



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE GANADO DE
LECHE EN SAN MARCOS, LATACUNGA”**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención
Administración de Empresas**

**Profesor Guía
MSC Geovany Alfredo Garzón Peñaherrera**

**Autor
Raúl Sebastián Torres Núñez**

**Año
2013**

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

Geovany Alfredo Garzón Peñaherrera
Magister en Administración de Empresas
C. I.: 171268052-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mí autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes

Raúl Sebastián Torres Núñez

C.I.: 091877558-6

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado durante toda la carrera. En segundo lugar a mis amigos por estar siempre a mi lado en todo momento, al MSC Geovany Garzón; por su ayuda y guía al momento de realizar este trabajo y por último a la Universidad de las Américas por fomentar mi deseo de aprender y darme los conocimientos necesarios para llegar a este momento.

DEDICATORIA

A mis padres por ser el apoyo más grande que cualquier persona puede tener, no lo hubiera conseguido sin su ayuda, a mis hermanas por estar siempre a mi lado y cuidarme desde el día que nací, por sus consejos y el cariño que me tienen. Por último a mi novia por su apoyo incondicional durante mi carrera y creer en mí.

RESUMEN

Este plan de negocios trata sobre la implementación de ganado de leche en la localidad de San Marcos, en el cantón Latacunga de la Provincia de Cotopaxi, ofreciendo leche de alta calidad y un servicio de recolección del producto a los habitantes de la zona, para así apoyar al desarrollo de la misma.

La misión de Finca San Marcos es ser una empresa enfocada en la calidad de nuestro producto, implementado procesos de punta para la producción de leche en el sector de San Marcos, ayudando al desarrollo de la zona por medio de recolección de producto y un trato justo al micro productor.

Actualmente el mercado de producción de leche se encuentra en desarrollo puesto que la cantidad producida es menor a la consumida, por esta razón hay una ventana de oportunidad para la producción y comercialización de dicho producto.

La investigación de mercados arrojó un resultado positivo para esta implementación, porque la mayoría de los encuestados consumen leche más de 5 veces a la semana, esto nos favorece pues nuestro socio estratégico, la pasteurizadora “La Querencia”, tendrá una mayor necesidad de leche para la producción de sus derivados, dándonos la oportunidad de producir más cantidad de leche y a su vez comercializándola.

El análisis financiero evaluó tres escenarios, optimista, normal y pesimista en el escenario normal el proyecto es viable no solo comercial sino financieramente hablando, pues tiene un VAN de 89,063 y una TIR de 18,15%, siendo esta última mayor al costo de oportunidad, en los otros dos escenarios también lo es pues su VAN es mayor a cero y la TIR demuestra rendimientos mayores a la media de la industria afirmando que el negocio es viable.

ABSTRACT

This business plan covers the implementation of dairy cattle in San Marcos locality, in Latacunga district in the Cotopaxi Province, offering high quality milk and a product recollection service to the residents of the area, supporting the development of itself.

The corporative mission of Finca San Marcos is to be a company focused on the quality of our product, implementing top process for milk production in San Marcos area, helping the development through product recollection and fair treatment the micro producer.

Currently the milk production market is in development since the quantity produced is less than that consumed, for this reason there is a opportunity chance for the production and marketing of milk.

Market research showed a positive result for this implementation, because most respondents consume milk more than 5 times a week, this favors us as our strategic partner, the pasteurizer "La Querencia", will have a greater need for milk for their products, giving us the opportunity to make a higher production.

Financial analysis evaluated three scenarios, optimistic, normal and pessimistic in the normal scenario the project is viable not only commercial but financially, it has a 89.063 NPV and an IRR of 18.15%, this one being greater than the cost opportunity in the other two scenarios is also because its NPV is greater than zero and IRR shows higher yields than the industry average stating that the business is viable.

INDICE

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	1
1.3 OBJETIVOS.....	1
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	1
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	1
1.4 HIPOTESIS.....	2
CAPITULO II: LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO.....	3
2.1 LA INDUSTRIA.....	3
2.1.1 Clasificación.....	3
2.1.2 Tendencias.....	4
2.1.3 Estructura de la industria.....	8
2.1.4 Factores económicos y regulatorios.....	9
2.1.5 Canales de Distribución.....	10
2.1.6 Las Fuerzas de Porter.....	11
2.1.6.1 Nuevos Participantes.....	11
2.1.6.2 Amenazas de los sustitutos.....	12
2.1.6.3 Poder de negociación de los compradores.....	12
2.1.6.4 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.1.6.5 Intensidad de la rivalidad.....	13
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO....	13
2.2.1 La idea y el modelo de Negocio.....	13
2.2.2 Estructura legal de la empresa.....	14
2.2.3 Misión.....	14
2.2.4 Visión.....	14
2.2.5 Objetivos.....	14
2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO.....	15
2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	16
2.5 ANÁLISIS FODA.....	16
2.5.1 Fortalezas.....	16
2.5.2 Oportunidades.....	16
2.5.3 Debilidades.....	17
2.5.4 Amenazas.....	17
2.6 ESTRATEGIAS.....	17
CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	18
3.1 INTRODUCCIÓN.....	18

3.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	18
3.3 PROBLEMA DE GERENCIA.....	18
3.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	18
3.5 PREGUNTAS/HIPÓTESIS/OBJETIVO.....	19
3.5.1 Entrevista con expertos.....	19
3.5.1.1 Entrevista con Procesador de leche.....	19
3.5.1.2 Entrevista con productor lechero.....	19
3.5.1.3 Encuesta.....	20
3.6 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	21
3.6.1 Cualitativa.....	21
3.6.1.2 Entrevista con expertos.....	21
3.6.1.3 Entrevista con experto productor lechero.....	23
3.6.1.4 Resultados.....	25
3.6.2 Investigación Cuantitativa.....	26
3.6.2.1 Encuesta.....	26
3.6.2.2 Metodología.....	26
3.6.2.3 Muestra.....	26
3.6.2.4 Resultados.....	28
3.7 Conclusiones.....	31
CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING.....	33
4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	33
4.2 MARKETING MIX.....	33
4.2.1 Producto y Servicio.....	33
4.2.2 Imagen Corporativa.....	34
4.2.3 Política de Servicio al Cliente y Garantías.....	35
4.3 PRECIO.....	36
4.3.1 Política de Precios.....	36
4.3.2 Táctica de Ventas.....	37
4.3.3 Proyección de ventas.....	39
4.4 DISTRIBUCIÓN.....	39
4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	41
CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	42
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	42
5.2 CICLO DE OPERACIONES.....	43
5.3 PROCESO GENERAL.....	45
5.4 PROCESO DE GANADO.....	46

5.5 PROCESO DE ENTREGA DE PRODUCTO.....	47
5.6 PROCESO DE ROTACIÓN DE GANADO POR EL TERRENO.....	47
5.7 PROCESO DE COBRO.....	48
5.8 REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.....	48
5.9 INSTALACIONES Y MEJORAS.....	49
5.10 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO.....	51
5.10.1 Ruta desde Alaquez.....	51
5.10.2 Ruta desde Latacunga.....	52
5.11 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS.....	54
5.12 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	55
CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....	61
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	61
6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	61
6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	64
6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	65
6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	67
6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	67
CAPITULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	69
7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	69
7.2 DIAGRAMA.....	71
7.2.1 Diagrama Pasteurizadora.....	71
7.2.2 Diagrama Micro Producto.....	71
7.2.3 Diagrama General.....	71
7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS.....	71
CAPITULO VIII: RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	74
8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	74
8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	74

CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO.....	77
9.1 METODOLOGÍA DE VALORACIÓN.....	77
9.2 INVERSIÓN INICIAL.....	77
9.3 FUENTES DE INGRESOS.....	78
9.4 COSTOS Y GASTOS.....	78
9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO.....	78
9.6 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	79
9.7 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO.....	79
9.8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO.....	79
9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	80
9.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	81
9.11 INDICADORES FINANCIEROS.....	82
9.11.1 Liquidez.....	82
9.11.2 Rentabilidad.....	83
9.11.3 Desempeño.....	83
9.12 VALORACIÓN.....	84
CAPITULO X: PROPUESTA DE NEGOCIOS.....	85
10.1 FINANCIAMIENTO.....	85
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA.....	85
10.3 USOS.....	86
10.4 RETORNO DE INVERSIÓN.....	86
CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
11.1 CONCLUSIONES.....	88
11.2 RECOMENDACIONES.....	89
REFERENCIAS.....	90
ANEXOS.....	92

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

San Marcos está ubicado en la Provincia de Cotopaxi, en el cantón Latacunga, es un sector netamente agrícola, las zonas aledañas están dedicadas a la plantación de flores, pero San Marcos se dedica a producir hortalizas y leche.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El autor cuenta con una parte del terreno donde se va a realizar el plan; tiene conocimientos sobre la cría de ganado lechero.

La pasteurizadora “La Querencia” tiene déficit de leche; situación que a la posible empresa le garantiza la compra de la producción.

El terreno donde se va a realizar el plan cuenta con infraestructura para el arranque y posterior ampliación del negocio.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para la implementación de ganado de leche en San Marcos, Latacunga.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar la tendencia, estructura, factores económicos y regulatorios, canales de distribución de la industria láctea así como sus productos
- Investigar al mercado y a los consumidores
- Desarrollar un plan de Mercadeo para posicionar la marca en el mercado.

- Crear un plan de producción
- Elaborar un cronograma gerencial del plan de negocios
- Investigar los riesgos críticos y supuestos
- Elaborar un plan financiero
- Crear la propuesta de negocio

1.4 HIPOTESIS

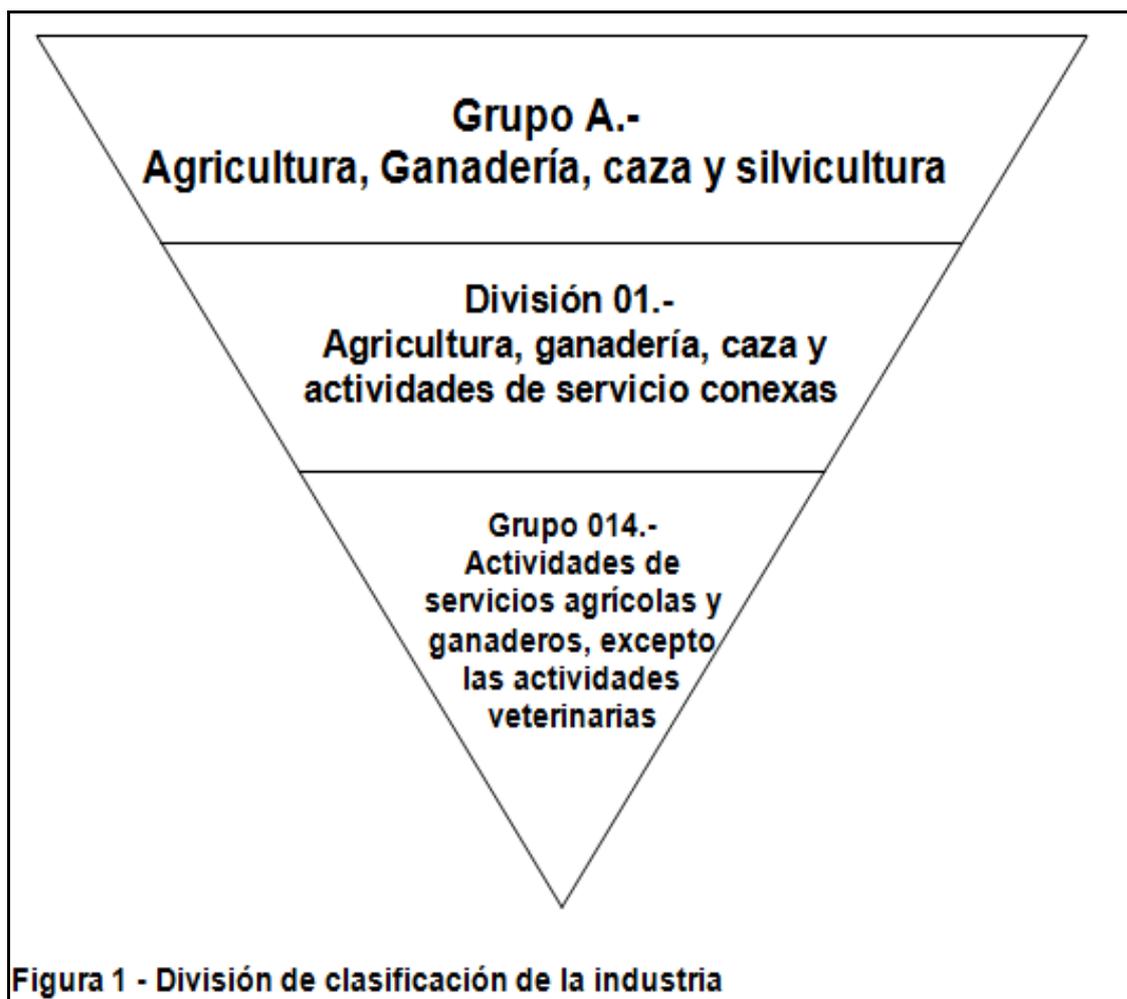
La implementación de ganado lechero en el sector de San Marcos es factible comercial y financieramente hablando.

CAPITULO II LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO

2.1 LA INDUSTRIA

2.1.1 Clasificación

La industria a la cual pertenece este proyecto según la clasificación industrial uniforme es A 01-014, que es la industria de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura; en la división Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicio conexas; y al grupo actividades de servicios agrícolas y ganaderos, excepto las actividades veterinarias.



Basándonos en esta información podemos encontrar el tamaño de la industria de acuerdo con el último estudio es de 37 plantas procesadoras de leche (INEC, 2008, pág. 51), de estas un total de 25 recolectan leche.

En litros de leche, la producción del año 2010 es de 5'709.457 litros de leche de los cuales 4'331.865 son producidos en la región sierra y a su vez 1'402.821 litros fueron producidos en la sierra centro (INEC, 2010, pág. 93), como se puede observar el 75,87% de la producción nacional está ubicada en la sierra, siéndola producción de la sierra centro un 33% de la producción de la sierra y representando un 24,57% de la producción nacional.

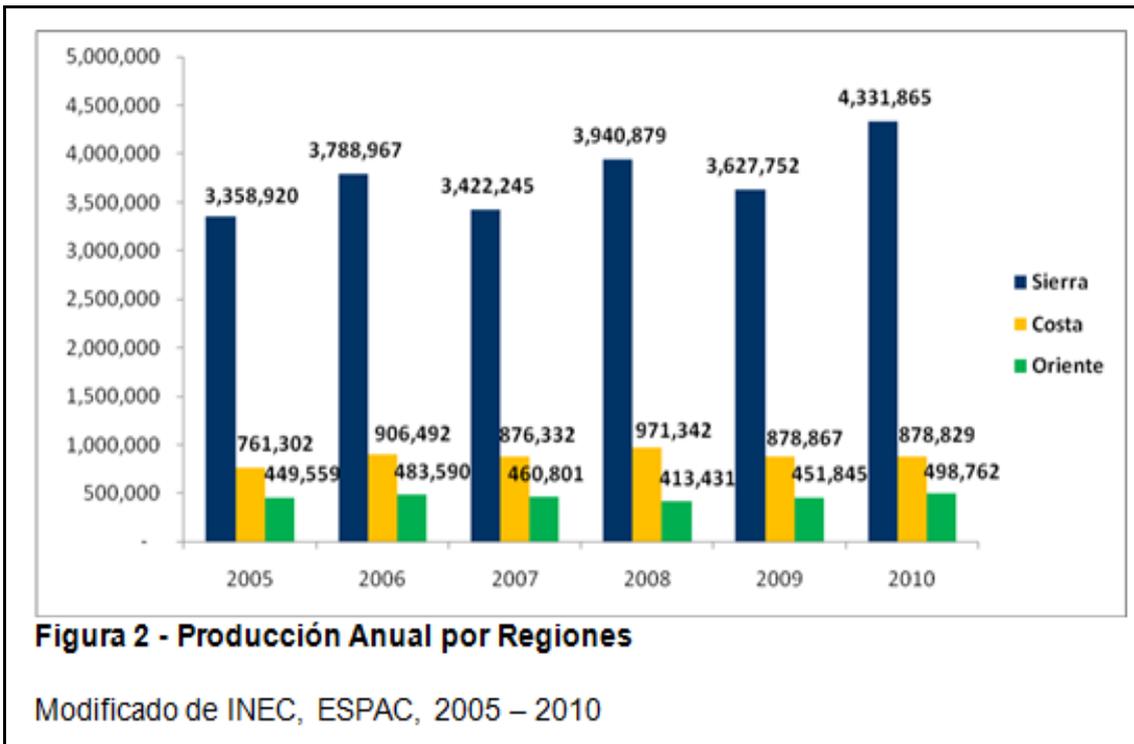
2.1.2 Tendencias

La leche es un alimento primordial de las personas en el país, pues es una gran fuente de nutrientes y calcio para los niños, la mayor parte de la producción nacional se encuentra en la sierra.

Tabla 1 – Producción Anual por Regiones

Región	Producción Anual					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sierra	3,358,920	3,788,967	3,422,245	3,940,879	3,627,752	4,331,865
Costa	761,302	906,492	876,332	971,342	878,867	878,829
Oriente	449,559	483,590	460,801	413,431	451,845	498,762
TOTAL	4,569,781	5,179,049	4,759,378	5,325,652	4,958,464	5,709,456

Modificado de INEC, ESPAC, 2005 – 2010



El consumo nacional de leche en el año 2008 fue de 117'187.342 litros, que contra una producción nacional total de 5'325.652 litros tenemos un déficit de 111'861.690 litros de producción nacional lo que nos ha hecho importar el producto desde nuestros países vecinos, por lo tanto un proyecto nuevo va a tener una gran acogida por el hecho que no se va a tener que importar sino que comprar localmente.

Como se puede observar en el gráfico 2.2 la producción de leche en el país ha aumentado considerablemente en los últimos 5 años, por lo que se espera que siga creciendo en la misma tasa que lo ha estado haciendo, demostrando así la importancia de este producto, no solo como materia prima, sino también como producto terminado.

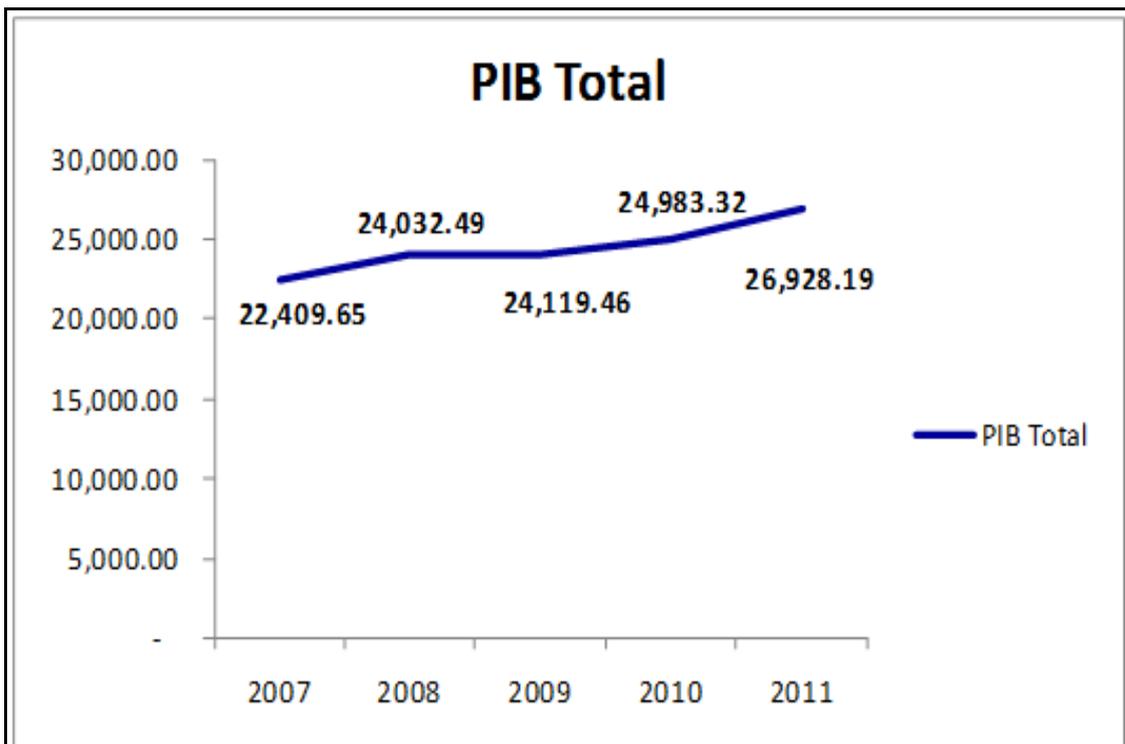


Figura 3 - PIB Anual en millones de dólares 2007 - 2011

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

Tabla 2 - PIB Total y de la Industria en millones de dólares 2007 – 2011

PIB Total Vs. PIB Industria				
Año	PIB Total	PIB Industria	% de crecimiento PIB Total	% de crecimiento PIB Industria
2007	22,409.65	1,959.42	-	-
2008	24,032.49	2,061.76	6.75%	4.96%
2009	24,119.46	2,076.14	0.36%	0.69%
2010	24,983.32	2,062.06	3.46%	-0.68%
2011	26,928.19	2,184.68	7.22%	5.61%
		Promedio	4.45%	2.65%

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

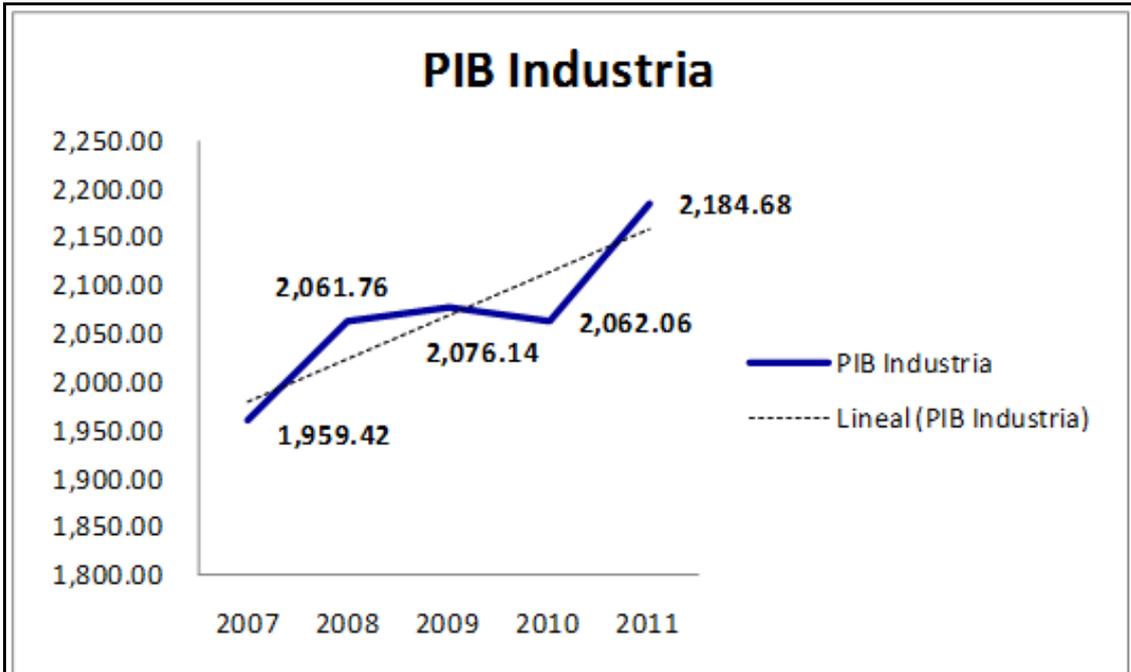


Figura 4 - PIB Anual de la Industria en millones de dólares 2005 – 2011

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

Como se puede apreciar en la Tabla 2 PIB del País ha aumentado en un promedio de 4.45% anual, lo que indica que el país es un lugar prospero para desarrollar un negocio en el corto y mediano plazo, este dato incluye a la industria petrolera, lo cual hace que sea un número más alto con respecto al mismo tiempo de estudio pero en otros años.

También podemos apreciar que el PIB de la industria, si bien tuvo un declive entre los años 2009 al 2010 en el año 2011 se recupera, en el gráfico 2.4 se puede apreciar de mejor manera el decrecimiento y a su vez el crecimiento que tiene con respecto a años anteriores el año 2011, dando como resultado una tasa de crecimiento en promedio de 2.65% anual, con estos datos se podría proyectar un éxito del proyecto.

2.1.3 Estructura de la industria

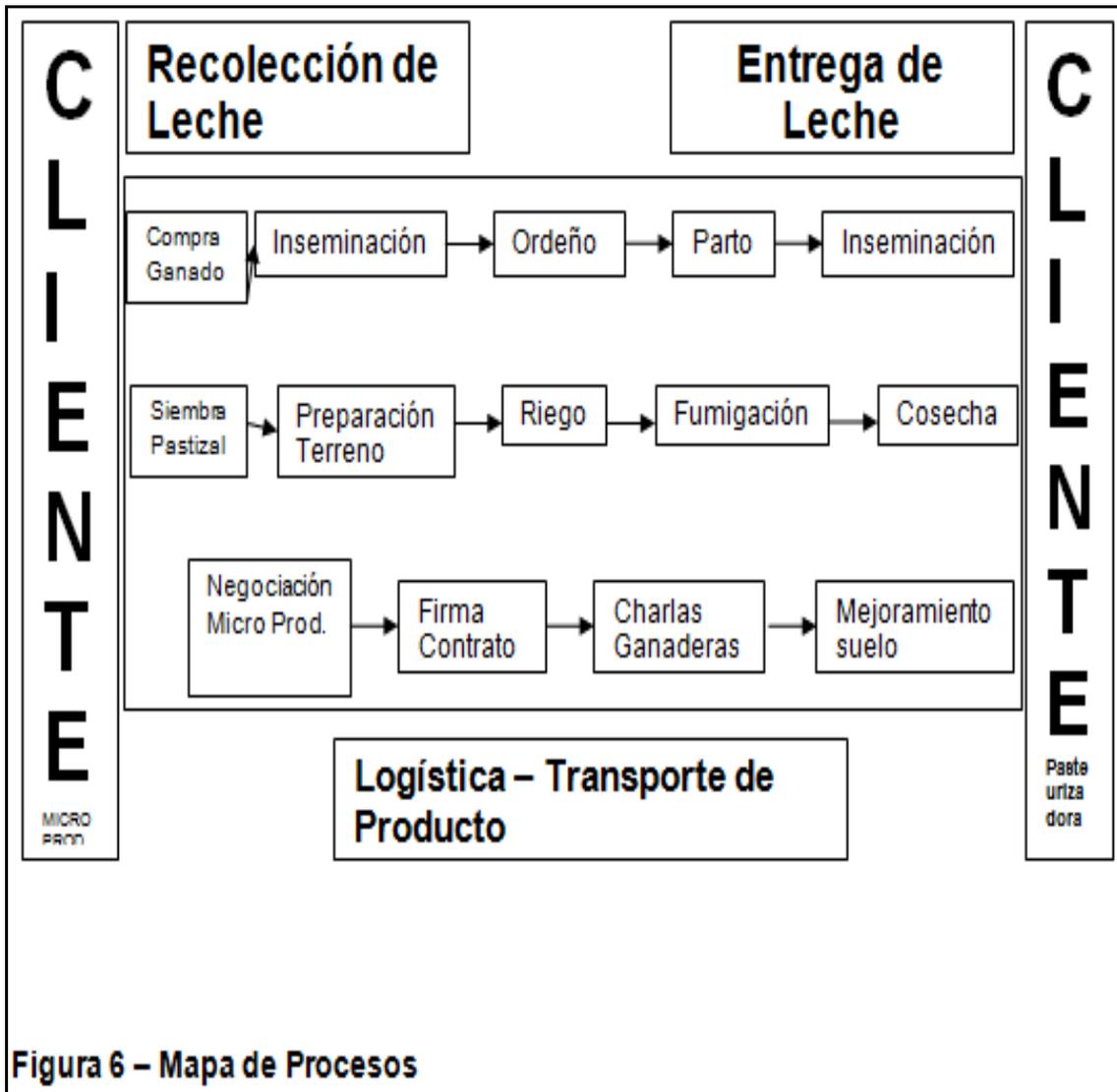
La industria de la producción de leche está concentrada en la región sierra del país, en su mayoría en la provincia de Pichincha y Azuay, en estas provincias están las dos pasteurizadoras de leche más importantes del país, como son Nutrileche en el Austro y Pasteurizadora Quito en Pichincha, estas dos pasteurizadoras controlan en su mayoría el mercado de la leche, sin olvidar de La lechera que pertenece a Nestlé.

