



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

**PROYECTO DE CULMINACION DE CARRERA**

**“MODELO DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA  
FINCA LA ESPERANZA PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCCIÓN DE GANADO BOVINO”**

**DIANA CAROLINA GUALOTUÑA LUNA**

**Director: Ing. Juan Francisco Velasco C., MFE**

**Codirectora: Econ. Isabel Robles C, MBA**

**SANGOLQUI, 2012**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

DIANA CAROLINA GUALOTUÑA LUNA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“MODELO DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA FINCA LA ESPERANZA PARA INCREMENTAR PRODUCCIÓN DE GANADO BOVINO”**, ha sido desarrollado con base a una investigación íntegra, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Octubre de 2012

.....  
Diana Gualotuña Luna

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.**

**CERTIFICADO**

Ing. Juan Francisco Velasco C, MFE y Econ. Isabel Robles C, MBA

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “**MODELO DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA FINCA LA ESPERANZA PARA INCREMENTAR PRODUCCIÓN DE GANADO BOVINO**” realizado por Diana Carolina Gualotuña Luna, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente trabajo ha sido realizado con responsabilidad dedicación e investigación recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Diana Carolina Gualotuña Luna que lo entregue al Econ. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Octubre de 2012

.....  
Ing. Juan Francisco Velasco C., MFE  
**DIRECTOR**

.....  
Econ. Isabel Robles C, MBA  
**CODIRECTORA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, DIANA CAROLINA GUALOTUÑA LUNA Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“MODELO DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA FINCA LA ESPERANZA PARA INCREMENTAR PRODUCCIÓN DE GANADO BOVINO”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Octubre de 2012

.....

Diana Gualotuña Luna

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado de todo corazón a mis padres, quienes me inspiraron siempre a alcanzar mis metas y a superarme, siendo esto la principal motivación para el progreso y éxito de mi vida personal y profesional.

Diana Gualotuña Luna

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme vida, salud y perseverancia e iluminarme en el camino de mi vida, a la Escuela Politécnica del Ejército por acogerme todos estos años, al cuerpo docente del CEAC por impartir sus conocimientos en mi formación profesional, al Ing. Juan Francisco Velasco y a la Econ. Isabel Robles quienes con sus conocimientos hicieron posible la realización de este trabajo, a todos ellos les ofrezco mi más sincero agradecimiento.

Diana Gualotuña Luna

## Índice

Resumen Ejecutivo	10
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	
1. Antecedentes	18
1.2. La Finca	19
1.1.1. Base legal de la Finca	10
1.1.2. Reseña Histórica	22
CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL	
2.1. Análisis externo (entorno)	28
2.1.1. Macroambiente	28
2.1.1.1. Factor Político	29
2.1.1.2. Factor Económico	36
2.1.1.3. Factor Social	49
2.1.1.4. Factor Tecnológico	54
2.1.1.5. Factor Ambiental	56
2.1.2. Microambiente	58
2.1.2.1. Proveedores	58
2.1.2.2. Clientes	59
2.1.2.3. Competencia	59
2.1.2.4. Precios	61
2.2. Análisis Interno	62
2.2.1. Área de Producción	62
2.2.2. Área Administrativa	63
2.2.2.1. Organigramas	63

2.2.3.	Área Financiera	63
2.2.4.	Área de Comercialización	63
2.3.	Análisis FODA	69
2.3.1.	Matrices	69
2.3.2.	Síntesis Estratégica	74

### CAPITULO III: Análisis del Giro del negocio de la finca La Esperanza

3.1.	Objetivo	76
3.2.	Producción	76
3.2.1.	Situación Operacional	76
3.2.2.	Ventas	85
3.3.	Estados Financieros	87
3.4.	Análisis de Índices Financieros	90
3.5.	Control Contable	95

### CAPITULO IV:

4.1.	Fin Social	102
4.2.	Misión	103
4.3.	Visión	103
4.4.	Objetivos	104
4.5.	Políticas	104
4.6.	Principios	105
4.7.	Valores	106
4.8.	Estrategias	107
4.9.	Determinación de los Objetivos y Estrategias	108
4.10.	Mapa Estratégico	109



CAPITULO V Modelo de financiamiento empresarial para la finca  
“La Esperanza” para incrementar producción de ganado bovino

5.1.	Mejoramiento de los Procedimientos Administrativos	111
5.1.1.	Reestructuración Organizacional	111
5.1.2.	Mejoramiento en la Cadena de Valor	119
5.2.	Modelo Financiamiento Empresarial	126
5.2.1.	Sistema de Alimentación	126
5.2.2.	Capacidad Instalada	127
5.2.3.	Carga Animal	128
5.2.4.	Pastoreo Rotacional	128
5.2.5.	Características del Braman	129
5.2.6.	Carga Animal adecuada	130
5.2.7.	División de Potreros	130
5.2.8.	Presupuesto	132
5.2.9.	Estructura de Inversión	156
5.2.10.	Estructura de Financiamiento	156
5.2.11.	Presupuesto de Operación	160
5.2.12.	Estados Financieros Proforma	166
5.2.13.	Evaluación Financiera	171

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.	Conclusiones	187
6.2.	Recomendaciones	189
6.3	Bibliografía	190

## RESUMEN EJECUTIVO

La ganadería es una actividad agraria en el Ecuador, la misma que ocupa un lugar primordial en la economía rural moderna ya que los productos pecuarios son necesarios para la alimentación humana.

La Finca La Esperanza se constituye el 15 de junio de 2010, con el objeto de explotar la actividad ganadera en la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, Parroquia Río Toachi.

La Finca ejercía esta actividad informalmente, inicialmente se criaba ganado para consumo interno de la zona, sin embargo desde 2004 la producción de ganado mejoró al adoptar tecnología rudimentaria para la crianza. El 18 de Marzo del 2010 se incorpora a la Asociación de Ganaderos de Santo Domingo de los Tsachilas, ASOGAN. La Finca La Esperanza desde sus inicios se ha dedicado a la producción y comercialización de ganado Brahman nacional para engorde. Los ingresos provienen de la venta de ganado bovino en pie o faenado, mediante acuerdos verbales y /o contratos, pedidos, según cupos otorgados por instituciones privadas.

Del trabajo de campo realizado en la finca “La Esperanza” se establece que esta produce ganado de engorde de la raza Brahman nacional y tiene un nivel de producción semestral de 150 cabezas de ganado la cual en su totalidad se entrega a las empresas Agropesas, CossFa, Feria de Ganado y Camal Metropolitano. Dependiendo de la calidad del producto éste es calificado como: “A” vacunos seleccionados o mejorados, “B” vacunos criollos, “C” cruce con criollos, y “U” cruce con criollos con parásitos. Los Clientes mayoritarios prefieren el servicio de la Finca porque el mayor volumen de producción se encuentra entre 35% de “A” y 45% de “B”.

La producción de carne bovina que se presenta en su mayor proporción en la Costa (considerando las estribaciones de la Sierra), aportando

aproximadamente un 65% a la oferta doméstica, mientras que en la Sierra se genera el 15%, del cual gran parte corresponde a ganado lechero de descarte.

En el caso de las provincias de Guayas y Pichincha, sin ser estrictamente productoras de ganado, registran más del 50% del volumen total de faenamiento, esta situación se explica porque el mayor porcentaje de la población consumidora se localiza en las capitales de estas dos provincias.

Dentro del ámbito político, con el gobierno actual apoya a la actividad ganadera; hasta marzo del 2012 la inflación anual se ubicó en 6,12% y la acumulada en los tres primeros meses del año fue de 2,26%, agregó el INEC en su página web. Ecuador cerró el 2011 con una inflación de 5,41%, por encima de la meta oficial prevista para el periodo.

Dentro de la estructura productiva interna del sector agropecuario ecuatoriano se observa que el sector de carnes y pescado elaborados es el de mayor peso nominal con aproximadamente el 21% del valor de la producción agrícola. Le sigue la producción de bienes de exportación tradicional como banano, café y cacao con 14%, la producción animal con 12% y la de productos alimenticios con 10%.

La finca la Esperanza mantiene el siguiente proceso de producción:

- Adquisición y transporte del ganado hacia la Finca.
- Adaptación Climatización del ganado. En este proceso la finca apertura una ficha técnica para cada res, en el que se incluye datos principales como: foto lateral derecha, nombre, edad, vacunas recibidas, fecha de compra, raza y peso, tiempo estimado que tendrá para el crecimiento.
- Distribución en potreros, para recibir al nuevo ganado el pasto deben tener varias condiciones: entre estas que la hierba tenga aproximadamente unos 45 centímetros de alto, color verdoso oscuro, humedad. El límite de cada potrero es cercado con alambre de púas y ajustado de tal forma que forma un corral.

- Crianza, Cada 25 días el ganado se mueve a la siguiente zona. Para que la zona antes utilizada crezca y pueda ser nuevamente alimento para el ganado. Esto tarda cerca de 20 o 25 días dependiendo de la situación climática.
- Engorde, el ganado es evaluado por el vaquero y con su experiencia separa el ganado que no se desarrolla rápidamente, estos animales son trasladados al corral B donde tendrán un engorde intensivo (ganado alimentado a través de balanceado e insumos).
- Vacunación y Seguimiento.

Para mejorar la rentabilidad y productividad de la Finca se realizará una inversión en incrementar el número de cabezas de ganado, adecuaciones y remodelaciones en el área administrativa, potreros, cercas eléctricas, bebederos y comederos. Se buscó la mejor alternativa de financiamiento propio y con terceros.

Del análisis financiero propuesto se deduce que es necesario solicitar un préstamo al Banco Nacional de Fomento para financiar el capital de trabajo por la producción de ganado bovino en la finca La Esperanza, a cinco años plazo con una tasa de interés del 16% anual. Además legalizar la aportación del capital de los Accionistas ante la Superintendencia de Compañías.

La implementación de este tipo de producción es viable económicamente con un escenario positivo el VAN es de USD 82,840; la TIR es del 36,85% y se tiene un índice de rentabilidad que por cada dólar invertido se obtiene USD 0.06 adicional haciendo atractiva la inversión; utilizando tecnología adecuada, se realizan mejoras administrativas y así se cumple con los requisitos que exigen los clientes.

## EXECUTIVE SUMMARY

Livestock is an agricultural activity in Ecuador; it occupies a central place in the modern rural economy, since animal products are necessary for human consumption.

La Esperanza farm was constituted in June 15th 2010, with the propose of exploit the livestock of Santo Domingo de los Tsachilas.

La Esperanza farm used to exercise this activity in an informal way, In the beginning the farm used to raise livestock for the local consumption, however in 2004 the production of cattle improved its production by adopting rudimentary technology for aging livestock. On March 18th 2010, the farm joined the Cattlemen's Association of Santo Domingo de los Tsachilas called ASOGAN.

La Esperanza since its inception has been dedicated to the production and marketing of national Brahman cattle for fattening. All Revenues of the farm comes from the selling of live or slaughtered cattle through verbal agreements, contracts and orders according quotas granted by private institutions.

The fieldwork on the farm "La Esperanza" states a semester production level of 150 cattle Brahman brand, which is delivered entirely to the following companies Agropesas, CossFa , Feria del Ganado and Camal Metropolitano.

The selection of the product goes depending on the quality, which is qualified as follow: "A category" selected or improved cattle, "B category " Criollo cattle, "C category " cross with Criollo cattle, and "U" Criollo junction with parasites. Customer's majority prefer the service of la Esperanza Farm because the bulk of production habitually is 35% of "A category" and 45% "B category ".

The beef production concentrates in a high proportion in the coast region (considering the foothills of the highlands), contributing about 65% of the

domestic supply in the other hand highlands contributes with 15%, which corresponds largely to discard dairy cattle.

Guayas and Pichincha in spite of not being strictly cattle producers they accounts more than 50% of the total slaughter for the country, this situation occurs because the largest percentage of beef intake is concentrated in the capitals of the two provinces.

The Macroeconomic environment shows a support from the current government to livestock producers, Until March 2012 the Ecuadorian annual inflation stood at 6.12% and 2.26% for the first three months of the year, according INEC's website. Ecuador closed 2011 with an inflation rate of 5.41%, percentage above the official target set for the period.

The domestic Ecuadorian production structure shows the sector of meats and fish provides approximately 21% of the value of agricultural production, which is the highest amount It is followed by the production of traditional exporting commodities such as bananas, coffee and cocoa with 14%, animal production with 12% and food products with 10%..

La Esperanza farm maintains the following production process:

- Acquisition and transport of livestock to the farm.
- Climate Adaptation livestock. In this process the farm opens a data sheet for each response, which includes key data such as: right side photo, name, age, vaccines received, date of purchase, race and weight and the estimated time lasting of growth.
- Distribution on pasture, in order to receive de new cattle thr grass must have several conditions as: the among of the herb, it has to be at least 45

centimeter tall with dark green color moisture. The limit of each pasture is fenced with barbed wire and adjusted in order to form a corral.

- Breeding, Every 25 days the cattle is moved to the next grass area in order that the used area had the to grow again, this usually takes about 20 or 25 days depending on weather conditions.

- Fattening, The cattle is evaluated by the cowboy, through his expertise he separates the livestock which is growing faster than the others, these animals are moved to the corral B, in which they will be feedlot (cattle fed through balanced and inputs).

- Vaccination and Follow.

In order to improve the profitability and productivity, la Esperanza will increase it's invest in the number of cattle, adaptations paddocks, electric fencing, feeding, watering and renovations for administrative area. In sequence to obtain the success la Esperanza has to look for best financing.

The proposed financial analysis shows that it is necessary to borrow capital from the National Development Bank, with the purpose of financing cattle for production; the loan will be a five-year term loan, with an interest rate of 16% annually.

As a local requirement, la Esperanza has to legalize the capital contribution of its shareholders in the Superintendencia de Companias.

The implementation of this type of production is economically viable, with a positive scenario the NPV will be U.S. \$ 82.840, the IRR will be 36.85% and it had have a rate of return per dollar invested of USD 0.06 turning it in an attractive investment. Using appropriate technology and administrative improvements, la Esperanza will meet the customer's requirements.

**CAPITULO I**  
**ASPECTOS GENERALES**



## **1.1. Antecedentes**

La ganadería constituye una de las principales actividades agrarias del Ecuador, la misma que ocupa un lugar primordial en la economía rural moderna ya que los productos pecuarios son necesarios para la alimentación humana. Es el reino animal el que suministra los productos necesarios para cubrir una parte de las demandas alimenticias del ser humano. El desarrollo de su consumo sólo puede asegurarse mediante el incremento de la ganadería; siendo la carne el producto más importante.

De acuerdo al informe sobre Recursos Zoogenéticos de Ecuador presentado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, se indica que la región Sierra presenta grandes contrastes geográficos y una diversidad de microclimas desde las zonas bajas interandinas situadas a partir de los 1.500 msnm hasta las nieves perpetuas sobre los 4.800 msnm. En los valles interandinos ubicados entre los 2.600 y 3.000 msnm con temperaturas que oscilan entre los 11 °C y 16°C se concentra la producción lechera del país y en los páramos se localizan haciendas dedicadas al engorde de ganado, así como a la explotación de ganado de lidia.

Además se anota que la producción de carne bovina se presenta en su mayor proporción en la Costa (considerando las estribaciones de la Sierra), aportando aproximadamente un 65% a la oferta doméstica, mientras que en la Sierra se genera el 15%, del cual gran parte corresponde a ganado lechero de descarte.

En el caso de las provincias de Guayas y Pichincha, sin ser estrictamente productoras de ganado, se registra más del 50% del volumen total de faenamiento, situación que se explica porque el mayor porcentaje de la población consumidora se localiza en las capitales de estas dos provincias. Tungurahua, sin considerarse zona productora, tiene un alto volumen de faenamiento, especialmente en el matadero de la ciudad de Ambato, de cuya producción el 85% se destina a los mercados de Guayaquil.

Como toda actividad económica, la ganadería requiere también de la administración como herramienta que permita identificar la viabilidad, rentabilidad y la eficiente utilización de los recursos siendo su base el proceso de análisis económico y financiero, el cual debe partir de la identificación de la diferencia entre gastos, costos e inversiones.

Administrar una Finca consiste en tomar las decisiones adecuadas para que cada uno de sus recursos se utilice convenientemente y así lograr sus objetivos, comentó el señor Gerente General de Finca La Esperanza. Administrar es también obtener el mayor provecho de los recursos, del dinero invertido, de los trabajadores, de las instalaciones, de la maquinaria y de los productos que se tienen para la venta.

## **1.2. La Finca**

La Finca La Esperanza se constituye el 15 de junio de 2010, con el objeto de explotar la actividad ganadera en la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, Parroquia Río Toachi. “Principal actividad económica de esta provincia es la agricultura (café, palma africana, abacá, cacao, tubérculos, maíz, caucho, flores tropicales) ganadería e indicios de actividad turística.”<sup>10</sup>

Desde 1934 las tierras de este sector se dedican a la actividad de engorde de ganado así como al cultivo de caña y naranjilla, información obtenida de la entrevista con el señor Héctor Tócte, Gerente de la finca. Se ejercía esta actividad informalmente, inicialmente se crió ganado para consumo interno de la zona, sin embargo desde 2004 la producción de ganado mejoró en forma abrupta mejorando la tecnología y metodología para esta actividad.

El 18 de Marzo del 2010 el señor Tócte se incorpora a la Asociación de Ganaderos de Santo Domingo de los Tsachilas, ASOGAN.

La Finca La Esperanza desde sus inicios se ha dedicado a la producción y comercialización de ganado Brahman mestizo para engorde. En sus años de constitución, y bajo la representación legal que está a cargo del señor Héctor

---

<sup>10</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Santo\\_Domingo\\_\(Ecuador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Santo_Domingo_(Ecuador))

Fabián Tócte Pérez, se ha generado grandes beneficios, obteniendo de esta manera buenos resultados y el cumplimiento de objetivos.

Los ingresos provienen de la venta de ganado bovino en pie o faenado, mediante acuerdos verbales y /o contratos, pedidos, según cupos otorgados por instituciones privadas.

Del trabajo de campo realizado en La finca “La Esperanza” se establece que esta produce ganado de engorde de la raza Brahman mestizo y tiene un nivel de producción semestral de 150 cabezas de ganado la cual en su totalidad se entrega a las empresas Agropesas, CossFa, Feria de Ganado y Camal Metropolitano. Dependiendo de la calidad del producto éste es calificado como: “A” vacunos seleccionados o mejorados, “B” vacunos criollos, “C” cruce con criollos, y “U” cruce con criollos con parásitos. Los Clientes mayoritarios prefieren el servicio de la Finca porque el mayor volumen de producción se encuentra entre 35% de “A” y 45% de “B”, además que la finca cubre la entrega del animal en camal.

### **Ganadería de Carne**

“El ganado para carne se ha seleccionado para su producción y muchas razas se han desarrollado o adaptado para condiciones especiales. Las principales razas de ganado para carne son: Hereford, Hereford sin cuernos, Aberdeen Angus, Charolesa, Brahman y Simmental. Otras razas importantes incluyen la Piamontesa.”<sup>11</sup>

#### **1.2.1. Base legal de la Finca**

Permiso sanitario de funcionamiento en Santo Domingo

- Patente Municipal
- Registro Sanitarios

---

<sup>11</sup> Herrera, H. (1985) Ganadería de Carne en Sudamérica, Editado por Dieter Plasse, Rafael Salom.

## ESTATUTO DE CONSTITUCIÓN DE LA FINCA

“Una finca, también denominada en Derecho fundo o predio es una propiedad inmueble que se compone de una porción delimitada de terreno. La finca representa el bien inmueble por excelencia: la tierra. Ha tenido una gran importancia desde la antigüedad por su relevancia económica en las épocas previas a la industrialización, siendo el símbolo de riqueza y prosperidad. Por ello, la regulación de los bienes inmuebles ha sido muy extensa desde épocas muy antiguas.”<sup>12</sup>

### Constitución

LA FINCA LA ESPERANZA fue constituida según escritura pública y Resolución Numero 05.Q.IJ.3466, de la Superintendencia de Compañías, el veinticinco de agosto del año 2009.<sup>13</sup>

### Razón social

“La **razón social** es el nombre y firma por los cuales es conocida una compañía mercantil de forma colectiva, comanditaria, limitada, o anónima. Es, por lo tanto, el **atributo legal** que figura en la escritura o documento de constitución que permite identificar a una persona jurídica y demostrar su constitución legal.”<sup>14</sup>

La razón social es: FINCA LA ESPERANZA

Logotipo: Ver Gráfico No. 1.1., con el que se identifica a La Finca La Esperanza, que se dedica a la producción y comercialización de ganado bovino de carne, el cual muestra un toro que viene a ser la materia prima.

---

<sup>12</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Finca>

<sup>13</sup> Escrituras notariadas propiedad de la Finca La Esperanza

<sup>14</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/RazonSocial>

**Gráfico No. 1.1.**  
**Logotipo**



Fuente: Información proporcionada por la Finca

Elaboración: Marcelo Suárez

Además tiene un slogan que reafirma la idea principal de la finca. Ver Gráfico No. 1.2.

Slogan: *“Nos esforzamos para cumplir sus expectativas.”*<sup>15</sup>

**Gráfico No. 1.2.**  
**Slogan**



Fuente: Información proporcionada por la Finca

Elaboración: Marcelo Suárez

---

<sup>15</sup> Información publicitaria de la Finca la Esperanza.

## 1.2.2. RESEÑA HISTÓRICA

### **Actividad Comercial**

“La actividad comercial se ha dirigido en función a las necesidades de los clientes, desarrollando acciones, campañas y convenios, con el objetivo de atender necesidades concretas del mercado y clientes, al tiempo que han servido de apoyo a la red comercial para el cumplimiento de sus objetivos de negocios”<sup>16</sup>

La finca LA ESPERANZA se encarga de la comercialización de ganado Brahman mestizo para faenamiento.

### **Actividades Económicas**

La finca la ESPERANZA se decía a producir ganado bovino de engorde para consumo humano.

### **Domicilio**

La Finca LA ESPERANZA está ubicada en la Vía a Aloag, Santo Domingo Km 10, parroquia Santa Rosa – Palo Quemado, Santo Domingo, Ecuador

### **Capital Social**

“Es el importe monetario, o el valor de los bienes que los socios de una sociedad (entendida ésta como una empresa, conjunto de bienes, sea sociedad limitada, anónima o comanditaria en sus diferentes versiones) le ceden a ésta sin derecho de devolución y que queda contabilizado en una partida contable del mismo nombre. Lo que identifica los derechos de los socios según su participación y, asimismo, cumple una función de garantía frente a terceros dado que constituye un punto de referencia para exigir la efectiva aportación patrimonial a la sociedad y la retención del patrimonio existente hasta cubrir la cifra del capital social repartiendo entre los socios la diferencia restante de los beneficios de la sociedad. Es una cifra estable, a diferencia del patrimonio social, cuya cifra variará según el buen funcionamiento de la compañía

---

<sup>16</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/ActividadComercial>

mercantil. En caso de sucesivos resultados negativos puede que se vea afectada, considerando excepcionalmente la quiebra, cuando el patrimonio social es negativo y por lo tanto no hay recursos suficientes en la empresa para poder atender sus obligaciones ante terceros.”<sup>17</sup>

El capital social suscrito de la Finca la ESPERANZA está compuesto de 100 acciones de 650 dólares cada una, que corresponden a un total de 65.000,00 USD de Capital Social, el mismo que se encuentra pagado en su totalidad.

### **Accionistas**

El grupo de accionistas de La Finca La ESPERANZA está constituido de la siguiente manera:

Cuadro No.1.1.

#### Distribución de Acciones

<b>Nombres y Apellidos de los accionistas</b>	<b>% de participación</b>	<b>N° de acciones</b>	<b>\$ valores en acciones</b>
Alonso Tocte Lasso	49	49	58.800,00
María Magdalena Pérez	50	50	60.000,00
Héctor Tocte Pérez	1	1	1.200,00

Fuente: Datos tomados de la Escritura y Resolución Numero 05.Q.IJ.3466

Elaboración: Autora

<sup>17</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/RazonSocial>

Como se observa en la Cuadro No.1 la distribución participativa de la Finca se encuentra con 49% el Señor Alonso Tocte, seguido de la señora María Pérez con un 50%, lo que concentra la toma de decisiones en estas personas que a su vez son esposos. Del trabajo de campo se establece la siguiente filosofía empresarial.

### **Visión**

Ser una empresa ganadera reconocida en el mercado por la producción de ganado bovino.

### **Misión**

Producir ganado vacuno para atender requerimientos del mercado.

### **Normativa alimentaría del Ecuador <sup>18</sup>**

#### **LEYES**

- ✓ Ley Orgánica de la Salud
- ✓ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- ✓ Codificación de Ley Orgánica de Régimen Municipal
- ✓ Ley de Seguridad Alimentaría y Nutricional
- ✓ Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad
- ✓ Ley de Mataderos
- ✓ Decisión 197 CAN (Norma y Programa Subregional sobre Tecnología, Higiene e Inspección Sanitaria del Comercio de Ganado Bovino para Beneficio de: Mataderos y Comercio de Carne Bovina en la Comunidad Andina de Naciones)

#### **REGLAMENTOS**

- ✓ Reglamento de Alimentos
- ✓ Reglamento a la Ley de Defensa al Consumidor

---

<sup>18</sup> MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR, Dirección Provincial de Salud Pública de Pichincha <http://www.dpsp.gov.ec>, CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. FEBRERO DE 2008  
[www.cig.org.ec](http://www.cig.org.ec)



- ✓ Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos
- ✓ Reglamento para el Control Sanitario de Alimentos que se expenden en la vía pública.
- ✓ Reglamento para Bares Escolares
- ✓ Reglamento del Sistema Integrado de Alimentación y Nutrición –SIAN
- ✓ Reglamento Técnico Operativo del Sistema Integrado de Alimentación y Nutrición-SIAN

## **OTROS**

- ✓ Control Sanitario de Alimentos
- ✓ Tasas por Control Sanitario del Ministerio de Salud
- ✓ Tasas por Control Sanitario y Permisos de Funcionamiento. Reforma
- ✓ Reglamento de cobro de importes por procedimientos en el Instituto Nacional de Higiene
- ✓ Plan de emergencia en los establecimientos sujetos a control sanitario.
- ✓ Registro de los Establecimientos de Alimentos, Certificados Oficiales
- ✓ Registro de Medios de Transporte para Alimentos, Certificado Oficial
- ✓ Registro de Alimentos Procesados
- ✓ Sistema de Inspección y Auditorias de Control Periódico
- ✓ Registro Sanitario para Comercialización

**CAPITULO II**  
**ANÁLISIS SITUACIONAL**

## **2.1. Análisis Externo**

El giro del negocio de la Finca La Esperanza depende de la influencia que tiene el microambiente y el macroambiente, ya que son parámetros para establecer el crecimiento y la rentabilidad del negocio en el tiempo.

Como parte del análisis situacional de La Finca La Esperanza se realiza un análisis del ambiente externo, considerando un sistema que implica investigar los factores que la organización no puede controlar.

### **2.1.1. Macroambiente**

El macroambiente hace énfasis en análisis de diversos componentes del entorno, y los factores que afectan al mismo, y de los cuales la empresa no tiene control.

De acuerdo al informe sobre Recursos Zoogenéticos de Ecuador presentado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, se indica que la región Sierra presenta grandes contrastes geográficos y una diversidad de microclimas desde las zonas bajas interandinas situadas a partir de los 1.500 msnm hasta las nieves perpetuas sobre los 4.800 msnm. En los valles interandinos ubicados entre los 2.600 y 3.000 msnm con temperaturas que oscilan entre los 11 y 16°C se concentra la producción lechera del país y en los páramos se localizan haciendas dedicadas al engorde de ganado, así como a la explotación de ganado de lidia.

Además habla sobre la producción de carne bovina que se presenta en su mayor proporción en la Costa (considerando las estribaciones de la Sierra), aportando aproximadamente un 65% a la oferta doméstica, mientras que en la Sierra se genera el 15%, del cual gran parte corresponde a ganado lechero de descarte.

En el caso de las provincias de Guayas y Pichincha, sin ser estrictamente productoras de ganado, registran más del 50% del volumen total de faenamiento, esta situación se explica porque el mayor porcentaje de la población consumidora se localiza en las capitales de estas dos provincias,

Tungurahua, sin considerarse zona productora, tiene un alto volumen de faenamiento, especialmente en el matadero de la ciudad de Ambato, constituye un centro de acopio y faenamiento, de cuya producción el 85% se destina a los mercados de Guayaquil.

#### **2.1.1.1. Factor Político**

Ecuador es un país multiétnico y pluricultural que mantiene grandes riquezas, pese a esto es considerado un país pobre debido a la mala distribución de la riqueza, que en parte se debe a la inestabilidad política; consecuencia de esto se han dado varios cambios de gobiernos, lo cual ha generado crisis en diferentes sectores. Principales acontecimientos políticos:

##### **Jamil Mahuad**

- Dolarización de la economía (Con una fijación arbitraria de 25.000 sucres por cada dólar)
- Feriado bancario, que dañaría la popularidad de Mahuad.
- Propuso leyes de modernización a los organismos del Estado.
- Firmó la paz con el Perú.
- El costo de la canasta familiar básica para un hogar de cinco miembros valía tres millones de sucres mensuales, siendo la causa principal de la subida de la gasolina en 71 %, y el gas que subió de seis mil a veinticinco mil sucres.
- Inflación del 91%.

##### **Dr. Gustavo Noboa Bejarano**

- Mantuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas neoliberales iniciadas por Mahuad.
- Construyó el oleoducto Oleoducto de Crudos Pesados (OCP).
- Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad.

- Cabe recalcar que durante su gobierno se empezó a dar la recuperación económica del país luego de la difícil crisis financiera que afrontó.

### **Crnl. (sp) Lucio Edwin Gutiérrez**

- Trabajó contra toda forma de corrupción y fraude cometidos por funcionarios públicos, empresarios privados y financieros.
- Apoyó la presencia de militares estadounidenses en Manta.
- Reorganizó el Tribunal Supremo Electoral y el Tribunal Constitucional
- Anuló los juicios en contra de los ex presidentes Abdalá Bucaram, Gustavo Noboa y el ex vicepresidente Alberto Dahik, quienes incluso regresaron del exilio, lo que provocó fuertes protestas y movilizaciones por parte de la población quienes se llamaron forajidos, los que tiempo después lo destituyeron.

### **Dr. Alfredo Palacio González**

- Realizó el borrador de la consulta popular.
- Llevó adelante las negociaciones con EEUU para la firma del Tratado de Libre Comercio.
- Evitó que el Ecuador se inmiscuyera en el Plan Colombia.
- Realizó una reforma legal para integrar la Corte Suprema de Justicia, que fue denominada la “La Corte Ideal”

### **Eco. Rafael Correa Delgado**

Vicepresidente: Lenin Moreno

Administración: Gobierna el Ecuador del 15 de enero del 2007 hasta la actualidad

Partido: Socialista / Acuerdo PAIS

## Consulta popular 2011

“El presidente Rafael Correa no sólo proponía modificaciones al Código penal, sino también reformas a la Constitución de 2008. Como primeras medidas para tratar el tema de seguridad ciudadana anunció cambios en su gabinete ministerial, reemplazando a Gustavo Jalkh por Alfredo Vera Arrata como Ministro del Interior, mientras que José Serrano, Ministro de Justicia, afirmaba la intención del Presidente de remitir a la Corte Constitucional (CC) su propuesta de reformar la constitución.”<sup>19</sup> Los frecuentes anuncios del presidente de organizar una consulta popular tuvieron incluso apoyo desde parte de la oposición en la Asamblea Nacional, quienes le pedían al Ejecutivo agilizar la organización del referéndum para que sea la población la que oriente las decisiones nacionales.

## Política económica

### - Sector financiero

“Propuso la reforma del sector financiero, incluyendo los depósitos costaneros limitados por los bancos locales a no más de 10% de sus tenencias. También propuso estrategias para reducir la carga del servicio de la deuda externa de Ecuador a través de la reestructuración. Indicó que su prioridad estaría en invertir en los programas sociales en lugar de pagar la deuda de Ecuador.”<sup>20</sup>

### - Tratado de libre comercio

“Correa también criticó actualmente el sistema de tratado de libre comercio de Ecuador en acuerdo con EE.UU.”,<sup>21</sup> “aunque él defiende un comercio que ensancha los mercados abiertos con otros países, mientras se insiste en la integración de economías suramericanas en particular.”<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> [Diario El Universo](#). «Reformas a la Carta Magna sí irán a la Corte Constitucional», 15 de diciembre de 2010. Consultado el 25 de febrero de 2011.

