cuadro No. 27-Pregunta No.7 .....	70
Cuadro No. 28-Pregunta No.8 .....	71
Cuadro No. 29-Pregunta No.9 .....	72
Cuadro No. 30-Pregunta No.10 .....	73
Cuadro No. 31-Demanda histórica leche .....	75
Cuadro No. 32- Demanda histórica carne.....	76
Cuadro No. 33- Demanda actual de leche .....	76
Cuadro No. 34- Demanda actual de carne.....	76

Cuadro No. 35- Proyección de la demanda leche .....	77
Cuadro No. 36-Proyección de la demanda de carne.....	78
Cuadro No. 37-Resultados de la proyección de la demanda de carne.....	79
Cuadro No. 38- Consumo de leche.....	79
Cuadro No. 39-Consumo de carne .....	80
Cuadro No. 40- Demanda de leche.....	81
Cuadro No. 41-Demanda de carne .....	81
Cuadro No. 42- Resultados de la proyección de leche.....	82
Cuadro No. 43-Resultados de la proyección de carne .....	82
Cuadro No. 44- Demanda insatisfecha .....	83
Cuadro No. 45-Características del producto a comercializar.....	85
Cuadro No. 46- Tecnología requerida .....	86
Cuadro No. 47-Equipos para el ordeño.....	86
Cuadro No. 48- Insumos.....	87
Cuadro No. 49- Diagramas de flujo.....	87
Cuadro No. 50- Descripción de las actividades.....	91
Cuadro No. 51- Tamaño del proyecto en base de la demanda .....	93
Cuadro No. 52- Distribución de las áreas.....	94
Cuadro No. 53--Inversión Total.....	97
Cuadro No. 54-Activo Biológico (Ganado) .....	97
Cuadro No. 55-Activos Fijos .....	98
Cuadro No. 56-Capital de Trabajo .....	102
Cuadro No. 57-Gastos Administrativos .....	103
Cuadro No. 58-Gastos Financieros.....	106
Cuadro No. 59-Gastos Operativos .....	106
Cuadro No. 60-Gastos de Mercadeo .....	107
Cuadro No. 61-Ingresos.....	108
Cuadro No. 62-Costos .....	109
Cuadro No. 63- Gastos de depreciación .....	113
Cuadro No. 64- Estructura del financiamiento.....	113
Cuadro No. 65-Aportes de capital .....	114
Cuadro No. 66-Estado de Resultados.....	115
Cuadro No. 67-Estado de Situación Inicial.....	116
Cuadro No. 68- Flujo de caja .....	116
Cuadro No. 69- Tasa de descuento .....	117
Cuadro No. 70-Valor Actual Neto.....	118
Cuadro No. 71-TIR .....	118

Cuadro No. 72-Período de recuperación.....	119
Cuadro No. 73-Indicadores clave de la misión.....	121
Cuadro No. 74-Indicadores clave de la visión .....	122
Cuadro No. 75- Socios de la empresa .....	124
Cuadro No. 76- Organigrama estructural .....	124
Cuadro No. 77-Funciones del organigrama .....	125
Cuadro No. 78.Matriz de definición de estrategias.....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1- Cantón Pedro Vicente Maldonado .....	1
Gráfico No. 2-Producción de leche en Ecuador .....	17
Gráfico No. 3-Producción de Leche Región Sierra.....	17
Gráfico No. 4-Producción de leche por tamaño de UPA .....	18
Gráfico No. 5-Producción Industrial y Artesanal Provincia Pichincha (2000-2012).....	21
Gráfico No. 6-Inflación .....	8
Gráfico No. 7-Tasa Activa.....	9
Gráfico No. 8-Tasa Pasiva.....	11
Gráfico No. 9-Tasa de desempleo .....	11
Gráfico No. 10-Crecimiento poblacional.....	12
Gráfico No. 11-Natalidad .....	13
Gráfico No. 12-5 Fuerzas de Porter .....	42
Gráfico No. 13-Pregunta No.1.....	64
Gráfico No. 14-Pregunta No.2.....	65
Gráfico No. 15-Pregunta No.3.....	66
Gráfico No. 16-Pregunta No.4.....	67
Gráfico No. 17-Pregunta No.5.....	68
Gráfico No. 18-Pregunta No.6.....	69
Gráfico No. 19-Pregunta No.7.....	70
Gráfico No. 20-Pregunta No.8.....	72
Gráfico No. 21-Pregunta No.9.....	73
Gráfico No. 22-Pregunta No.10.....	74
Gráfico No. 23-Ecuación de la demanda.....	77
Gráfico No. 24- Resultante de la proyección de la leche.....	78
Gráfico No. 25-Ecuación de la demanda de carne.....	78
Gráfico No. 26-Consumo de leche.....	80
Gráfico No. 27-Consumo de carne.....	80
Gráfico No. 28- Ecuación de proyección de la oferta leche.....	81
Gráfico No. 29- Ecuación de proyección de la carne.....	82
Gráfico No. 30-Estructura de financiamiento.....	114

## **OBJETIVOS**

**Objetivo General.-** Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una finca ganadera para la producción y comercialización de leche y carne, en el Cantón Pedro Vicente Maldonado, Provincia de Pichincha.

### **Objetivos Específicos.-**

- Realizar un diagnóstico de la situación del Cantón Pedro Vicente Maldonado para conocer la condición del sector para la selección del proyecto.
- Definir las bases teóricas necesarias de la que permitan el correcto desarrollo del proyecto para la administración, operación, mercadeo y finanzas de la producción y comercialización de leche y carne.
- Realizar un estudio de mercado que identifique la demanda objetivo y sus patrones de comportamiento para garantizar la satisfacción de sus necesidades.
- Realizar un estudio técnico que permita determinar los requerimientos de infraestructura, materiales, personal, financiamiento, procesos y estructura legal que permita producir y comercializar de leche y carne.
- Realizar un estudio financiero que permita determinar la factibilidad el proyecto.
- Estructurar los procesos, organización, estrategias e infraestructura necesaria para el inicio de actividades.
- Determinar los posibles impactos que se generarán por el proyecto

## **JUSTIFICACIÓN**

La importancia de la presente investigación se enfoca en aprovechar las ventajas absolutas que tiene el cantón para la crianza de ganado vacuno, permitiendo esta actividad disponer de importantes fuentes de empleo y satisfacer las necesidades de la población del país en cuanto al consumo de carne y leche respectivamente.

De esta manera, la relevancia se fundamenta en que la creación de una finca ganadera permitirá cubrir en parte una demanda de la población, generar importantes fuentes de oferta laboral y rentabilidad para los inversionistas, fomentando a través de su desarrollo un crecimiento económico del cantón.

El desarrollo de la investigación, permitirá disponer de un levantamiento de varias metodologías, técnicas y procedimientos que permitan determinar la factibilidad y viabilidad de la creación de la finca ganadera, siendo la investigación un aporte que brinde una utilidad teórica útil para determinar las diferentes actividades necesarias a ser cumplidas.

La utilidad práctica se basará en la aplicación de diversos instrumentos de campo, los cuales permitirán disponer de una información pertinente y actualizada sobre diversas condiciones del sector y comportamientos de la demanda objetivo, brindando información para la formulación de estrategias efectivas que permitan que los productos (Carne y Leche) puedan ser acogidos de manera adecuada por el mercado objetivo.

Los beneficiarios de la investigación serán los habitantes del cantón quienes dispondrán de plazas de empleo que mejoren su condición, los socios inversionistas quienes dispondrán de un negocio estable con alta proyección de empleo y la población en general que dispondrá de productos de alta calidad para su consumo y satisfacción.

En función de la importancia, relevancia, utilidad teórica y práctica los beneficiarios, la presente investigación queda justificada.

## INTRODUCCIÓN

El Cantón Pedro Vicente Maldonado ofrece importantes ventajas para la creación de una finca productora y comercializadora de leche relacionada a su clima, disponibilidad de áreas para el desarrollo de la actividad y la cercanía con el Distrito Metropolitano de Quito. Estas opciones fueron analizadas para establecer los mecanismos que permitan dar inicio a un negocio próspero y rentable.

El presente estudio se enfoca en determinar la factibilidad de esta alternativa, para lo cual se cumplieron una serie de estudios clasificada en siete capítulos que se detallan a continuación:

El primer capítulo presenta un diagnóstico situacional que describe las condiciones de cantón, conociendo su genta, cultura y ventajas que permitan desarrollar esta actividad. Su desarrollo cumple un amplio análisis externo e interno sobre el cual se obtuvo una matriz AOOD que oriente posteriormente e desarrollo de estrategias.

El segundo capítulo presenta el marco teórico, en donde se analizaron las teorías sobre los diferentes procesos cumplidos, identificando la correcta aplicación y los beneficios de su uso.

El tercer capítulo presenta el estudio de mercado, en donde se aplicó un cuestionario que permitió obtener información sobre los procesos de comercialización, analizando precios, formas de pago, cuotas y sistemas de negocio, necesarios para poder establecer los posibles flujos de demanda. Su estudio comprensión además el estudio de la demanda y oferta, dando lugar a la obtención el mercado existente.

El cuarto capítulo presenta el estudio técnico en el cual se describió el producto, los recursos requeridos y se definieron los procesos a cumplirse determinando las áreas de servicio.

El quinto capítulo presenta el estudio económico financiero en donde en base a técnicas se determinó la rentabilidad, flexibilidad y atractivo del negocio confirmando que este debe cumplirse.

El sexto capítulo presenta la propuesta administrativa, en la cual se definió la filosofía a adoptar y la estructura administrativa requerida, estableciendo las funciones en cada uno de los cargos.

Finalmente el capítulo séptimo presentó los impactos a nivel social, económico y empresarial que la creación de la finca tendrá.

# CAPÍTULO I

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El presente capítulo presenta un diagnóstico situacional del Cantón Pedro Vicente Maldonado, con el objetivo de analizar sus características y como estas pueden ser aprovechadas para la creación de la finca ganadera enfocada en la producción de leche y carne.

### 1.1 Antecedentes del Cantón Pedro Vicente Maldonado

El cantón Pedro Vicente Maldonado está ubicado en la provincia de Pichincha en el sector noroeste de la misma, cuenta con un sector caracterizado por su clima templado con temperaturas promedio entre 15 a 20°C. Esto ha permitido que el Cantón se caracterice por disponer de una abundante y variada vegetación. Es una región natural por excelencia con amplios terrenos ideales para la crianza de ganado.

Su cabecera cantonal es la ciudad de Pedro Vicente Maldonado misma que dispone de un municipio encabezado por el alcalde elegido por votación popular.

Gráfico No. 1- Cantón Pedro Vicente Maldonado



Fuente: (Cantón Pedro Vicente Maldonado, 2013)  
Elaborado por: Autor

Limita al:

**Norte:** Provincia de Imbabura, limite río Guayllabamba

**Sur:** Cantón San Miguel de los Bancos y la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

**Este:** Cantón San Miguel de los Bancos y el Distrito Metropolitano de Quito

**Oeste:** Cantón Puerto Quito

Conforme el Censo 2010, el cantón tiene 12.924 habitantes de los cuales el 56,97% habita en zonas rurales. La población principalmente es joven, comprendida entre 20 a 50 años de edad con el 75% de concentración, misma que conforme se analizará posteriormente se dedica a actividades de orden primario. Existe también un registro importante de migración a ciudades como Quito principalmente buscando mejores oportunidades de empleo. (Censo 2010, 2010)

### **1.1.1 Principales actividades económicas**

Una de las principales características del cantón es el trabajo en la ganadería y agricultura aprovechando las condiciones geográficas dadas por su clima templado y por ser rodeada de ríos y vertientes que permiten una adecuada producción.

Su desarrollo se basa en dos ejes de gestión, el primero compuesto por grandes haciendas y el segundo por pequeñas parcelas individuales de los habitantes rurales del cantón. Las diferencias en su gestión son notables, mientras que unas manejan empleados en las diferentes actividades ganaderas y agrícolas las segundas manejan pequeños niveles de producción carentes en la mayoría de sistemas de riego artificial y uso de fertilizantes.

Según datos del Censo 2010, existe un 11,5% de desempleo el supera a la tasa de desempleo nacional ubicada en el 6.10% anual. Esta situación ha provocado altos índices de migración en busca de mejores oportunidades de empleo. No se ha podido encontrar estadísticas confiables sobre la migración, aspecto que también determina debilidades en cuanto al levantamiento de datos a nivel interno. (Instituto Nacional de Censo y Estadísticas, 2010)

Dentro de la agricultura el cantón se destaca por la producción de cabuya, palma africana, caucho, caña de azúcar, bambú, palma y maní principalmente. En cuanto a la ganadería destaca la producción de leche con aproximadamente 80.510 litros anuales. (Agroecuador, 2014)

Es claro que las oportunidades de empleo son limitadas, debiendo abrirse nuevos segmentos de desarrollo, por lo que la creación de la finca ganadera es pertinente, en la medida que se enfoca en una actividad tradicional en el Cantón y adecuada por su geografía.

### **1.1.2 Breve reseña histórica**

El cantón Pedro Vicente Maldonado fue colonizado en el año 1950 por Teodoro Arrieta en base a una delegación que salió de la parroquia de Nono con dirección hacia Tandayapa y estableciendo una base en San Miguel de los Bancos. Inicialmente fue parte de la parroquia de Mindo, naciendo el reciento Pedro Vicente Maldonado el 29 de septiembre de 1972.

En base al cumplimiento de lo dispuesto en la ley vigente en 1978, con el Registro Oficial No.665 se aprueba la parroquialización el 6 de septiembre quedando delimitados sus límites geográficos conforme se indicó anteriormente. (Merino, 2009, pág. 102)

El 9 de noviembre de 1987 se alcanza la cantonización cumpliendo todos los requisitos, solicitado en el Congreso Nacional por Patricio Arévalo, diputado de la Provincia de Morona Santiago mediante informe de Proyecto de Cantonización, encabezado por el presidente del Comité de Cantonización Sr. Hugo Pérez. El 14 de enero de 1992 se analiza en segundo debate la

aprobación de la cantonización hecho que motivo la visita al Congreso de varias comunidades apoyando tal pedido. Una vez analizado el cumplimiento de todos los requisitos se expide la ley de cantonización el 15 de enero de 1992 promulgándose el 24 de enero en el Registro Oficial No. 862 que tuvo efecto el 28 de enero de 1992. (Cantón Pedro Vicente Maldonado, 2014)

El proceso descrito muestra un constante crecimiento y apoyo de todos los miembros de la comunidad, buscando consolidar al cantón como un eje de importante crecimiento en la provincia. En la actualidad se ha convertido en un importante destino de varios habitantes de otras provincias y países que encuentran en el cantón interesantes áreas de desarrollo principalmente por su riqueza natural y belleza que le hace un potencial para sectores como el de turismo por ejemplo.

### 1.1.3 Festividades y cultura

Las festividades del cantón se describen en el siguiente cuadro

**Cuadro No. 1-Festividades**

<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eventos</b>
15 de Enero	Con memorización de la cantonización	Reunión Sesión Solemne
Febrero- Marzo	Festividades de carnaval	Desfile de comparsas, carros alegóricos, elección de la reina de carnaval. Eventos en el balneario Rio Caoni
Junio	Fiesta de fundación cantonal	Eventos culturales, artísticos. Realización de eco tours
15 de Agosto	Gran Feria de Exposición Ganadera, Agrícola, industrial, turística y comercial	Eventos y exposiciones varias
Noviembre	Mes de la cultura Día de los difuntos	Actividades culturales y sociales Colocación de flores en cementerios

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pedro Vicente Maldonado, 2011)  
Elaborado por: Autor

Como se puede observar, es común la realización de eventos culturales, deportivos, artísticos y musicales en el cantón aspecto que representa una amplia riqueza que muestra la diversidad de su población.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico del Cantón Pedro Vicente Maldonado para conocer la condición del sector de selección del proyecto.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la disponibilidad de mano de obra
- Definir razas de ganado óptimos para el sector
- Realizar el análisis de los factores generales que van a afectar a la empresa (PEST)

### **1.2.3 Variables**

- Mano de obra
- Razas de ganado
- Factores de análisis

### **1.2.4 Indicadores**

- Personal capacitado
- Desempleo
- Razas utilizadas en el sector

- Factor político
- Factor económico
- Factor social
- Factor tecnológico

### 1.2.5 Matriz de Relación Diagnostico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TECNICAS	INFORMACIÓN
• Determinar la disponibilidad de mano de obra	Mano de Obra	Desempleo	Primaria	Investigación de mercado	Definir la mano de obra disponible para el sector
			Secundaria		
• Definir razas de ganado óptimas para el sector	Razas de ganado	Razas utilizadas en el sector	Primaria	Investigación de mercado	Definir el número de razas cuyos costos de mantenimientos sean los mejores.
• Realizar el análisis de los factores generales que van a afectar a la empresa (PEST)	Factores de análisis	Factores Políticos	Secundaria	Cuadros comparativos Matriz de diagnostico	Obtener la ponderación del mercado
		Factores Económicos	Secundaria		
		Factores Sociales	Secundaria		
		Factores Tecnológicos	Secundaria		

### 1.3 Análisis Externo

En base a lo descrito en el marco teórico, se exponen los principales factores del mercado que pueden incidir en la creación de la finca ganadera

#### 1.3.1 Planteamiento del problema de investigación

Según datos del Sistema Integrado de Indicadores Sociales de Ecuador, SISE, existen altos niveles de pobreza en el Cantón.

**Cuadro No. 2- Pobreza e Indigencia**

PARROQUIA	VIVIENDAS CON AGUA POTABLE AL INTERIOR %	VIVIENDAS CON SERVICIO DE ALCANTARILLADO %	VIVIENDAS CON SERVICIO DE RECOLECCION DE BASURA %	VIVIENDAS CON SERVICIO DE ELECTRICIDAD %	VIVIENDAS CON SERVICIO HIGIENICO EXCLUSIVO %	VIVIENDAS CON CARACTERISTICAS ADECUADAS DE PISO %	VIVIENDAS CON CARACTERISTICAS ADECUADAS DE TECHO %	VIVIENDAS CON CARACTERISTICAS ADECUADAS DE PARED %	VIVIENDAS SIN CARACTERISTICAS DE HACINAMIENTO %	HOGARES CON SANEAMIENTO ADECUADO %	PROMEDIO DE PERSONAS POR CUARTO
PEDROVICENTE MALDONADO	6.33	3.33	14.74	38.63	10.65	92.33	7	20.93	80.82	45.78	2.28

**Fuente: (Gobierno Provincial de Pichincha 2014)  
Elaborado por: Autor**

**Cuadro No. 3-Índices de desarrollo**

PARROQUIA	INDICE DE DESARROLLO EDUCATIVO	INDICE DE DESARROLLO EN SALUD	INDICE DE DESARROLLO EN INFRAESTRUCTURA	INDICE DE DESARROLLO EN VIVIENDA	INDICE DE DESARROLLO SOCIAL	NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS
PEDROMCENTE MALDONAD	47.34	48.85	45.01	45.57	45.31	54.69
TOTAL	47.34	48.85	45.01	45.57	45.31	54.69

**Fuente: (Gobierno Provincial de Pichincha 2014)**

**Elaborado por: Autor**

Estos indicadores señalan la necesidad urgente de fomentar la apertura de negocios los cuales permitan mediante sus actividades incentivar el aparato productivo local y mejorar las condiciones de vida. En este caso, el cantón reúne las condiciones adecuadas para la producción de leche y carne, siendo una actividad que genera importantes plazas de empleo directo e indirecto que son indispensables para el fomento del desarrollo del cantón.

En este sentido, la apertura de una finca ganadera es una alternativa que fomente el crecimiento del cantón, entendiéndose que su desarrollo cuenta con ventajas relacionadas al terreno, condiciones climáticas, accesibilidad y viabilidad y población que puede ocupar las plazas de empleo requeridas para la actividad.

### **1.3.1 PEST**

#### **1.3.1.1 Factor político**

La situación política en Ecuador ha tenido desde la llegada del Econ. Rafael Correa al poder un comportamiento estable, en donde su gobierno no solo que ha cumplido el período por el cual fue electo, sino que fue reelegido. Este hecho contrasta con la situación de la década pasada en donde la caída del Gobierno Nacional era una constante, dando lugar a un incremento del riesgo e inestabilidad que afectaba a toda la sociedad en sus diferentes ámbitos. Esta situación, es altamente positiva debido a que permite incentivar el desarrollo de proyectos a mediano y largo plazo, esperando continuidad en la gestión.

Actualmente, la ideología política gubernamental ha tenido una mayor incidencia en el campo social basado en el Sumak Kawsay o Plan del Buen Vivir, cuya filosofía se sustenta en los principios de equidad, legalidad y

desarrollo. Su gestión busca por lo tanto un mejoramiento en las condiciones de la población necesarias para alcanzar una mejor calidad de vida. Esta ideología se denomina la Revolución del Siglo XXI, tendencia izquierdista que ha tenido fuerza en la región, en donde países como Venezuela, Bolivia, Argentina entre los principales han dado lugar a un bloque de desarrollo común.

Dentro de los programas de desarrollo de mayor relevancia se encuentra la “Misión Manuela Espejo” cuya gestión se focaliza en la población de discapacitados, mismo que ha sido replicado por otros países como México, Chile, entre otros. Otro programa importante es los centros académicos del Milenio, los cuales se orientan en mejorar la infraestructura tecnológica en diferentes planteles públicos para garantizar una educación inicial y media de calidad.

Es importante citar además, el enfoque hacia el desarrollo de una nueva matriz productiva, la cual se basa en fortalecer otros sectores económicos diferentes de la explotación, explotación y comercialización del petróleo, para eliminar la dependencia en este recurso.

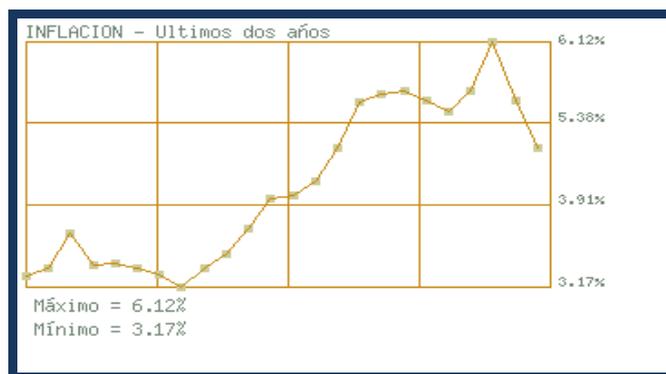
“El socialismo del Siglo XVII busca rescatar las clases menos favorecidas existentes, carentes de oportunidades de crecimiento. Para ello, la revolución empezó con la aprobación de reformas constitucionales las cuales orientaron una gestión más eficiente del Estado, dando lugar a programas de desarrollo y equidad” (Palacios, 2013, pág. 19)

### **1.3.1.2 Factor Económico**

A continuación se describen los principales indicadores económicos:

#### **Inflación:**

#### **Gráfico No. 2-Inflación**



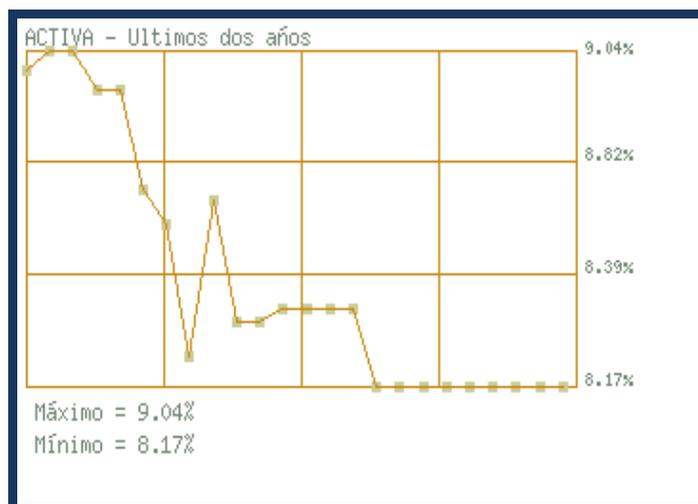
**Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)**  
**Elaborado por: Autor**

La tasa de inflación a partir de la dolarización ha mantenido menor variabilidad lo que determina una economía más estable. Su rango de comportamiento en los dos últimos años se encuentra entre 3,17% a 6.12%, situación que es adecuada en la medida que mantiene un comportamiento menor de dos dígitos.

Este comportamiento contrasta ampliamente con el obtenido en la década de los 80, 90 y principio del 2000, en donde la inflación llegó a tasas hasta del 43%, representando una situación crítica y totalmente incidente en la estabilidad de la economía. Los niveles actuales, estimulan a la población a desarrollar negocios lo que fomenta el crecimiento del aparato productivo y por ende la calidad de vida de las personas.

**Tasa Activa:**

**Gráfico No. 3-Tasa Activa**



**Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)**  
**Elaborado por: Autor**

La tasa activa conforme el comportamiento de la inflación, ha mantenido una ligera variabilidad comprendida en un rango promedio entre 8.17% y 9,04%. Su comportamiento como se observa, mantuvo una tendencia hacia la baja para luego estabilizarse, aspecto que es altamente positivo ya que permite a las empresas considerar el crédito como una alternativa de financiamiento.

Para los negocios en general, el comportamiento de la tasa activa es adecuada, debido a que permite a las personas naturales o jurídicas, tomen en consideración al crédito como una opción de obtención de recursos, aspecto que dinamiza la economía en general.

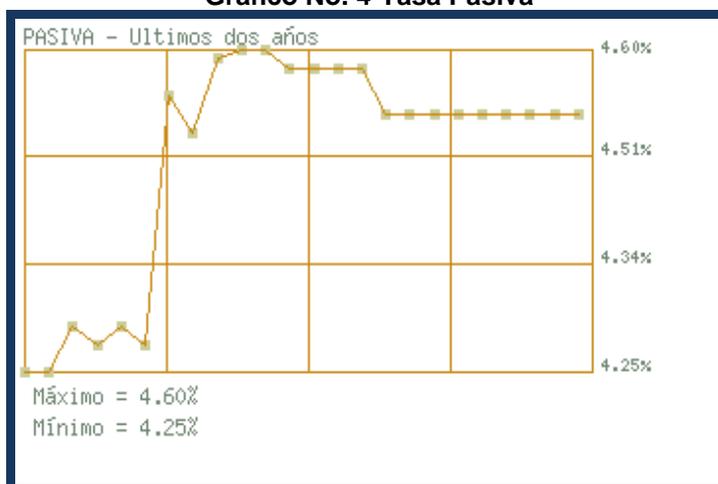
### **Tasa Pasiva:**

Como es lógico, la tasa pasiva muestra tendencias similares a la activa, comportándose con una variabilidad ligera comprendida entre un rango de 4,25% a 4,60%. Su estabilidad permite concluir que la economía del país se encuentra en un momento de estabilidad, ideal para el impulso económico y el desarrollo empresarial.

Es importante indicar que la estabilidad de la economía reflejada en el comportamiento de la tasa activa y pasiva estimula a la población a desarrollar

actividades de negocios, siendo la creación de la finca una importante alternativa.

**Gráfico No. 4-Tasa Pasiva**



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Elaborado por: Autor

**Desempleo:**

**Gráfico No. 5-Tasa de desempleo**



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Elaborado por: Autor

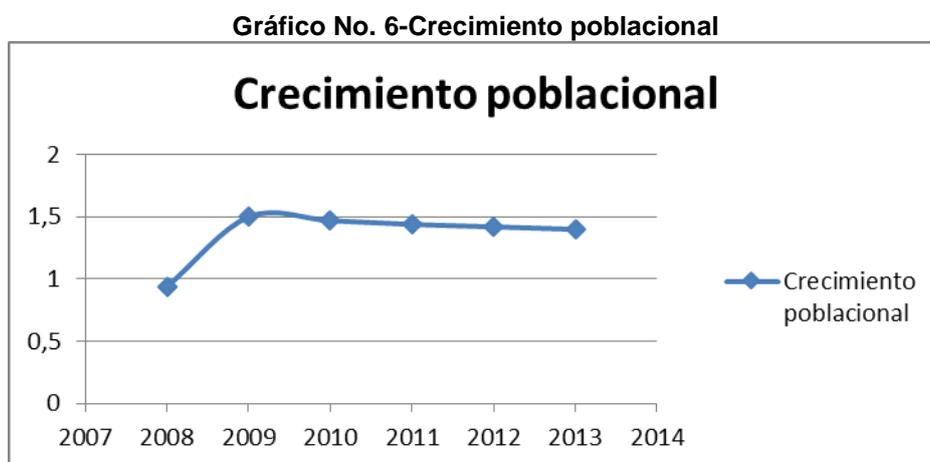
El desempleo ha mantenido una tendencia decreciente con una variabilidad comprendida entre un rango de 4,60% a 9,09%. En el año 2013 su comportamiento reflejó un hecho único en el país, con la menor tendencia presentada durante los últimos 20 años, hecho que confirma que la economía se encuentra en un proceso de desarrollo que ha permitido disponer de una mayor oportunidad de empleo necesario para que la población pueda cubrir con sus requerimientos y necesidades.

### 1.3.1.3 Factor Social

Uno de los principales problemas del país es la distribución de la riqueza, en donde el 13% de la población es considerada pobre, siendo un limitante para el desarrollo de la sociedad y originario de problemas como delincuencia, drogadicción, prostitución, entre otros. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Los principales indicadores sociales se describen en los siguientes aspectos:

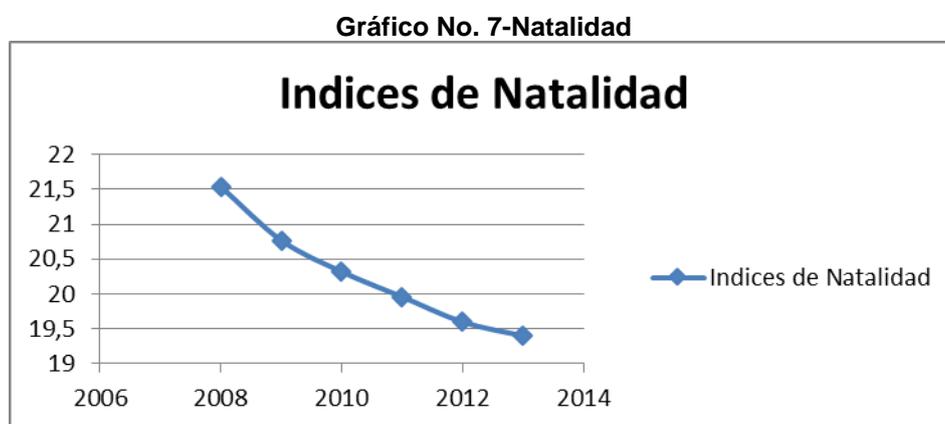
### Crecimiento poblacional



Fuente: (Instituto Nacional de Censo y Estadística, 2014)  
Elaborado por: Autor

El crecimiento poblacional amerita profundos controles para permitir que existan las condiciones favorables para una adecuada calidad de vida. Los resultados indican que Ecuador ha mantenido una importante gestión dentro de este campo, manteniendo tendencias estables a diferencia de lo ocurrido a principios del 2000 en donde las tendencias mostraban un crecimiento acelerado. Programas basados en el Plan del Buen Vivir enfocados en capacitación, orientación y control natal han dado resultado efectivo acorde las tendencias mostradas, los cuales deben mantenerse.

## Natalidad



**Fuente: (Instituto Nacional de Censo y Estadística, 2014)**

**Elaborado por: Autor**

Actualmente Ecuador registra un promedio de 20 bebés por cada 1000 habitantes, tasa que presenta un comportamiento descendente, situación que muestra un mayor control por parte de los organismos públicos y una mayor concientización de la población sobre este tema. (Instituto Nacional de Censo y Estadística, 2014)

El control natal es un elemento vital en el país, siendo un factor que incide en el crecimiento de la pobreza, por lo cual su control es necesario y requerido.

### 1.3.1.4 Factor Tecnológico

La tecnología es un factor que ha incidido en la mayoría de actividades realizadas por el ser humano, facilitando su integración, información y comunicación. Su vigencia es amplia y se refleja en una gran cantidad de productos desarrollados para permitir satisfacer las necesidades de mejor manera.

Dentro de los servicios tecnológicos de mayor relevancia se encuentra el internet, el cual se ha convertido en uno de los medios de información y difusión más importantes, permitiendo eliminar las barreras relacionadas a la distancia geográfica para dar paso a una efectiva integración. Su uso dispone de diversos servicios, muchos de estos gratuitos los cuales pueden ser utilizados para el fomento de actividades productivas, convirtiéndose en un canal ideal para el desarrollo de programas de mercadeo, comercialización, posicionamiento, identificación, entre otros.

Ecuador es un país consumidor de tecnología, situación que es un claro limitante debido a que su utilización generalmente dispone de costos más altos que limitan su capacidad de uso, afectando principalmente a la población con menor capacidad económica. En el caso del internet, anteriormente citado, el analfabetismo digital afecta su aprovechamiento, situación dada principalmente por la falta de acceso de la población a este servicio. Al respecto, es importante señalar que sus costos son uno de los más altos de Latino América, representando una clara barrera para el progreso de la población.

Conforme datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones, solo el 23% de la población tiene acceso a este servicio, representando 3.333.459 habitantes, aspecto que permite observar los limitantes existentes dentro de este campo, los cuales afectan en general al progreso de la población.