En la sierra centro que es donde se va a implementar el proyecto en el pasado estaba la pasteurizadora de Parmalat, que después de su cierre surgieron más pasteurizadoras pero de un tamaño menor, dispersas y muchas de ellas con producción propia, sin embargo, la mayoría de las mismas tienen déficit de leche.

Por esta razón existen productores independientes, que entregan el producto a diferentes empresas, en este nicho vamos a entrar, produciendo independientemente, pero entregando a una sola pasteurizadora.

En el sector de San Marcos no existen pasteurizadoras, pero una localidad cercana, en Alaquez, específicamente en José Guango Bajo, se encuentra la pasteurizadora “La Querencia”, a la cual se le va a entregar el producto.





2.1.4 Factores económicos y regulatorios

Uno de los principales factores que afectan a la industria es la inflación en determinados productos que elevan el costo final del mismo, por ejemplo en los alimentos para el ganado, se ha registrado un alza desde el año 2005 de 20 dólares americanos por quintal de alimento, lo que representa un costo final más elevado ya que se consume un quintal de balanceado mensualmente por vaca.



En cuanto a factores regulatorios el MAGAP es el ente regulador que fija el precio del litro de leche para productores, que en este momento está en 0,35 centavos de dólar, que ha tenido un alza desde el año 2007 en el cual se comercializaba a 0,27 centavos de dólar el litro (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2011)

Siendo esto un factor importante para el desarrollo de la industria pues así como aumenta el precio de los insumos el gobierno fija un precio más alto del producto, apoyando al pequeño y mediano productor.

2.1.5 Canales de distribución

Los canales de distribución de la industria dependen del lugar donde se esté produciendo pues muchas pasteurizadoras, especialmente las grandes tienen sus camiones recolectores, que pasan por las haciendas de la misma empresa recolectando el producto y llevándolo a la planta, mientras que otro canal de distribución es creado por los intermediarios, los cuales compran el producto a un precio menor al establecido para llevar el producto a diferentes plantas procesadoras, lo que es una pérdida para el productor, pues las ganancias se reducen y no está bien regulado el precio al cual deben vender el litro de leche al intermediario.

En la parte del producto procesado los canales de distribución no son tan distintos entre las diferentes empresas, pues son llevados en camiones fríos a los puntos de venta al cliente, ya sean estos supermercados, tiendas o abarrotes.

2.1.6 Las fuerzas de Porter

2.1.6.1 Nuevos Participantes

Para ingresar a esta industria se tienen algunas dificultades, las cuales son mínimas como son:

- Desconocimiento de la población
- Desconfianza hacia un nuevo comprador
- Alto precio del ganado de leche y difícil compra de ganado de calidad

Como la población está acostumbrada a vender a un solo mayorista es de gran importancia hacerse conocer en la zona y explicar cuáles son los beneficios de vender la leche a esta Finca “San Marcos”, también en la desconfianza de este nuevo comprador se tendría que mitigar apoyándose en la credibilidad y apoyo que tienen los propietarios de la finca donde se realizará el proyecto.

En cuanto al alto precio del ganado de leche tendría que tomarse en cuenta que se puede contar con la ayuda de una persona experta en estos temas, en cuanto al precio tendría que llegarse a una buena negociación con el anterior dueño del animal.

Por lo tanto es alta la influencia de nuevos participantes en la industria, pues por el momento la producción nacional no abastece por completo la demanda y muchas de las pasteurizadoras compran el producto en el exterior a falta de producto nacional.

En lo que respecta al futuro, en la implementación de una quesera u otro producto procesado las barreras son distintas, puesto que para poder vender el producto elaborado primero se debe tener un registro sanitario y que se

inspeccionen las instalaciones para saber si son aptas para la producción de dicho alimento.

2.1.6.2 Amenaza de los sustitutos

Hay algunos sustitutos de la leche, por ejemplo la leche de soja, aunque aún no es muy aceptada en el país está ganando adeptos rápidamente, puesto que es la leche ideal para aquellas personas que no toleran la lactosa y para aquellas que desean seguir un estilo de vida vegetariana.

Otro sustituto de la leche producida en el país es la leche en polvo importada del exterior, puesto que es un producto más barato y más fácil de transportar, también para abaratar costos en este punto se está usando con más frecuencia en las pasteurizadoras.

2.1.6.3 Poder de negociación de los compradores

El poder que tiene el comprador es bastante alto, de hecho se lo podría llamar una debilidad del negocio porque a lo menos a los productores pequeños que su producción no influye tanto en el producto a elaborar por el comprador siempre se ven afectados por irrespeto en fechas de pago y al precio oficial.

2.1.2.6.4 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de esta industria son productores nacionales como Pronaca, que es una empresa que hace los alimentos para el ganado, su poder de negociación es muy escaso, pues solo se negocia con intermediarios, sin embargo para los productores a gran escala su poder de negociación es alto, pues ellos decidirían el plazo para pago de los insumos y si se los puede dar a crédito.

2.1.2.6.5 Intensidad de la rivalidad

La rivalidad existente en la industria, enfocado en los productores pequeños, es muy baja, pues solo se podría afectar al precio si se tiene una producción significativa, puede ser alrededor de 15000 litros mensuales lo cual representaría un contrincante significativo y un posible cambio en el giro del negocio pues con esa cantidad de producción puede dedicarse al procesamiento en menor escala de productos lácteos.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 La idea y el modelo de Negocio

La producción de leche en San Marcos en la población del mismo nombre que se ubica a quince minutos de la ciudad de Latacunga, y a diez de la población de Alaquez, donde se encuentra la pasteurizadora “La Querencia”.

La producción de leche en el país es un negocio muy rentable ya que es un producto de consumo masivo, el cual se comercializa con gran facilidad, siendo este un lugar donde gran parte de las haciendas se dedican a la plantación de flores nos da una gran ventaja para comercializar el producto, pues los competidores están fragmentados y son muy pequeños para producir una cantidad suficiente para poder ser entregada a las diferentes pasteurizadoras de la zona, en especial a la Prodalecc que necesita una cantidad alta de insumos para su producción.

El producto a comercializar es de gran calidad, puesto que el terreno donde se planea implementar el ganado lechero cuenta con la altura adecuada para el óptimo desarrollo de diferentes tipos de raza de ganado, que va desde los 2900 M.S.N.M. a los 3000 M.S.N.M, entre ellos Jersey y F1, también porque el clima nos favorece para la producción de forraje para el ganado, y la tierra es rica en minerales para que el mismo crezca a mayor velocidad y con mejores cualidades enfocadas para la producción de leche.

Siendo este sector mayormente dominado por plantaciones de flores y los productores pequeños enfocados en hortalizas, vegetales y tubérculos podemos deducir una ventaja importante para este negocio, no tiene competencia directa, porque en una segunda fase se espera implementar un vehículo recolector de leche para todo el sector, dando un mejor poder de negociación frente a la pasteurizadora y mejorando la calidad de la leche a entregar así como el nivel de ingresos de las personas del sector.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

La compañía Finca “San Marcos” Cía. Ltda. Esta constituida de esta manera pues el hecho que sea compañía limitada asegura que sea de 2 socios o más, y para el ingreso de otro necesita la previa aprobación de los socios fundadores.

2.2.3 Misión

Somos una empresa enfocada en la calidad de nuestro producto, implementado procesos de punta para la producción de leche en el sector de San Marcos, ayudando al desarrollo de la zona por medio de recolección de producto y un trato justo a los micro productores.

2.2.4 Visión

Ser la principal productora y recolectora de leche de la sierra centro, ofreciendo un trato justo y equitativo a nuestros asociados, fomentando el desarrollo de la zona de San Marcos y mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

2.2.5 Objetivos

- Obtener una participación en el mercado de 10% en el plazo de 5 años.
- Producir 6.000 litros mensuales a lo largo del primer año.

- Aumentar la producción anual en un 15% a lo largo de los primeros 5 años.
- Recolectar 100 litros diarios a partir del segundo año de funcionamiento.
- Implementar cursos de mejoramiento de pastizales en la zona para aumentar la producción de leche y la calidad del producto.

2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO

Como es de conocimiento público la leche se utiliza para hacer una gran variedad de productos, como el queso, yogurt, leche en polvo, helado y para en gran mayoría para su consumo directo pues es una gran fuente de proteína, grasa, vitaminas y minerales (<http://www.ua-cc.org/lacteos.jsp>), entre los que se destaca el calcio, que como lo dice esta revista médica en línea

“Tanto su carencia como su exceso son perjudiciales para la salud, ya que participa en la coagulación, en la correcta permeabilidad de las membranas y a su vez adquiere fundamental importancia como regulador nervioso y neuromuscular, modulando la contracción muscular (incluida la frecuencia cardíaca), la absorción y secreción intestinal y la liberación de hormonas” (<http://www.zonadiet.com/nutricion/calcio.htm>)

Como se puede observar este producto es fundamental para el desarrollo óptimo de las personas en su día a día, pues no solo ayuda a sus huesos, sino también a su digestión e incluso a la creación de hormonas.

El producto va a ser transportado en envases de metal para su conservación y será distribuido diariamente a través de un vehículo previamente adquirido, el cual entregara el producto en la pasteurizadora todas las mañanas, lo cual asegura que el mismo este fresco.

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Para la entrada al mercado de la producción de leche no es necesario una estrategia propia, puesto que la gran demanda que existe no necesita una estrategia, se podría llamar estrategia a los convenios que se crean y negociaciones con diferentes pasteurizadoras para efectos de entrega de producto, en el caso específico de esta implementación se ha hablado previamente con la pasteurizadora “La Querencia” para la entrega total de la producción de leche.

Como crecimiento se planea implementar la recolección de la leche de los micro productores del sector para así tener un mejor nivel de negociación y aumentar la cantidad entregada a la pasteurizadora.

Como proyectos futuros se planea la producción de queso y de yogurt en el mismo sector de San Marcos, con la producción local y la propia, enfocándonos en queso fresco pues es el queso que necesita menor tiempo de maduración, lo que nos ayuda a mantener un inventario bajo y un capital de trabajo pequeño.

2.5 ANÁLISIS FODA

2.5.1 Fortalezas

- Alta producción de leche, que puede llegar a ser representativa en la pasteurizadora “La Querencia”.
- Conocimiento de los proceso de producción
- Terreno adecuado para la implementación del ganado

2.5.2 Oportunidades

- Necesidad de mayor producción local de leche
- Competencia está dispersa o es muy pequeña
- Polo de desarrollo para la zona de San Marcos

2.5.3 Debilidades

- Empresa nueva, falta de conocimiento en el mercado actual
- Alto costo del ganado lechero
- Bajo poder de negociación por parte del productor

2.5.4 Amenazas

- Precio fluctúa con gran facilidad
- Alto poder de negociación del comprador
- Sequías cíclicas

2.6 ESTRATEGIAS

- Con una producción alta, y con la recolección futura del producto a los ganaderos de la zona se puede disminuir aumentar la capacidad de negociación del productor.
- Al conocer los proceso de producción se mejoraría la calidad del producto y logrando una mejor imagen del producto, usándola como un valor agregado al producto.
- Al tener un terreno apto para la producción lechera se reducen los costos de mejoramiento de suelos, usando ese dinero para la compra de mejor ganado.
- Al tener un déficit en la materia prima, con una gran producción se puede reducir la capacidad de negociación del comprador, ofreciendo un producto de calidad superior y con un menor tiempo de entrega.
- Con la tecnología que se cuenta podemos reducir los daños por las sequías pues con el riego por aspersión y un reservorio para suplir las necesidades del terreno se puede tener un mejor pasto y así aumentar la producción de leche.

CAPITULO III

INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo vamos a analizar la viabilidad del negocio, recolectando información de los expertos y enfocándonos en los gustos y preferencias de los consumidores, enfocándose en el segmento meta.

3.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Determinar la factibilidad de la implementación de ganado lechero en San Marcos, Latacunga

Siendo los productos lácteos una gran fuente de alimento y de consumo masivo es necesario investigar sobre las posibilidades de negocio dentro de un mercado en desarrollo como es el de la provincia de Cotopaxi, específicamente la ciudad de Latacunga.

3.3 PROBLEMA DE GERENCIA

Analizar la viabilidad de la implementación de ganado lechero en San Marcos, Latacunga

3.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Indagar el mercado lechero y tener una idea clara de la industria lechera en la sierra centro, específicamente en la provincia de Cotopaxi, así como los gustos y preferencias de los consumidores del mencionado segmento.

3.5 PREGUNTAS/HIPÓTESIS/OBJETIVO

3.5.1 Entrevista con expertos

3.5.1.1 Entrevista con Procesador de leche

Entrevista	Pregunta	Hipótesis	Objetivo
1	¿Cómo usted ve a la Industria lechera?	Crecimiento sostenido	Saber la opinión de un procesador de lácteos
2	¿Qué opina usted de la producción de leche?	Tiene una buena calidad	Conocer el grado de satisfacción que tiene un procesador de leche con respecto a la materia prima
3	¿Están suplidadas todas las necesidades en cuanto a materia prima?	Es adecuada para el mercado	Determinar la necesidad de leche en el futuro para el éxito de la implementación.

3.5.1.2 Entrevista con productor lechero

Entrevista	Pregunta	Hipótesis	Objetivo
1	¿Qué opina usted sobre la producción de leche en Cotopaxi?	Buena calidad	Tener una opinión acertada sobre la producción local
2	Recomendaría usted la entrada de otra empresa ganadera productora de leche	Negativa a la entrada	Conocer la realidad del mercado de lácteos en Cotopaxi

3.5.1.3 Encuesta

Encuesta	Pregunta	Hipótesis	Objetivo
1	¿Consume usted productos lácteos? SI__ NO__	El estimado de consumo de la población es 95%	Determinar el porcentaje de la población que consume lácteos
2	Que productos lácteos consume	El queso, la leche y el yogurt son los lácteos más consumidos	Saber cuáles son los principales lácteos consumidos por la población
3	Consume usted leche SI__ NO__	El 75% de la población consume leche	Determinar el porcentaje de a muestra que consume este producto
4	¿Qué tipo de leche? Descremada Semidescremada Entera Sin Lactosa	La leche descremada es la preferida por consumidores por su bajo contenido de grasa	Determinar cuál es el tipo de leche de mayor consumo en la muestra para tener una idea clara de un futuro crecimiento
5	Con que frecuencia 1 vez por semana	La persona promedio	Saber con exactitud cuál es el consumo

	2 a 5 veces por semana Más de 5 veces semana una vez al mes	consume 7 a 9 vasos semanales de leche	de leche semanal de una persona promedio
6	En escala del 1 al 5 siendo 1 el más consumido y 5 el menos, enumere Leche Queso Mantequilla Yogurt Helado de crema	La leche y el yogurt son los lácteos más consumidos de la lista de los principales	Tener una idea clara para saber cuál de los productos se debería implementar como una etapa futura del negocio.
7	Que considera más importante al momento de escoger leche Precio Sabor Envase Marca	El envase y el sabor son factores decisivos al momento de escoger el producto	Conocer cuál es el factor primordial al momento de selección del producto.

3.6 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.6.1 Cualitativa

3.6.1.2 Entrevista con expertos

Se realizó una entrevista con el Ing. Eduardo Cobo, propietario y Gerente General de la pasteurizadora “La Querencia”, el día 23 de enero del 2012

Buenas tardes mi nombre es Raúl Torres

Mi tema de plan de negocios es Implementación de ganado lechero en San Marcos Latacunga

Estoy con el Ing. Eduardo Cobo, propietario y gerente de la pasteurizadora “La Querencia”

Pregunta 1: ¿Cómo usted ve a la Industria lechera?

R: Gracias a ustedes, un abrazo y un saludo, bueno en definitiva la industria lechera en nuestro medio, en nuestro país cada vez está más fortalecida obviamente la ventaja de esta industria es el alto consumo que se tiene todavía de parte del pueblo en sí, de los niños, de la gente que necesita nutrirse en base a la leche.

Un poco la problemática suele ser a veces la competencia desleal y también el tema de no poder abrir las fronteras para poder exportar, un poco la falta de tecnología en nuestro medio para poder sacar nuestros productos al extranjero, nosotros tuvimos una experiencia algún tiempo atrás, estuvimos enviando queso fresco a los Estados Unidos, no con nuestra marca, hacemos una especie de maquila y relativamente nos iba muy bien, y eso es lo que yo he estado proponiendo todo este tiempo en algunos de los organismos que regulan el negocio lácteo para buscar los mecanismos para poder exportar queso fresco, inclusive poner una planta por medio de asociaciones aquí en Cotopaxi, una planta deshidratadora de leche, para hacer leche en polvo, esto favorecería muchísimo tanto como para los ganaderos como para la industria y habría una especie de incentivo, para que nuestra zona que siempre ha sido lechera, que siempre ha sido considerada como una potencia en el medio se pueda motivar a los ganaderos para poder tener mayor producción, mayor venta.

Pregunta 2: ¿Qué opina usted de la producción de leche?, ¿Están suplidas todas las necesidades en cuanto a materia prima o cada vez se está tratando de agrandar más la fábrica?

R: bueno yo creo que nosotros hemos ido creciendo de forma paulatina, gracias a Dios en nuestra producción diaria, eso hace ver que siempre hay la

necesidad, lo dije al principio la leche es un producto de primerísima necesidad y por ende hace que los consumidores estén presentes, y todo depende de la calidad con que se haga y el mercado al que se quiera llegar, definitivamente nosotros no podemos pensar en un supermercado, como empresa hemos desarrollado algunas marcas y pues obviamente va dirigido, de acuerdo al producto, al cliente, pero lo que digo yo creo que una cosa importante en la industria y en la producción misma de leche creo que va a ser llegar a abrir las fronteras y poder sacar productos de muy buena calidad para poder pelear en el mercado externo.

Yo creo que siempre va haber la necesidad de mayor materia prima, recordemos que esta zona era netamente lechera como le dije, y ahora tenemos una cantidad de empresas florícolas que han venido a reducir un poco la producción de leche, de hecho nosotros creemos que siempre va haber esa necesidad, y mientras más materia prima podamos conseguir para la industria es mejor, 100%.

Muchas gracias Eduardo, eso sería todo

No, estamos a las órdenes cualquier cosa.

3.6.1.3 Entrevista con experto productor lechero

Esta entrevista fue hecha con el Sr. Harry Enríquez, productor de la zona de Cotopaxi.

Pregunta 1: ¿Qué opina usted sobre la producción de leche en Cotopaxi?

R: yo creo que hay dos partes fundamentales en la producción de leche de Cotopaxi, la primera es el asunto del precio del litro de leche, y la segunda

tiene que ver con las condiciones para la producción de comida y forraje para las vacas.

El precio si bien es competitivo por que tiene muchas empresas que hacen queso y algunas de las empresas más grandes están cerca de Cotopaxi o están en Cotopaxi como Indulac, la pasteurizadora de la asociación de ganaderos, la demanda de leche es importante y las fabricas de queso también generan una necesidad que es importante para los productores ganaderos, el costo es alto ya que el suelo debe ser tratado con materia orgánica y en materia de riego también para la producción optima de forraje, el maíz es uno de los elementos importantes para la producción mundial de leche, en Cotopaxi estos cultivos son alrededor de 8 meses, y con un alto riesgo de helada, lo que hace definitivamente difícil mantener al ganado solo con maíz, pero si se puede producir alfalfa, rey grass y esto puede ayudar a suplir la energía del país. Es difícil suplir la producción de leche en un lugar pequeño, deben ser cultivos extensivos, de 30 a 40 hectáreas para que el negocio sea bueno, el precio de la leche en otros sitios estamos hablando de 40 a 50 centavos al productor y en el país no supera los 30 centavos o 35 centavos esto es un perjuicio para los productores de Cotopaxi, el tema de la falta de grano como maíz hacen que las vacas tengan problemas de reproducción, que a la final tiene que ver con la rentabilidad del negocio, si la vaca se preña una vez por año el productor hace un gran negocio, si no el productor comienza a perder, y es precisamente la falta de grano que afecta directamente a la producción, esa es una visión global
Sebastián

Pregunta 2: Recomendaría usted la entrada de otra empresa ganadera productora de leche

R: hay bastantes empresas productoras de leche, siempre es bueno más competencia para que pueda estabilizarse el precio del productor, pero yo pienso que el cuello de botella está en la parte de producir los alimentos que uno necesita para ser autosuficiente, para no tener la necesidad de compra

sobrealimento o hierba o sustitutos como el brócoli el plátano y cosas así, para que el negocio sea rentable y no se necesite estos alimentos para llegar a una producción esperada, básicamente esta en el manejo del lazo ganadero, el lazo suficiente para una optima producción de leche.

3.6.1.4 Resultados

Entrevista con expertos

Pregunta 1: ¿Cómo usted ve a la Industria lechera?

La industria lechera según el Ing. Cobo, es fuerte en el sector, y más aun cuando se tiene un consumo de un producto tan importante como la leche, que la mayoría de la población la consume. También nos habla sobre los problemas para exportar el producto y sobre la competencia desleal, pues ciertos procesadores de leche tienen mucho poder de negociación con respecto a los productores.

Pregunta 2: ¿Qué opina usted de la producción de leche?

Para el experto la producción de leche ha ido creciendo paulatinamente, con una gran calidad en una zona donde antes solo se producía leche, que por el momento se ve afectada por las florícolas que ahora están en el sector.

Pregunta 3: ¿Están suplidas todas las necesidades en cuanto a materia prima?

Como nos comentó el experto, debido a cambios en la región donde se encuentra la planta, la producción de leche a disminuido, pero con el crecimiento de la industria pasteurizadora en el sector nos informa que siempre se va a necesitar más materia prima para la producción de sus derivados,

dándonos así un panorama alentador para la implementación, puesto que mientras haya necesidad va haber producción.

3.6.2 Investigación Cuantitativa

3.6.2.1 Encuesta

Para conocer los gustos y preferencias del sector donde se va a realizar la implementación se debe conocer si estos consumen productos lácteos o no, de esta manera se podrá estimar mejor las necesidades de nuestro socio estratégico, Pasteurizadora “la Querencia”, de leche para el procesamiento de la misma y futura comercialización

3.6.2.2 Metodología

Se elaboró un cuestionario en base a las entrevistas con expertos que arrojó un resultado positivo para la producción de leche en el sector, para conocer de mejor manera los gustos de la población acerca de la leche y sus derivados se realizo la encuesta (ver Anexo 1)

3.6.2.3 Muestra

Para calcular la cantidad de encuestas necesarias se tomó en cuenta las siguientes variables:

- Mercado objetivo
- Alcance demográfico
- Tipo de muestreo utilizado

El mercado objetivo a utilizar son las personas entre 18 a 70 años de niveles socioeconómicos altos, medios y bajos. El rango de edad fue escogido de esta manera porque son personas que forman parte de la población económicamente activa y también porque tienen poder de decisión,

especialmente porque en este rango de edad son los encargados de hacer las compras de víveres.

Según la Encuesta de Nivel Socioeconómico realizada por el INEC en cinco ciudades del país, entre las cuales no se encuentra la ciudad de Latacunga pero se puede obtener un estimado por la ciudad de Ambato en la que sí se realizó la misma, tenemos que:

- Estrato alto es el 13,1 % o la suma del estrato A y B
- Estrato medio, que está compuesto a su vez de estrato medio-alto y estrato medio-bajo, es 72,1% o la suma de los estratos C+ y C-
- Estrato bajo es el 14,9%, también conocido como estrato D

En lo que respecta al alcance geográfico se ha elegido a la ciudad de Latacunga por ser capital de provincia y también porque es donde la mayoría de productos lácteos salen a la venta.

Para el tipo de muestreo se eligió el aleatorio estratificado, para su cálculo se utilizara la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(e^2 * (N - 1)) + (z^2 * p * q)}$$

(Galindo, 2006, pág. 386)

Donde:

Tabla 3 – Muestreo

Probabilidad que ocurra el evento (p)	0.5
Probabilidad que no ocurra el evento (q)	0.5
Numero de población entre 18 – 70 años (N)	65,206
Nivel de confianza del 95% (z)	1.96
Error admisible (e)	0.05

Modificado de Galindo, 2006

Modificado INEC, Población por grupos de edad, según provincia,canton, parroquia y área de empadronamiento, 2011

Que reemplazando obtenemos:

$$n = \frac{1.96^2 * 65,206 * 0.5 * 0.5}{(0.05^2 * 65,205) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

Para el tamaño de la muestra, para los niveles de confianza y error que se maneja, tenemos que la misma debe tener 382 encuestas.