<sup>20</sup> [Ecuador Sigh of Relief](#) Latin Business Chronicle

<sup>21</sup> [Ecuador rejects US free trade pact.](#) *Business Week*, 10 December 2006

<sup>22</sup> ["Ecuador Joins the Great SouthAm Nation."](#) *Prensa Latina*, 15 January 2007

Se decidió no proseguir la negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, con el argumento de la destrucción de decenas de miles de puestos de trabajo.

- Dolarización

Correa criticó las políticas neoliberales de anteriores presidentes, sobre todo de Jamil Mahuad. Criticó la decisión de Mahuad en el año 2000 de adoptar el dólar estadounidense como la moneda oficial del país, mientras reconoció que no sería factible abandonar esa política.

- Deuda externa

Correa limitó el servicio de la deuda externa del Ecuador (principalmente hacia organismos multilaterales de desarrollo y tenedores de bonos) en caso de ser necesario para apuntalar el desarrollo productivo y social del país.

“A inicios del 2007, Correa ha requerido una renegociación de \$10.2 mil millones de deuda externa de Ecuador, a 25% de GDP”,<sup>23</sup> siguiendo el ejemplo del Presidente Argentino Néstor Kirchner. “Correa amenazó con predefinir la deuda exterior de Ecuador, y suspender la revisión de la economía del país por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional”<sup>24</sup>.

- Proyecto Yasuní ITT.

El objetivo de la propuesta es mantener una solución creativa por la amenaza que se daría por el extracto de aceite crudo en Ishpingo-Tiputini-Tambococha (ITT) que son campos de petróleo que se localizan en un área vulnerable del Parque Nacional Yasuní. La propuesta contribuiría a conservar la biodiversidad, reduciendo las emisiones del anhídrido carbónico, y a respetar los derechos de los indígenas y su estilo de vida. Correa ha declarado que la primera opción de Ecuador es mantener el crudo en el subsuelo. Las comunidades nacionales e internacionales estarían llamadas a ayudar este instrumento gubernamental esta decisión costosa para el país. “El gobierno espera recuperar 50% de los

---

<sup>23</sup> Dudley, Steven (January 16, 2007). "Ecuador's new leader walks tightrope", *Kansas City Star*.

<sup>24</sup> Pimental, Lester (January 18, 2007). "[Ecuador, Calling Debt 'Illegitimate,' May Repay 40%](#)

créditos que obtendría extrayendo el aceite. El procedimiento involucra la emisión de bonos de tesorería para el aceite crudo que permanecerá “en su sitio,” con el compromiso doble de nunca extraer este aceite y de proteger el Parque Nacional Yasuní. Si Ecuador tiene éxito recibiendo las cantidades esperadas-estimó anualmente a 350 millones de dólares- sería para un período de diez años que empiezan después del sexto año, desde la producción, y así los réditos potenciales, progresivamente después de esos diez años. Una alternativa sería una estrategia para proporcionarle los 50% de recursos al gobierno de tal manera acerca de mantener un ingreso consistente durante un período indefinido de tiempo. Este recurso se encauzaría hacia actividades que ayuden a librar al país de su dependencia en las exportaciones e importaciones y consolidar la soberanía alimentaria.”<sup>25</sup>

- Política Internacional

#### Tensiones con Colombia

“La **crisis diplomática de Colombia con Ecuador y Venezuela de 2008** se desarrolló luego de que fuerzas militares y policiales de la República de Colombia ejecutaran la Operación Fénix, una incursión en territorio ecuatoriano en una misión contra la guerrilla,” <sup>26</sup>realizando un bombardeo donde murieron Raúl Reyes, otros 17 guerrilleros miembros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), 4 estudiantes mexicanos y un ciudadano ecuatoriano, quienes se encontraban pernoctando en un campamento fronterizo dentro de este país en la madrugada del 1 de marzo de 2008 (hora local).

Los gobiernos ecuatoriano y venezolano reclamaron al gobierno colombiano por violar la soberanía del Ecuador al ejecutar allí una operación militar contra un grupo narco-terrorista sin autorización, y vulnerar la Convención de Viena de 1961, a su vez el gobierno colombiano dijo haber encontrado en la incursión computadores que pertenecían al fallecido Raúl Reyes y que comprometen a

---

<sup>25</sup> [Ecuador Seeks Compensation to Leave Amazon Oil Undisturbed](#) Environment News Service, August 24, 2007

<sup>26</sup> [Comunicado del Ministerio de Defensa](#)» (en español). Secretaría de Prensa de la Presidencia de la República de Colombia (1° de marzo de 2008). Consultado el 6 de diciembre de 2008.



dichos gobiernos con el apoyo a las FARC. Los gobiernos de Ecuador y Venezuela explicaron que mantenían contactos con las FARC como parte de las negociaciones, junto con Francia, para liberar rehenes y avanzar hacia la paz en el conflicto armado colombiano. Para los gobiernos de ambas naciones, estas negociaciones habrían sido frustradas por la muerte de Reyes.

Con Venezuela:

“En plena campaña electoral en el Ecuador, Hugo Chávez identificó al candidato contrario a Correa, el magnate bananero Álvaro Noboa, como "un explotador de niños" basándose en los informes de UNICEF sobre trabajo y explotación infantil que denuncian las irregularidades en las bananeras de Noboa.”<sup>27</sup>

Con Estados Unidos:

La Declaración de persona no grata a la embajadora estadounidense.

El 4 de abril de 2011 el gobierno de Correa declaró a la embajadora de Estados Unidos, persona no grata, y le pidió que dejara el país lo más pronto posible. La acción vino después de la filtración de un cable por Wikileaks de la Secretaría de Relaciones Exteriores, que implica que el presidente tuvo conocimiento de la supuesta corrupción del General Jaime Hurtado, sin embargo lo nombraron comandante General de la Policía Nacional.

La Embajada estadounidense tenía informes múltiples que indican que “él usó sus posiciones para arrancar los sobornos, facilitar el tráfico humano, malversación de los fondos públicos, obstrucción de las investigaciones y persecuciones de colegas corruptos, y comprometido en otros actos corruptos para el enriquecimiento personal. Continuó que las actividades corruptas de ese Hurtado se conocieron así ampliamente dentro de las líneas superiores de la PNE y que algunos oficiales de la Embajada creen que el Presidente Correa debe de haber sido consciente de ellos cuando él concertó la cita. Estos observadores creen que Correa puede haber querido tener un Jefe de ENP a

---

<sup>27</sup> [Correa no cree que Chávez lo respalde, El Universal \(Venezuela\)](#), 8 de noviembre de 2006

quien él podría manipular" fácilmente. CNN informó que el gobierno ecuatoriano había llamado la alegación que Correa promovió a un funcionario corrupto a sabiendas para encabezar a la policía, "inaceptable, malévolo y temerario".<sup>28</sup>

### **Medios de comunicación:**

Correa ha criticado a los medios de comunicación ecuatorianos de modo constante. "Ha llegado a acusar a importantes medios de comunicación de estar vinculados a intereses bancarios y grupos de poder económico, señalando a ellos de manera directa (TC, Teleamazonas, Gamavisión, etc). Teleamazonas pertenece a los dueños de Banco Pichincha, mientras que TC, Gamavisión (hoy Gama TV) y Cablevisión están directamente vinculados a los hermanos Isaías, ex dueños de Filanbanco."<sup>29</sup>

Juicios contra el Universo y el Libro Gran hermano:

"Correa ha entablado juicios contra Emilio Palacio y los directivos del diario El Universo por calumnias. El Presidente citó el editorial de El Universo del pasado 7 de febrero, donde el periodista Emilio Palacio mencionó que el Mandatario ordenó fuego a discreción y sin previo aviso contra un hospital lleno de civiles. Asimismo ha entablado juicios contra los autores del libro El Gran Hermano por supuestas calumnias."<sup>30</sup>

Crisis política con policías:

El 29 de septiembre de 2010 la Asamblea Nacional del Ecuador aprobó la Ley de Servicio Público, que recorta algunos beneficios salariales y que según el gobierno los unifica dentro del salario mensual, además las liquidaciones de las personas que saldría del sector público se cancelaría en una parte con bonos de deuda del Estado. El presidente Correa vetó la ley aprobada para después eliminar de la misma ley ciertos extras que recibían todos los

---

<sup>28</sup> <http://www.presidencia.gov.ec/noticias.asp?noid=10356>

<sup>29</sup> <http://www.presidencia.gov.ec/noticias.asp?noid=103453>

<sup>30</sup> [Ecuadorinmediato - POLITICA NACIONAL - Ecuador: Reglas de juego de Constituyente generan reacciones diversas](#).

funcionarios públicos entre ellos los policías y militares, algo a lo que no tenía derecho según quienes cuestionan la ley final.

“La crisis política se produjo el 30 de septiembre de ese año (por ello también es conocida como **30-S**), cuando elementos de la tropa de la Policía Nacional del Ecuador, en horas de la mañana, iniciaron una protesta en sus cuarteles suspendiendo su jornada de labores, bloquearon carreteras y además impidieron el ingreso al Parlamento en Quito.”<sup>31</sup> A esto se sumó un grupo de elementos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, que usando sus cuerpos como barrera, bloquearon la pista del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Estas medidas de protesta se realizaron como parte del llamado a huelga nacional policial contra la Ley de Servicio Público aprobada el día anterior, una reforma laboral del sector público que supuestamente afectaba a los policías.”<sup>32</sup>

“El gobierno ecuatoriano maneja una teoría conspirativa sobre la huelga y su posterior conflicto alegando que fueron producto de un complot planificado por la oposición para derrocar al presidente, por lo que la catalogó como un intento de golpe de Estado, afirmación que es respaldada por organismos internacionales como Unasur y OEA. Durante el transcurso del conflicto los líderes y partidos de oposición hicieron público su respaldo al orden democrático constitucional aunque coinciden en que la versión de la conspiración golpista es una exageración del gobierno con el fin de victimizarse y aumentar su popularidad.”<sup>33</sup>

En 2011 se realizaron varios juicios a supuestos autores y cómplices de lo que para el gobierno de Rafael Correa fue un intento de golpe de Estado y magnicidio, en ninguno de ellos pudo probarse tales acusaciones y los encausados han sido sobreesidos en su mayoría. Ante esto el presidente Correa habla de un caso de corrupción de los jueces en complicidad con la prensa privada para que el 30-S quede en la impunidad. Mientras voces

---

<sup>31</sup> [Decretan el estado de sitio en Ecuador y la policía tomó el Parlamento](#)», *La Nación*, 30 Sep 2010.

<sup>32</sup> [Caos en Ecuador por huelga policial-militar: Lanzan gas lacrimógeno contra Correa](#)

<sup>33</sup> [Motín o golpe frustrado?: Analistas discuten si lo ocurrido el jueves en Ecuador fue un intento de golpe de Estado o sólo un amotinamiento de policías.](#)

opositoras dicen que poco a poco se va descubriendo que los incidentes del 30-S son el resultado de un irresponsable operativo político del gobierno de Correa que buscó aprovecharse de las protestas iniciales como plataforma de propaganda sin medir las consecuencias.

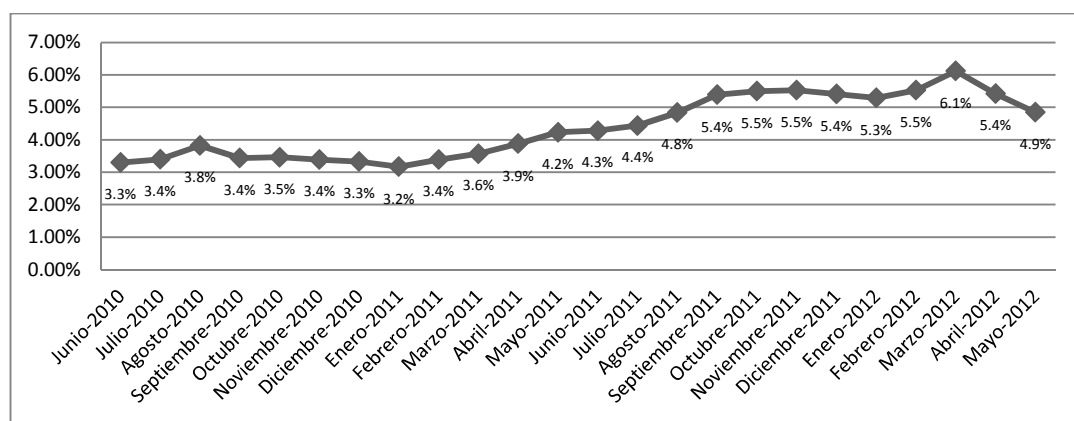
## 2.1.1.2. Factor Económico

### a) Inflación

“Tendencia permanente de un mercado hacia un incremento del nivel general de precios de los grupos que ofrecen mercancías en ventas (ofertas) y una disminución permanente del poder adquisitivo de la moneda del país que sufre el proceso, o sea, del grupo de personas que compran las mercancías (demanda)”<sup>34</sup>

Es la variación de precios existente en una economía de un periodo a otro. Dentro de las variaciones que sufre la inflación tenemos que puede existir una hiperinflación que es una inflación elevada, fuera de control, en la que los precios aumentan rápidamente al mismo tiempo que la moneda pierde su valor o una deflación la cual es la caída abrupta de precios.

**GRÁFICO N° 2.1.**  
**Inflación en el Ecuador**



FUENTE: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201112.pdf>

ELABORADO POR: Autora

<sup>34</sup> Diccionario Técnico financiero ecuatoriano CHIRIBOGA ROSALES segunda edición © www.bce.fin.ec

Los precios al consumidor en Ecuador subieron un 5,41% en el 2011, Ecuador es el miembro más pequeño de la OPEP y los altos precios del petróleo han permitido al presidente Rafael Correa elevar los gastos en hospitales, carreteras y escuelas, que apuntalaron el crecimiento económico el año pasado e impulsaron la popularidad de Correa entre los pobres. El Banco Central de Ecuador prevé un crecimiento económico del 6,5% en el 2011, un aumento de tres puntos porcentuales respecto al 2010 y funcionarios afirman que la expansión podría haber sido mayor. El aspecto negativo de un alto gasto gubernamental y de un fuerte crecimiento el año pasado en Ecuador fue que los precios se elevaron por sobre la tasa inflacionaria del 3,33% del 2010, lo que colocó a los bienes de consumo fuera del alcance de ecuatorianos de clase media desencantados con las políticas de izquierda de Correa.

El Gobierno había pronosticado una inflación anual del 4,47% para el 2011, pero en octubre la inflación acumulada durante el año ya había sobrepasado ese nivel.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) dijo que los precios de los alimentos y de las bebidas no alcohólicas fueron los que más contribuyeron con la inflación local el año pasado, seguido por ropa y calzado y educación, restaurantes y hoteles.

La inflación de Ecuador fluctúa agudamente entre un mes y otro. En diciembre, los precios al consumidor subieron un 0,40%, por arriba del 0,30% del mes previo y menos que el 0,51% de diciembre del año anterior.

Para el 2012, las autoridades prevén una tasa de crecimiento de un 5,35% y una inflación anual del 5,14%.

A marzo del 2012, la inflación anual se ubicó en 6,12% y la acumulada en los tres primeros meses del año fue de 2,26%, agregó el INEC en su página web.

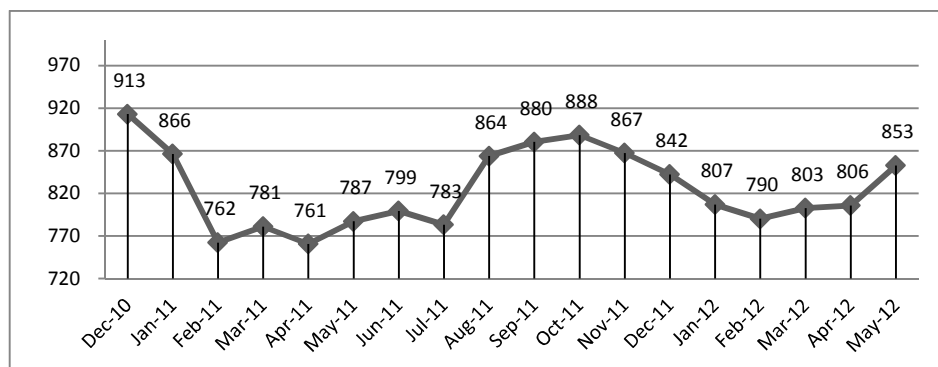
Ecuador cerró el 2011 con una inflación de 5,41%, por encima de la meta oficial prevista para el periodo.

## b) Riesgo País

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI (Indicador de Bonos de Mercados Emergentes) de países emergentes del Chase - JPMorgan hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”<sup>35</sup>

**GRÁFICO N° 2.2.**

### Riesgo País



FUENTE: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-historico.asp?idpais=2>

ELABORADO POR: Autora

En el año 2008 se incrementa abruptamente el indicador de Riesgo País, este fenómeno es causado por el cierre de las operaciones de la Mutualista Benalcázar por tener un índice patrimonial menor al 9%, pero en especial se da por la declaratoria por parte del Presidente Rafael Correa sobre la moratoria de la deuda externa, en diciembre. Para el año 2009 la tendencia del Riesgo país es de decremento pero se dan hechos relevantes como la creación del Banco

<sup>35</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

del IESS como institución financiera pública con autonomía técnica, administrativa y financiera, el Ecuador anuncia la recompra de bonos global de 2012 y 2030 y en abril elecciones presidenciales y otras dignidades, reelección de Rafael Correa.

Según datos del Banco Central (BCE), el EMBI (Indicador de Bonos de Mercados Emergentes) a inicios de mayo de 2011 se ubicó en 793 puntos lo que representaría algo más del 7% terminando el mes con una tasa del 8% (799 puntos), mientras que en junio el EMBI comenzó con 806 puntos (8%) y hasta la última medición del BCE del 17 junio de este año el índice se ubicó en 803 puntos.

La calificación del índice de Riesgo País (EMBI por sus siglas en inglés) para el Ecuador a marzo de 2011 muestra una nueva reducción en su nivel, al ubicarse en 740 puntos, es decir, éste mejoró en 16 puntos. Respecto a marzo de 2010, la variación de dicho indicador es positiva, al registrar una contracción de 76 puntos. En ese mismo contexto se observó que países como: Chile, Argentina, Brasil y Colombia, registraron reducciones en sus índices de 14, 117, 14 y 18 puntos, respectivamente, reflejando que la percepción de riesgo en esta parte del continente es estable y en ciertos países tiende a la baja. Por otro lado, Perú registró un aumento de 23 puntos en su EMBI, fruto de la coyuntura en que se envuelve su entorno económico, político y social, como producto de las elecciones presidenciales. Sin embargo, el índice de riesgo del Perú se mantiene por debajo del promedio de América Latina al marcar 169 puntos para marzo de 2011, es decir, 4,37 veces inferior al del Ecuador. Si bien Ecuador ha mostrado una mejora en su calificación, esta se mantiene como una de las más altas de la región, erosionando sus posibilidades de atraer inversión extranjera, misma que para el 2010 fue de US\$164 millones y, en países como Perú y Colombia, esta sobrepasa los US\$4.000 millones.

### c) Petróleo

“El petróleo es el mineral no metálico más importante del país, un bien estratégico y uno de los principales patrimonios nacionales. El crudo en la Amazonía ecuatoriana que se exporta tiene 25 grados API en promedio. En la Península de Santa Elena se extrae crudo de 32 grados y en el centro oriente buena cantidad de las reservas son crudos pesados, es decir, de 15 y 20 grados API. Los últimos descubrimientos realizados por Petroproducción señalan un enorme potencial de reservas petroleras.”<sup>36</sup>

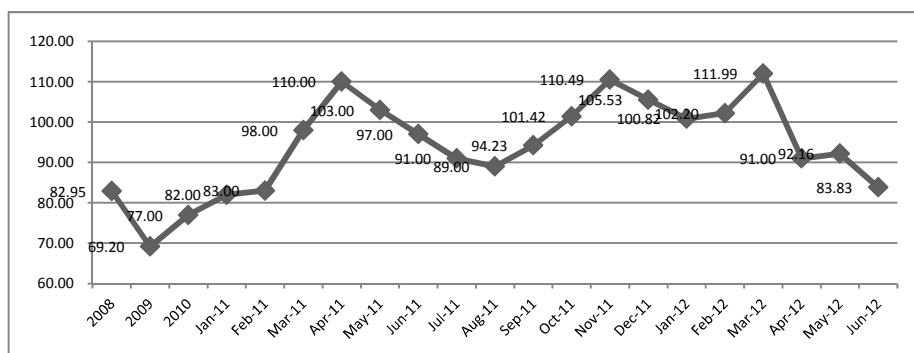
**Precio Petróleo Ecuador.-** Fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuya diferencia es establecida mensualmente por Petroecuador.

**WTI:** es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en el mercado de derivados de los EE.UU.

**BRENT:** la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el International Petroleum Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de Europa y Asia.

### GRÁFICO N° 2.3.

#### Precio del Petróleo Ecuatoriano



FUENTE: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/PrecioPretoleo/inf201112.pdf>

ELABORADO POR: Autora



El **petróleo** es el principal producto de Ecuador y produce alrededor de 500 mil barriles diarios. Las autoridades informaron que entre enero y noviembre de 2010 se registró un precio promedio de 96,61 dólares por barril, superando el estimado del gobierno para dicho año y para efectos del cálculo del presupuesto fiscal.

Cabe destacar que el notable incremento en los precios internacionales del barril de petróleo ha expandido considerablemente la venta de este recurso no renovable para el Ecuador. Paralelamente, la producción nacional de petróleo registra un incremento del 8,07% en su producción entre enero - febrero de 2010 y 2011. El saldo acumulado de las exportaciones totales a febrero de 2011 ascendió a US\$3.175 millones FOB, en razón del incremento anual de las exportaciones petroleras en el orden del 27%, las no petroleras en el 15%, las tradicionales en el 9% y las no tradicionales en el 22%.

Al 21 de abril de 2011, la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) alcanzó su mayor saldo en el presente período, al registrar US\$4.310 millones, ello representa US\$1.688 millones más respecto a diciembre de 2010 y una variación del 64,37%, para estos cuatro primeros meses. Este nuevo incremento se explica en gran medida por el constante aumento de la cotización del precio del petróleo, mismo que entre diciembre de 2010 y marzo de 2011, se ha expandido en el 26,81%, es decir, aproximadamente US\$23 adicionales por barril, generando un mayor flujo de divisas para la Caja Fiscal.

Para el 2012 el precio del barril del petróleo se incrementó en mayor porcentaje en el mes de febrero, llegando a US\$111.9. Los altos precios registrados en el año 2011, sobre los USD 100, significó un ingreso al país de alrededor de USD 70 millones por cada dólar adicional al precio registrado en el presupuesto fiscal. Para este año, el precio se fijó en USD 79,7 y aunque todavía el valor internacional no cae por debajo de este monto, el país ha dejado de recibir ingentes recursos. A principios de Junio, el precio internacional del crudo WTI se ubicó en USD 83,32

#### **d). Producto Interno Bruto**

“El PIB, es un indicador macroeconómico, que mide el valor total de todos los bienes y servicios de uso final, producidos en el país, durante un año determinado.”<sup>37</sup>

“Estudios más profundos de años recientes revelaron que la agricultura ampliada en el Ecuador aporta con un 25.7% a la economía del país”<sup>38</sup>, además señalan que las 3/5 partes de la producción agrícola ecuatoriana son utilizadas como insumos en otras industrias revelando así la enorme trascendencia de las interrelaciones del sector agropecuario con otras actividades relacionadas como el comercio, los servicios financieros, seguros, transporte, embalaje, entre otros encadenamientos hacia adelante. El mismo estudio señala que un incremento del 1% del PIB agropecuario genera un incremento del 0.43% PIB del resto de la economía.

Si se considera la información proporcionada por el Magap y comprado con datos del Banco Central del Ecuador se puede decir que las actividades acuícolas, cárnicas, lácteas, además de aquellas relacionadas con cultivos permanentes y transitorios, entre estos, banano, café, cacao, arroz, maíz amarillo, palma africana, flores frescas, maíz suave, frejol y brócoli, son las actividades más representativas en el PIB sectorial.

Dentro de la estructura productiva interna del sector agropecuario ecuatoriano se observa que el sector de carnes y pescado elaborados es el de mayor peso nominal con aproximadamente el 21% del valor de la producción agrícola. Le sigue la producción de bienes de exportación tradicional como banano, café y cacao con 14%, la producción animal con 12% y la de productos alimenticios con 10%.

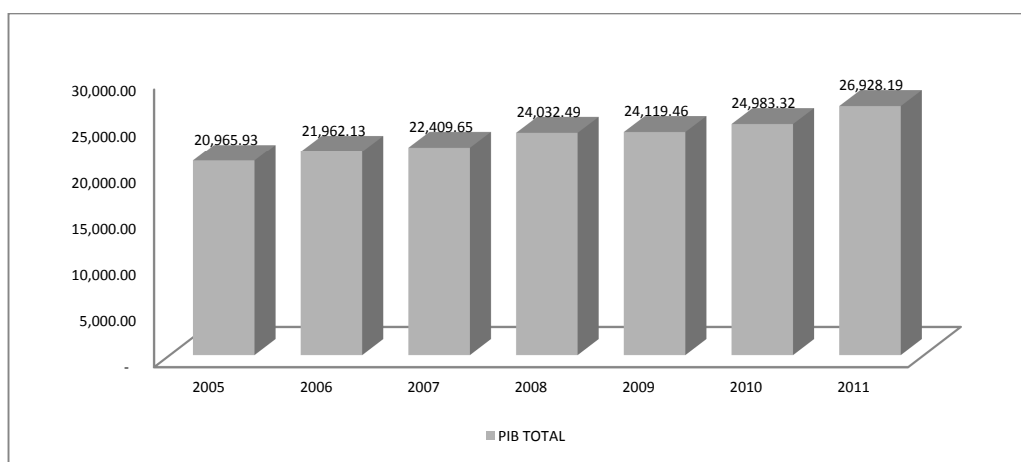
---

<sup>37</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

<sup>38</sup> Joaquín A., Vallejo S., Trejos R., “Más que Alimentos en la Mesa: La Real Contribución de la Agricultura a la Economía del Ecuador, Vol. II”, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, Quito, Noviembre/2005.

## GRÁFICO N° 2.4.

### Producto Interno Bruto en Millones de dólares



FUENTE: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1>

ELABORADO POR: Autora

Según las últimas cifras del Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador, con una variación anual de 8.9% en el II Trimestre del 2011, mantiene su tendencia de crecimiento económico; variación dentro del cual, el Sector No Petrolero continúa impulsando el crecimiento productivo nacional, con un aumento anual de 9.8%, mientras que el Sector Petrolero tuvo una variación anual de 8.9%. Las principales variables económicas que aportaron a este comportamiento fueron la Inversión, el Consumo de los Hogares, y las Exportaciones.

Por su lado, el Consumo Final de los Hogares presentó un incremento anual de 6.9%. Entre los factores que incidieron en este comportamiento se encuentran el volumen de crédito otorgado por el Sistema Financiero (22% de crecimiento anual) y el aumento del Salario Real (5% de crecimiento anual), entre otros.

Finalmente las Exportaciones Totales, que presentaron un crecimiento anual de 4.7%, específicamente en productos como: otros productos manufacturados, productos alimenticios diversos, transporte, productos de madera, productos minerales básicos, metálicos y no metálicos, pescado elaborado y productos cárnicos, pesca fresca.

El sector agropecuario del Ecuador vive una dualidad productiva, por un lado están la caracterización de UPA'S (Unidades de Producción Agroindustrial) pequeñas, de relativo bajo hectareaje, inadecuada tecnificación y uso de recursos, baja productividad y limitado acceso a líneas de crédito; y por otro lado, existen unidades productoras con acceso amplio a tecnificación, asistencia, recursos, altos niveles de productividad, y amplio hectareaje con orientación a abastecer los mercados externos.

La orientación de las exportaciones agropecuarias ha sido concentrada en pocos productos tradicionales como el banano, cacao, y café; sin embargo, la agricultura Ecuatoriana está demostrando una firme proyección a una diversificación de nuevos productos como enlatados industrializados (añadidos valor agregado a su cadena productiva) tanto para las frutas como en productos de mar. Asimismo, han evolucionado el comercio de flores, camarones, legumbres y hortalizas. Por el lado de las importaciones agropecuarias han sido concentradas a su vez en aceites y grasas como el aceite de soya y en cereales como el trigo y el maíz amarillo y frutas como manzanas y peras, la mayoría importadas de Estados Unidos, Comunidad Andina de Naciones, Chile, Argentina y Brasil.

#### **f) Tasas de Interés Banco Central:**

##### **Tasa de Interés Activa:**

"Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca." <sup>39</sup>

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al

---

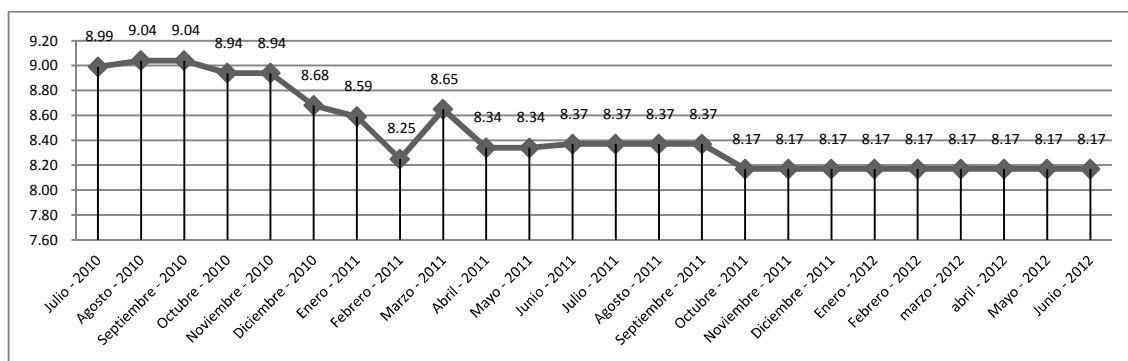
39  
www.bce.fin.ec

intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

La tasa activa está compuesta por: el costo de los fondos (bonos del tesoro Americano + Riesgo País + Riesgo de Devaluación) más el riesgo propiamente de un préstamo como es (riesgo de defecto por parte de la empresa + Riesgo de liquidez, producto de una inesperada extracción de depósitos + costos administrativos del banco para conceder créditos

**GRAFICO N°2.5.**  
**Porcentaje de Tasa de interés Activa**



**FUENTE:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

**ELABORADO POR:** Autora

La información con la que se calculan las tasas referenciales para el mes de mayo de 2011, corresponde a las operaciones de captación y colocación realizadas por las instituciones financieras

Las tasas de interés activas efectivas referenciales para el mes de mayo de 2011 se presentan en el siguiente cuadro:

## CUADRO 2.1.

### Tasa de Interés Activa Referencial por Segmento de Mercado

Segmento	Dic-10	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Ene-12	Feb-12	Mar-12
Productivo Corporativo	8.68	8.59	8.25	8.65	8.34	8.34	8.17	8.37	8.37	8.37	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17	8.17
Productivo Empresarial	9.54	9.47	9.71	9.66	9.63	9.63	9.53	9.54	9.54	9.54	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53	9.53
Productivo PYMES	11.30	11.28	11.24	11.31	11.28	11.28	11.20	11.27	11.27	11.27	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20	11.20
Consumos	15.94	15.94	15.90	15.96	15.88	15.88	15.91	15.99	15.99	15.99	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91	15.91
Vivienda	10.38	10.47	10.47	10.55	10.56	10.56	10.64	10.38	10.38	10.38	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64	10.64
Microcredito Minorista	29.04	28.80	28.28	28.94	28.97	28.97	28.82	28.97	28.97	28.97	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82	28.82
Microcredito Acumulada Simple	25.37	25.25	25.20	25.66	25.50	25.50	25.20	25.24	25.24	25.24	25.20	25.2	25.2	25.2	25.2	25.20
Microcredito Acumulada Ampliada	23.11	23.00	23.00	23.09	23.08	23.08	22.44	22.97	22.97	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44	22.44

**FUENTE:** Evolución del Crédito y Tasas de Interés Efectivas Referenciales, Banco Central

**ELABORADO POR:** Autora

De acuerdo a los datos tomados del boletín del Banco Central de febrero 2012, indica que “el volumen de crédito para el mes de enero de 2012 registró USD 1,456.2 millones (USD 235.3 millones menos que en el mes de diciembre de 2011) lo que representa una variación mensual de -13.91% y una variación anual de 13.42%. La disminución mensual en el volumen de crédito del sistema es consistente con la evolución observada en años anteriores, en los cuales en enero de cada año (2008 – 2011) se presenta una reducción en el crédito concedido, luego del importante crecimiento registrado en el mes de diciembre de cada año.