“Las actuales características tecnológicas de Ecuador lo han ubicado en el puesto 108 (entre 138 países) del análisis realizado por el Foro Económico Mundial (FEM) sobre la capacidad de desarrollo y

aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación” (Foro Económico Mundial, 2013)

Es fundamental que se brinde mayor acceso a la tecnología, aspecto que debe ser considerado como un recurso que incentiva la producción, Su utilización expande nuevas oportunidades de crecimiento, las cuales deben ser detectadas por las empresas para que puedan aprovecharlas

### **1.3.2 Fuerzas de Porter**

#### **Rivalidad entre los competidores existentes: (Alta)**

En la actualidad como se observó en el análisis interno, la Región Sierra dispone de la mayor competencia en la crianza de ganado destinada a la producción de leche y carne, por lo que el mercado es altamente competitivo, siendo un factor que amerita la necesidad de establecer eficientes estrategias que permitan disponer de un espacio adecuado.

Existen varias alternativas que permitirán disponer de una participación de mercado atractiva, entre las cuales se encuentra la integración o conformación de una UPA en el Cantón, tomando en cuenta que sus condiciones geográficas son aptas para este tipo de negocio.

#### **Amenaza de los nuevos competidores: (Media)**

El diagnóstico externo señala que la economía se encuentra en un estado de crecimiento, existiendo oportunidades de financiamiento lo que hacen factible el interés en la inversión en este sector. Sin embargo, los altos costos del negocio limitan la capacidad de ingreso de nuevos inversionistas, razón por la que se estableció como impacto medio a este factor.

#### **Poder de negociación de los clientes: (Alto)**

Al ser la carne y la leche productos de alto consumo, los clientes de la finca serán las procesadoras mayoristas de alimentos, factor que por su capacidad económica establecen cuotas a los productores. Esta situación genera un alto poder en donde es necesario cumplir con sus requerimientos de calidad e inclusive precio.

### **Amenaza productos y servicios sustitutos: (Media)**

Con referencia a los productos sustitutos es importante citar que la leche como tal tiene como principales alternativas la leche de soya, sin embargo esta no se ha logrado consolidar en el mercado, situación que no genera mayor competitividad.

En el caso de la carne, la situación es totalmente contraria, en la medida que ha existido un crecimiento en el consumo de carnes blancas como la de aves. Además, en Ecuador, el consumo de carne de cerdo ha mantenido tasas crecientes, siendo un producto altamente competitivo.

### **Poder de negociación de los proveedores: (Baja)**

En el Ecuador existen empresas mayoristas distribuidoras de medicamentos para las reses, pasto e insumos requeridos para la crianza de ganado, por lo que su poder de compra es bajo, pudiendo en este caso la finca disponer de varias alternativas para la selección de proveedores.

Esta situación se da por la importancia de las actividades primarias en Ecuador, en donde incluso la industria de alimentos para animales se encuentra en un importante desarrollo

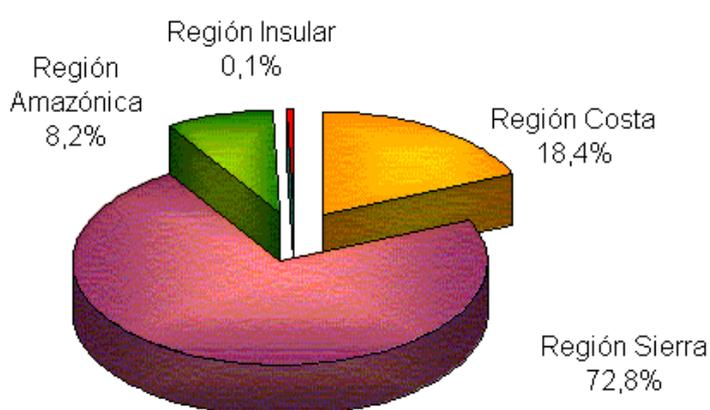
## 1.4 Análisis AOR

### 1.4.1 Descripción de la producción de carne y leche en el país

#### 1.4.1.1 Producción de leche

La producción de leche en el país se ha focalizado principalmente en la región sierra el país, conforme lo indica Agro Ecuador:

**Gráfico No. 8-Producción de leche en Ecuador  
Contribución Regional a la Producción de Leche en el Ecuador**

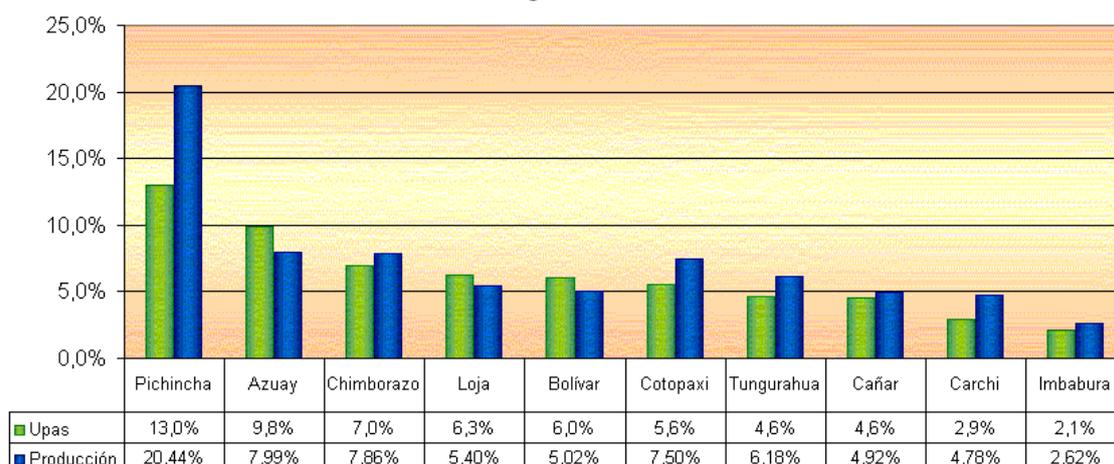


**Fuente: (Agroecuador, Producción de Leche, 2013)  
Elaborado por: Autor**

Como se puede observar, el 73% del total de la producción de leche pertenece a la región Sierra, aspecto que representa un factor positivo en el sentido de que la región reúne condiciones favorables para el mantenimiento y producción de ganado, aspecto que también favorece a la producción de carne. Dentro de esta región, la provincia de Pichincha en donde se ubicará el presente proyecto, muestra ser la de mayor producción.

**Gráfico No. 9-Producción de Leche Región Sierra**

**Upas Productoras de Leche en el Total Nacional  
Región Sierra**



**Fuente: (Agroecuador, Proyecto SICA, 2013)  
Elaborado por: Autor**

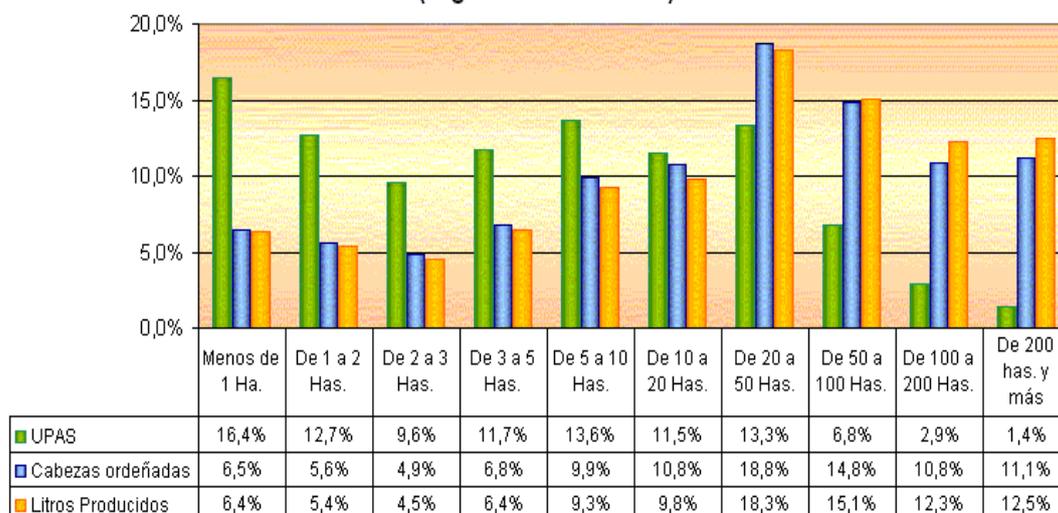
La crianza de ganado para la producción de carne y leche ha generado un importante desarrollo de las comunidades, a través de la Unión de Pequeños Agricultores y Ganaderos UPAS, el cual consolida la producción del 13% del total en Pichincha y 8% a nivel nacional.

En el caso de las UPAS, el 75% de la producción de leche se realiza en fincas pequeñas y medianas de hasta 100 hectáreas mientras que el 25% se efectúa en UPAS grandes que representan el 4% del total registrada. Estos porcentajes dan a entender que existe una efectiva distribución en cuanto a UPAS en Pichincha dando oportunidad a grandes, medianas y pequeñas asociaciones productoras. Este factor debe ser considerado en la creación de la finca, en la medida que puede aportar principalmente a la obtención de financiamiento.

En cuanto a la producción total de leche, el 42% se concentra en pequeñas UPAS de hasta 20 hectáreas, el 33% en medianas UPAS de hasta 100 hectáreas y el saldo en grandes UPAS.

**Gráfico No. 10-Producción de leche por tamaño de UPA**

### Características de la Producción de Leche (según tamaño de UPA)



Fuente: (Agroecuador, Proyecto SICA, 2013)  
Elaborado por: Autor

En la provincia de Pichincha, las principales UPA productoras de Leche y productos derivados son:

- Unión Productores de Leche de Pichincha,
- Hacienda El Conquistador,
- Asociación productora de leche Amalgar,
- Asociación productora de leche Ecuador,
- Hacienda Santa María,
- Hacienda El Porvenir,
- Asociación Productora de Leche y Derivados Solar,
- Asociación Fuente de Vida,
- Asociación Lechera Unidos,
- Hacienda El Portal,
- Hacienda El Salado,
- Quesera San Antonio.

Es importante citar que no existe en el MAGAP información detallada y actualizada de las UPAS productoras de leche y derivados clasificadas por categoría siendo esta una debilidad que afecta el desarrollo de este sector e

impide la definición de medidas económicas especializadas que impulsen su desarrollo y crecimiento. Cada una de las UPAS presentadas será una competencia directa de la finca a desarrollar, en la medida que mantienen niveles de crianza de ganado similares.

La producción de leche es comercializada principalmente en productores locales de Queso, Mantequilla y Yogurt con el 82% de la producción, el saldo se vende en provincias cercanas. Es importante citar que no existen datos técnicos de los clientes de la leche, aspecto que es un vacío en la información por parte de los productores, lo que permite observar que su comercialización no dispone de procesos técnicos, factor que es una debilidad del sector que debe buscar superarse en la creación de la finca.

En cuanto a la producción industrial, las principales empresas productoras de leche y derivados con su participación de mercado son:

- Parmalat Cedi (13%),
- Industrias Lácteas Tony (19%),
- Chiverias (7%),
- Alpina (14%),
- Rey Leche (16%),
- Nutri Leche (8%).

Para establecer un análisis comparativo de la producción de leche se hace un comparativo de la producción por regiones focalizando la producción industrial y artesanal, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro No. 4- Cuadro comparativo de la producción de leche por regiones (Miles de Litros)**

<b>Año</b>	<b>Producción Total</b>	<b>Producción Región Sierra</b>	<b>Producción Región Costa</b>	<b>Producción Región Insular y Oriente</b>
2001	1.343.237	980.563	255.215	107.459
2002	1.378.161	1.006.058	261.851	110.253
2003	1.529.759	1.116.724	290.654	122.381
2004	2.536.991	1.862.003	482.028	202.959
2005	2.575.167	1.879.872	489.282	206.013
2006	2.959.470	2.165.411	562.299	231.760
2007	3.321.739	2.430.867	631.130	259.742
2008	3.684.008	2.696.323	699.961	287.724
2009	4.046.277	2.961.779	768.792	315.706
2010	4.408.546	3.227.235	837.623	343.688
2011	4.770.815	3.492.691	906.454	371.670
2012	5.133.084	3.758.147	975.285	399.652

Fuente: (Magap, 2012)

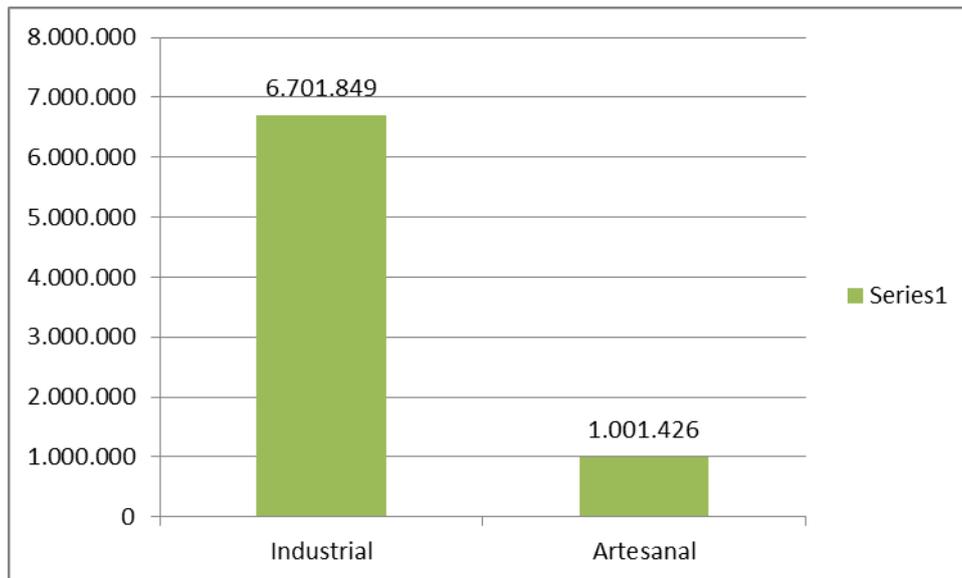
Elaborado por: Autor

<b>Año</b>	<b>Producción Pichincha</b>	<b>Industrial</b>	<b>Artesanal</b>
2001	274.558	238.865	35.692
2002	281.696	245.076	36.620
2003	312.683	272.034	40.649
2004	518.561	451.148	67.413
2005	526.364	457.937	68.427
2006	604.916	526.277	78.639
2007	678.963	590.698	88.265
2008	753.011	655.120	97.891
2009	827.059	719.541	107.518
2010	901.107	783.963	117.144
2011	975.155	848.384	126.770
2012	1.049.202	912.806	136.396

Fuente: (Magap, 2012)

Elaborado por: Autor

**Gráfico No. 11-Producción Industrial y Artesanal Provincia Pichincha (2000-2012)**



**Fuente:** (Magap, 2012)  
**Elaborado por:** Autor

Como se puede apreciar, la producción artesanal comparada con la industrial representa el 14,94%, mostrando que no es en la provincia altamente competitiva, factor que determina la necesidad de una mejor gestión para su desarrollo.

#### **1.4.1.2 Producción de carne**

Conforme datos del INEC, existe en el Ecuador 5,3 millones de reses, que representan una inversión promedio de 700 usd anuales por cada una en promedio cada res consume una hectárea de pasto al año, factores que deben ser considerados en la creación de la finca. (Diario Hoy, 2014)

Conforme datos del INEC la región sierra encabeza la crianza de ganado para la producción de carne, aspecto que representa una fortaleza, señalando las condiciones aptas para este negocio.

**Cuadro No. 5-Ganado vacuno en Ecuador**

REGIONES	CABEZAS	REPRODUCC. MACHOS	VACAS ORDEÑADAS	VACAS SIN ORDEÑADAS	DE 0-12 MESES	DE 1-2 AÑOS	MAS DE 2 AÑOS
REGIÓN SIERRA	2,732,351	29,060	726,521		653,869	653,869	669,032
REGIÓN COSTA	1,965,592	19,655	297,146	194,252	442,258	442,258	570,023
REGIÓN ORIENTAL	660,961	6,127	103,696	49,473	137,852	137,852	225,961
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>5,358,904</b>	<b>54,842</b>	<b>1,127,363</b>	<b>243,725</b>	<b>1,233,979</b>	<b>1,233,979</b>	<b>1,465,016</b>

Fuente: INEC en número de cabezas y vacas ordeñadas

**Fuente: (Ganado Vacuno en Ecuador, 2012)**  
**Elaborado por: Autor**

Las razas de ganado principalmente vigentes en el país son:

**Cuadro No. 6- Razas de Ganado criadas en Ecuador**

Raza	Tasa %
Raza Criolla	55
Mestiza (Holstein, Braham, Otros)	42
Razas Puras	3

**Fuente: (Nacional, 2013)**  
**Elaborado por: Autor**

Se observa que las razas criadas son principalmente criollas y mestizas, factor que debe tomarse en consideración para determinar los posibles costos de mantenimiento de las mismas.

Es importante citar que conforme se analiza, una de las principales restricciones en el negocio son los altos costos de mantenimiento de ganado, aspecto que es determinante en la capacidad del negocio tanto de la producción de carne como leche.

### **1.5 Matriz AORR**

El diagnóstico interno y externo realizado permita disponer de la siguiente matriz AORR: (ALIADOS-OPONENTES-OPORTUNIDADES-RIESGOS)

**Cuadro No. 7-Matriz AORR**  
**ALIADOS: Factores que benefician el crecimiento del negocio.**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
<b>A1</b>	Condiciones geográficas del Cantón Pedro Vicente Maldonado ideales para la crianza de ganado
<b>A2</b>	Amplia experiencia en la administración de fincas ganaderas
<b>A3</b>	Disponibilidad de inversionistas interesados en la creación de una finca ganadera
<b>A4</b>	Disponibilidad del terreno en el Cantón Pedro Vicente Maldonado
<b>A5</b>	Existencia de una amplia diversidad de proveedores para los diferentes insumos requeridos en la crianza de ganado
<b>A6</b>	Personal del Cantón con amplia experiencia en la producción de leche y carne

**Fuente: La Investigación**

**Elaborado por: Autor**

**Oponentes:** Factores que afectan al negocio

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
<b>OP1</b>	Necesidad de alta inversión para disponer de las reses y el equipamiento necesario
<b>OP2</b>	No se dispone de estudios que determinen la verdadera rentabilidad del negocio
<b>OP3</b>	Necesidad de disponer de bodegas de almacenamiento del pasto para la alimentación del ganado.
<b>OP4</b>	Imposición de cuotas por parte de los clientes sobre la producción.
<b>OP5</b>	Altos controles de calidad por parte de los organismos de control
<b>OP6</b>	Altos costos de la tecnología inmersa en los procesos de ordeño

**Fuente: La Investigación**

**Elaborado por: Autor**

### Oportunidades: Factores que permiten el crecimiento del negocio

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
<b>O1</b>	Estabilidad económica promueve la inversión en el país.
<b>O2</b>	Tasas de interés facultan la disponibilidad de crédito financiero para la apertura de negocios
<b>O3</b>	Incentivo en el cambio de la matriz productiva general incentiva la demanda local de productos como leche y carne
<b>O4</b>	Desarrollo de la industria de lácteos y carne en el país demanda de fincas ganaderas
<b>O5</b>	Posibilidad de apertura de mercados internacionales en base a acuerdos internacionales
<b>O6</b>	Políticas de sustitución de importaciones promueve el consumo local

Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Autor

### Riesgos: Factores externos que afectan el negocio

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
<b>R1</b>	Amplio desarrollo de la tecnología genera la necesidad de invertir en equipamiento el cual es costoso
<b>R2</b>	Posible incentivo de inversionistas nacionales y extranjeros provocarían un aumento en la competitividad
<b>R3</b>	Altas regulaciones en los productos alimenticios por parte del MAGAP
<b>R4</b>	Incremento de la producción de leche en otros cantones de la Sierra y Costa principalmente atraídos por la demanda

Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Autor

## 1.6 Matriz Relación Diagnostica

**Cuadro No. 8-Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad**

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	R1	R2	R3	R4	TOTAL
ALIADOS/ OPORTUNIDADES-RIESGOS		Estabilidad económica promueve la inversión en el país.	Tasas de interés facultan la disponibilidad de crédito financiero para la apertura de negocios	Incentivo en el cambio de la matriz productiva general incentiva la demanda local de productos como leche y carne	Desarrollo de la industria de lácteos y carne en el país demanda de fincas ganaderas	Posibilidad de apertura de mercados internacionales en base a acuerdos internacionales	Políticas de sustitución de importaciones promueve el consumo local	Amplio desarrollo de la tecnología genera la necesidad de invertir en equipamiento el cual es costoso	Posible incentivo de inversionistas nacionales y extranjeros provocarían un aumento en la competitividad	Altas regulaciones en los productos alimenticios por parte del MAGAP	Incremento de la producción de leche en otros cantones de la Sierra y Costa principalmente atraídos por la demanda	
A1	Condiciones geográficas del Cantón Pedro Vicente Maldonado ideales para la crianza de ganado	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	1	5,5
A2	Amplia experiencia en la administración de fincas ganaderas	0	1	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	2,5
A3	Disponibilidad de inversionistas interesados en la creación de una finca ganadera	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0	0	1	6,5
A4	Disponibilidad del terreno en el Cantón Pedro Vicente Maldonado	0,5	0	0	0	1	0,5	0	1	0,5	0	3,5
A5	Existencia de una amplia diversidad de proveedores para los diferentes insumos requeridos en la crianza de ganado	1	0,5	0,5	1	0	0	1	0	1	0	5
A6	Personal del Cantón con amplia experiencia en la producción de leche y carne	0,5	1	1	0	0	0,5	0	0	1	0	4
TOTAL		3,5	4	2	3	3	2	3	2	2,5	2	27

Fuente: La Investigación

Elaborado por: Autor

OPONENTES/ OPORTUNIDADES-RIESGOS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	R1	R2	R3	R4	TOTAL
		Estabilidad económica promueve la inversión en el país.	Tasas de interés facultan la disponibilidad de crédito financiero para la apertura de negocios	Incentivo en el cambio de la matriz productiva general incentiva la demanda local de productos como leche y carne	Desarrollo de la industria de lácteos y carne en el país demanda de fincas ganaderas	Posibilidad de apertura de mercados internacionales en base a acuerdos internacionales	Políticas de sustitución de importaciones promueve el consumo local	Amplio desarrollo de la tecnología genera la necesidad de invertir en equipamiento el cual es costoso	Posible incentivo de inversionistas nacionales y extranjeros provocarían un aumento en la competitividad	Altas regulaciones en los productos alimenticios por parte del MAGAP	Incremento de la producción de leche en otros cantones de la Sierra y Costa principalmente atraídos por la demanda	
OP1	Necesidad de alta inversión para disponer de las reses y el equipamiento necesario	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0	1	7,5
OP2	No se dispone de estudios que determinen la verdadera rentabilidad del negocio	0,5	1	1	0	0	1	0	0	0,5	0,5	4,5
D3	Necesidad de disponer de bodegas de almacenamiento del pasto para la alimentación del ganado.	0,5	0	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0	1	5
OP4	Imposición de cuotas por parte de los clientes sobre la producción.	1	1	1	1	0	1	0	1	0,5	1	7,5
OP5	Altos controles de calidad por parte de los organismos de control	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0	1	1	7
OP6	Altos costos de la tecnología inmersa en los procesos de ordeño	1	0	1	0,5	0	1	0,5	0	1	0	5
TOTAL		4,5	3,5	5	3	3	4,5	2,5	3	3	4,5	36,5

Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Autor

Los resultados de la priorización son:

**Cuadro No. 9.-Priorización de factores**

<b>Código</b>	<b>Factor</b>	<b>Peso Absoluto</b>
A3	Disponibilidad de inversionistas interesados en la creación de una finca ganadera	6,5
A1	Condiciones geográficas del Cantón Pedro Vicente Maldonado ideales para la crianza de ganado	5,5
A5	Existencia de una amplia diversidad de proveedores para los diferentes insumos requeridos en la crianza de ganado	5
A6	Personal del Cantón con amplia experiencia en la producción de leche y carne	4
A4	Disponibilidad del terreno en el Cantón Pedro Vicente Maldonado	3,5
A2	Amplia experiencia en la administración de fincas ganaderas	2,5

<b>Código</b>	<b>Factor</b>	<b>Peso Absoluto</b>
OP1	Necesidad de alta inversión para disponer de las reses y el equipamiento necesario	7,5
OP4	Imposición de cuotas por parte de los clientes sobre la producción.	7,5
OP5	Altos controles de calidad por parte de los organismos de control	7
OP3	Necesidad de disponer de bodegas de almacenamiento del pasto para la alimentación del ganado.	5
OP6	Altos costos de la tecnología inmersa en los procesos de ordeño	5
OP2	No se dispone de estudios que determinen la verdadera rentabilidad del negocio	4,5

<b>Código</b>	<b>Factor</b>	<b>Peso</b>
---------------	---------------	-------------

		<b>Absoluto</b>
O1	Estabilidad económica promueve la inversión en el país.	8
O2	Tasas de interés facultan la disponibilidad de crédito financiero para la apertura de negocios	7,5
O3	Incentivo en el cambio de la matriz productiva general incentiva la demanda local de productos como leche y carne	7
O6	Políticas de sustitución de importaciones promueve el consumo local	6,5
O4	Desarrollo de la industria de lácteos y carne en el país demanda de fincas ganaderas	6
O5	Posibilidad de apertura de mercados internacionales en base a acuerdos internacionales	6

<b>Código</b>	<b>Factor</b>	<b>Peso Absoluto</b>
R4	Incremento de la producción de leche en otros cantones de la Sierra y Costa principalmente atraídos por la demanda	6,5
R1	Amplio desarrollo de la tecnología genera la necesidad de invertir en equipamiento el cual es costoso	5,5
R3	Altas regulaciones en los productos alimenticios por parte del MAGAP	5,5
R2	Posible incentivo de inversionistas nacionales y extranjeros provocarían un aumento en la competitividad	5

Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Autor

## 1.7 Matriz EFI y EFE

**Cuadro No. 10-Matriz EFI**

<b>Código</b>	<b>Factor</b>	<b>Peso Absoluto</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
A1	Condiciones geográficas del Cantón Pedro Vicente Maldonado ideales para la crianza de ganado	5,5	8,66%	4,00	0,35
A2	Amplia experiencia en la administración de fincas ganaderas	2,5	3,94%	3,00	0,12
A3	Disponibilidad de inversionistas interesados en la creación de una finca ganadera	6,5	10,24%	4,00	0,41
A4	Disponibilidad del terreno en el Cantón Pedro Vicente Maldonado	3,5	5,51%	4,00	0,22
A5	Existencia de una amplia diversidad de proveedores para los diferentes insumos requeridos en la crianza de ganado	5	7,87%	4,00	0,31
A6	Personal del Cantón con amplia experiencia en la producción de leche y carne	4	6,30%	3,00	0,19
OP1	Necesidad de alta inversión para disponer de las reses y el equipamiento necesario	7,5	11,81%	2,00	0,24
OP2	No se dispone de estudios que determinen la verdadera rentabilidad del negocio	4,5	7,09%	1,00	0,07
OP3	Necesidad de disponer de bodegas de almacenamiento del pasto para la alimentación del ganado.	5	7,87%	2,00	0,16
OP4	Imposición de cuotas por parte de los clientes sobre la producción.	7,5	11,81%	2,00	0,24
OP5	Altos controles de calidad por parte de los organismos de control	7	11,02%	1,00	0,11
OP6	Altos costos de la tecnología inmersa en los procesos de ordeño	5	7,87%	2,00	0,16
Total		63,5	100,00%	Total	2,57

**Fuente: La Investigación**  
**Elaborado por: Autor**

**Cuadro No. 11-Matriz EFE**

<b>Código</b>	<b>Factor</b>	<b>Peso Absoluto</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
O1	Estabilidad económica promueve la inversión en el país.	8	12,60%	3,00	0,38
O2	Tasas de interés facultan la disponibilidad de crédito financiero para la apertura de negocios	7,5	11,81%	4,00	0,47
O3	Incentivo en el cambio de la matriz productiva general incentiva la demanda local de productos como leche y carne	7	11,02%	4,00	0,44
O4	Desarrollo de la industria de lácteos y carne en el país demanda de fincas ganaderas	6	9,45%	3,00	0,28
O5	Posibilidad de apertura de mercados internacionales en base a acuerdos internacionales	6	9,45%	3,00	0,28
O6	Políticas de sustitución de importaciones promueve el consumo local	6,5	10,24%	4,00	0,41
R1	Amplio desarrollo de la tecnología genera la necesidad de invertir en equipamiento el cual es costoso	5,5	8,66%	2,00	0,17
R2	Posible incentivo de inversionistas nacionales y extranjeros provocarían un aumento en la competitividad	5	7,87%	2,00	0,16
R3	Altas regulaciones en los productos alimenticios por parte del MAGAP	5,5	8,66%	1,00	0,09
R4	Incremento de la producción de leche en otros cantones de la Sierra y Costa principalmente atraídos por la demanda	6,5	10,24%	2,00	0,20
Total		63,5	100,00%	Total	2,89

**Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Autor**

Los resultados de la matriz EFI y EFE permiten analizar lo siguiente:

#### **Matriz EFI:**

**Cuadro No. 12-Resultados Matriz EFI**

<b>Factor</b>	<b>Valor</b>
Aliados	1,60
Oponentes	0,97
Total	2,57

**Fuente: La Investigación**  
**Elaborado por: Autor**

Los resultados señalan que los aliados existentes tienen un mayor peso que los oponentes, siendo un resultado altamente positivo para la creación de la finca. En este caso, es importante que se aproveche esta situación para alcanzar un alto desempeño.

#### **Matriz EFE**

**Cuadro No. 13-Resultados Matriz EFE**

<b>Factor</b>	<b>Valor</b>
Oportunidades	2,27
Riesgos	0,62
Total	2,89

**Fuente: La Investigación**  
**Elaborado por: Autor**

La matriz EFE determina un entorno favorable, en donde las oportunidades del mercado tienen una mayor relevancia frente a los riesgos. Esta situación permite confirmar que la creación de la finca es viable en la medida que se definan adecuadas estrategias.

### **1.8 Identificación del problema del diagnóstico**

Una vez establecido el diagnóstico respectivo al sector del Cantón Pedro Vicente Madonado como al entorno, se ha observado que la creación de la finca ganadera para la producción y comercialización de leche y carne es una alternativa viable.

Las condiciones muestran altas posibilidades de desarrollo, ya que los riesgos representa un 27.31% de las oportunidades, en la medida que se definan adecuadas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades de mercado.

Como toda actividad económica la factibilidad de su desarrollo exige la necesidad de superar los oponentes encontrados, siendo en este caso el 60% con relación a los aliados, y establecer acciones que garanticen productos de alta calidad. Además, es importante promover acciones que permitan a los clientes potenciales la identificación de los productos, siendo esto necesario para que puedan adquirirlos y generar ingresos.

En el caso de los factores internos podemos resumir que los aliados representan el 62.26% y en referencia a los factores externos, las oportunidades representan el 78.55% del total de los factores externos.

El diagnóstico realizado presenta un escenario favorable que amerita la continuidad del “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA FINCA GANADERA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE Y CARNE, EN EL CANTÓN DE PEDRO VICENTE MALDONADO, PROVINCIA DE PICHINCHA”

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo presenta las bases teóricas necesarias para sustentar cada una de las fases necesarias para la creación de una finca ganadera dedicada a la producción y comercialización de leche y carne en el Cantón Pedro Vicente Maldonado.

#### **2.1 Procesos de administración para la creación de empresas**

Al igual que una empresa la creación de una finca ganadera demanda de la aplicación de procesos administrativos que permitan garantizar adecuados niveles de calidad en la leche y carne producida a fin de poder sostener volúmenes de venta que generen una rentabilidad esperada. La administración de una finca, por lo tanto, demanda de la ejecución de cada uno de los niveles de la administración, los cuales deben ser cumplidos orientados en base de objetivos que se esperen alcanzar. Estos niveles se describen a continuación:

##### **2.1.1 La Planificación**

Todo negocio debe en primera instancia definir lo que quiere alcanzar para establecer las acciones pertinentes que permitan transformar los ideales esperados en realidades sustentables.

La planificación es el primer elemento en la administración, necesario para disponer de acciones coordinadas, las cuales aportan valor a la empresa y le permitan crecer de manera sostenida en el mercado.

Su objetivo principal es disponer de un instrumento que orienta la gestión a realizar, estableciendo las estrategias internas más adecuadas en función de la realidad existente. Es decir, la planificación permite determinar las futuras condiciones de mercado, definiendo en base de las capacidades propias del negocio, las acciones que deben ser cumplidas acorde lo esperado.

Según Peter Tom (2008), el mercado en general para todos los negocios se encuentra en permanente cambio, razón que determina la necesidad de establecer acciones que permitan a las empresas prevenir situaciones de

riesgo a fin de puedan desarrollarse adecuadamente. En este sentido, la planificación faculta a las empresas prever situaciones posibles a ocurrir, para definir acciones adecuadas que aprovechen las oportunidades de mercado y a la vez minimicen los riesgos de las amenazas. Al respecto señala;

“La planificación se describe como la fijación de acciones ordenadas y debidamente relacionadas que permiten enfocarse en objetivos necesarios alcanzar para obtener un posicionamiento deseado”  
(Peters, 2008, pág. 67)

Conforme lo expuesto, la planificación es útil en la medida que permita a los negocios contar con un direccionamiento adecuado, relacionado a lo que se quiere alcanzar. Su desarrollo debe por lo tanto ser sistematizado, es decir basado en el cumplimiento de una serie de fases que permitan su efectivo desarrollo. Kottler, Philip (2010) señala las siguientes;

- **Realización de un diagnóstico:** El diagnóstico debe evaluar los factores internos y externos que rodean al negocio, identificando los aliados, oponentes, oportunidades y riesgos.
- **Definición y delimitación de objetivos:** Cada empresa debe definir lo que quiere alcanzar en función de la propuesta de valor que enmarca su diferenciación frente a la competencia.
- **Definición de las estrategias:** Las estrategias comprenden las acciones necesarias que el negocio adoptará para hacer realidad los objetivos esperados.
- **Definición de las tácticas:** Cada una de las estrategias requiere de tácticas, las cuales expresan como estas van a ser cumplidas
- **Desarrollo del plan operativo:** En base de las tácticas planteadas, el plan operativo describe las actividades que las comprenden ordenadas de manera lógica para que estas puedan ser ejecutadas. El plan

operativo define los responsables, las relaciones internas y los tiempos requeridos para su cumplimiento.