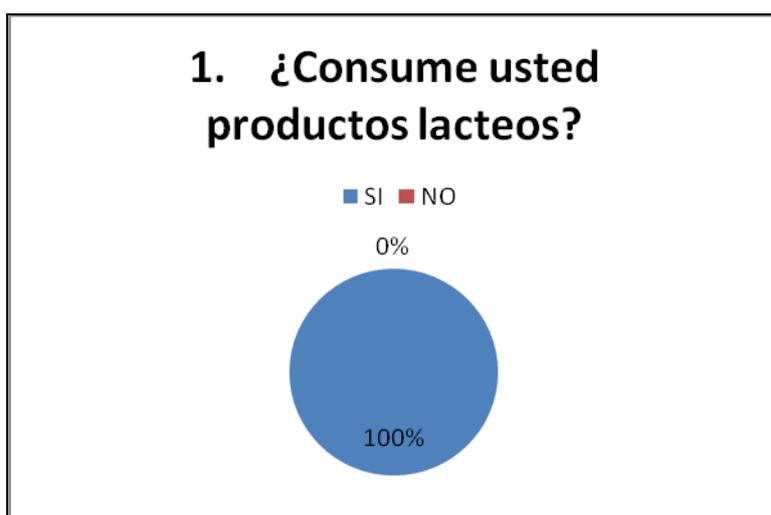
Para la división socioeconómica que se tiene y los porcentajes tomados de la Encuesta de Nivel Socioeconómico realizada por el INEC y con la cantidad de encuestas necesarias se obtiene la siguiente distribución:

Tabla 4 – Distribución de encuestas

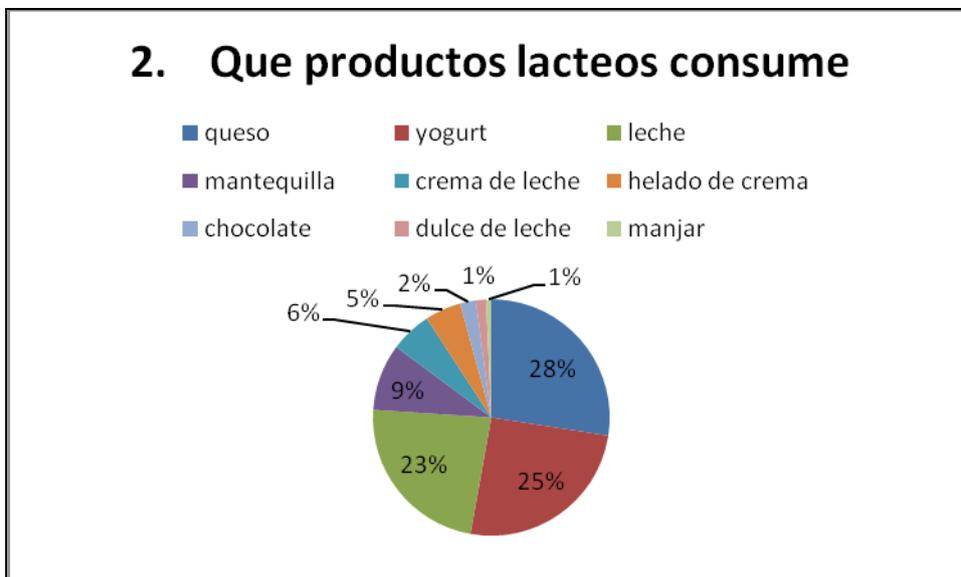
Distribución de Habitantes por Estrato Socioeconómico			
Habitantes	Alta	Media	Baja
65,206	8542	47014	9716
382	50	275	57

Modificado de Población por grupos de edad, según provincia, canton, parroquia y área de empadronamiento, 2011

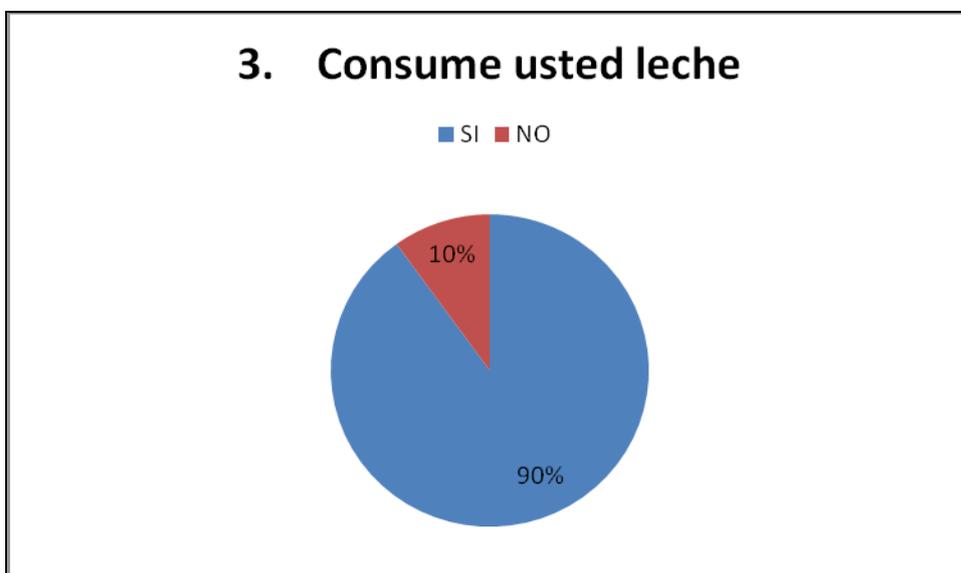
3.6.2.4 Resultados



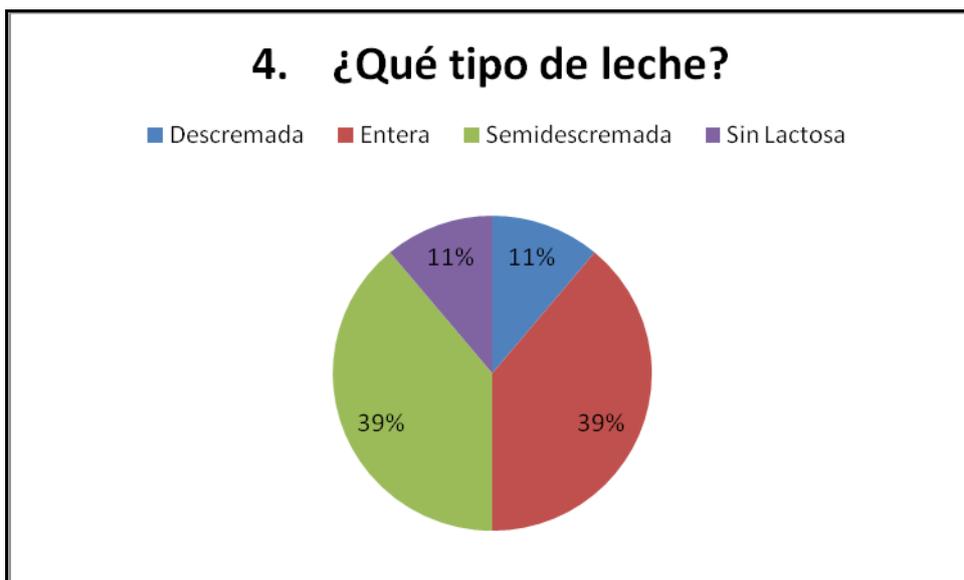
Como podemos observar en la gráfica el 100% de la muestra contestó que sí consumía productos lácteos, dándonos una clara idea del consumo a nivel nacional



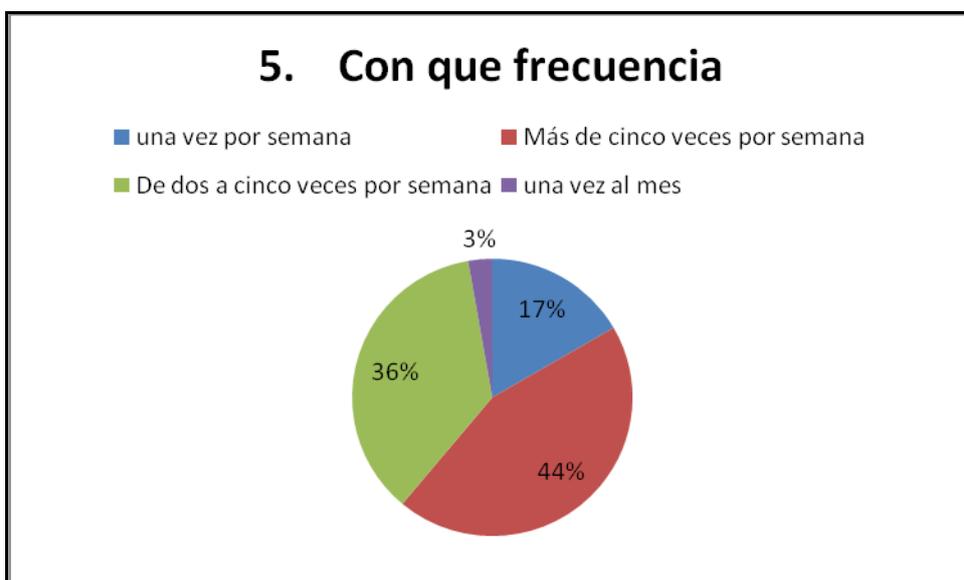
Con esta pregunta logramos identificar cuáles son los productos de mayor consumo de la industria láctea, con esto podemos planificar un crecimiento del negocio, enfocándonos en el procesamiento de lácteos



De la totalidad de la muestra concluimos que 9 de cada 10 personas consumen leche, lo que nos favorece pues la demanda es alta en este producto.



Con esta pregunta se determinó que contrario a lo que se creía la leche semidescremada y entera tienen el mismo nivel de consumo, con esta información podemos enfocarnos en la producción de leche entera sin incurrir un gasto de producción mayor para descremarla a un 100%

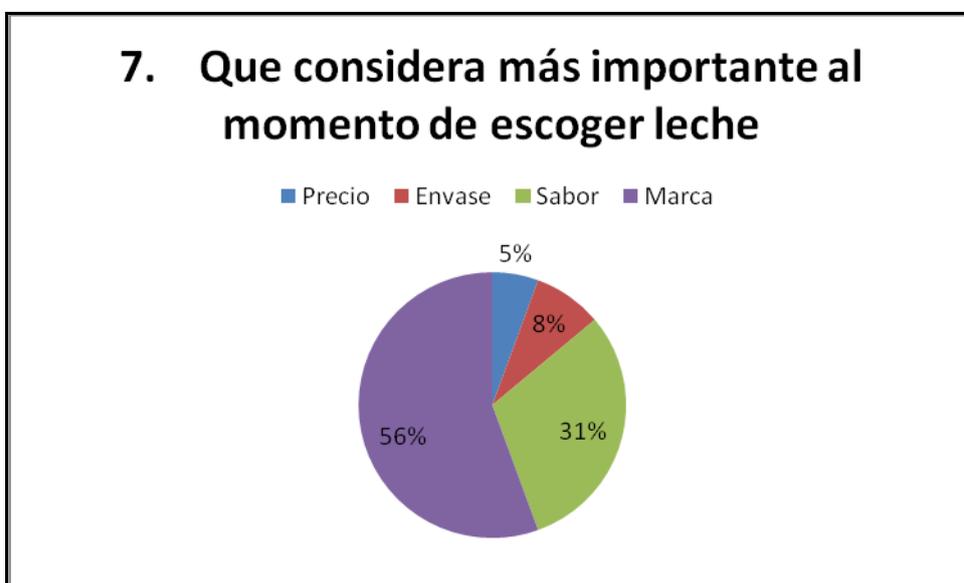


Con este resultado podemos confirmar lo dicho por el experto, que la leche es un producto de alto consumo a nivel nacional, pues de la muestra casi la mitad consume más de 5 veces por semana leche, dándonos expectativas de negocio aún mayores pues tenemos un mercado que está en constante crecimiento

En escala del 1 al 5 siendo 1 el más consumido y 5 el menos, enumere

Leche
Queso
Yogurt
mantequilla
helado de crema

Según los encuestados este sería el orden desde el más consumido al menos consumido entre estos productos, siendo la leche y el queso productos preferidos por los encuestados la momento de ser consumidos.



Esta pregunta es de vital importancia, puesto que al momento de hacer una diversificación del proyecto se tendrá que hacer una gran campaña de mercadeo para poder entrar al mercado, porque la gran mayoría de personas lo que primero ven al momento de comprar la leche no es el precio, es la marca.

3.7 Conclusiones

- Se ha logrado conocer la opinión sobre la producción de leche por parte del experto procesador de leche, con esta información podemos avanzar con un paso acelerado en la implementación

- La industria procesadora de leche está conforme con la calidad del producto.
- Por la creciente demanda de productos lácteos siempre es necesario un poco más de materia prima, por esta razón es un buen negocio la implementación.
- Hay varios puntos de vista en cuanto a la producción de leche, por parte del productor menciona que uno de los puntos críticos es el alimento y el buen cuidado de los pastizales por medio de fertilizantes, apoyado por un sistema de riego tecnificado.
- El consumo de productos lácteos en el país es alto, por esta razón sería ideal la diversificación hacia adelante para implementar procesos de producción de queso y yogurt
- Los lácteos más consumidos en el país son la leche, el queso y el yogurt
- El consumo directo de leche en el país está en el 90% de la población, lo que nos indica que tenemos una gran oportunidad para el ingreso a esta industria.
- Los elementos de mercadeo de marca son muy importantes en este negocio, pues con esto se puede tener un éxito rotundo o un fracaso prematuro.

CAPITULO IV PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Para implementar de una mejor manera el marketing mix necesitamos detallar de mejor manera la forma cómo vamos a promocionar nuestro producto, partiendo de nuestra misión y visión.

Esta empresa está comprometida con la calidad del producto que va a entregar a la pasteurizadora, y con el desarrollo que se generará a través de la recolección de leche de los micro productores del sector de San Marcos. Para apoyar al desarrollo del sector de una mejor manera debemos llegar a ser la principal productora y recolectora de leche del sector.

Para llegar a esto debemos cumplir algunos objetivos previamente planteados, entre los que se destacan los objetivos de producción y de recolección, sin dejar de lado el de desarrollo comunitario, pues esto es el valor agregado que ofrecemos a nuestros clientes de recolección por preferirnos al momento de contratar un servicio de recolección.

Para nuestro segundo cliente, la pasteurizadora, también son importantes los objetivos mencionados en el párrafo anterior, pues con cantidad y calidad de producto podemos llegar a pedir un precio mayor al fijado.

4.2 MARKETING MIX

4.2.1 Producto y Servicio

El producto que Finca “San Marcos” va a ofrecer es leche de alta calidad, que será comercializado directamente con la pasteurizadora “La Querencia”, para obtener un mayor beneficio se apoyará en la estrategia del producto que consiste en promocionar la calidad de la leche basándose en la cantidad de agua y grasa que tiene, apuntando así a un mayor precio por litro que puede llegar a tener bonificación por su calidad.

Para el servicio de recolección se apoyará en la estrategia para el servicio al cliente, incentivando su trabajo con charlas sobre ganadería y cuidado animal, para que su producción crezca y así sus ingresos también lo hagan, fomentando el desarrollo de la zona con análisis de suelos para que pueda mejorar la calidad de alimento que brinda a su ganado sin dañar más su tierra, que por las condiciones climáticas ya son áridas

4.2.2 Imagen Corporativa

Finca “San Marcos” nace de la idea de producir leche en un sector netamente agrícola dedicado más a floricultura muy cerca del volcán Cotopaxi, también de la necesidad de ayudar al sector donde se realizará la implementación, pues al no contar con los recursos necesarios para montar una industria floricultora a pequeña escala, los pobladores del sector están obligados a sembrar hortalizas y tubérculos, siendo estos un gran ingreso para ellos pero sin dejar de lado la micro producción lechera, pues la mayoría cuenta con por lo menos 3 vacas mestizas, brindando una fuente de alimento y un producto para comercializar, pues la leche de la vaca es algo que permite tener un ingreso diario sin tener que esperar a la cosecha o que se ve afectado por algún tipo de helada o insecto.

El logo de la finca pretende transmitir una idea de tranquilidad y armonía con el ambiente sin dejar de lado la producción de leche



Figura 8- Logo Finca "San Marcos"

4.2.3 Política de Servicio al Cliente y Garantías

Para ofrecer un buen servicio al cliente tenemos que tomar algunos puntos:

- Puntualidad de pagos
- Calidad del Producto
- Cantidad acertada

Como puntualidad de pagos se entiende que quincenalmente se les pague puntualmente a las personas del sector de San Marcos, lo que es un cambio radical para lo acostumbrado al sector pues se pagaba a fin de mes y muchas veces se atrasaba en el mismo.

En calidad del producto, aseguramos al comprador que nuestro producto es de calidad y proviene de vacas sanas, pues antes de comenzar el plan de recolección se darán seminarios a la comunidad sobre el mejoramiento de suelos, con el apoyo de las instituciones pertinentes para la compra de semilla y el estudio de suelos para las personas interesadas.

En cantidad acertada, tenemos una cantidad fija de entrega de producto, lo que asegura al comprador a mantener una producción estable e incluso mayor.

4.3 PRECIO

4.3.1 Política de Precios

Ya que este plan de negocios se fundamenta en la entrega directa a un solo comprador y que el precio del litro de leche está regulado por el gobierno que es de 35 centavos de dólar, debemos concentrarnos en el precio que vamos a cobrar a las personas de la localidad de San Marcos por recoger el producto en sus viviendas y llevarlo a la planta.

Un precio que sería fácilmente aceptado por las personas de la localidad es 5 centavos por litro de leche, esto quiere decir, que el valor que se pagaría a nuestros clientes es de 30 centavos por litro de leche, pues es una cantidad aceptable por el servicio que se presta. Para llegar a este precio por litro de leche se han tomado en cuenta varios factores, ya que este servicio se va a prestar como una ayuda al sector de San Marcos es un precio que está por debajo de lo que se acostumbra a cobrar por el mismo que oscila entre 7 y 10 centavos, también por cuestión de ahorro se ha escogido un vehículo económico para este fin, una motocicleta con cajón para recolección en su primera etapa, a medida que vaya creciendo la cantidad de clientes se va a cambiar a una camioneta.

El servicio a prestar es la recolección y entrega a la pasteurizadora “La Querencia” por parte del motorizado, que es una persona que trabaja en la propiedad y tiene relación directa con el cliente, por lo tanto atendería los reclamos y requerimientos del mismo.

4.3.2 Táctica de Ventas

Para crear una buena táctica de ventas debemos tomar en cuenta que en este negocio tenemos dos tipos de clientes, pues tenemos los productores de leche por un lado y a la pasteurizadora por otro.

Con respecto a la pasteurizadora tenemos básicamente tres puntos:

- Promocionar el producto por su calidad, leche orgánica
- Certificar la cantidad de agua en la leche
- Ayuda a la comunidad por parte de la quinta
- Promoción boca a boca por parte del recolector

Para promocionar el producto por su calidad tenemos que vender nuestra idea de leche orgánica, lo que quiere decir que las vacas no están encerradas para su alimentación, pues esto estresa al animal y afecta directamente en la calidad del producto que entrega.

La cantidad de agua en la leche tiene mucho que ver al momento de producir los derivados de la misma, porque si la leche contiene mucha agua se necesita más cantidad de materia prima para hacer los diferentes subproductos, como por ejemplo el queso y el yogurt.

Todas las empresas hoy en día tiene responsabilidad social, y están pendientes de que sus proveedores también las cumplan y sea un trato justo para los pequeños productores, por esta razón se ha ideado un plan de ayuda a la comunidad por parte de la Quinta "San Marcos", el cual consiste en asesorar técnicamente a nuestros clientes de recolección para mejorar sus pastizales y de esta manera ayudar a que su producción suba, generando una mayor ganancia para ellos y una mayor oportunidad de negocio para nosotros. En cuanto al precio que se cobrará por cada litro recolectado por el motorizado será de cinco centavos, esto quiere decir que finalmente ellos tienen una

ganancia de 30 centavos por litro de leche, el motorizado será aquel que tenga la relación más directa con el cliente, no queremos que sea solo una relación estricta de trabajo, pues se sabe que un cliente satisfecho puede pasar por alto algunos errores que se comentan y también que son clientes que se hacen fieles a la empresa y nos da un mayor rédito en el sector para así atraer a más clientes.

Para conquistar al cliente de la recolección se tiene pensado crear una opción de adelanto de quincena, con esto queremos decir que si por alguna razón nuestros clientes tienen una necesidad económica nosotros podemos adelantarles el pago de la quincena a manera de crédito, en pocas palabras, se adelantará un promedio del valor de las quincenas anteriores, con una base de 6 meses o más, dependiendo del caso, sin que esto afecte al pago de la quincena más próxima, pues el pago se comenzaría a realizar en la quincena siguiente.

Esta opción es bastante atractiva pues se conoce de primera mano que las personas que trabajan en el campo tienen falta de liquidez, pues la mayoría de sus ganancias están dedicadas a la compra de insumos y alimentos para sus animales y también para compra de semilla para sus plantaciones, dejando un margen casi nulo para el ahorro.

Un encargado clave de la promoción del servicio será el recolector, el cual al entregar el producto en la pasteurizadora tendrá que visitar a los micro productores de los sectores aledaños a la propiedad para así buscar potenciales clientes, además de hacer promoción del mismo a través de los propios clientes, pues ellos van a ser nuestra mejor referencia.

4.3.3 Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se han tomado en consideración lo siguiente:

- Precio fijo, regulado por el gobierno sin cambios durante los próximos 5 años
- Se toma una producción media de 25 litros por vaca diarios
- La cantidad de recolección se mantiene estable, en 25 litros diarios por micro productor
- Como base para el trabajo se han tomado 3 posibles escenarios, optimista, normal y pesimista
- Para el escenario optimista se ha tomado un crecimiento en la producción del 18,5%, para el normal de 15,97% y para el pesimista 11,34%

Tabla 5 – Proyección de ventas Totales

Producto / Servicio	Año				
	1	2	3	4	5
Leche producción propia	96,120	108,287	140,347	170,434	189,122
Recolección leche	18,615	21,407	24,820	28,543	32,887

4.4 DISTRIBUCIÓN

La distribución del producto se llevará a cabo por parte de la tricimoto y será despachada desde Finca “San Marcos” hasta la pasteurizadora la Querencia.

Para que la tricimoto sea reconocida por las personas de la localidad tendrá el logo de la empresa pegado en el balde, se tienen 3 posibles modelos los cuales son:



Figura 9 – Posible Modelo 1

Tomado de http://carchi.quebarato.com.ec/mira/trimoto-de-carga__73E1CF.html



Figura 10 – Posible Modelo 2

Tomado de: <http://nuestromercado.clasificados.pe/producto/225766-trimotos-furgonetas-200cc-galaxy>



Figura 11 – posible modelo 3

Tomado de <http://vehiculos.vivastreet.com.mx/motos-usadas+ciudad-tlaxcala/motocarro-nuevo-en-venta/46287016>

4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

No es necesaria mucha publicidad para este proyecto, porque es una comunidad pequeña y todos conocen la propiedad

Pero para propósitos de la campaña boca a boca y receptar nuevos clientes es necesario hacer flyers para su distribución al momento de la recolección y también para que el recolector entregue en sus visitas a posibles clientes.

CAPITULO V

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para este negocio tenemos que tomar en cuenta que hay dos partes del mismo, la producción de leche propiamente dicho y el servicio de recolección.

Para la producción de leche tenemos como proveedores de insumos agrícolas y veterinarios:

- Agripac, filial Latacunga
- Agromaxi
- Centro Agrícola de Latacunga – Dr. Geovany Durán
- Dr. Byron Días

Para la parte de insumos agrícolas contamos con Agripac, que da crédito hasta 30 días para pagar cuentas pendientes, de este lugar se adquiere alimentos como también algunos medicamentos que se deben tener como botiquín de primeros auxilios para el ganado, como por ejemplo el punzón que se utiliza en caso de que alguna vaca tenga torzón por comer hierba tierna.

En Agromaxi se compra algunas semillas para la hierba como también abonos e insumos varios para el terreno.

Por parte del centro agrícola tenemos al Dr. Geovany Durán, que es uno de los veterinarios que trabaja con el ganado del proyecto, en esta parte fundamental para la producción también tenemos al Dr. Byron Días, que es el encargado de la inseminación de las vacas que se encuentran en celo, y de no encontrarse el Dr. Durán también apoya en la parte de veterinaria.

Todos los insumos, alimentos y medicamentos para el ganado serán comprados en la ciudad de Latacunga para luego ser llevados a la propiedad

en San Marcos, por la persona encargada de la motocicleta con balde que también será utilizada para este fin.

Para la recolección del producto de los vecinos del sector vamos a utilizar principalmente la motocicleta con balde, 2 tanques de aluminio para la leche y la persona a cargo de hacer el servicio, la cual va a salir desde la quinta San Marcos a las 6 de la mañana para recolectar la leche de los vecinos del sector y ser llevada hasta la pasteurizadora “La Querencia”, máximo hasta las 8 de la mañana, cumpliendo así nuestro compromiso de puntualidad con nuestro cliente final y garantizando la frescura y calidad del producto.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

Para la producción de leche son necesarios algunos factores como son:

- Ganado
- Pastizales
- Ordeñadora
- Establo
- Tanques de aluminio
- Vehículo de recolección y entrega

Uno de los factores de producción más importantes son los pastizales, pues este es el alimento del ganado, por lo que se debe decidir qué tipo de hierba se debe sembrar, entre las más usadas son la alfalfa, reygrass y trébol, que combinado aumenta la producción lechera, el trébol y el reygrass ayudan a que el ganado no se atorzone, esto quiere decir que no se indigeste y muera a causa de esto, otro alimento que se utiliza a manera de anticipo a que el ganado salga a los pastizales es el balanceado, pues con el estomago lleno no hay peligro de atorzonamiento. En tiempos de producción, la hierba esta lista para su consumo cada 3 meses, con la cantidad de ganado y terreno que se utilizará se cumple una vuelta a la propiedad hasta que la hierba vuelva a

crecer, dando así un tiempo de reposo del terreno y los desperdicios del ganado sirven como abono para el mismo.

El ganado es primordial para la producción de leche, por esta razón se necesita ganado de optima calidad y de raza, para este proyecto se están considerando las razas holstein, jersey y F1, que es una mezcla entre holstein y jersey, para que una vaca de estas características pueda ser ordeñada es a partir de la segunda semana de parto, puesto que la primera semana la leche de la vaca tiene que ser para el becerro, pues esta leche se conoce como el calostro, que es una leche con alto contenido proteínico ideal para el perfecto desarrollo del becerro. El tiempo de gestación de la vaca es de 7 meses, por lo que hay que tener una cantidad de vacas en tiempo de gestación y otras en post gestación, para que no haya problemas con la cantidad de producción, son 11 meses que la vaca puede dar leche hasta que queda seca y se vuelve a iniciar el ciclo.

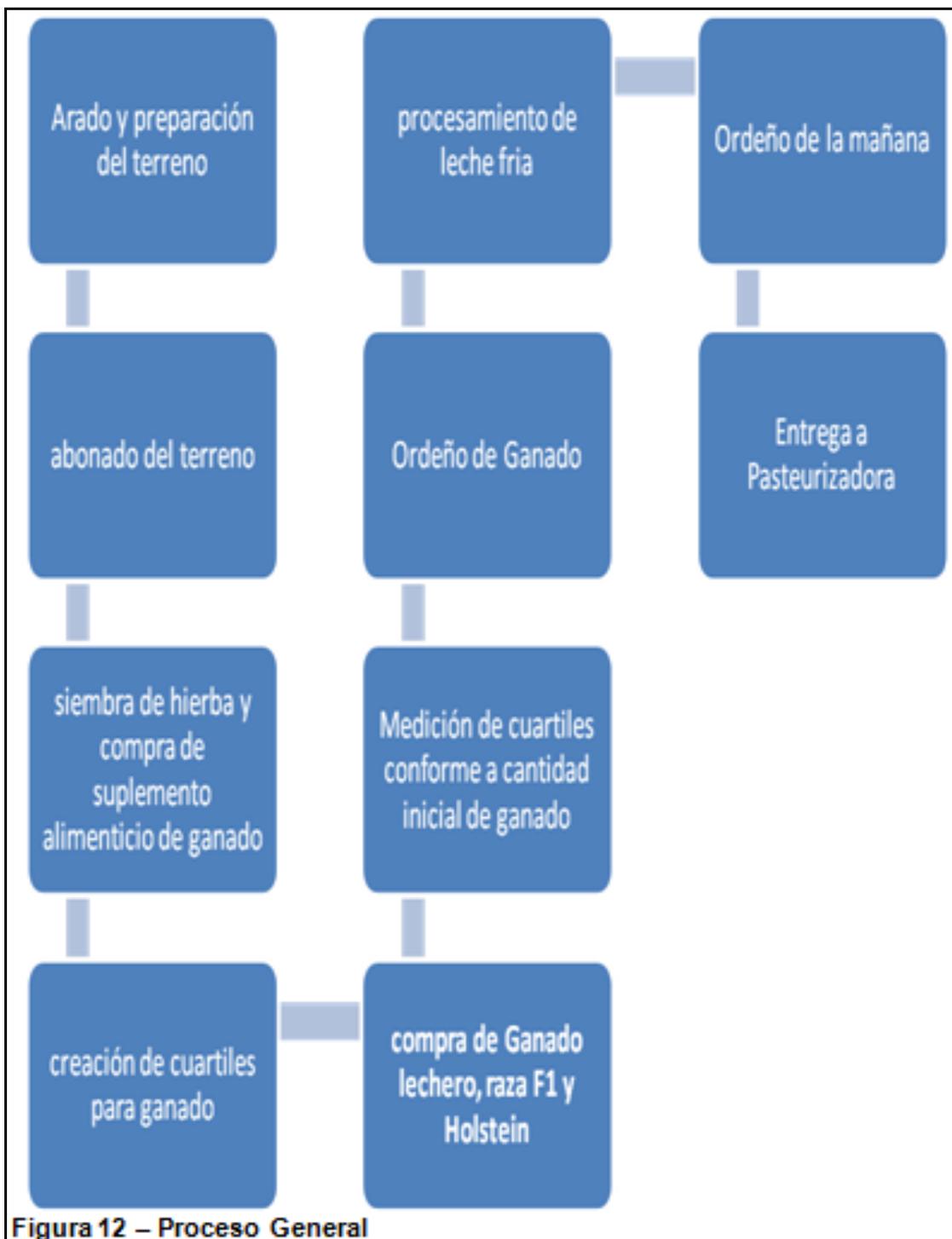
Para que el ganado pueda pernoctar sin peligro alguno se necesita un establo, donde se realizará el ordeño por medio de la ordeñadora, el uso de esta máquina permite que sea más fácil la recolección del producto y evita enfermedades de las ubres de la vaca, por ejemplo la mastitis, que sucede cuando la vaca no se deja ordeñar, pudiendo causar fiebre de leche y la muerte en circunstancias extremas.