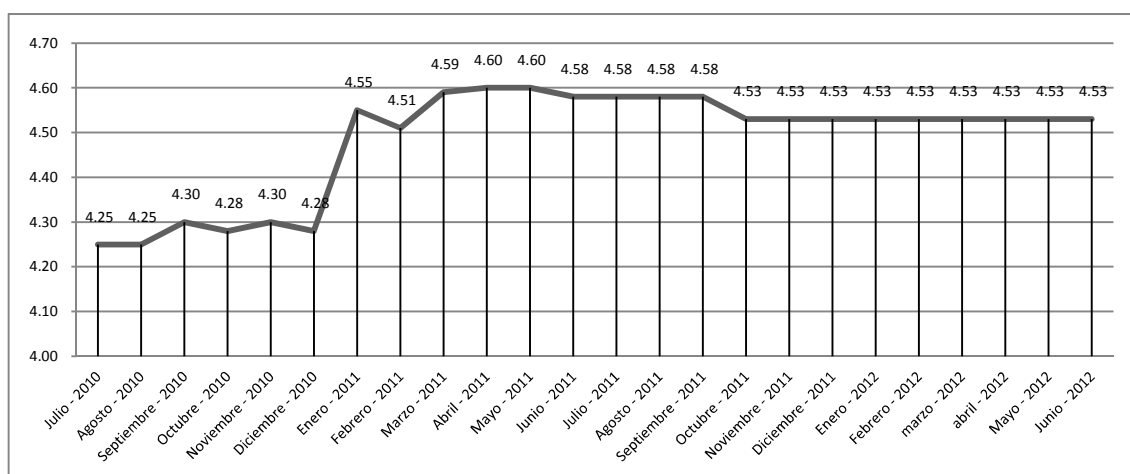
Analizando el volumen de crédito por tipo de sistema financiero, se puede observar que las mutualistas tuvieron una variación negativa de 28.77%”<sup>40</sup>

### Tasa de Interés Pasiva

“La tasa pasiva o de captación es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado”<sup>41</sup> La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

**GRAFICO N°2.6**

**Porcentaje de Tasa de interés Pasiva**



FUENTE: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)

ELABORADO POR: Autora

**CUADRO No. 2.2.**

**Porcentaje de Tasa de interés Pasiva por Plazos Vigentes**

Plazo en días	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Ene-12	Feb-12	Mar-12
30-60	3.9	3.89	3.89	3.85	3.85	3.85	3.85	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89
61-90	4	3.67	3.67	3.89	3.89	3.89	3.89	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67
91-120	4.75	4.91	4.91	4.84	4.84	4.84	4.84	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93
121-180	5.13	5.23	5.23	5	5	5	5	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11
181-360	5.73	5.91	5.91	5.7	5.7	5.7	5.7	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65
>361	6.66	6.58	6.58	6.69	6.69	6.69	6.69	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201202.pdf>

ELABORADO POR: Autora

<sup>40</sup> <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201202.pdf>

<sup>41</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

### **2.1.1.3. Factor Social**

Como parte de “la revolución ciudadana” implementada por el presidente Rafael Correa es el involucramiento de la gente más necesitadas dentro de sus proyectos de inclusión social a través de:

- La Misión Solidaria “Manuela Espejo”, las personas con discapacidad pueden acceder a ayudas técnicas (sillas de ruedas, andadores, bastones, colchones anti escaras, audífonos y kits visuales), después de un análisis médico, social y verificación de documentos, realizado por las brigadas de médicos ecuatorianos y cubanos que recorren todas las provincias del Ecuador desde julio de 2009.
- La Unidad de Gestión a la Atención de Grupos de Asistencia Prioritarios (GAPS), direcciona a los diferentes Ministerios, entidades públicas y/o privadas competentes, los casos que requieren ayudas humanitarias (salud, rehabilitación, vivienda, educación) y su vez hace el seguimiento correspondiente.
- La Unidad de Gestión a la Atención de Grupos de Asistencia Prioritarios (GAPS), da asesoreamiento a las personas que acuden a la Vicepresidencia para obtener información en cuanto al Bono de Desarrollo Humano.
- La Unidad de Gestión a la Atención de Grupos de Asistencia Prioritarios (GAPS), contribuye al programa de inclusión laboral para personas con discapacidad, elaborando una base de datos, la cual es remitida al Ministerio de Relaciones Laborales, CONADIS, Cámara de Industrias, entre otras, encargados de cumplir este derecho, además que ejecuta el seguimiento pertinente



## Tasa de Desempleo

“La tasa de desempleo hace referencia al número de personas que están desocupadas con respecto total de personas económicamente activas, tomando en cuenta al desempleo abierto y oculto” <sup>42</sup>

La tasa de desempleo se define como el coeficiente de la fuerza laboral que se encuentra desempleada sobre la PEA, este indicador mide la oferta laboral, es decir la proporción de la población en edad de trabajar que participa activamente en el mercado laboral y es igual al cociente entre la PEA y la población en edad de trabajar (PET).

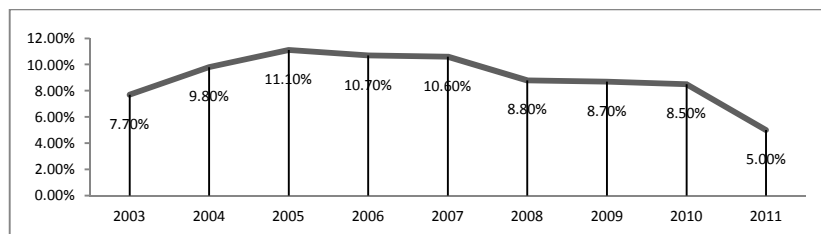
**Tasa de Desempleo.-** Es el porcentaje que resulta del cociente entre el número de Desocupados (D) y la Población Económicamente Activa (PEA).

$$TD = (D/PEA)*100$$

**Incidencia de la tasa de desempleo sobre los indicadores macroeconómicos** De acuerdo con los datos evolutivos del la tasa de desempleo se puede deducir que dicha tasa tiene incidencia y correlación con: El PIB, la canasta vital, la inflación, la PEA, la PET.

### GRÁFICO N° 2.7.

#### Tasa de Desempleo



FUENTE: [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa\\_de\\_desempleo.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_desempleo.html)

ELABORADO POR: Autora

<sup>42</sup> INEC/Glosario de términos

El Instituto de Estadística y Censo (INEC) reveló que la tasa de desempleo en Ecuador bajó a un 5,1% durante los doce meses del 2011 debido a los altos precios del petróleo y a la sostenida inversión pública realizada por el gobierno de Rafael Correa. El informe detalla que el índice de subempleo se ubicó en 44,2%, mientras que la cifra de ocupación plena llegó a 49,9%.

"El desempleo en el Ecuador se ha reducido en 2,1 puntos (frente al primer trimestre del 2010). Guayaquil y Machala son los lugares donde más ha descendido el desempleo en este último año"<sup>43</sup>

El subempleo se ubicó en un 50% en el primer trimestre del año, inferior al 51,3% de enero-marzo del 2010.

La ocupación plena, en tanto, subió a un 41,2%, desde el 37,6% de igual trimestre del 2010, según el INEC.

Los sectores de mayor incremento de empleados han sido el de la industria manufacturera, con un incremento de 38.000 puestos de trabajo, sector de la enseñanza con un incremento de 28.000 puestos de trabajo. La encuesta de desempleo se aplica en unos 127 centros urbanos del país incluidos Quito y Guayaquil, las dos urbes de mayor desarrollo del socio más pequeño de la OPEP.

Los subempleados totales de marzo 2011, fueron del 50.0%; y, de entre este total, el 55.2%, corresponde a las mujeres con respecto a la PEA (mujeres); en tanto que los hombres representan el 45.9% de la PEA.

## **Delincuencia**

La problemática delincriminal en el Ecuador, se basa en las cifras estadísticas que las Jefaturas y Subjefaturas de la Policía Judicial. Ecuador enfrenta de lo que va en el 2012 una disminución de la delincuencia, respecto a los datos del

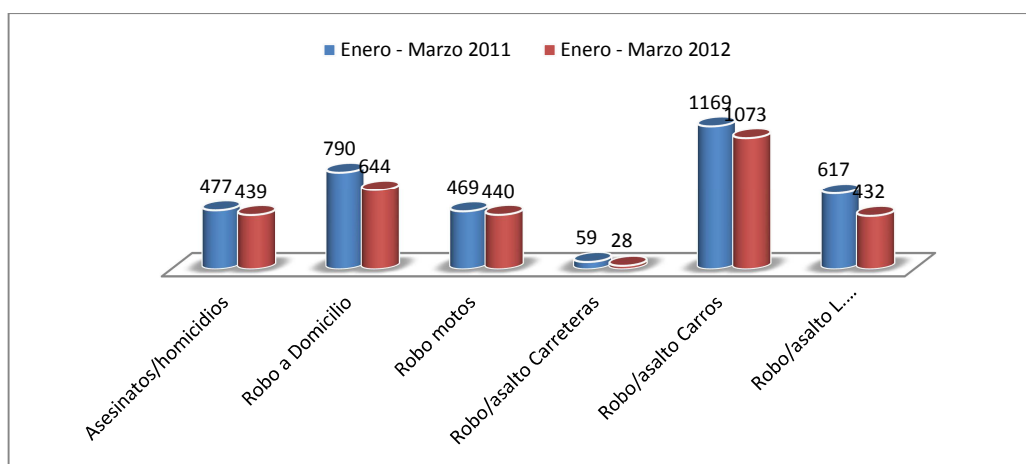
---

<sup>43</sup> Entrevista a Byron Villacís, <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-disminuye-su-tasa-de-desempleo-al-situarlo-en-7>

2011. Sin embargo, aun existen los crímenes más comunes como: el secuestro exprés y el sicariato que representa el 11%de los crímenes cometidos. Asimismo, apreciamos también varios robos por medio de la escopolamina, atracos en de agencias bancarias, asaltos a las gasolineras, ajustes de cuentas entre otros. A esto se suma, que todos los días los medios de comunicación reseñan estos casos y que no existe algún ecuatoriano que no tenga un familiar o un amigo que no esté afectado por la delincuencia.

### GRÁFICO N° 2.8.

#### La delincuencia en el Ecuador



FUENTE: <http://www.dnpj.gob.ec/portal/analisis-estadisticos-delincuenciales/52.html>

ELABORADO POR: Autora

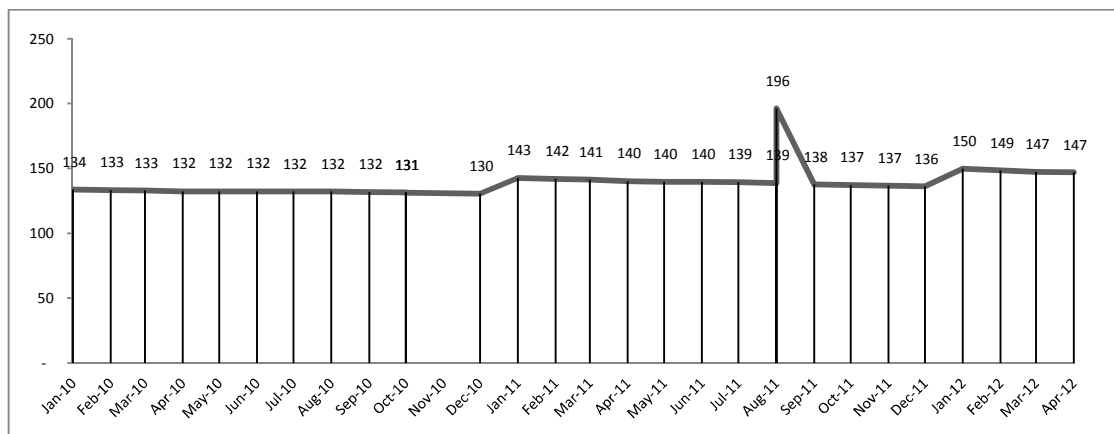
La delincuencia solo puede ser combatida con la participación de todos los sectores que conforman la colectividad. Es imprescindible una coordinación entre policías, militares, guardias privados, seguridad de barrios, ciudadanía en general y todos, quienes de manera activa tenemos que comprometernos a no permitir que la delincuencia se adueñe de nuestras ciudades. Se necesita que la colectividad se organice bajo la coordinación directa de la Policía Nacional.

### Salario Mínimo Vital y Canasta Básica

La canasta vital, es un conjunto de 73 artículos, en menor cantidad y calidad que la canasta básica, y se la llama vital porque señala el límite de supervivencia de una familia. Esta canasta subió \$ 25 en cinco meses, llegando hasta 355,50 dólares.

## GRÁFICO N° 2.9.

### Índice Real Promedio



FUENTE: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/salarios.html#tpi=284>

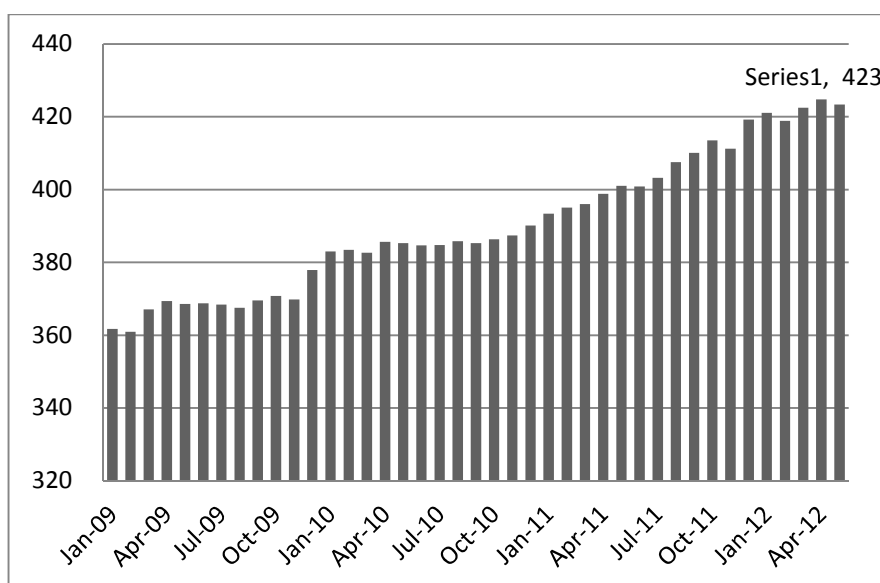
ELABORADO POR: Autora

### Canasta Básica

La canasta se calcula con 75 artículos. En el Ecuador el ingreso mínimo de una familia, constituida por 4 miembros es ponderado oficialmente en el valor de un sueldo y medio, y debe llegar a \$ 391, lo que origina un déficit mensual de \$ 164 dólares. Sin embargo la familia se estima en 5 miembros, por lo cual el déficit real sube a más de \$ 274 mensuales. Esta es una de las causas dramáticas de la continuación de los procesos de emigración que afectan a la sociedad ecuatoriana, particularmente desde la crisis económica desencadenada por el salvataje bancario ocurrido a fines de la década de los noventa.

A estas cifras se suman los altos niveles de subempleo que superan el 45% de la población económicamente activa y revelan la situación económica difícil en la que se debate la mayoría de la población ecuatoriana.

**GRÁFICO N° 2.10.**  
**Canasta Básica Vital**



FUENTE: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/canastaFamiliar.html#tpi=348>

ELABORADO POR: Autora

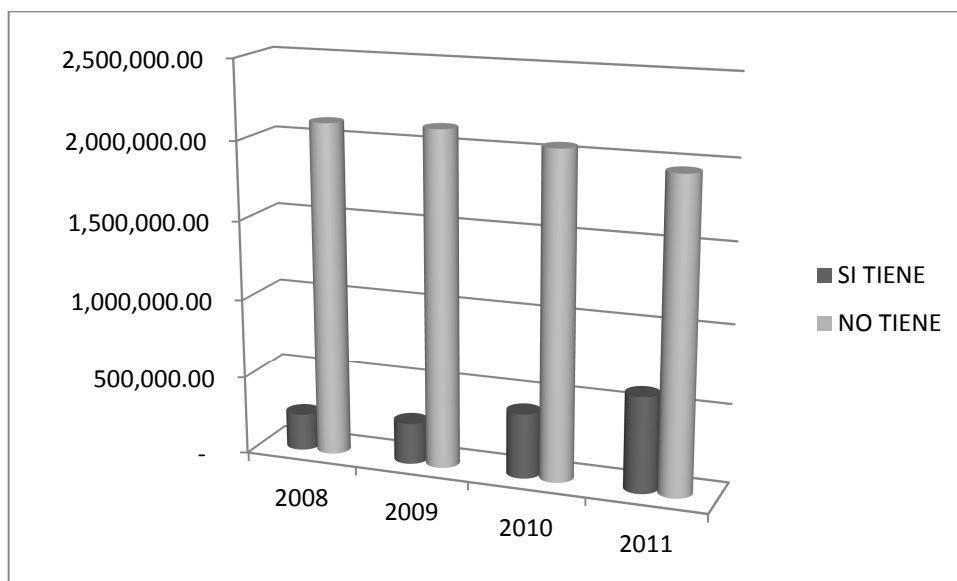
En mayo la canasta básica en el Ecuador se ubicó en 557,44 dólares en relación al ingreso familiar, que es de 492,80 dólares. Es decir que las familias cubren el 88,40% del costo. La canasta vital fue de 401,03 dólares.

#### 2.1.1.4. Factor Tecnológico

Las actuales características del ámbito tecnológico 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

## GRÁFICO N° 2.11.

### Acceso al Internet



FUENTE: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/salarios.html#tpi=284>

ELABORADO POR: Autora

A nivel global y regional la capacidad tecnológica de Ecuador lo ubica en los puestos más bajos, esto a pesar del evidente incremento en el uso de Internet (suba de un 3.3% entre 2008 y 2010) y telefonía móvil (suba de un 10.2% en el mismo periodo) en el país, que indican los últimos datos del Censo 2010.

Hace pocos meses el Presidente Correa oficializo la creación del Ministerio Coordinador del Talento Humano, cartera que tiene entre sus ejes el impulso de la ciencia y tecnología en el país.

De acuerdo a los datos publicados por el Banco Central del Ecuador en su página Web, el Estado Ecuatoriano invierte poco en investigación agropecuaria, así por ejemplo Cuba invierte el 1,26% de su PIB, Costa Rica 1,25%, Chile 0,64%, Colombia 0,62% Brasil 0,60%, Bolivia 0,37% México 0,31%, Panamá 0,10% y Ecuador apenas el 0,08%.

Ecuador debería incrementar su inversión en tecnología en este sector ya que sus contribuciones al desarrollo nacional, entre otros:

- Genera impactos sociales, económicos y ambientales positivos, reduce la pobreza rural y la migración del campo a la ciudad.
- La inversión en investigación e innovación científica y tecnológica agropecuaria y forestal permite disminuir la dependencia tecnológica con respecto a los países desarrollados. Esta tecnología es aplicable en forma directa.
- El incremento de la inversión en ciencia y tecnología es un medio para reducir la pobreza, el hambre y proteger el medio ambiente.
- El país tiene un gran potencial basado en sus riquezas naturales, especialmente aquellas relacionadas con la diversidad biológica.
- La biotecnología y otras disciplinas ofrecen oportunidades para mejorar la productividad agropecuaria sin incrementar el uso de insumos agrícolas (p.ej. pesticidas) que pudieran ser dañinos para el medio ambiente.

#### **2.1.1.5. Factor Ambiental**

La vigente Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 el 20 de Octubre del 2008, por su calidad garantista protegen sin número de derechos de la naturaleza, recogiendo en su texto desde los más elementales principios, como el derecho a la preservación del ambiente y prevención del daño ambiental, hasta establecer un capítulo exclusivo sobre los derechos de la naturaleza, también dota a los ciudadanos de acciones y recursos, que puedan ser interpuestos en caso de que haya un menoscabo de estos derechos fundamentales. Es necesario que el Estado dote a sus ciudadanos de un ordenamiento jurídico adecuado acorde con los instrumentos y tratados internacionales con el fin de tener una participación activa y efectiva en el control de la contaminación.

La legislación es aplicable a la Finca la Esperanza, estipula sobre la base de reglamentos y normativas de las leyes enunciadas en la cuadro 2.3. Revisión de Legislación ambiental pertinente al Diagnostico Ambiental.

### CUADRO2.3.

#### Revisión de Legislación ambiental

Ley de Gestión Ambiental Ley No. 99-37	Se internaliza los principios de la Declaración de Río de Janeiro. Establece principios y directrices de la política ambiental; determina obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental, así como límites, sanciones y controles en materia ambiental.
Ley Orgánica de Salud 17 de Septiembre de 2008 Registro Oficial No 427	Establece principios y directrices para la protección ambiental, a fin de proteger la salud del hombre; es así que implanta la obligatoriedad de los gobiernos seccionales a impulsar y desarrollar programas para prevenir y disminuir los accidentes laborales.
Ley de Sanidad Animal Registro Oficial No. 852 CODIFICACIÓN 2004 - 09	Establece la presencia de un médico veterinario para realizar un control post-mortem de los animales a ser faenados en un camal. Además permite libre acceso a funcionarios de Sanidad Animal con fines de control.

**FUENTE:** Leyes señaladas

**ELABORELBORADO POR:** Autora



## 2.1.2. Microambiente

Dentro del microambiente existente del entorno en la organización, en el caso de La Finca la Esperanza, se basa en las relaciones con: Proveedores, clientes, competencia y Precios.

### 2.1.2.1. Proveedores

Los principales proveedores de insumo y servicios de La Finca La Esperanza son los productores de novillos, veterinarias, transporte de ganado a la finca en pie.

Los principales ganaderos que proveen de novillos a la Finca son los que están registrados dentro de la Asociación de Ganaderos de Santo Domingo de los Tsachilas.



La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro AGROCALIDAD, es el organismo que se encarga del control de los animales y de abastecer a las fincas las vacunas contra la fiebre aftosa y carbunco; que son adquiridas por el gobierno central.



Otro proveedor importante, son las veterinarias donde los ganaderos compran vitaminas, vacunas y, desparasitarios.



ramos confianza

### 2.1.2.2. Clientes

LA FINCA LA ESPERANZA atiende los requerimientos del cliente grandes y pequeños de acuerdo a la calidad de su producción.

Bloque de comercialización o intermediación: integrado por remates, ferias, consignatarios y comisionistas

Bloque de elaboración: tiene como actor principal a los frigoríficos, asistidos por proveedores de insumos para industria y el transporte en frío

Dentro de los principales se encuentran



### 2.1.2.3. Competencia

La Competencia en el mercado es fuerte y la oferta de productos es variada, sin embargo debido a que los precios vienen dados por el mercado no puede existir un ambiente competitivo en cuanto al precio, ya que únicamente existen pequeñas variaciones de dichos precios, pero la calidad de los productos es lo que puede marcar una ventaja o diferencia competitiva para los productores ganaderos del sector.

Según el III Censo agropecuario del INEC, el país tiene 842,000 fincas o unidades de producción agropecuaria (UPA). De este gran total, el 75% son parcelas de una a diez hectáreas donde se puede implementar el proyecto de granjas integrales que aleje la migración a la ciudad y al extranjero.

**Asociaciones de ganaderos regionales y locales (AG):** La función fundamental que han tenido los gremios ganaderos ha sido la representatividad del sector ante los organismos oficiales y la lucha por mantener un buen precio de la leche para el productor



Clásicamente se ha dado en el país un enfrentamiento entre los gremios de industriales y ganaderos en una lucha que se concentraba exclusivamente en el precio que se le pagaba al productor sin considerar factores de calidad o costos de producción.

Desde hace un tiempo se ha cambiado esa política y los gremios se abocaron a brindar servicios a sus asociaciones (venta de insumos, capacitación), un caso importante de citar es el de la AGSO, quien a través de un convenio con el MAG, desarrolló un programa de asistencia técnica integral (PRIMHA). También existieron trabajos en conjunto con la industria como fue la campaña de calidad de la leche, la cual estaba orientada a mejorar la imagen del producto y aumentar el consumo nacional de leche y sus derivados, lamentablemente solo han sido esfuerzos aislados que carecen de continuidad.



**Productores innovadores:** Deberían ser el centro de atención para la innovación



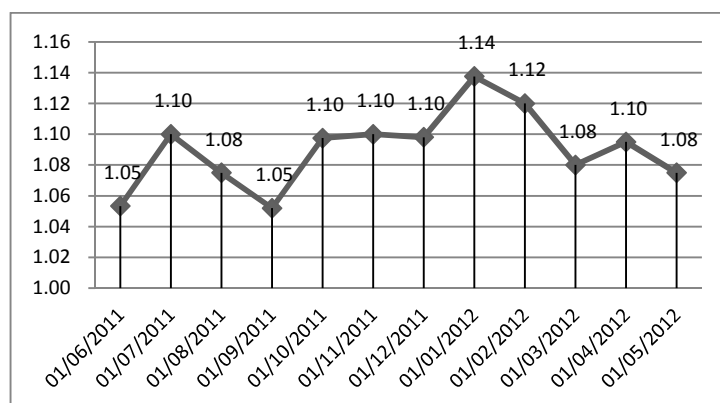
AYCHAPICHO AGRO S.A. se especializa en la producción y comercialización de leche de bovinos, alimentos complementarios para el ganado (pacas de heno, henolaje y granos) ingredientes de balanceados (cereales) y semillas para forraje verde (semilla de pasto y avena).

#### 2.1.2.4. Precios

Como se puede apreciar, no existe un mercado único de ganado ni de carnes y subproductos; en su lugar hay múltiples circuitos de formación de precios conformados por una amplia diversidad de agentes económicos y modalidades operativas. Los diversos circuitos de precios operan como vasos comunicantes entre sí otorgándole una elevada competencia a estos mercados.

**GRÁFICO N° 2.12.**

#### Reporte De Precios por Libras en Pie

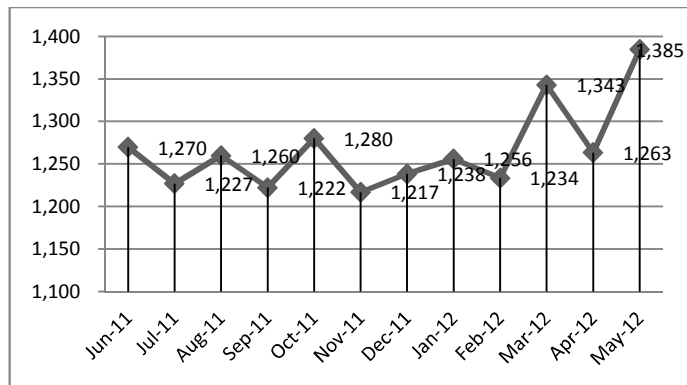


FUENTE: <http://sinagap.magap.gob.ec/sina/paginasSIGAGRO/VisorReporte.aspx>

ELABORADO POR: Autora

**GRÁFICO N° 2.13.**

## Reporte de Animales Faenados



FUENTE: <http://sinagap.magap.gob.ec/sina/paginasSIGAGRO/VisorReporte.aspx>

ELABORADO POR: Autora

Como se puede apreciar en los gráficos 12 y 13 el precio de la carne varía entre 1.05 a 1.14 por libra de bovinos faenados esto comprendido entre el período junio 2011 y mayo 2012. Podemos decir que existen épocas en que el consumo de carne aumenta y por ende la oferta lo que provoca que el precio disminuya. Sin embargo vemos que enero el consumo es superior puede ser entre otros factores la salida de la temporada navideña y la gente previene el consumo de la carne.

## 2.2. Análisis Interno

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la compañía.

### 2.2.1. Área de Producción

La producción de carne bovina, consta fundamentalmente de dos etapas. Una primera denominada cría, cuya principal finalidad es generar terneros. Una segunda denominada recría y engorde, que tiene por objetivo llevar los terneros a las condiciones óptimas de faena.

Cuando esta etapa es desarrollada a campo y con una dieta cuyo principal componente es el pastoreo, se la denomina invernada (ganadería extensiva).

Cuando es desarrollada a corral y el alimento balanceado es el principal componente de la dieta, se la denomina feedlot (ganadería intensiva). En ambos casos el producto es un novillo o vaquillas adecuadamente terminado como para ser faenado

Bloque de distribución: conformado por carnicerías y supermercados, asistidos por el transporte en frío. La comercialización interna se encuentra aún atomizada. El 61% de las ventas en el mercado interno se realiza a través de carnicerías, mientras que los súper e hipermercados concentran algo menos de la cuarta parte.

**Engorde de Ganado Bovino** El engorde de ganado bovino puede darse en tres diferentes tipos de sistemas:

**Extensivo:** Aprovechamiento de las condiciones naturales, se requieren de grandes extensiones de pastizales, sin embargo las ganancias de peso y calidad de la carne resultan inferiores a los obtenidos en otros sistemas. Los animales permanecen un tiempo más prolongado para ser ofrecidos al mercado, pero el costo de producción es inferior, puesto que no se requiere de mucha mano de obra, concentrados y costosas instalaciones.

**Semi-intensivos:** Tiene como base el pastoreo donde combina el engorde extensivo y el engorde intensivo, y tiene dos modalidades:

1) Suplementación: se le proporciona diariamente determinada cantidad de alimentos en comederos fijos en los mismos pastizales.

2) Encierro: los animales pastan medio día, y el otro medio día y toda la noche son encerrados en corrales, en donde se les alimenta con mezclas alimenticias.

**Intensivo:** Mantiene al ganado en confinamiento por un periodo de 90 días, con una alimentación a base de raciones balanceadas especialmente preparadas. Para este sistema se requiere sólo de una reducida superficie de terreno para engordar un gran número de animales en periodos de tiempo cortos, en este sistema, los animales obtienen más peso debido a la tranquilidad, al menor ejercicio, y por lo tanto al menor desgaste de energía.

## **2.2.2. Área Administrativa**

En Finca La Esperanza el área administrativa realiza funciones importantes como: cumplir con las políticas establecidas por la Gerencia General, elaborar el presupuesto de ingresos y egresos, abastecimiento oportuno de insumos, suministrar repuestos, accesorios de calidad en el menor tiempo posible, y administrar todos los recursos de finca.

### **2.2.2.1. Organigramas**

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización”<sup>44</sup>

La Finca la Esperanza mantiene un organigrama vertical su concentración de decisiones está a cargo de la Gerencia General.