- **Evaluación de resultados:** Es fundamental evaluar los resultados obtenidos en función de los esperados para establecer correctivos y ajustes.

“La planificación debe definir con claridad los objetivos y las formas como estos se esperan alcanzar para que aporten a la empresa a brindar una guía que permita su funcionamiento” (Kottler, 2010, pág. 71)

### **2.1.2 La Organización**

El ser humano tiene como una de sus necesidades de afiliación la integración. Es decir formar comunidades en las cuales se asignen responsabilidades que permitan mejorar sus condiciones de vida. Tomando como referencia a Maslow, Abraham (2011), las necesidades de afiliación se conforman por la amistad, afecto e integración, siendo estas consideradas elementales para el ser humano. (Maslow, 2011, pág. 160)

Las organizaciones, respondiendo a esta necesidad del ser humano, comprenden la delimitación y distribución de funciones, las cuales conforme a la planificación coadyuvan al cumplimiento de los objetivos requeridos. En el ámbito de los negocios, la organización es un elemento propio de la administración que permite conformar una estructura adecuada que aporte valor al cliente, cumpliendo funciones necesarias para disponer de una efectiva calidad.

Cada negocio, demanda de una organización, que evite duplicidad de funciones y permita conformar cadenas de desarrollo, los cuales atiendan de manera efectiva las necesidades de los clientes. De esta manera, es responsabilidad de quienes dirigen el negocio, definir la estructura sobre la cual operaran, estableciendo dentro de estas los procesos internos y las responsabilidades de cada cargo.

La definición de la organización puede establecerse atendiendo diversas modalidades, las cuales deberán ser evaluadas en base a la razón social de la empresa y a la necesidad del mercado. Estas modalidades pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- **Organización Vertical:** La organización vertical es la más común en las empresas, y describe una jerarquía desde los mandos altos hacia los bajos, la cual comprende la capacidad de dirección y responsabilidad. Generalmente se expresa como una pirámide, en la cual los niveles superiores tienen mayor responsabilidad, mientras que los inferiores agrupan mayor cantidad de personal.
- **Organización Horizontal:** La organización horizontal trata de ser lo más plana posible, es decir contar con la menor cantidad de niveles, permitiendo eliminar procesos de burocracia que atenten contra el desarrollo efectivo de los negocios.
- **Organización Matricial:** Como indica su nombre, este tipo de organización tiene la forma de una matriz, en la cual se definen responsabilidades compartidas por áreas permitiendo disponer de mejores sistemas de control interno

Es responsabilidad de los diferentes directivos, socios o responsables, la definición de la organización requerida por cada negocio, la cual comprenda todas las áreas necesarias que permitan brindar un servicio y producto de calidad.

Aramburu, Nekane (2009), presenta un modelo de las áreas mínimas que debe contener un negocio, las cuales sirven como una guía de orientación para su diseño. Estas se describen a continuación:

- **Administración:** Comprende las áreas de talento humano, tecnología y servicios internos. Es un área de apoyo encargada de brindar los

recursos necesarios al negocio para que este pueda operar de manera eficiente.

- **Mercadeo:** Comprende el manejo del producto o servicio, la atención al cliente, publicidad y comercialización. Su objetivo principal es permitir que el cliente potencial identifique y diferencie a la marca comercializada de la competencia.
- **Operaciones, Producción:** Comprende la prestación del servicio o la transformación de materias primas en el producto final. Esta área comprende las compras, inventario, logística, producción.
- **Finanzas:** Comprende la administración de los recursos monetarios disponibles por la empresa. Esta área se conforma de la contabilidad, tributación y administración financiera. (Aramburu, 2009, págs. 112-113)

### 2.1.3 La Dirección

Cada negocio debe disponer de una orientación definida, que le permita ejecutar acciones internas que fomenten su crecimiento. Internamente, demanda de un rumbo a seguir, para lo cual es necesario contar con personal que asuma los retos de guiar a los demás.

La dirección comprende un conjunto de actividades cuyo objetivo principal es orientar las acciones que se requieren cumplir acorde a la planificación establecida, para alcanzar las metas planteadas.

Mediante la dirección, es viable establecer ajustes durante el transcurso de las actividades para mejorar el desempeño interno de manera permanente, incentivando y motivando al personal. Además, permite a la empresa mantener siempre un enfoque hacia lo que quiere alcanzar, evitando desviaciones y errores que afecten su rendimiento.

El responsable de asumir la dirección en las diferentes áreas de la empresa debe tener conocimiento, experiencia y capacidad de orientación. Se

transforma en un líder capaz de llevar al personal a cumplir eficientemente con lo requerido para que la empresa pueda desarrollarse.

#### **2.1.4 El Control**

Una vez cumplidas las actividades planificadas, es importante determinar si los resultados obtenidos se relacionan con los esperados. El control es una función vital dentro de la administración focalizada en verificar y evaluar los resultados, identificando de manera oportuna los oponentes que ameritan cambios y ajustes.

Mediante la ejecución del control, la empresa dispone de información adecuada que le permite mejorar. En este caso, su gestión se concentra en los siguientes aspectos:

- Verificar el adecuado cumplimiento de los procesos, evitando errores en los mismos
- Determinar la calidad de los productos y servicios que se ofertan al cliente
- Evaluar el adecuado uso de los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros
- Determinar si los volúmenes de producción están acorde a lo planificado
- Verificar los niveles de rendimiento alcanzados por cada período
- Determinar el cumplimiento a las normas por parte del personal

El control en un negocio responde a un proceso planificado y a una metodología que permita disponer de manera oportuna de información pertinente a cada uno de los aspectos citados, facultando la toma de decisiones.

En base a lo expuesto, la creación de una finca productora y comercializadora de leche y carne, debe necesariamente desarrollar una planificación interna, contar con una organización enfocada al cliente, disponer de una dirección efectiva y controlar cada uno de sus procesos permitiendo su mejoramiento continuo.

## 2.2 Técnicas para la realización de un diagnóstico

La información que se disponga sobre el entorno interno y externo son requeridos para poder conformar un negocio que se relacione a una necesidad de la población, brindando un servicio que supere a la competencia actual, y permita además de satisfacer la necesidad, superar las propias expectativas el cliente.

En este caso, es fundamental contar con herramientas que permitan disponer de un efectivo direccionamiento para obtener una información pertinente y útil acorde a los requerimientos existentes. A continuación, se detallan las principales herramientas disponibles.

### 2.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST permite disponer de información sobre el entorno de la empresa, determinado las oportunidades y amenazas actualmente existentes y que influirán en la empresa si no se toman acciones respectivas.

El nombre PEST hace referencia a los factores del análisis que comprende esta herramienta, siendo estos los siguientes:

- **Factor Político:** Analiza las tendencias políticas y marco jurídicas vigentes en el país en donde se desarrolla el negocio. Evalúa las regulaciones al mercado y las tendencias del Gobierno Actual en relación al sector en donde se iniciará una actividad económica.
- **Factor Económico:** Evalúa el ciclo económico del mercado, determinando el comportamiento de los diferentes sectores económicos, verificando las tendencias económicas existentes. Es importante en este factor presentar y analizar los diferentes indicadores macroeconómicos vigentes, como la inflación, tasas de interés, el producto interno bruto, entre otros.

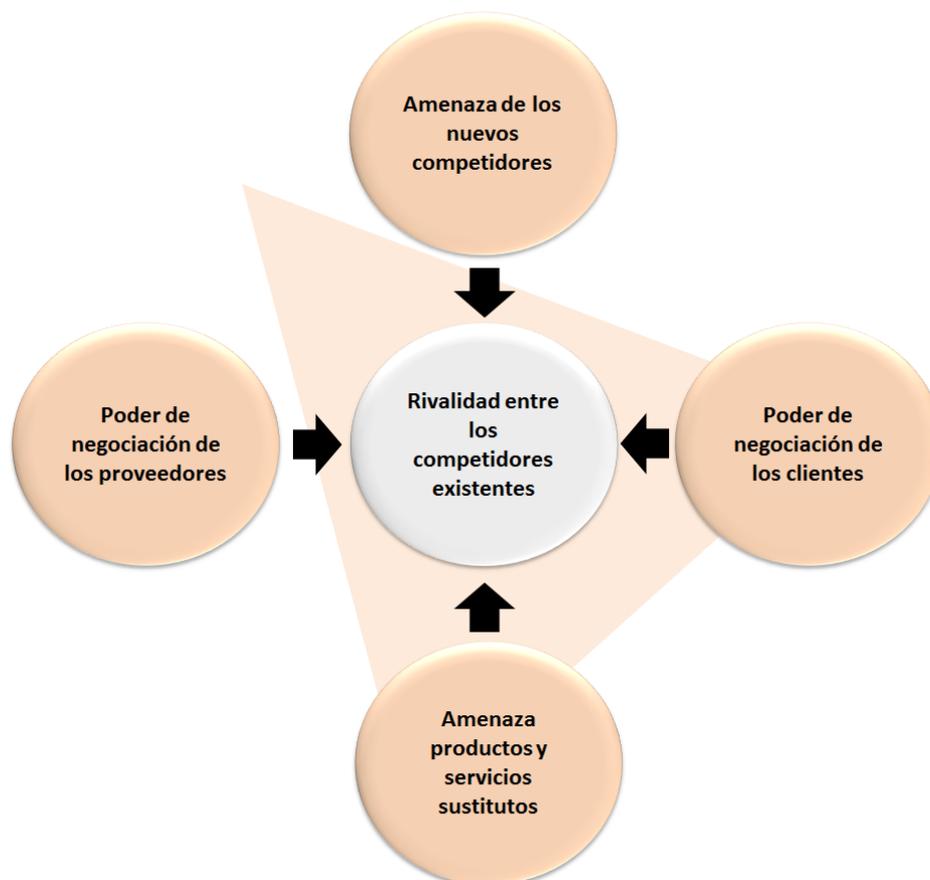
- **Factor Social:** Evalúa la evolución demográfica del país, los principales movimientos y tendencias sociales y los estilos de vida y patrones de comportamiento del mercado. Su estudio es fundamental en la medida que brinda información sobre el cliente, entendiendo de mejor manera su comportamiento.
- **Factor Tecnológico:** En la actualidad, el desarrollo tecnológico ha generado importantes cambios en los mercados y comportamientos de la población, siendo fundamental analizar el nivel de madurez tecnológica existente y como esta influenciará en los negocios. Su estudio comprende un análisis de la accesibilidad, presupuesto y mecanismos que actualmente tienen las empresas para poder hacer uso efectivo de este recurso.

### 2.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

“La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo a menudo los directivos definen a la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.” (Porter, 2010, pág. 31)

Conforme lo indica Porter, la visión de la competencia debe ser definida en base a diferentes factores los cuales intervienen en el mercado y pueden afectar al negocio si estos no son considerados de manera adecuada. Para ello, establece un modelo compuesto de cinco ejes, los cuales deben ser evaluados a fin de identificar la situación existente en cada uno de estos.

Gráfico No. 12-5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2010, pág. 81)  
Elaborado por: Autor

- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Evalúa las características del mercado, identificando los competidores líderes y seguidores que actualmente se encuentran en el mercado. En su estudio se incluyen los productos y servicios ofertados, sus características y nivel de aceptación por parte de los clientes. Además, se evalúan las estrategias aplicadas y como los clientes han reaccionado a las mismas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Analiza a los proveedores de la industria y el poder de negociación que tienen frente a la empresa. En este caso, identifica las características de los productos y servicios de los proveedores, sus formas de trabajo, flexibilidad en cuanto a políticas de crédito, cobranza y beneficios que entregan a la empresa.

- **Poder de negociación de los clientes:** Analiza el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente. Establece su poder de negociación en función de la competitividad existente, determinando sus patrones de comportamiento.
- **Amenaza nuevos competidores:** Identifica las condiciones de mercado para la apertura de nuevos negocios. Identifica el interés de posibles inversionistas nacionales e internacionales en el sector de negocio, estableciendo las amenazas existentes en la apertura de nueva competencia.
- **Amenaza productos sustitutos y servicios sustitutos:** Evalúa la industria que si bien no produce el mismo producto o servicio que se desea desarrollar, atiende la misma necesidad de mercado. En este caso, determina como esta incidirá en el negocio y las características de sus productos en el mercado.

Es importante que se revise cada factor, obteniendo datos del mercado que influirán en el negocio. Finalmente, se debe ponderar cada una de las fuerzas, para tener una mejor visión de su incidencia. La ponderación conforme lo indica Davis, Fred (2009), puede realizarse de manera subjetiva, acorde a la siguiente descripción:

**Cuadro No. 14.-Ponderación de las fuerzas de Porter**

<b>Ponderación</b>	<b>Descripción</b>
Alta	La fuerza analizada mantiene una alta incidencia en el mercado, lo que influye en los posibles resultados a obtenerse en el negocio.
Media	La fuerza genera un impacto relativo en el mercado, debiendo este ser tomado en consideración para establecer las acciones posibles a desarrollarse en el negocio.
Baja	La fuerza no es relevante y no incide altamente en el negocio

Fuente: (David, 2009, págs. 112-114)  
Elaborado por: Autor

Las ponderaciones obtenidas responden a un momento específico en el cual se desarrolló el estudio, pudiendo estas variar en función a los factores que se presenten en el mercado.

### **2.2.3 Matriz AOR**

Las herramientas de diagnóstico citadas, brindan información relevante del mercado, permitiendo conocer su estado para la formulación de acciones que permitan desenvolverse de manera efectiva. Estas deben ser complementadas con un diagnóstico interno, el cual comprenda un estudio del sector propio del negocio y las capacidades individuales de quienes desean desarrollarlo. La información resultante debe ser definida en términos claros, concretos y precisos para que aporte a la definición de acciones adecuadas que permitan posicionar al negocio en el corto plazo.

El AOR es una herramienta resultante del diagnóstico que agrupa información referente a los siguientes elementos:

#### **Diagnóstico Interno:**

- **Aliados:** Presentan los aspectos internos disponibles que son relevantes en la empresa y que pueden generar elementos diferenciadores que le permitan obtener un sólido crecimiento en el mercado.
- **Oponentes:** Exponen situaciones internas que representan falencias dentro de la empresa y que su vigencia puede afectar su normal desempeño. Es responsabilidad de quienes dirigen el negocio eliminar los oponentes en el menor tiempo posible.

#### **Diagnóstico Externo:**

- **Oportunidades:** Comprenden factores existentes en el mercado que pueden generar un alto crecimiento en la empresa si esta puede aprovecharlos adecuadamente.

- **Riesgos:** Comprende factores existentes en el mercado que ponen en riesgo la estabilidad de la empresa, quien debe establecer medida para minimizar sus efectos.

#### **2.2.4 Matriz de Factores Internos y Externos, EFI y EFE**

En base a la matriz AOR es posible realizar una serie de análisis que permiten determinar el estado actual del negocio, verificando las condiciones sobre las cuales este se desarrolla.

**Matriz de Factores Internos EFI:** La matriz EFI relaciona los aliados y oponentes existentes, permitiendo determinar cuál de estos tiene un mayor impacto en el negocio. Su desarrollo se basa en el siguiente procedimiento:

- Determinar el peso de cada factor: El peso de cada factor es el resultante de su relación entre los factores internos y externos obtenidos en la matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad.
- Establecer una calificación de cada factor en relación al impacto que esta tiene en el negocio.
- Calcular el total ponderado en base a la multiplicación del peso por la calificación
- Sumar los totales del peso de los aliados y compararlos para el total de los oponentes.

El resultado determinará el nivel en el que la empresa se encuentre. En este caso, si tiene un mayor peso los aliados, las condiciones serán más favorables.

**Matriz de Factores Externos EFE:** La matriz EFE establece una comparación entre los factores externos del negocio, compuesto por las oportunidades y Los riesgos existentes. Su objetivo es determinar las condiciones del entorno para la apertura del negocio requerido.

El procedimiento utilizado es similar el EFI, con la diferencia que en este caso se utilizan los factores externos.

Para disponer de una parametrización en los valores a ser utilizados en la calificación de los factores:

**Cuadro No. 15- Calificación de factores matriz EFI y EFE**

<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>
<b>4</b>	El factor es relevante para la empresa y su comportamiento incide en el resultado final
<b>3</b>	El factor tiene una importancia media y su comportamiento puede generar consecuencias
<b>2</b>	El factor tiene baja relevancia y su comportamiento no genera mayor consecuencia
<b>1</b>	El factor no es relevante, su incidencia es baja

**Fuente: (Vidal, 2011, pág. 116)**

**Elaborado por: Autor**

### **2.3 Técnicas para la formulación de estrategias**

Disponiendo de un adecuado diagnóstico interno, es necesario utilizar la información levantada en la formulación de estrategias pertinentes, las cuales direccionen la gestión e la empresa y le permitan desarrollarse adecuadamente en el mercado. El avance de la administración ha dado lugar a la existencia de diversas herramientas que se pueden aplicar, con el objetivo de garantizar la pertinencia y aplicabilidad de las estrategias, siendo estas las siguientes:

#### **2.3.1 Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad**

Como su nombre lo indica, la matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad establecen una relación necesaria para determinar el impacto de cada uno de los factores descritos en el AORR. El proceso para su desarrollo comprende los siguientes pasos:

- Relacionar cada factor interno con cada factor externo
- Sumar los valores de la relación
- Priorizar los factores en base a los valores obtenidos

Para la relación de los factores, es necesario definir una escala que permitan su cuantificación, para lo cual se utiliza la escala propuesta por Campos, Daniel (2011):

**Cuadro No. 16- Ponderación de actores Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad**

<b>Parámetro</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
Alto	1	Los factores evaluados generan un alto impacto entre el aspecto que debe tomarse en cuenta en la formulación de estrategias
Medio	0,5	Los factores mantienen un impacto moderado debiendo evaluarse en función de su utilidad para que permitan sustentar estrategias
Bajo	0	Los factores mantienen un impacto entre sí.

**Fuente: (Campos, 2011, pág. 181)**

**Elaborado por: Autor**

Mediante el uso de esta matriz, se pueden identificar los factores internos y externos de mayor relevancia e impacto, los cuales aportarán para definir estrategias efectivas.

### **2.3.2 Matriz MAFE**

La matriz analítica de formación de estrategias MAFE, establece en base de los factores internos y externos priorizados la definición de estrategias, cuya aplicación permitirá al negocio consolidarse y desarrollarse competitivamente en el mercado. Su gestión establece un enfoque para delimitar las acciones que se consideren más efectivas en base a su relación.

Las estrategias que la matriz MAFE generará se enfocan en dos áreas de gestión:

- **Estrategias Ofensivas:** Basadas en la relación de los aliados y, oportunidades y riesgos existentes. Este tipo de estrategias se enfocan a generar un alto impacto en el mercado, permitiendo que los clientes objetivos reconozcan los productos o servicios a ofertar.

- **Estrategias Defensivas:** Basadas en la relación de los oponentes con las oportunidades y riesgos. Su desarrollo permite a la empresa protegerse internamente para evitar que quede vulnerable frente a situaciones propias del mercado.

Para un mejor control de las estrategias, su formulación en la Matriz MAFE debe señalar los factores utilizados, permitiendo conocer el aporte de la estrategia en su implementación.

### **2.3.3 Plan Operativo**

Cada negocio debe como elemento principal transformar las estrategias en realidades, para lo cual debe definir por cada estrategia las actividades, relaciones, responsables y fechas de cumplimiento.

Galpin, Timothy (2008), describe al plan operativo como un instrumento que delimita las actividades a cumplirse para que la empresa pueda disponer de instrumentos efectivos de orientación y direccionamiento.

“El plan operativo representa un mapeo de acciones necesarias para que los diferentes responsables de las áreas empresariales conozcan sus responsabilidades dentro de cada una de las estrategias definidas por la empresa” (Galpin, 2008, pág. 89)

Para el desarrollo del plan operativo, es necesario que cada una de las estrategias sea definida en base de los siguientes elementos:

- Determinación de las actividades a cumplirse
- Definición de los responsables por actividad
- Definición de los recursos requeridos para su cumplimiento
- Definir las relaciones entre cada actividad
- Temporalizar cada actividad

Para su desarrollo, es posible utilizar los diagramas de Gantt, los cuales permiten expresar gráficamente a las actividades. Es posible utilizar herramientas informáticas como el MS. Project.

## 2.4 Técnicas para la valoración financiera

La factibilidad del negocio radica en que financieramente sea rentable, para ello es importante desarrollar una valoración que comprende un conjunto de técnicas enfocadas en determinar la rentabilidad posible alcanzar, la flexibilidad del negocio frente a los cambios en el mercado y el atractivo del negocio frente a los inversionistas.

Es importante citar que la valoración financiera es un requisito indispensable que determinará la factibilidad para su desarrollo, siendo este necesario para transformar un proyecto en una empresa real.

A continuación se exponen los principales procesos de valoración existentes.

### 2.4.1 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento evalúa el riesgo interno y externo existente en el negocio, necesario para determinar su rentabilidad. Su cálculo debe responder a la situación propia de la empresa para que el análisis sea efectivo.

Conforme lo indica Abrizaino, Isabel (2012), el cálculo de la tasa de descuento debe realizarse en base de la siguiente ecuación:

$$Kp = We \times Ke + Wd \times Kd$$

**Ecuación No. 1-Tasa de descuento**

**Fuente: (Abrizaino, 2012, pág. 91)  
Elaborado por: Autor**

Donde;

**Wd:** Es la tasa correspondiente al riesgo interno dada por el financiamiento con entidades financieras.

**We:** Corresponde al riesgo del manejo del capital propio invertido por los socios participantes.

**Ke:** Corresponde el riesgo externo dada por la actividad económica.

**Kd:** Corresponde al interés del crédito.

Mediante la tasa de descuento obtenida se procederá a la evaluación financiera del negocio, factor que determinará si esta puede consolidarse en el mercado.

#### **2.4.2 Valor Actual Neto**

Es importante que se determinen los flujos proyectados esperados del negocio, para que estos puedan ser relacionados con la inversión inicial requerida para su operatividad. El Valor Actual Neto, VAN calcula el valor presente de los flujos proyectados los cuales han sido originados producto a una inversión inicial. Para ello, se descuentan los flujos permitiendo conocer su verdadero valor a una fecha actual. En este caso, relacionando la sumatoria de los flujos y comparándola con la inversión inicial, se determinará si efectivamente el negocio es o no rentable.

**Ecuación No. 2- Valor Actual Neto**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

**Fuente: (Tong, 2008, pág. 12)  
Elaborado por: Autor**

Donde;

Vt: flujos de caja calculados para cada período

T: periodo de tiempo de cada flujo

N: número de períodos utilizados para el cálculo

K: Tasa de riesgo utilizada para descontar los flujos

I0: Inversión inicial

El resultado del VAN debe interpretarse financieramente como la capacidad del negocio en generar flujos en base a una inversión obtenida, misma que se relaciona a la fecha de la inversión determinando si el negocio tiene o no la capacidad de recuperación y además de generación de rentabilidad. De esta

manera, un negocio será rentable en la medida que el VAN obtenido sea positivo.

Es claro que mientras mayor sea el VAN mayor rentabilidad tendrá el negocio. Para su cálculo, es necesario definir una temporalidad de proyección para la ejecución de su cálculo. En este caso, dada a la variabilidad del mercado, un período conveniente de uso es máximo hasta 5 años. De esta manera, si el proyecto no obtiene un VAN positivo en esta temporalidad, no es conveniente su realización.

### **2.4.3 Tasa Interno de Retorno**

La rentabilidad debe ser relacionada con el cambio de las condiciones de mercado. Es decir, esta debe estar sujeta a variantes en las condiciones que generan riesgos, aspecto que determina la flexibilidad del negocio.

La tasa interna de retorno TIR, es una tasa de descuento que permite obtener un valor de cero en el VAN, permitiendo disponer de un criterio de flexibilidad del mercado. Es decir, conocer hasta qué punto el negocio es rentable en función de las condiciones externas.

Su cálculo responde a la aplicación de la siguiente ecuación:

**Ecuación No. 3- Tasa interna de retorno TIR**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

**Fuente: (Tong, 2008, pág. 19)**

**Elaborado por: Autor**

Como se observa, el TIR es una tasa de descuento que permiten que el VAN se iguale a cero. Para disponer de un análisis financiero sobre el resultado obtenido es importante realizar un análisis de sensibilidad en base a la relación del TIR con la tasa de descuento anteriormente calculada.

En este caso, mientras mayor sea la diferencia entre el TIR y la tasa de descuento, mayor capacidad tendrá el negocio de mantenerse rentable en función del cambio de las condiciones del mercado.

#### **2.4.4 Período de Recuperación**

Aun cuando el proyecto sea rentable y flexible, la inversión por parte del inversionista no necesariamente es atractiva. Este factor se basa principalmente en el tiempo en el cual los socios recuperan la inversión.

En este caso, un criterio financiero fundamental dentro de la valoración del negocio es establecer si este es atractivo para el inversionista, facultando la disponibilidad del financiamiento requerido para su inicio. De tal manera, mientras en menor tiempo se recupere la inversión mayor interés tendrá el inversionista de invertir en el negocio.

Para su cálculo se utiliza el mismo procedimiento del VAN, entendiendo que en el momento en que este sea positivo, se recupera la inversión.

En base a lo expuesto, la decisión de poner en vigencia un negocio se determinará en función de su capacidad de generar rentabilidad. Sin embargo, es fundamental analizar además, como el negocio puede mantenerse rentable en base del cambio de las condiciones de mercado y el tiempo que el inversionista recupera la inversión. Los criterios que van a ser utilizados en la presente investigación son:

- VAN positivo
- TIR mayor que la tasa de descuento

Periodo de recuperación dentro de los cinco años de evaluación

### **2.5 Términos Relacionados al Tema de Investigación**

#### **2.5.1 Finca**

Es una propiedad inmueble que se compone de una porción delimitada de terreno. La delimitación puede ser física, mediante vallas, mojones u otros sistemas, o simplemente jurídica, mediante la descripción en una escritura de propiedad, una finca es un inmueble que normalmente se destina para trabajar u obtener renta de él.

### **2.5.2 Producción**

Es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor.

Todo proceso a través del cual un objeto, ya sea natural o con algún grado de elaboración, se transforma en un producto útil para el consumo o para iniciar otro proceso productivo. La producción se realiza por la actividad humana de trabajo y con la ayuda de determinados instrumentos que tienen una mayor o menor perfección desde el punto de vista técnico.

### **2.5.3 Comercialización**

Es el conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

### **2.5.4 Estudio de Factibilidad**

Según Varela, “se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. El estudio de factibilidad es el análisis financiero, económico y sociales que realiza una empresa para determinar si el negocio o la inversión que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la Factibilidad es la “cualidad o condición de factible”. Factible: “que se puede hacer”.

### **2.5.5 Estudio de Mercado**

Tiene como finalidad determinar si existe o no, una demanda que justifique la puesta en marcha de un programa de producción de ciertos bienes o servicios, en un espacio de tiempo.

Según Naresh Malhotra, clasifica al estudio de mercado como un tipo de investigación descriptiva (tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del mercado), así como lo son también: los estudios de participación, los estudios de análisis de ventas, los estudios de imagen, entre otros.

### **2.5.6 Oferta**

En economía, se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado. Hay que diferenciar la oferta del término de una cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio.

### **2.5.7 Demanda**

La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado). La demanda es una función matemática. La demanda puede ser expresada gráficamente por medio de la curva de la demanda. La pendiente de la curva determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio.

## **2.6 Identificación del producto o servicio**

### **2.6.1 Características**

La actividad de la ganadería ofrece varias alternativas de negocio que se pueden emplear para disponer de importantes niveles de rentabilidad. En este caso, actividades relacionadas a la venta de leche, carne e inclusive cabezas de ganado son elementos que deben ser considerados en la puesta en marcha de una finca ganadera.

Las características del producto se describen a continuación:

### 2.6.1.1 Características de leche:

La leche es un alimento fundamental en diferentes etapas de vida del ser humano. Su consumo ayuda a mantener el cuerpo sano dado a las altas concentraciones de calcio que poseen ideales para el fortalecimiento de la cavidad ósea y dientes. Según datos de la Federación Panamericana de Lechería-FEPALE;

“La Leche es el alimento más completo para el ser humano, por sus incomparables características nutricionales. Contiene Proteínas de Alto Valor Biológico, diversas Vitaminas y Minerales imprescindibles para la nutrición Humana, y es la fuente por excelencia del calcio dietario. Por estas razones la Leche es un alimento insustituible en la alimentación de las personas.” (Federación Panamericana de Lechería, 2013)

Los contenidos nutricionales de la leche se describen en el siguiente cuadro;

**Cuadro No. 17- Contenidos nutricionales de la leche**

VITAMINAS	miligramos	microgramos
Tiamina B1	0,04	
Riboflavina B2	0,19	
Niacina	0,73	
Piridoxina B6	0,04	
Cianobalamina B12		0,3
Ácido fólico		5,5
Ácido Áscorbico	1,4	
A		46
Retinol		41,3
Eq. Carotenoides		28
D		0,03
E Tocoferoles	0,1	
K		0,34
Ácido Pantoténico	0,35	
Biotina		3,5

Fuente: (Ortega RM, 2011)  
Elaborado por: Autor

La comercialización de la leche puede clasificarse en base a diferentes elementos que es importante identificar:

### **Por su tipo**

La leche por su tipo puede ser comercializada de dos maneras:

- **Natural:** Dada por la venta de la leche sin cumplir el proceso de pasteurización. En este caso, la venta se realiza principalmente a industrias procesadoras de alimentos en base a este ingrediente. Si bien es cierto, la leche en su estado natural puede ser consumida por el ser humano, es importante que esta atraviese procesos de eliminación de bacterias para evitar enfermedades.
- **Pasteurizada:** En este caso, la leche atraviesa por un proceso que le permite contener las condiciones adecuadas para el consumo humano.

### **Por su forma de comercialización:**

Por la forma de comercialización, la leche puede ser comercializada de la siguiente manera:

- **Al detal:** Cuando la venta se realiza en pequeñas cantidades principalmente dirigidas para el consumo individual, familiar, entre otros.
- **Al mayoreo:** Cuando la venta se realiza en base a acuerdos contractuales que determinan determinados volúmenes cúbicos establecidos.

#### **2.6.1.2 Características de la carne:**

La carne es un alimento esencial para el ser humano, dada a su alta concentración de proteínas que permiten fortalecer al ser humano en sus diferentes etapas de vida. Estas se clasifican en blancas y rojas, encontrándose las provenientes de la res dentro del segundo tipo.

Según datos de la Organización Panamericana de la Salud OPS;

“Las carnes son una de las fuentes más importantes de proteínas que podemos encontrar dentro de los diferentes tipos de alimentos. Por este motivo, se las considera uno de los pilares fundamentales de la nutrición en muchos de los países desarrollados. La importancia viene dada no sólo por la cantidad de proteínas que contienen, sino también por la alta calidad de éstas” (Organización Panamericana de la Salud, 2012)

El valor nutricional de la carne roja, se describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 18- Valor nutricional de la carne**

Carne de vacuno (filete de lomo)			
Porción comestible (0-1)	0,95	POTNICOT	4
Agua (g)	66,7	Vitamina C (mg)	0
Azúcares (g)	0	Vitamina E (mg)	0,17
Fibra alimentaria (g)	0	Vitamina B6 (mg)	0,27
Kilocalorías	197	Vitamina B12 (mg)	2
KiloJulios	821	Ac. Fólico Libre (mg)	3
Proteínas (g)	18,9	Ac. Fólico Total (mg)	9
Lípidos (g)	13,5	Ac. Pantoténico (mg)	0,6
Carbohidratos	0	Biotina (mg)	0
Potasio (mg)	330	Líp. Saturados (g)	0
Calcio (mg)	6	Líp. Monoinsat. (g)	0
Magnesio (mg)	20	Líp. Polisaturados (g)	0
Fósforo (mg)	210	Colesterol (g)	90
Hierro (mg)	2,3	Vitamina K (mg)	0
Retinol- Vitamina A (UI)	0	Glucosa (g)	0
Caroteno (mg)	0	Fructosa (g)	0
Vitamina D (mg)	0	Lactosa (g)	0
Tiamina (mg)	0,08	Sacarosa (g)	0
Riboflavina (mg)	0,26	Ac. Fítico (mg)	0
Ac. Nicotínico (mg)	4,2		

**Fuente: (Canal Salud, 2013)**  
**Elaborado por: Autor**

La comercialización de la carne debe realizarse en base a la venta de ganado, debido a que su faenamiento es responsabilidad de los camales debidamente autorizados por el Estado a través del Ministerio de Ganadería y el Ministerio de Salud, para garantizar el cumplimiento de normas técnicas que permitan disponer de una carne apta para el consumo humano.

Como se puede observar, tanto la carne como la leche son alimentos considerados esenciales en la nutrición del ser humano. Ideal para las primeras etapas de vida, siendo la concentración de nutrientes y vitaminas requeridas para el normal funcionamiento del organismo. Esta situación es adecuada en la medida que puede su comercialización enfocarse en una necesidad básica de alimentación aspecto que determina volúmenes importantes de consumo.