Los tanques de aluminio es donde la leche se depositará, para esto se necesitan dos, uno para la leche del día anterior, leche fría, y otro para la leche de la mañana del ordeño, leche caliente; es de vital importancia la separación de estos dos tipos de leche es porque al estar toda la noche en reposo la leche fría hay un alto riesgo de que se corte al momento de mezclarla con la leche caliente.

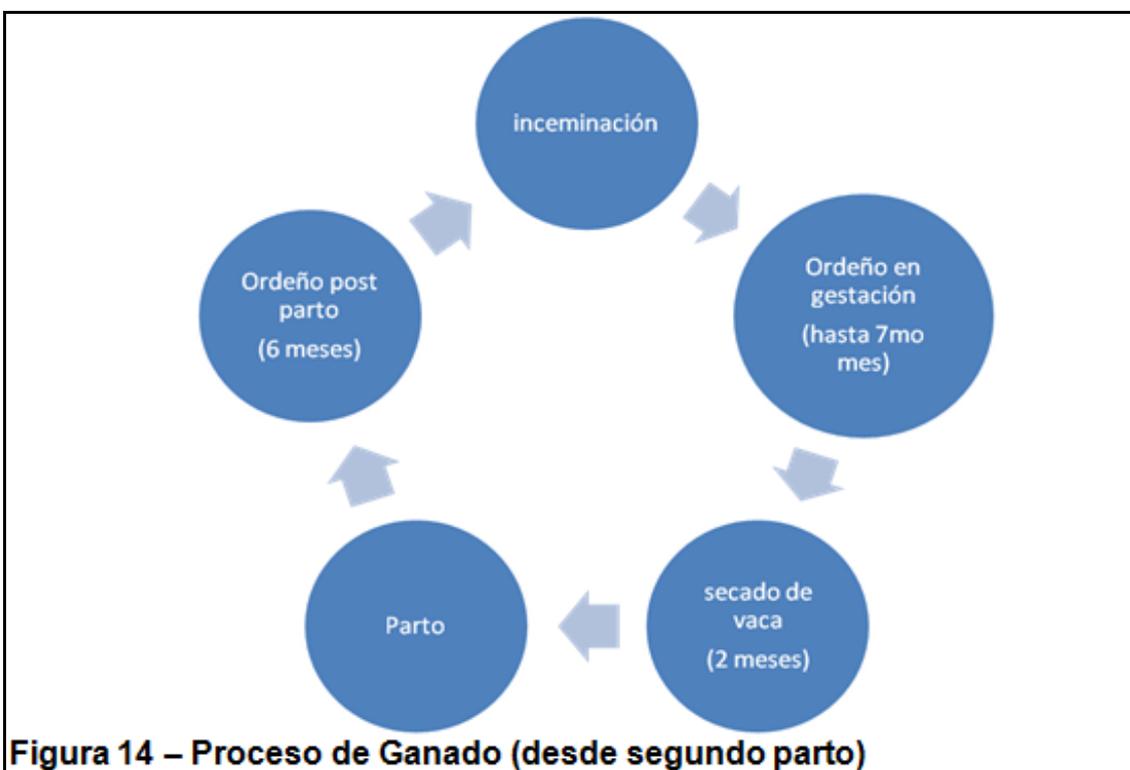
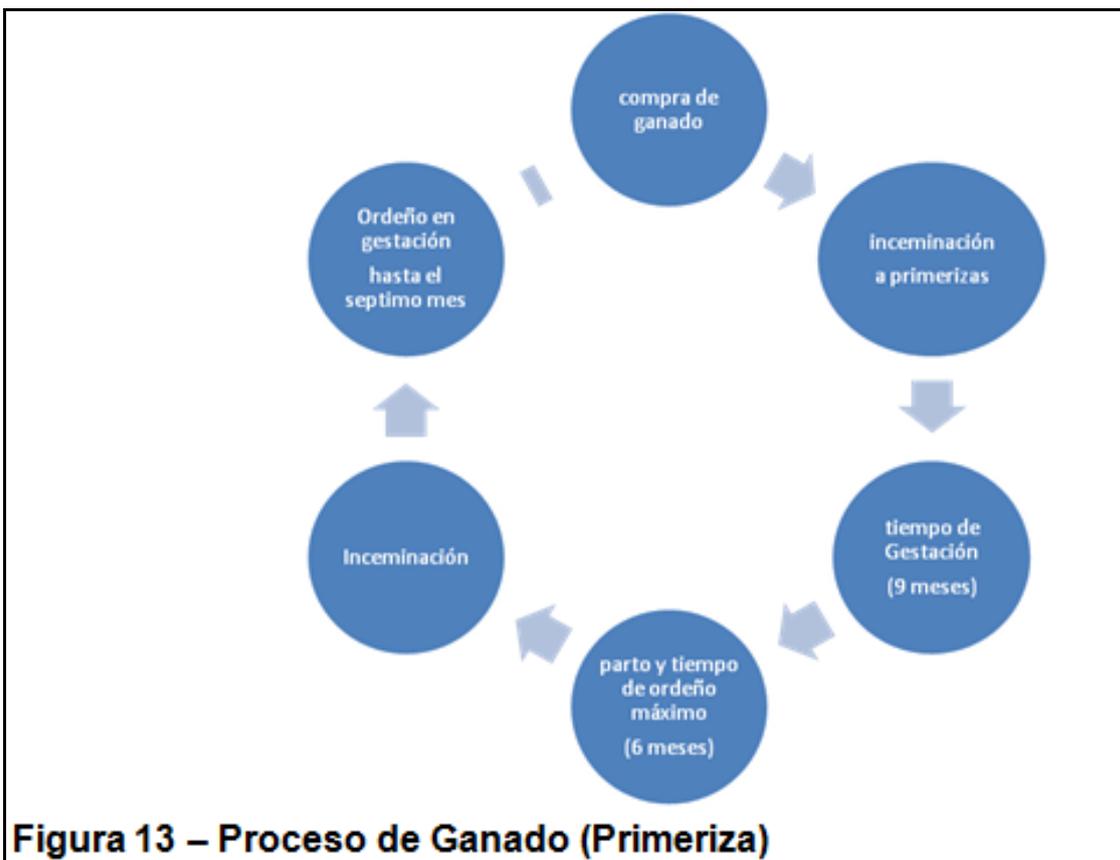
El vehículo de recolección y entrega en este caso es la motocicleta con cajón, para poder recolectar la leche de las quintas cercanas, ofreciendo un servicio de alta calidad y a bajo costo. Este vehículo también se utilizará para hacer la

entrega a la pasteurizadora “La Querencia”, que es nuestro socio estratégico en este plan.

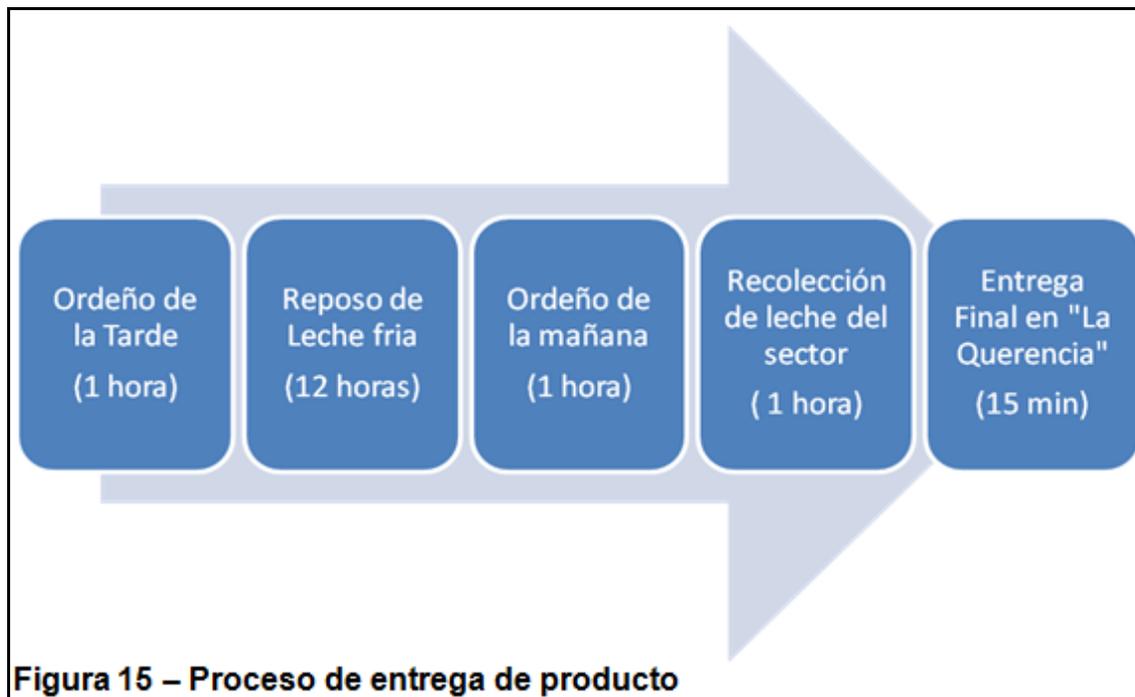
5.3 PROCESO GENERAL



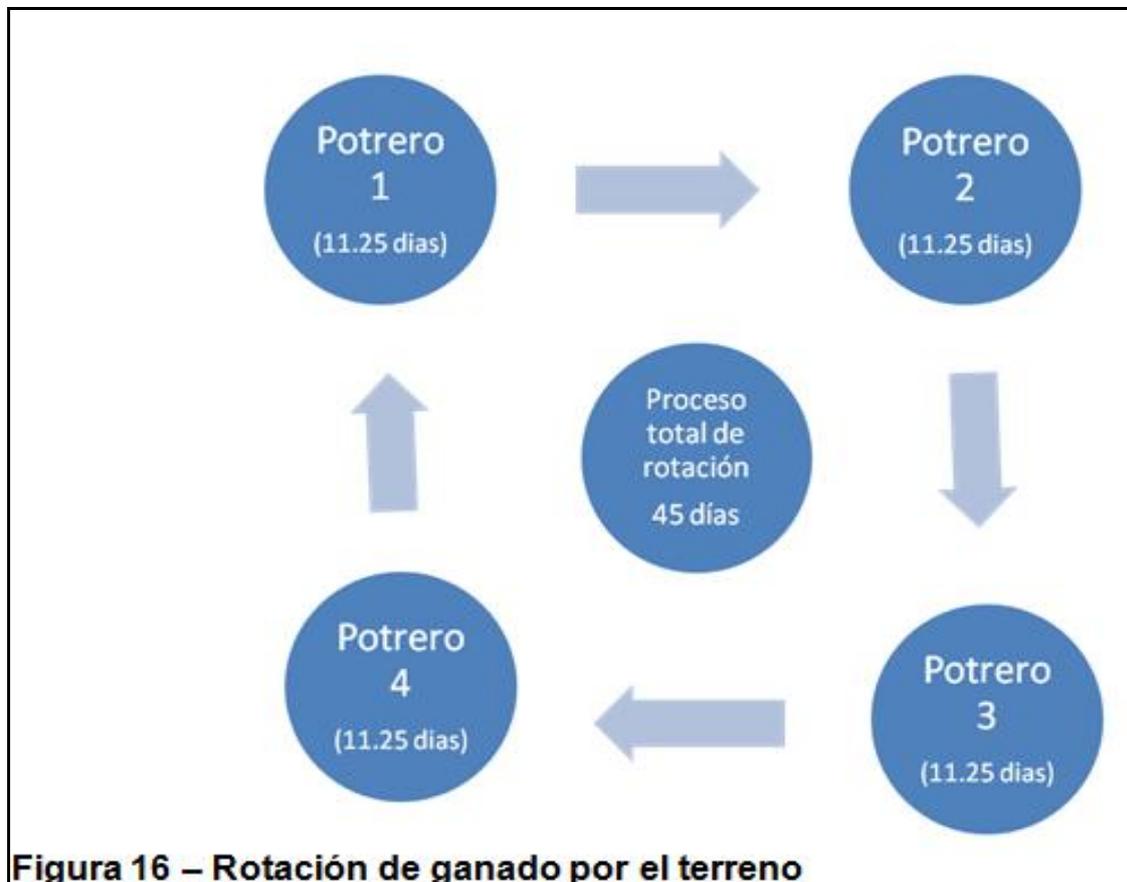
5.4 PROCESO DE GANADO



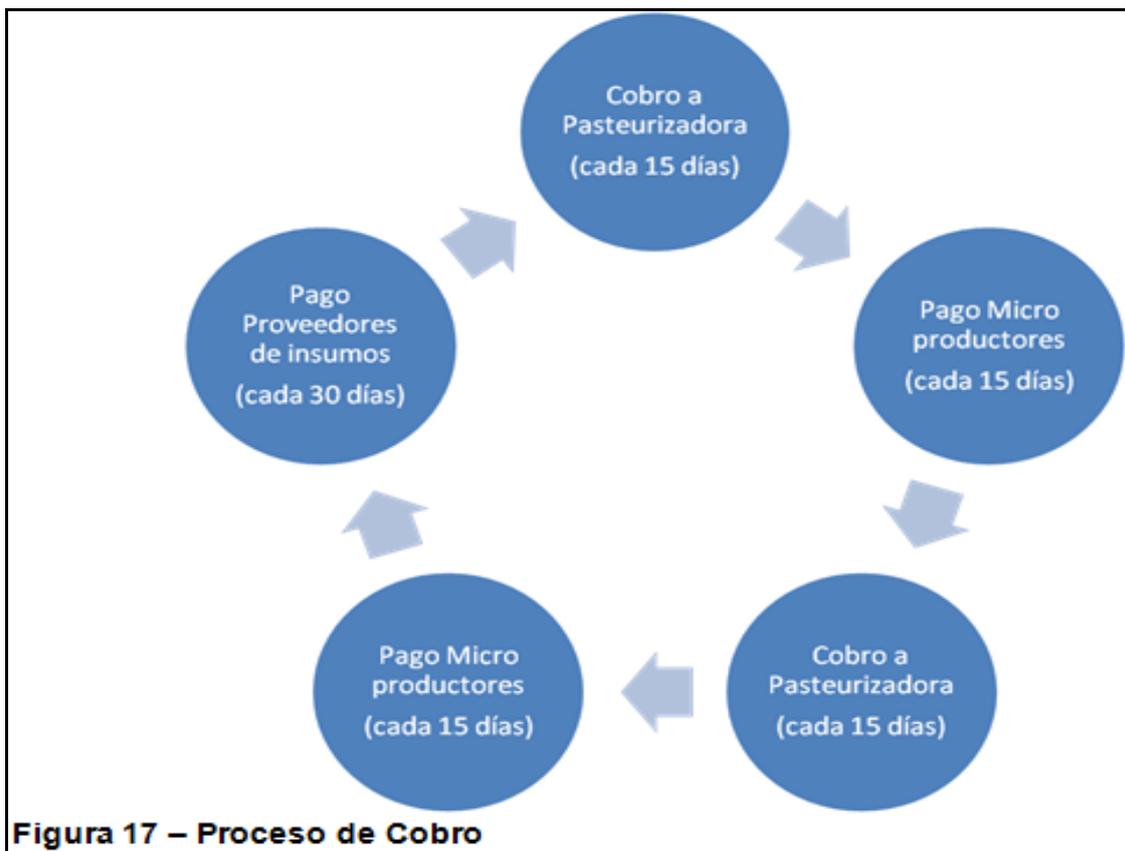
5.5 PROCESO DE ENTREGA DE PRODUCTO



5.6 PROCESO DE ROTACIÓN DE GANADO POR EL TERRENO



5.7 PROCESO DE COBRO



5.8 REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS

Para este proyecto se necesitan básicamente 2 ordeñadoras mecánicas, una motocicleta con balde y el sistema de riego por aspersión, ya que los demás instrumentos como son el tractor y las herramientas para el arado son alquiladas a gente del sector.

Las ordeñadoras mecánicas son para la recolección eficiente del producto previniendo enfermedades para los animales como es la mastitis, que es causada cuando la vaca no quiere ser ordeñada y no permite que la leche salga, lo que puede ocasionar la muerte por fiebre de leche que sucede cuando la vaca no es ordeñada y se queda con la leche, en caso de que alguna vaca tenga algún tipo de cortadura o se haya herido las ubres se tendrán 5 boquillas para ubres para cada máquina, previniendo así cualquier contacto de la vaca con problemas con el resto del rebaño.

La motocicleta con cajón muy importante para este negocio, pues es el vehículo de recolección y entrega del producto, ya que esta es la manera más económica de recolectar la leche y entregarla a nuestro cliente final además de optimizar el tiempo de entrega y recolección.

El sistema de riego por aspersión es imprescindible en un área que es bastante seca y arenosa, con este sistema que está instalado en su totalidad para la primera fase del proyecto podemos regar continuamente los pastizales de la propiedad, pues también se cuenta con un reservorio y una bomba para abastecer a cada sector de la primera fase con agua de riego, los días miércoles se llena el reservorio pues ese día tiene por derecho la propiedad recibir agua de riego desde las 6am todo el caudal y a partir de las 6 pm medio caudal, siendo esto muy bueno para tener siempre lleno el reservorio y regar constantemente los pastizales.

5.9 INSTALACIONES Y MEJORAS

Para mejorar el rendimiento de este proyecto, se van a comprar los terrenos aledaños a la propiedad para aumentar la cantidad de ganado de la misma y con esto aumentar la producción lechera.

Para que los terrenos sean aptos para su uso y para que tengan el mismo o mejor rendimiento que el principal se tendrán que hacer estudios de suelos de los mismos, así como la implementación de riego por aspersión, abastecido por un reservorio de mayor capacidad ubicado en la parte más alta de la totalidad del terreno, suprimiendo así al reservorio de la parte inicial y ganando un espacio importante de espacio para pastizal; para el estudio de suelo se recolectarán muestras del terreno en cuestión para saber cuáles son minerales que le hacen falta al mismo y cuál es la mejor manera para optimizar su rendimiento.

Con respecto a las mejoras que se harán a la propiedad, en obra civil no se necesita mayor inversión pues la misma ya cuenta con la infraestructura básica

para el comienzo del proyecto. Para una eventual expansión de la línea de negocio, por ejemplo la industrialización de nuestro producto, es decir la venta de quesos y en un futuro yogurt se utilizará las viviendas que previamente se encuentran en los terrenos que van a ser comprados, la inversión sería básicamente para adecuar las instalaciones para el procesamiento de quesos y yogurt.

Por la parte de vías de acceso en el interior de la propiedad, sería necesario crear un camino que una las propiedades, un camino solo hecho de tierra para que por el mismo se transporte el ganado y también en algún caso un vehículo a demás de la tricimoto, este camino estará rodeado de un cerco eléctrico de bajo voltaje para que el ganado no intente escapar del mismo ni se meta en otros cuartiles de hierba si no solamente al que se ha designado para ese día.

5.10 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO

5.10.1 Ruta desde Alaquez



Figura 18 – Ruta desde Alaquez
Tomado de Bing Maps

La propiedad se encuentra a 15 minutos de la ciudad de Latacunga, capital de la provincia de Cotopaxi, en la parroquia de San Marcos Grande.

Para llegar a la misma se pueden tomar dos caminos, uno que es por la ciudad de Latacunga, y otro que se llega desde la carretera Panamericana norte, por el acceso a Alaquez, que es un poblado cercano a San Marcos.

Por el camino desde Latacunga se debe llegar primero al Cuartel de Policía de Latacunga que está ubicado en San Martín, en las calles General Víctor Proaño y Chongones, se sigue por la calle General Víctor Proaño, hasta la calle Sicalpas, se toma la calle tomebamba, por esta calle se sigue hasta el cruce con el camino a Alaquez, se gira a la derecha, sigue hasta encontrar la iglesia de San Marcos y se gira a la izquierda, sigue recto hasta llegar a la quinta San Marcos, que es donde se realiza el proyecto.

Si se desea ingresar desde la Panamericana, debe pasar por Alaquez, seguir recto hasta encontrarse con la iglesia de San Marcos y se gira a la izquierda, sigue recto hasta llegar a la quinta San Marcos, que es donde se realiza el proyecto.

Con respecto al espacio físico, la propiedad cuenta con 9 hectáreas hábiles, riego por aspersión y con un establo con capacidad para 20 cabezas de ganado donde se realizara el ordeño y donde pernoctará el ganado en la fase inicial del proyecto, puesto que a medida que vayan aumentando las cabezas de ganado lo mismo debe hacer el establo.

5.11 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

En cuanto a producción, no es necesario tener un inventario, pues la leche de la noche anterior es manejada con normas de calidad y sanidad, pues esta es la llamada leche fría.

Con respecto a los suplementos alimenticios para el ganado, serán usados comprados con una anticipación de 15 días, como suplementos alimenticios se refiere a la sal, importante para el óptimo desarrollo del animal y como alimento balanceado para darle a manera de desayuno, para proteger al ganado del atorsonamiento.

Con lo que tiene que ver con insumos para los pastizales, la semilla solo se la compra al momento de la siembra, con para abonos y suplementos de químicos cada 3 meses se hace una fumigación total de cada cuarto de la propiedad, por lo tanto, se compra el producto para el total de la propiedad cada 3 meses, dándonos un inventario de alrededor de 2 meses y 25 días hasta que sea necesaria una nueva compra.

Con respecto al mantenimiento de la tricimoto, se tendrá 3 galones de gasolina extra en la propiedad, a manera de emergencia en caso de insuficiencia de combustible para la misma, esta gasolina será cambiada cada 2 meses, pues de esta misma se utiliza para la cortadora eléctrica de hierba para dar a los becerros, pues no pueden salir desde un principio a pastar por su cuenta por su tamaño y delicadeza.

Como insumo para el riego se tiene los materiales y herramientas necesarias para arreglar pequeñas rupturas que aparezcan en la membrana que recubre el reservorio, al igual que la goma para pegar el mismo y tubos de PVC para los casos en los que se rompen los aspersores, así como una pequeña cantidad de cemento para reparar los cimientos de los mismo en caso de ser necesario, la rotación de estos insumos es muy baja pues muy rara vez ocurre algún desperfecto con los aspersores o con la membrana.

5.12 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Para esta implementación se tiene que tomar en cuenta que hay varios aspectos regulatorios y legales para su óptimo funcionamiento, como son:

- Ley de Aguas
- Reglamento Sistema Identificación Trazabilidad Animal del Ecuador (SITA)
- Reglamento para normar pago por calidad de leche y sanidad animal
- Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario
- Guía de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche

En la ley de Aguas en el artículo 2 nos indica que:

“Las aguas de ríos, lagos, lagunas, manantiales que nacen y mueren en una misma heredad, nevados, caídas naturales y otras fuentes, y las subterráneas, afloradas o no, son bienes nacionales de uso público, están fuera del comercio y su dominio es inalienable e imprescriptible; no son susceptibles de posesión, accesión o cualquier otro modo de apropiación.

No hay ni se reconoce derechos de dominio adquiridos sobre ellas y los preexistentes sólo se limitan a su uso en cuanto sea eficiente y de acuerdo con esta Ley.”(Ley de Aguas, 2012)

Esto quiere decir que el agua es de uso público, y no se puede cambiar el cauce que lleva la misma, de tal manera que si se llegase a cambiar incurriría en una falta grave con la pena de perder los derechos de uso de la misma, esta ley está dirigida a los productores agrícolas, pues es de conocimiento general que las personas por tener un mayor caudal de agua o para utilizarla cuando no les corresponde cambian el curso de la misma, para esta implementación sabemos de antemano que la propiedad en donde se realizará el proyecto tiene derecho a el caudal completo de agua, bajante del Cotopaxi, los días Miércoles desde las 6 de la mañana hasta el medio día, y a partir de las 12 del día medio caudal.

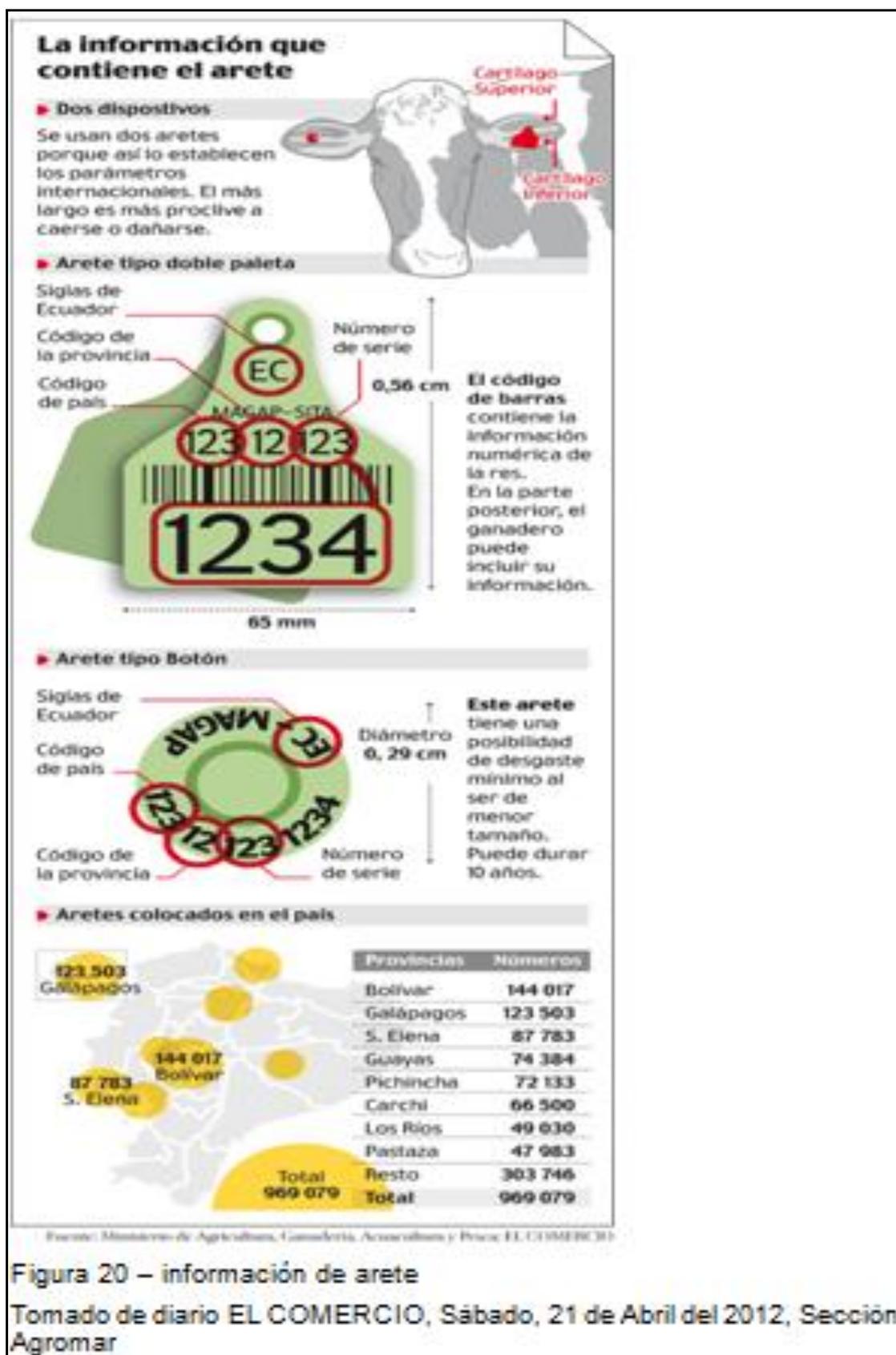
Con esta cantidad de agua que se recibe semanalmente se puede llenar el reservorio de la propiedad e incluso regar los potreros durante el día, optimizando así el uso del agua, y sin desperdiciar la misma para no caer en ninguna falta.