### **1.2.2.1. Organigrama Estructural**

“Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo”<sup>45</sup>

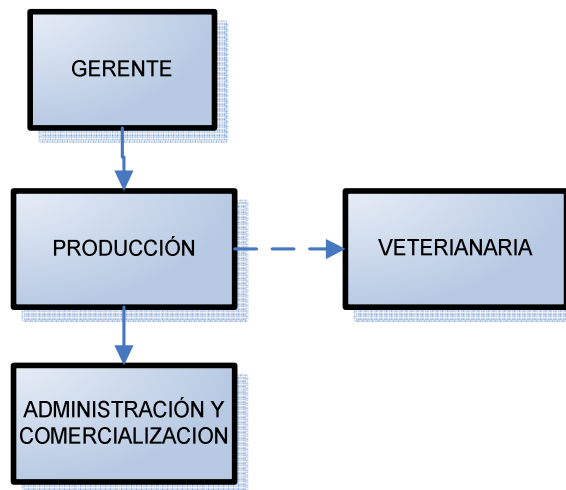
De la visita de campo realizada La Finca la Esperanza y de las entrevistas mantenidas con el señor Gerente General se elaboró el Organigrama Estructural que fue aprobado por la autoridad competente. Ver gráfico 2.13

---

<sup>44</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigramas>

<sup>45</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/OrganigramaEstructural>

**Gráfico 2.14.**  
**Organigrama Estructural.**



Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

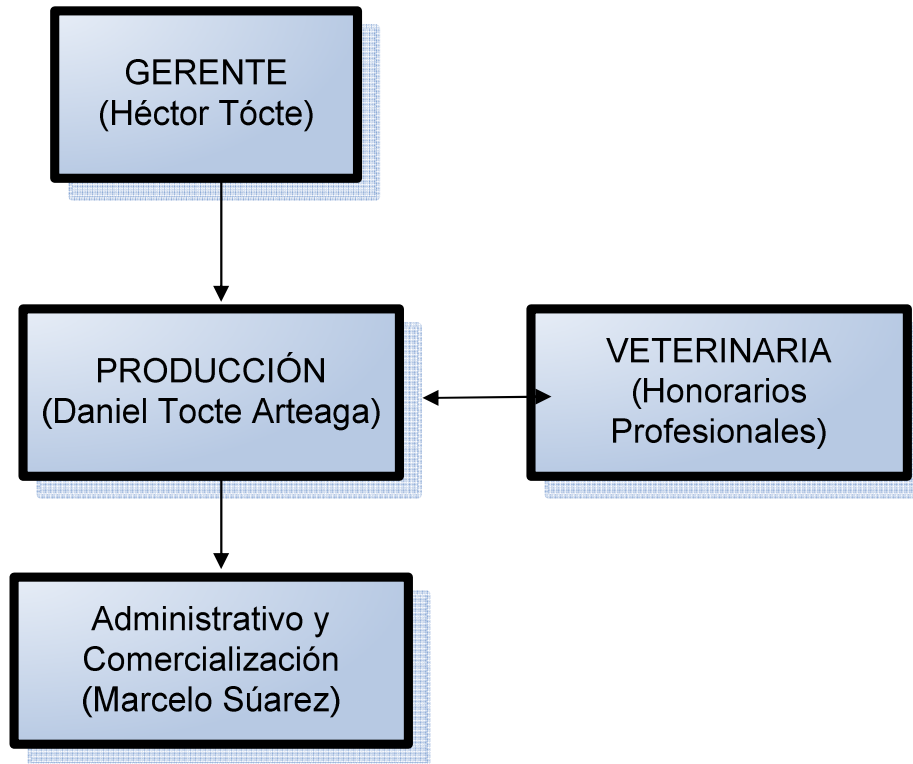
Como se observa en el gráfico 2.14., la estructura es vertical y jerárquica la concentración en la toma de decisiones de corto y mediano plazo está bajo la responsabilidad de la Gerencia General.

#### **1.2.2.2. Organigrama de Posicional**

El Gerente General de la Finca la Esperanza, informa sobre los nombres de las personas que conforman el Organigrama de la empresa. Ver gráfico No. 2.15



**Gráfico No.2.15.**  
**Organigrama de Posicional**



Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

### **2.3. Análisis FODA**

El análisis FODA permite realizar una comparación y evaluación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo de las actividades de la organización.

#### **2.3.1. Matrices Resumen**

##### **Fortalezas**

- Ubicación Geografía
- Recursos Naturales
- Pastos naturales (pasto braquiaria).
- Productores comprometidos para el desarrollo de la actividad ganadera.
- Desarrollo (engorde) de razas mejoradas
- Manejo técnico, para que le ganado se adapte al medio ambiente.

##### **Oportunidades**

- Políticas de Estado favorables para el sector ganadero.
- Predisposición de productores para organizarse y conformar una Asociación de Ganaderos.
- Existencia de un mercado Local para la comercialización carnes y pieles.
- Mercado potencial nacional insatisfecho para el consumo de productos ganaderos.
- Región libre de fiebre aftosa.
- Aprovechamiento de estiércol para el mejoramiento de suelos agrícolas.
- Existencia de fuentes financieras nacionales e internacionales
- Incremento del consumo per cápita de productos ganaderos.

##### **Debilidades**

- Disponibilidad de insumos agrícolas regionales para la alimentación del ganado

- Escasa infraestructura y tecnología en la Finca la Esperanza.
- Deficiencia de competitividad empresarial
- Crianza tradicional y de subsistencia.
- Limitado y deficiente valor agregado a producto ganadero
- Desconfianza de los ganaderos en las instituciones del Locales del Estado
- Ausencia de control del Gobierno Local en la producción y comercialización informal.

### **Amenazas**

- Condiciones climáticas variables en el Sector.
- Ingerencia política en la actividad agropecuaria y ganadera
- Políticas arancelarias sobre las importaciones de insumo para la actividad ganadera.
- Existencia de normas tributarias inadecuadas y anti técnicas.
- Poco apoyo del Estado a la Inversión en la Activada ganadera.
- Programas ganaderos estatales insuficientes.
- Aparición de epizootias (alta incidencia o presencia de enfermedades parasitarias endémicas y propias de la sierra norte).

**Cuadro 2.4.**

**Matrices de ponderación e impacto**

<b>Descripción</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Fortalezas</b>			
- Ubicación Geografía	×		
- Recursos Naturales	×		
- Pastos naturales (pasto braquiaria).		×	
- Productores comprometidos para el desarrollo de la actividad ganadera.		×	
- Desarrollo (engorde) de razas mejoradas			×
- Manejo técnico, para que le ganado se adapte al medio ambiente.		×	
<b>Oportunidades</b>			
- Políticas de Estado favorables para el sector ganadero.	×		
- Predisposición de productores para organizarse y conformar una Asociación de Ganaderos.		×	
- Existencia de un mercado Local para la comercialización carnes y pieles.		×	
- Mercado potencial nacional insatisfecho para el consumo de productos ganaderos.		×	
- Región libre de fiebre aftosa.	×		
- Aprovechamiento de estiércol para el mejoramiento de suelos agrícolas.		×	
- Existencia de fuentes financieras nacionales e internacionales		×	
- Incremento del consumo per cápita de productos ganaderos.			×

Descripción	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Debilidades</b>			
- Disponibilidad de insumos agrícolas regionales para la alimentación del ganado	×		
- Escasa infraestructura y tecnología en la Finca la Esperanza.		×	
- Deficiencia de competitividad empresarial		×	
- Crianza tradicional y de subsistencia.		×	
.- Limitado y deficiente valor agregado a producto ganadero			×
.- Desconfianza de los ganaderos en las instituciones locales del Estado		×	
- Ausencia de control del Gobierno Local en la producción y comercialización informal.		×	
<b>Amenazas</b>			
- Condiciones climáticas variables en el Sector.		×	
.- Ingerencia política a la actividad agropecuaria y ganadera	×		
- Políticas arancelarias sobre las importaciones de insumo para la actividad ganadera.		×	
- Existencia de normas tributarias inadecuadas y anti técnicas.		×	
- Poco apoyo del Estado a la Inversión en la Activada ganadera.	×		
- Programas ganaderos estatales insuficientes.		×	
- Aparición de epizootias (alta incidencia o presencia de enfermedades parasitarias endémicas y propias de la sierra norte).	×		

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

**Cuadro 2.5. Matriz de Áreas Ofensivas de Incidencia Estratégica (FO)**

PODERACIÓN  ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	Oportunidades	■ Políticas de Estado favorables para el sector ganadero.	■ Predisposición de productores para organizarse y conformar una Asociación de Ganaderos.	■ Existencia de un mercado Local para la comercialización carnes y pieles.	■ Mercado potencial nacional insatisfecho para el consumo de productos ganaderos.	■ Región libre de fiebre aftosa.	■ Aprovechamiento de estiércol para el mejoramiento de suelos agrícolas.	■ Existencia de fuentes financieras nacionales e internacionales	■ Incremento del consumo per cápita de productos ganaderos.	TOTAL
		<b>Fortalezas</b>								
- Ubicación Geografía		3	3	3	3	5	3	5	5	30
- Recursos Naturales		3	3	5	3	3	3	3	1	24
- Pastos naturales (pasto braquiaria).		5	5	3	5	5	5	5	5	38
- Productores comprometidos para el desarrollo de la actividad ganadera.		5	5	3	5	5	5	1	5	34
- Desarrollo (engorde) de razas mejoradas		1	1	5	3	3	3	5	1	22
- Manejo técnico, para que le ganado se adapte al medio ambiente.		5	5	5	3	5	5	5	5	38
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>186</b>

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

**Cuadro 2.6.**

**Matriz de Áreas Defensiva de Incidencia Estratégica (DA)**

<b>PODERACIÓN</b>  <b>ALTO = 5</b> <b>MEDIO = 3</b> <b>BAJO = 1</b>	<b>Amenazas</b>								
	- Condiciones climáticas variables en el Sector.	.- Ingerencia política a la actividad agropecuaria y ganadera	- Políticas arancelarias sobre las importaciones de insumo para la actividad	- Existencia de normas tributarias inadecuadas y anti técnicas.	- Poco apoyo del Estado a la Inversión en la Activada ganadera.	- Programas ganaderos estatales insuficientes.	- Aparición de epizootias (alta incidencia o presencia de enfermedades parasitarias	TOTAL	
<b>Debilidades</b>									
- Disponibilidad de insumos agrícolas regionales para la alimentación del ganado	3	1	1	1	3	3	1	13	
- Escasa infraestructura y tecnología en la Finca la Esperanza.	1	5	1	1	3	5	1	17	
- Deficiencia de competitividad empresarial	3	1	1	1	1	1	1	9	
- Crianza tradicional y de subsistencia.	1	3	3	3	3	3	3	19	
.- Limitado y deficiente valor agregado a producto ganadero	1	5	1	1	1	1	1	11	
.- Desconfianza de los ganaderos en las instituciones locales del Estado	3	1	1	3	1	5	1	15	
- Ausencia de control del Gobierno Local en la producción y comercialización informal.	3	3	3	3	1	1	1	15	
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>99</b>	

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

**Cuadro 2.7.**

**Matriz de Áreas Propuestas de Estrategias (FA)**

PODERACIÓN  ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	Amenazas	Condiciones climáticas variables en el	Ingerencia política a la actividad	Políticas arancelarias sobre las importaciones de insumo para la actividad	Existencia de normas tributarias inadecuadas y anti técnicas.	Poco apoyo del Estado a la Inversión en	Programas ganaderos estatales	Aparición de epizootias (alta incidencia o presencia de enfermedades parasitarias	TOTAL
	<b>Fortalezas</b>								
- Ubicación Geografía		3	3	1	1	1	3	3	15
- Recursos Naturales		1	1	1	1	3	1	3	11
- Pastos naturales (pasto braquiaria).		3	3	1	1	3	1	3	15
- Productores comprometidos para el desarrollo de la actividad ganadera.		5	3	1	1	3	1	5	19
- Desarrollo (engorde) de razas mejoradas		3	5	1	3	1	1	5	19
- Manejo técnico, para que le ganado se adapte al medio ambiente.		1	5	1	3	3	3	5	21
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora



**Cuadro 2.8.**

**Matriz de Áreas de Mejoramiento Continuo (DO)**

PODERACIÓN  ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	Oportunidades	-	-	-	-	-	-	-	-		
		Políticas de Estado favorables para el sector ganadero.	Predisposición de productores para organizarse conformar una Asociación de Ganaderos.	Existencia de un mercado Local para la comercialización carnes y pieles.	Mercado potencial nacional insatisfecho para el consumo de productos ganaderos.	Región libre de fiebre aftosa.	Aprovechamiento de estiércol para el mejoramiento de suelos agrícolas.	Existencia de fuentes financieras nacionales e internacionales	Incremento del consumo per cápita de producto ganaderos.	TOTAL	
<b>Debilidades</b>											
- Disponibilidad de insumos agrícolas regionales para la alimentación del ganado		1	1	1	5	5	3	1	5	22	
- Escasa infraestructura y tecnología en la Finca la Esperanza.		1	1	1	5	5	3	1	5	22	
- Deficiencia de competitividad empresarial		5	3	1	5	5	3	1	3	26	
		3	3	1	3	3	1	1	3	18	
.- Limitado y deficiente valor agregado a producto ganadero		3	1	3	3	5	3	3	5	26	
.- Desconfianza de los ganaderos en las instituciones locales del Estado		3	3	1	5	5	3	1	5	26	
- Ausencia de control del Gobierno Local en la producción y comercialización informal.		3	1	1	5	5	3	1	5	24	
<b>TOTAL</b>		0	19	13	9	31	33	19	9	31	164

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

### 2.3.2. Síntesis Estratégica

<b>Oportunidades (O)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Región libre de fiebre aftosa.</li><li>- Mercado potencial nacional insatisfecho para el consumo de productos ganaderos.</li></ul>	<b>Amenazas (A)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Programas ganaderos estatales insuficientes.</li><li>- Aparición de epizootias (alta incidencia o presencia de enfermedades parasitarias endémicas y propias de la sierra norte).</li></ul>
<b>Fortalezas (F)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pastos naturales (pasto braquiaria)</li><li>- Manejo técnico, para que el ganado se adapte al medio ambiente.</li></ul>	<b>Debilidades (D)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Escasa infraestructura y tecnología en la Finca la Esperanza.</li><li>- Crianza tradicional y de subsistencia.</li><li>- Limitado y deficiente de valor agregado a producto ganadero</li></ul>

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DEL GIRO DEL NEGOCIO DE LA FINCA LA ESPERANZA**

### **3.1. Objetivo**

La finca la ESPERANZA se dedica a producir ganado bovino de engorde para consumo humano.

### **3.2. Producción**

Finca La Esperanza fue constituida en junio de 2010, con el objeto de dedicarse a la producción de carne bovino en pie. Las actividades de la Finca durante los años 2010 y 2011 estuvieron principalmente concentradas el incremento de ventas.

La carne de ganado bovino en pie, se refiere al animal vivo para su venta ya sea para engorda y posteriormente para ser sacrificado.

**3.2.1. Situación operacional:** La Finca se ha especializado en la producción de bovinos de carne, además de incursionar en menor proporción en la venta de pieles y estiércol para el mejoramiento de suelos agrícolas.

Las políticas contables que utilizan la Finca son consistentes con las Normas Internacionales de Contables (NIC)

A diciembre de 2011, el personal total de la Finca la Esperanza alcanza los 8 empleados, que se encuentran distribuidos en los diversos segmentos operacionales.

Para evidenciar el proceso de producción de Finca la Esperanza se realizó un trabajo de campo en la que participaron:

- Sr. Héctor Tócte, Gerente General,
- Sr. Daniel Cepeda, Vaquero
- Srta. Diana Gualotuña, Autora.

Del trabajo de campo se obtuvo un relevamiento de procesos actuales de la finca Ver Cuadro 3.1. Relevamiento de Procesos.

**CUADRO 3.1.**  
**Relevamiento de Procesos**

<b>1</b>	<b><u>Adquisición, transporte y adaptación del Ganado</u></b>	<b><u>Asientos Contables</u></b>
<b>1.1.</b>	<b>Adquisición y transporte de Ganado</b>	
<b>1.1.1.</b>	Generar el requerimiento de ganado de acuerdo al informe presentado por Ganadero. (ganado entre 8 y 12 meses de nacido)	
<b>1.1.2.</b>	Verificar opciones de ganado en la feria de Santo Domingo, fincas pequeñas aldeanas.	
<b>1.1.3.</b>	Fijar el precio justo y de mercado por la compra de ganado en pie.	
<b>1.1.4.</b>	Verificar la idoneidad de los certificados de vacunación y de apoderamiento.	
<b>1.1.5.</b>	Cancelar aranceles y guía de remisión por la compra del ganado.	Registro del Obligación _____X_____ Aranceles e Impuestos Caja – Bancos
<b>1.2.</b>	<b>Movilización</b>	
<b>1.2.1.</b>	Contratar los servicios profesionales de transporte pesado para el traslado hacia la finca	
<b>1.2.2.</b>	Emisión de factura por servicio de transporte	Registro del Obligación _____X_____ Costo de Transporte Cuentas por Pagar

1.3.	Adaptación y Climatización	<u>Asientos Contables</u>
1.3.1.	Es trasladado al canal donde son pesados y se coloca el arete identificador.	
1.3.2.	<p>Se abre una ficha técnica para cada bovino, en el que se incluye datos principales como: foto lateral derecha, nombre, edad, vacunas recibidas, fecha de compra, raza y peso, tiempo estimado que tendrá para el crecimiento. (Ver Anexo 1)</p> <p>Aparte se realiza el pago de la factura o liquidación de compra por la compra del ganado.</p>	<p>Registro del Inventario _____X_____</p> <p>Semovientes en Crecimiento Compras tarifa 0%</p>
1.3.3.	El ganado se encuentra en el corral secundario, es verificado por el Veterinario para vacunar antidesparasitario y vitaminas.	<p>Registro del Consumo de Insumos _____X_____</p> <p>Costo de Insumos Varios Insumos Varios</p>
1.3.4.	Se trasladan al corral principal, para que sean alimentados por 2 días hasta que el estrés por el traslado sea mínimo.	

2	<b><u>Distribución de Potreros (Zonas)</u></b>	<b><u>Asientos Contables</u></b>
2.1.	Verificación del Suelo	
2.1.1.	Para recibir al nuevo ganado el pasto deben tener varias condiciones: entre estas que la hierba tenga aproximadamente unos 45 centímetros de alto, color verdoso oscuro, humedad.	
2.1.2.	<p>Con base a la información, las hectáreas destinadas al pastoreo son distribuidas en zonas que servirán de potreros. Cada zona tendrá al menos 2 hectáreas en la cual se implementará un bebedero y el área para la alimentación.</p> <p>Se debe considerar que cada hectárea soporta la alimentación de 13 bovinos, y la hierba tarda en crecer cerca de 20 a 25 días dependiendo de las condiciones climáticas.</p>	
2.1.3.	En el potrero donde se va a ubicar el ganado, se riega sal para que el pasto sea consumido más eficientemente.	<p>Registro del Consumo de Insumos</p> <p style="text-align: center;">X</p> <hr style="width: 100%;"/> <p>Costo de Insumos Varios</p> <p style="text-align: right;">Insumos</p> <p>Varios</p>
2.1.4.	El límite de cada potrero es cercado con alambre de púas y ajustado de tal forma que forma un corral.	<p>Registro del Consumo de Insumos</p> <p style="text-align: center;">X</p> <hr style="width: 100%;"/> <p>Costo de Insumos Varios</p> <p style="text-align: right;">Insumos</p> <p>Varios</p>

3	<b>Crianza y Engorde</b>	<b><u>Asientos Contables</u></b>
3.1.	<b>Crianza</b>	
3.1.1.	Una vez ubicados en cada corral el ganado empieza su crianza, que tardará cerca de 6 a 8 meses.	
3.1.2.	Cada 25 días el ganado se mueve a la siguiente zona. Para que la zona antes utilizada crezca y pueda ser nuevamente alimento para el ganado. Esto tarda cerca de 20 o 25 días dependiendo de la situación climática.	
3.1.3.	El agua de los bebederos se cambia cada día a cargo de los peones.	Registro del Consumo de Insumos _____X_____
3.1.4.	Una vez cada semana el vaquero incluye melaza la comida balanceada del ganado.	Costo de Insumos Varios Varios Insumos
3.2.	<b>Engorde</b>	
3.2.1.	El ganado es evaluado por el vaquero y con su experiencia separa el ganado que no se desarrolla rápidamente, estos animales son trasladados al corral B donde tendrán un engorde intensivo (ganado alimentado a través de balanceado e insumos)	Registro del consumo de balanceado _____X_____ Costo de balanceado
3.2.2.	Para el caso del ganado que adquiere peso con normalidad de acuerdo lo esperado por el ganadero se continúa con la dieta descrita en 3.1. Crianza	Balanceado



4	<u>Vacunación y Seguimiento</u>	<u>Asientos Contables</u>
4.1.	<b>Vacunación</b>	
4.1.1	El Veterinario revisa cada 45 días al ganado para evaluar la ganancia de peso, estado físico vacunación contra parásitos, vitaminas. Esto es registrado en la ficha técnica de cada animal.	Registro del consumo de insumos, jeringuillas y agujas _____ X _____ Costo de Vacunas <div style="text-align: right;">Inv. Vacunas</div>
4.1.2	Para el caso de los animales que no han adquirido el peso ideal en el tiempo que se ha estimado, el veterinario inyecta hormonas adicionales de desarrollo para apresurar el crecimiento	Registro del consumo de insumos, jeringuillas y agujas _____ X _____ Costo de Vacunas <div style="text-align: right;">Inv. Vacunas</div>
4.2.	<b>Seguimiento</b>	
4.2.1	El vaquero y el veterinario en cada visita para evaluar al ganado miden el pecho de cada animal para verificar el peso que ha incrementado en los días transcurridos a través de una cinta métrica de pesaje bovino. El incremento de peso se registra al precio de compra.	Registro de cinta métrica de pesaje _____ X _____ Materiales y Herramientas <div style="text-align: right;">Caja - Bancos</div>

4.2.2.	En caso de que exista alguna baja en cuanto al ganado por enfermedad o robo se considera una perdida para la Finca.	Registro muerte o robo _____X_____ Perdida de Semoviente en Crecimiento Semovimiento en Crecimiento
5	<b>Venta del Ganado en Pie y al Peso</b>	<b><u>Asientos Contables</u></b>
5.1.	<b>Venta del Ganado en Pie</b>	
5.1.1.	Cuando el ganado a cumplido el tiempo estimado para el engorde son evaluados, verificados	
5.1.2.	Se contrato los servicios para el transporte del ganado hacia el centro de acopio para su posterior faenamiento.	Registro del obligación _____X_____ Costo de Transporte Cuentas por Pagar
5.1.3.	Para esto se fija un precio de mercado por el peso del ganado en Pie a esto se le suma un valor adicional por el transporte y pago de aranceles y emisión de guías de remisión.	Registro de la venta _____X_____ Caja - Bancos - CxC Ventas _____X_____ Costo de Ventas Semovientes en Crecimiento

5.2.	Venta del Ganado al Peso	<u>Asientos Contables</u>
5.2.1.	En el caso del ganado con que no ha cumplido con el peso ideal y ya cumplieron el tiempo de crianza, son trasladados a Quito para comercializarlos al peso	Registro del obligación _____X_____ Costo de Transporte <div style="text-align: right;">Cuentas por Pagar</div>
5.2.2.	En Quito, son vendidas a comerciantes minoristas. Los que tienen un peso bajo son comercializados a personas del Sector	REGISTRO DE LA VENTA _____X_____ Caja - Bancos - CxC <div style="text-align: right;">Ventas</div> _____X_____ Costo de Ventas <div style="text-align: right;">Semovientes en</div> Crecimiento

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

Distribución del Terreno:

Consideraciones necesarias para el funcionamiento de la Finca la Esperanza.

- Mantiene 88 hectáreas de terreno, de las cuales 80 están destinadas a potreros en las que tienen sembrado pasto braquiaria



- De las 80 hectáreas se forman 40 potreros distribuidos en zonas de máximo 2 hectáreas por potrero. Ver cuadro 3.2.

CUADRO 3.2.

Distribución de Zonas ó potreros

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Año 1	1	50				28		28		28		28		28		28		28		28			
	2		50	50					28		28		28		28		28		28		28		
	3	50			50	50						28		28		28		28		28			
	4		50	50			50	50					28		28		28		28		28		
	5	50			50	50			50	50				28		28		28		28		28	
	6		50	50			50	50			50	50			28		28		28		28		
	7	50			50	50			50	50			50	50							28		
	8		50	50			50	50			50	50			50	50							
	9	50			50	50			50	50			50	50			50						
	10		50	50			50	50			50	50			50	50							
	11	50			50	50			50	50			50	50			50						
	12		50	50			50	50			50	50			50	50							

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

Datos importantes a considerar dentro del giro del negocio:

- Actualmente la Finca La Esperanza puede mantener a 13 toros por cada hectárea, lo quiere decir que cada Zona tuvo 26 toros cada 30 días.

Como comentó el señor Gerente General, la Finca tiene capacidad instalada subutilizada, esto se debe a que no existe capital de trabajo suficiente para incrementar la producción.

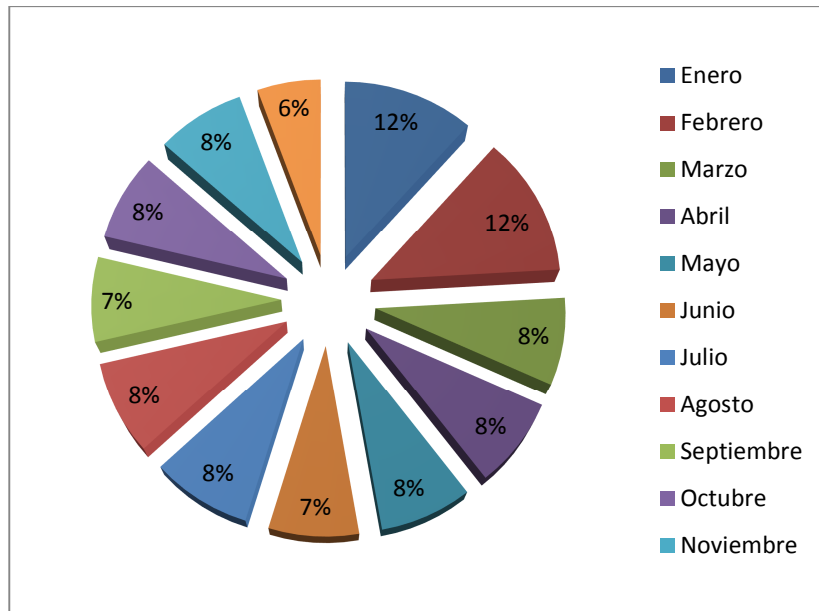
### **3.2.2. VENTAS**

Como se describe el proceso de producción en el cuadro 3.1. numeral 5, se realiza un análisis de las ventas netas de la Finca la Esperanza para el año 2011.

De los datos obtenidos de la Finca la Esperanza mantienen en promedio USD 11,080.00 por ventas mensuales. Los ingresos más altos se estiman en USD 15,300.00 USD 16,600.00 en los meses de enero y febrero; además el mes donde se obtuvo menores ventas es en Diciembre con USD 7,425.00 esto se debe a que por época navideña la gente prefiere consumir otro tipo de carne como la de avícola y de cerdo.

**Gráfico 3.1.**

**Ventas Anuales de La Finca la Esperanza en el 2011**

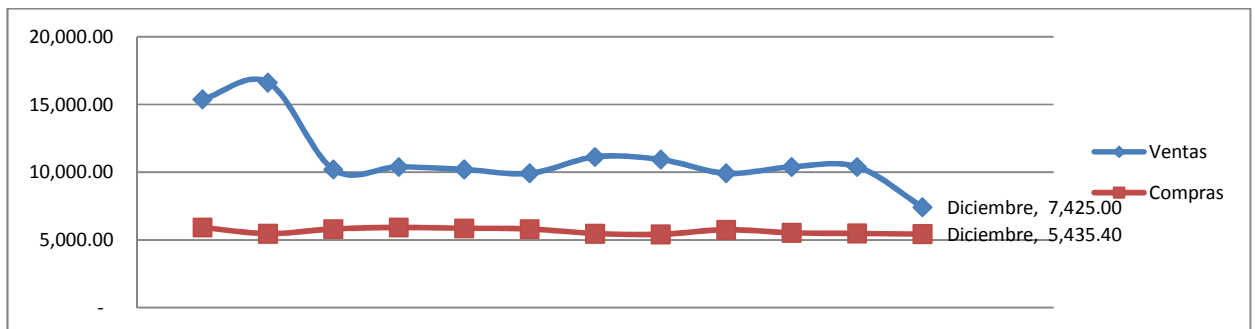


Fuente: Estados Financieros 2011

Elaboración: Autora

**Gráfico 3.2.**

**Ventas Anuales vrs Compras de la finca la Esperanza en el 2011**



Fuente: Estados Financieros 2011

Elaboración: Autora

Como se observa en el gráfico 3.2., las compras mantienen una tendencia lineal esto se debe a que se destina mensualmente USD5,600.00 en promedio para la compra de ganado bovino, considerando el peso y precio del ganado en pie.

### 3.3. ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

#### 3.3.1. Balance General al 31 de diciembre de 2011

Activo	<u>2011</u>	Pasivo y patrimonio	<u>2011</u>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja y bancos	6,845	Sueldos, prestaciones y beneficio	1,542
Cuentas por cobrar		Deudas fiscales	321
Clientes	1,234	Proveedores	76
Otras cuentas por cobrar	876	Otros acreedores	
Retenciones en la fuente	645	Total del pasivo corriente	1,939
Inventario Semomientes	33,097		
Total del activo corriente	42,697	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	
		Obligaciones Financieras	50,000
<b>ACTIVO FIJO</b>	159,320	<b>PATRIMONIO</b>	151,478
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<u>1,400</u>		
	203,417		<u>203,417</u>

#### 3.3.2. Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2011

	<u>2011</u>
Ventas Netas	132,962
Costo de Productos Vendidos	<u>(73,907)</u>
Utilidad Bruta	59,055
Gastos Operativos	
De Ventas	(2,895)
De Administración	(33,871)
Otros	<u>(800)</u>
Utilidad antes de la participación de los trabajadores en las utilidades y del impuesto a la renta	21,489
Participación de los trabajadores en las utilidades	(3,223)
Impuesto a la renta	<u>(4,566)</u>
Utilidad neta del año	<u>13,699</u>

### 3.3.3. Evolución del Patrimonio al 31 de diciembre de 2011

	<u>Capital social (1)</u>	<u>Reserva legal</u>	<u>Resultados acumulados</u>	<u>Total</u>
Saldos al 1 de enero del 2010	120,000	12,000	5,779	137,779
Utilidad neta del año	-	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre del 2010	120,000	12,000	5,779	137,779
Distribucion utilidades a Reserva legal	-	-	-	-
Utilidad neta del año	-	-	13,699	13,699
Saldos al 31 de diciembre del 2011	<u>120,000</u>	<u>12,000</u>	<u>19,478</u>	<u>151,478</u>



### 3.3.4. Flujo de Efectivo al 31 de diciembre de 2011

	<u>2,011</u>
Flujo de efectivo de las actividades de operación:	
Utilidad neta del año	13,699.12
Más cargos a resultados que no representan movimiento de efectivo:	
Depreciación	(7,679.86)
Amortizaciones	-
Provisión para beneficios sociales a largo plazo	-
Cambios en activos y pasivos:	
Cuentas por cobrar	(203.50)
Retenciones en la fuente	(134.00)
Sueldos, prestaciones y beneficios sociales	(290.00)
Deudas fiscales	52.31
Proveedores	46.35
Otros acreedores	(17.12)
Pago de beneficios sociales a largo plazo	-
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	<u>5,473.30</u>
Flujo de efectivo de las actividades de inversión:	
Inversiones en Acciones	-
Adiciones de activo fijo	540.00
(Incremento) Decremento de otros activos	(400.00)
(Disminución) incremento neto de efectivo	5,613.30
Efectivo y equivalente de efectivo al principio del año	<u>1,232.00</u>
Efectivo y equivalente de efectivo al fin del año	6,845.30

### 3.4. Análisis de Índices Financieros

#### 3.4.1. Índices de Liquidez

Mide la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo.

- Capital de Trabajo

Activo Corriente - Pasivo Corriente =	42,697 - 1,939	= 40,758
---------------------------------------	----------------	----------

#### Análisis.-

Los USD 40,758 representa la inversión neta de recurso corriente, producto de las decisiones inversión y financiamiento a corto plazo.

- Solvencia

<u>Activo Corriente</u>	<u>42,697</u>	22.02
Pasivo Corriente	1,939	

#### Análisis.-

Con estos resultados se puede comentar que por cada dólar que la empresa adeuda en el corto plazo puede cubrir con 22.02 dólares.

- Prueba Acida

<u>Act. Corriente - Inventarios</u>	<u>9,600</u>	4.95
Pasivo Corriente	1,939	

**Análisis.-**

Como se puede observar la Finca la Esperanza disminuyendo el inventario mantiene 4.95USD para cubrir con sus obligaciones en el corto plazo.

La empresa no tiene necesidad de endeudarse para cubrir con sus obligaciones Corrientes.

**3.4.2. Índices de Apalancamiento**

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa has sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

- Endeudamiento

<u>Deuda Total</u>	<u>50,000</u>	25%
Activos Totales	203,417	

### **Análisis.-**

La Finca la Esperanza obtuvo un préstamo en diciembre de 2011 de 50.000USD con el Banco de Fomento, como se aprecia la Finca mantiene un apalancamiento razonable; por lo tanto la Finca maneja un 25 % de recursos externos para el giro de negocio.