## 2.6.2 Productos sustitutos

Para encontrar alimentos sustitutos de la leche y carne es necesario evaluar sus contenidos nutricionales. En este caso, se puede indicar que son alternativas de consumo los siguientes alimentos:

### 2.6.2.1 Sustitutos de la leche:

Según datos de la Food and Beverages Requirements, FDA el calcio contenido en el consumo de leche puede ser reemplazado por los siguientes alimentos:

- **Vegetales de hoja verde:** Alimentos como el brócoli, coliflor, espinacas y col principalmente tienen una alta concentración de calcio por lo que pueden reemplazar el consumo de leche.
- **Legumbres:** Legumbres como lentejas, leche de soy, alverjas y diferentes tipos de grano mantienen una alta concentración de calcio.
- **Sardinias:** La sardina es un alimento esencial para el consumo humano, pudiendo reemplazar a la leche.
- **Otros alimentos ricos en calcio:** Yema de huevo, cereales integrales, algas marinas y frutos secos. (Food and Beverages Requirements, 2013)

Es importante señalar que el reemplazo de un alimento en la dieta del ser humano debe disponer de una asesoría nutricional técnica que evite cualquier efecto negativo en su salud.

### 2.6.2.2 Sustitutos de la carne roja

Son sustitutos de la carne roja los siguientes alimentos

- **Carnes blancas:** Las carnes blancas mantienen similares concentraciones de proteína que la carne roja, teniendo además menor concentración de colesterol. Dentro de estas se encuentra la carne de pollo sin piel, pescado, conejo.
- **Otros alimentos:** Son también sustitutos de las carnes rojas las claras de huevo, yogurth descremado, carne de cerdo, granos combinados con

cereales como caraotas, lentejas, garbanzos, chocho, arvejas combinados con arroz, pasta, galletas de soya.

Al igual que el caso anterior, el reemplazo de un alimento con otro debe tener una supervisión profesional para evitar situaciones que afecten al organismo.

### 2.6.3 Consumidor del producto

En todas las etapas del ser humano puede consumirse la carne y la leche como alimentos adecuados para proveer los nutrientes necesarios para el normal desarrollo y desenvolvimiento del cuerpo humano.

Por lo general su consumo es esencial en las primeras etapas de vida para luego irse reemplazando por otros alimentos sustitutos. Principalmente, las carnes rojas dada a la dificultad que puede causar su consumo para los adultos mayores por su rigidez pueden irse reemplazando. En base a lo expuesto, si se desea establecer un mercado objetivo este puede describirse en función de las siguientes variables:

**Cuadro No. 19- Consumidor del producto**

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
Geográfica	Macro: República del Ecuador
	Micro: Distrito Metropolitano de Quito
Demográficas	Características: Demandan alimentos de calidad Cliente: Empresas productoras de leche y derivados y procesadores de carne y embutidos
Psicográficas	Consumidor: Niños, Jóvenes y Adultos Clase social: Media-Alta

Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Autor

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

El presente capítulo presenta un estudio de la demanda y oferta de leche y carne, para determinar la posible participación de mercado que se puede alcanzar. Su desarrollo identifica además los patrones de comportamiento de la demanda para definir acciones que permitan alcanzar una sólida participación de mercado.

#### **3.1 Objetivos**

##### **3.1.1 Objetivo General**

Realizar un estudio de mercado que identifique la demanda objetivo y sus patrones de comportamiento para garantizar la satisfacción de sus necesidades.

Realizar un estudio de mercado que identifique la demanda objetivo y su comportamiento.

##### **3.1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la demanda para los siguientes años partiendo de una demanda histórica.
- Determinar la oferta para los siguientes años partiendo de una oferta histórica.
- Definir del porcentaje de cobertura la demanda insatisfecha.
- Definir las condiciones y el precio que el mercado paga por el litro de leche pura.

### 3.1.3 Variables

- Demanda
- Oferta
- Demanda Insatisfecha
- Precio

### 3.1.4 Indicadores

- Datos Históricos
- Información disponible
- Condiciones de mercado
- Entrevista

### 3.1.5 Matriz de Relación Diagnóstico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TECNICAS	INFORMACIÓN
• Determinar la demanda para los siguientes años partiendo de una demanda histórica	Demanda	Datos Historicos	Primaria	Proyección Mínimos cuadrados	Proyección de la demanda en base de los datos históricos
		Información disponible	Secundaria		
• Determinar la oferta para los siguientes años partiendo de una oferta histórica	Oferta	Datos Historicos	Secundaria	Proyección Mínimos cuadrados	Proyección de la oferta en base de los datos historicos
		Información disponible	Secundaria		
• Definir del porcentaje de cobertura la demanda insatisfecha.	Demanda Insatisfecha	Investigación de mercado	Secundaria	Datos de producción	Determinar el porcentaje de cobertura según la capacidad de producción
		Condiciones de venta	Primaria		
• Definir las condiciones y el precio que el mercado paga por el litro de leche pura	Precio del mercado	Investigación de mercado	Primaria	Encuesta Entrevista Investigación	Realizar encuestas a posibles compradores sobre la demanda del mercado
		Condiciones de pago	Primaria		
		Entrevistas	Primaria		

### 3.1.6 Estructura del mercado

Conforme el detalle desarrollado se observa la existencia de clientes y consumidores que se describen a continuación:

- **Cliente:** Se conforma por las empresas que adquieren leche y carne para su posterior procesamiento en otros alimentos.

- **Consumidor:** Comprende las personas que consumen los alimentos por sus gustos y preferencias.

En este sentido, la comercialización de la leche y carne se debe efectuar a las empresas que demandan de estos productos para procesarlos, entendiendo que con estos es posible establecer acuerdos que permitan alcanzar importantes economías de escala. Sin embargo, es fundamental conocer la demanda del consumidor, entendiendo que este es quien adquiere el producto para su consumo.

## **3.2 Población o universo**

### **3.2.1 Población**

La población objeto de estudio conforme lo citado anteriormente, se conforma por empresas distribuidoras que adquieren la leche y carne en grandes volúmenes para acopiar el producto y comercializarla a la gran industria. En este caso, tomando datos directamente con empresas que realizan la recolección de la leche por el sector de estudio y para la comercialización de carne se realizara directamente en la Feria de Ganado del Cantón de Pedro Vicente Maldonado.

### **3.2.2 Comercialización de Leche**

**ASOGALEC** es una de las empresas que retira la leche de las fincas productoras, luego de mantener conversaciones con su gerente general, supo manifestar el interés de generar un acuerdo de compra de toda la producción de leche, siempre que se cumpla con los parámetros mínimos de calidad garantizando un precio de \$0,50 USD por litro de leche. (ANEXO 2).

**ECUAJUGOS S.A.** es otra de las empresas que retira la producción de leche de las fincas del sector de estudio, misma que según factura del señor Alfonso Giraldo Gómez, propietario de una finca productora de leche vecina al sector de estudio, se puede comprobar que esta tiene un sistema de pago por calidad,

manteniendo un precio base por litro de leche \$0,42 USD, incrementando este valor según las condiciones de calidad del producto, pudiendo superar los \$0,50 centavos por litro. (ANEXO 3).

### 3.2.3 Comercialización de Carne

La comercialización de carne se realizara directamente en la la Feria de Ganado a través de la Asociación de Ganaderos “Pedro Vicente Maldonado”.

Esta feria se lleva a cabo los días sábados y en la actualidad comercializa un promedio de 400 cabezas de ganado semanales, el costo de la libra en peso vivo esta entre \$0,70 a \$0,83 ctvs. (ANEXO 4).

Con los resultados obtenidos, es necesario proceder aplicar la encuesta a las empresas, las cuales se clasifican acorde a la población de la siguiente manera:

**Cuadro No. 20- Distribución de la encuesta**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tasa</b>
Distribuidores de leche	3	75%
Distribuidores de carne	2	25%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Autor

### 3.2.4 Investigación de campo

En base a la muestra calculada se procede a realizar la investigación de campo, permitiendo identificar los procesos de compra, negociaciones y requerimientos exigidos.

### 3.2.5 Diseño del instrumento de investigación

Para la investigación, se realizó una encuesta. (ANEXO 1)

### 3.2.6 Prueba piloto

La prueba piloto se desarrolló del 6 al 9 de octubre del 2014, encuestándose a 5 distribuidores de leche en el Cantón de Pedro Vicente Maldonado. No se presentó ningún inconveniente en su desarrollo, confirmándose que las preguntas contenidas en el cuestionario resultaron claras y precisas. Levantamiento de la investigación

Los resultados del levantamiento de la encuesta se describen a continuación:

#### 1. ¿Cuáles son los factores que se consideran para la firma de contrato de abastecimiento con un producto o leche?

Cuadro No. 21-Pregunta No.1

Opción	Frecuencia	Tasa
Volumen de producción	1	20,00%
Calidad	1	20,00%
Cumplimiento	3	60,00%
Otros	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 13-Pregunta No.1



Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

### **Análisis:**

Identificar los factores que son considerados por los distribuidores para establecer contratos con las fincas, permite establecer una orientación efectiva para poder conformar acuerdos que permitan proporcionar los servicios requeridos.

Conforme los resultados obtenidos, el 60% el cumplimiento de las cuotas de producción, el 20% la calidad del producto y el 20% el volumen de producción. En este caso, acorde a las indicaciones es importante resaltar que el Cantón Pedro Vicente Maldonado tiene vías de acceso en perfecto estado, aspecto que no representa mayor inconveniente con los resultados obtenidos.

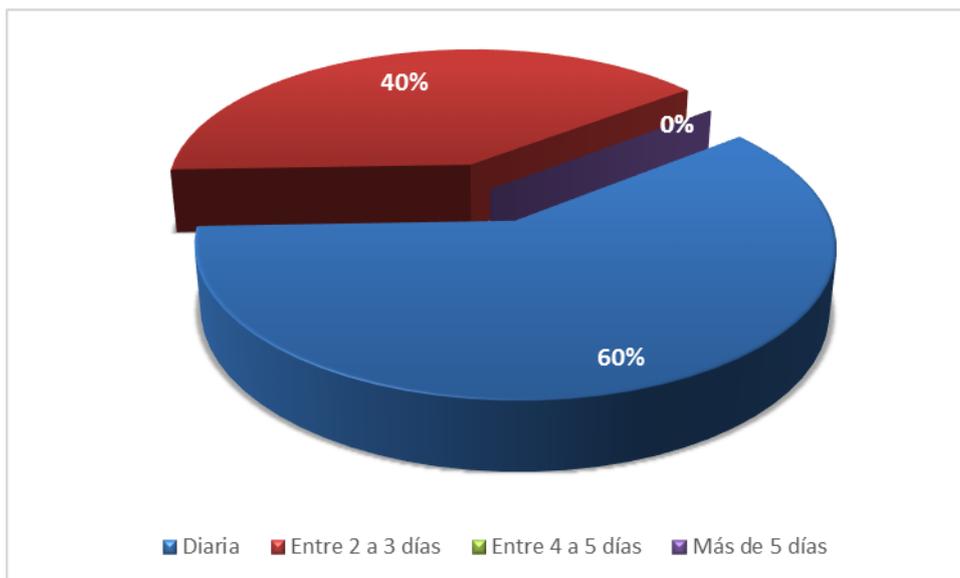
### **2. ¿Cuál es la frecuencia promedio de abastecimiento de leche?**

**Cuadro No. 22-Pregunta No.2**

<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tasa</b>
Diaria	3	60,00%
Entre 2 a 3 días	2	40,00%
Entre 4 a 5 días	0	0,00%
Más de 5 días	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: (Observación de campo, 2014)**  
**Elaborado por: Autor**

**Gráfico No. 14-Pregunta No.2**



Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

**Análisis:**

La frecuencia promedio de negociación determina los montos de cuota posibles a obtenerse, siendo un factor indispensable para determinar la posible rentabilidad esperada.

Los resultados señalan que el 60% demanda de una frecuencia de pedido diaria, el 40% de 2 a 3 días.

Los resultados muestran frecuencias altas, aspecto que debe observarse en los procesos de distribución que se pretendan implantar en el negocio.

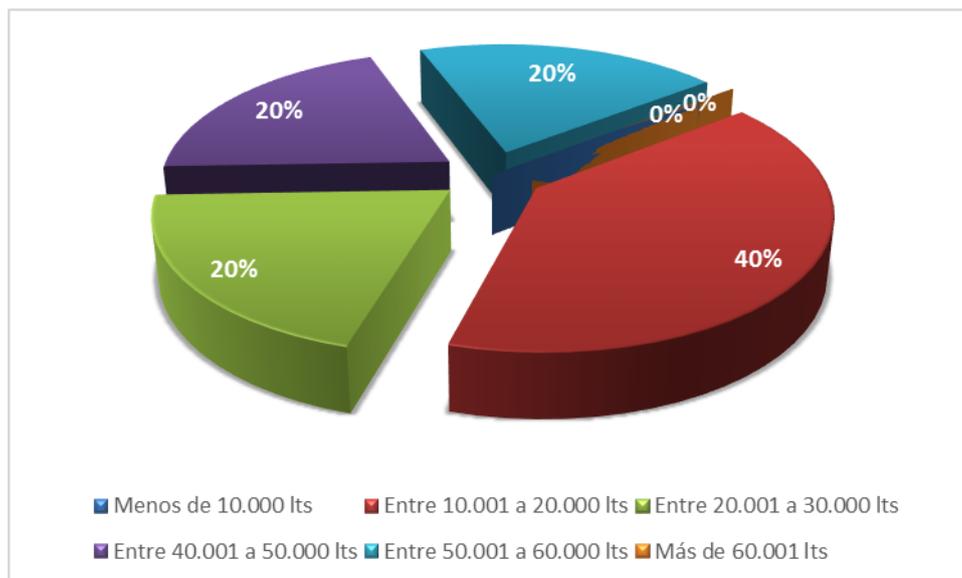
**3. Indique los montos promedio de abastecimiento de leche**

Cuadro No. 23-Pregunta No.3

Opción	Frecuencia	Tasa
Menos de 10.000 lts	0	0,00%
Entre 10.001 a 20.000 lts	2	40,00%
Entre 20.001 a 30.000 lts	1	20,00%
Entre 40.001 a 50.000 lts	1	20,00%
Entre 50.001 a 60.000 lts	1	20,00%
Más de 60.001 lts	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 15-Pregunta No.3



Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

#### Análisis:

Los montos promedios de negociación deben ser alineados a las capacidades, aspecto que determina la inversión inicial requerida. En este sentido los resultados son:

El 40% entre 10.001 a 20.000 lts, el 20% entre 20.001 a 30.000 lts, el 20% entre 40.001 a 50.000 lts y el 20% entre 50.001 a 60.000.

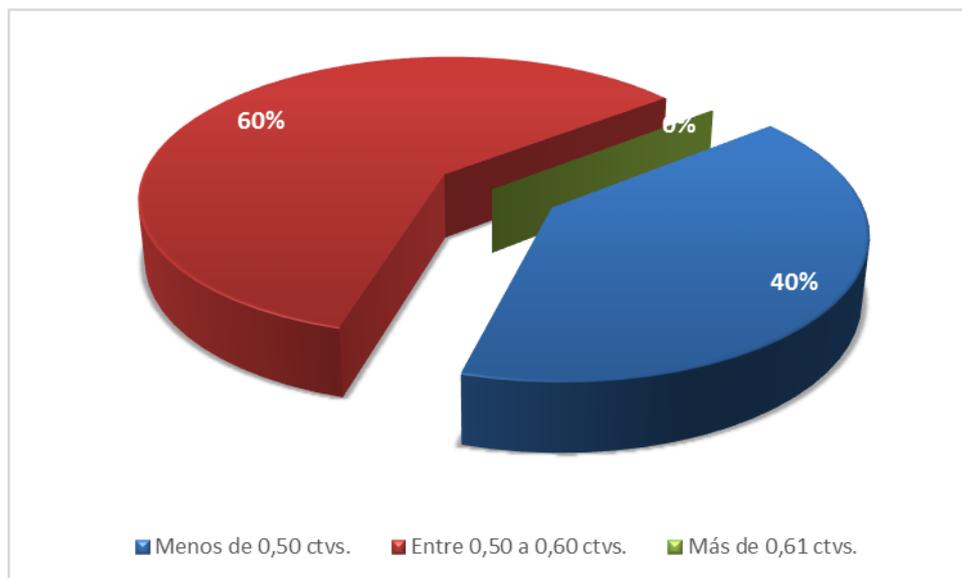
#### 4. Señale los precios promedio de compra de leche (Litro)

Cuadro No. 24-Pregunta No.4

Opción	Frecuencia	Tasa
Menos de 0,50 ctvs.	2	40,00%
Entre 0,50 a 0,60 ctvs.	3	60,00%
Más de 0,61 ctvs.	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 16-Pregunta No.4



Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

**Análisis:**

Los precios promedio de negociación permiten determinar los flujos esperados, identificando si el negocio es rentable.

En cuanto a la leche, los resultados señalan que el 60% comprar la leche a un precio de entre 0,50 a 0,60 ctvs por litro y el 40% la compra en menos de 0,50 ctvs.

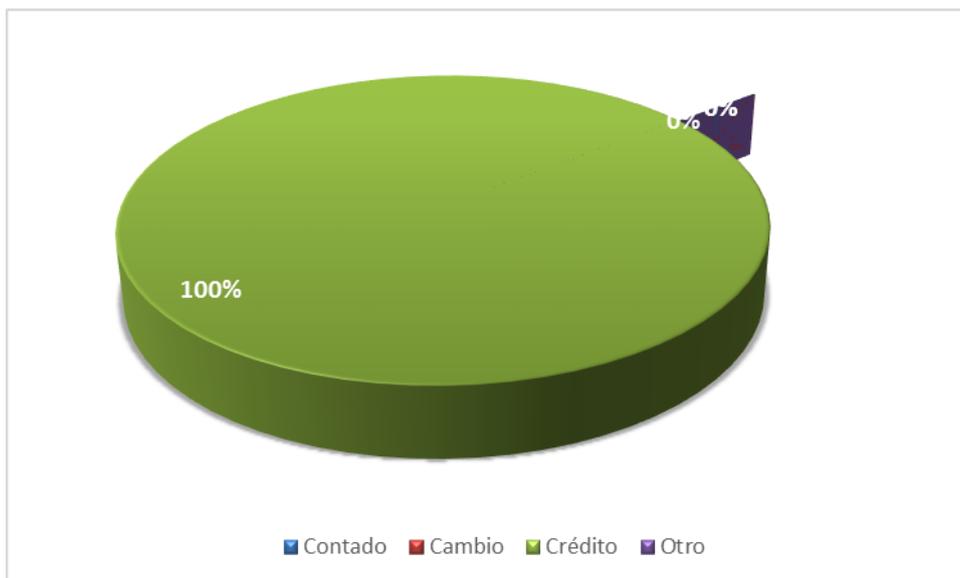
**5. ¿Cuál son las formas de pago de las entregas recibidas?**

Cuadro No. 25-Pregunta No.5

Opción	Frecuencia	Tasa
Contado	0	0,00%
Cambio	0	0,00%
Crédito	100	100,00%
Otro	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 17-Pregunta No.5



Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

**Análisis:**

Conocer la forma de pago es indispensable para determinar la liquidez y flujo de caja necesario para la operatividad del negocio. Los resultados señalan que el 100% vende a crédito.

Las ventas a crédito demandan de normativas en base a volúmenes para evitar que estas afecten la rentabilidad.

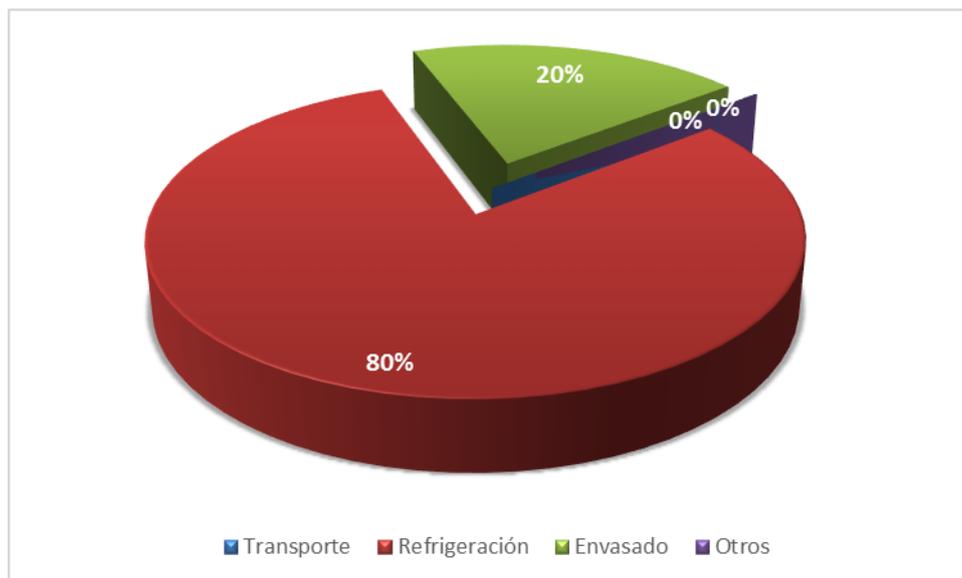
**6. ¿Qué servicios adicionales se demandan a las UPAS?**

Cuadro No. 26-Pregunta No.6

Opción	Frecuencia	Tasa
Transporte	0	0,00%
Refrigeración	4	80,00%
Envasado	1	20,00%
Otros	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 18-Pregunta No.6



Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

### Análisis:

Los servicios adicionales pueden marcar las diferencias que permitan consolidar mayores volúmenes de comercialización. Los resultados señalan con el 80% se demanda que el producto sea debidamente refrigerado y el 20% que sea envasado.

Es importante citar que en este caso, la venta del producto será directamente a distribuidores mayoristas no existiendo procesos de pasteurización ni faenamiento, los cuales como se indicó deben tener autorizaciones respectivas.

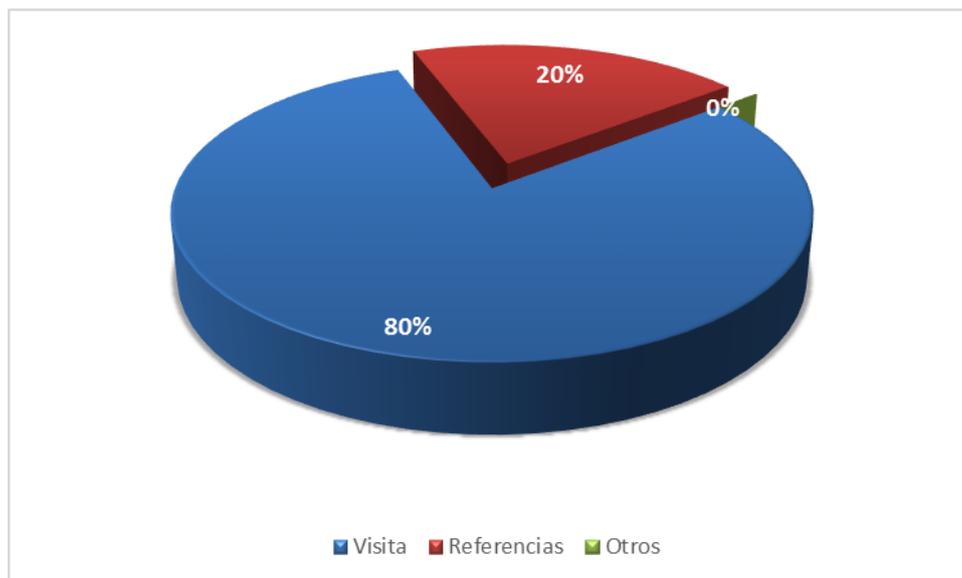
### 7. ¿Mediante qué medios se identifican las UPAS productoras?

Cuadro No. 27-Pregunta No.7

Opción	Frecuencia	Tasa
Visita	4	80,00%
Referencias	1	20,00%
Otros	0	0,00%

Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 19-Pregunta No.7



Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

### Análisis:

Los medios que permiten establecer relaciones entre las fincas y los distribuidores son esenciales para conformar acuerdos contractuales que permitan cubrir los presupuestos establecidos.

Los resultados señalan que el 80% es mediante visitas a las fincas y el 20% por referencias entre clientes. En esta actividad se evidencia que los medios tecnológicos no cuentan con mayor acogimiento a diferencia de otros mercados, siendo las visitas un elemento fundamental a considerarse.

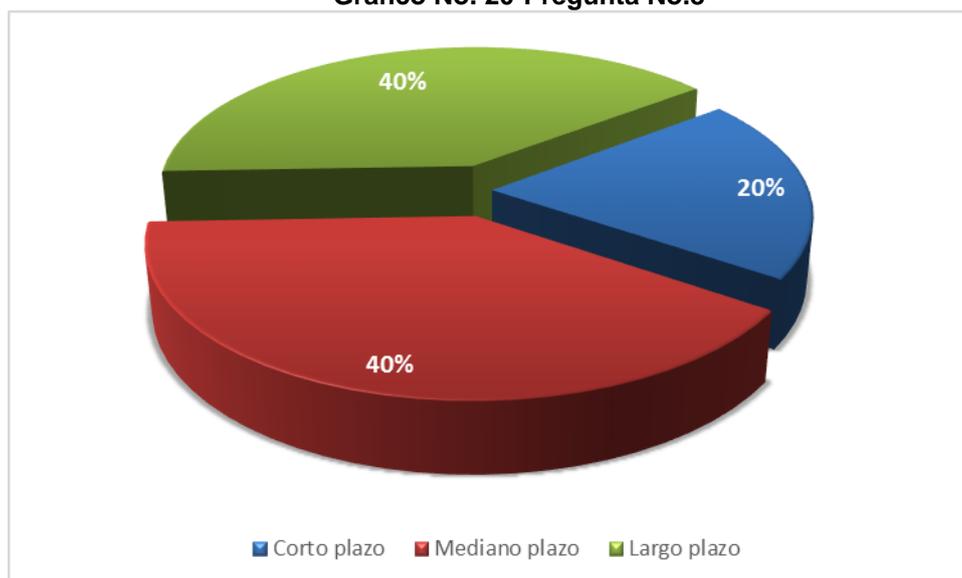
### 8. ¿Qué características temporales tienen los contratos con las UPAS?

Cuadro No. 28-Pregunta No.8

Opción	Frecuencia	Tasa
Corto plazo	1	20,00%
Mediano plazo	2	40,00%
Largo plazo	2	40,00%
Total	5	100,00%

Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

**Gráfico No. 20-Pregunta No.8**



**Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor**

**Análisis:**

Es importante identificar la temporalidad de los contratos con los distribuidores, aspecto que da estabilidad al negocio. Los resultados señalan que el 40% acuerda contratos a largo plazo, el 40% a mediano plazo y el 20% a corto plazo.

La razón de este comportamiento es la volatilidad en los precios, siendo este un factor que debe considerarse en los flujos del negocio.

**9. ¿Qué problemas comunes tiene con las UPAS contratadas?**

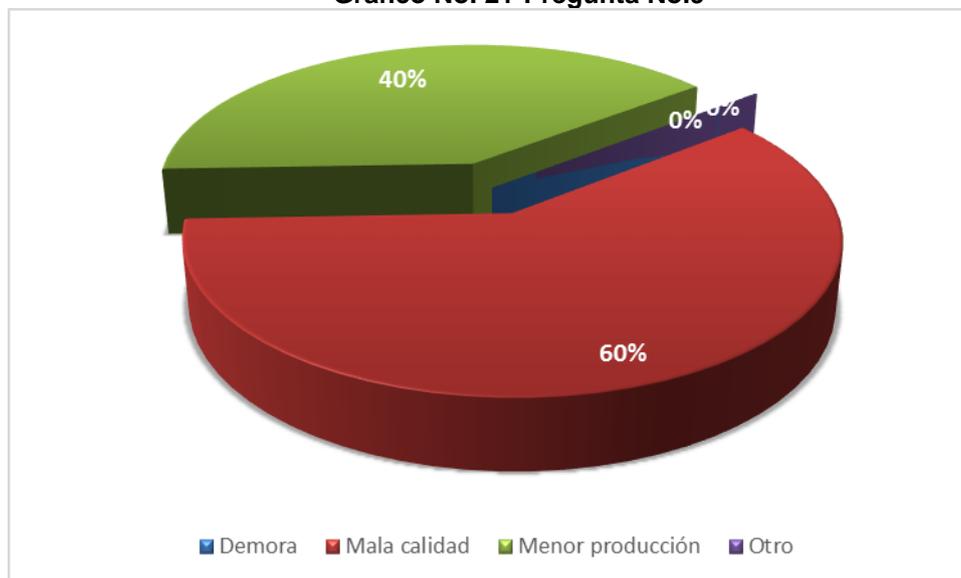
**Cuadro No. 29-Pregunta No.9**

Opción	Frecuencia	Tasa
Demora	0	0,00%
Mala calidad	3	60,00%
Menor producción	2	40,00%
Otro	0	0,00%

Total	5	100,00%
-------	---	---------

Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 21-Pregunta No.9



Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

### Análisis:

La identificación de los problemas existentes con los actuales proveedores representa puertas de entrada que permitirán al negocio consolidarse en el mercado. Según los resultados el 60% indica la mala calidad y el 40% la menor producción a la acordada.

Cada uno de estos factores son indispensables y demandan de la planificación de servicios que permitan solucionar los actuales inconvenientes.

### 10. ¿Considera adecuada la apertura de un nuevo proveedor de leche?

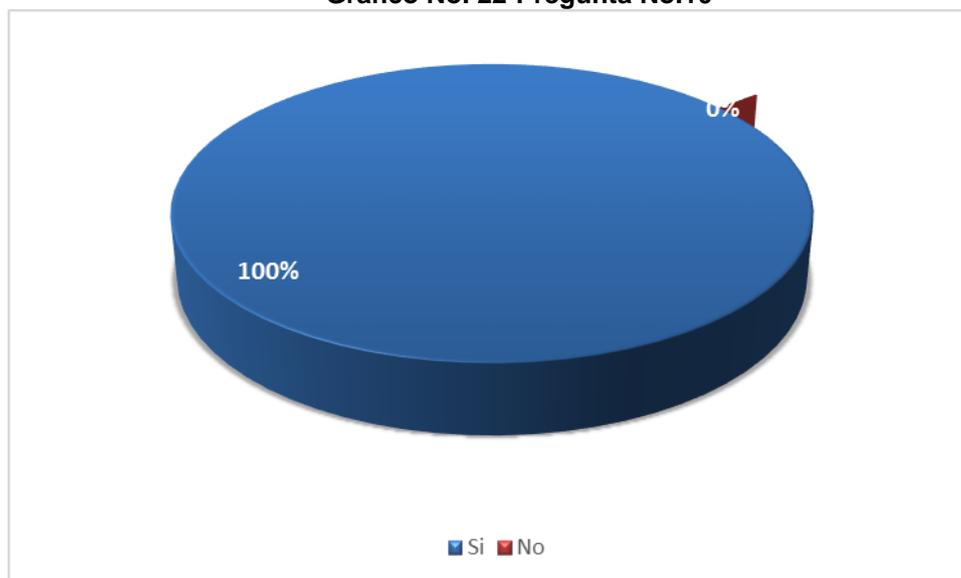
Cuadro No. 30-Pregunta No.10

Opción	Frecuencia	Tasa
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
Total	5	100,00%

Fuente: (Observación de campo, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 22-Pregunta No.10



Fuente: (Observación de campo, 2014)  
Elaborado por: Autor

### **Análisis:**

Determinar los niveles de receptividad que existe en el mercado, establece las posibles oportunidades que la creación de una finca puede tener. Los resultados indican que el 100% si considera necesario nuevos proveedores. Los resultados confirman la aceptabilidad del negocio, siendo una iniciativa que puede ser rentable en la medida que se estructuren los procesos internos y se garantice cumplimiento de cuotas productivas.

## **3.3 Análisis de la demanda**

### **3.3.1 Factores que la afectan**

Al ser la leche y la carne productos esenciales para el consumo humano, se entiende que existe una demanda importante que puede incentivar la apertura de la finca, en la medida que se pueda atender una participación que genere rentabilidad.

La demanda de ambos productos puede ser alternada por varios factores que se analizan a continuación:

**Leche:**

- Los productos sustitutos anteriormente citados pueden afectar el interés de la demanda por su consumo
- La importación de leche es un factor que puede afectar la producción nacional, aunque dado el cambio de la matriz productiva esta opción ha perdido fuerza en beneficio de la producción nacional.

**Carne:**

- El consumo de carnes rojas en el adulto y adulto mayor debe ser controlada por los posibles problemas de colesterol que puedan generar. En la actualidad, el consumo de carnes blancas o sustitutas mantiene un alto interés, factor que afecta la demanda.
- Los alimentos sustitutos son una alternativa que gana vigencia en el mercado. La producción de orgánicos pueden afectar a la demanda que considera que la carne roja puede estar asociada a enfermedades.

### 3.3.2 Comportamiento histórico

Para determinar la demanda se ha tomado como referencia la población del Distrito Metropolitano de Quito, siendo este por cercanía el principal mercado que la finca dispondrá. Los resultados se calcularon en base al consumo promedio de leche y carne.

- Leche: Se dispone de las fuentes de consumo promedio anual por parte del MAGAP
- Carne: El consumo promedio de carne roja en una persona es de 44 kg anuales siendo después del pollo (56 kg anuales) la de mayor consumo.