El Reglamento Sistema Identificación Trazabilidad Animal del Ecuador (SITA) nos indica que por normas de sanidad y para llevar un mejor control de la producción lechera es obligatorio llevar un control de los animales y de sus vacunas con el fin de erradicar enfermedades como la fiebre aftosa, para esto es necesario poner un arete a cada vaca, donde especifique:

- El código oficial animal.
- La fecha de nacimiento.
- El sexo.
- La raza.
- Los códigos del padre y madre del animal identificado (si hubiere esta información).
- Los datos que se requieren en los formularios con respecto al establecimiento, y a su propietario

Con esto se consigue llevar un mejor control del mismo. En caso de que el animal cambie de dueño se debe cambiar el arete con los datos del nuevo dueño e informar a las autoridades pertinentes de esta transacción, en este caso se debe informar al Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP), que tiene una oficina en la ciudad de Latacunga para que este proceso sea más ágil.

Las como características esta tarjeta debe estar libre de bordes puntiagudos o que puedan causar algún daño al animal, la tarjeta con los datos del animal y su dueño debe ir en la oreja izquierda, y en la derecha una específicamente con el código del animal, para que sea más fácil su localización.



En el caso del Reglamento para normar pago por calidad de leche y sanidad animal tenemos que el Gobierno impuso un precio mínimo de pago por litro de leche pagado a la finca productora de 0.35 centavos de dólar

“Beneficiarios del decreto ejecutivo.- El precio mínimo de sustentación, pagado en finca al productor de leche es de \$ 0.3575 por litro de mil gramos.”(Reglamento para normar pago por calidad de leche y sanidad, 2008)

También menciona un premio por calidad, que depende de cada pasteurizadora, pero que está regulado por el MAGAP y está relacionado con la cantidad de grasa y agua en la leche, así como también se puede agregar mayor valor si se cumplen las Buenas Prácticas Agropecuarias que serán expuestas más adelante.

“Premio por calidad.- Los premios por calidad de leche se establecerán de acuerdo a los parámetros técnicos determinados por la Norma INEN No. 009, tomando en consideración la siguiente tabla del MAGAP para el pago de los parámetros de grasa-reductasa Además, se podrán agregar incentivos importantes como el Frío (refrigeración), BPA (Buenas Prácticas Agropecuarias), volumen, etc.” (Reglamento para normar pago por calidad de leche y sanidad, 2008)

Además de este bono por calidad también menciona un bono por sanidad del ganado, que es aproximadamente 1 centavo más por litro de leche, que este bono se volvió obligatorio desde el año 2009, pues en el 2008 hubo un censo total de ganado en el país y se estipuló las normas antes mencionadas como la SITA y las normas para producir leche, que serán expuestas más adelante.

Como su nombre lo indica la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario ayuda a los productores agrícolas a reducir sus costos al momento de automatizar procesos en sus instalaciones, por ejemplo, si es necesaria la importación de un tractor lo puede hacer sin pagar aranceles, pues esta sobreentendido que se utilizará para la producción en su propiedad, también da beneficios a

aquellos productores que deseen compartir su conocimiento en determinado tema con la comunidad a la que pertenece.

También esta ley ayuda a la reducción en el pago de impuestos, pues se paga un impuesto predial rústico y un impuesto a la renta presuntivo, ayudando así a bajar los costos por cuestiones de impuestos.

En el caso del impuesto predial rústico depende exclusivamente de donde se encuentre ubicada la propiedad donde se está trabajando, si el predio donde se encuentra es netamente agrícola y dedicado exclusivamente a esta labor, se aplica este descuento por impuesto predial rústico.

Todo esto aplicable solo si las propiedades cumplen con normas ambientales, para que el impacto de su producción sea el menor posible al medio ambiente, esto está regulado por el ministerio de ambiente.

En el caso de la Guía de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche, esta implementación debe y está sujeta a todas sus reglamentaciones, pues son los puntos principales para el buen desenvolvimiento de un negocio que se basa en la producción responsable de leche.

La autoridad encargada de hacer cumplir estos reglamentos y revisarlos es La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad, AGROCALIDAD, la cual hará revisiones periódicas a las fincas en cada localidad.

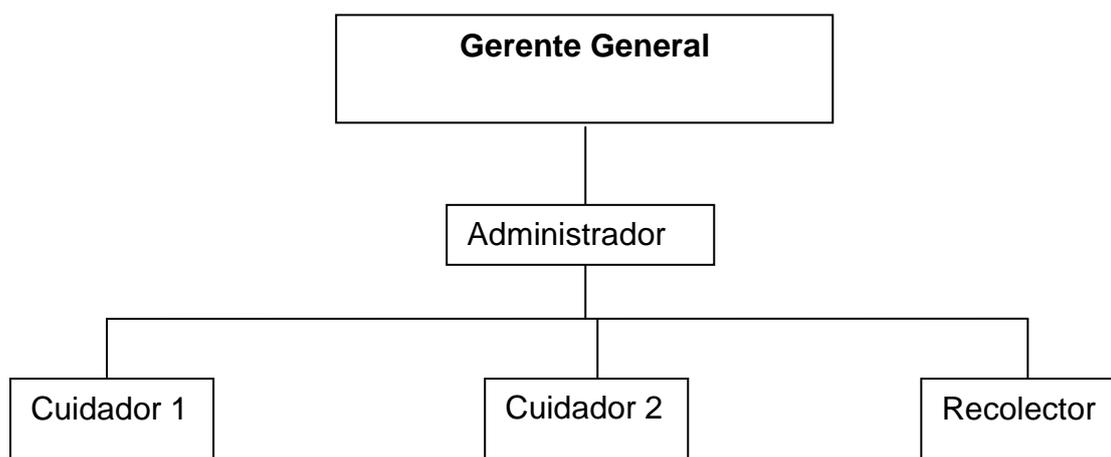
El fin de esta guía es como lo indica en el art. 2 del capítulo 1

“Lograr un control sanitario eficaz que permita disminuir los riesgos de contaminación y contagio de enfermedades características de este tipo de ganado, reducir los costos de producción, promover el incremento del comercio de animales, productos y subproductos a nivel nacional e internacional y mejorar los estándares de vida de los diferentes actores de la cadena” (Guía de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de leche, 2010)

Como este como su objetivo primordial, esta guía nos indica donde debe estar ubicada la propiedad en donde se llevará a cabo esta implementación, pues debe estar lejos de cualquier sitio de desechos, tener acceso a agua de riego entre otras normas primordiales para su óptimo funcionamiento.

CAPITULO VI EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Todo el personal para esta primera fase de implementación es considerado importante, pues son pocos los que actúan en la misma, pero el papel con más relevancia es el administrador, pues de él depende el éxito que tenga el proyecto.

Gerente General: El Gerente General es aquel que da las directrices para el óptimo desenvolvimiento de producción y el encargado en una primera fase de la contratación e instrucción del administrador, y selección del personal en conjunto con el administrador, también es el encargado de realizar las negociaciones con la pasteurizadora y los proveedores, ya sean de insumos para la producción de leche o los micro productores para llegar a un punto donde ellos y la empresa estén de acuerdo. Además de la compra de maquinaria y la supervisión de la obra civil a realizarse en la propiedad a partir de la segunda etapa del proyecto. Además de las funciones que se le atribuyen por ley al Gerente General, como son:

- Ser el Representante Legal de la Compañía
- Manejo del negocio
- Rendición de cuentas a los accionistas
- Hacer cumplir las obligaciones de ley, como son: seguro social, pago de sueldos a tiempo y pago de impuestos
- Ser el responsable de las utilidades o perdidas frente a los accionistas
- En algunos casos convertirse en responsable solidario en caso de falta de pago los principales son: pago de impuestos, seguro social y sueldos

Perfil

Género: Hombre

Edad: De 24 a 29 años

Estado Civil: Soltero

Residencia: Quito o Latacunga

Aspiración salarial: \$750

Título: Ing. Comercial o Carreras afines, min 2 años de experiencia

Administrador: Es la persona encargada de la óptima producción de la propiedad y del control de los cuidadores y el recolector, es la persona que lleva a cabo los planes de mejora siguiendo las directrices dadas por la gerencia, como es el cumplimiento del plan estratégico de producción de leche y en el futuro el administrar los campos anexos y el principal. Para este puesto se necesitará una persona que tenga una tecnología agropecuaria, y que tenga conocimientos de ganado lechero así como de contabilidad, pues es el encargado de llevar la contabilidad del proyecto.

Perfil

Género: Hombre

Edad: De 23 a 27 años

Estado Civil: Soltero

Residencia: Latacunga

Aspiración salarial: \$500

Título: Tecnólogo en agroempresa, min 1 año de experiencia

Cuidador 1: Es la persona encargada de cuidar al ganado, que se mantenga sano e informar si algún animal está enfermo o si necesita intervención veterinaria, junto con el cuidador 2 son los encargados del ordeño y de la entrega al recolector del producto. En este puesto es necesaria una persona que tenga conocimientos sobre ganado lechero, que básicamente hayan sido ganados por la experiencia, se busca una persona del sector para esta labor, pues tendría que vivir en la propiedad y encargarse de todo lo referente al ganado.

Perfil

Género: Hombre

Edad: De 18 a 30 años

Estado Civil: casado

Residencia: En la propiedad

Aspiración salarial: \$325

Título: Bachiller o haber terminado el ciclo básico unificado, tener experiencia con animales y cuidándolos

Cuidador 2: Este colaborador será el responsable de mantener y sembrar los pastizales y dividir el espacio que tendrá el ganado para alimentarse calculando la cantidad que debe ingerir para que en la primera etapa se pueda dar una vuelta a la propiedad sin necesidad de comprar hierba a los proveedores. Es una persona con conocimiento de pastizales y formas de siembra y cosecha de pastos y demás, preferentemente se busca alguien del sector o que sea pareja o familiar del cuidador 1, para que haya una mayor relación de convivencia.

Perfil

Género: Mujer

Edad: De 18 a 30 años

Estado Civil: Casada

Residencia: En la propiedad

Aspiración salarial: \$325

Título: Bachiller o haber terminado el ciclo básico unificado, tener experiencia con animales y cuidándolos

Recolector: La función principal del recolector será, como su nombre lo indica, recoger la leche de las propiedades vecinas y entregarla a la pasteurizadora, será el responsable por el tiempo de entrega, también cumplirá con funciones de mensajero básicas, como por ejemplo la compra de insumos ordenados por el administrador, ya sean estos alimento balanceado para el ganado o semilla para los pastizales, etc. Para este puesto se busca una persona que tenga todos sus papeles en regla con respecto a la conducción de motocicletas, que no tenga problemas con la ley y que tenga un conocimiento del sector para que se pueda guiar en la zona.

Perfil

Género: Hombre

Edad: De 18 a 30 años

Estado Civil: Soltero/ casado

Residencia: Latacunga o San Marcos o sectores aledaños

Aspiración salarial: \$292

Título: Bachiller o haber terminado el ciclo básico unificado, requisito indispensable tener licencia de conducir.

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Para el administrador se plantea un sueldo inicial de 500 USD, en un inicio, conforme vaya avanzando el proyecto y dependiendo de las aptitudes demostradas y el avance y desarrollo del mismo subirá su sueldo hasta 700 USD en la primera etapa del proyecto.

Para los cuidadores, ya que se les está dando la vivienda y todos los servicios básicos el sueldo es de 350USD, al igual que en el caso del administrador su sueldo irá subiendo dependiendo de su desarrollo en el proyecto y conforme el mismo vaya avanzando hasta llegar a un máximo de 500 USD.

En el caso del recolector el sueldo mensual será de 300USD, y dependiendo de su cumplimiento irá subiendo, en la primera parte del proyecto hasta alcanzar un máximo de 400USD.

En caso de regalías y sobresueldos el caso es diferente, por efecto de canasta navideña será pagada conforme una canasta básica, en caso de vacaciones el empleado podrá tomar ese día libre, sin ser descontado de sus vacaciones, dejando los respectivos reemplazos de acuerdo a sus funciones.

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Todos los trabajadores de la empresa cuentan con los beneficios de ley, además de un bono por sobrecumplimiento en caso de existir, que se ajustará mensualmente por parte del Gerente General de acuerdo a la producción y crecimiento del proyecto.

Para crear esta tabla de recompensa por sobrecumplimiento debemos tomar en cuenta varios puntos a ser analizados, como son:

- Cantidad de vacas en periodo de ordeño
- Cantidad de vacas preñadas
- Cantidad de litros producidos
- Cantidad de litros entregados
- Velocidad de recolección
- Calidad del producto
- Cuidado del ganado

Estos puntos están dirigidos para los distintos trabajadores de la empresa, por ejemplo, para los cuidadores es primordial la cantidad de litros producidos y entregados, así como la producción y la calidad, obviamente estos puntos se ven afectados por el periodo de gestación de las vacas, las cuales deben estar secas 2 meses antes de que nazca el becerro.

Si tomamos como ejemplo a los cuidadores para la etapa inicial del proyecto los puntos para sobre cumplir van a ser:

- Producir más de 30 litros por vaca diarios
- Cantidad de agua en la leche debe estar en los rangos de tolerancia impuestos por el cliente final
- Mantener los pastizales limpios y con una altura que debe superar los 30 cm en el caso de la alfalfa, y dependerá de cada hierba que se plante para tomar la altura para el sobrecumplimiento, al finalizar el tiempo de recuperación de los pastizales
- Tener un cuidado especial con los animales para que no estén estresados al momento del ordeño, pues esto puede afectar a la cantidad de litros producidos
- Mantener el ganado saludable y limpio.
- Mantener el establo libre de cualquier desecho biológico dejado por los animales la noche anterior, esto será medido diariamente, así como el responsable desecho de los mismo, es decir, mantener en un lugar abierto para que el mismo proceda a descomponerse y obtener un ingrediente primordial para abono orgánico.
- Para el recolector serán los siguientes:
- Entrega a tiempo del producto
- Mantenimiento del vehículo, esto quiere decir, tener en regla todos los documentos, llevar un control de cambios de aceite, kilometraje recorrido, uso responsable de combustible.
- Mantener los tanques de recolección limpios al empezar la jornada
- Recolectar más de 50 litros diarios en el primer año de funcionamiento, esto será una cantidad proporcional conforme vaya avanzando el primer año de funcionamiento.
- Incentivar a los micro productores del sector a aceptar nuestro servicio de recolección, para sobre cumplir debe realizar 10 contactos comprobables mensualmente, para que después el Gerente General pueda hacer las negociaciones.

Con respecto al administrador:

Si 2 de las 3 personas que están a su cargo sobre cumplen el podrá hacerlo, esto quiere decir, que el administrador debe estar sobre los objetivos mensuales y modificarlos en conjunto con la gerencia para que se puedan cumplir todos los objetivos.

Para el gerente general los objetivos de sobrecumplimiento son:

Concretar mensualmente 11 nuevos micro productores para expandir el negocio.

Buscar nuevas oportunidades de negocio y potenciales pasteurizadoras para diversificar el riesgo del negocio.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Esta empresa estará gobernada por la junta general de socios, la cual tiene la obligación de velar por el bienestar de la compañía,

Ya que no son muchos socios por la naturaleza de la constitución, la junta general de socios es la encargada de crear las directrices para el gerente general, tanto como estrategia, como los incentivos que se darán al personal.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

El equipo de asesores y servicios comprende una parte fundamental para este proyecto pues aquí entran los veterinarios y los proveedores principales.

Para el equipo de veterinarios se ha tomado en cuenta a dos personas que han trabajado previamente en haciendas grandes y también en el centro agrícola de Latacunga, el Dr. Geovany Durán y el Dr. Byron Díaz

Ambos tienen amplia experiencia en atender ganado de leche y tienen un horario flexible, por lo que en caso de una emergencia podría atenderla sin ningún problema.

En lo que corresponde a proveedores, tenemos algunos:

- Centro Agrícola de Latacunga
- Agripac Latacunga
- Asociación de Ganaderos de Cotopaxi

El Centro Agrícola de Latacunga apoya a clientes especiales con crédito de hasta 30 días en insumos destinados a la siembra de forraje y hierba, también en los insumos para fumigación de la misma.

En Agripac otorgan crédito a 21 días a sus clientes para los alimentos del ganado y medicamentos.

La Asociación de Ganaderos de Latacunga otorga crédito a sus clientes socios, 30 días en medicamentos para ganado.

CAPITULO VII

CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Para poner el negocio en marcha es necesario saber las actividades para el desarrollo del producto, constitución de la compañía, adecuación de instalaciones, contratación y capacitación de personal, adquisición de materia prima, distribución del producto, primeras ventas, primeros pagos, traslado y flete de materia prima y campaña publicitaria. Partiendo del hecho que para este negocio se van a tener dos tipos de clientes, tenemos que dividir las actividades para cada uno.

Para nuestro cliente final, la pasteurizadora “La Querencia”, necesitamos desarrollar el producto, constituir la compañía y primeras ventas.

En lo que refiere al desarrollo del producto tenemos que considerar algunos puntos, como son:

- Adquisición de materia prima
- Distribución del producto
- Traslado de la materia prima
- Contratación y capacitación del personal
- Adecuación de las instalaciones

En lo que respecta a la materia prima, se necesita comprar el ganado lechero, tratar la tierra para que sea más fértil para la posterior siembra de pasto para el ganado, comprar los suplementos alimenticios para el ganado, tener un stock de productos veterinarios de primeros auxilios, por ejemplo el punzón, que sirve para hacer un agujero en el estomago del animal en caso de que se atorzone, jeringas, alcohol, gasas y yodo para cualquier emergencia, la semilla de pastizales, la tricimoto para realizar la entrega del producto y para compras menores de alimentos, etc.

Para la distribución del producto necesitaremos la tricimoto, pues en este vehículo se podrá transportar la leche en la primera etapa del proyecto.

Para el traslado de materia prima, se utilizará la tricimoto, cuando se traten de cantidades pequeñas, para potenciar al máximo el uso de este vehículo se harán las compras de insumos para que se pueda transportar en el mismo, lo único que no se podrá transportar aquí será el ganado, pues solo es una compra y se puede negociar con el vendedor para que sean entregadas en la propiedad las cabezas de ganado.

Para la contratación de personal se elegirán personas del sector, para que aparte de ser una ayuda a la comunidad por dar fuentes de empleo cercano a sus residencias, también sea una ventaja pues la comunidad conoce al futuro empleado y será más fácil y confiable al momento de comenzar la segunda parte del negocio. Para su capacitación tenemos que tomar en cuenta que para cada tipo de trabajador será distinta.

En el caso de los cuidadores, es necesario enseñarles el funcionamiento de la bomba del sistema de aspersión, el cuidado que debe tener con el animal y como debe trabajar, pues el conocimiento de ganado que se necesita ya lo tendrá, como es la habilidad de ordeño y arriado del ganado así como el cuidado general del mismo.

Para el administrador, según el perfil que se está buscando se le indicará todos los deberes y obligaciones de los demás trabajadores, pues esta es la mano derecha del Gerente, y debe conocer todos los aspectos del negocio para que pueda tomar decisiones acertadas en momentos críticos, además del control que debe tener de las labores de los cuidadores.

En cuanto a las adecuaciones que necesita la propiedad, es necesario simplemente la siembra de la hierba y la delimitación de los potreros para que el ganado este libre dentro del potrero que se le asignó y no se sobrealimente ni se escape de la propiedad.

Para los otros cliente, que son los clientes de recolección, es necesario emprender las negociaciones, firmar contratos en los que se acepte el servicio y también dar las primeras charlas de formación de ganaderos, que servirán para que los micro productores mejoren la calidad de su producto así como el cuidado de sus animales, también es necesario realizar la primera recolección y posterior entrega a la Pasteurizadora del producto, para finalizar las actividades para poner en marcha el negocio se deben acordar y realizar los primeros pagos a los micro productores que se realiza cada 15 días y los pagos a proveedores que se realiza cada 45 días.

7.2 DIAGRAMA

7.2.1 Diagrama Pasteurizadora

Ver anexo 2

7.2.2 Diagrama Micro Producto

Ver anexo 3

7.2.3 Diagrama General

Ver anexo 4

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Para cualquier clase de riesgo que exista en este proyecto se tendrá un ahorro igual al 10% mensual de todas las ganancias.

Los posibles riesgos que existen en este negocio son:

- Falta de hierba por distintos motivos
- Falta de pago por parte de la pasteurizadora

Para motivos de falta de hierba tenemos a su vez algunas razones, como pueden ser:

- Falta de agua
- Mala medición de espacio para que coman las vacas
- Mucha agua

En el caso de falta de agua, se tiene el reservorio que es llenado cada semana, si este no fuera suficiente para suplir las necesidades de agua de la tierra y los animales, es necesario alquilar un tanquero para que supla la necesidad, su costo varía entre 20 y 30 dólares por viaje de agua, con una sola carga de agua se puede trabajar por 1 semana.

Para el caso exclusivo de falta de comida para los animales por mala medición se tendría que comprar hierba o un sustituto de la misma, esto puede ser, rechazo de banano, pacas de heno, caña de maíz, brócoli, etc., que su precio varía de acuerdo a el alimento que se escoja, siendo la alfalfa la más cara y dependiendo de la temporada el brócoli o la caña de maíz la más barata.

Cuando hay demasiada lluvia también es perjudicial para el negocio, pues la hierba se pudre si no se dan los correctivos necesarios a la plantación, esto puede ser, canales más amplios para que el exceso de agua sea llevado a las sequias principales y siga su curso, o desviarlo al río seco que se encuentra en la parte occidental de la propiedad.

Si el problema que se genera es la falta de pago por parte de la pasteurizadora, se les hará conocer a los micro productores, sin embargo si la falta de pago se extiende por más de 2 semanas se dejará de entregar el producto a la pasteurizadora y se venderá a una segunda pasteurizadora a la cual se vende el exceso de producción desde un inicio.

A parte de los problemas antes expuestos también podemos identificar otros, como son las normas de calidad, factores gubernamentales como el precio, y la competencia que se podría generar a partir de la implementación del negocio.

Para contrarrestar los efectos de la competencia todos los micro productores deberán firmar un contrato de exclusividad con nosotros, renovable anualmente, para que si en algún momento llegase a existir otra empresa con un servicio parecido no nos quiten nuestros clientes previamente adiestrados en la crianza de ganado y en el mejoramiento de los suelos.

Para las normas de calidad se cuenta con un control final del producto para que este siga normas de calidad aceptadas mundialmente, como son la acidez de la leche, y la cantidad de agua en la misma, así como el manejo de sus desechos y el trato que debe tener el animal respetando los derechos de los animales y su alimentación.

Para esto se contratará un asesor agrícola experto en normas de calidad de ganado lechero para que trabaje en conjunto con el administrador en un plan de calidad para la hacienda y posteriormente para acceder a normas de calidad INNEN.

En caso de que el gobierno decida reducir el precio de la leche la segunda fase del proyecto tendrá que ser adelantada, tomando en cuenta los factores de riesgo que eso implica, así como la cantidad de leche que se dejará de entregar a la pasteurizadora "La Querencia", ya sea esta total o parcial.

Tomando en cuenta que la segunda fase del proyecto corresponde a la implementación de una planta procesadora de leche, para hacer queso en una primera instancia, es deber del gerente general encontrar futuros clientes a lo largo del primer año de funcionamiento del proyecto para que en caso de presentarse una implementación apresurada de la misma se tenga clientes para la entrega inmediata del producto terminado, para así crear una marca propia y no tener que depender de posibles intermediarios.

CAPITULO VIII

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Para este plan de negocios son fueron necesarios algunos supuestos, para su fácil comprensión se los ha agrupado en:

- Supuestos de Producción.
- Supuestos de Venta.
- Supuestos Gubernamentales.

En lo que respecta a supuestos de producción tenemos algunos:

- Cantidad de leche producida
- Cantidad de producto recolectado
- Personal
- Permisos de operación

Para los supuestos de venta tenemos también algunos que tomar en cuenta:

- Venta segura a la pasteurizadora
- Precio de compra del producto
- Precio del servicio ofrecido

Si hablamos de los supuestos gubernamentales, que son unos de los más importantes, son los siguientes:

- Fijación de precio de venta de producto
- Impuestos a insumos
- Precios oficiales de insumos.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Los riesgos principales que se pueden apreciar en este proyecto son los siguientes:

- Ventas menores a las esperadas

- Producción menor a la esperada
- Falla en negociaciones con micro productores
- Fin de convenio con la pasteurizadora “La Querencia”

Las ventas menores a las esperadas se ha nombrado varias veces a lo largo del desarrollo de este proyecto, y la estrategia que se utilizaría en este caso es acelerar el proyecto, es decir, con el excedente de producción que no sea vendido se fabricará queso fresco, para la venta y distribución de este producto es responsabilidad del gerente hacer las negociaciones y el acercamiento con las tiendas de víveres del sector, y si la cantidad producida es mayor, con los supermercados más pequeños de la ciudad de Latacunga, como son el supermercado Narcis, y micro maya.

Si la producción es menor a la esperada y acordada con la pasteurizadora, si el problema está en el ganado será el administrador en conjunto con el cuidador los que se encarguen de levantar la producción, averiguando que es lo que sucede con los animales, y si el problema es falta de alimentación o enfermedad tomar las medidas correctivas, si la baja en la producción es por el ciclo normal de la vaca este será aceptado y debe tomado en cuenta para los controles semanales y mensuales por parte del gerente.

Para las negociaciones con los micro productores se les ofrece un pago justo por su producto, un mejoramiento en sus pastizales para que puedan producir más y obtengan una mayor rentabilidad por su trabajo, en caso de que algún micro productor no acepte el trato que se le está ofreciendo, y si este es uno de los principales micro productores, lo que se hará es un trato diferenciado, pues es un cliente VIP, y debe ser tratado como tal, si de esta manera no se consigue cerrar el contrato de servicios con el micro productor, se procederá a buscar otro de las mismas condiciones.

En el caso que la pasteurizadora no cumpla el convenio, ya sea por tiempo de caducidad o por falta de pago, se procederá a entregar el producto a otra

pasteurizadora, con la que ya se ha conversado previamente, de la producción total diaria y de recolección se deberá entregar una pequeña parte a la otra pasteurizadora para mantener el convenio, o contrato si se llegara a firmar, activo, y tener un respaldo para el negocio.

CAPITULO IX PLAN FINANCIERO

9.1 METODOLOGÍA DE VALORACIÓN

Este plan de negocios sobre una implementación se realizó tomando en cuenta tres posibles escenarios, los cuales son:

- Esperado
- Optimista
- Pesimista

Estos escenarios fueron estimados a través de la variación en ventas. Los resultados económicos de los escenarios Optimista y Pesimista se muestran en las tablas 9.11 y 9.12

9.2 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial para Finca San Marcos Cía. Ltda. Está dividido en cuatro partes:

Tabla 6 - Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 126,000
Activo Biológico	\$ 160,000
Activo Intangible	\$ 1,200
Capital de Trabajo	\$ 27,503
TOTAL	\$ 314,703

Los valores de cada cuenta se explican en el anexo 5, el capital de trabajo fue calculado analizando la operación del negocio, donde los días de cliente (Proveedores-Finca) son 32 en promedio

9.3 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso de la Finca San Marcos serán fruto de la venta de leche producida en la misma y de la recolección diaria a los micro productores.

Las ventas están proyectadas basadas en las estrategias de marketing y las operaciones, los resultados pueden ser apreciados de mejor manera en el anexo 6.