#### - Patrimonio A Activos Totales

<u>Patrimonio</u>	<u>151,478</u>	74%
Activos Totales	203,417	

### **Análisis.-**

La Finca mantiene un 74% de recursos propios para el manejo de su giro del negocio, la Finca se encuentra en capacidad de asumir una nueva obligación en caso de que desee incrementar sus ventas.

### **3.4.3. Índices de Actividades**

Estos indicadores permiten verificar la eficiencia de la Finca para saber si se está utilizando en su plenitud los Activos Fijos y Totales respecto a las Ventas

#### - Rotación De Activos Fijos

<u>Ventas</u>	<u>132,962</u>	83%
Activos Fijos	159,320	

**Análisis.-**

Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que la Finca la Esperanza se encuentra subutilizando sus Activos Fijos en un 17%.

- Rotación Del Activo Total

<u>Ventas</u>	<u>132,962</u>	65%
Activos Totales	203,417	

**Análisis.-**

Respecto al Total de Activos la Finca solo utiliza un 65%, debido a esto debe iniciar estrategias que ayudarán a incrementar las ventas y mejorar éste índice.

- Días de Inventario

(Inventario X 360) / Ventas	<u>33,097</u>	89.61
	132,962	

**Análisis.-**

La Finca la Esperanza en promedio mantiene 89.61 días podría operar sin reponer sus inventarios manteniendo el mismo nivel de ventas.

- Rotación del Inventario

<u>Ventas</u>	<u>132,962</u>	4.02
Inventario	33,097	

### **Análisis.-**

Podemos observar que 4.02 veces en promedio el inventario fue repuesto.

- Días de cuentas por Cobrar

(CxC X 360) / Ventas	<u>132,962</u>	5.71
	2,110	

### **Análisis.-**

Representa el 5.71 en días en promedio que la Finca está tardando en recuperar sus ventas.

- Rotación del Capital de Trabajo

<u>Ventas</u>	<u>132,962</u>	3.26
Capital de Trabajo	40,758	

### **Análisis.-**

La Finca obtiene 3.26 veces la rentabilidad sobre los el capital de trabajo.

#### **3.4.4. Índices de Rentabilidad**

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.

- Margen De Utilidad / Ventas

<u>Utilidad Neta</u>	<u>21,489</u>	16%
Ventas	132,962	

**Análisis.-**

El 16% de los ingresos de la Finca queda para los propietarios que operan la empresa.

- Rendimiento / Total Activos

<u>Utilidad Neta</u>	<u>21,489</u>	11%
Activos Totales	203,417	

**Análisis.-**

El 11% del rendimiento que se obtiene sobre la utilización de los activos.

**3.5. Control Contable**

La Finca la Esperanza debido a su giro de negocio contrata los servicios profesionales de un tercero para los registros contables por un valor mensual de USD500.00 (quinientos dólares americanos).

El Contador debe cumplir con algunas características:

- Tener RUC y autorización para firmar los balances
- Manejo de impuestos y declaraciones mensuales

- Conocimientos Contables y tributarios.

El profesional contable realiza los registros en el sistema SIAF (sistema proporcionado por el contador).

Para el registro contable, la información se envía cada quince días a Quito para que reciba el contador.

Cada fin de mes el contador registra la nómina, los impuestos, las depreciaciones, las ventas de acuerdo a las facturas emitidas por la administración y se realiza el cierre del mes.

### **3.5.1. Términos contables propios de la industria**

**Semovientes.-** Registra el costo de los semovientes que posee la Finca para la producción de ganado de engorde.

“Reconocimiento y medición:

La entidad reconocerá un activo biológico o un producto agrícola cuando, y sólo cuando:

- (a) la entidad controle el activo como resultado de sucesos pasados;
- (b) sea probable que fluyan a la entidad beneficios económicos futuros asociados con el activo; y
- (c) el valor razonable o el costo del activo puedan ser medidos de forma fiable.

En la actividad agrícola, el control puede ponerse en evidencia mediante, por ejemplo, la propiedad legal del ganado vacuno y el marcado con hierro o por otro medio de las reses en el momento de la adquisición, el nacimiento o el destete. Los beneficios futuros se evalúan, normalmente, por medición de los atributos físicos significativos.



Un activo biológico se medirá, tanto en el momento de su reconocimiento inicial como al final del periodo sobre el que se informa, a su valor razonable menos los costos de venta, excepto en el caso, descrito en el párrafo 30, de que el valor razonable no pueda ser medido con fiabilidad.

Los productos agrícolas cosechados o recolectados que procedan de activos biológicos de una entidad se medirán a su valor razonable menos los costos de venta en el punto de cosecha o recolección. Tal medición es el costo a esa fecha, cuando se aplique la NIC 2 Inventarios, u otra Norma que sea de aplicación.”<sup>73</sup>

### **5.5.2. Resumen de las Principales Políticas Contables**

Las principales políticas contables aplicadas en la preparación de los estados financieros se detallan a continuación.

#### **Preparación de los estados financieros**

La preparación de estados financieros de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad involucra la elaboración de estimaciones contables que inciden en la valuación de determinados activos y pasivos y en la determinación de los resultados, así como en la revelación de activos y pasivos contingentes.

#### **Efectivo y equivalentes de efectivo**

El efectivo y equivalentes de efectivo comprenden el efectivo disponible y depósitos a la vista en bancos.

#### **Inventarios Semovientes**

Los inventarios Semovientes se presentan al costo histórico, utilizando el método promedio ponderado para la imputación de las salidas de dichos inventarios.

---

<sup>73</sup> Norma Internacional de Contabilidad n° 41 (NIC 41)

El costo de los productos terminados comprende los costos de adquisición, mano de obra directa, otros costos directos y gastos generales de producción y excluye los costos de financiamiento y las diferencias en cambio.

El saldo del inventario no excede su valor neto de realización, el cual corresponde al precio de venta estimado en el curso normal de las operaciones, menos los gastos de venta variables.

### **Activo fijo**

Se muestra al costo histórico o al valor ajustado, menos la depreciación acumulada; el monto neto del activo fijo no excede su valor de utilización económica.

El valor de los activos y la depreciación acumulada de los elementos vendidos o retirados se descargan de las cuentas correspondientes cuando se produce la venta o el retiro y el resultado de dichas transacciones se registra cuando se causa. Los gastos de mantenimiento y reparaciones menores se cargan a los resultados del año.

La depreciación de los activos se registra con cargo a las operaciones del año, utilizando tasas que se consideran adecuadas para depreciar el valor de los activos durante su vida útil estimada, siguiendo el método de la línea recta.

### **Activos biológicos**

Los semovientes y las plantaciones de sembríos se presentan a valor razonable considerando costos de materia prima, mano de obra directa, otros costos directos y gastos generales de producción (sobre la base de capacidad de operación normal), los mismos siguen acumulándose de acuerdo a su proceso de

crecimiento, hasta llegar a su etapa productiva. Los activos biológicos no exceden su valor neto de realización como lo menciona la NIC 41.

### **Provisiones**

Se registran cuando la Finca tiene una obligación presente, ya sea legal o asumida/implícita, que: i) es resultado de eventos pasados, ii) es probable que vaya a ser necesaria una salida de recursos económicos para liquidar la obligación y iii) el monto se ha estimado de forma fiable. Los montos reconocidos como provisión son la mejor estimación de la administración a la fecha de cierre de los estados financieros, de los desembolsos necesarios para liquidar la obligación.

### **Cuentas por pagar**

Son obligaciones de pago por bienes o servicios adquiridos de proveedores en el curso normal de los negocios. Las cuentas por pagar se reconocen a su valor nominal y no generan intereses pues sus plazos no superan los 90 días.

### **Beneficios a los empleados**

Se registran en el rubro de provisiones del estado de situación financiera y corresponden principalmente a:

- i) La participación de los trabajadores en las utilidades: Calculada en función del 15% de la utilidad contable anual antes del impuesto a la renta, según lo establecido por la legislación ecuatoriana vigente. Se registra con cargo a resultados y se presenta como parte del costo de ventas, los gastos administrativos o gastos de ventas en función de la labor de la persona beneficiaria de este beneficio.
- ii) Vacaciones: Se registra el costo correspondiente a las vacaciones del personal sobre base devengada.

- iii) Décimo tercer y décimo cuarto: Se provisionan y pagan de acuerdo a la legislación vigente en el Ecuador.

### **Reconocimiento de ingresos**

Los ingresos comprenden el valor razonable de lo cobrado o por cobrar por la venta de sus productos en el curso normal de sus operaciones. Los ingresos se muestran netos de impuestos, rebajas y descuentos otorgados.

Los ingresos son reconocidos en la medida en que es probable que los beneficios económicos fluyan hacia la finca puedan ser medidos con fiabilidad y cuando Finca La Esperanza hace entrega de sus productos al comprador y en consecuencia transfiere, los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de esos bienes y no mantiene el derecho a disponer de ellos, ni a mantener un control sobre los mismos.

La Finca genera sus ingresos principalmente por la venta de ganado bovino en el territorio ecuatoriano.

### **Costos y gastos**

Los costos y gastos se registran al costo histórico. Los costos y gastos se reconocen a medida que son incurridos, independientemente de la fecha en que se haya realizado el pago, y se registran en el período más cercano en el que se conocen.

**CAPITULO IV**  
**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **4. Filosofía Empresarial**

“Es el conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el trabajo de una organización, Es decir la manera de pensar o de ver las cosas en la empresa.

Si una empresa no tiene una filosofía propia o unos fines claros es el momento del desarrollo de sus actividades sobre todo.”<sup>74</sup>

La filosofía empresarial propuesta para la Finca la Esperanza es:

Todo es susceptible de mejora

##### **4.1. Fin Social**

La ganadería es una actividad económica de origen muy antiguo que consiste en el manejo de animales domesticables con fines de producción para su aprovechamiento.

Finca La Esperanza contribuye con la sociedad al brindar productos cárnicos de alta calidad, aporta con plazas de trabajo y realiza el pago de sus impuestos a tiempo.

En la antigüedad, en los tiempos de hambruna, los pueblos lograron salir adelante a través la agricultura, ganadería y pesca; es por esto que empresas que se dedican a estas actividades deben crecer y fortalecer su negociaciones.

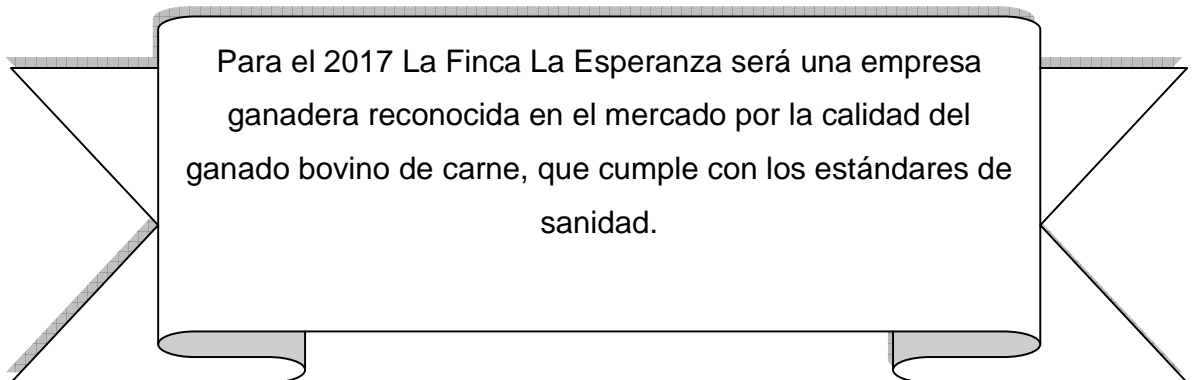
##### **4.2. Visión**

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”<sup>75</sup>

---

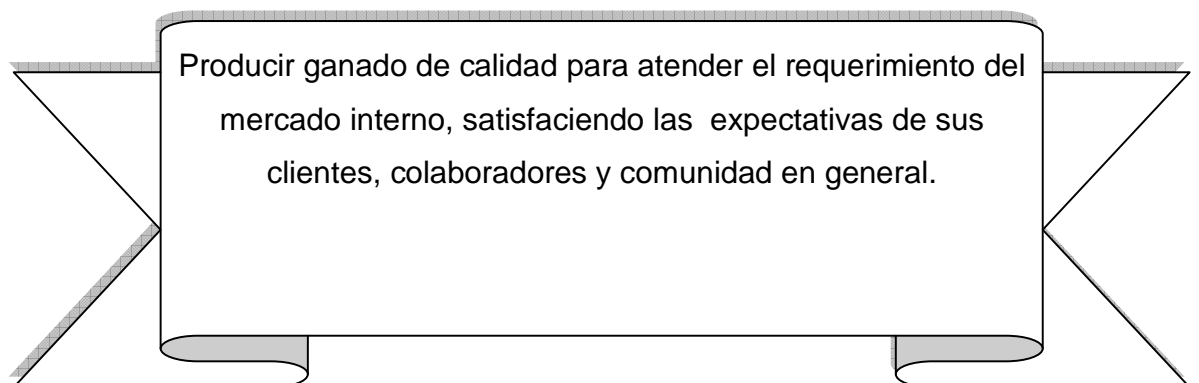
<sup>74</sup> <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/192/10/CAPITULO%20II.pdf>

## **Visión:**



## **4.3. Misión**

“La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.”<sup>76</sup>



---

<sup>75</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

<sup>76</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

#### **4.4. Objetivos**

“Se entiende por objetivo a la meta o fin propuesto en una actividad determinada.”<sup>77</sup>

Para cumplir la misión y alcanzar la visión propuesta, se sugieren los siguientes objetivos:

- Coordinar con la ASOGAS un programa de capacitación para lograr un mejor manejo de la producción ganadera.
- Garantizar el bienestar animal, con el acceso libre al agua y al alimento con el fin de asegurar la protección contra enfermedades.
- Realizar un Estudio Técnico que posibilite mejorar las instalaciones e infraestructura de la Finca la Esperanza
- Mejorar la rentabilidad operativa de la finca, optimizando los costos y racionalizando la distribución de los recursos económicos para agregar valor al producto ganadero.

#### **4.5. Políticas**

“La política de empresa tiene como finalidad crear un entorno más favorable a la creación y el desarrollo de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas (PYME). Esta política se centra principalmente en: la promoción del espíritu empresarial (estimular la creación de empresas y apoyar a las empresas en su fase inicial y de crecimiento, en particular, las PYME); la promoción de la competitividad (fomentar la adaptación de las empresas a los cambios estructurales y mantener un crecimiento elevado y continuo de la

---

<sup>77</sup> <http://deconceptos.com/ciencias-naturales/objetivo>



productividad); la toma en consideración de las características y necesidades específicas de los distintos sectores industriales.”<sup>78</sup>

- Suministrar ganado de carne de óptima calidad que satisfagan las necesidades del cliente al más alto grado.
- Buscar un posicionamiento en el mercado ecuatoriano basados en la calidad y buen servicio al cliente.
- Involucrar a todo el personal en la mejora continua de la calidad, enfatizando en la prevención que permita minimizar errores recurrentes.
- Presentar mensualmente resultados reales y favorables sobre la situación económica de la Finca.

#### **4.6. Principios**

“Los principios éticos son las creencias básicas desde las cuales se erige el sistema de valores al que la persona o los grupos se adscriben. Estas creencias se presentan como postulados que el individuo y el colectivo asumen como normas rectoras que orientan sus actuaciones.”<sup>79</sup>

- Integridad: Ser éticos justos en cada acción realizada, la integridad debe ser parte cotidiana en las operaciones. Guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos, ser leal con los clientes externos, compañeros de trabajo y velar por su prestigio, cuidar la buena conservación de los bienes, presentarse puntualmente al trabajo y observar las normas de seguridad e higiene del trabajo.
- Creatividad: Se debe utilizar la imaginación así como la experiencia para predecir el futuro y anticipar resultados.

---

<sup>78</sup> <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Politicaempresa.htm>

<sup>79</sup> <http://www.contraloriameta.gov.co/ws/principios.phtml>

- Colaboración: La confianza y el respeto mutuo deben constituirse en los cimientos, trabajar con franqueza y en equipo para encontrar las mejores soluciones posibles.
- Responsabilidad: Pensar, trabajar y comunicarse con seriedad, concentración y disciplina.

#### **4.7. Valores**

“Los valores éticos se atribuyen a las personas y se entienden como pautas de acción por cuanto orientan nuestra conducta y posibilitan la construcción de una convivencia gratificante”<sup>80</sup>

Las actividades que se realicen por parte de los empleados de este negocio, estarán enmarcadas en ciertos valores, los cuales se crearon, para que el producto se preste con excelente calidad, siempre dejando en alto el nombre:

- Honestidad: Todos los empleados realizarán, todas las actividades a su cargo con honestidad e integridad, generando un ambiente confiable con el equipo de trabajo y el cliente.
- Aprendizaje: tener la disposición de aprender constantemente y estar abierto al cambio.
- Liderazgo Permitido: que los empleados se sientan seguros en el negocio.
- Espíritu de Equipo: Contar con un equipo exitoso tanto en colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento de equipo. Valor el aporte brindado por cada miembro de equipo. Trabajar de forma comprometida para alcanzar metas en común promociones abiertas y comunicación.
- Excelencia: Desarrollar soluciones innovadoras y servicios que garanticen el éxito del cliente.

---

<sup>80</sup> <http://www.contraloriameta.gov.co/ws/principios.phtml>

- Cultura de servicio al cliente, saber que el cliente es la razón de ser de la empresa, por lo cual es de vital importancia cumplir con sus requerimientos.

#### **4.8. Estrategias y Actividades Estratégicas**

Las estrategias para alcanzar los objetivos planteados para Finca la Esperanza son:

- a) Diseñar un plan de capacitación para el personal técnico y operativo
  - Solicitar al personal técnico y operativo los requerimientos de capacitación.
  - Realizar la programación con los temas requeridos por el personal.
  - Elaborar el presupuesto para el programa de capacitación.
  - Divulgar y aplicar el cronograma de capacitación.
- b) Reestructurar el sistema de bebederos y alimentación
  - Contratar a personal técnico para la construcción de bebederos y establos.
  - Tecnificar el sistema de cercado con cercas eléctricas.
  - Mejorar la distribución y adecuación de los potreros.
- c) Coordinar directamente con Agrocalidad, para cumplir con la campaña de prevención de enfermedades parasitarias.
  - Cumplir con la vacunación impuesta por el gobierno para la prevención de enfermedades parasitarias y la fiebre aftosa.
- d) Realizar el Estudio Técnico que permita modificar la distribución de las áreas y recursos que dispone la Finca.
  - Contratar el Estudio Técnico para conseguir la mejora de la distribución de los recursos de la finca.
  - Realizar un constante seguimiento a las recomendaciones del Estudio Técnico.
- e) Diseñar un modelo de costeo operativo para mejorar el valor agregado y la rentabilidad.
  - Aplicar el modelo de costeo operativo
  - Realizar un control permanente de la calidad de los insumos que se consumen en la explotación ganadera.

**CUADRO 4.1.**  
**Matriz de Problemas**

<b>MATRIZ DE PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Programas ganaderos estatales insuficientes	Coordinar con la ASOGAS un programa de capacitación para lograr un mejor manejo de la producción ganadera.	a) Diseñar un plan de capacitación para el personal técnico y operativo	*- Solicitar al personal técnico y operativo los requerimientos de capacitación. - Realizar la programación con los temas requeridos por el personal. - Elaborar el presupuesto para el programa de capacitación. - Divulgar y aplicar el cronograma de capacitación.
Aparición de epizootias (alta incidencia o presencia de enfermedades parasitarias endémicas y propias de la Sierra Norte). Crianza tradicional y de subsistencia.	Garantizar el bienestar animal, con el acceso libre al agua y al alimento con el fin de asegurar la protección contra enfermedades.	b) Reestructurar el sistema de bebederos y alimentación  c) Coordinar directamente con Agrocalidad, para cumplir con la campaña de prevención de enfermedades parasitarias.	*- Contratar personal técnico para la construcción de bebederos y establos. - Tecnicar el sistemas de cercado con cercas eléctricas. - Mejorar la distribución y adecuación de los potreros.  *- Cumplir con la vacunación impuesta por el gobierno para la prevención de enfermedades parasitarias y la fiebre aftosa.
Escasa infraestructura y tecnológica en la Finca la Esperanza.	Realizar un Estudio Técnico que posibilite mejorar las instalaciones e infraestructura de la Finca la Esperanza	d) Realizar el Estudio Técnico que permita modificar la distribución de las áreas y recursos que dispone la Finca.	*- Contratar el Estudio Técnico para conseguir la mejora de la distribución de los recursos de la finca. - Realizar un constante seguimiento a las recomendaciones del Estudio Técnico.
Limitado y deficiente valor agregado al producto ganadero.	Mejorar la rentabilidad operativa de la finca, optimizando los costos y racionalizando la distribución de los recursos económicos para agregar valor al producto ganadero.	e) Diseñar un modelo de costeo operativo para mejorar el valor agregado y la rentabilidad.	*- Aplicar el modelo de costeo operativo - Realizar un control permanente de la calidad de los insumos que se consumen en la explotación ganadera.

Fuente y Elaboración: Autora

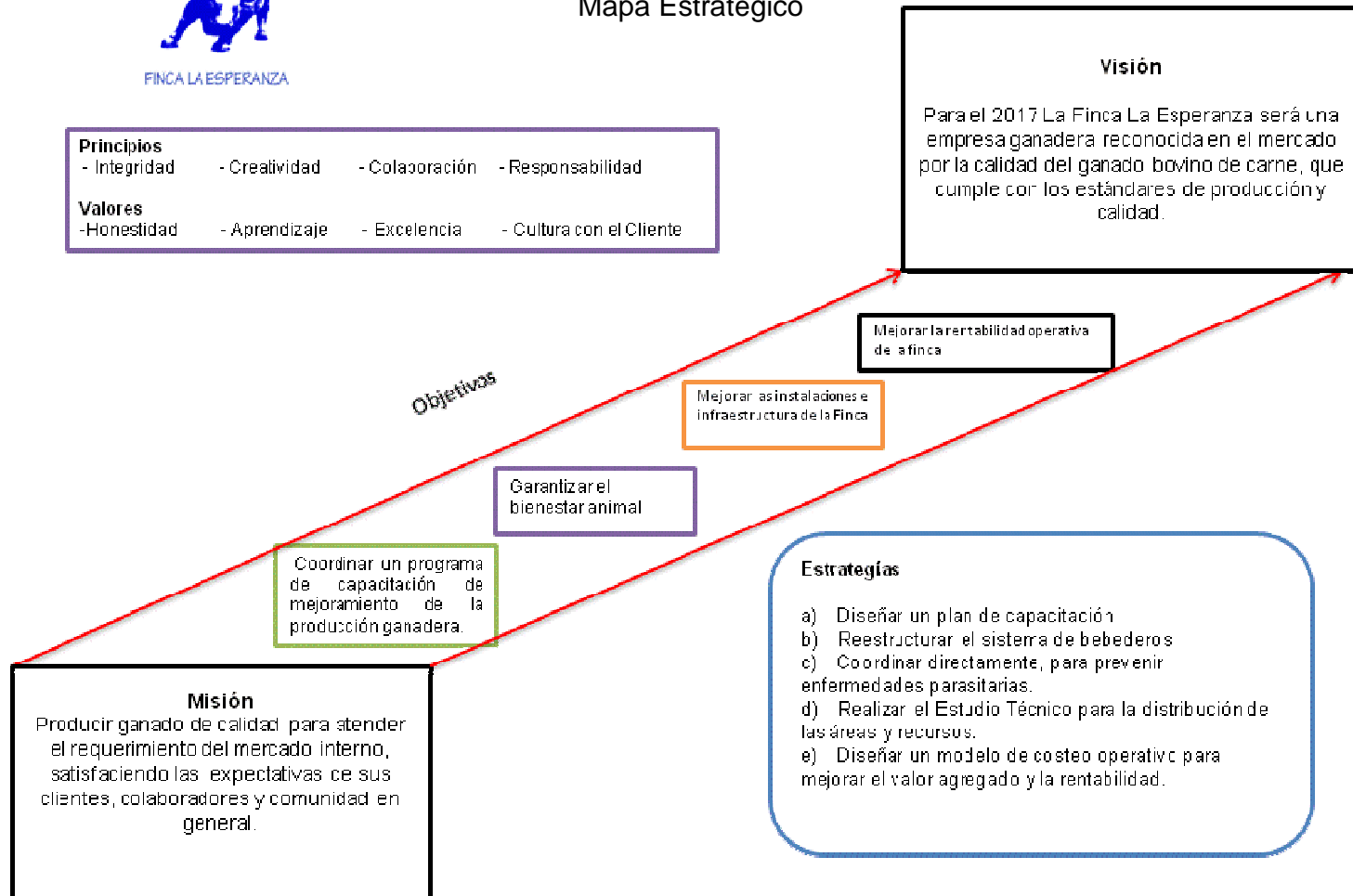
#### 4.10. Mapa Estratégico



FINCA LA ESPERANZA

<b>Principios</b>			
- Integridad	- Creatividad	- Colaboración	- Responsabilidad
<b>Valores</b>			
- Honestidad	- Aprendizaje	- Excelencia	- Cultura con el Cliente

GRÁFICO 4.2.  
Mapa Estratégico



Fuente y Elaboración: Autora

## **CAPITULO V**

**MODELO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANCIAMIENTO  
EMPRESARIAL PARA LA FINCA LA ESPERANZA PARA  
INCREMENTAR PRODUCCIÓN DE GANADO BOVINO**

## 5.1. MEJORAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

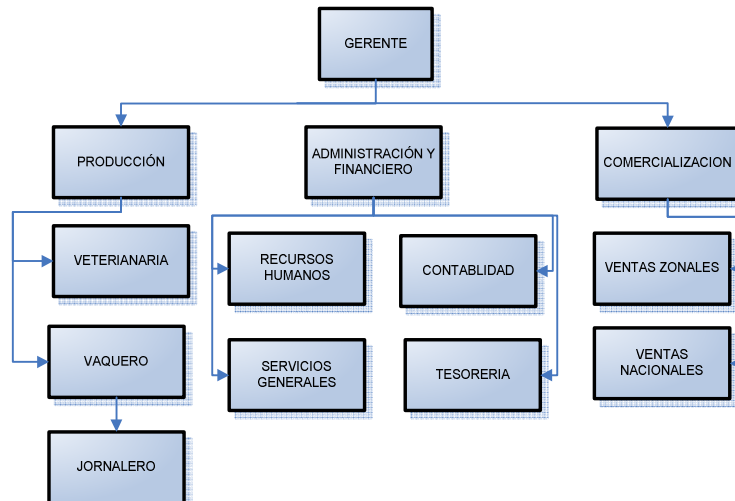
El presente trabajo de investigación está encaminado a proporcionar a la Finca la Esperanza, productora de ganado bovino, de un sistema de información al servicio de la administración, de modo que facilite las funciones de control y toma de decisiones. Para cumplir con este objetivo, se propone la elaboración de los respectivos formularios para el control de las diversas actividades que se realizan en la finca. Así para los diversos elementos que conforman este negocio, a continuación se sugiere lo siguiente:

### 5.1.1. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Finca La Esperanza, requiere una estructura vertical con la cual se encuentre como principal aprobador el gerente general, quien tomará las mejores decisiones. Seguido de sus jefaturas quienes tendrán separación de actividades y responsabilidad sobre las decisiones asumidas.

**Gráfico 5.1.**

**Organigrama Estructural.**



Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

Para separar las actividades entre áreas se realizó un descriptivo de cargo para determinar las funciones y actividades a cumplir.

#### **5.1.1.1. Funciones y Responsabilidades**

##### **Gerente General**

Cargo: Gerente – Propietario

Dependencia: Administrativa

Coordinar a todo el personal y todos los medios necesarios para la producción y mantenimiento de la finca.

Planear: Incluye definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.

Organizar: Determinar qué actividades deben realizarse, con quien se cuenta para realizarlas, como se van a agrupar las actividades, quien va a informar a quien y que decisiones tienen que tomarse.

Dirigir: Incluye motivar a empleados, emitir políticas sobre el manejo del personal.

Controlar: Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como planearon y corregir cualquier desviación significativa.

##### **Producción**

Cargo: Jefe de Producción

Jefe Inmediato: Gerente General

Dependencia: Producción

Realizar la asesoría técnica y productiva, responder y consultar al equipo de trabajo de las actividades económicas de la finca.

Esta persona es la encargada del trabajo de campo, entre sus funciones están:

Desarrollar las actividades de sensibilización que incluyan aspectos relevantes desde el punto de vista técnico.



Informar a los empleados sobre los cambios o tendencias en los ámbitos de desempeño.

Informar de las actividades realizadas a la Gerencia General

Mantener el archivo acerca de las actividades realizadas en la finca

Suministrar información para la elaboración de indicadores de actividad.

Realizar visitas a las áreas lejanas de la Finca.

Supervisar y apoyar el trabajo de los jornaleros de la finca.

Registrar, sintetizar y analizar la información relativa sobre cada una de las unidades bovinas manejadas dentro del Hato.

Análisis y control del comportamiento del hato.

### **Veterinario**

Cargo: Veterinario

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Dependencia: Producción

Entre sus funciones está:

- Chequear periódicamente al ganado además de recetar las medicinas y/o vitaminas necesarias.
- Mantener la sanidad animal como política principal de su área.

### **Vaquero**

Cargo: Vaquero

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Dependencia: Producción

Esta persona se encargará de realizar el pastoreo y atención del ganado vacuno cumpliendo con las siguientes actividades específicas:

Pastorear el ganado en forma diaria.

Velar por la seguridad del ganado.

Cuidar que el ganado se alimente adecuadamente.

Efectuar el manejo sanitario del ganado, que implica vacunar, vitaminizar, control dental, alimentario, y otros cuando corresponda.

Llevar un control de la evolución del ganado y de los pastos.

Colaborar en todas las actividades relacionadas al manejo del departamento, siguiendo instrucciones superiores.

Dar a conocer técnicas de producción.

Informar al Jefe inmediato sobre las labores realizadas.

Cumplir otras tareas inherentes y afines al cargo

### **Jornalero**

Cargo: Jornalero

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Dependencia: Producción

Realizar las actividades operativas y productivas que requiera la finca para su adecuado funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Ofrecer apoyo al desarrollo de la producción ganadera.

Efectuar la limpieza de establos, de manera diaria

Arriar y marca al ganado

Reconocer y limpiar malezas.

Detectar plagas y enfermedades.

Cumplir otras tareas inherentes y afines al cargo

Proporcionar suplementos alimenticios al ganado como la sal, melaza y balanceado.

### **Administración y Finanzas**

Cargo: Jefe Administrativo Financiero

Jefe Inmediato: Gerente General

Dependencia: Administrativa

Es la persona encargada de llevar la parte financiera y administrativa del negocio. El servicio será solicitado esporádicamente para realizar el balance general del negocio.

Esta persona es la encargada de supervisar la contratación del transporte para el ganado desde la etapa inicial hasta la entrega a los clientes.

Conseguir incrementos en el nivel de producción en base a la optimización de recursos en la Finca.

Buscar alternativas de Financiamiento con la tasa de interés más conveniente.

### **Recursos Humanos**

Cargo: Asistente de Recursos Humanos

Jefe Inmediato: Jefe Administrativo Financiero

Dependencia: Administrativa

Trabajo que consiste en organizar y controlar la administración interna de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma.

Diseña, elabora y aplica sistemas de control de asistencia del personal operativo (jornaleros).

Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

Elaborar los roles de pago individuales mensualmente.

Realizar las actas de finiquitos cuando sea necesario.

Elaborar los contratos eventuales y permanentes de trabajo.

### **Servicios Generales**

Cargo: Encargado de Servicios Generales

Jefe Inmediato: Jefe Administrativo Financiero

Dependencia: Administrativa

Coordinar las actividades de mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles, proveeduría de materiales y equipos, comunicaciones, mensajería y correo de la Finca

Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.

Solicitar cotizaciones para compras de materiales específicos.

Realizar pedidos de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumos que se requieran.

Controlar los servicios de proveeduría de materiales y equipos de trabajo.