**Cuadro No. 31-Demanda histórica leche**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Consumo lts</b>
2008	2.416.455	4.832.911
2009	2.460.248	4.920.496
2010	2.505.344	5.010.688
2011	2.515.365	5.030.731

2012	2.522.911	5.045.823
------	-----------	-----------

Fuente: (Magap, 2012)

Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 32- Demanda histórica carne**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Consumo KG</b>	<b>Cabezas de ganado</b>
2008	2.416.455	106.324.037	3.544.135
2009	2.460.248	108.250.904	3.608.363
2010	2.505.344	110.235.136	3.674.505
2011	2.515.365	110.676.077	3.689.203
2012	2.522.911	111.008.105	3.700.270

Fuente: (Magap, 2012)

Elaborado por: Autor

### 3.3.3 Demanda actual

La demanda actual tomando el mismo procedimiento es:

**Cuadro No. 33- Demanda actual de leche**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Consumo lts</b>
2013	2.527.957	5.055.915

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 34- Demanda actual de carne**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Consumo KG</b>	<b>Cabezas de ganado</b>
2013	2.527.957	111.230.121	3.707.671

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

### 3.3.4 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda se realizó mediante el método de mínimos cuadrados, calculando una ecuación para proyectar los valores. Los resultados obtenidos son:

Aplicando el método de mínimos cuadrados, la ajusta a la recta:

$$y = a + bx$$

**Ecuación No. 1- Mínimos Cuadrados**

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

Fuente: (Amat, 2010)  
Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 35- Proyección de la demanda leche**

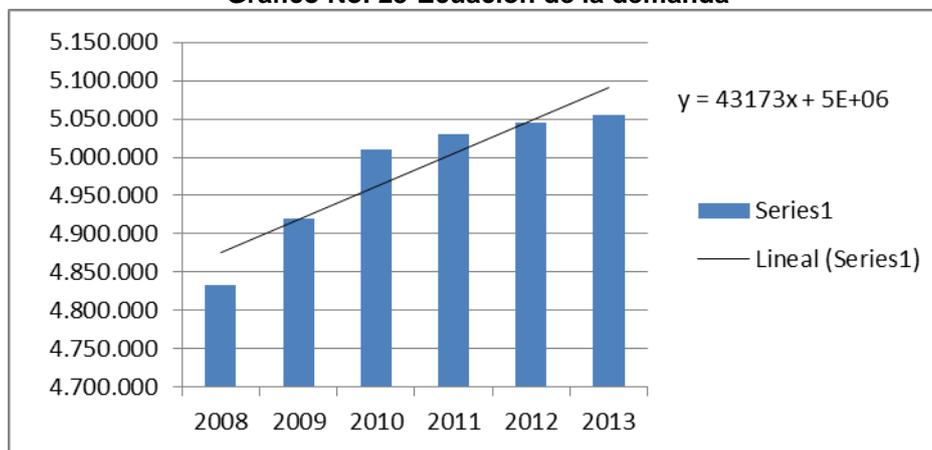
AÑO (X)	CONSUMO (Y)	X <sup>2</sup>	XY
2008	4.832.911	4.032.064	9.704.485.288
2009	4.920.496	4.036.081	9.885.276.464
2010	5.010.688	4.040.100	10.071.482.880
2011	5.030.731	4.044.121	10.116.800.041
2012	5.045.823	4.048.144	10.152.195.876
2013	5.055.915	4.052.169	10.177.556.895
12063	29.896.564	24.252.679	60.107.797.444

b	43.173
a	-81.815.924

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Como se evidencia en la ecuación No. 2, para poder calcular la proyección de demanda para los años futuros se utilizó la fórmula de mínimos cuadrados, obteniendo los valores para a y b para reemplazar en la fórmula de la línea recta;  $y = a + bx$ , para después darle valores a x con el número del año al que queremos proyectar la demanda. Obteniendo de esta manera los resultados que se aprecian en el siguiente gráfico.

**Gráfico No. 23-Ecuación de la demanda**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 24- Resultante de la proyección de la leche

Año	Demanada leche Its
2014	5.133.865,07
2015	5.177.037,75
2016	5.220.210,44
2017	5.263.383,12
2018	5.306.555,81
2019	5.349.728,50

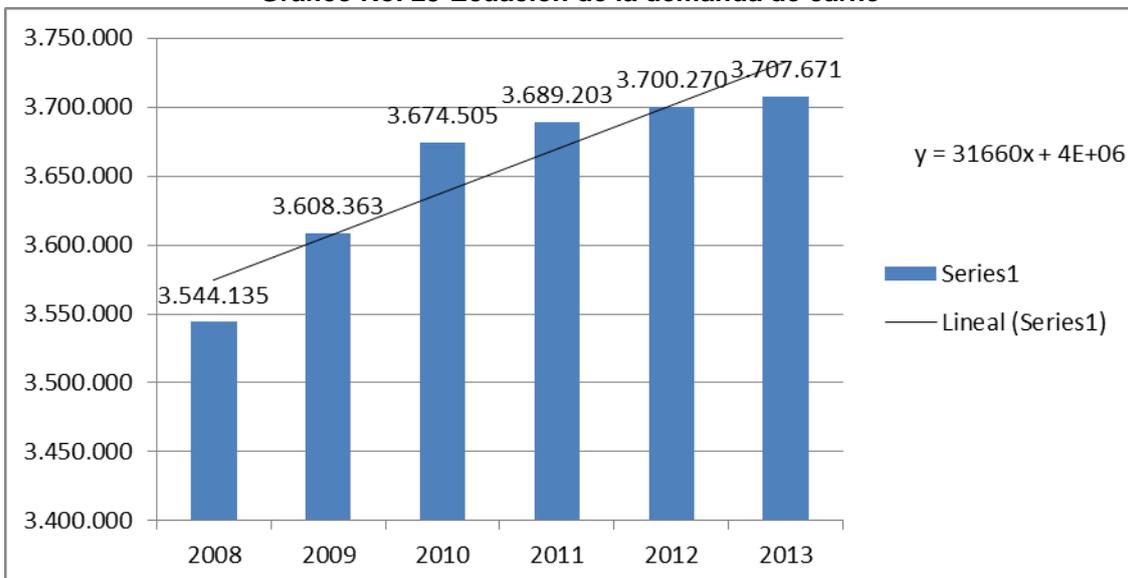
Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Cuadro No. 36-Proyección de la demanda de carne

AÑO (X)	CONSUMO (Y)	X <sup>2</sup>	XY
2008	3.544.135	4032064	7116623080
2009	3.608.363	4036081	7249201267
2010	3.674.505	4040100	7385755050
2011	3.689.203	4044121	7418987233
2012	3.700.270	4048144	7444943240
2013	3.707.671	4052169	7463541723
12063	21.924.147	24.252.679	44.079.051.593
b		31.660	
a		-59.998.348	

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 25-Ecuación de la demanda de carne



Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 37-Resultados de la proyección de la demanda de carne**

<b>Año</b>	<b>Demanda Cabezas de Ganado</b>
2014	3.764.834,40
2015	3.796.494,37
2016	3.828.154,34
2017	3.859.814,31
2018	3.891.474,29
2019	3.923.134,26

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

### **3.4 Análisis de la oferta**

#### **3.4.1 Factores que la afectan**

La oferta de leche y carne se ven afectadas principalmente por la alta variabilidad de los precios que reducen las utilidades de los negocios. En la actualidad, políticas relacionadas a la sustitución y restricción de importaciones han dado lugar a un mejoramiento de las condiciones internas, aspecto que se espera favorezcan a la oferta.

#### **3.4.2 Comportamiento Histórico**

El comportamiento de la oferta, tanto de la leche como la carne muestra tendencias crecientes que dan lugar a un escenario favorable para la apertura del negocio.

### **Producción de leche**

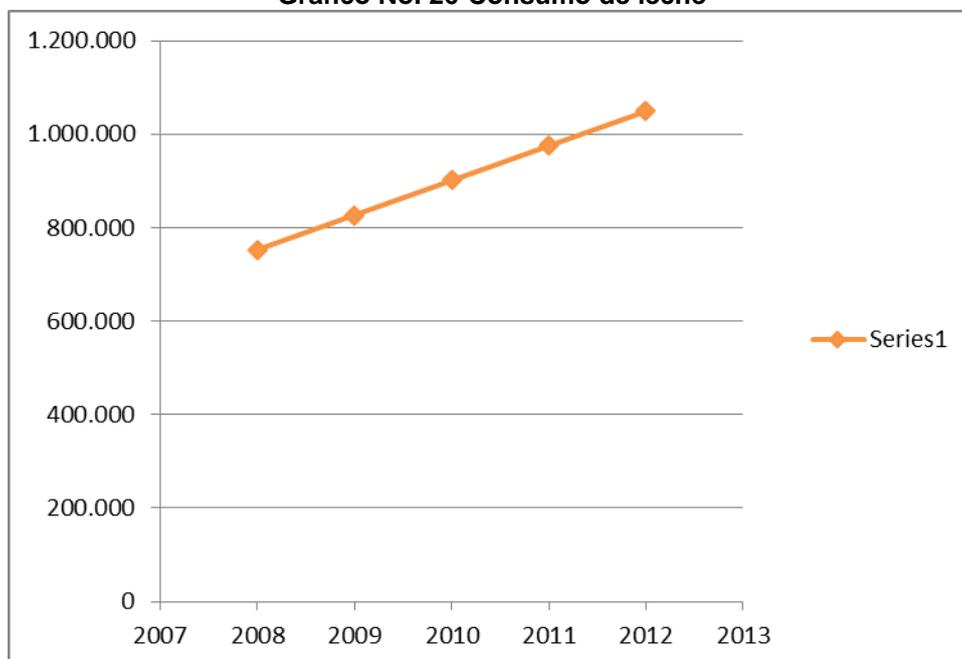
**Cuadro No. 38- Consumo de leche**

<b>Año</b>	<b>Producción Pichincha</b>	<b>Industrial</b>	<b>Artisanal</b>
2008	753.011	655.120	97.891
2009	827.059	719.541	107.518
2010	901.107	783.963	117.144

2011	975.155	848.384	126.770
2012	1.049.202	912.806	136.396

Fuente: (Magap, 2012)  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 26-Consumo de leche



Fuente: (Magap, 2012)  
Elaborado por: Autor

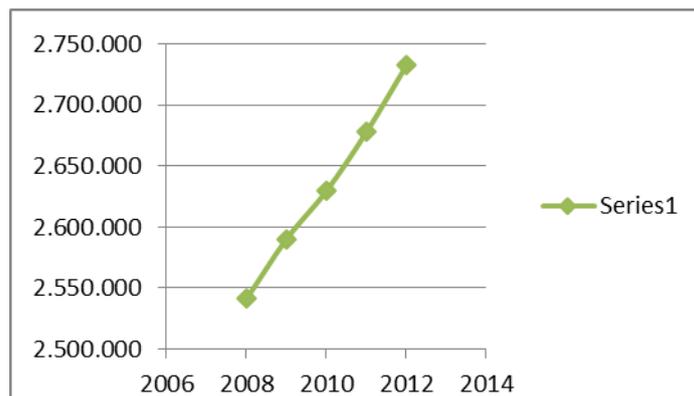
## Producción de carne

Cuadro No. 39-Consumo de carne

Año	Cabezas de ganado
2008	2.541.111
2009	2.590.063
2010	2.629.505
2011	2.677.704
2012	2.732.351

Fuente: (Ganado Vacuno en Ecuador, 2012)  
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 27-Consumo de carne



Fuente: (Ganado Vacuno en Ecuador, 2012)  
Elaborado por: Autor

### 3.4.3 Oferta actual

La oferta actual ha continuado con tasas crecientes, aunque en la carne esta se ha desacelerado. A continuación los valores obtenidos

Cuadro No. 40- Oferta de leche

Año	Producción Pichincha	Industrial	Artisanal
2013	1.052.120	925.866	126.254

Fuente: (Magap, 2012)  
Elaborado por: Autor

Cuadro No. 41-Oferta de carne

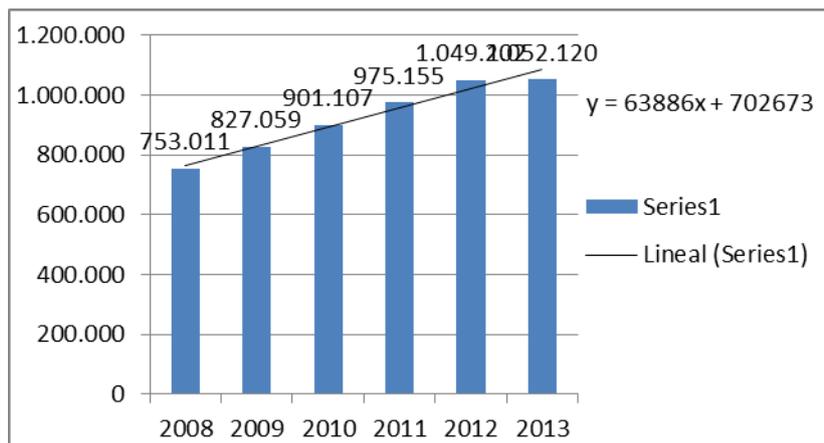
Año	Cabezas de ganado
2013	2.745.178

Fuente: (Ganado Vacuno en Ecuador, 2012)

### 3.4.4 Proyección de la oferta

Aplicando el procedimiento de mínimos cuadrados se proyecta la oferta

Gráfico No. 28- Ecuación de proyección de la oferta leche



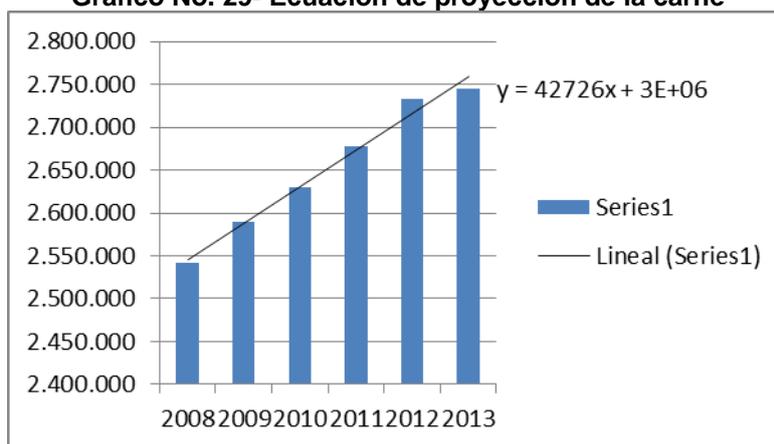
Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 42- Resultados de la proyección de leche**

Año	Oferta leche Its
2014	1.149.878
2015	1.213.764
2016	1.277.651
2017	1.341.537
2018	1.405.423
2019	1.469.310

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

**Gráfico No. 29- Ecuación de proyección de la carne**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 43-Resultados de la proyección de carne**

<b>Año</b>	<b>Oferta Cabezas de Ganado</b>
2014	2.802.192
2015	2.844.917
2016	2.887.643
2017	2.930.369
2018	2.973.094
2019	3.015.820

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

### 3.5 Proyección de la Demanda Insatisfecha

Para determinar la demanda insatisfecha se procede a relacionar la demanda y oferta proyectada, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro No. 44- Demanda insatisfecha**

<b>Año</b>	<b>Demanda Leche lts.</b>	<b>Oferta Leche lts.</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
2014	5.133.865	1.149.878	3.983.987
2015	5.177.038	1.213.764	3.963.274
2016	5.220.210	1.277.651	3.942.560
2017	5.263.383	1.341.537	3.921.846
2018	5.306.556	1.405.423	3.901.133
2019	5.349.728	1.469.310	3.880.419

<b>Año</b>	<b>Demanda Cabezas de Ganado</b>	<b>Oferta Cabezas de Ganado</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
2014	3.764.834	2.802.192	962.643
2015	3.796.494	2.844.917	951.577
2016	3.828.154	2.887.643	940.511
2017	3.859.814	2.930.369	929.446
2018	3.891.474	2.973.094	918.380
2019	3.923.134	3.015.820	907.314

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Podemos observar según los cálculos realizados, que existe demanda insatisfecha, con referencia a la leche se encuentra en el rango de los

4.000.000 litros y una demanda insatisfecha en la carne de alrededor de las 950.000 cabezas de ganado, lo que representa una oportunidad ya que existe mercado para los productos que se quieren producir. En base a la demanda insatisfecha se calculara la participación de mercado posible a obtener tanto para la leche como para la carne.

## CAPITULO IV

### INGENIERÍA DEL PROYECTO

#### 4.1 Descripción del Producto

La implantación de una finca ganadera para la producción y comercialización de leche y carne en el Cantón Pedro Vicente Maldonado representa una alternativa viable en la medida que aprovecha condiciones y ventajas propias de la región para garantizar el cumplimiento de las cuotas establecidas en los acuerdos brindando productos de calidad.

En este caso, los productos a comercializar serán:

- Leche de vaca pura (Sin proceso de pasteurización)
- Cabezas de ganado (Para su faenamiento)

En base a los productos citados, los clientes se conformarán por distribuidores que acopian los productos citados para procederlos a la venta a la gran industria.

#### 4.1.1 Características

Conforme las características del producto citadas anteriormente, la comercialización se efectuará de la siguiente manera:

**Cuadro No. 45- Características del producto a comercializar**

Descripción	Característica
Por su tipo	Leche Natural
	Cabezas de ganado
Por su forma	Al por mayor

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Dada a los volúmenes de venta, la empresa no negociará el producto a crédito, estableciéndose acuerdos con distribuidores para la entrega temporal de cuotas prefijadas en base a la capacidad de producción.

#### 4.1.2 Tecnología Requerida

La finca contara con equipamiento de punta que le permita garantizar procesos productivos de calidad. Estos se describen de la siguiente manera:

**Cuadro No. 46- Tecnología requerida**

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Computador Intel 3.0	Unidad	1	850	850
Software integral administrativo	Unidad	1	550	550
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 1.400,00</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>				<b>\$ 28,00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.428,00</b>

Fuente: (Computron, 2014)

Elaborado por: Autor

Además para los procesos productivos se adquirirán los siguientes equipos:

**Cuadro No. 47-Equipos para el ordeño**

<b>EQUIPOS TÉCNICOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Balanza Electrónica	Unidad	1	1850	1850
Bomba de Agua	Unidad	1	485	485
Sistema de Enfriamiento	Unidad	1	5200	5200
Equipo para el ordeño de vacas	Unidad	1	6600	6600
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 14.135,00</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>				<b>\$ 282,70</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 14.417,70</b>

Fuente: (ALL-BIZ, 2014)

Elaborado por: Autor

#### 4.1.3 Insumos Requeridos

Los insumos requeridos se describen a continuación:

**Cuadro No. 48- Insumos**

<b>INSUMOS OPERATIVOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Ponchos	Unidad	5	9,5	47,5
Mandiles	Unidad	2	6,25	12,5
Botas	Unidad	5	9	45
Cascos	Unidad	5	8	40
Machetes	Unidad	6	5,5	33
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 178,00</b>
IMPREVISTOS 2%				\$ 3,56
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 181,56</b>

Fuente: (Wekin SA, 2014)

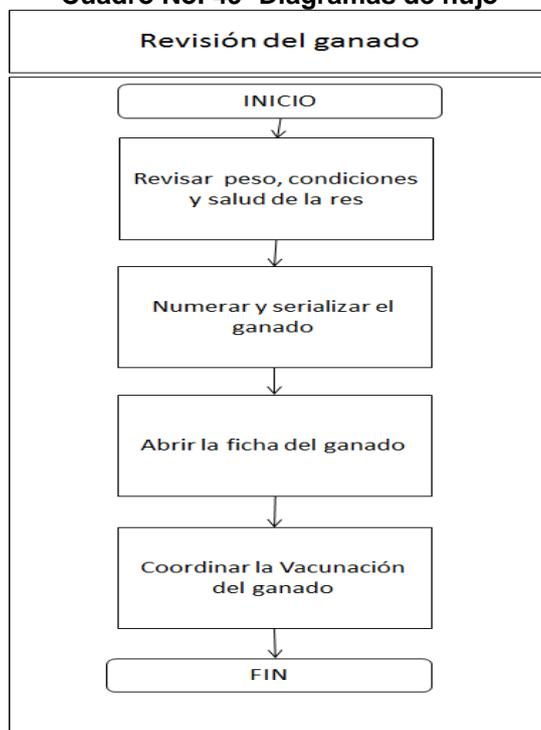
Elaborado por: Autor

## 4.2 Descripción del Proceso

### 4.2.1 Diagrama de Flujo

Los procesos de producción tanto para la venta de leche como la comercialización de la carne se ejecutarán de la siguiente manera:

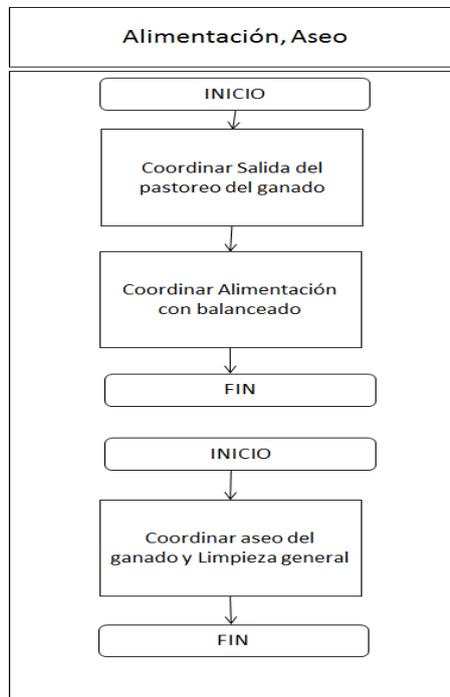
**Cuadro No. 49- Diagramas de flujo**



Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

Cada cabeza de ganado debe llevar un registro individual, por lo que se abre una ficha con una secuencia numérica, para poder controlar tanto como la vacunas así como la cantidad de partos, etc.



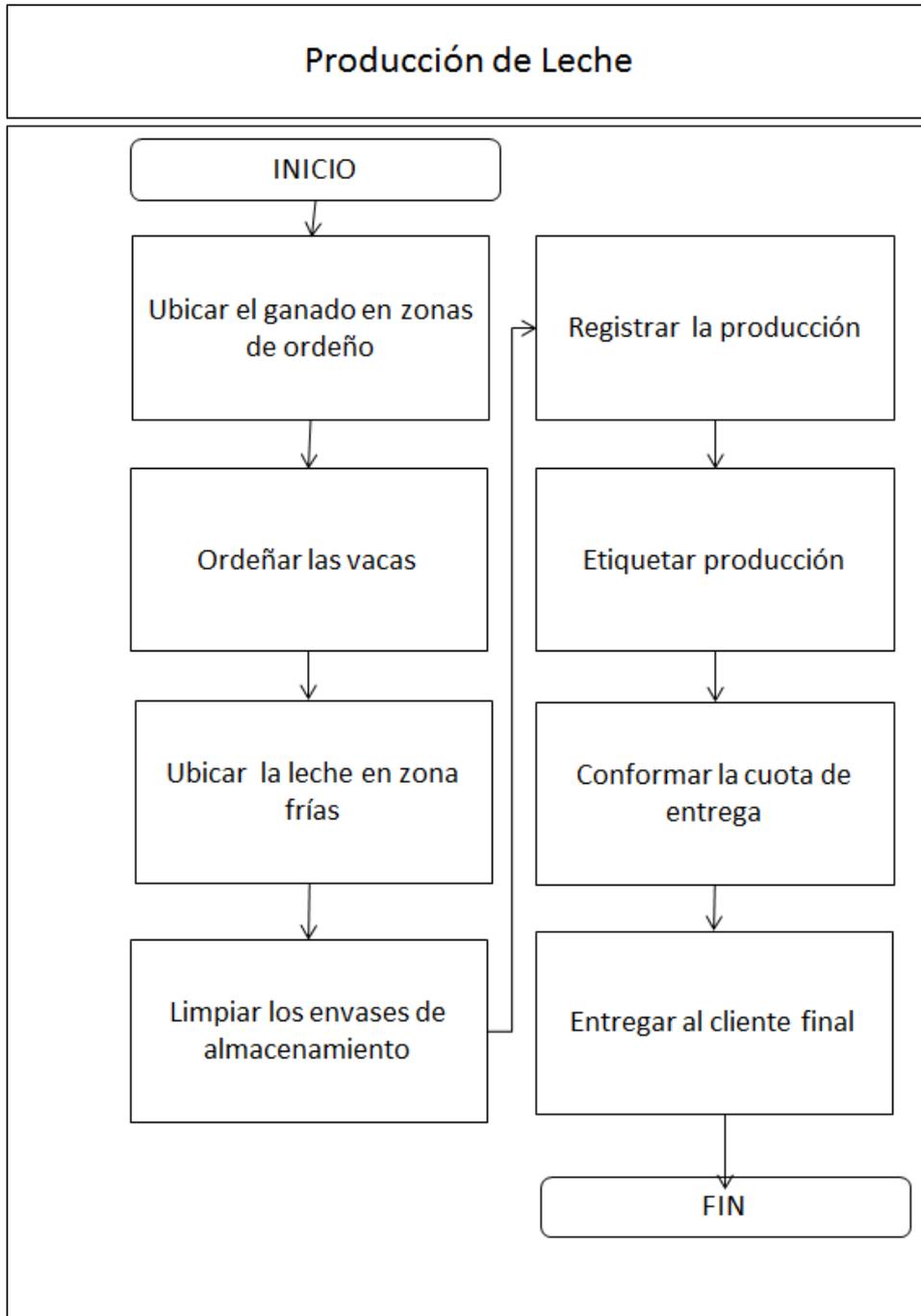
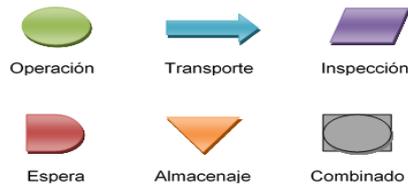
Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

### Proceso de Ordeño

Detalle	Actividad				Tiempo
Ingreso del Ganado de ordeño al establo					2 min
Ingreso Ganado al Ordeño (6vacas)					2 min
Preparación del Ganado					3 min
Colocación de las pezoneras en el ganado					1 min
Extracción de la leche					8 min
Ubicación de la leche en zona fría					1 min
Retiro de pezoneras					1 min
Colocación de sellante protector de ubres					1 min
Retiro de ganado al establo					1 min
Fin					20 min

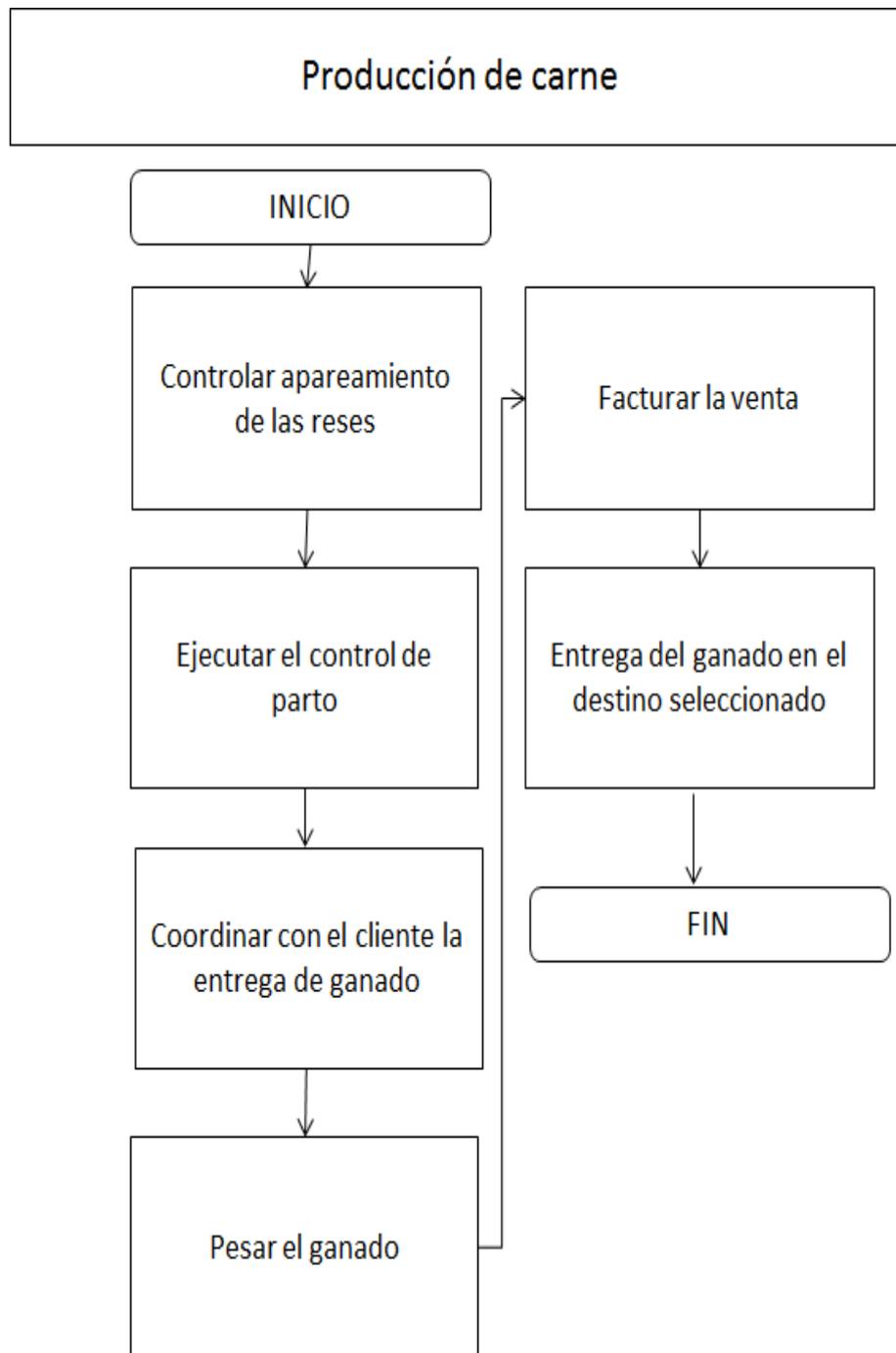
Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

### Simbología



Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Es importante recalcar que mientras menos contacto tenga la leche con el personal que la manipula, mayor será los niveles de aseo.



Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

## 4.2.2 Descripción de Actividades

Las actividades por proceso se describen en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 50- Descripción de las actividades**

<b>Procesos Generales</b>
<b>Proceso: Revisión del ganado</b>
Revisión peso, condiciones y salud de la res
Numeración y serialización del ganado
Apertura de la ficha del ganado
Vacunación del ganado
<b>Proceso: Alimentación</b>
Salida del pastoreo del ganado
Alimentación con balanceado
<b>Proceso: Aseo</b>
Aseo del ganado
Limpieza general
Revisión del ganado
<b>Producción de Leche</b>
<b>Proceso: Ordeño</b>
Ubicación del ganado en zonas de ordeño
Ordeñar las vacas
Ubicación de la leche en zona frías
<b>Proceso: Limpieza</b>
Limpieza de los envases de almacenamiento
<b>Proceso: Distribución</b>
Registro de la producción
Etiquetado
Conformación de la cuota de entrega
Entrega al cliente final

<b>Producción de carne</b>	
<b>Proceso: Apareamiento y parto</b>	
Control de apareamiento de las reses	
Control de parto	
Registro del ganado	
<b>Proceso: Venta de ganado</b>	
Coordinación con cliente entrega del ganado	
Pesado del ganado	
Facturación	
Entrega en destino	

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

#### 4.2.3 Tamaño del Proyecto

El proyecto se enfocará en abastecer de leche y carne, principalmente al Distrito Metropolitano de Quito. Para lo cual se dispone de una finca de 100 hectáreas ubicadas en el Cantón Pedro Vicente Maldonado, con un reño de 80 vacas de ordeño.

**Proyección del Activo Biológico**

PERIODOS	VACAS INICIO DE AÑO	VACONAS	VENTA (DESCARTE)	MUERTE	VACAS FIN DE AÑO
<b>1er</b>	110	0	0	2	108
<b>2do</b>	108	0	5	2	101
<b>3er</b>	101	34	6	3	126
<b>4to</b>	126	43	7	5	157
<b>5to</b>	157	45	8	5	189

PERIODOS	VACAS SECAS	VACAS DE ORDENO	TERN EROS	FIERRO	TORETES	VACONAS	TOROS VENTA
<b>1er</b>	28	80	75				
<b>2do</b>	6	95	91	36	38		
<b>3er</b>	18	108	100	45	43	34	36
<b>4to</b>	26	131	122	47	49	43	41
<b>5to</b>	40	149	134	62	54	45	46

#### 4.2.4 En función de la demanda

En base a la demanda insatisfecha, la inversión abarca por capacidad instalada para el primer año un promedio de 1040 litros de leche por día incrementan cada año a mitad que se incremente el número del rejo de ordeño, integrando la siguiente capacidad de cobertura:

**Cuadro No. 51- Tamaño del proyecto en base de la demanda**

<b>Año</b>	<b>Demanda Leche Its.</b>	<b>Oferta Leche Its.</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>	<b>% Cobertura</b>
2015	5.177.038	1.213.764	3.963.274	9,58%
2016	5.220.210	1.277.651	3.942.560	11,43%
2017	5.263.383	1.341.537	3.921.846	13,57%
2018	5.306.556	1.405.423	3.901.133	17,16%
2019	5.349.728	1.469.310	3.880.419	19,62%

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>Año</b>	<b>Demanda Cabezas de Ganado</b>	<b>Oferta Cabezas de Ganado</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>	<b>% Cobertura</b>
2015	3.796.494	2.844.917	951.577	0,005%
2016	3.828.154	2.887.643	940.511	0,005%
2017	3.859.814	2.930.369	929.446	0,007%
2018	3.891.474	2.973.094	918.380	0,005%
2019	3.923.134	3.015.820	907.314	0,006%

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

#### 4.2.5 En función de los insumos y suministros

Los insumos y suministros descritos se enfocan a la producción establecida, los cuales permitirán disponer de todas las seguridades para evitar problemas en el cumplimiento de los procesos anteriormente descritos.

#### 4.2.6 En función de la maquinaria, equipo, tecnología.

Al igual que en el caso de los insumos, la maquinaria, equipo y tecnología se enfocan a alcanzar las tasas de participación descritas, permitiendo alcanzar las cuotas productivas establecidas para alcanzar una adecuada rentabilidad.