9.4 COSTOS Y GASTOS

Los costos y gastos de este plan de negocios sobre la implementación de ganado de leche se detallan en el anexo 7

9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Para el escenario normal los márgenes proyectados por años son:

Tabla 7 Márgenes de Utilidad - Apalancado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	\$ 53,115.69	\$ 58,022.59	\$ 86,509.86	\$ 95,122.73	\$ 121,983.01
Margen Operativo	\$ (14,127.02)	\$ (11,316.84)	\$ 16,204.48	\$ 8,348.73	\$ 42,237.35
Margen Neto	\$ (13,219.61)	\$ (17,609.43)	\$ 11,345.18	\$ 35,480.21	\$ 29,478.17

Tabla 8 Márgenes de Utilidad - Des apalancado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	\$ 53,115.69	\$ 58,022.59	\$ 86,509.86	\$ 95,122.73	\$ 121,983.01
Margen Operativo	\$ (14,127.02)	\$ (11,316.84)	\$ 16,204.48	\$ 8,348.73	\$ 42,237.35
Margen Neto	\$ (6,927.02)	\$ (11,316.84)	\$ 15,517.17	\$ 38,817.81	\$ 31,981.36

Como se puede observar en el quinto año se tiene un margen Neto negativo, esto sucede porque el tiempo óptimo para evaluar este tipo de proyecto son diez años, y estos valores vuelven a crecer una vez que la cantidad de vacas se estabilice al igual que la producción.

9.6 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de resultados, Estado de Pérdidas y Ganancias, fue proyectado para cinco años considerando dos escenarios, apalancado y des apalancado.

Para estructurarlo se tomó la información proyectada de ventas, costos y gastos que ya fueron explicados anteriormente en los anexos 5 y 6, los resultados para los escenarios antes mencionados están expuestos en el anexo 8.

9.7 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Está proyectado a cinco años y calculado de la misma manera que el estado de Resultados y en base a los mismos escenarios, los dividendos serán retenidos y reinvertidos en la misma compañía, el detalle del análisis está en el anexo 9

9.8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El Flujo de Efectivo está proyectado a cinco años, evaluado en los tres escenarios posibles (optimista, normal y pesimista) y a su vez evaluado en un escenario con apalancamiento y sin apalancamiento, siguiendo el modelo CAPM. El costo de Oportunidad del proyecto es:

Tabla 9 - Costo de Oportunidad

	Apalancado	Desapalancado
CPPC	10.76%	12.59%
Kd	5.00%	5.00%
Ke	15.81%	12.59%
Rf	0.72%	0.72%
Bd	0.48	0.48
Ba	0.68	0.48
(Rm-Rf)	6.43%	6.43%
Deuda	40.00%	0.00%
Patrimonio	60.00%	100.00%
EMBI	8.78%	8.78%

Tomado de Banco Central del Ecuador

Modificado por el Autor

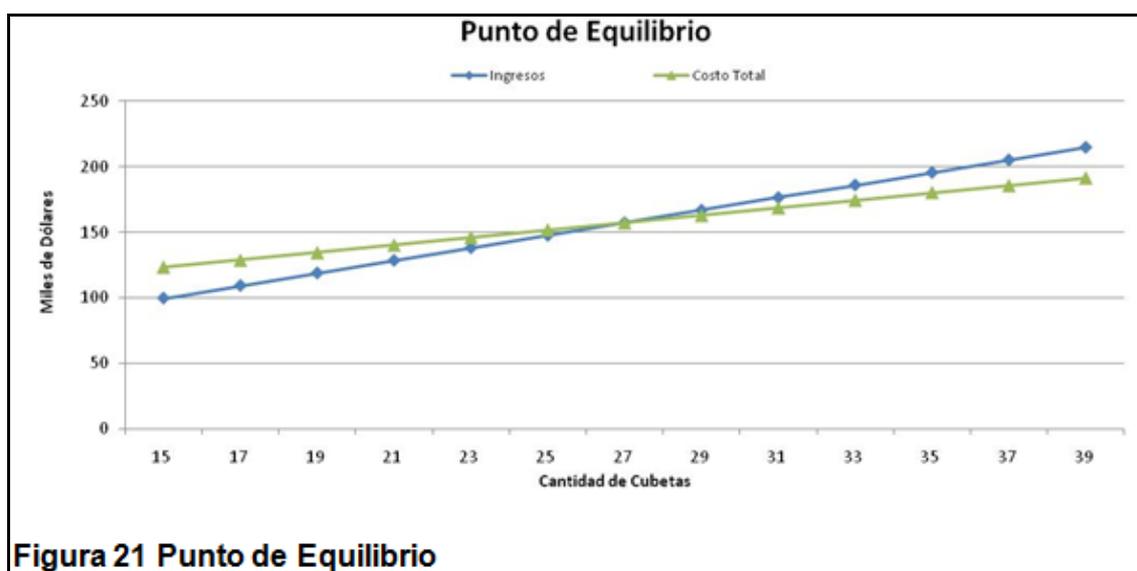
Para más información ver anexo 10

9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para este plan de negocios se analizó en base a la cantidad de vacas necesarias para cubrir los costos totales, es decir, con doce vacas en producción se pueden cubrir los costos totales.

Tabla 10 - Punto de Equilibrio

Cantidad de vacas	Costo Total
15	123,465
17	128,715
19	134,481
21	140,247
23	146,013
25	151,779
27	157,029
29	162,794
31	168,560
33	174,326
35	180,092
37	185,342
39	191,108

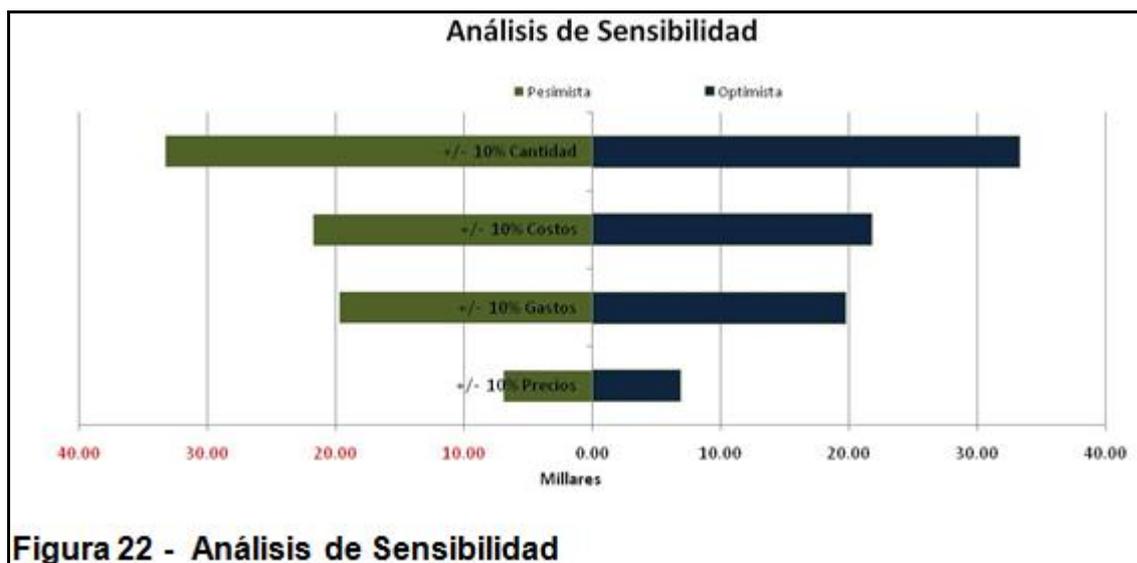


9.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad no es más que evaluar el plan de negocios con los cambios que sufren las principales variables que afectan al mismo, en el caso de Finca San Marcos Cía. Ltda. Las variables son:

- Cantidad
- Costo
- Gasto
- Precio

Para lograr este análisis un 10% las variables antes mencionadas, y sus resultados son los siguientes



El análisis de sensibilidad de este proyecto arrojó que la variable que resulta más afectada en caso de un cambio es la cantidad, puesto que el precio está regulado por el estado.

9.11 INDICADORES FINANCIEROS

Los principales indicadores financieros para este plan de negocio son:

- Liquidez
- Rentabilidad
- Desempeño

9.11.1 Liquidez

Tabla 11 Liquidez Normal Apalancado

LIQUIDEZ NORMAL APALANCADO					
Indicador/año	1	2	3	4	5
Razón Ácida	12.24	8.17	8.36	12.37	2.92
Liquidez (AC/PC)	13.24	9.17	9.36	13.37	2.97

Tabla 12 Liquidez Normal Des apalancado

LIQUIDEZ NORMAL DESAPALANCADO					
Indicador/año	1	2	3	4	5
Razón Ácida	14.06	10.02	14.61	16.74	7.36
Liquidez (AC/PC)	15.06	11.02	15.61	17.74	7.47

En promedio la liquidez del proyecto con y sin apalancamiento es de 11.5, lo cual indica que posee una buena solvencia para asumir las deudas a corto plazo relacionadas con el giro del negocio, teniendo problemas solamente en el quinto año donde baja a 2.97, en un escenario apalancado, lo que nos muestra que podría llegar a tener problemas.

Pero si tomamos en cuenta la prueba ácida, que no es más que la capacidad que tiene la empresa para asumir las deudas a corto plazo, que es de 2.92, se puede asegurar que la empresa no tendrá problemas de liquidez pues mientras más cercano este número esta a 1 es mejor, sin afectar a la rentabilidad de la empresa, hay que tomar en cuenta que por el giro del negocio este número tiende a ser un poco alto, especialmente porque en los primeros años se tiene perdida.

9.11.2 Rentabilidad

Tabla 13 Rentabilidad Normal Apalancada

RENTABILIDAD NORMAL APALANCADO					
Indicador/año	1	2	3	4	5
ROI	-10.5%	-14.0%	9.0%	28.2%	23.4%
ROA	-4.2%	-3.9%	4.8%	2.8%	9.4%
ROE	-6.4%	-11.1%	4.9%	16.4%	10.6%

Tabla 14 Rentabilidad Normal Des apalancada

RENTABILIDAD NORMAL DESAPALANCADO					
Indicador/año	1	2	3	4	5
ROI	-5.5%	-9.0%	12.3%	30.8%	25.4%
ROA	-4.1%	-3.8%	4.3%	2.3%	8.8%
ROE	-2.0%	-3.8%	4.1%	10.7%	7.5%

Para este plan de negocios estos ratios de rentabilidad, sin ser necesariamente grandes indican que:

En el primer año se está perdiendo 0.10 centavos por cada USD invertido en el primer año, este indicador llega a tener un valor de 23 centavos de ganancia por cada USD invertido en el quinto año

Por cada USD invertido en activos se está perdiendo 0.04 centavos de utilidad, este valor se recupera al quinto año generando 0.09 centavos por USD invertido en activos

Los accionistas de Finca San Marcos en un inicio perderán 0.06 centavos de rentabilidad por cada USD que han invertido, llegando a generar 0.10 centavos de utilidad por cada USD invertido en el quinto año.

9.11.3 Desempeño

Tabla 15 Ratios de Desempeño Normal Apalancado

OPERATIVOS	2013	2014	2015	2016	2017
Días de Caja	120	107	162	130	602
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	35	35	35	35	35
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	30	30	30	30	30
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

Tabla 16 Ratios de Desempeño Normal Des apalancado

OPERATIVOS	2013	2014	2015	2016	2017
Días de Caja	142	144	262	253	663
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	35	35	35	35	35
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	30	30	30	30	30
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

9.12 VALORACIÓN

Los resultados económicos de este plan de negocios están evaluados en dos escenarios, con apalancamiento y sin apalancamiento, y a su vez calculados en tres posibles escenarios, Optimista, Normal, Pesimista:

Tabla 17 Resultados Apalancados

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	54,879	15.40%	314,556	4.28
Normal	89,063	18.15%	314,630	4.19
Optimista	122,961	20.78%	314,703	4.10

Tabla 18 Resultados Des apalancados

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	28,561	15.12%	314,556	4.30
Normal	60,824	17.88%	314,630	4.20
Optimista	92,800	20.52%	314,703	4.11

CAPITULO X PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO

Para el financiamiento se ha considerado hacer préstamos a las principales instituciones financieras del país que en promedio se encuentran en 9.53% de interés anual, así como a las gubernamentales, entre estas está el Banco Nacional de Fomento, que otorga créditos a 5% de interés anual para emprender negocios relacionados con la ganadería, con 2 años de gracia de capital. El monto que se financiaría es:

Tabla 19 Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 126,000
Activo Biológico	\$ 160,000
Activo Intangible	\$ 1,200
Capital de Trabajo	\$ 27,430
TOTAL	\$ 314,630

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA

El monto que necesita el proyecto para ponerse en funcionamiento es 314,630 USD, de esta cantidad 125,851.83 USD serán financiados, esto representa el 40% de apalancamiento, que será financiado a través de una institución financiera de preferencia con el Banco Nacional de Fomento, ya que cuenta con la tasa de interés más baja en el mercado.

En cuanto al capital por cubrir, Finca "San Marcos" ya cuenta con la mayoría de los activos fijos, los que faltan por cubrir son el costo de la tricimoto, constitución de la compañía, capital de trabajo y la diferencia para la compra de los activos biológicos, que asciende a un valor total de 64,278 USD

10.3 USOS

Los recursos adquiridos serán utilizados para la compra de activos fijos, activos biológicos, activos intangibles y el capital de trabajo inicial del plan de negocios, los costos están detallados en el anexo 5

También será principalmente utilizado para la constitución de la compañía, compra de maquinaria y para comenzar con el proceso de selección de personal, así como la compra del ganado.

Para tener un mejor concepto de cómo se harán los desembolsos remitirse al cronograma general de actividades que fue presentado en el capítulo 8

10.4 RETORNO DE INVERSIÓN

Para obtener el retorno sobre la inversión se basó el análisis en los flujos de caja libre, estos fueron evaluados en tres escenarios distintos, el esperado; donde se utilizaron los ratios financieros expuestos en el capítulo 9, el pesimista donde las variables más significativas del proyecto fueron evaluadas con +/- 10% para saber cuál de las mismas era la que sufriría un mayor impacto si sucediera esto y para finalizar el optimista en el cual se realizó un análisis inverso al efectuado en el escenario pesimista.

A continuación se presenta la información económica resumida del presente proyecto:

Tabla 20 Resultados Económicos Apalancados

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	53,649	23.41%	188,734	4.17
Normal	82,895	27.33%	188,778	4.07
Optimista	111,857	31.08%	188,822	3.95

Tabla 21 Resultados Económicos Desplanchados

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	28,561	15.12%	314,556	4.30
Normal	60,824	17.88%	314,630	4.20
Optimista	92,800	20.52%	314,703	4.11

CAPITULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- La creación de una empresa para la implementación y producción de leche en San Marcos, Latacunga es viable comercial y financieramente hablando por los siguientes puntos:
- La leche es una gran fuente de alimento, y casi la totalidad de los ecuatorianos la consumen con frecuencia.
- Existe una oportunidad para la producción de leche en el mencionado sector pues hay una creciente demanda del mismo y la producción actual no satisface el consumo ya existente en el país
- El mercado objetivo de la empresa es de 65,206 personas.
- Según el estudio de mercados la leche es consumida casi por la totalidad del mercado objetivo
- Como una segunda fase de este plan de negocios los productos que serían de más fácil comercialización son: el queso, yogurt y el helado de crema
- El consumo de leche ha ido creciendo desde el año 2005, dando una idea de cómo se desarrollará el mismo en los siguientes años, contra una producción nacional que no abastece el consumo se puede asegurar que la misma seguirá creciendo para cubrir el déficit sin tener que importar el producto.
- El servicio de recolección ha sido bien recibido por parte de los micro productores, porque el costo es más bajo del actual y esto es una parte fundamental para una segunda fase del proyecto, pues ya se podría contar con los insumos necesarios para una producción mayor.
- Este proyecto es rentable porque presenta un VAN de 89,063 y una TIR de 18,15%, siendo esta última mayor al costo de oportunidad.

- Las leyes de que tienen relación con el proyecto son favorables para el desarrollo del mismo, pues cuidan los intereses del productor y ofrecen beneficios por emprender en este tipo de negocios.

11.2 RECOMENDACIONES

- Implementar este plan de negocios conforme está estipulado en este documento.
- Para una segunda etapa del proyecto se recomienda primero la compra de los terrenos aledaños al principal, para así tener un mayor espacio para el ganado y poder convertir una parte del terreno de la primera fase en la planta pasteurizadora.
- La instrucción de los cuidadores y el administrador es un punto crítico del proyecto, pues de ello depende la vida de los animales y el óptimo desarrollo del proyecto.
- En un futuro desarrollar planes de incentivos mayores para los micro productores, para asegurar así la constante mejora y aumento de cantidad de leche recolectada.

REFERENCIAS

Diario EL COMERCIO, Sábado, 21 de Abril del 2012, Sección Agromar

Encuesta de Manufactura y Minería 2008, Tomo I, INEC

Encuesta de Manufactura y Minería 2008, Tomo II, INEC

Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2005, INEC

Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2006, INEC

Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2007, INEC

Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2008, INEC

Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2009, INEC

Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2010, INEC

Guía de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche, Cap. 1, Art. 2

http://carchi.quebarato.com.ec/mira/trimoto-de-carga__73E1CF.html **Tomado el:** 05/01/2013

<http://nuestromercado.clasificados.pe/producto/225766-trimotos-furgonetas-200cc-galaxy> **Tomado el:** 05/01/2013

<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=014> **Tomado el:** 20/03/2013

<http://vehiculos.vivastreet.com.mx/motos-usadas+ciudad-tlaxcala/motocarro-nuevo-en-venta/46287016> **Tomado el:** 05/01/2013

http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada **Tomado el:** 05/11/2012

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1> **Tomado el:** 20/03/2013

http://www.inec.gob.ec/cenec/?TB_iframe=true&height=530&width=1100

Tomado el: 06/06/2012

http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es **Tomado el:** 15/07/2012

http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=533&width=1164 **Tomado el:** 20/04/2012

<http://www.ua-cc.org/lacteos.jsp> **Tomado el:** 20/04/2012

<http://www.zonadiet.com/nutricion/calcio.htm> **Tomado el:** 20/04/2012

Ley de Aguas, art.2, registro oficial, última modificación 16 de Agosto de 2012
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, MAGAP.

Reglamento para normar pago por calidad de leche y sanidad, art. 1, 23 de mayo 2008

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE PRODUCCIÓN DE LECHE

NOMBRE: _____

TELÉFONO: _____

1. ¿Consume usted productos lácteos?

SI__ NO__

2. Que productos lácteos consume

3. Consume usted leche

SI__ NO__

4. ¿Qué tipo de leche?

___ Descremada ___ Semidescremada

___ Entera ___ Sin Lactosa

5. Con que frecuencia

___ 1 vez por semana ___ 2 a 5 veces por semana

___ Más de 5 veces semana ___ Una vez al mes

6. En escala del 1 al 5 siendo 1 el más consumido y 5 el menos,
enumere

___ Leche ___ Queso

___ Mantequilla ___ Yogurt

___ Helado de crema

7. Que considera más importante al momento de escoger leche

___ Precio ___ Sabor

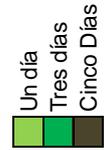
___ Envase ___ Marca

ANEXO 2

Cliente "La Querencia"																																
Actividad / Tiempo	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Constitución de Compañía																																
Estudio de Suelos																																
Contratación de personal e instrucción del mismo																																
Fertilización de Suelo																																
Compra de semilla y siembra																																
Traslado de Materia Prima y compra de Trimoto																																
Crecimiento de Hierba																																
Adecuación de Instalaciones																																
Compra de Ganado de leche																																

ANEXO 4

Cliente "La Querencia"																																
Actividad / Tiempo	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Constitución de Compañía	■																															
Estudio de Suelos		■																														
Contratación de personal e instrucción del mismo		■	■																													
Fertilización de Suelo			■																													
Compra de semilla y siembra				■	■	■																										
Traslado de Materia Prima y compra de Trimoto				■	■	■	■																									
Crecimiento de Hierba					■	■	■	■																								
Adecuación de Instalaciones								■	■																							
Compra de Ganado de leche								■	■																							
Negociación con Micro Productores								■																								
Firma de Contratos									■																							
Charlas Ganaderas										■																						
Primera Recolección											■																					
Primera Entrega a "La Querencia"												■																				
Día de Pago a por parte de Pasteurizadora a Finca													■																			
Día de Pago a Micro Productores														■																		
Día de Pago a Proveedores															■																	



ANEXO 5

Activo Fijo

PERIODO	Edificio	Vehiculos	Muebles y Enseres	Equipos de Computo	Maquinaria	Otros	Terreno	TOTAL INVERSIONES
0	\$ 60,000.00	\$ 1,500.00	\$ 8,000.00	\$ 1,500.00	\$ 10,000.00		\$ 45,000.00	\$ 126,000.00
1								\$ -
2								\$ -
3								\$ -
4								\$ -
5								\$ -
TOTAL	\$ 60,000.00	\$ 1,500.00	\$ 8,000.00	\$ 1,500.00	\$ 10,000.00	\$ -	\$ 45,000.00	\$ 126,000.00

Activo Intangible

AÑO	Constitución de Compañía	Permisos	Total Inversiones
0	\$ 1,200.00		\$ 1,200.00
1			\$ -
2			\$ -
3			\$ -
4			\$ -
5			\$ -
	\$ 1,200.00	\$ -	\$ 1,200.00

Activo Biológico

PERIODO	Ganado	TOTAL INVERSIONES
0	\$160,000.00	\$ 160,000.00
1		\$ -
2		\$ -
3		\$ -
4		\$ -
5	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00
TOTAL	\$224,000.00	\$ 224,000.00

Capital de Trabajo

Cuenta	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Activo Corriente	\$ 27,429.58	\$ 62,487.81	\$ 42,599.87	\$ 47,405.76	\$ 92,826.02	\$ 359,369.49
Disponibles en Caja	\$ 19,910.68	\$ 45,762.45	\$ 25,346.83	\$ 26,284.95	\$ 66,537.91	\$ 331,961.00
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 2,800.00	\$ 12,006.46	\$ 12,609.13	\$ 16,057.93	\$ 19,345.02	\$ 21,584.12
Inventarios	\$ 4,718.91	\$ 4,718.91	\$ 4,643.91	\$ 5,062.88	\$ 6,943.09	\$ 5,824.37
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 4,718.91	\$ 4,643.91	\$ 5,062.88	\$ 6,943.09	\$ 121,060.65
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ -	\$ 4,718.91	\$ 4,643.91	\$ 5,062.88	\$ 6,943.09	\$ 5,824.37
Capital de Trabajo	\$ 27,429.58	\$ 12,006.46	\$ 12,609.13	\$ 16,057.93	\$ 19,345.02	\$ 21,584.12

ANEXO 6

Apalancado - Optimista					
	1	2	3	4	5
Ingresos	130,369.51	138,405.59	174,968.05	224,679.70	259,946.97
Leche producción propia	102,994.51	116,377.84	148,907.05	193,964.95	223,647.72
Leche productores locales	27,375.00	22,027.75	26,061.00	30,714.75	36,299.25
Apalancado - Normal					
	1	2	3	4	5
Ingresos	123,495.00	129,693.92	165,167.32	198,977.35	222,008.08
Leche producción propia	96,120.00	108,286.67	140,347.32	170,434.35	189,121.58
Leche productores locales	27,375.00	21,407.25	24,820.00	28,543.00	32,886.50
Apalancado - Pesimista					
	1	2	3	4	5
Ingresos	116,620.50	120,672.00	154,435.84	173,611.66	184,825.94
Leche producción propia	89,245.50	100,195.50	131,787.59	148,481.41	156,903.44
Leche productores locales	27,375.00	20,476.50	22,648.25	25,130.25	27,922.50

ANEXO 7

Estructura de Costos - Mensual

	Precio
Alimento	\$ 195.00
Pasto	\$ 4.67
Insumos agrícolas	\$ 13.33
Alimento becerros	\$ 25.00
Inseminación	\$ 30.00

GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,242.71	69,339.42	70,305.38	86,774.01	79,745.67
Gastos Servicios Básicos	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gastos Estudios de Tierras	60.00	120.00	180.00	240.00	300.00
Gastos Sueldos y salarios	17,670.56	19,695.75	20,588.34	21,481.48	22,375.16
Arriendos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Depreciaciones	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones AI	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Abiológico	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Reposición de herramientas	72.15	83.67	97.03	112.53	130.50

ANEXO 8

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
FINCA SAN MARCOS OPTIMISTA - APALANCADO					
	1	2	3	4	5
Ingresos	130,369.51	138,405.59	174,968.05	224,679.70	259,946.97
Leche producción propia	102,994.51	116,377.84	148,907.05	193,964.95	223,647.72
Leche productores locales	27,375.00	22,027.75	26,061.00	30,714.75	36,299.25
COSTO DE VENTAS	71,261.23	72,703.25	80,571.31	106,800.38	103,120.83
Alimento	46,800.00	46,800.00	46,800.00	65,520.00	56,160.00
Pasto	1,680.00	1,680.00	2,240.00	2,968.00	2,464.00
Insumos agrícolas	4,798.80	4,798.80	6,398.40	8,477.88	7,038.24
Alimento becerros	3,750.00	3,000.00	6,750.00	8,625.00	6,750.00
Inseminación	480.00	480.00	480.00	672.00	576.00
MOD	13,752.43	15,944.45	17,902.91	20,537.50	30,132.59
BENEFICIO BRUTO	59,108.27	65,702.33	94,396.75	117,879.32	156,826.14
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,242.71	69,341.25	70,309.66	86,781.53	79,757.43
Gastos Servicios Básicos	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gastos Estudios de Tierras	60.00	120.00	180.00	240.00	300.00
Gastos Sueldos y salarios	17,670.56	19,695.75	20,588.34	21,481.48	22,375.16
Arriendos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Depreciaciones	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones AI	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Abiológico	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Reposición de herramientas	72.15	85.50	101.31	120.06	142.27
BENEFICIO OPERATIVO	(8,134.44)	(3,638.92)	24,087.09	31,097.79	77,068.70
INGRESOS/EGRESOS NO OPERATIVOS	6,000.00	-	6,000.00	49,000.00	6,000.00
Venta de Vacas				40,000.00	
Venta becerros	6,000.00	-	6,000.00	9,000.00	6,000.00
UAI	(2,134.44)	(3,638.92)	30,087.09	80,097.79	83,068.70
GASTOS FINANCIEROS	6,294.06	6,294.06	6,294.06	5,035.25	3,776.44
UAIMPUESTOS	(8,428.50)	(9,932.98)	23,793.03	75,062.54	79,292.27
PARTICIPACIÓN LABORAL	-	-	3,568.95	11,259.38	11,893.84
UTILIDAD ANTES IR	(8,428.50)	(9,932.98)	20,224.07	63,803.16	67,398.43
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	4,449.30	14,036.70	14,827.65
UTILIDAD NETA	(8,428.50)	(9,932.98)	15,774.78	49,766.46	52,570.77

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS FINCA SAN MARCOS NORMAL - APALANCADO					
	1	2	3	4	5
Ingresos	123,495.00	129,693.92	165,167.32	198,977.35	222,008.08
Leche producción propia	96,120.00	108,286.67	140,347.32	170,434.35	189,121.58
Leche productores locales	27,375.00	21,407.25	24,820.00	28,543.00	32,886.50
COSTO DE VENTAS	70,379.31	71,671.33	78,657.47	103,854.62	100,025.07
Alimento	46,800.00	46,800.00	46,800.00	65,520.00	56,160.00
Pasto	1,568.00	1,568.00	2,016.00	2,632.00	2,128.00
Insumos agrícolas	4,478.88	4,478.88	5,758.56	7,518.12	6,078.48
Alimento becerros	3,300.00	2,400.00	5,700.00	6,975.00	4,950.00
Inseminación	480.00	480.00	480.00	672.00	576.00
MOD	13,752.43	15,944.45	17,902.91	20,537.50	30,132.59
BENEFICIO BRUTO	53,115.69	58,022.59	86,509.86	95,122.73	121,983.01
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,242.71	69,339.42	70,305.38	86,774.01	79,745.67
Gastos Servicios Básicos	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gastos Estudios de Tierras	60.00	120.00	180.00	240.00	300.00
Gastos Sueldos y salarios	17,670.56	19,695.75	20,588.34	21,481.48	22,375.16
Arriendos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Depreciaciones	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones AI	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Abiológico	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Reposición de herramientas	72.15	83.67	97.03	112.53	130.50
BENEFICIO OPERATIVO	(14,127.02)	(11,316.84)	16,204.48	8,348.73	42,237.35
INGRESOS/EGRESOS NO OPERATIVOS	7,200.00	-	7,200.00	50,200.00	6,000.00
Venta de Vacas				40,000.00	
Venta becerros	7,200.00	-	7,200.00	10,200.00	6,000.00
UAI	(6,927.02)	(11,316.84)	23,404.48	58,548.73	48,237.35
GASTOS FINANCIEROS	6,292.59	6,292.59	6,292.59	5,034.07	3,775.56
UAIMPUESTOS	(13,219.61)	(17,609.43)	17,111.89	53,514.65	44,461.79
PARTICIPACIÓN LABORAL	-	-	2,566.78	8,027.20	6,669.27
UTILIDAD ANTES IR	(13,219.61)	(17,609.43)	14,545.10	45,487.46	37,792.52
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	3,199.92	10,007.24	8,314.35
UTILIDAD NETA	(13,219.61)	(17,609.43)	11,345.18	35,480.21	29,478.17