Custodiar el depósito de materiales y equipos.

Solicitar transporte para el traslado de ganado.

Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **Contabilidad**

Cargo: Contador

Jefe Inmediato: Jefe Administrativo Financiero

Dependencia: Administrativa

Es la persona encargada de llevar la parte contable del negocio. El servicio será solicitado mensualmente para realizar el balance general del negocio.

Mantener una planificación de ingreso y gastos mensuales.

Designar presupuestos para cada una de las áreas de la finca.

Registros las transacciones mensualmente.

Realizar las retenciones correspondientes.

Preparar el estado de flujo de efectivo mensualmente e informar al Gerente sobre los excesos de liquidez para la toma de decisiones en flujo de capital

### **Tesorería**

Cargo: Tesorero

Jefe Inmediato: Jefe Administrativo Financiero

Dependencia: Administrativa

Recaudar todos los recursos que reciba la Finca.

Desembolsar los pagos por todo concepto que efectúe la Finca

Registrar su firma en las instituciones bancarias con las que la Finca tenga cuenta corriente y firmar los cheques conjuntamente con el representante legal.

Custodiar el efectivo propiedad de la Finca.

Diligenciar diariamente el libro auxiliar de caja

Informar oportunamente al Contador sobre las situaciones que deban registrarse contablemente.

Manejo de la Caja Chica.

Para mejorar la administración de la Finca es necesario que las funciones del Tesorero sea una tercera persona que no pueda ser juez y parte.

### **Comercialización**

Cargo: Jefe de Comercialización

Jefe Inmediato: Gerente General

Dependencia: Ventas

Revisión de los pedidos antes de la facturación

Control mensual del avance de ventas y cumplimiento de la cuota mensual

Recoger información del mercado.

Asistir a reuniones para ver el precio del ganado.

Diseñar un sistema de comunicación, publicidad y propaganda.

### **Ventas Zonales**

Cargo: Ventas Zonales

Jefe Inmediato: Jefe de Comercialización

Dependencia: Administrativa

Entre sus principales funciones se encuentra:

Vender en la Zona de Santo Domingo las reses que no cumplieron con el peso mínimo.

Vender carne al peso o en paletas, a los frigoríficos mayoristas en Santo Domingo de los Tsachalisas.

### **Ventas Nacionales**

Cargo: Ventas Nacionales

Jefe Inmediato: Jefe de Comercialización

Dependencia: Administrativa

Se encarga de la comercialización de los toros en pie.

Entrega de los recitos y / o camales para el faenamiento.

Venta de carne al peso o en paletas, a los frigoríficos a nivel nacional especialmente en la Quito.

## 5.1.2. MEJORAMIENTO EN LA CADENA DE VALOR

### 5.1.2.1. Compras y Abastecimiento

#### Materiales

Se sugiere a fin de poder administrar de mejor forma los materiales que se utilizan para las diversas actividades dentro de esta finca, es proveerle de documentación que permita ejercer un control sobre aquellos insumos desde el momento en que se solicitan, para ello se muestra a continuación un modelo de orden de compra de materiales o nota de pedido:

**Gráfico 5.2.**

#### Modelo de Orden de Compra

 FINCA LA ESPERANZA	<b>FINCA LA ESPERANZA</b> <b>ORDEN DE COMPRA</b>																																				
NO. FECHA:	PROVEEDOR: CÓDIGO:																																				
<table border="1"><thead><tr><th>NO.</th><th>CANT</th><th>U / MEDIDA</th><th>DESCRIPCIÓN</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>	NO.	CANT	U / MEDIDA	DESCRIPCIÓN																																	
NO.	CANT	U / MEDIDA	DESCRIPCIÓN																																		
FECHA DE APROBACIÓN: NOMBRE DE SOLICITANTE:																																					
_____ FIRMA DEL SOLICITANTE	_____ FIRMA DEL APROBADOR																																				

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

En esta orden de compra, la persona que solicita los materiales, especifica la cantidad y todas las demás características de los insumos que requiere, de modo que identifica claramente el material que necesita. En la parte que corresponde al número se debe incluir la cantidad de los pedidos que se realice, junto a la fecha en la parte inferior, de modo de llevar una secuencia de pedidos.

En la parte que corresponde al proveedor se especificará el nombre del mismo junto con el código asignado a cada uno de ellos en la parte inferior, para tal efecto sería necesario elaborar un banco de proveedores en el cual conste el nombre de cada uno de ellos, su dirección, teléfono, y otras características como por ejemplo si le conceden o no crédito personal a la entidad. Esta información les ayudará a mejor también en el ámbito tributario ya que para comprar a un proveedor se debe exigir una factura para obtener crédito tributario. Existen espacios para el nombre y la firma del solicitante, así como para la firma del gerente, quien sería el único que autoriza las compras e indagará obviamente al momento de firmar el documento.

Es importante mencionar que se debe elaborar una orden de compra para cada proveedor, ya que con este documento se acercará a cada uno de los proveedores a solicitar materiales.

#### **5.1.2.2. Adquisición de Ganado Bovino en Pie**

Para la adquisición del ganado, se debe cumplir con la misma propuesta antes mencionada, además a esto se debe adjuntar el informe, legalizado por el veterinario, en el que se debe incluir cantidad, calidad, edad de ganado que se va a adquirir. Estos documentos deben estar revisados y aprobados por la Gerencia General.

#### **5.1.2.3. Manejo del Inventario de la bodega**

Los insumos que son adquiridos para la crianza y seguridad del ganado deben estar controlados de una forma eficiente y a la vez mantener información que será de mucha utilidad para administrar las existencias de modo de conocer en todo



momento la disponibilidad de materiales, es conveniente que se elaboren tarjetas Kardex, para cada uno de los diferentes tipos de materiales, en las que deberán registrar inmediatamente los ingresos, egresos de materiales y las existencias resultantes luego de las operaciones, en estas tarjetas que serán manejadas en bodega, deberá constar en la descripción todos los movimientos de los materiales y las cantidades ingresados o despachados y sus respectivas fechas. No se enuncian precios unitarios ni valores totales en estos Kardex, puesto que esta información se maneja en el área contable.

**Grafico 5.3.**

**Modelo de Tarjeta Kárdex**

		<b>FINCA LA ESPERANZA</b> <b>KÁRDEX</b>		
<b>Artículo:</b> <b>Código:</b>		<b>Unidades de Mérida:</b>		
Fecha	Descripción	Entradas	Salidas	Existencias
<b>Responsable:</b>				

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

#### 5.1.2.4. Manejo del Inventario de Semovientes


Para el manejo del ganado bovino en pie se realizan una ficha técnica con las descripciones mencionadas en el relevamiento de procesos, además debe cumplir con las obligaciones descritas por el MAGAP.

Para el control de entradas y salidas se maneja al ganado en pie como lotes de adquisición por fechas, para mejorar la identificación se puede poner un nombre de acuerdo al mes que fueron adquiridos (por ejemplo, en enero: Esteban, Eugenio, Enrique, y demás)

Estos lotes se deberían manejar a través de un kárdex en el que se debe registrar la fecha ingreso, cada cambio de potrero y la fecha final de salida. Para esto se muestra un modelo de kárdex para el control.

**Gráfico 5.4.**

#### **Modelo de Tarjeta Kárdex para Ganado**

 <b>FINCA LA ESPERANZA</b> <b>KÁRDEX MANEJO DE GANADO</b>					
<b>Zona:</b>					
<b>Cantidad:</b>					
Fecha	Nombre	Características	Ubicación	Entrada	Salida
<b>Responsable:</b>					

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

#### **5.1.2.5. Mano de Obra**

En este tipo de negocios la mano de obra se maneja con personal fijo y con personal contratados para un trabajo específico.


#### **5.1.2.6. Registro de Asistencias**

Con el fin de llevar un mayor control sobre los empleados fijos o temporales, resultaría conveniente el uso de una tarjeta de control de asistencia, en la cual cada uno de los empleados que laboran en la finca se registren a su ingreso, de modo de controlar la puntualidad a la entrada, posteriormente también se les solicitaría que escriban en la tarjeta en qué lugar van a realizar el trabajo, y en breves palabras que tipo de trabajo realizarán, por ejemplo limpieza de maleza, fumigación, limpieza de potreros, vigilancia, entre otros. Esto ayudaría a su ubicación al momento de realizar la supervisión. Para el caso de los empleados temporales servirá para validar las horas trabajadas con las que se puede realizar el cálculo para cancelar las obligaciones con el IESS.

A su vez en esta tarjeta también deberán firmar al momento de su salida a la hora acordada, con el fin de verificar que se cumpla con las horas de trabajo exigidas. Esta tarjeta se ubicará en la oficina, a donde deberán acercarse todos los trabajadores, de modo que ya sea el gerente u otro empleado administrativo pueda verificar personalmente la asistencia del trabajador y que está cumpliendo con su jornada de trabajo completa. La siguiente es una lista o tarjeta de control de asistencia que se sugiere se utilice para el control del personal:

## Grafico 5.5.

### Modelo de Registro de Empleados

 FINCA LA ESPERANZA		FINCA LA ESPERANZA REGISTRO DE EMPLEADOS						
Nombre:		Periodo: 1 al 31 de enero de 2011						
Dia	Hora de Ingreso	Firma	Hora de Salida	Firma	Sector de trabajo	Observaciones	Total Horas trabajadas	Aprobación
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								

\_\_\_\_\_  
Supervisor

\_\_\_\_\_  
Aprobador:

Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora



## **5.2. MODELO DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL PARA LA FINCA LA ESPERANZA**

La Finca la Esperanza en sus últimas negociaciones con sus clientes más importantes pretende realizar una alianza estratégica en la que se compromete a adquirir el ganado bovino de carne, siempre que cumpla con las especificaciones:

- Ganado Bovino Braman Nacional.
- Crianza a base de alimentación con pasto.
- Ganado con un peso mínimo de 1210 libras.
- Ganado libre de todo tipo de parásitos.

Para esto el cliente pagará el peso del animal en pie al precio de mercado. Además se estima adquirir 50 cabezas de ganado mensualmente.

### **5.2.1. Sistemas de Alimentación**

La ganadería intensiva es aquel sistema de crianza de ganado, el cual se lleva a cabo en pequeñas extensiones de terreno, donde la carga es hasta de treinta (30) animales por hectárea (10.000 m<sup>2</sup>); la supervisión de los animales es permanente, los animales no tienen que buscar su comida, esta es llevada a donde ellos se encuentran. Se alimentan de manera balanceada para su adecuada nutrición, garantizando siempre la cantidad y calidad del alimento. La ganancia en peso promedio por día oscila entre 450 y 1500 gramos/día.

La ganadería intensiva se puede hacer con o sin confinamiento de los animales. La ganadería extensiva es aquel sistema de crianza de ganado, el cual se lleva a cabo en grandes extensiones de terreno, donde la carga va hasta Dos (2) animales por hectárea (10.000 m<sup>2</sup>), la supervisión de los animales se hace de manera esporádica, los animales pastorean "libremente" y ellos mismos se

encargan de buscar y seleccionar su alimentación en potreros de gran tamaño. La ganancia en peso promedio por día oscila 0 y 450 gramos/día<sup>7</sup>.

La Finca la Esperanza mantiene una mezcla de estos dos tipos de ganadería, para obtener buena ganancia de peso por animal, aprovechando aun mejor el terreno y conseguir una mayor productividad.

### **5.2.2. Capacidad Instalada de la Finca la Esperanza**

La Finca mantiene 80 hectáreas divididas en 40 potreros, cada potrero puede soportar a 30 cabezas de ganado como máximo. En invierno el pasto se demora en crecer aproximadamente 20 días, y verano aproximadamente 45 días. Los animales rotan cada 25 días al siguiente potrero. La finca garantiza la recuperación del pasto en promedio 30 días (se considera como dimensiones del pasto de 42 cm de largo), además la ganancia de peso de los animales es satisfactorio debido a que el desplazamiento es corto, por lo que contribuye a obtener una carne más suave.

La Finca aprovecha el abono (estiércol del animal) gracias a que este es esparcido por los mismos animales en el potrero, garantizando el mejoramiento de la calidad de la tierra y de esta forma evitar la erosión de los suelos, evitando costos de recuperación de los suelos.

- Mejoramiento de suelos.- Para mejorar los forrajes de los potreros es necesario mantener un control sobre las características del suelo en cuanto a fertilidad (PH, contenido de materia orgánica, fósforo, calcio y magnesio, potasio, y azufre principalmente).

“El alimento más antiguo y natural para el ganado es el pasto. La vaca tiene una panza grande (rúmen) que le permite asimilar los nutrientes del pasto sin peligro para su salud. Es el alimento más barato ya que crece rápido y no requiere de terrenos especiales.”<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Manual sobre el manejo del Ganado Bovino doble propósito, pag 16

## MANEJO DE PRADERAS

### Fertilización de mantenimiento

“Aunque las especies disponibles para estos ecosistemas se desarrollan bien en condiciones de suelos bajos en nutrientes, es necesario realizar una fertilización de mantenimiento para que permanezca estable la producción de la pradera. Esta tiene por objeto restituir al suelo los minerales extraídos por el animal, balancear los nutrientes del suelo y aumentar el potencial de producción de praderas y animales (Cuesta, 1996). La extracción de nutrientes por el animal bajo pastoreo, es baja, se estima que un 70% del total de los minerales consumidos por el animal, retorna a la pradera a través de las heces y de la orina. La mayor parte de nitrógeno y del potasio son retornados por la orina y el fósforo por las heces. El animal en pastoreo hace una retribución de la fertilidad, pero también se presentan pérdidas por lixiviación (N, K), por volatilización (N) y fijación (P) en suelos ácidos (Mendoza, 1992, Spain 1984; citados por Cuesta 1996). Se recomienda hacer la fertilización de mantenimiento a los dos (2) años después de la siembra.

### 5.2.3. Carga Animal

La carga animal depende de la disponibilidad del forraje, del tamaño del potrero y de la especie forrajera.

Entre las especies más agresivas con cobertura total de suelo está *B humidicola* que soporta una carga animal más alta (2 a 3 an/ha) y que requiere un pastoreo permanente ya que el aprovechamiento por parte del animal se hace cuando el pasto está a baja altura y estado tierno.

### 5.2.4. Pastoreo rotacional

En este sistema se divide la pradera en dos (2) o más lotes, con el propósito de hacer un manejo de pastoreo con tiempo variable de ocupación y descanso. Lo más común es dividir el lote en 2 partes iguales, con periodos de ocupación y



descanso que duran entre 20 a 30 días. En explotación más intensiva la pradera se divide en varios lotes y su periodo de ocupación y descanso depende del número de poteros”<sup>89</sup>

### **5.2.5. Características del Braman**

Ganado indio que se conoce con los nombres de Braman o Cebú.

- Talla grande, cabeza ancha, perfil recto, cuello corto y grueso con papada grande
- Cuernos cortos que se proyectan hacia atrás y hacia afuera, orejas cortas y poco colgantes
- Vientre voluminoso
- Pierna redonda, muslos bien formados y carnosos
- Color gris acero, tiende a ser más oscuro en el tercio anterior y posterior de los toros
- Las hembras poseen ubres bien formadas con tetas bien puestas, miembros cortos y prepucio bien desarrollado
- El ganado Brahman posee buenas extremidades y pezuñas; camina con gran facilidad. Su piel es bastante fina y los rendimientos de sus canales son elevados.

---

<sup>89</sup> PARDO BARBOSA OSACAR, RINCON CASTILLO ALVARO, HESS HANDS DIETER. Junio de 1999. Alternativas Forrajeras para los Llanos Orientales. Boletín Técnico No. 18. Villavicencio, Meta, Colombia. Pág. 17

### Gráfico 5.7.

#### Tipo de Ganado que mantiene la Finca



Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo  
Elaboración: Autora

“En México, el ganado de doble propósito se obtiene de cruzas de razas Cebú y europeas. Se ha demostrado que de esta manera se obtienen los mejores beneficios conjuntos en cuanto a producción de leche y de carne.”<sup>90</sup>

#### 5.2.6. Carga animal adecuada

La carga animal es la superficie de terreno asignada a una unidad animal (UA) para el pastoreo para todo el año.

**Cuadro 5.1.**  
**Carga Animal por Unidades**

<b>BOVINOS</b>	<b>Unidad Animal (UA)</b>
Becerro ( 8 a 12 meses)	0.60
Novillo (12 a 15 meses)	0.70
Novillo (15 a 18 meses)	0.80
Toro maduro	1.5

Fuente: Trabajo de Campo  
Elaboración: Autora

---

<sup>90</sup> Manual para el manejo de Bovinos doble propósito, pag 15.

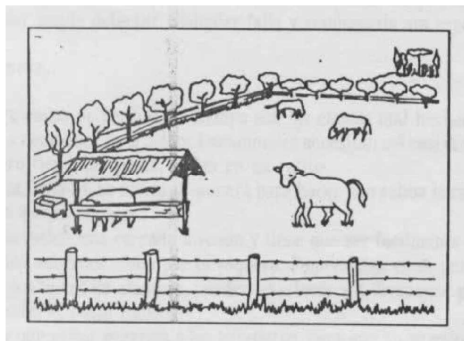
### 5.2.7. División de los potreros

De acuerdo al manual de manejo bovino, refiere que el manejo adecuado de hato bovino de carne es necesario tener grupos homogéneos por edad, estado fisiológico y desarrollo, lo que permite una menor competencia por espacio y alimentación.

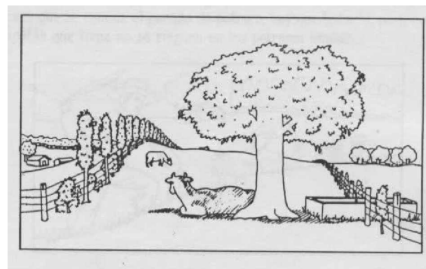
En esta etapa debe conservarse al ganado en praderas de alta calidad, con capacidad de carga adecuada a la zona y terreno, para no quebrar la curva de crecimiento que han iniciado los animales en forma ascendente ó engordar en sistema intensivo, estabulado.

Se puede implementar metabólico a los animales destinados para el engorde de carne cuando se posea potreros de buena calidad alimenticia y cuando los precios de la carne en el mercado lo permitan.

Buen pasto adaptado a la región y que sea verde, de preferencia con leguminosas.



Disponer de agua limpia y abundante, por lo menos 20 litros por día por unidad bovina.



Sombra en los potreros, para evitar pérdida de energía de los animales expuestos al sol durante muchas horas.

También hay que cuidar que el potrero cuente con cercas sólidas, caminos sanos y cercados, el lugar libre de espinas y que los lugares peligrosos estén bien cercados.

### **5.2.8. Presupuesto**

El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar por parte de la administración de la empresa en un período, con la adopción de estrategias así como de planes operativos y financieros necesarios para lograrlos.

Las principales finalidades de los presupuestos son:

- Constituir en una herramienta básica para todo lo que representa el proceso de evaluación.
- Ayudar en la asignación de recursos.
- Además se constituyen en una herramienta, que apoya el control de gastos y la reducción de costos.

#### **5.2.8.1. Presupuesto de Inversión**

La Finca, ha invertido específicamente en ganado para su rotación, sin embargo necesita realizar dos grandes inversiones para incrementar su producción.

1. Mejoramiento de ganado bovino raza braman nacional.

Para esto la finca requiere incrementar su presupuesto asignado para adquisición de animales para 50 cabezas mensuales de raza braman nacional, por un costo aproximado de USD 300.00 cada uno de acuerdo a los precios tomados de la página web de la asociación de ganaderos de Santo Domingo de los Tsachilas. El tiempo estimado en recuperación por cada animal es aproximadamente 8 a 10 meses.

2. Mejoramiento en la infraestructura, instalaciones y adecuaciones.

La finca requiere invertir en la remodelación de la casa principal con un costo aproximado USD 25,000.00

- Realizará una inversión de USD 5,000.00 en mejoramiento de cercas.
- Reconstrucción de bebederos y establos.
- Contratará a 4 personas adicionales para el manejo operativo.

Es necesario detallar las estrategias que se utilizará para obtener las diferentes cotizaciones para determinar la inversión que necesita la Finca.

### **Capital de Operación**

#### Mejoramiento de ganado bovino raza braman mestizo

Para mejorar la raza de bovinos la finca debe incrementar el presupuesto para cada animal, ya que el precio de cada uno de estos se encuentra dentro de los 308.00 dólares americanos (precio en promedio 0.41 centavos la libra en pie, en un promedio de 750 kilos por cada torete según los precios de la Asociación de ganaderos de Santo Domingo)

**Gráfico 5.8.**  
**Ganado Braman**



Fuente: Datos obtenidos en Trabajo de Campo

Elaboración: Autora

### Cuadro 5.2. Presupuesto para Ganado primer año

Conceptos	Precio promedio por Libra (toretos en pie) USD	Peso Promedio en libras (torete en pie)	Costo Unitario USD	No. de Cabezas	Valor Total Mensual USD	Valor Total Anual USD
Costo del Ganado	0.41	750	307.50	50	15,375	184,500
Transporte			10.00	50	500	6,000
Impuestos y tasas			3.50	50	175.00	2,100
Costo de la sanidad del Animal			2.77	50	138.50	1,662
<b>Costo Total del Ganado</b>			<b>323.77</b>		<b>16,189</b>	<b>194,262</b>

Fuente: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)  
[http://www.asogansd.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=113&Itemid=226](http://www.asogansd.com/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=226)  
 Elaboración: Autora

### Costo de la Sanidad Animal

La Sanidad Animal de la Finca la Esperanza está basada en el cumplimiento de las vacunas primordiales y obligatorias del ganado que cada seis meses se la realiza a cada cabeza de ganado.

### Cuadro 5.3. Costo de la Sanidad Animal

Vacunas Necesarias	Costo Unitario USD	Costo mensual por 50 cabezas USD	Costo Anual USD
Aftosa	0.40	20.00	240.00
Carbunco	0.67	33.50	402.00
Antidisparizatorios	0.50	25.00	300.00
Vitaminas	1.20	60.00	720.00
<b>Suman</b>	<b>2.77</b>	<b>138.50</b>	<b>1,662.00</b>

Fuente: Manual de Manejo Bovino doble propósito, pag. 18  
 Elaboración: Autora

De acuerdo al Manual Práctico de Ganadería indica que la fiebre Aftosa del ganado es una enfermedad epidémica de causa viral, altamente contagiosa, de los ganados bovinos, porcinos, ovinos y caprinos; se manifiesta por fiebre alta y desarrollo de úlceras pequeñas en la boca llamadas aftas y erosiones originadas de vesículas y flictenas en las pezuñas.

El Carbunco es una enfermedad de origen telúrico, contagiosa, aguda y grave, que puede afectar a todos los homeotermos y entre ellos al hombre.

El antiparasitario Ivomec los protege contra parásitos internos y externos.

Estas enfermedades principales en el ganado se tiene que controlar rigurosamente en la Finca, además para mantener nuestra calidad de ganado se debe proveer de Vitaminas principalmente A, D y E.

### **Activos Fijos**

“El activo fijo es una cuenta contable que corresponde a un bien o derecho de carácter duradero, con una expectativa de duración mayor que el ciclo productivo. Son aquellos bienes y derechos que una empresa necesita para funcionar de forma duradera. Según el negocio en cuestión, será necesario contar con más activo fijo o con menos (por ejemplo, una fábrica necesita un activo fijo mucho más importante que un comerciante).

Los activos fijos son poco líquidos, dado que se tardaría mucho en venderlos para conseguir dinero. Lo normal es que perduren durante mucho tiempo en la empresa.

Cuando una empresa, sin embargo, tiene bienes que son con idea de venderlos o de transformarlos en otros para su venta, o bien derechos de corta duración (créditos), entonces se trata de activo circulante.

Los activos fijos, si bien son duraderos, no siempre son eternos. Por ello, la contabilidad obliga a amortizar los bienes a medida que transcurre su vida normal, de forma que se refleje su valor más ajustado posible. Para ello existen tablas y métodos de amortización.

Mediante la amortización, se reduce el valor del bien y se refleja como un gasto.

Ejemplos de activos fijos son: la maquinaria, el mobiliario, edificios, terrenos.”<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoClasificacionActivoFijo>

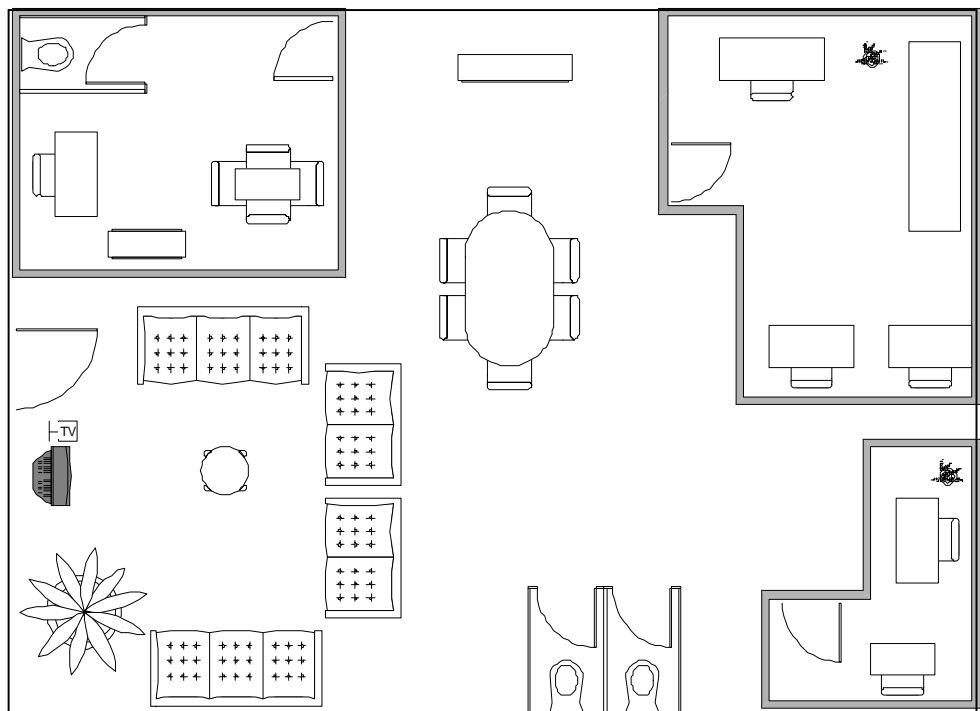
## Construcción

Se considera el presupuesto para la construcción de las diferentes áreas administrativas de la finca con instalaciones aptas para el trabajo diario como: luz, agua, teléfono, servicios higiénicos, sala de espera y sala de reuniones.

Para esto se distribuirá el espacio físico en tres áreas principales, la primera que será la Gerencia General que tendrá una sala de reuniones privada, la segunda el departamento contable y de Comercialización, y el tercero para la parte de producción; además se van a adecuar los baños de hombres y mujeres. Se contará con una sala de reuniones general. Se estima invertir USD 25,000.00 en la adecuación del edificio.

**Gráfico 5.9.**

### **Distribución de la Zona Administrativa**



Fuente y Elaboración: Autora



## **Muebles y enseres de la administración**

La Finca debe cambiar sus muebles y enseres; para esto se necesita de 5 estaciones de trabajo. Se cotizó en varios lugares sin embargo los más convenientes se encuentran en [www.mercadolibre.com.ec](http://www.mercadolibre.com.ec) , es por esto que se estima para cada estación de trabajo un aproximado de USD 600,00

**Gráfico 5.10.**  
**Estación de Trabajo**



**Fuente:** Cotización en la página [www.mercadolibre.com.ec](http://www.mercadolibre.com.ec)  
**Elaboración:** Autora

## **Sala de Reuniones privada y general**

En cuanto a las salas de reuniones: privada (en la Gerencia General) y la general, se estima pagar USD 250.00 y USD 350.00 respectivamente.

**Gráfico 5.11.**  
**Sala de Reuniones General**



**Fuente:** Cotización en la página [www.mercadolibre.com.ec](http://www.mercadolibre.com.ec)  
**Elaboración:** Autora

**Gráfico 5.12.**  
**Sala de Reuniones Privada**



**Fuente:** Cotización en la página [www.mercadolibre.com.ec](http://www.mercadolibre.com.ec)  
**Elaboración:** Autora

### **Incremento de Bebederos y Comederos**

“Son piezas de hormigón diseñadas para alimentar el ganado bobino, aportando un máximo aprovechamiento por metro lineal, minimizando costos de fletes y

brindando una larga vida útil y facilidad de instalación, manejo y traslación dentro del predio.

Utilidad para dar ración al ganado vacuno.

Características Técnicas: pesan 166 kg. y miden 1,20 m. de largo por 0,80m. de ancho. Están contruidos en hormigón armado, vibrado y con armazón de hierro de 6mm. y 8mm.

Otras posibilidades: pueden ser colocados entremedio de 2 potreros aumentando su aprovechamiento o bien en un solo potrero. Esto depende de la cantidad de animales por corral y el tamaño de los corrales.<sup>92</sup>

Se estima instalar 10 bebederos adaptados con capacidad de 780 litros lo cual costaría alrededor de USD 380,00 cada uno.

Los bebederos se abastecen por agua entubada y por cañería de 1/2 pulgada, desde una vertiente natural situada a 800 metros más arriba; por lo tanto el agua descende por gravedad hacia el bebedero el mismo que tiene un flotador en la cámara del bebedero para que cuando se llene, deje de abastecer agua, tal y como sucede con las baterías de los baños.

Este sistema aplica para los potreros que no tiene agua pero se encuentra cerca vertientes naturales de agua naturales que mantiene la finca.

---

<sup>92</sup> <http://www.premoldeadosbc.com.ar/comederos.htm>

**Gráfico 5.13.**  
**Bebederos y Comederos Fijos**



**Fuente:** Cotización en <http://listado.mercadolibre.com.ec/comederos-bovinos>  
**Elaboración:** Autora

“Bebederos y comederos de hacienda con pies móviles.

Tienen menor tamaño que los bebederos de hacienda lo que los hace más versátiles a la hora de manejarlos y de movilizarlos. También le permite ser utilizado para distintos ganados como ovino, caprino, porcino, equino.

Utilidad: aguadas para hacienda a campo o en corrales. Se los puede colocar en forma individual o bien acoplándole continuaciones y así formar cuerpos de comederos de largos variables. Ya sea en un sólo potrero o bien compartido por dos potreros.

Características Técnicas: miden 2,10 m. de largo, 0,66 m. de ancho y 0,30 m de alto. Pesan 200 kg., aproximadamente.

Otras posibilidades: Utilizados para equinos, colocando los pies de hormigón móviles, dando así la profundidad deseada. En caso de que no posea los pies, son utilizados para ganado ovino y caprino, colocando una tapa de hormigón especialmente diseñada, se utiliza para cerdos.

Estos bebederos presentan la ventaja que también pueden ser utilizados como comederos y pueden colocarse entremedio de dos corrales o potreros.”<sup>93</sup>

Para los potreros más alejados se adquirirá los bebederos para ganado de 3 metros que serán abastecidos mediante mangueras de agua. Se debe adquirir 10 bebederos con un costo de USD 250.00

Estos pueden servir de bebederos y comedor.

### **Gráfico 5.13. Bebederos y Comederos Móviles**



**Fuente:** Cotización en la página [www.mercadolibre.com.ec](http://www.mercadolibre.com.ec)  
**Elaboración:** Autora

### **Implementación de Cercas Eléctricas**

“Cerca formada por uno o varios conductores, sujetos a pequeños aisladores, montados sobre postes ligeros a una altura apropiada a los animales que se pretende alejar y electrizados de tal forma que las personas o los animales que los toquen no reciban descargas peligrosas.”<sup>94</sup>

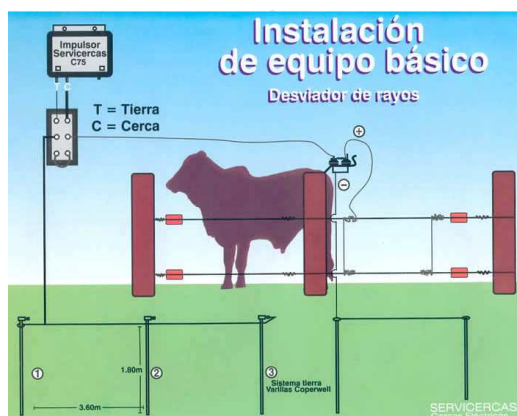
---

<sup>93</sup> <http://www.premoldeadosbc.com.ar/comederos.htm>

<sup>94</sup> <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Cercaelectrica.htm>

El sistema de cercas eléctricas permanentes mantiene los animales domésticos dentro del perímetro. El cerco eléctrico es una barrera psicológica, la descarga eléctrica breve y aguda hace que el animal respete el cerco.