#### 4.2.7 En función del financiamiento

Como se verá más adelante el financiamiento alcanzará el 10% de la inversión, misma que se ejecutará en la Corporación Financiera Nacional.

### 4.3 Localización del Proyecto

#### 4.3.1 Macrolocalización

**País:** República del Ecuador

**Provincia:** Pichincha

**Cantón:** Pedro Vicente Maldonado

#### 4.3.2 Microlocalización

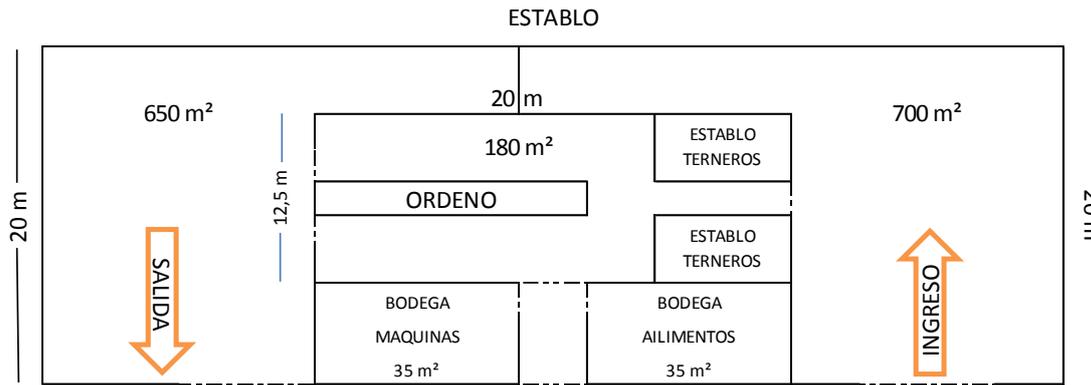
La dirección de la finca es: Cantón Pedro Vicente Maldonado. Cooperativa Paraíso Escondido Lote 32 junto a la Cooperativa Barrio Lindo

### 4.4 Distribución de Planta/Áreas

**Cuadro No. 52- Distribución de las áreas**

<b>Descripción</b>	<b>Área</b>
Área de ganado	100 hectáreas
Establo	1600 mts <sup>2</sup>
Oficina vivienda	60 mts <sup>2</sup>
Caminos Lastrados	1,82 Km

**Fuente:** La investigación  
**Elaborado por:** Autor



**Fuente: La investigación**  
**Elaborado por: Autor**

Este sería el esquema con el que se elaboraría el establo, lugar donde se realizaría el ordeño del ganado, es importante que la bodega de almacenamiento este lo más cerca posible de las maquinas ordeñadoras.



## CAPÍTULO V

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.

#### 5.1 Presupuestos

El presente capítulo tiene el objetivo de determinar la rentabilidad, flexibilidad y atractivo en la creación de la finca ganadera, siendo su información vital para determinar la puesta en marcha de la misma.

##### 5.1.1 De inversión

La inversión inicial se compone de activos fijos y capital de trabajo:

Cuadro No. 53--Inversión Total

<b>INVERSION TOTAL</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Activos Fijos	\$ 394.986,27
Capital de Trabajo	\$ 26.323,41
<b>Total</b>	<b>\$ 421.309,67</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

##### 5.1.1.1 Activos Fijos

Se requieren los siguientes activos fijos:

Cuadro No. 54-Activo Biológico (Ganado)

<b>GANADO</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Vaonas	Unidad	30	\$ 620,00	\$ 18.600,00
Vacas en producción	Unidad	80	\$ 950,00	\$ 76.000,00
Toros reproductores	Unidad	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Toretas	Unidad	50	\$ 320,00	\$ 16.000,00
Mulares	Unidad	2	\$ 300,00	\$ 600,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 114.200,00</b>
IMPREVISTOS 2%				\$ 2.284,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 116.484,00</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Cotizaciones del costo de la cabeza de ganado. (ANEXO 6)

**Cuadro No. 55-Activos Fijos**

<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
Ganado	\$ 116.484,00
Equipos de computación	\$ 1.428,00
Equipos técnicos	\$ 14.417,70
Terrenos	\$ 163.200,00
Construcciones	\$ 90.919,57
Muebles y enseres	\$ 886,99
Vehículos	\$ 7.650,00
<b>Total</b>	<b>\$ 394.986,27</b>

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Computador Intel 3.0	Unidad	1	850	850
Software integral administrativo	Unidad	1	550	550
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 1.400,00</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>				<b>\$ 28,00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.428,00</b>

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

<b>EQUIPOS TÉCNICOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Balanza Electrónica	Unidad	1	1850	1850
Bomba de Agua	Unidad	1	485	485
Sistema de Enfriamiento	Unidad	1	5200	5200
Equipo para el ordeño de vacas	Unidad	1	6600	6600
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 14.135,00</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>				<b>\$ 282,70</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 14.417,70</b>

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

El sistema de enfriamiento se utilizara en el tanque de almacenamiento de la leche para mejorar su calidad. La bomba de agua es necesaria para poder transportar agua hacia el establo y los potreros.

<b>TERRENOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
TERRENO	Hectáreas	100	1.600,00	\$ 160.000,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 160.000,00</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>				<b>\$ 3.200,00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 163.200,00</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>CONSTRUCCIONES</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Establo	m <sup>2</sup>	1600	\$ 14,16	\$ 22.652,60
Oficina vivienda	m <sup>2</sup>	60	\$ 220,00	\$ 13.200,00
Cerca de alambre	km	5	\$ 2.350,69	\$ 11.753,44
Cerca eléctrica	km	30	\$ 518,13	\$ 15.543,90
Resiembra de potreros	Hectárea	100	\$ 116,25	\$ 11.625,00
Caminos lastrados	km	1,82	\$ 4.045,00	\$ 7.361,90
Viviendas de madera de 6x6	Unidad	3500	\$ 2,00	\$ 7.000,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 89.136,84</b>
<b>IMPREVISTOS 2%</b>				<b>\$ 1.782,74</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 90.919,57</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>CAMINOS LASTRADOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tractor	Día	250	\$ 3,00	\$ 750,00
Lastre	Volqueta	55	\$ 50,00	\$ 2.750,00
Regado y Compactado	día	60	\$ 3,00	\$ 180,00
Alcantarilla	m	10	\$ 25,00	\$ 250,00
Cunetas	kl	1	\$ 115,00	\$ 115,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 4.045,00</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Es impórtate contar con fácil acceso entre los diferentes potreros, sobre todo para que se facilite la distribución del ganado y este no se maltrate mucho.

<b>ESTABLO</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Hormigo de piso	m <sup>2</sup>	1600	\$ 8,25	\$ 13.200,00
Columnas de hormigón	u	15	\$ 75,00	\$ 1.125,00
Estacas de hormigón prefa. e instalación	u	120	\$ 11,50	\$ 1.380,00
Cerramiento corral (cana guadua)		250	\$ 4,70	
Cubierta establo-bodegas-zing	m <sup>2</sup>	250	\$ 3,70	\$ 925,00
Mano de obra cubierta	m <sup>2</sup>	250	\$ 1,50	\$ 375,00
Inst. sala ordeno-comederos: hormigón	Global			\$ 1.250,00
Inst. sala ordeno-comederos: Tubería	Global			\$ 1.700,00
Mampostería bodegas	m <sup>2</sup>	132	\$ 6,80	\$ 897,60
Puertas metálicas	u	5	\$ 90,00	\$ 450,00
Puertas de madera	u	3	\$ 110,00	\$ 330,00
Instalación luz	Puntos	8	\$ 30,00	\$ 240,00
Tomas especiales 220v	u	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Tomas 110v	u	6	\$ 25,00	\$ 150,00
Puntos de agua (manguera)	Puntos	30	\$ 17,00	\$ 510,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 22.652,60</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Se analiza todos los materiales que se requieren para la construcción del Establo que es el lugar en donde se realizara todo el proceso de ordeño.

<b>ALAMBRE CERCA ELECTRICA</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Alambre #14	m	1000	\$ 0,14	\$ 140,00
Manguera de Luz 1/2	m	60	\$ 0,18	\$ 10,80
Varilla de hierro 12mm o nacedero	Unidad	160	\$ 1,30	\$ 208,00
Anclajes (tubo 1/2 PVC)	Unidad	25	\$ 0,16	\$ 4,00
Pasos de puerta	Unidad	6	\$ 3,50	\$ 21,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 383,80</b>
Mano de obra		35%		\$ 134,33
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 518,13</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Para dividir los potreros en espacio más pequeños, para que de esta forma en ganado no desperdicia mucho la yerba, se utiliza cerca eléctrica ya que como podemos observar la inversión por el tipo de alambre es claramente inferior.

<b>RESIEMBRE DE POTREROS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Mata maleza	lt	8	\$ 5,00	\$ 40,00
Semilla Hierva	kg	2,5	\$ 15,00	\$ 37,50
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 77,50</b>
Mano de obra		50%		\$ 38,75
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 116,25</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Para poder obtener una mejor calidad de leche, sobre todo con un mayor grado de grasa, es necesario resembrar los potreros con yerba de mejor calidad.

<b>ALAMBRE CERCA</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Alambre de púa	m	4000	\$ 0,08	\$ 320,00
Grampa	kg	8,5	\$ 2,50	\$ 21,25
Palos de madera labrado	u	350	\$ 4,00	\$ 1.400,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 1.741,25</b>
Mano de obra		35%		\$ 609,44
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.350,69</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Este tipo de alambre se utiliza con mayor frecuencia para los potreros que limitan una propiedad con otra

<b>VEHÍCULOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Camioneta	Unidad	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 7.500,00</b>
IMPREVISTOS 2%				\$ 150,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 7.650,00</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
ESTACION TRABAJO GERENCIAL	Unidad	1	\$ 120,00	\$ 120,00
SILLA EJECUTIVA	Unidad	1	\$ 75,00	\$ 75,00
ESTACION TRABAJO MODULAR	Unidad	2	\$ 125,00	\$ 250,00
SILLAS RELAX S.B.	Unidad	2	\$ 45,00	\$ 90,00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	Unidad	1	\$ 110,00	\$ 110,00
SOFA BIPERSONAL	Unidad	1	\$ 120,00	\$ 120,00
SILLAS RELAX S.B.	Unidad	6	\$ 11,60	\$ 69,60
MESA CENTRO	Unidad	1	\$ 35,00	\$ 35,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 869,60</b>
IMPREVISTOS 2%				\$ 17,39
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 886,99</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

### 5.1.1. 2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se ha calculado para financiar las operaciones de producción para los tres meses iniciales, tiempo en el cual se considera que la finca dispondrá de un posicionamiento necesario para poder cubrir sus propios requerimientos y cubrir los incrementos en gastos propuestos

**Cuadro No. 56-Capital de Trabajo**

Capital de Trabajo	\$ 26.323,41
--------------------	--------------

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR TRIMESTRAL</b>
Gasto Administrativos	\$ 10.835,04
Gasto Operativo	\$ 3.181,56
Gastos de Mercadeo	\$ 609,96
Alimentación-sanidad	\$ 11.696,85
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26.323,41</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

## Gastos Administrativos:

Cuadro No. 57-Gastos Administrativos

Descripción	Valor trimestral	Valor Anual
Servicios básicos	\$ 915,00	\$ 3.660,00
Seguros	\$ 28,69	\$ 114,75
Mantenimiento	\$ 842,89	\$ 3.371,57
Servicios profesionales	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Personal	\$ 8.448,46	\$ 33.793,83
<b>Total</b>	<b>\$ 10.835,04</b>	<b>\$ 43.340,15</b>

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

SERVICIOS BÁSICOS			
SERVICIOS BÁSICOS	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL
Luz	\$ 240,00	\$ 720,00	\$ 2.880,00
Teléfono (convencional, celular)	\$ 25,00	\$ 75,00	\$ 300,00
Internet	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 480,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 305,00</b>	<b>\$ 915,00</b>	<b>\$ 3.660,00</b>

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

MANTENIMIENTO				
Rubro	VALOR ACTIVO	VALOR MES	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
Equipos de computación	\$ 1.428,00	\$ 0,60	\$ 1,79	\$ 7,14
Equipos técnicos	\$ 14.417,70	\$ 50,00	\$ 150,00	\$ 600,00
Construcciones	\$ 90.919,57	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 1.200,00
Muebles y enseres	\$ 886,99	\$ 0,37	\$ 1,11	\$ 4,43
Vehículos	\$ 7.650,00	\$ 130,00	\$ 390,00	\$ 1.560,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.650,00</b>	<b>\$ 280,96</b>	<b>\$ 842,89</b>	<b>\$ 3.371,57</b>

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

SERVICIOS PROFESIONALES			
Rubro	VALOR MES	VALOR TRIMESTRAL	VALOR ANUAL
Servicios de Contabilidad y Finanzas	\$ 80,00	\$ 240,00	\$ 960,00
Médico Veterinario	\$ 120,00	\$ 360,00	\$ 1.440,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 600,00</b>	<b>\$ 2.400,00</b>

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

<b>SEGUROS</b>				
<b>Rubro</b>	<b>VALOR ACTIVO</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR TRIMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL (1,5%)</b>
Vehículos	\$ 7.650,00	\$ 9,56	\$ 28,69	\$ 114,75
<b>TOTAL</b>	\$ 7.650,00	\$ 9,56	\$ 28,69	\$ 114,75

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

TALENTO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente Operaciones	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 33,33	\$ 1.026,70	\$ 1.026,70	\$ 12.320
Asistentes Operativos (Vaquero)	1	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 18,75	\$ 590,43	\$ 590,43	\$ 7.085
Asistentes administrativos (medio tiempo)	1	\$ 177,00	\$ 177,00	\$ 21,51	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 14,75	\$ 257,51	\$ 257,51	\$ 3.090
Obreros	2	\$ 354,00	\$ 708,00	\$ 86,02	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 0,00	\$ 29,50	\$ 941,52	\$ 470,76	\$ 11.298
<b>TOTAL</b>	5	\$ 1.781,00	\$ 2.135,00	\$ 259,40	\$ 177,92	\$ 147,50	\$ 0,00	\$ 96,33	\$ 2.816,15	\$ 2.345,39	\$ 33.793,83

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

Se mantuvieron conversaciones con el ingeniero Arsenio Oñate Flores, quien manifiesta el interés de prestar sus servicios como Administrador Responsable (Gerente de Operaciones). (ANEXO 7)

## Gastos Financieros:

Cuadro No. 58-Gastos Financieros

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	\$ 421.309,67
<b>PORCENTAJE</b>	10%
<b>MONTO</b>	\$ 42.130,97
<b>TASA</b>	10,85%
<b>PLAZO AÑOS</b>	5

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

<b>PERÍODO</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>CUOTA</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>SALDO FINAL</b>
1	\$ 42.130,97	\$ 11.356,41	\$ 6.785,20	\$ 4.571,21	\$ 35.345,77
2	\$ 35.345,77	\$ 11.356,41	\$ 7.521,39	\$ 3.835,02	\$ 27.824,38
3	\$ 27.824,38	\$ 11.356,41	\$ 8.337,46	\$ 3.018,95	\$ 19.486,92
4	\$ 19.486,92	\$ 11.356,41	\$ 9.242,08	\$ 2.114,33	\$ 10.244,84
5	\$ 10.244,84	\$ 11.356,41	\$ 10.244,84	\$ 1.111,57	\$ 0,00

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

## Gastos Operativos:

Cuadro No. 59-Gastos Operativos

<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
Gastos constitución	\$ 1.800,00
Estudios del proyecto	\$ 1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.000,00</b>

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
Constitución y proyecto	\$ 3.000,00
Insumos operativos	\$ 181,56
<b>Total</b>	<b>\$ 3.181,56</b>

Fuente: La investigación

Elaborado por: Autor

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Honorarios legales	\$ 500,00
Depósito Constitución	\$ 400,00
Notaria	\$ 140,00
Registro mercantil	\$ 100,00
Municipio	\$ 70,00
Afiliación cámara	\$ 320,00
Permiso bomberos	\$ 150,00
Varios (copias, móvil)	\$ 120,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.800,00</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>INSUMOS OPERATIVOS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Ponchos	Unidad	5	9,5	47,5
Mandiles	Unidad	2	6,25	12,5
Botas	Unidad	5	9	45
Cascos	Unidad	5	8	40
Machetes	Unidad	6	5,5	33
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 178,00</b>
IMPREVISTOS 2%				\$ 3,56
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 181,56</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

### Gastos de Mercadeo:

Cuadro No. 60-Gastos de Mercadeo

<b>Descripción</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Trimestral</b>
Rótulo Exterior Hacienda	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Tarjetas de Presentación	200	\$ 0,09	\$ 18,00
Diseño Página Web	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Papelería comercial	240	\$ 0,50	\$ 120,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 598,00</b>
IMPREVISTOS 2%			\$ 11,96
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 609,96</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

### 5.1.2 Proyección de Ingresos

Los ingresos se obtienen por la participación de la demanda definida por capacidad de producción y el precio por año. En este caso los precios parten de los datos obtenidos en la encuesta aplicándose la tasa promedio inflacionaria del 2013 para su proyección. Según datos el Banco Centra, la inflación 2013 fue de 4,485%. Los datos se toman a partir del 2015.

**Cuadro No. 61-Ingresos**

<b>VENTA DE LECHE</b>					
<b>Año</b>	<b>VACAS ORDENO</b>	<b>LITROS DIA X VACA</b>	<b>COSTO LITRO LECHE</b>	<b>DIAS AÑO</b>	<b>TOTAL</b>
2015	80	13	\$ 0,50	365	\$ 189.800,00
2016	95	13	\$ 0,52	365	\$ 234.403,00
2017	108	13,5	\$ 0,54	365	\$ 287.371,80
2018	131	14	\$ 0,55	365	\$ 368.175,50
2019	149	14	\$ 0,57	365	\$ 433.992,30

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

El incremento del rejo del ganado de ordeño, se proyecta según el porcentaje de partos y considerando la tasa de mortalidad reflejado en el cuadro proyección de activo biológico.

<b>VENTA DE CARNE</b>						
<b>Año</b>	<b>VACAS DESCARTE</b>	<b>TOROS COMPRADOS</b>	<b>TOROS FINCA</b>	<b>TOTAL CABEZAS</b>	<b>COSTO CABEZA</b>	<b>TOTAL VENTA</b>
2015	0	50	0	50	\$ 632,20	\$ 31.610,00
2016	5	40	0	45	\$ 692,25	\$ 31.151,25
2017	6	20	36	62	\$ 784,00	\$ 48.608,00
2018	7		41	48	\$ 832,50	\$ 39.960,00
2019	8		46	54	\$ 864,00	\$ 46.656,00

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>INGRESO VENTAS</b>			
<b>Año</b>	<b>LECHE</b>	<b>CARNE</b>	<b>TOTAL</b>
2015	\$ 189.800,00	\$ 31.610,00	\$ 221.410,00
2016	\$ 234.403,00	\$ 31.151,25	\$ 265.554,25
2017	\$ 287.371,80	\$ 48.608,00	\$ 335.979,80
2018	\$ 368.175,50	\$ 39.960,00	\$ 408.135,50
2019	\$ 433.992,30	\$ 46.656,00	\$ 480.648,30

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

### 5.1.3 Proyección de Egresos

Se calcula el costo unitario y se proyecta para luego en base a la cantidad de ganado esperado a mantener en la hacienda se obtiene el costo total. Es importante indicar que el costo es por el total de ganado y no solo por el comercializado o el productor de leche.

**Cuadro No. 62-Costos**

ALIMENTACION-SANIDAD DEL GANADO							
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO ALIMENTACION MENSUAL X CABEZA	COSTO SANIDAD MENSUAL X CABEZA	COSTO ALIMENTACION-SANIDAD MENSUAL	COSTO ALIMENTACION-SANIDAD TRIMESTRAL	COSTO ALIMENTACION-SANIDAD ANUAL
VACA DE ORDENO	Unidad	80	\$ 30,20	\$ 0,90	\$ 2.488,00	\$ 7.464,00	\$ 29.856,00
VACA SECA	Unidad	60	\$ 1,40	\$ 0,90	\$ 138,00	\$ 414,00	\$ 1.656,00
TORETES DE ENGORDE	Unidad	50	\$ 7,40	\$ 0,90	\$ 415,00	\$ 1.245,00	\$ 4.980,00
TERNERAS	Unidad	45	\$ 16,47	\$ 0,90	\$ 781,50	\$ 2.344,50	\$ 9.378,00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>\$ 3.822,50</b>	<b>\$ 11.467,50</b>	<b>\$ 45.870,00</b>
IMPREVISTOS 2%					\$ 76,45	\$ 229,35	\$ 917,40
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 3.898,95</b>	<b>\$ 11.696,85</b>	<b>\$ 46.787,40</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

ALIMENTACION POR VACA EN ORDENO (REJO)						
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO ANUAL
BALANCEADO	kg	60	\$ 0,40	\$ 24,00	\$ 72,00	\$ 288,00
PALMISTRE	kg	30	\$ 0,16	\$ 4,80	\$ 14,40	\$ 57,60
SAL MINERAL	kg	1	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 4,20	\$ 16,80
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 30,20</b>	<b>\$ 90,60</b>	<b>\$ 362,40</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

ALIMENTACION POR VACA SECA						
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	COSTO ANUAL
SAL MINERAL	kg	1	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 4,20	\$ 16,80
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1,40</b>	<b>\$ 4,20</b>	<b>\$ 16,80</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>ALIMENTACION POR TORETE PARA ENGORDE Y FIERROS</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO TRIMESTRAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
BALANCEADO	kg	15	\$ 0,40	\$ 6,00	\$ 18,00	\$ 72,00
SAL MINERAL	kg	1	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 4,20	\$ 16,80
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 7,40</b>	<b>\$ 22,20</b>	<b>\$ 88,80</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>ALIMENTACION POR TERNERA</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO TRIMESTRAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
BALANCEADO	kg	40	\$ 0,40	\$ 16,00	\$ 48,00	\$192,00
SAL MINERAL	kg	0,33	\$ 1,40	\$ 0,47	\$ 1,40	\$ 5,60
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 16,47</b>	<b>\$ 49,40</b>	<b>\$ 197,60</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>SANIDAD POR CABEZA</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO TRIMESTRAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
VACUNAS AFTOSA	2	\$ 0,07	\$ 0,20	\$ 0,80
VACUNA TRIPLE	2	\$ 0,02	\$ 0,05	\$ 0,20
DEPARASITANTES	3	\$ 0,38	\$ 1,13	\$ 4,50
MEDICINA	3	\$ 0,44	\$ 1,33	\$ 5,30
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 0,90</b>	<b>\$ 2,70</b>	<b>\$ 10,80</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

DETALLE	COSTO AÑO ALIMENTAC. SANIDAD	2015		2016		2017		2018		2019	
		No.	COSTO								
VACA DE ORDENO	\$ 373,20	80	\$ 29.856,00	95	\$ 35.454,00	108	\$ 40.305,60	131	\$ 48.889,20	149	\$ 55.606,80
VACA SECA	\$ 27,60	60	\$ 1.656,00	6	\$ 165,60	18	\$ 496,80	26	\$ 717,60	40	\$ 1.104,00
TORETES DE ENGORDE	\$ 99,60	50	\$ 4.980,00	40	\$ 3.984,00	20	\$ 1.992,00		\$ 0,00		\$ 0,00
TERNEROS	\$ 208,40	45	\$ 9.378,00	91	\$ 18.964,40	100	\$ 20.840,00	122	\$ 25.424,80	134	\$ 27.925,60
FIERRO de 1 a 2 anos	\$ 99,60		\$ 0,00	36	\$ 3.585,60	45	\$ 4.482,00	47	\$ 4.681,20	62	\$ 6.175,20
VACONAS-AL SECO	\$ 27,60		\$ 0,00		\$ 0,00	34	\$ 938,40	43	\$ 1.186,80	45	\$ 1.242,00

**Costo Alimentación y Sanidad del Ganado**

TORETES DE FINCA	\$ 99,60		\$ 0,00	38	\$ 3.784,80	43	\$ 4.282,80	49	\$ 4.880,40	54	\$ 5.378,40
TOTAL		235	\$ 45.870,00	306	\$ 65.938,40	368	\$ 73.337,60	418	\$ 85.780,00	484	\$ 97.432,00
COMPRA DE TORETES	\$ 320,00	-	-	40	\$ 12.800,00	20	\$ 6.400,00	-	-	-	-
<b>TOTAL COSTO ANUAL</b>		<b>235</b>	<b>\$ 45.870,00</b>	<b>346</b>	<b>\$ 78.738,40</b>	<b>388</b>	<b>\$ 79.737,60</b>	<b>418</b>	<b>\$ 85.780,00</b>	<b>484</b>	<b>\$ 97.432,00</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Además de los costos, es importante establecer los costos ya presentados en el cálculo del capital. A estos se adicionan el de la depreciación:

**Cuadro No. 63- Gastos de depreciación**

<b>ACTIVOS FIJOS (Propiedad, Planta y Equipo)</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida Útil (Años)</b>	<b>Dep. Anual</b>
Equipos de computación	\$ 1.428,00	3	\$ 476,00
Equipos técnicos	\$ 14.417,70	5	\$ 2.883,54
Construcciones	\$ 90.919,57	20	\$ 4.545,98
Vehículo	\$ 7.500,00	5	\$ 1.500,00
Muebles y enseres	\$ 886,99	10	\$ 88,70

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Equipos de computación</b>	\$ 476,00	\$ 476,00	\$ 476,00		
<b>Equipos técnicos</b>	\$ 2.883,54	\$ 2.883,54	\$ 2.883,54	\$ 2.883,54	\$ 2.883,54
<b>Construcciones</b>	\$ 4.545,98	\$ 4.545,98	\$ 4.545,98	\$ 4.545,98	\$ 4.545,98
<b>Vehículo</b>	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<b>Muebles y enseres</b>	\$ 88,70	\$ 88,70	\$ 88,70	\$ 88,70	\$ 88,70
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.494,22</b>	<b>\$ 9.494,22</b>	<b>\$ 9.494,22</b>	<b>\$ 9.018,22</b>	<b>\$ 9.018,22</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

#### 5.1.4 Estructura del financiamiento

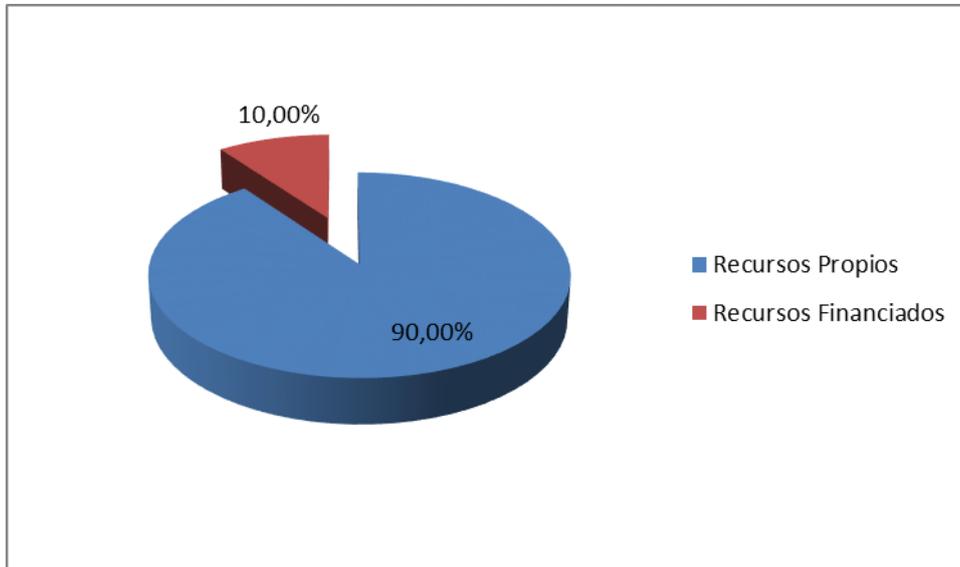
La creación de la finca será financiada por recursos propios de los socios y por un crédito en la Corporación Financiera Nacional CFN conforme se indicó en los gastos financieros.

**Cuadro No. 64- Estructura del financiamiento**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Tasa</b>
Recursos Propios	\$ 379.178,71	90,00%
Recursos Financiados	\$ 42.130,97	10,00%
Total	\$ 421.309,67	100,00%

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

**Gráfico No. 30-Estructura de financiamiento**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

**Cuadro No. 65-Aportes de capital**

Socios	Aporte	Valor
Eduardo Marín	51%	\$ 200.403,84
Cristian Marín	25%	\$ 98.237,18
Otro Socio	24%	\$ 94.307,69

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

## 5.2 Estados Financieros

### 5.2.1 Estado de Resultados (Pérdidas y ganancias)

La elaboración de los estados de resultados determina la utilidad neta y los flujos netos de efectivo de la empresa, que son en forma general el beneficio real a obtenerse en base a la venta de leche y carne. Estos se obtienen restando los ingresos menos los costos que incurre la finca y los impuestos a pagarse. Para su cálculo se debe proyectar para 5 años con el fin de obtener

los resultados económicos futuros. Dentro del periodo contable se toma en cuenta el pago de los impuestos que son el orden del 22% de impuesto a la renta y el 15% de participación a los trabajadores.

**Cuadro No. 66-Estado de Resultados**

<b>Descripción</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingresos	\$ 221.410,00	\$ 265.554,25	\$ 335.979,80	\$ 408.135,50	\$ 480.648,30
Costos	\$ 45.870,00	\$ 78.738,40	\$ 79.737,60	\$ 85.780,00	\$ 97.432,00
Utilidad bruta	\$ 175.540,00	\$ 186.815,85	\$ 256.242,20	\$ 322.355,50	\$ 383.216,30
Gastos Administrativos					
Servicios básicos	\$ 3.660,00	\$ 3.824,15	\$ 3.995,66	\$ 4.174,87	\$ 4.362,11
Seguros	\$ 114,75	\$ 119,90	\$ 125,27	\$ 130,89	\$ 136,76
Mantenimiento	\$ 3.371,57	\$ 3.522,79	\$ 3.680,79	\$ 3.845,87	\$ 4.018,36
Servicios profesionales	\$ 2.400,00	\$ 2.507,64	\$ 2.620,11	\$ 2.737,62	\$ 2.860,40
Personal	\$ 33.793,83	\$ 35.309,48	\$ 36.893,11	\$ 38.547,77	\$ 40.276,64
Depreciaciones	\$ 9.494,22	\$ 9.494,22	\$ 9.494,22	\$ 9.018,22	\$ 9.018,22
Gastos Operativos					
Constitución y proyecto	\$ 3.000,00				
Insumos operativos	\$ 181,56	\$ 189,70	\$ 198,21	\$ 207,10	\$ 216,39
Gastos Mercadeo					
Rótulo Exterior Hacienda	\$ 110,00				
Tarjetas de Presentación	\$ 18,00	\$ 18,81	\$ 19,65	\$ 20,53	\$ 21,45
Diseño Página Web	\$ 350,00				
Papelería comercial	\$ 120,00	\$ 125,38	\$ 131,01	\$ 136,88	\$ 143,02
Gastos Financieros	\$ 4.571,21	\$ 3.835,02	\$ 3.018,95	\$ 2.114,33	\$ 1.111,57
Total Gastos	\$ 61.185,14	\$ 58.947,09	\$ 60.176,98	\$ 60.934,08	\$ 62.164,92
<b>Utilidad Antes Impuestos</b>	<b>\$ 114.354,86</b>	<b>\$ 127.868,76</b>	<b>\$ 196.065,22</b>	<b>\$ 261.421,42</b>	<b>\$ 321.051,38</b>
15% Trabajadores	\$ 17.153,23	\$ 19.180,31	\$ 29.409,78	\$ 39.213,21	\$ 48.157,71
Utilidad antes renta	\$ 97.201,63	\$ 108.688,45	\$ 166.655,44	\$ 222.208,20	\$ 272.893,67
Renta 22%	\$ 21.384,36	\$ 23.911,46	\$ 36.664,20	\$ 48.885,80	\$ 60.036,61
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 75.817,27</b>	<b>\$ 84.776,99</b>	<b>\$ 129.991,24</b>	<b>\$ 173.322,40</b>	<b>\$ 212.857,07</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

## 5.2.2 Balance General

Con este estado financiero se busca pronosticar las partidas básicas del balance, valiéndose de la proyección del estado de resultados en cuyo caso se sintetiza en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 67-Estado de Situación Inicial**

<b>Balance General</b>			
<b>Año 0</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Caja y Equivalentes	\$ 26.323,41	Préstamos	\$ 42.130,97
<b>ACTIVOS FIJOS Propiedad, Planta y Equipos</b>			
ACTIVO BIOLÓGICO GANADO	\$ 116.484,00		
Equipo de Computación	\$ 1.428,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 42.130,97</b>
Equipos técnicos	\$ 14.417,70	Capital Social	\$ 379.178,71
Terrenos	\$ 163.200,00	Utilidades / pérdida retenidas	
Construcciones	\$ 90.919,57	Dividendos	
Mueles y enseres	\$ 886,99	Política de Reinversión	
Vehículos	\$ 7.650,00		
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 421.309,67</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 421.309,67</b>

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

### 5.2.3 Flujo Neto de fondos

El flujo neto de fondos permite establecer los verdaderos montos de capital a obtenerse. Es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un período determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere la empresa para operar.