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
FINCA SAN MARCOS PESIMISTA - APALANCADO					
	1	2	3	4	5
Ingresos	116,620.50	120,672.00	154,435.84	173,611.66	184,825.94
Leche producción propia	89,245.50	100,195.50	131,787.59	148,481.41	156,903.44
Leche productores locales	27,375.00	20,476.50	22,648.25	25,130.25	27,922.50
COSTO DE VENTAS	69,497.39	70,639.41	76,743.63	100,908.86	96,929.31
Alimento	46,800.00	46,800.00	46,800.00	65,520.00	56,160.00
Pasto	1,456.00	1,456.00	1,792.00	2,296.00	1,792.00
Insumos agrícolas	4,158.96	4,158.96	5,118.72	6,558.36	5,118.72
Alimento becerros	2,850.00	1,800.00	4,650.00	5,325.00	3,150.00
Inseminación	480.00	480.00	480.00	672.00	576.00
MOD	13,752.43	15,944.45	17,902.91	20,537.50	30,132.59
BENEFICIO BRUTO	47,123.11	50,032.59	77,692.21	72,702.81	87,896.64
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,242.71	69,336.08	70,297.78	86,761.06	79,726.04
Gastos Servicios Básicos	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gastos Estudios de Tierras	60.00	120.00	180.00	240.00	300.00
Gastos Sueldos y salarios	17,670.56	19,695.75	20,588.34	21,481.48	22,375.16
Arriendos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Depreciaciones	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones AI	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Abiológico	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Reposición de herramientas	72.15	80.33	89.44	99.58	110.88
BENEFICIO OPERATIVO	(20,119.60)	(19,303.49)	7,394.43	(14,058.25)	8,170.59
INGRESOS/EGRESOS NO OPERATIVOS	8,400.00	-	8,400.00	51,400.00	6,000.00
Venta de Vacas				40,000.00	
Venta becerros	8,400.00	-	8,400.00	11,400.00	6,000.00
UAIL	(11,719.60)	(19,303.49)	15,794.43	37,341.75	14,170.59
GASTOS FINANCIEROS	6,291.12	6,291.12	6,291.12	5,032.90	3,774.67
UAIMPUESTOS	(18,010.72)	(25,594.62)	9,503.31	32,308.85	10,395.92
PARTICIPACIÓN LABORAL	-	-	1,425.50	4,846.33	1,559.39
UTILIDAD ANTES IR	(18,010.72)	(25,594.62)	8,077.81	27,462.52	8,836.53
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	1,777.12	6,041.76	1,944.04
UTILIDAD NETA	(18,010.72)	(25,594.62)	6,300.69	21,420.77	6,892.50

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
FINCA SAN MARCOS OPTIMISTA - DESAPALANCADO					
	1	2	3	4	5
Ingresos	130,369.51	138,405.59	174,968.05	224,679.70	259,946.97
Leche producción propia	102,994.51	116,377.84	148,907.05	193,964.95	223,647.72
Leche productores locales	27,375.00	22,027.75	26,061.00	30,714.75	36,299.25
COSTO DE VENTAS	71,261.23	72,703.25	80,571.31	106,800.38	103,120.83
Alimento	46,800.00	46,800.00	46,800.00	65,520.00	56,160.00
Pasto	1,680.00	1,680.00	2,240.00	2,968.00	2,464.00
Insumos agrícolas	4,798.80	4,798.80	6,398.40	8,477.88	7,038.24
Alimento becerros	3,750.00	3,000.00	6,750.00	8,625.00	6,750.00
Inseminación	480.00	480.00	480.00	672.00	576.00
MOD	13,752.43	15,944.45	17,902.91	20,537.50	30,132.59
BENEFICIO BRUTO	59,108.27	65,702.33	94,396.75	117,879.32	156,826.14
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,242.71	69,341.25	70,309.66	86,781.53	79,757.43
Gastos Servicios Básicos	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gastos Estudios de Tierras	60.00	120.00	180.00	240.00	300.00
Gastos Sueldos y salarios	17,670.56	19,695.75	20,588.34	21,481.48	22,375.16
Arriendos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Depreciaciones	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones AI	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Abiológico	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Reposición de herramientas	72.15	85.50	101.31	120.06	142.27
BENEFICIO OPERATIVO	(8,134.44)	(3,638.92)	24,087.09	31,097.79	77,068.70
INGRESOS/EGRESOS NO OPERATIVOS	6,000.00	-	6,000.00	49,000.00	6,000.00
Venta de Vacas				40,000.00	
Venta becerros	6,000.00	-	6,000.00	9,000.00	6,000.00
UAI	(2,134.44)	(3,638.92)	30,087.09	80,097.79	83,068.70
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UAIMPUESTOS	(2,134.44)	(3,638.92)	30,087.09	80,097.79	83,068.70
PARTICIPACIÓN LABORAL	-	-	4,513.06	12,014.67	12,460.31
UTILIDAD ANTES IR	(2,134.44)	(3,638.92)	25,574.03	68,083.12	70,608.40
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	5,626.29	14,978.29	15,533.85
UTILIDAD NETA	(2,134.44)	(3,638.92)	19,947.74	53,104.84	55,074.55

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
FINCA SAN MARCOS NORMAL - DESAPALANCADO					
	1	2	3	4	5
Ingresos	123,495.00	129,693.92	165,167.32	198,977.35	222,008.08
Leche producción propia	96,120.00	108,286.67	140,347.32	170,434.35	189,121.58
Leche productores locales	27,375.00	21,407.25	24,820.00	28,543.00	32,886.50
COSTO DE VENTAS	70,379.31	71,671.33	78,657.47	103,854.62	100,025.07
Alimento	46,800.00	46,800.00	46,800.00	65,520.00	56,160.00
Pasto	1,568.00	1,568.00	2,016.00	2,632.00	2,128.00
Insumos agrícolas	4,478.88	4,478.88	5,758.56	7,518.12	6,078.48
Alimento becerros	3,300.00	2,400.00	5,700.00	6,975.00	4,950.00
Inseminación	480.00	480.00	480.00	672.00	576.00
MOD	13,752.43	15,944.45	17,902.91	20,537.50	30,132.59
BENEFICIO BRUTO	53,115.69	58,022.59	86,509.86	95,122.73	121,983.01
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,242.71	69,339.42	70,305.38	86,774.01	79,745.67
Gastos Servicios Básicos	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gastos Estudios de Tierras	60.00	120.00	180.00	240.00	300.00
Gastos Sueldos y salarios	17,670.56	19,695.75	20,588.34	21,481.48	22,375.16
Arriendos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Depreciaciones	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones AI	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Abiológico	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Reposición de herramientas	72.15	83.67	97.03	112.53	130.50
BENEFICIO OPERATIVO	(14,127.02)	(11,316.84)	16,204.48	8,348.73	42,237.35
INGRESOS/EGRESOS NO OPERATIVOS	7,200.00	-	7,200.00	50,200.00	6,000.00
Venta de Vacas				40,000.00	
Venta becerros	7,200.00	-	7,200.00	10,200.00	6,000.00
UAI	(6,927.02)	(11,316.84)	23,404.48	58,548.73	48,237.35
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UAIMPUESTOS	(6,927.02)	(11,316.84)	23,404.48	58,548.73	48,237.35
PARTICIPACIÓN LABORAL	-	-	3,510.67	8,782.31	7,235.60
UTILIDAD ANTES IR	(6,927.02)	(11,316.84)	19,893.81	49,766.42	41,001.74
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	4,376.64	10,948.61	9,020.38
UTILIDAD NETA	(6,927.02)	(11,316.84)	15,517.17	38,817.81	31,981.36

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
FINCA SAN MARCOS PESIMISTA - DESAPALANCADO					
	1	2	3	4	5
Ingresos	116,620.50	120,672.00	154,435.84	173,611.66	184,825.94
Leche producción propia	89,245.50	100,195.50	131,787.59	148,481.41	156,903.44
Leche productores locales	27,375.00	20,476.50	22,648.25	25,130.25	27,922.50
COSTO DE VENTAS	69,497.39	70,639.41	76,743.63	100,908.86	96,929.31
Alimento	46,800.00	46,800.00	46,800.00	65,520.00	56,160.00
Pasto	1,456.00	1,456.00	1,792.00	2,296.00	1,792.00
Insumos agrícolas	4,158.96	4,158.96	5,118.72	6,558.36	5,118.72
Alimento becerros	2,850.00	1,800.00	4,650.00	5,325.00	3,150.00
Inseminación	480.00	480.00	480.00	672.00	576.00
MOD	13,752.43	15,944.45	17,902.91	20,537.50	30,132.59
BENEFICIO BRUTO	47,123.11	50,032.59	77,692.21	72,702.81	87,896.64
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,242.71	69,336.08	70,297.78	86,761.06	79,726.04
Gastos Servicios Básicos	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gastos Estudios de Tierras	60.00	120.00	180.00	240.00	300.00
Gastos Sueldos y salarios	17,670.56	19,695.75	20,588.34	21,481.48	22,375.16
Arriendos	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Depreciaciones	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones AI	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Abiológico	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Reposición de herramientas	72.15	80.33	89.44	99.58	110.88
BENEFICIO OPERATIVO	(20,119.60)	(19,303.49)	7,394.43	(14,058.25)	8,170.59
INGRESOS/EGRESOS NO OPERATIVOS	8,400.00	-	8,400.00	51,400.00	6,000.00
Venta de Vacas				40,000.00	
Venta becerros	8,400.00	-	8,400.00	11,400.00	6,000.00
UAI	(11,719.60)	(19,303.49)	15,794.43	37,341.75	14,170.59
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UAIMPUESTOS	(11,719.60)	(19,303.49)	15,794.43	37,341.75	14,170.59
PARTICIPACIÓN LABORAL	-	-	2,369.16	5,601.26	2,125.59
UTILIDAD ANTES IR	(11,719.60)	(19,303.49)	13,425.26	31,740.49	12,045.00
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	2,953.56	6,982.91	2,649.90
UTILIDAD NETA	(11,719.60)	(19,303.49)	10,471.71	24,757.58	9,395.10

ANEXO 9

BALANCES PROYECTADOS						
FINCA SAN MARCOS OPTIMISTA - APALANCADO						
	0	1	2	3	4	5
Activos	314,703.08	351,066.98	301,071.50	372,162.50	338,718.92	522,259.99
Activos	314,703.08	348,658.63	286,415.58	322,345.29	335,925.86	522,259.99
Caja Excedente	-	2,408.35	14,655.92	49,817.21	2,793.06	-
Activo Corriente	27,503.08	67,425.38	51,030.14	52,835.40	108,304.30	384,012.72
Disponible en Caja	19,910.68	49,958.17	32,844.14	30,602.25	79,271.86	352,657.74
Caja	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Efectivo	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Bancos	17,410.68	47,458.17	30,344.14	28,102.25	76,771.86	350,157.74
Cuenta Corriente	17,410.68	47,458.17	30,344.14	28,102.25	76,771.86	350,157.74
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	12,674.81	13,456.10	17,010.78	21,843.86	25,272.62
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	12,674.81	13,456.10	17,010.78	21,843.86	25,272.62
Inventarios	4,792.40	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	6,082.35
Inventarios de Materias	4,792.40	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	6,082.35
Activos Fijos	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00
Edificio	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Vehículos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Muebles y Enseres	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Equipos de Computo	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Maquinaria	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Terreno	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Activos Biológicos	160,000.00	200,000.00	200,000.00	280,000.00	300,000.00	264,000.00
Ganado Lechero	160,000.00	200,000.00	200,000.00	280,000.00	300,000.00	264,000.00
Provisión Cuentas Incobrables	-	126.75	134.56	170.11	218.44	252.73
Depreciaciones	-	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Depreciaciones Acum. A. Fijos	-	5,600.00	11,200.00	16,800.00	22,400.00	27,500.00
Actvos Intangibles	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Constitución	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Amortizaciones A. Biológico	-	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Amortizaciones Acum. A. Biológico	-	40,000.00	80,000.00	120,000.00	176,000.00	224,000.00
Amortizaciones	-	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Acum. A. Intan	-	240.00	480.00	720.00	960.00	1,200.00
Pasivos	125,881.23	130,673.63	130,611.13	105,927.36	82,717.31	173,687.61
Pasivos	125,881.23	130,673.63	130,611.13	105,927.36	82,717.31	56,434.84
Pasivo Corriente	-	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	123,335.12
DCP	-	-	-	-	-	117,252.77
Cuentas por Pagar Proveedores	-	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	6,082.35
Proveedores locales	-	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	6,082.35
Pasivo Largo Plazo	125,881.23	125,881.23	125,881.23	100,704.99	75,528.74	50,352.49
Préstamos	125,881.23	125,881.23	125,881.23	100,704.99	75,528.74	50,352.49
Patrimonio	188,821.85	220,393.34	170,460.37	266,235.15	256,001.61	348,572.38
Capital Social	188,821.85	188,821.85	188,821.85	188,821.85	188,821.85	188,821.85
Cambio en Valor de Ac. Biol.	-	40,000.00	-	80,000.00	20,000.00	60,000.00
Utilidad / Pérdida	-	(8,428.50)	(9,932.98)	15,774.78	49,766.46	52,570.77
Utilidades Retenidas	-	(8,428.50)	(18,361.48)	(2,586.70)	47,179.76	99,750.54
Dividendos Pagados	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo + Patrimonio	314,703.08	351,066.98	301,071.50	372,162.50	338,718.92	405,007.23
Total Pasivo + Patrimonio	314,703.08	351,066.98	301,071.50	372,162.50	338,718.92	522,259.99
Cuentas de Cuadre	-	(2,408.35)	(14,655.92)	(49,817.21)	(2,793.06)	117,252.77
CT	27,503.08	12,674.81	13,456.10	17,010.78	21,843.86	25,272.62
Variación CT	-	(14,828.27)	781.29	3,554.68	4,833.08	3,428.76
Promdeio CXC	-	18051.63524	-	-	-	-

BALANCES PROYECTADOS						
FINCA SAN MARCOS NORMAL - APALANCADO						
	0	1	2	3	4	5
Activos	314,629.58	338,128.88	288,444.45	339,038.24	299,228.30	449,653.65
Activos	314,629.58	335,727.75	269,993.78	292,925.18	288,472.57	449,653.65
Caja Excedente	-	2,401.13	18,450.67	46,113.06	10,755.72	-
Activo Corriente	27,429.58	62,487.81	42,599.87	47,405.76	92,826.02	359,369.49
Disponible en Caja	19,910.68	45,762.45	25,346.83	26,284.95	66,537.91	331,961.00
Caja	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Efectivo	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Bancos	17,410.68	43,262.45	22,846.83	23,784.95	64,037.91	329,461.00
Cuenta Corriente	17,410.68	43,262.45	22,846.83	23,784.95	64,037.91	329,461.00
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	12,006.46	12,609.13	16,057.93	19,345.02	21,584.12
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	12,006.46	12,609.13	16,057.93	19,345.02	21,584.12
Inventarios	4,718.91	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	5,824.37
Inventarios de Materias	4,718.91	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	5,824.37
Activos Fijos	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00
Edificio	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Vehículos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Muebles y Enseres	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Equipos de Computo	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Maquinaria	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Terreno	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Activos Biológicos	160,000.00	192,000.00	192,000.00	256,000.00	268,000.00	216,000.00
Ganado Lechero	160,000.00	192,000.00	192,000.00	256,000.00	268,000.00	216,000.00
Provisión Cuentas Incobrables	-	120.06	126.09	160.58	193.45	215.84
Depreciaciones	-	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Depreciaciones Acum. A. Fijos	-	5,600.00	11,200.00	16,800.00	22,400.00	27,500.00
Actvos Intangibles	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Constitución	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Amortizaciones A. Biológico	-	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Amortizaciones Acum. A. Biológico	-	40,000.00	80,000.00	120,000.00	176,000.00	224,000.00
Amortizaciones	-	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Acum. A. Intan	-	240.00	480.00	720.00	960.00	1,200.00
Pasivos	125,851.83	130,570.74	130,495.74	105,744.35	82,454.19	171,401.38
Pasivos	125,851.83	130,570.74	130,495.74	105,744.35	82,454.19	56,165.10
Pasivo Corriente	-	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	121,060.65
DCP	-	-	-	-	-	115,236.28
Cuentas por Pagar Proveedores	-	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	5,824.37
Proveedores locales	-	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	5,824.37
Pasivo Largo Plazo	125,851.83	125,851.83	125,851.83	100,681.47	75,511.10	50,340.73
Préstamos	125,851.83	125,851.83	125,851.83	100,681.47	75,511.10	50,340.73
Patrimonio	188,777.75	207,558.14	157,948.71	233,293.89	216,774.10	278,252.27
Capital Social	188,777.75	188,777.75	188,777.75	188,777.75	188,777.75	188,777.75
Cambio en Valor de Ac. Biol.	-	32,000.00	-	64,000.00	12,000.00	44,000.00
Utilidad / Pérdida	-	(13,219.61)	(17,609.43)	11,345.18	35,480.21	29,478.17
Utilidades Retenidas	-	(13,219.61)	(30,829.04)	(19,483.86)	15,996.35	45,474.52
Dividendos Pagados	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo + Patrimonio	314,629.58	338,128.88	288,444.45	339,038.24	299,228.30	334,417.38
Total Pasivo + Patrimonio	314,629.58	338,128.88	288,444.45	339,038.24	299,228.30	449,653.65
Cuentas de Cuadre	-	(2,401.13)	(18,450.67)	(46,113.06)	(10,755.72)	115,236.28
CT	27,429.58	12,006.46	12,609.13	16,057.93	19,345.02	21,584.12
Variación CT	-	(15,423.13)	602.67	3,448.80	3,287.09	2,239.10
Promeio CXC	-	16320.53263	-	-	-	-

BALANCES PROYECTADOS						
FINCA SAN MARCOS PESIMISTA - APALANCADO						
	0	1	2	3	4	5
Activos	314,556.09	325,190.78	275,508.67	304,990.35	259,040.85	377,586.24
Activos	314,556.09	322,796.87	253,263.55	262,860.92	241,155.28	377,586.24
Caja Excedente	-	2,393.91	22,245.12	42,129.43	17,885.57	-
Activo Corriente	27,356.09	57,550.25	33,860.87	41,331.07	77,484.06	335,265.93
Disponible en Caja	19,910.68	41,566.73	17,570.96	21,413.08	53,907.54	311,730.35
Caja	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Efectivo	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Bancos	17,410.68	39,066.73	15,070.96	18,913.08	51,407.54	309,230.35
Cuenta Corriente	17,410.68	39,066.73	15,070.96	18,913.08	51,407.54	309,230.35
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	11,338.10	11,732.00	15,014.60	16,878.91	17,969.19
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	11,338.10	11,732.00	15,014.60	16,878.91	17,969.19
Inventarios	4,645.41	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	5,566.39
Inventarios de Materias	4,645.41	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	5,566.39
Activos Fijos	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00
Edificio	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Vehículos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Muebles y Enseres	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Equipos de Computo	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Maquinaria	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Terreno	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Activos Biológicos	160,000.00	184,000.00	184,000.00	232,000.00	236,000.00	168,000.00
Ganado Lechero	160,000.00	184,000.00	184,000.00	232,000.00	236,000.00	168,000.00
Provisión Cuentas Incobrables	-	113.38	117.32	150.15	168.79	179.69
Depreciaciones	-	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Depreciaciones Acum. A. Fijos	-	5,600.00	11,200.00	16,800.00	22,400.00	27,500.00
Depreciaciones Acum. A. Fijos	-	5,600.00	11,200.00	16,800.00	22,400.00	27,500.00
Actvos Intangibles	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Constitución	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Amortizaciones A. Biológico	-	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Amortizaciones Acum. A. Biológico	-	40,000.00	80,000.00	120,000.00	176,000.00	224,000.00
Amortizaciones	-	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Acum. A. Intan	-	240.00	480.00	720.00	960.00	1,200.00
Pasivos	125,822.44	130,467.85	130,380.35	105,561.34	82,191.07	169,843.97
Pasivos	125,822.44	130,467.85	130,380.35	105,561.34	82,191.07	55,895.36
Pasivo Corriente	-	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	119,515.00
DCP	-	-	-	-	-	113,948.60
Cuentas por Pagar Proveedores	-	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	5,566.39
Proveedores locales	-	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	5,566.39
Pasivo Largo Plazo	125,822.44	125,822.44	125,822.44	100,657.95	75,493.46	50,328.97
Préstamos	125,822.44	125,822.44	125,822.44	100,657.95	75,493.46	50,328.97
Patrimonio	188,733.65	194,722.93	145,128.32	199,429.01	176,849.78	207,742.27
Capital Social	188,733.65	188,733.65	188,733.65	188,733.65	188,733.65	188,733.65
Cambio en Valor de Ac. Biol.	-	24,000.00	-	48,000.00	4,000.00	28,000.00
Utilidad / Pérdida	-	(18,010.72)	(25,594.62)	6,300.69	21,420.77	6,892.50
Utilidades Retenidas	-	(18,010.72)	(43,605.34)	(37,304.65)	(15,883.88)	(8,991.38)
Dividendos Pagados	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo + Patrimonio	314,556.09	325,190.78	275,508.67	304,990.35	259,040.85	263,637.64
Total Pasivo + Patrimonio	314,556.09	325,190.78	275,508.67	304,990.35	259,040.85	377,586.24
Cuentas de Cuadre	-	(2,393.91)	(22,245.12)	(42,129.43)	(17,885.57)	113,948.60
CT	27,356.09	11,338.10	11,732.00	15,014.60	16,878.91	17,969.19
Variación CT	-	(16,017.99)	393.90	3,282.60	1,864.32	1,090.28
Promdeio CXC	-	14586.56025	-	-	-	-

BALANCES PROYECTADOS						
FINCA SAN MARCOS OPTIMISTA - DESAPALANCADO						
	0	1	2	3	4	5
Activos	314,703.08	357,361.04	313,659.62	414,099.83	409,170.87	551,308.97
Activos	314,703.08	357,234.29	294,991.24	353,976.10	366,265.75	551,308.97
Caja Excedente	-	126.75	18,668.39	60,123.73	42,905.12	-
Activo Corriente	27,503.08	76,001.04	59,605.80	84,466.21	138,644.19	413,061.70
Disponible en Caja	19,910.68	58,533.82	41,419.80	62,233.06	109,611.76	381,706.73
Caja	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Efectivo	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Bancos	17,410.68	56,033.82	38,919.80	59,733.06	107,111.76	379,206.73
Cuenta Corriente	17,410.68	56,033.82	38,919.80	59,733.06	107,111.76	379,206.73
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	12,674.81	13,456.10	17,010.78	21,843.86	25,272.62
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	12,674.81	13,456.10	17,010.78	21,843.86	25,272.62
Inventarios	4,792.40	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	6,082.35
Inventarios de Materias	4,792.40	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	6,082.35
Activos Fijos	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00
Edificio	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Vehículos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Muebles y Enseres	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Equipos de Computo	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Maquinaria	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Terreno	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Activos Biológicos	160,000.00	200,000.00	200,000.00	280,000.00	300,000.00	264,000.00
Ganado Lechero	160,000.00	200,000.00	200,000.00	280,000.00	300,000.00	264,000.00
Provisión Cuentas Incobrables	-	126.75	134.56	170.11	218.44	252.73
Depreciaciones	-	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Depreciaciones Acum. A. Fijos	-	5,600.00	11,200.00	16,800.00	22,400.00	27,500.00
Activos Intangibles	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Constitución	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Amortizaciones A. Biológico	-	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Amortizaciones Acum. A. Biológico	-	40,000.00	80,000.00	120,000.00	176,000.00	224,000.00
Amortizaciones	-	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Acum. A. Intan	-	240.00	480.00	720.00	960.00	1,200.00
Pasivos	-	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	54,252.13
Pasivos	-	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	6,082.35
Pasivo Corriente	-	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	54,252.13
DCP	-	-	-	-	-	48,169.77
Cuentas por Pagar Proveedores	-	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	6,082.35
Proveedores locales	-	4,792.40	4,729.90	5,222.37	7,188.57	6,082.35
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Préstamos	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	314,703.08	352,568.64	308,929.72	408,877.46	401,982.30	497,056.85
Capital Social	314,703.08	314,703.08	314,703.08	314,703.08	314,703.08	314,703.08
Cambio en Valor de Ac. Biol.	-	40,000.00	-	80,000.00	20,000.00	60,000.00
Utilidad / Pérdida	-	(2,134.44)	(3,638.92)	19,947.74	53,104.84	55,074.55
Utilidades Retenidas	-	(2,134.44)	(5,773.36)	14,174.38	67,279.22	122,353.77
Dividendos Pagados	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo + Patrimonio	314,703.08	357,361.04	313,659.62	414,099.83	409,170.87	503,139.20
Total Pasivo + Patrimonio	314,703.08	357,361.04	313,659.62	414,099.83	409,170.87	551,308.97
Cuentas de Cuadre	-	(126.75)	(18,668.39)	(60,123.73)	(42,905.12)	48,169.77
CT	27,503.08	12,674.81	13,456.10	17,010.78	21,843.86	25,272.62
Variación CT	-	(14,828.27)	781.29	3,554.68	4,833.08	3,428.76
Promdeio CXC	-	18051.63524	-	-	-	-