**Gráfico 5.14.**  
**Sistema de Cercado Eléctrico**



**Fuente:** Cotización en la página [http://listado.mercadolibre.com.ec/cercas-electricas\\_DisplayType\\_G](http://listado.mercadolibre.com.ec/cercas-electricas_DisplayType_G)  
**Elaboración:** Autora

Para escoger el impulsor es necesario tener en cuenta el área del terreno o tener el plano. Es muy recomendable escoger un impulsor de mayor kilometraje al calculado para pensar en futuras ampliaciones y así sacar provecho de la eficiencia de la cerca eléctrica, para esto se debe considerar impulsores de corriente, de batería y doble servicio.

Las cercas eléctricas permiten el control de los animales porque le envía un "SHOCK" de muy corta duración y alto voltaje, que hace que el animal no lo olvide. La cerca eléctrica no necesita actuar como barrera física porque rara vez están sujetas a presión.

Por las 80 hectáreas divididas en 40 potreros se estima una inversión en cercas eléctricas de USD 3,000.00

### **5.2.8.2. Inversión diferida**

“Se caracteriza por su inmaterialidad y son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación del Proyecto, no están sujetos a desgaste físico. Usualmente está conformada por Trabajos de investigación y estudios, gastos de organización y supervisión, gastos de puesta en marcha de la planta, gastos de administración, intereses, gastos de asistencia técnica y capacitación de personal, imprevistos, gastos en patentes y licencias, etc.

Para recuperar el valor monetario de estas Inversiones se incorporan en los costos de producción el rubro denominado amortización diferida. En otras palabras la Inversión diferida que es un desembolso de la etapa Pre-Operativa, para su amortización sufre un prorrateo en varios periodos para efectos de cálculo del impuesto sobre las utilidades de las Empresas, recordemos que el tratamiento otorgado a esta Inversión es similar a la depreciación.

Cuando se habla de intereses de pre-operación, se refiere a los pagos que se realizan en la etapa Pre-Operativa del Proyecto y por lo general solo se halla representado por la cancelación de intereses, por cuanto al no generar ingresos en esta primera etapa se solicita un periodo de gracia a la entidad financiera para no cancelar Capital sino solo interés. Si la etapa Pre-Operativa fuese muy amplia, podría darse el caso de amortizar el Capital en algún momento.

Si el Financiamiento es con Capital propio, el interés no constituye un desembolso efectivo, por lo tanto no se incurre en el rubro de Inversión diferida. Los intereses cargados durante el periodo de pre-operación son parte componente de la Inversión diferida, en cambio los intereses generados después de la puesta en marcha del Proyecto, llamado periodo de funcionamiento u operación, forma parte del costo total.”<sup>95</sup>

La finca debe contratar un estudio técnico de remodelación y adecuación de establos y bebederos para esto se destina USD 5, 000.00

---

<sup>95</sup> <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap4.html>

### 5.2.8.3. Presupuesto de Inversión Fija

En el siguiente cuadro se presenta todos los activos que son necesarios para la instalación del proyecto:

**Cuadro 5.4.**  
**Presupuesto Inversión Fija**  
**(Valores en USD)**

<b>Inversión Fija</b>		<b>Costo</b>	<b>Costo</b>	<b>Vida Util</b>
<b>Detalle</b>	<b>CANT</b>	<b>Unitario</b>	<b>Total</b>	<b>Años</b>
<b>Construcciones Administrativas</b>	1	25,000	25,000	20
<b>Muebles y Enseres</b>				
Estaciones de Trabajo	5	600	3,000	10
Sala de Reuniones General	1	350	350	10
Sala de Reuniones Privada	1	250	250	10
<b>Bebederos y Comederos</b>				
Construcción Bebederos Fijos	10	300	3,000	10
Adquisición de Bebederos movibles	10	200	2,000	5
<b>Cercas Eléctricas</b>				
Sistemas de Cercas Eléctricas	1	3,000	3,000	5
Suman			36,600	

Fuente: Estimación de Inversiones

Elaboración: Autora

En el cuadro a continuación se presenta la depreciación que tendrán los activos en los próximos 5 años.

**Cuadro 5.5.**  
**Depreciación de Activos Fijos (Nuevos)**  
**(Valores USD)**

<b>Inversión Fija</b>	<b>Total USD</b>	<b>Vida Util Años</b>	<b>% Depreciación</b>	<b>Depreciación</b>				
				<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Construcciones Administrativas</b>	25,000	20	5%	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
<b>Muebles y Enseres</b>								
Estaciones de Trabajo	3,000	10	10%	300	300	300	300	300
Sala de Reuniones General	350	10	10%	35	35	35	35	35
Sala de Reuniones Privada	250	10	10%	25	25	25	25	25
<b>Bebederos y Comederos</b>								
Construcción Bebederos Fijos	3,000	10	10%	300	300	300	300	300
Adquisición de Bebederos móviles	2,000	5	20%	400	400	400	400	400
<b>Cercas Eléctricas</b>								
Sistemas de Cercas Eléctricas	3,000	5	20%	600	600	600	600	600
<b>Total</b>	<b>36,600</b>			<b>2,910</b>	<b>2,910</b>	<b>2,910</b>	<b>2,910</b>	<b>2,910</b>

Fuente: Estimación de Inversiones

Elaboración: Autora



El total de la inversión en activos fijos que se realizará es de USD 36,600.00 dólares el mismo que está compuesto por la inversión relacionada con las adecuación de la casa principal y mejoramiento de cercas, bebederos y comederos necesarios para continuar con las actividades productivas de la finca.

Para que las inversiones de los bebederos, comederos y cercas eléctricas que se estima una vida útil de cinco años; es necesario mantener un presupuesto de mantenimiento.

Para calcular el valor del mantenimiento se tomaron en cuenta las siguientes estimaciones, estos valores se resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5.6.**  
**Presupuesto de Mantenimiento de Activos Fijos**  
**(Valores en USD)**

Inversión Fija Detalle	Total	Mantenimiento				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Construcción Administrativas</b>	25,000		200	300	300	300
<b>Muebles y Enseres</b>						
Estaciones de Trabajo	3,000			25		25
Sala de Reuniones General	350			25		25
Sala de Reuniones Privada	250			25		25
<b>Bebederos y Comedores</b>						
Construcción Bebederos Fijos	3,000	80	90	80	150	80
Adquisición de Bebederos móviles	2,000	80	90	80	150	80
<b>Cercas Eléctricas</b>						
Sistemas de Cercas Eléctricas	3,000	350	350	350	350	350
<b>Total</b>	<b>36,600</b>	<b>510</b>	<b>730</b>	<b>885</b>	<b>950</b>	<b>885</b>

Fuente: Estimación de Inversiones  
Elaboración: Autora

### **Contratación de nuevo personal para manejar el ganado**

Debido al incremento de ganado se estima contratar a 4 jornaleros adicionales que ayudarán con el cuidado y manejo de los animales esto se estima un gasto adicional de USD 19,700.00

**Cuadro 5.7.**  
**Costo de Contratación de Jornaleros**  
**(Valores en USD)**

Jornaleros de Planta	Costo Mensual	Costos Anual
Sueldo	292.00	3,504.00
(+) 11.15% IESS	32.56	390.70
(+) Fondos de Reserva	24.33	292.00
(+) Décimo Tercero	24.33	292.00
(+) Décimo Cuarto	24.33	292.00
(+) Vacaciones	12.17	146.00
(=) Total Nómina	409.72	4,916.70
(=) Total Nómina por 4 empleados	1,638.90	19,666.78

Fuente: Estimación de Inversiones  
 Elaboración: Autora

#### **5.2.8.4. Capital de Trabajo**

El Capital de Trabajo requerido para la operación es el valor monetario necesario para cumplir con las obligaciones de la Finca como: costos del ganado, la mano de obra directa e indirecta, materiales e insumos agrícolas, servicios y suministros entre otros.

#### Mano de Obra Directa

Como se puede observar en el cuadro 5.8., se estima la mano de obra directa para el año considerando los trabajadores que se mantenían y la contratación de los 4 jornaleros adicionales se estima USD 39,400.00 por los sueldos y beneficios de ley.

**Cuadro 5.8.**  
**Mano de Obra Directa**  
**(Valores en USD)**

Conceptos	Costo Mensual	Costo Anual
Sueldo	292	3,504
(+) 11.15% IESS	33	391
(+) Fondos de Reserva	24	292
(+) Décimo Tercero	24	292
(+) Décimo Cuarto	24	292
(+) Vacaciones	12	146
<b>Total Nómina</b>	<b>410</b>	<b>4,917</b>
<b>Total Nómina 8 Jornaleros</b>	<b>3,278</b>	<b>39,334</b>

Fuente: Estimación de Inversiones  
Elaboración: Autora

### **Gastos de Fabricación**

“Están constituidos por todos los desembolsos necesarios para llevar a cabo la producción; por su naturaleza no son aplicables directamente al costo de un producto, como por ejemplo: material indirecto, mano de obra indirecta y gastos indirectos (energía, combustibles, seguro, renta, etc.)”<sup>96</sup>

#### Mano de Obra Indirecta

En la Finca se considera como mano de obra el pago de sueldo al Jefe de producción que tiene un costo anual de USD 9,800.00

Adicional a este rubro se incluye el pago por servicios de veterinaria que se contrata mensualmente para revisión de ganado con un costo de USD 12,000.00 anual.

<sup>96</sup> <http://www.definicion.org/gastos-de-fabricacion>

### Cuadro 5.9.

#### Mano de Obra Indirecta

(Valores en USD)

Conceptos	Costo Mensual	Costo Anual
Sueldo	600	7,200
(+) 11.15% IESS	67	803
(+) Fondos de Reserva	50	600
(+) Décimo Tercero	50	600
(+) Décimo Cuarto	24	292
(+) Vacaciones	25	300
(=) Total Jefe de Producción	816	9,795
(+) Veterinaria	1,000	12,000
(=) Total Mano de Obra Indirecta	1,816	21,795

Fuente: Estimación de Inversiones  
Elaboración: Autora

#### Depreciación de Activos de Producción

Se considera como gastos indirectos de fabricación la depreciación de Activos de Producción, incluyendo las nuevas inversiones como nuevos bebederos, corrales y cercas eléctricas.

En el cuadro 5.10., se puede observar la depreciación mensual y anual de los activos de producción que ascienden a USD 479.00 y USD 5,749.00 respectivamente.

## Cuadro 5.10.

### Depreciación de Activos de Producción

(Valores en USD)

Activos de Producción	Valor de Compra	Vida Útil en años	Depreciación Mensual	Depreciación Anual
Corral A	2,648	10	22	265
corral B	6,648	10	55	665
Bebederos y Comedores fijos	3,000	10	25	300 *
Bebederos y Comedores movibles	2,500	5	42	500 *
Jeringillas industriales	1,500	5	25	300
Estanterias	4,000	10	33	400
Aretera	2,000	5	33	400
BASCULA BOVINA	1,500	5	25	300
Cercas Electricas	3,000	5	50	600 *
Dispensadores Electricos	1,500	5	25	300
Bebedero para el ganado	3,800	5	63	760
Motor ALEMÁN 12 hp 1,700 trifásico de 220/440 serie # 5956725/8	1,200	10	10	120
Bomba de agua	1,500	10	13	150
Balanza Tipo Reloj ZENITH	385	5	6	77
Igualadora de potrero RHINO SER 26552	2,733	10	23	273
Sistema De Riego Expansión	1,620	10	14	162
Cortadora de Hierba GIRO	1,765	10	15	176
Total	41,300		479	5,749

\* Inversión Nueva

Fuente: Estimación de Inversiones  
Elaboración: Autora

### Costo de Producción

Los costos según la Finca la Esperanza son todos los costos que se involucra en el crecimiento, engorde del ganado bovino.

Entre estos se encuentra el costo del ganado, mano de obra directa, y los costos indirectos de fabricación.

**Cuadro 5.11.**  
**Costo de Producción Estimados para los próximos Cinco Años**  
**(Valores en USD)**

Detalle	Año Uno	Año Dos	Año Tres	Año Cuatro	Año Cinco
Costo del Ganado Bovino	194,262	194,262	194,262	194,262	194,262
(+) Mano de Obra	39,334	39,334	39,334	39,334	39,334
(+) Gastos Indirectos de Producción	42,298	42,298	42,298	42,298	42,298
(+) Mano de Obra Indirecta	21,795	21,795	21,795	21,795	21,795
(+) Depreciación de AF	5,749	5,749	5,749	5,749	5,749
(+) Seguros	14,295	14,295	14,295	14,295	14,295
(+) Equipo de Seguridad	460	460	460	460	460
(=) Total Costos de Producción	275,894	275,894	275,894	275,894	275,894

Fuente: Estimación de Producción  
 Elaboración: Autora

En el cuadro 5.11., se encuentran los costos de producción estimados para los próximos cinco años.

**Gastos Administrativos, Ventas y Financieros**

Estos gastos tienen que ver con los pagos por remuneraciones al departamento administrativo y ventas; adicionalmente los suministros y servicios básicos; los financieros son los que tienen que ver con el pago de los intereses por préstamos otorgados a la finca.

**Cuadro 5.12.**  
**Sueldos Administrativos y de Ventas**  
**(Valores en USD)**

Detalle	Departamento	Sueldo	IESS 11.15%	Fondos de Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Mensual	Total Anual
Gerente	Administrativo - Ventas	600	67	50	50	24	25	816	9,795
Jefe de Comercialización	Ventas	400	45	33	33	24	17	552	6,627 *
Jefe Financiero Administrativo	Administrativo	400	45	33	33	24	17	552	6,627 *
Recursos Humanos	Administrativo	292	33	24	24	24	12	410	4,917 *
Servicios Generales	Administrativo	292	33	24	24	24	12	410	4,917 *
Tesorero	Administrativo	350	39	29	29	24	15	486	5,835 *
Ventas	Ventas	292	33	24	24	24	12	410	4,917
Suma								3,636	43,635

\* Se considera las nuevas contrataciones.

Fuente y Elaboración: Autora

En cuadro 5.12., se puede observar el gasto sueldo de los funcionarios administrativos de la finca incluyendo a las nuevas contrataciones que se sugiere en el organigrama estructural, ver Gráfico 5.1.

### **Depreciación Activos de la Administración**

Se considera el valor de depreciación mensual y anual de los Activos Fijos que posee la Finca y que no pertenecen al área de producción. Ver cuadro 5.13

**Cuadro 5.13.**  
**Depreciación Activos Fijos**  
**(Valores en USD)**

<b>Activos de Administrativos</b>	<b>Valor de Compra</b>	<b>Vida Util en años</b>	<b>Depreciación Mensual</b>	<b>Depreciación Anual</b>
Casa Principal	25,000	20	104	1,250 *
Muebles y Enseres Antigüos	3,600	5	30	720
Muebles y Enseres Inversión	3,000	10	25	300 *
Vehículo	19,000	20	79	950
Equipo de Computación	4,200	3	117	1,400
Suman	54,800		355	4,620

\* Incluye la construcción y compra de nuevos muebles

Fuente: Estimación de Inversiones  
Elaboración: Autora

En el Cuadro 5.14, se muestra el resumen los gastos que corresponde al área administrativa de la Finca dentro de los cuales se encuentran sueldos, depreciación, seguros, Servicios Básicos, servicios contables, contratación de un especialista para realizar el Estudio Técnico de la adecuación de las áreas de la Finca, entre otros.

**Cuadro 5.14.**  
**Resumen Gastos Administrativos**  
**(Valores en USD)**

Detalle	Gasto Mensual	Gasto Anual
Sueldos Administrativos	2,674	32,091
(+) Depreciación Activo Fijo Administración	355	4,260
(+) Seguros	384	4,608
(+) Servicios Básicos	208	2,490
(+) Honorarios Profesionales (Contador)	600	7,200
(+) Honorarios Profesionales (Estudio Técnico)	2,911	5,000
(+) Mantenimiento	43	510
(+) Tasa y Contribuciones	29	350
(+) Suministros y Materiales	24	288
(+) Movilización	300	3,600
(+) Alimentación	70	840
<b>(=) Total Gastos Administrativos</b>	<b>7,597</b>	<b>61,237</b>

Fuente: Estimación de Inversiones  
 Elaboración: Autora

En el cuadro No. 5.15, se presenta el resumen de los gastos de ventas se encuentran los sueldos de las personas de venta incluyendo a la contratación del Jefe de Ventas y un vendedor; además se incluye la cuota por la contribución a la Asociación de Ganaderos de Santo Domingo de los Tsachilas.

**Cuadro 5.15.**  
**Gastos de ventas**  
**(Valores en USD)**

Detalle	Gasto Mensual	Gasto Anual
Sueldos Ventas (Jefe de Ventas y Vendedor)	962	11,544
(+) Contribución ASOGAP	50	600
(+) Publicidad	30	360
<b>(=) Total Gastos Ventas</b>	<b>1,042</b>	<b>12,504</b>

Fuente: Estimación de Inversiones  
 Elaboración: Autora



En el cuadro 5.16, se presenta la tabla de amortización por el préstamo otorgado a la Finca por el Banco Nacional de Fomento el 27 de diciembre del 2011 a una tasa de interés del 11.20% dos años plazo (tasa de interés para producción corto plazo máximo 2 años). Por el plazo de dos años la finca debe cancelar el valor total por intereses de USD 4,238.00

**Cuadro 5.16.**  
**Tabla de Amortización Préstamo**  
**(Valores en USD)**

Fecha Inicio 27-Dic-11  
 Vencimiento 2.00 Años  
 Fecha Vencimiento 29-Dic-11  
 Monto 50,000.00  
 Tasa 11.20%  
 cuotas 4

<b>Cuota</b>	<b>Fecha</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Pago</b>	<b>Saldo</b>
0	27-Dic-11	-	-	-	50,000
1	26-Jun-12	11,987	1,400	13,387	38,013
2	25-Dic-12	12,323	1,064	13,387	25,690
3	25-Jun-13	12,668	719	13,387	13,022
4	24-Dic-13	13,022	365	13,387	-
		50,000	3,548	53,548	

Fuente: [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=88&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=88&lang=es)

Elaboración: Autora

En el cuadro 5.17., se observa el gasto correspondiente al pago del interés del primer año por USD 2,464.00

**Cuadro 5.17.**  
**Gastos Financieros**  
**(Valores en USD)**

<b>Detalle</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Anual</b>
Gastos interes	205	2,464
(=) Total Gastos Financiero	205	2,464

Fuente: Cuadro 5.16

Elaboración: Autora

### **Resumen del Capital de Trabajo**

“El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. Entre el activo circulante y el pasivo circulante.

El capital de trabajo sólo se usa para financiar a la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. El capital de trabajo también es conocido como fondo de maniobra, que implica manejar de la mejor manera sus componentes de manera que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.

El Capital neto de trabajo es la diferencia obtenida al comparar el total de activos circulantes con el total de pasivos circulantes o de corto plazo, en un momento determinado”<sup>97</sup>

La Finca requiere financiar el capital de trabajo para dos meses, por un valor de USD 63.650

---

<sup>97</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

**Cuadro 5.18.**  
**Capital de Trabajo**  
**(Valores en USD)**

<b>Detalle</b>	<b>Mensual</b>	<b>(2 meses)</b>
(+) Costo del Ganado	16,189	32,377
(+) Mano de Obra Directa	3,278	6,556
(+) Gastos de Indirectos de Producción	3,525	7,050
(+) Gastos Administrativos	7,597	15,194
(+) Gastos de Ventas	1,042	2,084
(+) Gastos Financieros	205	411
<b>Total de Capital de Trabajo</b>	<b>31,835</b>	<b>63,671</b>

Fuente: Estimación de Inversión

Elaboración: Autora

**5.2.9. Estructura Inversión**

El cuadro 5.19., se describe el uso que se dará a los fondos ya que es de vital importancia indicar qué y cómo se utilizaran los recursos.

**Cuadro 5.19.**  
**Presupuesto de Inversiones**  
**(Valores en USD)**

<b>DETALLE</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Activos Fijos</b>		36,600
Construcciones Administrativas	25,000	
Muebles y Enseres	3,600	
Bebedores y Comederos	5,000	
Cercas Eléctricas	3,000	
<b>Capital de Trabajo</b>		63,671
Capital de Trabajo (2 meses)	63,671	
<b>(+/-) 2% de imprevistos</b>		2,005
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>102,276</b>

Fuente: Estimación de Inversiones

Elaboración: Autora

Se considera el 2% por imprevistos que puedan incrementar a la inversión inicial.

### 5.2.10. Estructura de Financiamiento

El financiamiento será solicitado al Banco Nacional de Fomento, que brinda el servicio para pequeñas empresas para la adquisición de ganado, activos fijos, y adecuaciones.

Los porcentajes que cubre este financiamiento está dado de hasta un 67% con recursos de terceros y capital propio el 33%.

Siendo esta la estructura del Financiamiento:

**Cuadro 5.20**  
**Estructura de Financiamiento**  
**(Valores en USD)**

<u>Detalle</u>	<u>Recurso Propio</u>	<u>Recurso Ajeno</u>	<u>Total</u>
<b>Inversión de Fijas</b>			
Construcciones Administrativas	-	25,000	25,000
Muebles y Enseres	-	3,600	3,600
Bebederos y Comederos	-	5,000	5,000
Cercas Electricas	-	3,000	3,000
<b>Capital de Trabajo (2 meses)</b>	-	-	-
Costo del Ganado	-	32,377	32,377
Mano de Obra Directa	6,556	-	6,556
<b>Gastos de Indirectos de Producción</b>	-	-	-
Mano de Obra Indirecta	3,632	-	3,632
Depreciación de AF	958	-	958
Seguros	2,383	-	2,383
Equipo de Seguridad	77	-	77
Gastos Administrativos	15,194	-	15,194
Gastos de Ventas	2,084	-	2,084
Gastos Financieros	411	-	411
(+/-) 2% de imprevistos	2,005	-	2,005
<b>Total</b>	<b>33,299</b>	<b>68,977</b>	<b>102,276</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estimación de Financiamiento  
Elaboración: Autora

### **5.2.10.1. Financiamiento Recursos Ajenos**

Para financiar la inversión por el incremento de la producción de ganado bovino y readecuación de las principales áreas de la finca se estima adquirir un préstamo adicional el cual será concedido mediante líneas de crédito.

“La Línea de Crédito representa un crédito permanente para ser usado en cualquier momento y debe ser cubierto en los plazos que se indiquen en el contrato entre el cliente y el banco.

De esta manera si en un momento determinado llega un cheque a cobro y el cliente no tiene fondos, el banco tomará el dinero de la línea de crédito y de esta manera se evitará el protesto del documento cobrado.

Normalmente una Línea de Crédito ocasiona el pago de intereses sobre el monto que se haya utilizado, aunque dependiendo del caso, también puede originar comisiones por su utilización y por seguros asociados (por ejemplo, de desgravamen)”<sup>98</sup>

El crédito que se desea adquirir es el de producción, comercio y servicio a la tasa de interés vigente a un plazo de 5 años.

Se estima cancelar cuotas semestrales de USD 7,519.00, además por el tiempo de financiamiento se pagará USD 6,214.00 por intereses.

---

<sup>98</sup><http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=300000000000021&idCategoria=6>

**Cuadro 5.21.**  
**Tabla de Amortización Préstamo 2**  
**(Valores en USD)**

Fecha Inicio	01-Oct-12
Vencimiento	1,825.00
Fecha Vencimiento	30-Sep-17
Monto	68,977.00
Tasa	16.00%
Cutoas	10

Cuota	Fecha	Capital	Interés	Pago	Saldo
0		-	-	-	68,977.00
1	01-Oct-12	6,416	1,104	7,519	62,561
2	01-Abr-13	6,518	1,001	7,519	56,043
3	30-Sep-13	6,622	897	7,519	49,421
4	31-Mar-14	6,728	791	7,519	42,692
5	29-Sep-14	6,836	683	7,519	35,856
6	30-Mar-15	6,945	574	7,519	28,911
7	28-Sep-15	7,057	463	7,519	21,854
8	28-Mar-16	7,169	350	7,519	14,685
9	26-Sep-16	7,284	235	7,519	7,401
10	27-Mar-17	7,401	118	7,519	-
		68,977	6,214	75,191	

\* Se considera la tasa de interés de consumo para financiar este proyecto el cual se va ajustando anualmente a la variación de la tasa de interés activa.

Fuente: [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=88&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=88&lang=es)

Elaboración: Autora

### 5.2.10.2. Financiamiento Propio

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Compañías de la Superintendencia de Compañías, dice:

“establecimiento de sucursal, aumento o disminución de capital, prórroga de plazo de duración, transformación, fusión, escisión, cambio de nombre o de domicilio,

convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que se registren y publiquen, que reduzcan la duración de la compañía o excluyan a alguno de sus miembros, deben comparecer el o los representantes legales que, en cada caso, señale el estatuto respectivo.” , “Se presentará en la Superintendencia de Compañías tres copias certificadas de la escritura que contenga el acta de junta general en que aparezcan las bases de la operación, esto es, del aumento de capital u otro u otros actos societarios previstos en el Art. 33 de la Ley de Compañías y la consiguiente reforma del estatuto, ya sea de acuerdo con el Art. 140 de la Ley de Compañías, si la sociedad es de responsabilidad limitada, o ya de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 183 de la misma Ley, si la compañía es anónima, o en fin, de conformidad con este último artículo y el artículo 312 de la Ley de Compañías”<sup>99</sup>

La Finca la Esperanza Cía. Ltda., realizará un aumento de capital de USD 30.000,00, de acuerdo a lo resuelto por los accionistas. Para cumplir con lo impuesto por la Superintendencia de Compañías se debe realizar la Junta de Accionistas para legalizar el aumento de capital del cual será aportado en los últimos días del mes de Octubre del presente año.

#### **5.2.11. Presupuesto de Operación**

“Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio.”<sup>100</sup>

Para el presupuesto de operación del proyecto se realiza tanto el presupuesto de ingresos como el de egresos.

---

<sup>99</sup> [http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo\\_soc.pdf](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf)

<sup>100</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/decibase.htm>

### 5.2.11.1. Presupuesto de Ingresos

Debido a que la producción de la finca La Esperanza Cía Ltda., es cíclica, debe transcurrir 8 meses para que su producto esté listo para la venta se puede mencionar que la finca tiene una producción escalona es decir el ganado que cumple con el peso ideal se despacha para ser sacrificados; mientras que mensualmente se realiza adquisición de un nuevo lote de ganado.

En el transcurso de este tiempo la Finca venderá el Ganado que mantiene en existencia a la fecha de la nueva inversión para cumplir con las obligaciones de la operación. En el Cuadro No. 5.22., se presenta los ingresos que se obtendrán en el primer año:

**Cuadro 5.22**  
**Ingresos Mensuales Año 1**  
**(Valores en USD)**

<u>Descripción</u>	<u>Producción</u>		<u>Precio mensual del Ganado (toros en pie)</u>	<u>Peso Promedio en libras del Ganado (toros en pie)</u>	<u>Total Ingresos</u>
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2 -5</u>			
Mes 1	28	50	0.6800	1,210	23,038
Mes 2	28	50	0.6599	1,210	22,357
Mes 3	28	50	0.6685	1,210	22,649
Mes 4	28	50	0.6799	1,210	23,035
Mes 5	28	50	0.6675	1,210	22,615
Mes 6	28	50	0.6300	1,210	21,344
Mes 7	28	50	0.6275	1,210	21,260
Mes 8	28	50	0.6275	1,210	21,260
Mes 9	50	50	0.5965	1,210	36,088
Mes 10	50	50	0.6275	1,210	37,964
Mes 11	50	50	0.5940	1,210	35,937
Mes 12	50	50	0.5884	1,210	35,598
<i>Promedio</i>			0.6373	1,210.00	
<i>Suma</i>	424	600			323,145
% Posibles eventualidades					(6,463)
<b>Total Ingresos Año 1</b>					<b>316,682</b>

Fuente: [http://www.asogansd.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=113&Itemid=226](http://www.asogansd.com/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=226)

Elaboración: Autora



Como se había mencionado; los ingresos anuales por la venta de ganado para el primer año es de USD 323,145 sin embargo se considera un margen de error del 2% por posibles eventualidades que se presenten en el giro de negocio como:

- Robo o muerte del ganado
- Disminución peso del bovino.

#### Consideraciones Importantes

- La fluctuación del precio del ganado en pie datos tomados de la página oficial de la Asociación de Ganaderos de Santo Domingo.
- El peso promedio de 1210 libras (550 kilos) por cada cabeza de ganado se obtuvo de datos históricos y la experiencia de la Finca en su producción ganadera.
- Considerando que la finca produce cada 8 meses. Para los primeros meses se entregarán 28 cabezas de ganado al peso promedio 550 kilos. Y a partir del meses 9 se entregará 50 cabezas de ganado mensuales.
- Como estrategia del negocio se solicitará al principal cliente que proporcione el 20% como anticipo mensual. El valor del anticipo mensual sería alrededor de USD 7.000

Con estos valores se realiza una proyección para cinco.

**Cuadro 5.23**  
**Ingresos Anuales**  
**(Valores en USD)**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Producción (numero de toros)	424	600	600	600	600
Peso Promedio en libras del Ganado en Pie (toros)	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210
Precio promedio del Ganado en Pie (toros)	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64
Precio de Venta Unitario	771	771	771	771	771
<b>Suman</b>	<b>323,145</b>	<b>462,654</b>	<b>462,654</b>	<b>462,654</b>	<b>462,654</b>
Anticipo Clientes del 20%	7,120	7,120	7,120	7,120	(7,120)
(-) 2% Posibles eventualidades	(6,463)	(9,253)	(9,253)	(9,253)	(9,253)
<b>Total ingresos</b>	<b>323,801</b>	<b>460,521</b>	<b>460,521</b>	<b>460,521</b>	<b>446,281</b>

Fuente: Estimación de Ingresos Anuales proyectado  
Elaboración: Autora

Los ingresos anuales que se estiman por la producción promedio para el Año 1 son de UDS 316,682 por lo mencionado en el párrafo anterior. A partir del año 2 se estima producir 600 toros anuales con un peso de 1210 libras (550 kilos), para el precio se considero el promedio del 2011.

Al igual que el año 1, para los siguientes años también se considera el 2% por posibles eventualidades que disminuirían los ingresos anuales.

### 5.2.11.2. Presupuesto de Egresos

Presenta todos los costos y gastos en los que incurrirá la Finca para cumplir con sus operaciones productivas. Para los costos de producción se ha tomado en cuenta a todos aquellos rubros que están directamente relacionados con el proceso de producción. Para el cálculo del presupuesto de egresos se tomó en cuenta la suma de los costos fijos que se tiene como: mano de obra, mantenimiento, servicios básicos la parte proporcional. En el siguiente cuadro se muestran los costos y gastos que son considerados como: Variable y Fijo.