**Cuadro No. 68- Flujo de caja**

<b>Flujo</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 75.817,27	\$ 84.776,99	\$ 129.991,24	\$ 173.322,40	\$ 212.857,07
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	-\$ 394.986,27					
(+) Valor de rescate						\$ 22.729,89
(-) Inversión de capital de trabajo	-\$ 26.323,41					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 26.323,41
<b>FLUJO DE PROYECTO</b>	-\$ 421.309,67	\$ 75.817,27	\$ 84.776,99	\$ 129.991,24	\$ 173.322,40	\$ 261.910,37
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Financiero	\$ 42.130,97					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 4.571,21	\$ 3.835,02	\$ 3.018,95	\$ 2.114,33	\$ 1.111,57
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	-\$ 379.178,71	\$ 71.246,06	\$ 80.941,97	\$ 126.972,30	\$ 171.208,07	\$ 260.798,80

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

## 5.4 Evaluación Financiera

### 5.4.1 Determinación de la Tasa de Descuento

Se compone de las tasas del financiamiento que tenga la inversión. En este caso se aplica la ecuación  $K_p = W_e \cdot K_e + W_d \cdot K_d$

Donde;

$K_p$ = Tasa de descuento

$W_e$ = Tasa de recursos propios

$K_e$ = Riesgo de las actividades primarias

$W_d$ = Tasa de deuda

$K_d$ = Interés de préstamo

**Cuadro No. 69- Tasa de descuento**

<b>Cálculo del Tasa de descuento</b>		
<b>DEUDA (Wd)</b>	10,00%	42.130,97
<b>RECURSOS PROPIOS (We)</b>	90,00%	379.178,71
<b>Inversión total</b>		421.309,67
<b>Ke (Actividades primarias)</b>		15,96%
<b>Kd (Interés del Préstamo)</b>		10,9%

<b>TD</b>	15,45%
-----------	--------

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

## 5.5 Valoración del Riesgo - Rentabilidad

### 5.5.1 Valor Actual Neto VAN

Aplicando la ecuación del VAN se obtienen los siguientes resultados:

**Cuadro No. 70-Valor Actual Neto**

<b>Período</b>	<b>Flujo</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Valor Actual Acumulado</b>
<b>0</b>	<b>-\$ 421.309,67</b>		
<b>1</b>	\$ 71.246,06	\$ 61.711,62	\$ 61.711,62
<b>2</b>	\$ 80.941,97	\$ 60.727,57	\$ 122.439,19
<b>3</b>	\$ 126.972,30	\$ 82.513,91	\$ 204.953,10
<b>4</b>	\$ 171.208,07	\$ 96.371,47	\$ 301.324,57
<b>5</b>	\$ 260.798,80	\$ 127.155,72	\$ 428.480,29

VAN	\$ 7.170,61
-----	-------------

**Fuente: La investigación**  
**Elaborado por: Autor**

Se indica que el valor obtenido durante la operación del negocio a valores actuales supera ampliamente al dinero que los inversionistas pondrían para la puesta en marcha de la finca, por tanto de acuerdo a este indicador conviene el realizar la inversión.

### 5.5.2 Tasa Interna de Retorno TIR

Aplicando la ecuación del TIR, se obtiene lo siguiente

**Cuadro No. 71-TIR**

<b>Período</b>	<b>Flujo</b>
0	-\$ 421.309,67
1	\$ 71.246,06
2	\$ 80.941,97
3	\$ 126.972,30
4	\$ 171.208,07
5	\$ 260.798,80
TIR	16,03%

Sensibilidad	0,58%
--------------	-------

**Fuente: La investigación**  
**Elaborado por: Autor**

Este resultado comparado con el costo de oportunidad es superior y muy conveniente para el inversionista lo que a consideración el mismo se debería realizar.

### 5.5.3 Período de recuperación

Es el tiempo que transcurre desde la puesta en marcha de la finca hasta que se recupera la inversión total.

**Cuadro No. 72-Período de recuperación**

<b>Período</b>	<b>Flujo</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Valor Actual Acumulado</b>
<b>0</b>	<b>-\$ 421.309,67</b>		
<b>1</b>	\$ 71.246,06	\$ 61.711,62	\$ 61.711,62
<b>2</b>	\$ 80.941,97	\$ 60.727,57	\$ 122.439,19
<b>3</b>	\$ 126.972,30	\$ 82.513,91	\$ 204.953,10
<b>4</b>	\$ 171.208,07	\$ 96.371,47	\$ 301.324,57
<b>5</b>	\$ 260.798,80	\$ 127.155,72	\$ 428.480,29

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

La inversión inicial de \$421.309,67 se recupera al 5to año con una sensibilidad del 0,58% y una tasa TIR de 16,03% siendo esta mayor que la tasa de descuento que es de 15,45%, mostrando que es un proyecto atractivo para el inversionista, rentable y flexible debiendo ejecutarse.

Es importante señalar que por la naturaleza del proyecto se lo debe analizar a largo plazo, haciendo una proyección a 8 años podemos verificar que el VAN es de USD\$ 298,341.20 con una tasa TIR del 29,80% y una sensibilidad del 14,35%, lo que nos indica que es un proyecto rentable.

<b>Período</b>	<b>Flujo</b>	<b>VA</b>	<b>Vacumulado</b>
<b>0</b>	<b>-\$ 421.309,67</b>		
<b>1</b>	\$ 71.246,06	\$ 61.711,62	\$ 61.711,62
<b>2</b>	\$ 80.941,97	\$ 60.727,57	\$ 122.439,19
<b>3</b>	\$ 126.972,30	\$ 82.513,91	\$ 204.953,10
<b>4</b>	\$ 171.208,07	\$ 96.371,47	\$ 301.324,57
<b>5</b>	\$ 260.798,80	\$ 127.155,72	\$ 428.480,29
<b>6</b>	\$ 238.946,46	\$ 100.910,64	\$ 529.390,93
<b>7</b>	\$ 267.953,60	\$ 98.017,14	\$ 627.408,07
<b>8</b>	\$ 291.130,22	\$ 92.243,50	\$ 719.651,58

VAN	\$ 298.341,90
-----	---------------

<b>Período</b>	<b>Flujo</b>
0	-\$ 421.309,67
1	\$ 71.246,06
2	\$ 80.941,97
3	\$ 126.972,30
4	\$ 171.208,07
5	\$ 260.798,80
6	\$ 238.946,46
7	\$ 267.953,60
8	\$ 291.130,22

TIR	29,80%
-----	--------

Sensibilidad	14,35%
--------------	--------

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA ADMINISTRATIVA

#### 6.1 La Empresa

Finca ganadera adquirirá una personería jurídica como Cia. Ltda siendo esta una decisión tomada para poder establecer acuerdos contractuales con los diferentes distribuidores.

El nombre que se va a adoptar es:

Finca Ganadera Marín Marín. Cia Ltda

#### 6.2 Base Filosófica

##### 5.5.1 Misión

Cuadro No. 73-Indicadores clave de la misión

<b>ELEMENTOS CLAVE</b>	<b>FORMULACIÓN</b>
<b>Naturaleza del negocio</b>	Producción y comercialización de carne y leche
<b>Motivo para existir</b>	Productos de calidad
<b>Clientes ¿Para quién?</b>	Distribuidores
<b>Factor diferenciador ¿Qué nos hace diferentes a los demás?</b>	Productos obtenidos con las más altas normas de calidad
<b>Recursos ¿con que recursos desempeñamos nuestras funciones?</b>	Recurso humano Comprometido
<b>Principios y valores</b>	Responsabilidad y honestidad

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

La finca ganadera Marín Marín. se dedica a la producción y comercialización de carne y leche disponiendo de procesos con altos estándares de calidad para atender a los distribuidores de nivel nacional con personal humano comprometido que trabaja con responsabilidad y honestidad

### 5.5.2 Visión

**Cuadro No. 74-Indicadores clave de la visión**

<b>ELEMENTOS CLAVE</b>	<b>FORMULACIÓN</b>
<b>¿A dónde quiero llegar?</b>	Líder en el mercado
<b>Elementos disponibles</b>	Alta tecnología e infraestructura
<b>Productos o servicios</b>	Productos de calidad
<b>En qué tiempo se puede realizar</b>	En un periodo de 5 años

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

Ser una finca productora y comercializadora de carne y leche líder en el mercado ecuatoriano para el año 2019, apoyada con alta tecnología e infraestructura de punta para garantizar máxima calidad en sus productos

### 5.5.3 Principios

#### **Calidad:**

Disponer de productos (carne y leche) de calidad, sustentada mediante procesos internos rigurosos que cumplan los estándares determinados por los organismos de control

#### **Integridad**

Superar las expectativas del cliente (distribuidores) con una oferta basada en productos de calidad, basado en el cumplimiento de todos los procesos internos.

**Cumplimiento:**

Hacer realidad lo ofertado, cumpliendo las cuotas de producción establecidas con los distribuidores.

**Innovación:**

Buscar siempre disponer de procesos de alta tecnología para garantizar productos de calidad.

**Salud:**

Garantizar una efectiva atención de las reses cumpliendo los procesos de higiene y salud requeridos para disponer de productos de alta calidad.

**5.5.4 Valores**

**Responsabilidad**

Disponer de un personal comprometido con el cumplimiento de los procedimientos establecidos, para poder brindar al cliente productos de calidad.

**Honestidad**

Establecer procesos justos en cuanto a la definición de precios para permitir establecer acuerdos adecuados con los distribuidores.

**Servicio**

Contar siempre con un servicio profesional amparado en personal capacitado y especializado acorde a sus responsabilidades.

#### **Voluntad:**

Mostrar siempre una férrea voluntad por mejorar lo realizado, superando los límites para alcanzar un resultado que garantice una plena satisfacción del cliente.

### **6.3 Estructura Legal**

Como se indicó anteriormente, la finca adoptara una figura de responsabilidad limitada, debiendo constituirse como empresa en base a lo dispuesto en la Ley de Compañías con respecto a montos, número de socios y capacidades.

En este caso, la empresa contara con 3 socios que se describen a continuación:

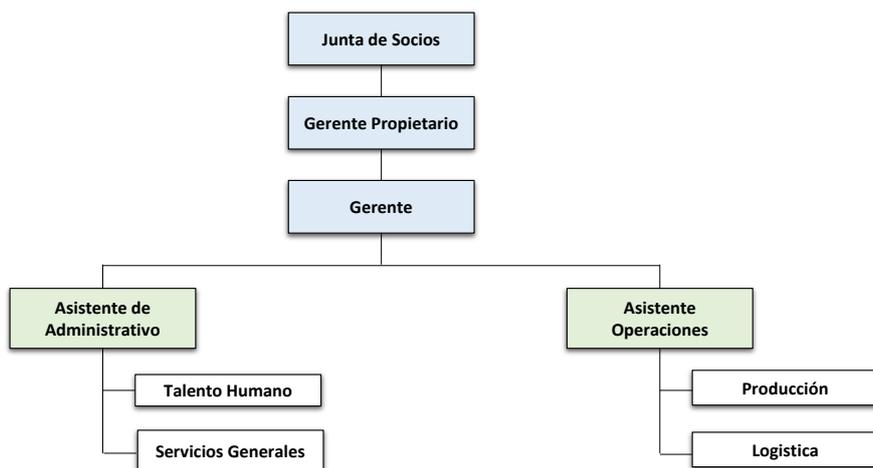
**Cuadro No. 75- Socios de la empresa**

<b>Socios</b>	<b>Aporte</b>
Eduardo Marín	51%
Cristian Marín	25%
Otro Socio	24%

**Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor**

### **6.4 Organización y Recursos Humanos**

**Cuadro No. 76- Organigrama estructural**



Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

A continuación se detallan las principales funciones del organigrama:

Cuadro No. 77-Funciones del organigrama

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>ÁREA</b>	<b>Junta de Accionistas</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>Gerente General</b>
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Aprobar los lineamientos a seguir por parte de la finca para que esta pueda cumplir con los objetivos propuestos.	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenir mediante asambleas en todas las decisiones y deliberaciones de la finca</li> <li>• Solicitar convocatorias ordinarias y extraordinarias requeridas para el direccionamiento de la finca</li> <li>• Aprobar las cuentas y balances que presente el Gerente General</li> <li>• Resolver sobre el reparto de utilidades</li> <li>• Decidir sobre el aumento o disminución de capital</li> </ul>	

- Disponer que se entablen acciones correspondientes en contra del Gerente General en el caso de ser necesario.
- Las demás que permite la Ley de Compañías.

#### **IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO**

<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	No existen requisitos del socio, quien ingresa a la finca por su inversión en acciones comunes comercializadas.
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>HABILIDADES</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	

#### **I. INFORMACIÓN BÁSICA**

<b>PUESTO</b>	<b>Gerente General</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>Junta de Accionistas</b>
<b>SUPERVISA A</b>	<b>Todas las áreas de la empresa</b>

#### **II. NATURALEZA DEL PUESTO**

Cumplir con los direccionamientos aprobados por la Junta de Socios, controlando el desempeño de cada una de las áreas de la finca

#### **III. FUNCIONES**

- Administrar todas las áreas de la finca
- Presidir la Junta de Accionistas.
- Cumplir las decisiones establecidas en la Junta General de Accionistas, ejecutando programas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Aprobar o Negar la contratación de Personal en las diferentes áreas
- Controlar el rendimiento de todos los procesos administrativos y de producción de carne y leche acorde planificación.
- Aprobar la planificación estratégica de la finca
- Dirigir a todo el personal a cargo

<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar la finca y ejecutar los cambios conforme se requiera</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Administración de empresas
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años en cargos de Gerencia General
<b>HABILIDADES</b>	Toma de decisiones, Liderazgo, Comunicación efectiva
<b>FORMACIÓN</b>	Superior

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>Gerente Administrativo</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>Gerente General</b>
<b>SUPERVISA A</b>	<b>Talento Humano, Sistemas, Servicios Generales</b>
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Proveer a todas las áreas de la finca los recursos humanos, técnicos y tecnológicos requeridos para su adecuado funcionamiento	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<b>Talento Humano:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar los procesos de selección, contratación y rotación de personal</li> <li>Controlar el cumplimiento del Código de Trabajo en sueldos y beneficios del personal</li> <li>Evaluar el rendimiento por resultados alcanzados por el personal a cargo</li> <li>Gestionar medidas de capacitación y perfeccionamiento de competencias en función a requerimientos por cargo</li> </ul>	

- Establecer programas de integración y mejoramiento del clima laboral
  - Asistir y controlar al personal en las diferentes áreas a cargo.
- Sistemas:**
- Aprobar la implementación de sistemas y tecnología en las diferentes áreas de la finca
  - Controlar la asistencia al personal en función del uso de tecnología
  - Controlar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos disponibles.
- Servicios Generales:**
- Controlar el servicio de limpieza y mantenimiento de las áreas
  - Controlar servicios de seguridad de la finca

**IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO**

<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Administración de empresas
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años en cargos Gerente Administrativo
<b>HABILIDADES</b>	Toma de decisiones, Liderazgo, Comunicación efectiva
<b>FORMACIÓN</b>	Superior

**I. INFORMACIÓN BÁSICA**

<b>PUESTO</b>	<b>Gerente Mercadeo</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>Gerente General</b>
<b>SUPERVISA A</b>	<b>Comercialización, Publicidad</b>

**II. NATURALEZA DEL PUESTO**

Cumplir con los presupuestos de venta establecidos, manteniendo un

adecuado posicionamiento en los distribuidores

### III. FUNCIONES

#### Comercialización:

- Desarrollar el plan estratégico de comercialización
- Evaluar las estrategias de comercialización
- Controlar la identificación de la demanda potencial de los productos ofertados
- Organizar eventos y participación de la empresa para exponer sus productos. (Ferias ganaderas)

#### Publicidad:

- Coordinar con los medios de comunicación dirigidos a distribuidores
- Evaluar la efectividad de las estrategias de publicidad
- Administrar la web corporativa como medio de publicidad.

### IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Mercadeo
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en cargos de Gerencia de Mercadeo
<b>HABILIDADES</b>	Facilidad de comunicación, habilidad de comercialización, liderazgo, manejo de grupo de ventas
<b>FORMACIÓN</b>	Superior

### I. INFORMACIÓN BÁSICA

<b>PUESTO</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>Gerente General</b>

<b>SUPERIOR</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	<b>Compras, Producción, Logística</b>
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Cumplir con la programación de producción de leche y carne garantizando su entrega acorde a lo ofertado a los distribuidores	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<p><b>Compras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los procesos de compra de alimento, vacunas y elementos requeridos para el proceso de producción.</li> </ul> <p><b>Producción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los procesos de serialización de las reses</li> <li>• Controlar los procesos de vacunación de las reses</li> <li>• Planificar el proceso de ordeño</li> <li>• Controlar bodegas de inventario de producto e insumos</li> <li>• Controlar procesos de alimentación de reses</li> <li>• Controlar el proceso de apareamiento</li> </ul> <p><b>Logística:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar las bodegas de almacenamiento de los productos</li> <li>• Controlar la entrega de las reses acorde contrato</li> <li>• Controlar entrega de las cuotas de leche ordeñada.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero en agropecuario
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en cargos de Gerencia de Operaciones
<b>HABILIDADES</b>	Conocimientos de administración de inventarios, procesos de calidad, sistemas de producción,

	vacunación de reses
<b>FORMACIÓN</b>	Superior

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>Gerente Financiero</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	<b>Gerente General</b>
<b>SUPERVISA A</b>	<b>Contabilidad, Caja, Cobranzas</b>
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Cumplir los presupuestos definidos por la finca, administrando los recursos financieros para atender las obligaciones contraídas, respetando las obligaciones impuestas por los órganos de control	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<p><b>Contabilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el registro de las transacciones ejecutadas durante el período contable</li> <li>• Revisar los balances resultantes en los períodos</li> </ul> <p><b>Caja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar los pagos a los proveedores, personal</li> <li>• Controlar el manejo de cajas chicas asignadas</li> </ul> <p><b>Cobranzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar el otorgamiento de crédito (A partir del 5to año)</li> <li>• Cumplir el proceso de cobranzas (A partir del 5to año)</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero en Finanzas Comerciales

<b>EXPERIENCIA</b>	3 años en cargos de Gerencia Financiera
<b>HABILIDADES</b>	Conocimiento de leyes tributarias y obligaciones contables, proceso de valoración y control de rentabilidad.
<b>FORMACIÓN</b>	Superior

Fuente: La investigación  
Elaborado por: Autor

### **6.5 Plan Estratégico y de Marketing**

En base a los resultados de la priorización realizado y a las matrices EFE y EFI desarrolladas en el diagnóstico se desarrolla la siguiente matriz de estrategias.

**Cuadro No. 78. Matriz de definición de estrategias**

		O1	O2	O3	A4	A1	A3
Matriz de estrategias		Estabilidad económica promueve la inversión en el país.	Tasas de interés facultan la disponibilidad de crédito financiero para la apertura de negocios	Incentivo en el cambio de la matriz productiva general incentiva la demanda local de productos como leche y carne	Incremento de la producción de leche en otros cantones de la Sierra y Costa principalmente atraídos por la demanda	Amplio desarrollo de la tecnología genera la necesidad de invertir en equipamiento el cual es costoso	Altas regulaciones en los productos alimenticios por parte del MAGAP
F3	Disponibilidad de inversionistas interesados en la creación de una finca ganadera	Desarrollar una infraestructura apoyada con la más alta tecnología para la producción de leche y carne			Adoptar sistemas de ordeño automático y sistemas de almacenamiento refrigerado		
F1	Condiciones geográficas del Cantón Pedro Vicente Maldonado ideales para la crianza de ganado						
F5	Existencia de una amplia diversidad de proveedores para los diferentes insumos requeridos en la crianza de ganado						
D1	Necesidad de alta inversión para disponer de las reses y el equipamiento necesario	Incentivar a socios la creación de una Compañía Limitada para financiar el proyecto			Desarrollar un plan de mercadeo de consolidación de distribuidoras con contratos a largo plazo		
D4	Imposición de cuotas por parte de los clientes sobre la producción.						
D5	Altos controles de calidad por parte de los organismos de control						

Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Autor

## CAPÍTULO VII

### IMPACTOS

La investigación se sustenta en un análisis técnico de los impactos que en las diferentes áreas o ámbitos que genere el proyecto en el contexto del mismo.

Se selecciona un rango de niveles de impacto positivos y negativos de acuerdo a la siguiente tabla:

3	Impacto alto Positivo
2	Impacto medio Positivo
1	Impacto bajo Positivo
0	Indiferente (Nulo o Neutro)
-3	Impacto alto Negativo
-2	Impacto medio Negativo
-1	Impacto bajo Negativo

#### 7.1 Impacto social

El mejoramiento de las condiciones de la población les permite atender sus necesidades de mejor manera, situación que eleva la condición de vida, aportando la empresa a erradicar el desempleo y la pobreza. Además, incentiva el crecimiento del cantón, permitiendo que este adquiriera una mayor importancia y posicionamiento en el país.

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Población						X		2
Condición de vida							X	3
Desempleo							X	3
Pobreza							X	3
Crecimiento del cantón						X		2
						TOTAL		13

Total impacto social =  $13/5 = 2.6$

Total Impacto social = Medio Positivo

## 7.2 Impacto económico

La creación de la finca productora de carne y leche representa para el Cantón una oportunidad para mejorar la calidad de vida de su población. La apertura de fuentes de empleo en base a la creación de una empresa estructurada y definida, establece condiciones que permiten a la población mejorar su capacidad para cubrir sus necesidades, siendo su desarrollo totalmente alineado al Plan del Buen Vivir. (El Plan del Buen Vivir, 2014)

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Calidad de vida							X	3
Fuentes de empleo						X		2
Mejorar su capacidad						X		2
							TOTAL	7

Total impacto económico =  $7/3 = 2.33$

Total impacto económico = Medio Positivo

## 7.3 Impacto Empresarial

El desarrollo del proyecto permitirá generar ingresos que eleven la calidad de vida de quienes participan en su desarrollo, promoviendo el crecimiento del aparato productivo nacional.

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Calidad de vida							X	3
Desarrollo						X		2
Crecimiento aparato productivo						X		2
							TOTAL	7

Total Impacto empresarial =  $7/3 = 2.33$

Total Impacto empresarial = Medio Positivo

## 7.4 Impacto Ambiental

La implementación de una finca productor de leche y carne representa una mejora de las tierras ya que el pastoreo del ganado hace uso productivo de la tierra, el pastoreo ayuda, también mediante la introducción de estiércol, a mantener la fertilidad del suelo, y sus características físicas

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejora tierras							X	3
Pastoreo							X	3
Fertilidad del suelo							X	3
TOTAL								9

Total impacto ambiental =  $9/3 = 3$

Total Impacto ambiental = Alto Positivo

## 7.5 Impacto General

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto social						X		2
Impacto económico						X		2
Impacto Empresarial						X		2
Impacto Ambiental							X	3
TOTAL								9

Total impacto general =  $9/4 = 2.25$

El impacto a nivel general que se dará es del 2.25, lo cual constituya un impacto medio positivo, esto implica que al ser un impacto positivo medio, la finca ganadera productora de carne y leche será beneficiosa tanto a nivel individual como colectivo, permitiendo generar una alternativa de progreso para el cantón de Pedro Vicente Maldonado y sus alrededores.

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de factibilidad del presente proyecto, se tiene información necesaria y suficiente que permita llegar a las siguientes conclusiones:

- En base del Análisis AOOD, se puede determinar que las oportunidades representan un 360% superior a los riesgos, y que los aliados representan un 165% superior a los oponentes, lo que nos indica que las oportunidades del mercado están a favor de la ejecución del presente proyecto, generando una alternativa viable para el mismo.
- La demanda de leche y carne en el país se ha venido incrementando a lo largo de los últimos años, dejando como resultado una demanda insatisfecha de alrededor de 4.000.000 de litros de leche al año.
- Pese al criterio conservador al cual se sometió el proyecto, durante el análisis económico financiero, el mismo resultó económicamente factible, al ser la rentabilidad ofrecida por el proyecto (TIR) de 16,03% mayor que la mínima rentabilidad exigida por el inversionista (TMAR) que es de 15,45%, resultado corroborado por el valor actual neto del proyecto (VAN) que es positivo, con una sensibilidad de 0,58%.
- Por la naturaleza del proyecto se lo debe analizar a largo plazo, haciendo una proyección a 8 años podemos verificar que el VAN es de USD\$ 298,341.20 con una tasa TIR del 29,80% y una sensibilidad del 14,35%, lo que nos indica que es un proyecto rentable
- La Finca Ganadera Marín Marín. Cia. Ltda. maneja recurso humano ayudando a crear de esta manera fuentes de trabajo, elevando las condiciones de vida, aportando de esta manera a erradicar el desempleo.
- En los momentos actuales de la economía ecuatoriana este tipo de productos resultan atractivos, ya que la demanda del mercado es cada vez más exigente y creciente, para este tipo de producción.

## **RECOMENDACIONES**

Con los estudios realizados, se considera la factibilidad del negocio siendo una adecuada oportunidad para incentivar la producción nacional y obtener ganancias para sus socios y empleo para el cantón.

Se debe aprovechar la demanda insatisfecha del mercado ya que genera una oportunidad de ingresar al mercado debido a la necesidad de satisfacer esta demanda, generando fuentes de trabajo que reactiva la economía del sector.

El análisis realizado en este estudio de factibilidad presenta un escenario favorable que amerita la continuidad e implementación de LA FINCA GANADERA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE Y CARNE, EN EL CANTÓN DE PEDRO VICENTE MALDONADO, PROVINCIA DE PICHINCHA”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abrizaino, I. (2012). Finanzas Corporativas. Madrid-España: Delta publicaciones.
- ALL-BIZ, E. (2014). Sistemas para el ordeño. Quito-Ecuador.
- Amat, O. (2010). Estadística aplicada. Madrid-España: ESIC.
- Aramburu, N. (2009). Organización de empresas. Madrid-España: Deusto.
- Banco Central del Ecuador, E. (2014). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
- Campos, D. (2011). Métodos numéricos en la administración de empresas. Madrid-España: Prentice Hall.
- Censo 2010, E. (2010). Población de Pichincha. Quito-Ecuador: INEC.
- Computron, E. (2014). Proforma de productos. Quito-Ecuador.
- David, F. (2009). Conceptos de administración estratégica. Barcelona-España: Pearson, Prentice Hall.
- Galpin, T. (2008). La cara humana del cambio. Madrid-España: Díaz de Santos.
- Gobierno Provincial de Pichincha, E. (2014). Cantón Pedro Vicente Maldonado. Quito-Ecuador: Gobierno Provincial De Pichincha.
- Instituto Nacional de Censo y Estadística, E. (2014). INEC. Quito-Ecuador.
- Instituto Nacional de Censo y Estadísticas, E. (2010). Resultados de Población por ciudades de Ecuador. Quito-Ecuador: INEC.
- Kottler, P. (2010). Fundamentos de mercadotecnia. Monterrey-México: Pearson-Educación.
- Magap, E. (2012). Producción de Leche. Quito-Ecuador: MAGAP.

- Maslow, A. (2011). La personalidad creadora. Barcelona-España: Kairos.
- Merino, C. (2009). Cantón Pedro Vicente Maldonado. Quito-Ecuador: Consejo Provincial de Pichincha.
- Observación de campo, E. (2014). Elaboración de encuesta a distribuidores de carne y leche. Quito-Ecuador.
- Organización Panamericana de la Salud, O. (2012). Importancia del consumo de carne. Ginebre: OPS.
- Palacios, G. (2013). El Gobierno de Rafael Correa y su caracterización. Quito-Ecuador: Revolución Ecuatoriana.
- Peters, T. (2008). Nuevas Organizaciones en tiempos de caos. Madrid-España: Deusto.
- Porter, M. (2010). Ser competitivo. Barcelona-España: Harvard Bussiness.
- Tong, J. (2008). Finanzas Empresariales. Caracas-Venezuela: Universidad del Pacífico.
- Vidal, E. (2011). Diagnóstico Organizacional. Bogotá- Colombia: Ecoe ediciones.
- Wekin SA, E. (2014). Insumos. Quito-Ecuador.

## LINKOGRAFIA

Agroecuador, E. (2013). Producción de Leche. Recuperado el 29 de Junio de 2014, de [http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/censo\\_3121.htm](http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/censo_3121.htm)

Agroecuador, E. (2013). Proyecto SICA. Recuperado el 29 de Junio de 2014, de [http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/censo\\_31222.htm](http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/censo_31222.htm)

Agroecuador, E. (2014). Agroecuador, Producción de Leche. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de <http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/Censo.htm>

Canal Salud, C. (2013). Valor nutricional de la carne. Recuperado el 8 de Noviembre de 2014, de [https://www.google.com.ec/search?q=valor+nutricional+de+la+carne+roja&biw=1366&bih=647&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=2EWTVNrmCefHsQSn4YGAAg&ved=0CAYQ\\_AUoAQ#facrc=\\_&imgdii=\\_&imgrc=72ETO5uU1GOyrM%253A%3B6XfoBX3BQzs-iM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.razanostra.com%](https://www.google.com.ec/search?q=valor+nutricional+de+la+carne+roja&biw=1366&bih=647&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=2EWTVNrmCefHsQSn4YGAAg&ved=0CAYQ_AUoAQ#facrc=_&imgdii=_&imgrc=72ETO5uU1GOyrM%253A%3B6XfoBX3BQzs-iM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.razanostra.com%)

Cantón Pedro Vicente Maldonado, E. (2013). Mapa Geográfico. Recuperado el 29 de Junio de 2014, de <http://pedrovicentemaldonadoturismo.blogspot.com/2011/05/ubicacion-del-canton-pedro-vicente.html>

Cantón Pedro Vicente Maldonado, E. (2014). Pedro Vicente Maldonado. Obtenido de <http://www.pedrovicentemaldonado.gob.ec/index.php/mi-canton/antecedentes>

Diario Hoy, E. (04 de Julio de 2014). La crianza de ganado, todo un proceso de inversión y mucho cuidado. Recuperado el 4 de Julio de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-crianza-de-ganado-todo-un-proceso-de-inversion-y-mucho-cuidado-506366.html>

Federación Panamericana de Lechería, F. (2013). La Leche como alimento para el ser humano. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.taringa.net/posts/salud-bienestar/11089238/La-importancia-de-la-leche-en-la-alimentacion.html>

Food an Beverages Requirements, F. (2013). Alimentos sustitutos de la leche. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de [http://www.registrarcorp.com/?gclid=CjwKEAiAk8qkBRDOqYediLLQ5BMSJAB40A5UsNb1qi-09MDTmqAm4hJj7l8cVoY6gQl4iAt5sRb5qhoCdxzw\\_wcB](http://www.registrarcorp.com/?gclid=CjwKEAiAk8qkBRDOqYediLLQ5BMSJAB40A5UsNb1qi-09MDTmqAm4hJj7l8cVoY6gQl4iAt5sRb5qhoCdxzw_wcB)

Foro Económico Mundial, E. (2013). Obtenido de <http://poderes.com.ec/2013>

Nacional, I. c. (2013). Razas de ganado. Recuperado el 3 de Julio de 2014, de [http://books.google.com.ec/books?id=VzWCAAAAIAAJ&q=censo+agropecuario+nacional&dq=censo+agropecuario+nacional&hl=es-419&sa=X&ei=\\_\\_y2U6fdJeXNsQTp6YGwDw&ved=0CBkQ6AEwAA](http://books.google.com.ec/books?id=VzWCAAAAIAAJ&q=censo+agropecuario+nacional&dq=censo+agropecuario+nacional&hl=es-419&sa=X&ei=__y2U6fdJeXNsQTp6YGwDw&ved=0CBkQ6AEwAA)

Observatorio del Consumo y Distribución, E. (2013). Consumo de leche. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.lacteosinsustituibles.es/p/es/consumidor/publico-general/tendencias-del-consumo.php>

Ortega RM, L. S. (2011). Componentes nutricionales de la leche. Recuperado el 4 de Noviembre de 2014, de [https://www.google.com.ec/search?q=componentes+nutricionales+de+la+l+eche&biw=1366&bih=647&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=DkOTVnKdAuqxsAT-hYJo&ved=0CAYQ\\_AUoAQ#facrc=\\_&imgdii=\\_&imgrc=cS\\_SrNGcwaKyvM%253A%3B1hq1fxJ3pB\\_UDM%3Bhttps%253A%252F%252Fconsejonutricion](https://www.google.com.ec/search?q=componentes+nutricionales+de+la+l+eche&biw=1366&bih=647&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=DkOTVnKdAuqxsAT-hYJo&ved=0CAYQ_AUoAQ#facrc=_&imgdii=_&imgrc=cS_SrNGcwaKyvM%253A%3B1hq1fxJ3pB_UDM%3Bhttps%253A%252F%252Fconsejonutricion).