BALANCES PROYECTADOS						
FINCA SAN MARCOS NORMAL - DESAPALANCADO						
	314629.5848	344421.4703	301029.6329	380965.7749	369663.7939	478695.8502
Activos	314,629.58	344,301.41	278,567.44	324,548.60	318,805.38	478,695.85
Caja Excedente	-	120.06	22,462.20	56,417.17	50,858.41	-
Activo Corriente	27,429.58	71,061.47	51,173.53	79,029.18	123,158.83	388,411.69
Disponibles en Caja	19,910.68	54,336.10	33,920.49	57,908.37	96,870.72	361,003.20
Caja	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Efectivo	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Bancos	17,410.68	51,836.10	31,420.49	55,408.37	94,370.72	358,503.20
Cuenta Corriente	17,410.68	51,836.10	31,420.49	55,408.37	94,370.72	358,503.20
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	12,006.46	12,609.13	16,057.93	19,345.02	21,584.12
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	12,006.46	12,609.13	16,057.93	19,345.02	21,584.12
Inventarios	4,718.91	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	5,824.37
Inventarios de Materias	4,718.91	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	5,824.37
Activos Fijos	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00
Edificio	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Vehículos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Muebles y Enseres	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Equipos de Computo	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Maquinaria	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Terreno	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Activos Biológicos	160,000.00	192,000.00	192,000.00	256,000.00	268,000.00	216,000.00
Ganado Lechero	160,000.00	192,000.00	192,000.00	256,000.00	268,000.00	216,000.00
Provisión Cuentas Incobrables	-	120.06	126.09	160.58	193.45	215.84
Depreciaciones	-	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Depreciaciones Acum. A. Fijos	-	5,600.00	11,200.00	16,800.00	22,400.00	27,500.00
Activos Intangibles	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Constitución	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Amortizaciones A. Biológico	-	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Amortizaciones Acum. A. Biológico	-	40,000.00	80,000.00	120,000.00	176,000.00	224,000.00
Amortizaciones	-	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Acum. A. Intan	-	240.00	480.00	720.00	960.00	1,200.00
Pasivos	-	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	51,993.79
Pasivos	-	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	51,993.79
Pasivo Corriente	-	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	51,993.79
DCP	-	-	-	-	-	46,169.42
Cuentas por Pagar Proveedores	-	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	5,824.37
Proveedores locales	-	4,718.91	4,643.91	5,062.88	6,943.09	5,824.37
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Préstamos	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	314,629.58	339,702.56	296,385.73	375,902.89	362,720.70	426,702.06
Capital Social	314,629.58	314,629.58	314,629.58	314,629.58	314,629.58	314,629.58
Cambio en Valor de Ac. Biol.	-	32,000.00	-	64,000.00	12,000.00	44,000.00
Utilidad / Pérdida	-	(6,927.02)	(11,316.84)	15,517.17	38,817.81	31,981.36
Utilidades Retenidas	-	(6,927.02)	(18,243.86)	(2,726.69)	36,091.12	68,072.48
Dividendos Pagados	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo + Patrimonio	314,629.58	344,421.47	301,029.63	380,965.77	369,663.79	432,526.43
Total Pasivo + Patrimonio	314,629.58	344,421.47	301,029.63	380,965.77	369,663.79	478,695.85
Cuentas de Cuadre	-	(120.06)	(22,462.20)	(56,417.17)	(50,858.41)	46,169.42
CT	27,429.58	12,006.46	12,609.13	16,057.93	19,345.02	21,584.12
Variación CT	-	(15,423.13)	602.67	3,448.80	3,287.09	2,239.10
Promedio CXC	-	16320.53263	-	-	-	-

BALANCES PROYECTADOS						
FINCA SAN MARCOS PESIMISTA - DESAPALANCADO						
	314556.0915	331481.9031	288090.9092	346908.0955	329459.8953	406621.6544
Activos	314,556.09	331,368.52	261,835.20	294,476.95	271,481.00	406,621.65
Caja Excedente	-	113.38	26,255.71	52,431.14	57,978.90	-
Activo Corriente	27,356.09	66,121.90	42,432.52	72,947.10	107,809.79	364,301.35
Disponibles en Caja	19,910.68	50,138.39	26,142.61	53,029.11	84,233.26	340,765.76
Caja	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Efectivo	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Bancos	17,410.68	47,638.39	23,642.61	50,529.11	81,733.26	338,265.76
Cuenta Corriente	17,410.68	47,638.39	23,642.61	50,529.11	81,733.26	338,265.76
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	11,338.10	11,732.00	15,014.60	16,878.91	17,969.19
Cuentas por Cobrar Clientes	2,800.00	11,338.10	11,732.00	15,014.60	16,878.91	17,969.19
Inventarios	4,645.41	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	5,566.39
Inventarios de Materias	4,645.41	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	5,566.39
Activos Fijos	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00	126,000.00
Edificio	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Vehículos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Muebles y Enseres	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Equipos de Computo	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Maquinaria	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Terreno	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Activos Biológicos	160,000.00	184,000.00	184,000.00	232,000.00	236,000.00	168,000.00
Ganado Lechero	160,000.00	184,000.00	184,000.00	232,000.00	236,000.00	168,000.00
Provisión Cuentas Incobrables	-	113.38	117.32	150.15	168.79	179.69
Depreciaciones	-	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Depreciaciones Acum. A. Fijos	-	5,600.00	11,200.00	16,800.00	22,400.00	27,500.00
Actvos Intangibles	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Constitución	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Amortizaciones A. Biológico	-	40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Amortizaciones Acum. A. Biológico	-	40,000.00	80,000.00	120,000.00	176,000.00	224,000.00
Amortizaciones	-	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Amortizaciones Acum. A. Intan	-	240.00	480.00	720.00	960.00	1,200.00
Pasivos	-	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	5,566.39
Pasivo Corriente	-	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	50,464.27
DCP	-	-	-	-	-	44,897.88
Cuentas por Pagar Proveedores	-	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	5,566.39
Proveedores locales	-	4,645.41	4,557.91	4,903.39	6,697.61	5,566.39
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Préstamos	-	-	-	-	-	-
Patrimonio	314,556.09	326,836.49	283,533.00	342,004.70	322,762.28	356,157.39
Capital Social	314,556.09	314,556.09	314,556.09	314,556.09	314,556.09	314,556.09
Cambio en Valor de Ac. Biol.	-	24,000.00	-	48,000.00	4,000.00	28,000.00
Utilidad / Pérdida	-	(11,719.60)	(19,303.49)	10,471.71	24,757.58	9,395.10
Utilidades Retenidas	-	(11,719.60)	(31,023.10)	(20,551.39)	4,206.19	13,601.29
Dividendos Pagados	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo + Patrimonio	314,556.09	331,481.90	288,090.91	346,908.10	329,459.90	361,723.78
Total Pasivo + Patrimonio	314,556.09	331,481.90	288,090.91	346,908.10	329,459.90	406,621.65
Cuentas de Cuadre	-	(113.38)	(26,255.71)	(52,431.14)	(57,978.90)	44,897.88
CT	27,356.09	11,338.10	11,732.00	15,014.60	16,878.91	17,969.19
Variación CT	-	(16,017.99)	393.90	3,282.60	1,864.32	1,090.28
Promedio CXC	-	14586.56025	-	-	-	-

ANEXO 10

FLUJO DE CAJA						
FINCA SAN MARCOS OPTIMISTA - APALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		130,369.51	138,405.59	174,968.05	224,679.70	259,946.97
COSTOS		71,261.23	72,703.25	80,571.31	106,800.38	103,120.83
GASTOS		67,242.71	69,341.25	70,309.66	86,781.53	79,757.43
TOTAL EGRESOS		138,503.95	142,044.50	150,880.96	193,581.91	182,878.26
UTILIDAD OPERATIVA		(8,134.44)	(3,638.92)	24,087.09	31,097.79	77,068.70
GASTOS FINANCIEROS		6,294.06	6,294.06	6,294.06	5,035.25	3,776.44
UAIIMPUESTOS		(8,428.50)	(9,932.98)	23,793.03	75,062.54	79,292.27
PARTICIPACIÓN LABORAL		-	-	3,568.95	11,259.38	11,893.84
UTILIDAD ANTES IR		(8,428.50)	(9,932.98)	20,224.07	63,803.16	67,398.43
IMPUESTO A LA RENTA		-	-	4,449.30	14,036.70	14,827.65
UTILIDAD NETA		(8,428.50)	(9,932.98)	15,774.78	49,766.46	52,570.77
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(8,428.50)	(9,932.98)	15,774.78	49,766.46	52,570.77
Gastos Financieros		6,294.06	6,294.06	6,294.06	5,035.25	3,776.44
Depreciaciones		5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones		240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Ingresos / Egresos no Operacionales		(6,000.00)	-	(6,000.00)	(49,000.00)	(6,000.00)
Amortización Ac. Biológico		40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Escudo Fiscal		2,281.60	2,281.60	2,281.60	1,825.28	1,368.96
TOTAL FCO		35,423.96	39,919.49	59,627.24	65,316.44	102,318.25
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(126,000.00)	-	-	-	-	-
Activos Intangibles	(1,200.00)	-	-	-	-	-
Activos Biológicos	(160,000.00)	6,000.00	-	6,000.00	49,000.00	177,000.00
Recuperación AF						105,720.94
Inversión CT	(27,503.08)					
Variaciones de CT		14,828.27	(781.29)	(3,554.68)	(4,833.08)	(3,428.76)
TOTAL FCI		(314,703.08)	20,828.27	(781.29)	2,445.32	279,292.18
FC LIBRE		(314,703.08)	56,252.23	39,138.20	62,072.56	109,483.36
FC LIBRE Acumulado		(314,703.08)	(258,450.85)	(219,312.65)	(157,240.09)	(47,756.73)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
VAN	88,728					0.13
Max Exposición	-31470307.81%					
TIR	20.15%					
CPPC	0.13					
Período de Recuperación	4.12514525					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		-	2,281.60	2,281.60	2,281.60	1,825.28
TOTAL FCC		(314,703.08)	58,533.82	41,419.80	64,354.16	111,308.64
FC CAPITAL Acumulado		(314,703.08)	(256,169.25)	(214,749.46)	(150,395.30)	(39,086.66)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
VAN	122,961					0.10
Max Exposición	-31470307.81%					
TIR	20.78%					
CPPC	0.11					
Período de Recuperación	4.102059442					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	125,881.23	-	-	-	-	-
Egresos		-	-	(25,176.25)	(25,176.25)	(25,176.25)
Gastos Financieros (Interés)		(6,294.06)	(6,294.06)	(6,294.06)	(5,035.25)	(3,776.44)
TOTAL FCD		125,881.23	(6,294.06)	(6,294.06)	(31,470.31)	(28,952.68)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados						
FC SOCIOS		(188,821.85)	49,958.17	32,844.14	30,602.25	79,271.86
FC SOCIOS Acumulado		(188,821.85)	(138,863.68)	(106,019.54)	(75,417.29)	3,854.57
		1.00	1.00	1.00	1.00	0.95
Costo Opor. Apalanca	11185681%					-
TIR	0					
Maxima Exposición	-18882184.69%					
VAC	16%					
Período de Recuperación	3.95					

FLUJO DE CAJA						
FINCA SAN MARCOS NORMAL - APALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		123,495.00	129,693.92	165,167.32	198,977.35	222,008.08
COSTOS		70,379.31	71,671.33	78,657.47	103,854.62	100,025.07
GASTOS		67,242.71	69,339.42	70,305.38	86,774.01	79,745.67
TOTAL EGRESOS		137,622.03	141,010.76	148,962.84	190,628.62	179,770.74
UTILIDAD OPERATIVA		(14,127.02)	(11,316.84)	16,204.48	8,348.73	42,237.35
GASTOS FINANCIEROS		6,292.59	6,292.59	6,292.59	5,034.07	3,775.56
UAIMPUESTOS		(13,219.61)	(17,609.43)	17,111.89	53,514.65	44,461.79
PARTICIPACIÓN LABORAL		-	-	2,566.78	8,027.20	6,669.27
UTILIDAD ANTES IR		(13,219.61)	(17,609.43)	14,545.10	45,487.46	37,792.52
IMPUESTO A LA RENTA		-	-	3,199.92	10,007.24	8,314.35
UTILIDAD NETA		(13,219.61)	(17,609.43)	11,345.18	35,480.21	29,478.17
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(13,219.61)	(17,609.43)	11,345.18	35,480.21	29,478.17
Gastos Financieros		6,292.59	6,292.59	6,292.59	5,034.07	3,775.56
Depreciaciones		5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones		240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Ingresos / Egresos no Operacionales		(7,200.00)	-	(7,200.00)	(50,200.00)	(6,000.00)
Amortización Ac. Biológico		40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Escudo Fiscal		2,281.06	2,281.06	2,281.06	1,824.85	1,368.64
TOTAL FCO		29,431.91	32,242.10	53,996.71	49,829.44	79,225.08
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(126,000.00)	-	-	-	-	-
Activos Intangibles	(1,200.00)	-	-	-	-	-
Activos Biológicos	(160,000.00)	7,200.00	-	7,200.00	50,200.00	178,200.00
Recuperación AF						105,720.94
Inversión CT	(27,429.58)					
Variaciones de CT		15,423.13	(602.67)	(3,448.80)	(3,287.09)	(2,239.10)
TOTAL FCI	(314,629.58)	22,623.13	(602.67)	3,751.20	46,912.91	281,681.84
FC LIBRE	(314,629.58)	52,055.04	31,639.43	57,747.90	96,742.35	360,906.92
FC LIBRE Acumulado	(314,629.58)	(262,574.54)	(230,935.12)	(173,187.21)	(76,444.86)	284,462.06
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
VAN	56.753					0.21
Max Exposición	-31462958.48%					
TIR	17.51%					
CPPC	0.13					
Período de Recuperación	4.211813236					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		-	2,281.06	2,281.06	2,281.06	1,824.85
TOTAL FCC	(314,629.58)	54,336.10	33,920.49	60,028.97	98,567.20	362,275.56
FC CAPITAL Acumulado	(314,629.58)	(260,293.48)	(226,372.99)	(166,344.02)	(67,776.82)	294,498.74
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
VAN	89.063					0.19
Max Exposición	-31462958.48%					
TIR	18.15%					
CPPC	0.11					
Período de Recuperación	4.187086366					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	125,851.83	-	-	-	-	-
Egresos		-	-	(25,170.37)	(25,170.37)	(25,170.37)
Gastos Financieros (Interés)		(6,292.59)	(6,292.59)	(6,292.59)	(5,034.07)	(3,775.56)
TOTAL FCD	125,851.83	(6,292.59)	(6,292.59)	(31,462.96)	(30,204.44)	(28,945.92)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		-	-	-	-	-
FC SOCIOS	(188,777.75)	45,762.45	25,346.83	26,284.95	66,537.91	331,961.00
FC SOCIOS Acumulado	(188,777.75)	(143,015.30)	(117,668.47)	(91,383.52)	(24,845.61)	307,115.39
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Costo Opor. Apalanca	8289474%					0.07
TIR	0					
Maxima Exposición	-18877775.09%					
VAC	16%					
Período de Recuperación	4.07					

FLUJO DE CAJA						
FINCA SAN MARCOS PESIMISTA - APALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		116,620.50	120,672.00	154,435.84	173,611.66	184,825.94
COSTOS		69,497.39	70,639.41	76,743.63	100,908.86	96,929.31
GASTOS		67,242.71	69,336.08	70,297.78	86,761.06	79,726.04
TOTAL EGRESOS		136,740.11	139,975.50	147,041.41	187,669.91	176,655.35
UTILIDAD OPERATIVA		(20,119.60)	(19,303.49)	7,394.43	(14,058.25)	8,170.59
GASTOS FINANCIEROS		6,291.12	6,291.12	6,291.12	5,032.90	3,774.67
UAIMPUESTOS		(18,010.72)	(25,594.62)	9,503.31	32,308.85	10,395.92
PARTICIPACIÓN LABORAL		-	-	1,425.50	4,846.33	1,559.39
UTILIDAD ANTES IR		(18,010.72)	(25,594.62)	8,077.81	27,462.52	8,836.53
IMPUESTO A LA RENTA		-	-	1,777.12	6,041.76	1,944.04
UTILIDAD NETA		(18,010.72)	(25,594.62)	6,300.69	21,420.77	6,892.50
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(18,010.72)	(25,594.62)	6,300.69	21,420.77	6,892.50
Gastos Financieros		6,291.12	6,291.12	6,291.12	5,032.90	3,774.67
Depreciaciones		5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones		240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Ingresos / Egresos no Operacionales		(8,400.00)	-	(8,400.00)	(51,400.00)	(6,000.00)
Amortización Ac. Biológico		40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Escudo Fiscal		2,280.53	2,280.53	2,280.53	1,824.43	1,368.32
TOTAL FCO		23,439.87	24,255.97	47,751.28	34,569.24	56,638.85
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(126,000.00)	-	-	-	-	-
Activos Intangibles	(1,200.00)	-	-	-	-	-
Activos Biológicos	(160,000.00)	8,400.00	-	8,400.00	51,400.00	179,400.00
Recuperación AF						105,720.94
Inversión CT	(27,356.09)					
Variaciones de CT		16,017.99	(393.90)	(3,282.60)	(1,864.32)	(1,090.28)
TOTAL FCI	(314,556.09)	24,417.99	(393.90)	5,117.40	49,535.68	284,030.66
FC LIBRE		(314,556.09)	47,857.85	23,862.08	52,868.69	84,104.92
FC LIBRE Acumulado		(314,556.09)	(266,698.24)	(242,836.16)	(189,967.47)	(105,862.55)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
VAN	24,491					0.31
Max Exposición	-31455609.15%					
TIR	14.75%					
CPPC	0.13					
Período de Recuperación	4.310748523					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		-	2,280.53	2,280.53	2,280.53	1,824.43
TOTAL FCC		(314,556.09)	50,138.39	26,142.61	55,149.22	85,929.35
FC CAPITAL Acumulado		(314,556.09)	(264,417.71)	(238,275.10)	(183,125.88)	(97,196.53)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
VAN	54,879					0.28
Max Exposición	-31455609.15%					
TIR	15.40%					
CPPC	0.11					
Período de Recuperación	4.284168939					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		125,822.44	-	-	-	-
Egresos		-	-	(25,164.49)	(25,164.49)	(25,164.49)
Gastos Financieros (Interés)		(6,291.12)	(6,291.12)	(6,291.12)	(5,032.90)	(3,774.67)
TOTAL FCD		125,822.44	(6,291.12)	(6,291.12)	(31,455.61)	(28,939.16)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		-	-	-	-	-
FC SOCIOS		(188,733.65)	41,566.73	17,570.96	21,413.08	53,907.54
FC SOCIOS Acumulado		(188,733.65)	(147,166.92)	(129,595.97)	(108,182.89)	(54,275.35)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Costo Opor. Apalanca	5364926%					0.17
TIR	0					
Maxima Exposición	-18873365.49%					
VAC	16%					
Período de Recuperación	4.17					

FLUJO DE CAJA						
FINCA SAN MARCOS OPTIMISTA - DESAPALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		130,369.51	138,405.59	174,968.05	224,679.70	259,946.97
COSTOS		71,261.23	72,703.25	80,571.31	106,800.38	103,120.83
GASTOS		67,242.71	69,341.25	70,309.66	86,781.53	79,757.43
TOTAL EGRESOS		138,503.95	142,044.50	150,880.96	193,581.91	182,878.26
UTILIDAD OPERATIVA		(8,134.44)	(3,638.92)	24,087.09	31,097.79	77,068.70
GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-
UAIMPUSTOS		(2,134.44)	(3,638.92)	30,087.09	80,097.79	83,068.70
PARTICIPACIÓN LABORAL		-	-	4,513.06	12,014.67	12,460.31
UTILIDAD ANTES IR		(2,134.44)	(3,638.92)	25,574.03	68,083.12	70,608.40
IMPUESTO A LA RENTA		-	-	5,626.29	14,978.29	15,533.85
UTILIDAD NETA		(2,134.44)	(3,638.92)	19,947.74	53,104.84	55,074.55
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(2,134.44)	(3,638.92)	19,947.74	53,104.84	55,074.55
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Depreciaciones		5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones		240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Ingresos / Egresos no Operacionales		(6,000.00)	-	(6,000.00)	(49,000.00)	(6,000.00)
Amortización Ac. Biológico		40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Escudo Fiscal		-	-	-	-	-
TOTAL FCO		37,705.56	42,201.08	59,787.74	65,444.84	102,414.55
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(126,000.00)	-	-	-	-	-
Activos Intangibles	(1,200.00)	-	-	-	-	-
Activos Biológicos	(160,000.00)	6,000.00	-	6,000.00	49,000.00	177,000.00
Recuperación AF						105,720.94
Inversión CT	(27,503.08)					
Variaciones de CT		14,828.27	(781.29)	(3,554.68)	(4,833.08)	(3,428.76)
TOTAL FCI	(314,703.08)	20,828.27	(781.29)	2,445.32	44,166.92	279,292.18
FC LIBRE	(314,703.08)	58,533.82	41,419.80	62,233.06	109,611.76	381,706.73
FC LIBRE Acumulado	(314,703.08)	(256,169.25)	(214,749.46)	(152,516.40)	(42,904.64)	338,802.09
		1.00	1.00	1.00	1.00	0.11
VAN	92,800					
Max Exposición	-31470307.81%					
TIR	20.52%					
CPPC	0.13					
Período de Recuperación	4.112402107					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		-	-	-	-	-
TOTAL FCC	(314,703.08)	58,533.82	41,419.80	62,233.06	109,611.76	381,706.73
FC CAPITAL Acumulado	(314,703.08)	(256,169.25)	(214,749.46)	(152,516.40)	(42,904.64)	338,802.09
		1.00	1.00	1.00	1.00	0.11
VAN	92,800					
Max Exposición	-31470307.81%					
TIR	20.52%					
CPPC	0.13					
Período de Recuperación	4.112402107					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		-	-	-	-	-
Egresos		-	-	-	-	-
Gastos Financieros (Interés)		-	-	-	-	-
TOTAL FCD		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		-	-	-	-	-
FC SOCIOS	(314,703.08)	58,533.82	41,419.80	62,233.06	109,611.76	381,706.73
FC SOCIOS Acumulado	(314,703.08)	(256,169.25)	(214,749.46)	(152,516.40)	(42,904.64)	338,802.09
		1.00	1.00	1.00	1.00	0.11
Costo Opor. Apalanca	9280018%					
TIR	0					
Maxima Exposición	-31470307.81%					
VAC	13%					
Período de Recuperación	4.11					

FLUJO DE CAJA						
FINCA SAN MARCOS NORMAL - DESAPALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		123,495.00	129,693.92	165,167.32	198,977.35	222,008.08
COSTOS		70,379.31	71,671.33	78,657.47	103,854.62	100,025.07
GASTOS		67,242.71	69,339.42	70,305.38	86,774.01	79,745.67
TOTAL EGRESOS		137,622.03	141,010.76	148,962.84	190,628.62	179,770.74
UTILIDAD OPERATIVA		(14,127.02)	(11,316.84)	16,204.48	8,348.73	42,237.35
GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-
UAIMPUESTOS		(6,927.02)	(11,316.84)	23,404.48	58,548.73	48,237.35
PARTICIPACIÓN LABORAL		-	-	3,510.67	8,782.31	7,235.60
UTILIDAD ANTES IR		(6,927.02)	(11,316.84)	19,893.81	49,766.42	41,001.74
IMPUESTO A LA RENTA		-	-	4,376.64	10,948.61	9,020.38
UTILIDAD NETA		(6,927.02)	(11,316.84)	15,517.17	38,817.81	31,981.36
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(6,927.02)	(11,316.84)	15,517.17	38,817.81	31,981.36
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Depreciaciones		5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones		240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Ingresos / Egresos no Operacionales		(7,200.00)	-	(7,200.00)	(50,200.00)	(6,000.00)
Amortización Ac. Biológico		40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Escudo Fiscal		-	-	-	-	-
TOTAL FCO		31,712.98	34,523.16	54,157.17	49,957.81	79,321.36
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(126,000.00)	-	-	-	-	-
Activos Intangibles	(1,200.00)	-	-	-	-	-
Activos Biológicos	(160,000.00)	7,200.00	-	7,200.00	50,200.00	178,200.00
Recuperación AF						105,720.94
Inversión CT	(27,429.58)					
Variaciones de CT		15,423.13	(602.67)	(3,448.80)	(3,287.09)	(2,239.10)
TOTAL FCI		(314,629.58)	22,623.13	(602.67)	3,751.20	281,681.84
FC LIBRE		(314,629.58)	54,336.10	33,920.49	57,908.37	96,870.72
FC LIBRE Acumulado		(314,629.58)	(260,293.48)	(226,372.99)	(168,464.62)	(71,593.90)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
VAN	60,824					0.20
Max Exposición	-31462958.48%					
TIR	17.88%					
CPPC	0.13					
Período de Recuperación	4.198319307					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		-	-	-	-	-
TOTAL FCC		(314,629.58)	54,336.10	33,920.49	57,908.37	96,870.72
FC CAPITAL Acumulado		(314,629.58)	(260,293.48)	(226,372.99)	(168,464.62)	(71,593.90)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
VAN	60,824					0.20
Max Exposición	-31462958.48%					
TIR	17.88%					
CPPC	0.13					
Período de Recuperación	4.198319307					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		-	-	-	-	-
Egresos		-	-	-	-	-
Gastos Financieros (Interés)		-	-	-	-	-
TOTAL FCD		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		-	-	-	-	-
FC SOCIOS		(314,629.58)	54,336.10	33,920.49	57,908.37	96,870.72
FC SOCIOS Acumulado		(314,629.58)	(260,293.48)	(226,372.99)	(168,464.62)	(71,593.90)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Costo Opor. Apalanca	6082381%					0.20
TIR	0					
Maxima Exposición	-31462958.48%					
VAC	13%					
Período de Recuperación	4.20					

FLUJO DE CAJA						
FINCA SAN MARCOS PESIMISTA - DESAPALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		116,620.50	120,672.00	154,435.84	173,611.66	184,825.94
COSTOS		69,497.39	70,639.41	76,743.63	100,908.86	96,929.31
GASTOS		67,242.71	69,336.08	70,297.78	86,761.06	79,726.04
TOTAL EGRESOS		136,740.11	139,975.50	147,041.41	187,669.91	176,655.35
UTILIDAD OPERATIVA		(20,119.60)	(19,303.49)	7,394.43	(14,058.25)	8,170.59
GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-
UAIMPUENTOS		(11,719.60)	(19,303.49)	15,794.43	37,341.75	14,170.59
PARTICIPACIÓN LABORAL		-	-	2,369.16	5,601.26	2,125.59
UTILIDAD ANTES IR		(11,719.60)	(19,303.49)	13,425.26	31,740.49	12,045.00
IMPUESTO A LA RENTA		-	-	2,953.56	6,982.91	2,649.90
UTILIDAD NETA		(11,719.60)	(19,303.49)	10,471.71	24,757.58	9,395.10
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(11,719.60)	(19,303.49)	10,471.71	24,757.58	9,395.10
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Depreciaciones		5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,100.00	5,100.00
Amortizaciones		240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Ingresos / Egresos no Operacionales		(8,400.00)	-	(8,400.00)	(51,400.00)	(6,000.00)
Amortización Ac. Biológico		40,000.00	40,000.00	40,000.00	56,000.00	48,000.00
Escudo Fiscal		-	-	-	-	-
TOTAL FCO		25,720.40	26,536.51	47,911.71	34,697.58	56,735.10
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(126,000.00)	-	-	-	-	-
Activos Intangibles	(1,200.00)	-	-	-	-	-
Activos Biológicos	(160,000.00)	8,400.00	-	8,400.00	51,400.00	179,400.00
Recuperación AF						105,720.94
Inversión CT	(27,356.09)					
Variaciones de CT		16,017.99	(393.90)	(3,282.60)	(1,864.32)	(1,090.28)
TOTAL FCI	(314,556.09)	24,417.99	(393.90)	5,117.40	49,535.68	284,030.66
FC LIBRE		(314,556.09)	50,138.39	26,142.61	53,029.11	84,233.26
FC LIBRE Acumulado		(314,556.09)	(264,417.71)	(238,275.10)	(185,245.98)	(101,012.72)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
VAN	28,561					0.30
Max Exposición	-31455609.15%					
TIR	15.12%					
CPPC	0.13					
Período de Recuperación	4.296428609					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		-	-	-	-	-
TOTAL FCC		(314,556.09)	50,138.39	26,142.61	53,029.11	84,233.26
FC CAPITAL Acumulado		(314,556.09)	(264,417.71)	(238,275.10)	(185,245.98)	(101,012.72)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
VAN	28,561					0.30
Max Exposición	-31455609.15%					
TIR	15.12%					
CPPC	0.13					
Período de Recuperación	4.296428609					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		-	-	-	-	-
Egresos		-	-	-	-	-
Gastos Financieros (Interés)		-	-	-	-	-
TOTAL FCD		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		-	-	-	-	-
FC SOCIOS		(314,556.09)	50,138.39	26,142.61	53,029.11	84,233.26
FC SOCIOS Acumulado		(314,556.09)	(264,417.71)	(238,275.10)	(185,245.98)	(101,012.72)
		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Costo Opor. Apalanca	2856121%					0.30
TIR	0					
Maxima Exposición	-31455609.15%					
VAC	13%					
Período de Recuperación	4.30					