**Cuadro 5.24.**  
**Clasificación entre Costos Variables y Fijos**  
**(Valores en USD)**

Clasificación	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Costos Fijos	Costos Variables
Costos de Producción	Costo del Ganado Bovi	194,262	194,262	194,262	194,262	194,262		x
Costos de Producción	Mano de Obra	39,334	39,334	39,334	39,334	39,334	x	
Costos de Producción	Mano de Obra Indirecta	21,795	21,795	21,795	21,795	21,795	x	
Costos de Producción	Depreciación de AF	5,749	5,749	5,749	5,749	5,749	x	
Costos de Producción	Seguros	14,295	14,295	14,295	14,295	14,295		x
Costos de Producción	Equipo de Seguridad	460	460	460	460	460		x
Gastos Administrativos	Sueldos Administrativo	9,795	32,091	32,091	32,091	32,091	x	
Gastos Administrativos	Depreciación Activo Fij	4,260	4,260	4,260	4,260	4,260	x	
Gastos Administrativos	Seguros	922	4,608	4,608	4,608	4,608		x
Gastos Administrativos	Servicios Básicos	2,490	2,601	2,747	2,941	3,201	x	x
Gastos Administrativos	Honorarios Profesional	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200		x
Gastos Administrativos	Estudio Técnico	5,000						x
Gastos Administrativos	Mantenimiento	510	510	510	510	510		x
Gastos Administrativos	Tasa y Contribuciones	350	350	350	350	350		x
Gastos Administrativos	Suministros y Materiale	288	1,200	1,200	1,200	1,200		x
Gastos Administrativos	Movilización	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600		x
Gastos Administrativos	Alimentación	840	877	927	992	1,080		x
Gastos de Ventas	Sueldos Ventas	-	11,544	11,544	11,544	11,544	x	
Gastos de Ventas	Contribución ASOGAP	600	627	662	708	771		x
Gastos de Ventas	Publicidad	600	376	397	425	463		x
Gastos Financieros	Gastos interes	2,464	1,084					x
Gastos Financieros	Gastos interes	2,105	1,687.43	1,256.78	812.25	353.37		x
<b>Total Costos Fijos</b>		<b>85,932</b>	<b>114,771</b>	<b>114,771</b>	<b>114,771</b>	<b>114,771</b>		
<b>Total Costos Variables</b>		<b>230,986</b>	<b>233,738</b>	<b>232,475</b>	<b>232,363</b>	<b>232,352</b>		

Fuente: Estimación de Egresos

Elaboración: Autora

Los Costos y Gastos se definen como fijos o variables de acuerdo a la constancia de los mismos dentro de cada periodo.

También se estimó la participación de trabajadores, el impuesto a la renta y las reinversiones que se realizarán a futuro.

El Presupuesto de egresos se resumirá en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5.25**  
**Egresos Anuales**  
**(Valores en USD)**

<b>Descripción</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>
Inversión Inicial	(102,276)	-	-	-	-	-
Costos Fijos		85,932	114,771	114,771	114,771	114,771
Costos Variables		230,986	233,738	232,475	232,363	232,352
Participación Trabajadores		1,033	16,352	16,991	17,008	14,874
Impuesto a la Renta		1,463	23,165	24,071	24,095	21,071
Reinversión			3,000			
<b>Total</b>	<b>(102,276)</b>	<b>319,413</b>	<b>391,026</b>	<b>388,308</b>	<b>388,237</b>	<b>383,069</b>

Fuente: Estimación de Egresos

Elaboración: Autora

En el cuadro 5.26 se resumen de los ingresos, egresos y el beneficio neto.

**Cuadro 5.26**  
**Cuadro de Beneficio Neto**  
**(Valores en USD)**

<b>Descripción</b>	<b>Año Cero</b>	<b>Año Uno</b>	<b>Año Dos</b>	<b>Año Tres</b>	<b>Año Cuatro</b>	<b>Año Cinco</b>
Ingresos		323,801	460,521	460,521	460,521	446,281
Egresos	(102,276)	(319,413)	(391,026)	(388,308)	(388,237)	(383,069)
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(102,276)</b>	<b>4,388</b>	<b>69,495</b>	<b>72,213</b>	<b>72,284</b>	<b>63,213</b>

Fuente y Elaboración: Autora

En el año cero se encuentran la inversión inicial por el incremento de la producción, en el año uno se obtendrá beneficio neto favorable para la compañía pero aun es muy bajo en rentabilidad para los siguientes años el beneficio neto mejora notablemente.

La contratación de los nuevos empleados administrativos y de ventas se realizará en el siguiente año, por lo tanto para el año 1 el gasto sueldos y seguros será menor que en los siguientes años.

## **5.2.12. Estados Financieros Pro forma**

### **5.2.12.1. Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)**

Después de conocer la información necesaria se estructura un estado de resultados, el cual es importante porque representa un detalle ordenado de ingresos y egresos, con el fin de establecer la utilidad resultante en un periodo determinado.

Lo que demuestra el grado de eficiencia de la administración de los recursos disponibles para la crianza y engorde de ganado bovino de carne.

**Cuadro 5.27**  
**Estado de Resultados**  
**(Valores en USD)**

<u>Detalle</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ventas (Cuadro No. 5.23)	323,801	460,521	460,521	460,521	446,281
(-) Costo de Producción (Cuadro No. 5.11)	(275,894)	(275,894)	(275,894)	(275,894)	(275,894)
(=) Utilidad de Bruta	47,908	184,627	184,627	184,627	170,388
(-) Gastos Administrativos (Cuadro No. 5.14)	(35,255)	(60,298)	(57,493)	(57,751)	(58,099)
(-) Gastos de Ventas (Cuadro No. 5.15)	(1,200)	(12,547)	(12,603)	(12,677)	(12,778)
(-) Gastos Financieros (Cuadro No. 5.16 y 5.21)	(4,569)	(2,771)	(1,257)	(812)	(353)
(=) Utilidad antes de Impuestos y Participación trabajadores	6,884	109,011	113,275	113,386	99,157
(-) 15% de Participación Trabajadores	(1,033)	(16,352)	(16,991)	(17,008)	(14,874)
(-) 25% de Impuesto a la Renta	(1,463)	(23,165)	(24,071)	(24,095)	(21,071)
(=) Utilidad Neta del Ejercicio	4,388	69,495	72,213	72,284	63,213

Fuente: Estimación de Ingresos y Egresos

Elaboración: Autora

### 5.2.12.2. Flujo Neto de Fondos

“En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés *cash flow*) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

1. Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
2. Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
3. Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.”<sup>101</sup>

El flujo neto de fondos del proyecto con financiamiento resultante se presenta en el siguiente cuadro:

---

<sup>101</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo\\_de\\_caja](http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja)

**Cuadro 5.28**  
**Flujo de Caja**  
**(Valores en USD)**

<u>Detalle</u>	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Saldo Inicial de Caja	3,299					
<b><u>Actividades de Operación</u></b>						
Utilidad Neta del Ejercicio (Cuadro No. 5.27)		4,388	69,495	72,213	72,284	63,213
(+) Depreciaciones (Cuadro No. 5.24)	-	10,009	10,009	10,009	10,009	10,009
<b>Recursos netos generados por actividades de operación</b>	3,299	14,397	79,503	82,221	82,292	73,221
<b><u>Actividades de Inversión</u></b>						
(-) Inversión Inicial (Cuadro No. 5.19)	(36,600)					
(-) Reinversión (Cuadro No. 5.25)				(3,000)		
(-) Inversión de Capital de Trabajo (Cuadro No. 5.19)	(65,676)					
<b>Recursos netos provistos por actividades de inversión</b>	(98,977)	14,397	79,503	79,221	82,292	73,221
<b><u>Actividades de Financiamiento</u></b>						
Aumento de Capital (Cuadro No. 5.20)	30,000					
Obligaciones bancarias largo plazo (Cuadro No. 5.21)	68,977					
(-) Pago de obligaciones Bancarias (Cuadro No. 5.16 y 5.21)		(12,323)	(38,624)	(20,187)	(21,171)	(14,685)
<b>Flujo de Caja</b>	-	2,074	40,879	59,034	61,121	58,537

Nota: se partió de los datos obtenidos en el cuadro No. 5.27

Fuente: Estimación de Inversión y Financiamiento

Elaboración: Autora



Como se puede observar en el Cuadro 5.28, el Flujo de Caja en el año cero se presenta las inversiones que se realizarán para incrementar la producción y mejoramiento del área administrativa; el financiamiento que se obtendrá a través de un préstamo del Banco Nacional Fomento y el Aumento de Capital de los Socios.

Para el año uno se observa que se tendrá el flujo de caja negativo, por lo que es necesario impartir estrategias de cobro oportuno o manejar anticipos de cliente, se puede llegar a un mutuo acuerdo con el cliente. Es importante mencionar que este efecto se produce por la aclaración presentada anteriormente respecto al giro de negocio de la finca.

Para los siguientes años el flujo de caja es favorable de acuerdo a la operación.

### **5.2.13. EVALUACIÓN FINANCIERA**

La evaluación financiera es una etapa de comprobación, que tiene como función primordial la de confirmar la información y posibilidad de los datos asignados en la implementación de la propuesta de inversión. Es decir confirmar si el proyecto es rentable. La inversión se la proyecta para 5 años.

#### **5.2.13.1. Costo Promedio Ponderado del Capital: TMAR**

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento requerida, para su cálculo se consideró la tasa pagada por la emisión de títulos valores del Gobierno Nacional que es el "9.35%"<sup>59</sup> adicional a esto se consideró la tasa de riesgo del proyecto que de acuerdo a los datos históricos del giro del negocio es de 4%.

---

<sup>59</sup> <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorFiscal/DeudaInterna/Condiciones/T-201208.htm>

Una vez que se conocen los valores a tomarse en cuenta el valor de la TMAR sería:

$$TMAR = 9.35\% + 4\%$$

$$TMAR = 13.35\%$$

### 5.2.13.2. Valor Actual Neto (VAN)

Este índice es el valor actual neto de los flujos de efectivo esperados, disminuyendo el valor de la inversión; es también conocido como el descuento o proceso de volver a traer al presente los futuros flujos de efectivo.

“Para calcular este índice es necesario se encuentre el valor presente de los flujos netos esperados de efectivo de una inversión, descontados al costo de capital, y sustrayendo de él el desembolso inicial del costo del proyecto. El criterio nos dice que si el VAN es igual o superior a cero(o); el proyecto debe aceptarse; si es negativo debe rechazarse”<sup>60</sup>.

Su fórmula es la siguiente:

$$VAN = \frac{FNF1}{(1+i)^1} + \frac{FNF2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNF_n}{(1+i)^n} - INV$$

De donde:

VAN= Valor Actual Neto

FNF= Flujo Neto de Fondos (Ingresos – Egresos)

I = Tasa de Interés (Tmar)

---

<sup>60</sup> Manual de Administración Financiera .J .Fred Weston y Thomas Copelando. Tomo 1. 1994. Pág. 116.

## Cuadro 5.29

### Beneficios Netos incluyendo el Financiamiento

(Valores en USD)

<u>Año</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Egresos</u>	<u>Beneficios Netos</u>
0	-	(102,276.29)	(102,276.29)
1	323,801.44	(319,413.03)	4,388.41
2	460,520.71	(391,026.12)	69,494.58
3	460,520.71	(388,308.16)	72,212.55
4	460,520.71	(388,237.17)	72,283.54
5	446,281.43	(383,068.52)	63,212.90

Fuente: Estimación de Inversión y Financiamiento

Elaboración: Autora

En el cuadro 5.29 se puede observar los ingresos antes determinados y los egresos que incluyen el valor por el pago de capital del préstamo que se debe solicitar al Banco Nacional de Fomento.

Para obtener el VAN es necesario actualizar tanto los ingresos como los egresos con la TMAR o tasa de descuento.

Para poder calcular la actualización de los ingresos y egresos se aplicará el Factor

Simple de Actualización (FSA) 
$$FSA = \frac{1}{(1+i)^n}$$

El factor simple de actualización es el siguiente:

**Cuadro 5.30**  
**Factor Simple de Actualización**  
**(TMAR13.35%)**

<u>Año</u>	<u>FSA</u>
1	0.88222
2	0.77832
3	0.68665
4	0.60578
5	0.53443

Fuente: Estimación de Inversión y Financiamiento  
 Elaboración: Autora

Estas actualizaciones se multiplican por cada uno de los ingresos y egresos del horizonte del proyecto para obtener los valores actualizados.

**Cuadro 5.31**  
**Factor Simple de Actualización**  
**(Valores en USD y con la TMAR 13.35%)**

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Ingresos Actualizados</b>	<b>Egresos Actualizados</b>	<b>Beneficios Netos Actualizados</b>
0	-	(102,276)	-	(102,276)	(102,276)
1	323,801	(319,413)	285,665	(281,794)	3,872
2	460,521	(391,026)	358,431	(304,343)	54,089
3	460,521	(388,308)	316,217	(266,632)	49,585
4	460,521	(388,237)	278,974	(235,186)	43,788
5	446,281	(383,069)	238,507	(204,724)	33,783
<b>Total</b>			<b>1,477,794</b>	<b>(1,394,954)</b>	<b>82,840</b>

Fuente: Estimación de Inversión y Financiamiento  
 Elaboración: Autora

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \sum \text{Ingresos Actualizados} - \sum \text{Egresos Actualizados}$$

$$\text{VAN} = 1,477,749 - 1,394,954$$

$$\text{VAN} = 82,840$$

$$\text{VAN} > 0 \text{ Aceptado}$$

En la interpretación se muestra que la rentabilidad en finca la Esperanza es de USD 82,840 después de recuperar la inversión.

### **5.2.13.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

“La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples en tanto, diversos autores la conceptualizan como la tasa de interés (o la tasa de descuento) con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo).

Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.”<sup>61</sup>

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se utilizará el siguiente criterio:

$$TIR = TDi + (TDS - Tdi) \frac{Vai}{Vai - Vas}$$

De donde:

TDi = Tasa de Descuento Inicial

TDs = Tasa de Descuento Superior

VAi = Valor Actual Inicial

Vas = Valor Actual Superior

Para llegar a determinar la TIR hay que hacer los respectivos cálculos por aproximación y el aprovechamiento de una calculadora financiera.

Para calcular el VAI se utilizará una tasa del 35% obteniendo el siguiente cuadro:

### **Cuadro 5.32.**

#### **Factor simple de Actualización**

#### **Tasa de descuento Inicial (Tasa 35%)**

<b>Año</b>	<b>FSA</b>
1	0.74074
2	0.54870
3	0.40644
4	0.30107
5	0.22301

Fuente: Estimación de Inversión y Financiamiento

Elaboración: Autora

<sup>61</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_interna\\_de\\_retorno](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno)

Con esta tasa de Actualización el VAI será el siguiente:

**Cuadro 5.33.**  
**Beneficios Netos Actualizados**  
**Valor Actual Inicial (tasa 35%)**

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Ingresos Actualizados</b>	<b>Egresos Actualizados</b>	<b>Beneficios Netos Actualizados</b>
0	-	(102,276)	-	(102,276)	(102,276)
1	323,801	(319,413)	239,853	(236,602)	3,251
2	460,521	(391,026)	252,686	(214,555)	38,131
3	460,521	(388,308)	187,175	(157,825)	29,350
4	460,521	(388,237)	138,648	(116,886)	21,762
5	446,281	(383,069)	99,527	(85,429)	14,097
<b>Total</b>			<b>917,889</b>	<b>(913,573)</b>	<b>4,316</b>

Fuente: Estimación de Inversión y Financiamiento

Elaboración: Autora

Valor Actual inicial es de USD 4,316

Para calcular la Tasa de Descuento Superior se tomará una tasa del 38.80% con la que se obtuvo el siguiente cuadro:

**Cuadro 5.34.**  
**Factor simple de Actualización**  
**Tasa de Descuento Superior (Tasa 37%)**

<b>Año</b>	<b>FSA</b>
1	0.72993
2	0.53279
3	0.38890
4	0.28387
5	0.20720

Fuente: Estimación de Inversión y Financiamiento

Elaboración: Autora

Con apoyo de una calculadora financiera como herramienta para los diferentes cálculos se obtuvo una TIR del 37% donde el VAN es igual a cero.

### Cuadro 5.35.

#### Beneficios Netos Actualizados Valor Actual Superior (Tasa 37%)

Año	Ingresos	Egresos	Ingresos Actualizados	Egresos Actualizados	Beneficios Netos Actualizados
0	-	(102,276)	-	(102,276)	(102,276)
1	323,801	(319,413)	236,616	(233,409)	3,207
2	460,521	(391,026)	245,912	(208,803)	37,109
3	460,521	(388,308)	179,699	(151,521)	28,178
4	460,521	(388,237)	131,314	(110,703)	20,611
5	446,281	(383,069)	92,990	(79,818)	13,171
<b>Total</b>			886,530	(886,530)	0

Fuente: Estimación de Inversión y Financiamiento

Elaboración: Autora

Con los valores obtenidos se puede calcular la TIR que tendrá el proyecto.

La TIR resultante se lo calculó de la siguiente manera:

$$TIR = TDi + (TDS - Tdi) \frac{Vai}{Vai - Vas}$$

$$TIR = 0.35 + (0.37 - 0.35) \frac{4,316}{4,316 - 0}$$

$$TIR = 0.3685$$

La Tasa Interna de Retorno para la propuesta realizada es del 36.85%.



Se observa que la TIR es superior a la TMAR, por lo que se deduce que los resultados del proyecto cubrirán los pagos del capital e interés del crédito concedido a la Finca y por lo tanto el proyecto es viable.

#### **5.2.13.4. Punto de Equilibrio**

“El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida.

Hallar el punto de equilibrio es hallar dicho punto de actividad en donde las ventas son iguales a los costos.

Mientras que analizar el punto de equilibrio es analizar dicha información para que en base a ella se puede tomar decisiones.

Hallar y analizar el punto de equilibrio nos permite, por ejemplo:

- obtener una primera simulación que nos permita saber a partir de qué cantidad de ventas empezar a generar utilidades.
- conocer la viabilidad de un proyecto (cuando nuestra demanda supera nuestro punto de equilibrio).
- saber a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un Costo Variable por un Costo Fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar comisiones de ventas por un sueldo fijo en un vendedor.”<sup>62</sup>

Para determinar el punto de equilibrio en unidades se calcula con la siguiente fórmula:

$$PEU = \frac{CF}{PU - CVU}$$

---

<sup>62</sup> <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>

En donde:

PEU: Punto de Equilibrio en Unidades

CFT: Costos Fijos Totales

PU: Precio Unitario

CVU: Costos Variables Unitarios

### Cuadro 5.36

#### Resumen de Costos Variables, Fijos y Totales para el Año 1

(Valores en USD)

Detalle	Ctos Fijos	Costos Variables	Costos Totales
Ventas ( 424 * 763.68)			323,801
Costos			
Costos de Producción	66,877	209,017	275,894
Gastos Administrativos	14,055	21,200	35,255
Gastos de Ventas	-	1,200	1,200
Gastos Financieros	-	4,569	4,569
<i>Suman</i>	80,932	235,986	316,918
Utilidad Neta			6,884

Fuente y Elaboración: Autora

### Cuadro 5.37

#### Punto de Equilibrio en Unidades

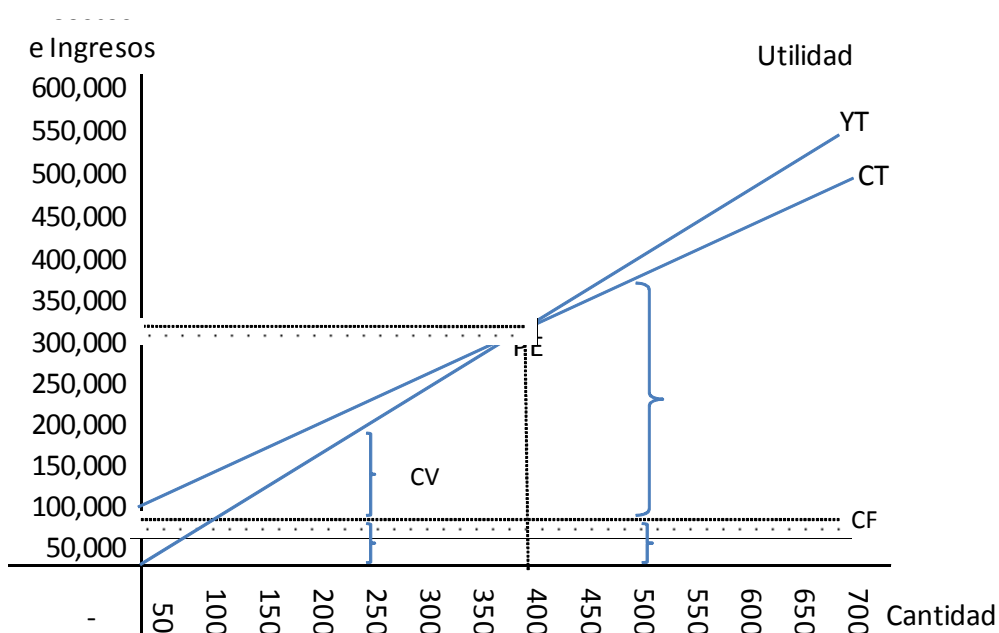
(Valores en USD)

Detalle	Año Uno	Año Dos	Año Tres	Año Cuatro	Año Cinco
Producción	275,894	275,894	275,894	275,894	275,894
Costos Variables	235,986	233,738	232,475	232,363	232,352
Unidades Producidas	424	600	600	600	600
Costos Variables Unitario	557	390	387	387	387
Costos Fijos	80,932	114,771	114,771	114,771	114,771
Precio de Venta	764	768	768	768	744
Total Ventas	323,801	460,521	460,521	460,521	446,281
Punto de Equilibrio en Unidades	391	304	302	302	322

Fuente y Elaboración: Autora

Como se puede observar en el cuadro 5.37, para que la finca logre cubrir sus costos fijos y variables debe vender mínimo 391 bovinos el primer año, sin embargo para el año uno se producirán 424 cabezas lo que indica que se obtendrá una pequeña ganancia; para el año dos el número mínimo de cabezas de ganado será de 304, lo que indica que a partir de las 305 cabezas se obtendrán ganancias. Para el año dos se estiman vender 600 cabezas de ganado.

**Gráfico 5.15.**  
**Punto de Equilibrio en Cantidad**



Fuente y Elaboración: Autora

De acuerdo con el Gráfico 5.15. Punto de Equilibrio en Cantidad; la Finca le interesa vender por sobre las 391 cabezas de ganado para obtener resultados positivos.

### 5.2.13.5. Período de Recuperación de la Inversión

“Mide en cuanto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente, es decir, nos revela la fecha en la cual se cubre la inversión inicial en años, meses y días”<sup>63</sup>

Para calcular se requiere de la siguiente fórmula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

### Cuadro 5.37.

#### Período de Recuperación de la Inversión

(Valores en USD)

Año	Ingresos	Egresos	Ingresos Actualizados	Egresos Actualizados	Beneficios Netos Actualizados	Acumulado
0	-	(102,276)	-	(102,276)	(102,276)	
1	323,801	(319,413)	285,665	(281,794)	3,872	3,872
2	460,521	(391,026)	358,431	(304,343)	54,089	57,960
3	460,521	(388,308)	316,217	(266,632)	49,585	107,545
4	460,521	(388,237)	278,974	(235,186)	43,788	151,333
5	446,281	(383,069)	238,507	(204,724)	33,783	185,116
Total			1,477,794	(1,394,954)	82,840	

Fuente y Elaboración: Autora

<sup>63</sup> [http://biblioteca.itson.mx/oa/contaduria\\_finanzas/oa1/planeacion\\_evaluacion\\_financiera/p11.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/contaduria_finanzas/oa1/planeacion_evaluacion_financiera/p11.htm)

Con los valores obtenidos se puede determinar el período de recuperación de la siguiente manera.

$$\begin{aligned} \text{PRI} &= a + \frac{(b - c)}{d} \\ \text{PRI} &= 2 + \frac{(107,545 - 3,872)}{57,960} \\ \text{PRI} &= 3.70 \end{aligned}$$

Esto quiere decir que la inversión que se realizará en el proyecto será recuperada en 3 años 6 meses.

#### 5.2.13.6. Relación Costo / Beneficio

“La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto”<sup>64</sup>

Para determinar la relación costo beneficio se la realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{RB/C} = \frac{\sum \text{Ingresos Actualizados}}{\sum \text{Egresos Actualizados}}$$

Según la fórmula la relación obtenida es la siguiente:

$$\text{RB/C} = \frac{\text{USD } 1,477,794}{\text{USD } 1,394,954}$$

$$\text{RB/C} = \text{USD } 1.06$$

---

<sup>64</sup> <http://www.pymesfuturo.com/costobeneficio.html>

Con este resultado se puede decir que por cada dólar invertido se tiene un beneficio de USD 0.06

#### **5.2.13.7. Análisis de Sensibilidad**

“El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc...), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc....).

De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN se calcular o mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que va a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores iniciales de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente.

Para hacer el análisis de sensibilidad se obtiene que comparar el VAN antiguo con el VAN nuevo y nos dará un valor que al multiplicarlo por cien obtendremos el porcentaje de cambio.”<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_sensibilidad](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_sensibilidad)

**Cuadro 5.38**

**Análisis de Sensibilidad**

<b><u>Variables</u></b>	<b><u>TIR</u></b>	<b><u>VAN</u></b>	<b><u>PRI</u></b>	<b><u>RB/C</u></b>	<b><u>Resultados</u></b>
Proyecto	36.85%	82,840	3.70	1.06	Viable
Preció de Venta (-5%)	16.09%	8,950	6.38	1.01	Sensible
Volumen de Ventas (-5%)	16.36%	9,811	6.27	1.01	Sensible
Costos Fabricación (+25%)	33.07%	69,348	3.97	1.05	Viable
Sueldos (+25%)	19.56%	20,128	5.23	1.01	Sensible

Fuente: Estudio Financiero

Elaboración: Autora

Luego de nuestro análisis se muestra que:

- Si el precio disminuye un 5% el proyecto es no viable, se obtiene una TIR y VAN positivos sin embargo el Costo beneficio es muy bajo poco rentable.

- Si se presenta un disminución del 5% en el volumen de ventas se observa que el proyecto se torna sensible ya que se obtiene un VAN y una TIR positivas sin embargo su rentabilidad es baja.
- Cuando los costos de fabricación aumentan su valor en un 25% el flujo el proyecto es viable; cubriendo sus obligaciones con el banco y siendo atractivo para el inversionista.
- En el Flujo incluso si se aumenta el 25% de los sueldos, se vuelve sensible con un VAN y TIR positiva pero con una rentabilidad baja.



**CAPITULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. CONCLUSIONES:**

- 6.1.1. La finca la Esperanza tiene capacidad subutilizada en sus instalaciones por lo que su productividad no es la óptima.
- 6.1.2. Actualmente la finca la Esperanza no dispone de capital de trabajo para cubrir con el incremento de la producción.
- 6.1.3. La distribución de las áreas administrativas y de producción y sus implementos de la finca se encuentra deteriorada o en mal estado.
- 6.1.4. La finca La Esperanza mantiene un cercamiento antiguo y deteriorado lo que ocasiona contratiempo para manejar y controlar al ganado, además considerando el incremento de las cabezas de ganado proyectado esto se convertiría en una deficiencia.
- 6.1.5. La repartición de los potreros es diferencial y no cuenta con datos estadísticos sobre la capacidad que soportaría cada hectárea respecto a las unidades animales, lo que ocasiona que la finca mantenga subutilizada su capacidad instalada.
- 6.1.6. En el área de administración se identificaron varias falencias en cuanto al manejo del personal, falta de cargos administrativos, registro de entradas y salidas de insumos de bodega; lo que ocasiona una falta de control interno.
- 6.1.7. La finca la Esperanza tiene bajos ingresos cuando la oferta de la carne aumenta en el mercado como en los meses de verano, lo que ocasiona pérdida para el ganadero.
- 6.1.8. La Finca produce ganado de 1150 libras, sin embargo lo ideal sería producir ganado de por lo menos 1210 libras.
- 6.1.9. Se lleva un control simple de la producción ganadera como la identificación, archivos históricos y datos estadísticos en cuanto al peso, edad y raza. La

finca no mantiene un estadístico sobre el crecimiento de pastos y manejo de forrajes.

6.1.10. La finca La Esperanza tiene un posicionamiento bajo en el mercado por ser relativamente nueva.

6.1.11. La implementación de este tipo de producción es viable económicamente con un escenario positivo el VAN es de USD 82,840; la TIR es del 36,85% y se tiene un índice de rentabilidad que por cada dólar invertido se obtiene USD 0.06 adicional haciendo atractiva la inversión; utilizando tecnología adecuada, se realizan mejoras administrativas y así se cumple con los requisitos que exigen los clientes.

## **6.2. RECOMENDACIONES:**

- 6.2.1. Para contrarrestar la capacidad subutilizada, es necesario concretar las negociaciones con el cliente, mediante la firma de un contrato de mutuo acuerdo donde se establezca el compromiso de compra y venta del número de cabezas de ganado con el peso y precio justo, para la adquisición mensual de 50 reses para ser sacrificadas de tal forma que se pueda satisfacer la demanda del mercado.
- 6.2.2. Del análisis financiero propuesto se deduce que es necesario solicitar un préstamo al Banco Nacional de Fomento para financiar el capital de trabajo por la producción de ganado bovino en la Finca la Esperanza, a cinco años plazo con una tasa de interés del 16% anual. Además legalizar la aportación del capital de los Accionistas ante la Superintendencia de compañías.
- 6.2.3. Contratar los servicios de expertos en la construcción y adecuación de las zonas administrativas y de los potreros de la Finca; para evitar las caídas y las lesiones que inmovilizan a los animales, es indispensable que los potreros tenga un relieve unificado todas las zonas por las que pasen los animales deben contar con superficies que impidan los resbalones.
- 6.2.4. Implementar el sistema de cercado eléctrico para controlar y manejar adecuadamente al ganado.
- 6.2.5. Contratar los servicios de un experto ganadero que realice el estudio técnico sobre la distribución de potreros, bebederos y comeros, mejores prácticas ganaderas, maximización utilidades en la productividad ganadera, manejo de la capacidad instalada en el 100%.

- 6.2.6. Analizar y aplicar la estructura organizacional y los formatos propuestos en el presente estudio para mejorar el control sobre el personal, los ingresos y salidas de bodega con lo que se logrará mitigar el riesgo de fraude.
- 6.2.7. Suministrar de forma adecuada y bajo la supervisión de un veterinario vitaminas y anabólicos para que los bovinos ganen peso en las épocas en que el precio del ganado aumenta.
- 6.2.8. Para que el ganado llegue a su peso ideal es necesario que tenga agua y alimento suficiente, vacunas y suplementos alimenticios que le ayuden en su crecimiento.
- 6.2.9. Continuar con las fichas individuales de identificación de ganado. Aplicar los formatos propuestos en el presente estudio para el control del crecimiento y condiciones de los potreros para que se cuente con datos históricos y estadísticas de los forrajes; de tal forma que se puede tomar una decisión en mejorar o no el pasto en un futuro.
- 6.2.10. Elaborar, aprobar y difundir una campaña de publicidad intensiva en ferias, casas abiertas y en centros de estudios para que la Finca aumente su reputación en el mercado.
- 6.2.11. Con los resultados obtenidos en el presente estudio se validó que el incremento de la producción y financiamiento con la Banca Pública es viable y rentable, adoptar las recomendaciones para mejorar la administración y producción de la Finca la Esperanza

### 6.3.1. Bibliografía

- Ámez, Fernando Martín; "Diccionario de Contabilidad y Finanzas"; Editorial Cultural, Madrid- España, 2002
- Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.; "Fundamentos de Financiamiento Empresarial"; Editorial: McGraw-Hill
- Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial, 2007, 12da edición, Prentice Hall.
- Copeland/Weston; "Finanzas en Administración"; Editorial McGraw-Hill; novena Edición; México, 1995.
- Gallagher, Timothy J.; Andrew Jr., Joseph D.; "Administración Financiera"; Editorial Prentice Hall
- GOMEZ BRAVO, Oscar: Contabilidad de Costos, 2005, 5ta Edición, McGraw Hill 8. HORNGREN, Charles
- JOHNSON, S. W Dirección Estratégica (Español ed.). Madrid: Pearson.
- KAPLAN Robert, MALLO Carlos: Contabilidad de Costos y estratégica de gestión, 2000, Prentice Hall.
- M. GRINBLATT Y S. TITMAN: "Mercados Financieros y Estrategia Empresarial", Segunda Edición, McGraw-Hill
- Manual de Administración Financiera .J .Fred Weston y Thomas Copelando. Tomo 1. 1994
- MARTÍNEZ NEIRA, Néstor Humberto: "Sistemas Financieros".
- MICHAEL, Carlo: Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación (Tercera ed.). Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- MORENO, J., **Las finanzas en la empresa**, México, 1994, quinta edición,
- Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.

### **6.3.2. Páginas web**

[www.asogansd.com](http://www.asogansd.com)

[www.agroecuador.com](http://www.agroecuador.com)

[www.gptsachila.gob.ec](http://www.gptsachila.gob.ec)

[www.bnf.fin.ec](http://www.bnf.fin.ec)

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[www.sica.gob.ec](http://www.sica.gob.ec)

[www.iniap.gob.ec](http://www.iniap.gob.ec)

[www.magap.gob.ec](http://www.magap.gob.ec)

[www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

[www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)