Ganado Vacuno en Ecuador, E. (2012). Producción y consumo de carne bovino en Ecuador. Recuperado el 3 de Julio de 2014, de [http://agroecuador.com/HTML/Revista%20Agroecuador/2012/Revista%20Agroecuador%20D4-2012/files/res/pages/page\\_0022.swf](http://agroecuador.com/HTML/Revista%20Agroecuador/2012/Revista%20Agroecuador%20D4-2012/files/res/pages/page_0022.swf)

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pedro Vicente Maldonado, E. (22 de Julio de 2011). Turismo. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de GAD: <http://www.pedrovicentemaldonado.gob.ec/>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Formato de encuesta



La presente encuesta tiene fines académicos. Favor responder con una X en la o las opciones que mejor expresen sus criterios

#### Desarrollo:

#### 1. ¿Cuáles son los factores que se consideran para la firma de contrato de abastecimiento con un producto de leche?

Volumen de producción	<input type="checkbox"/>	Viabilidad	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	Registro	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

#### 2. ¿Cuál es la frecuencia promedio mensual de abastecimiento de leche?

Diaria	<input type="checkbox"/>	Entre 4 a 5 días	<input type="checkbox"/>
Entre 2 a 3 días	<input type="checkbox"/>	Más de 5 días	<input type="checkbox"/>

#### 3. Indique los montos promedio de abastecimiento mensual de leche

Leche			
Menos de 10.000 lts	<input type="checkbox"/>	Entre 30.001 a 40.000 lts	<input type="checkbox"/>
Entre 10.001 a 20.000 lts	<input type="checkbox"/>	Entre 40.001 a 50.000 lts	<input type="checkbox"/>
Entre 20.001 a 30.000 lts	<input type="checkbox"/>	Más de 50.000 lts	<input type="checkbox"/>

#### 4. Señale los precios promedio de compra de leche (Litro)

Leche			
Menos de 0,50 usd	<input type="checkbox"/>	Entre 0,71 a 0,80 usd	<input type="checkbox"/>
Entre 0,50 a 0,60 us	<input type="checkbox"/>	Entre 0,81 a 0,90 usd	<input type="checkbox"/>
Entre 0,61 a 0,70 usd	<input type="checkbox"/>	Más de 0,90 lts	<input type="checkbox"/>

#### 5. ¿Cuál son las formas de pago de las entregas recibidas?

Contado	<input type="checkbox"/>	Crédito	<input type="checkbox"/>
Cambio	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Qué servicios adicionales se demandan a las UPAS?**

Transporte	<input type="text"/>	Envasado	<input type="text"/>
Refrigeración	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>

**7. ¿Mediante qué medios se identifican las UPAS productoras?**

Internet	<input type="text"/>	Radio	<input type="text"/>
Visita	<input type="text"/>	Prensa	<input type="text"/>
Referencias	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>

**8. ¿Qué características temporales tienen los contratos con las UPAS?**

Corto plazo	<input type="text"/>	Largo plazo	<input type="text"/>
Mediano plazo	<input type="text"/>		

**9. ¿Qué problemas comunes tiene con las UPAS contratadas?**

Demora	<input type="text"/>	Menor producción	<input type="text"/>
Mala calidad	<input type="text"/>	Otro	<input type="text"/>

**10. ¿Considera adecuada la apertura de un nuevo proveedor de leche y carne?**

Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

**Gracias**  
**Elaborado por: Autor**

## ANEXO 2

### ACUERDO DE COMPRA DE LA PRODUCCION DE LECHE



# ASOGALEC

ACUERDO MINISTERIAL N° 022 MAGAP/22-04-08

## CERTIFICACIÓN

A petición verbal del interesado el Sr. CRISTIAN EDUARDO MARÍN PONTÓN con C.C. # 1707392526, quien indica que tiene un proyecto de producir en su propiedad 1000 litros de leche por día, la cual contaría con sistema de frío "tina de Enfriamiento" a través de Ordeño Mecánico y necesita un Socio Comercial quien garantice la Compra del Producto con estabilidad de Precio, ante lo cual debo manifestar que la Asociación de Ganaderos Productores de Leche del Noroccidente de Pichincha "ASOGALEC" está en condiciones de garantizar esta compra ya que la necesidad de comercialización de la Empresa en estos momentos está en 25000 litros día y contamos con 22000 litros día, por lo tanto acopiaríamos esta producción sin ningún problema siempre que se cumplan los Parámetros mínimos de Calidad a la cual se sujeta la Empresa como son: GRASA:- 3.7 REDUCTASA:- > 3 horas CONTEO BACTERIANO:- - 1000000UFC, y otros exigidos por la normas INEN de calidad y control.

Si se cumple con lo anteriormente indicado el precio que Asogalec pagaría por su producción será de \$0,50 por litro de leche el mismo que podría variar de acuerdo a las exigencias del mercado de consumo, e inflación.

**Pedro Vicente Maldonado, 28 de Febrero del 2015.**

**Atentamente,**

**Diego Bonilla Zamora**

**GERENTE DE ASOGALEC**

**0993933906-2392-935**

[diego\\_bonillaz@hotmail.com](mailto:diego_bonillaz@hotmail.com)





## ANEXO 4

### Certificado Feria Ganadera

#### ASOCIACIÓN DE GANADEROS "PEDRO VICENTE MALDONADO"

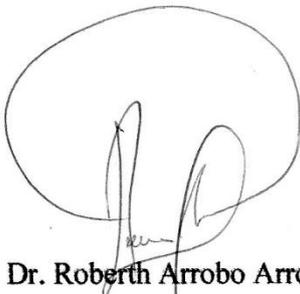
Pedro Vicente Maldonado 25 de Febrero de 2015

#### CERTIFICACIÓN

A pedido verbal del Sr. Cristian Marín Pontón, portador de la CI 1707392526, en la posibilidad de llegar a implementar el Proyecto Ganadero en Pedro Vicente Maldonado, como Presidente de la Asociación de Ganaderos Pedro Vicente Maldonado, misma que me honro en presidir me permito certificar:

1. La existencia de la Feria Ganadera a cargo de nuestra Asociación, misma que funciona los días sábados. (Se adjunta copia de Comodato con el Ilustre Municipio de Pedro Vicente Maldonado).
2. La Feria comercializa un promedio de 400 cabezas de ganado vacuno semanalmente.
3. El costo por animal, dependiendo del peso tiene un precio de 0.70 a 0.82ctvs la libra en peso vivo; una vaca de descarte supera los \$700.00, mientras que un toro de engorde (dos a tres años) supera los \$ 800.00.
4. La Feria cuenta con el servicio de balanza para el pesaje del ganado, misma que puede ser utilizada todos los días de la semana.

Atenamente,



Dr. Roberth Arrobo Arrobo  
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE  
GANADEROS PEDRO VICENTE MALDONADO  
TELEF. 0994504792

ANEXO 5

Comodato Préstamo de Uso FERIA Ganadera



**NOTARÍA PRIMERA**  
DEL CANTÓN PEDRO VICENTE MALDONADO

Dr. Marcelo Javier Villacís Molina

COPIA: PRIMERA

DE: COMODATO O PRESTAMO DE USO

OTORGADA POR: GAD PEDRO VICENTE MALDONADO.

A FAVOR DE : ASOCIACIÓN DE GANADEROS PVM

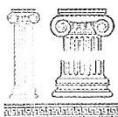
EL : 30 DE OCTUBRE 2014

PARROQUIA: PEDRO VICENTE MALDONADO

CUANTÍA: INDETERMINADA

30 OCTUBRE 14

Pedro Vicente Maldonado a de de 20

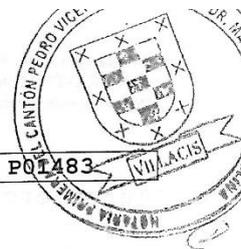


Av. 29 de Junio N8-46  
Frente al Parque Central  
Tel: 2392597  
notariapvm@gmail.com



Dr. Marcelo Javier Villacís Molina  
NOTARIO PRIMERO  
Pedro Vicente Maldonado-Ecuador

...tomo 



2014	17	08	01	P01483
------	----	----	----	--------

FACT

COMODATO O PRESTAMO DE USO

OTORGADA POR: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL  
CANTÓN PEDRO VICENTE MALDONADO

A FAVOR DE: ASOCIACIÓN DE GANADEROS PEDRO VICENTE MALDONADO  
ASOGPEVIM

CUANTÍA: INDETERMINADA

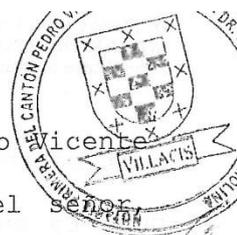
CANTON: PEDRO VICENTE MALDONADO

DI: 2 COPIAS  
ESB.

En la ciudad de Pedro Vicente Maldonado, cabecera cantonal del cantón del mismo nombre, Provincia de Pichincha, República del Ecuador, hoy día treinta de octubre del año dos mil catorce, ante mi DOCTOR MARCELO JAVIER VILLACÍS MOLINA, comparece por una parte en calidad de Comodante el GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PEDRO VICENTE MALDONADO, representado legalmente por el señor

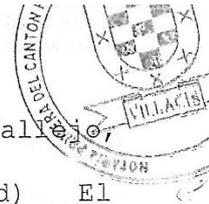
1  


Ingeniero Wálter Fabrisio Ambuludí Bustamante, en su calidad de Alcalde; y, por otra parte la Asociación de Ganaderos Pedro Vicente Maldonado ASOGPEVIM, representada legalmente por el señor, Alfonso Hernán Giraldo Gómez, en su calidad de Administrador y Representante Legal, en calidad de Comodatario.- Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana y colombiana respectivamente, mayores de edad, domiciliados en este cantón, hábiles, capaces para contratar y obligar a sus representadas, a quienes de conocer doy fe, en virtud de haberme presentado sus nombramientos, y cédulas de ciudadanía e identidad cuyas copias certificadas se adjuntan, y me dicen que eleve a escritura pública la minuta que hoy me entregan, cuyo tenor literal es el que a continuación transcribo. **"SEÑOR NOTARIO:** En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, díguese incorporar una de COMODATO O PRÉSTAMO DE USO, de conformidad a las cláusulas siguientes: **PRIMERA.- DE LOS COMPARECIENTES.-** Comparecen a la celebración de la presente escritura pública, por una parte, El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pedro Vicente Maldonado, Provincia de Pichincha, legalmente representado por el Ingeniero Wálter Fabrisio Ambuludí Bustamante, en su calidad de ALCALDE; conforme consta de la copia certificada de la credencial que al efecto de agrega;



y, por otra parte, la Asociación de Ganaderos Pedro Vicente Maldonado ASOGPEVIM, representada legalmente por el señor Alfonso Hernán Giraldo Gómez, en su calidad de Administrador y Representante Legal, conforme consta de los estatutos de creación aprobado mediante resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que igualmente se agrega como habilitante. Los comparecientes son ecuatorianos, mayores de edad, legalmente capaces para contratar y contraer obligaciones: **SEGUNDA.- ANTECEDENTES:** a) Mediante escritura pública celebrada ante el Doctor, Jorge A. Rubio Quintero, Notario Público del Cantón San Miguel de los Bancos, el veinticuatro de noviembre del año dos mil uno; los cónyuges JOSÉ EUDORO OÑATE RAMOS Y TERESA DE JESÚS FLORES VALLEJO, casados entre sí, donan al GOBIERNO AUNTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE PEDRO VICENTE MALDONADO, representado legalmente por sus personeros: Doctores JOSÉ NELSON LARGO MACHUCA Y OSCAR RAMIRO VALLEJO CERÓN, un inmueble de DIEZ MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CINCO METROS CUADRADOS, CON DIEZ Y OCHO DECÍMETROS CUADRADOS (10.555, 18m<sup>2</sup>) que fue desmembrado del lote de mayor extensión ubicado en la cabecera cantonal de Pedro Vicente Maldonado, Provincia de Pichincha. b) Los linderos generales del inmueble descrito anteriormente, son: NORTE: En la longitud de setenta y cuatro metros, con ochenta

centímetros con carretera nueva Calacalí-La Independencia;  
SUR: En una longitud de setenta y cuatro metros, con setenta centímetros, con terreno de los donantes (JOSÉ EUDORO OÑATE RAMOS Y TERESITA DE JESÚS FLORES VALLEJO) ESTE: En una longitud de ciento cuarenta y tres metros, con cincuenta centímetros, colinda con el lote número ciento cuarenta y seis, perteneciente a la Granja del Colegio Técnico Nacional Vicente Anda Aguirre; y, OESTE: En una longitud de ciento cuarenta y cuatro metros, con sesenta centímetros, con terreno de los donantes, siendo su cabida de DIEZ MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CINCO METROS CUADRADOS, CON DIEZ Y OCHO DECIMETROS CUADRADOS (10.555, 18m<sup>2</sup>)c)Mediante Escritura Pública Aclaratoria, celebrada el diecinueve de septiembre de dos mil dos (2002), ante el señor Notario, Doctor Jorge Rubio Quinteros, Notario del Cantón San Miguel de los Bancos, los señalados comparecientes aclaran y a la vez rectifican la escritura que contiene el acta Notarial de Patrimonio para Donar, otorgada el veinte y cuatro de noviembre del dos mil uno, ante el señor Notario, doctor Jorge Rubio Quinteros, en el sentido que "la donante es Teresita de Jesús Flores Vallejo y no Teresa de Jesús Flores Vallejo como también en la cláusula primera de antecedentes literales a, b, y c, la comparecientes es Teresita de Jesús y el pie de firma de la



compareciente debe decir Teresita de Jesús Flores Vallajío debiendo permanecer en los demás datos inalterables". d) El inmueble descrito y singularizado en los literales anteriores ha sido solicitado en Comodato por la Asociación de Ganaderos Pedro Vicente Maldonado ASOGPEVIM, para que en dicho inmueble funcione el Recinto Ferial, bajo estricta responsabilidad Administrativa, Financiera y Operativa de dicha Asociación. e) El Concejo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pedro Vicente Maldonado, en sesión ordinaria del día jueves ocho (08) de agosto del dos mil catorce, resuelve entregar bajo la modalidad de Comodato o Préstamo De Uso el terreno descrito en los literales anteriores en una extensión de DIEZ MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CINCO METROS CUADRADOS, CON DIEZ Y OCHO DECIMETROS (10.555, 18m<sup>2</sup>) a favor de la Asociación de Ganaderos Pedro Vicente Maldonado ASOGPEVIM. f) Mediante resolución N° SEPS-ROEPS-2013-900061 de veinticuatro (24) de octubre de dos mil trece (2013) la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, aprobó los estatutos y concedió la personería jurídica a la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado "ASOGPEVIM". g) La Intendencia de Economía Popular y Solidaria, mediante oficio SEPS-INEPS-2014-06960 de veintidós (22) de abril de dos mil catorce (2014), dirigido al doctor, Freddy Robeth

Arrobo Arrobo, Presidente de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado "ASOGPEVIM", procede a registrar la directiva del referido gremio. h) Mediante oficio de S/N de cuatro (04) de agosto de dos mil catorce (2014), el doctor, Freddy Robeth Arrobo Arrobo, Presidente de la Asociación de Ganaderos de Pedro Vicente Maldonado "ASOGPEVIM, solicita al Ingeniero Fabrisio Ambuludí, Alcalde del Cantón Pedro Vicente Maldonado, se entregue en comodato el Recinto Ferial, José Oñate Ramos, para cumplir varios objetivos. i) Se aclara que en el predio de propiedad municipal descrito, se encuentra construida toda la infraestructura necesaria para el funcionamiento del recinto ferial tanto para exposición como para comercialización de ganado, y promoción del sector pecuario y agrícola del cantón como de sus lugares aledaños, la misma que está compuesta por los bienes constantes en el inventario realizado por el Ingeniero David Mero Zambrano, Técnico de Producción de la municipalidad, avalado por el Ingeniero Guillermo Ruiz Quezada, Director de Gestión de Desarrollo Sustentable del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pedro Vicente Maldonado que se adjunta con el plano como habilitante y cuya protocolización igualmente se solicita. **TERCERA.- CONSTITUCIÓN DEL COMODATO.-** Con los antecedentes expuestos El Gobierno Autónomo



Descentralizado Municipal del Cantón Pedro Vicente Maldonado, representado legalmente por el Ingeniero Wálter Fabrisio Ambuludí Bustamante, en su calidad de ALCALDE, tiene a bien dar en COMODATO O PRÉSTAMO DE USO, el inmueble referido en la cláusula anterior, a favor de la Asociación de Ganaderos Pedro Vicente Maldonado ASOGPEVIM, legalmente representado por su Administrador, el señor, Alfonso Hernán Giraldo Gómez, en una extensión de DIEZ MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CINCO METROS CUADRADOS, CON DIEZ Y OCHO DECIMETROS (10.555, 18m2) con todos los bienes detallados en el inventario que se agrega como habilitante. **CUARTA OBLIGACIONES:** 1) La Asociación de Ganaderos del Cantón Pedro Vicente Maldonado, legalmente representada por su Presidente acepta en Comodato el área de terreno Municipal descrita y singularizada en la cláusula segunda, comprometiéndose a destinarla para lo siguiente: a) Destinarlo para la implementación y funcionamiento de exposición y comercialización de ganado; b) Aumentar la relación e intercambio con los diferentes gremios ganaderos, a fin de generar ingresos, adicionales al Cantón, como por hospedaje, alimentación, transporte, comercialización e intercambio cultural; c) organizar diferentes ferias de exposición con el fin de crear iniciativas de crianza y

mejoramiento de la ganadería, sector pecuario y productos derivados, a fin de ser más competitivos; d) Organizar la feria de comercialización en forma semanal; e) Generación de nuevas fuentes de trabajo; f) Incrementar los ingresos por tasas municipales; g) Promocionar al Cantón, al tener un mayor intercambio comercial; h) Beneficiar a los productores ganaderos de nuestro Cantón, por la posibilidad de una comercialización directa sin intermediarios; i) Gestionar ante los Organismos Gubernamentales y no Gubernamentales el aporte financiero, tecnológico e implementación de infraestructura como galpones cubiertos, oficinas, servicios sanitarios, básculas, equipos con sistemas eléctricos e hidráulicos; j) Implementar campañas de control y prevención fitosanitario y zootécnicos; k) cuidar el terreno, respondiendo por el mismo en los términos del artículo dos mil ochenta y uno (2.081) del Código Civil. Aprovechar la infraestructura existente de la feria y proceder a un ordenamiento de la misma, a fin de disponer de un mejor servicio, tanto para productores como para los comerciantes; l) Organizar anualmente la Expoferia de Pedro Vicente Maldonado con el auspicio de las Instituciones Gubernamentales: Nacionales, Provinciales y Cantonales, así como otras instituciones privadas relacionadas con nuestro



gremio, considerando la importancia que tienen estos eventos, al constituirse una verdadera vitrina para que el ganadero exponga sus ejemplares y obtenga los mejores precios por ellos; m) Apoyar al productor ganadero en la obtención de precios justos para sus productos (ganado de carne, ganado de engorde, ganado de leche y cerdos) a través de la facilitación de información actualizada proveniente tanto del Gobierno Central (MAGAP) como de acuerdo a la oferta y demanda del mercado; n) Mantener una estrecha coordinación con AGROCALIDAD y la Policía Nacional a fin de crear los mecanismos más idóneos, tendientes a controlar el abigeato que tanto daño y pérdida económica ocasionan al productor; o) Innovar sistemas de comercialización implementados en otras Ferias Nacionales e Internacionales, a fin de obtener mejores ingresos para el productor, disminuyendo la exagerada cadena de intermediación existente; p) Fomentar y organizar la comercialización de pequeñas especies como: cuyes, conejos, aves y otros; q) Organizar subastas de ganado de cría para: Producción de leche, Producción de carne o doble propósito, con el objetivo de fomentar el mejoramiento genético de las ganaderías de la Región; r) Motivar al pequeño productor agropecuario a la implementación de ferias libres a fin de ofrecer sus productos directamente al consumidor obteniendo

mayores ingresos y cortando la intervención de intermediarios; s) Implementar un centro de comercialización (Recinto Ferial) acorde a los requerimientos y demandas, actuales, con proyección a veinte años, a fin de brindar un servicio adecuado a los usuarios, en razón de disponer un área de seis hectáreas para este fin en el Kilometro ciento diecinueve (119) de la Vía Puerto Quito; t) cumplir y hacer cumplir las ordenanzas y reglamentos emitidos por el GOBIERNO AUNTÓNOMO DESCENTRALIZADO Municipal que contengan la regulación y control del Recinto Ferial entregado en comodato; u) Respetar los derechos de terceras personas y cumplir los compromisos legalmente asumidos por el GOBIERNO AUNTÓNOMO DESCENTRALIZADO Municipal de Pedro Vicente Maldonado, con personas naturales y jurídicas, entidades públicas y privadas. 2) El GOBIERNO AUNTÓNOMO DESCENTRALIZADO Municipal expedirá la/s ordenanza/s y reglamento necesarios para normar las actividades comerciales, agropecuarias y productivas, que se desarrollen en el Recinto Ferial entregado en comodato estipulando que éstas se realicen dentro de los predios del Recinto Ferial.

**QUINTA.- CONDICIÓN RESOLUTORIA .-** Expresamente se aclara que El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pedro Vicente Maldonado, podrá dar por terminado el presente



dejan expresa constancia que, eximen de toda responsabilidad al señor Notario correspondiente de los datos consignados errónea o dolosamente por los comparecientes; y, particulares, en este instrumento público y de los efectos jurídicos que de él emanan. Para el otorgamiento de la presente escritura se han observado todos y cada uno de los preceptos legales del caso, cumplidos que han sido con los requisitos de Ley y leída que les fue a los comparecientes por mí el Notario estos se afirman y ratifican en todo su contenido firmando junto conmigo en unidad de acto.- De todo lo cual doy fe.-



SR. WÁLTER FABRISIO AMBULUDÍ BUSTAMANTE  
C.C. 777545855-7



SR. ALEONSO HERNÁN GIRALDO GÓMEZ  
C.C. 1707335355

DR. MARCELO JAVIER VILLCÍS MOLINA  
NOTARIO PRIMERO  
PEDRO VICENTE MALDONADO - ECUADOR



dejan expresa constancia que, eximen de toda responsabilidad al señor Notario correspondiente de los datos consignados errónea o dolosamente por los comparecientes; y, particulares, en este instrumento público y de los efectos jurídicos que de él emanan. Para el otorgamiento de la presente escritura se han observado todos y cada uno de los preceptos legales del caso, cumplidos que han sido con los requisitos de Ley y leída que les fue a los comparecientes por mí el Notario estos se afirman y ratifican en todo su contenido firmando junto conmigo en unidad de acto.- De todo lo cual doy fe.-



SR. WÁLTER FABRISIO AMBULUDÍ BUSTAMANTE  
C.C. 777545855-7



SR. ALEONSO HERNÁN GIRALDO GÓMEZ  
C.C. 1707335355

DR. MARCELO JAVIER VILLCÍS MOLINA  
NOTARIO PRIMERO  
PEDRO VICENTE MALDONADO - ECUADOR

## ANEXO 6

### Proforma Venta de Ganado

# RANCHO DON DARÍO

Pedro Vicente Maldonado – El Progreso

## COMPROMISO DE VENTA DE GANADO

A pedido del Sr. Cristian Eduardo Marín me comprometo a venderle la siguiente cantidad de ganado, mismo que proviene de algunas de mis propiedades ganaderas:

✓ 80 vacas Gir Orlando de promedio	950,00	76.000,00
✓ 30 vaconas de vientre, mestizas	620,00	18.600,00
✓ 2 toros reproductores Gir Orlando	2.000,00	4.000,00
✓ 50 toretes de engorde	300,00	24.000,00

---

Total		122.600,00
-------	--	------------

El pago se hará en dinero efectivo al momento de retirar el ganado.

Atentamente,



Alfonso H Giraldo  
PROPIETARIO  
0959180362  
C.C. 1707335335

**MACRODISTRIBUIDORA PRONACA  
EL ESTABLO  
RUC: 1102815154001**

NUMERO 35876

**PROFORMA FACTURA PARA LA GANADO LECHERO**

**CLIENTE CRISTIAN EDUARDO MARIN PONTON**

RUC: 1707392526  
FECHA: 20 DE FEBRERO DEL 2015

CANTIDAD	PRODUCTO	V.UNITARIO	TOTAL
60	Vacas en produccion mestizas	920.00	73600.00
30	Vaonas vientres mestizas	600.00	18000.00
2	Toros reproductores alta cruce 5/8	1500.00	3000.00
50	Toretas de engorde	320.00	16000.00
			0
			0
<b>TOTAL</b>			<b>110600.00</b>

Nota: Las vacas son garantizadas para producir un mimino promedio de trece litros de leche

Atentamente .

*Robertin Arroba A.*  
 Dr. Robertin Arroba A.  
 Médico Veterinario  
 PROPIETARIO  
 CLINICA VETERINARIA Z.  
 MAT. 382919  
 celular: 0994504792 / 0983153296

ANEXO 7

**CARTA DE COMPROMISO DE TRABAJO**

Pedro V. Maldonado, 27 de Febrero de 20015

Sr. Cristian Marín Pontón, luego de la colaboración prestada en la elaboración del Proyecto Ganadero a implementar en la Zona de Pedro Vicente Maldonado, me permito ofrecerle mis servicios como Administrador Responsable en caso de su ejecución a un costo de \$. 800,00 dólares mensuales, mas beneficio de ley, para los fines consiguientes adjunto Curriculum vitae.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ing. Arsenio E. Oñate Flores', is written over a horizontal line. The signature is enclosed within two overlapping circles.

**Ing. Arsenio E. Oñate Flores.**

ING- ZOOTECNISTA

# **CURRÍCULUM VITAE**

## **DATOS PERSONALES:**

**NOMBRES:** ARSENIO EUDORO  
**APELLIDOS:** OÑATE FLORES  
**PROFESION:** **INGENIERO ZOOTECNISTA.**  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 22 DE FEBRERO DE 1967  
**ESTADO CIVIL:** CASADO  
**CARGAS FAMILIARES:** DOS  
**CEDULA DE IDENTIDAD:** 170845000-0  
**DIRECCIÓN DE DOMICILIO:** CANTON PEDRO V. MALDONADO  
AV. 29 DE JUNIO 7-32 Y CALLE 6  
**TELEFONO DOMICILIO:** 022 392 349 / 022 392 220  
Cel.: 0998 701 804

**Mail.:** [novedadesmarth00@yahoo.com](mailto:novedadesmarth00@yahoo.com)

## **ESTUDIOS REALIZADOS:**

**PRIMARIOS:** Escuela Fiscal Mixta "26 de Septiembre"  
Cantón Pedro V. Maldonado.

**SECUNDARIOS:** Colegio Nacional "Tarqui"  
Titulo de Bachiller en Humanidades  
modernas; Especialidad Físico Matemático.  
Quito, 1986

**SUPERIORES:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Ingeniería Zootécnica  
Titulo: **Ingeniero Zootecnista.**  
Riobamba, 1997.

REPÚBLICA DEL ECUADOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL  
IDENTIFICACIÓN Y CÉDULACIÓN

CÉDULA DE CIUDADANÍA **170845000-0**

APPELLIDOS Y NOMBRES  
**ONATE FLORES  
ARSENIO EUDORO**

LUGAR DE NACIMIENTO  
**CHIMBORAZO  
PENIPE  
EL ALTAR**

FECHA DE NACIMIENTO **1967-02-22**  
NACIONALIDAD **ECUATORIANA**  
SEXO **M**

ESTADO CIVIL **Casado**  
**MARIA ELIZABETH  
LUDENA RAMIREZ**





INSTRUCCIÓN **BACHILLERATO** PROFESIÓN / OCUPACIÓN **EMPLEADO PRIVADO** E233313222

APPELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE  
**ONATE JOSE EUDORO**

APPELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE  
**FLORES TERESITA DE JESUS**

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN  
**QUITO  
2011-05-02**

FECHA DE EXPIRACIÓN  
**2021-05-02**

000628238

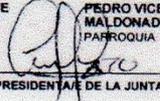




REPÚBLICA DEL ECUADOR  
CONSEJO NACIONAL ELECTORAL **CNE**

**012**  
**012 - 0050** **1708450000**  
NÚMERO DE CERTIFICADO CÉDULA  
**ONATE FLORES ARSENIO EUDORO**

PICHINCHA CIRCUNSCRIPCIÓN **0**  
PROVINCIA  
**PEDRO VICENTE MALDONADO** **1**  
CANTÓN PARROQUIA **ZONA**

  
1.) PRESIDENTE DE LA JUNTA

CIUDADANA (O)

Este documento acredita que usted  
asistió en las Elecciones Seccionales  
23 de Febrero de 2014

**ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS  
LOS TRAMITES PUBLICOS Y PRIVADOS**

## **CAPACITACION:**

- **SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PASTAZA**, Curso para obtener el título de Chofer Profesional, 1988 – 1990.  
Título Obtenido: **CHOFER PROFESIONAL**.
- Servicio Militar Obligatorio: brigada Blindada Galápagos, Riobamba- 1987.  
Grado Obtenido: **SARGENTO DE RESERVA**.
- Seminario “Piscicultura de Agua Dulce”, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba -1989.
- Seminario Internacional de producción de monogástricos (Porcinos –Aves), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba -1991.
- Seminario Internacional de Producción de Cuyes, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba -1991.
- Curso Internacional Avanzado de Nutrición y Alimentación de Ganado de Leche, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba -1992
- Curso internacional avanzado de mejoramiento y reproducción en ganado lechero, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba -1992.
- Técnicas para la preparación y presentación de solicitudes de crédito aplicables a la línea “FOPINAR”, Quito – 1993.
- II Curso Internacional de producción de mono gástricos (Porcinos –Aves), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba -1993.
- Segundo Seminario Internacional de Actualización Pecuaria, Agripac S. A., Quito – 1996.
- Curso Internacional en salud y producción Bovina, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y Asociación de Ganaderos de santo Domingo de los Colorados, Riobamba -1995.
- Seminario Producción Lechera a Base de pasto y Disminución de Costos, Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente, Quito - 1996.
- Seminario sobre resultados de los trabajos en Sanidad, Manejo y Nutrición Animal, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba -1996.
- Curso de Operador de Sistemas, CONACAPRO, Pedro V. Maldonado - 2005

## **EXPERIENCIA LABORAL:**

- Practicas estudiantiles previa la Obtención del Egresamiento, Hacienda Gran Colombia, Propiedad del Arq. Virgilio Flores - Pedro V. Maldonado – 1993.
- Ejecución de Tesis “Evaluación técnica y económica de alternativas de introducción de leguminosas forrajeras en pastizales establecidos de Saboya y Braquiaria en el noroccidente de Pichincha, trabajo de Campo, 1994 - 1995.
- Aplicación y apoyo en aspectos conceptuales y metodológicos de la investigación participativa en campos de productores ganaderos, Convenio AGSO – INIAP – GTZ, Áreas de influencia de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), 1994 - 1997.
- Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente, Quito – 1995 -1997:
  - ≈ Asistente del Departamento Técnico,
  - ≈ Vendedor Zonal en áreas de Cayambe y el Occidente de Pichincha,
  - ≈ Moderador de transferencia de Tecnología en grupos de Ganaderos de las Provincias de Pichincha, Imbabura y Napo.
- Entrenamiento técnico en el manejo de Haciendas Lecheras, Programa Integral de manejo de Haciendas (PRIMHA), AGSO – 1994 – 1995.
- Asistencia Técnica Pecuaria en ganaderías del noroccidente de Pichincha, desde 1994 hasta la presente fecha.
- Apoyo técnico a la CONEFA en las campañas de Vacunación contra la Fiebre Aftosa en el Noroccidente de Pichincha, 1997 – 2009.
- Vacunador contra fiebre aftosa y otras enfermedades en áreas del Noroccidente de Pichincha.
- Actividades de Comercio en negocio propio, compra y venta de suministros de papelería, útiles escolares, accesorios y suministros de computación, en Pedro Vicente Maldonado, desde 1998 hasta la presente fecha.
- AGROCALIDAD, Programación de Actividades para las fases de vacunación, en Coordinación con los Comités locales de San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito, 2009 – 2011.

- AGROCALIDAD, toma de puntos (Rutas) con GPS, en vías y caminos, de los Cantones Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito y San Miguel de los Bancos
- Actividades de vigilancia epidemiológica, toma de muestras y envío a laboratorio de animales que han presentado enfermedades vesiculares.

### **DOCUMENTOS ELABORADOS Y PUBLICACIONES:**

- Resumen técnico sobre semillas de pastos para clima Frio, AGSO 1997.
- Resumen técnico de la Tesis de Grado: Introducción de leguminosas tropicales en pastos establecidos de Saboya y Braquiaria en el Noroccidente de pichincha, Autores: Ing. Jorge Grijalva (INIAP) e Ing. Arsenio Oñate.

### **REFERENCIAS PERSONALES:**

- Ing. Juan Pablo Grijalva, Gerente General de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente, Teléf. 2444 102 / 2444 103.
- Ing. Jorge Grijalva, Técnico del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, Teléf. 2690 691 / 2690 692 / 2690 693
- Cap. ® Helio Arévalo, Gerente de Guardianías Ecuatorianas, Quito - Teléf. 2452 794 / 2452 790 Cel. 099 909 659.
- Dr. Wandemberg Velastegui, Director del Programa Buenos días Agricultor "Radio Activa Zaracay".
- Srta. Sonia Villacrés, Asistente Ventas de DILIPA, Sucursal N°. 1, Santo Domingo de los Colorados, Teléf. 2750 093.
- Sr. Abel Almeida, Gerente Propietario de Proveedora "Leva", Quito, Teléf. 2570 390.
- Dr. Fernando Paredes Grijalva, Ex - Coordinador Provincial de AGROCALIDAD Pichincha, Cel. 098588286.

ANEXO 8











**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1707392526		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Cristian Eduardo Marín Pontón		
DIRECCIÓN:	Quito		
EMAIL:	Cristianmarinp5@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2594746	TELÉFONO MÓVIL	

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA FINCA GANADERA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE Y CARNE, EN EL CANTÓN PEDRO VICENTE MALDONADO, PROVINCIA DE PICHINCHA.
AUTOR (ES):	Cristian Eduardo Marín Pontón
FECHA: AAAAMMDD	2015/05/12
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero Comercial
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Rosa Rodriguez

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Cristian Eduardo Marín Pontón , con cédula de identidad Nro. 1707392526, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 12 días del mes de Mayo del 2015

EL AUTOR:

(Firma)   
Nombre: Cristian Eduardo Marín Pontón  
C.C. 1707392526



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Cristian Eduardo Marín Pontón , con cédula de identidad Nro. 1707392526 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado titulado: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA FINCA GANADERA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE Y CARNE, EN EL CANTÓN PEDRO VICENTE MALDONADO, PROVINCIA DE PICHINCHA. Qué ha sido desarrollada para optar por el Título de Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 12 días del mes de Mayo del 2015

(Firma).....

Nombre: Cristian Eduardo Marín Pontón

Cédula: 1707392526