



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresa

Modelo de negocio para la hacienda "SAN JUAN" dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la Parroquia Victoria del Portete.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

**Autoras:**

Marjorie Viviana Rodríguez Molina

CI: 0105260855

[viviana.rodriquez14@outlook.es](mailto:viviana.rodriquez14@outlook.es)

Blanca Mariela Chalco Chavez

CI: 0106967656

[mariewchalko@gmail.com](mailto:mariewchalko@gmail.com)

**Tutora:**

Ing. Rosa Vanesa Rojas Luna, MBA

CI: 0301852745

**Cuenca-Ecuador**

05-julio-2021



## RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en elaborar un modelo de negocios para La Hacienda San Juan dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la parroquia Victoria del Portete sector Irquis, este modelo parte de la identificación del problema u oportunidad y la evaluación del mercado en el que la hacienda desarrolla sus actividades, para dar paso a la investigación de mercado y posteriormente estructurar el modelo de negocios basado en la metodología CANVAS que contiene nueve módulos, en donde se formula la propuesta de valor, se define la relación y segmentación con los clientes y canales de comunicación, se reconocen los procesos internos que implica la identificación de socios, actividades y recursos claves para el correcto desarrollo de las actividades de la hacienda, y al final se determina la estructura de costos y fuentes de ingresos que ayudarán a mantener la sostenibilidad de la hacienda en el transcurso del tiempo.

Por otro lado, el modelo se apoya en planes estratégicos y de marketing que permiten lograr la eficiencia en la comercialización del producto lácteo de la hacienda, planes operativos en los que se definen objetivos, estrategias y acciones para mejorar la productividad, e indicadores de control para cada estrategia propuesta durante los años de estudio; finalizando con la evaluación de viabilidad económica y análisis del riesgo del modelo de negocio.

Finalmente, se deja claro que la aplicación del modelo CANVAS permite mayor diferenciación y competitividad en el mercado agro-ganadero ya que es poco usual la definición de estructuras de gestión formales que ayuden a determinar el costo beneficio en este sector.

**Palabras clave:** Leche cruda. Modelo de negocios. Modelo CANVAS. Producción. Comercialización. Ganadería. Industrias Lácteas.



## ABSTRACT

The present degree work consists of developing a business model for La Hacienda San Juan dedicated to the production and commercialization of raw milk in Victoria del Portete, Irquis sector, this model starts from the identification of the problem or opportunity and the evaluation of the market in which the farm develops its activities, to give way to a market research and later to structure the business model based on the CANVAS Model methodology that contains nine modules, starting from the value proposition, going to the external definition of the company which would be the relationship and segmentation with clients and communication channels, in addition to entering into the internal processes that implies the identification of partners, activities and key resources for the correct development of the activities of the farm, and in the end determine a cost structure and sources of income that will help to finance and maintain financially firm to the farm over time.

On the other hand, the model is supported by strategic plans and marketing that allow achieving efficiency in the commercialization of the farm's dairy product, operational and action plans that help to set objectives, strategies and actions to improve the productivity of the farm, keeping an exhaustive control in each activity during the years of study; ending with the definition of financial viability and risk analysis of the business model.

Finally, the application of the CANVAS model on the farm allows greater differentiation and competitiveness in the agricultural livestock market since the definition of formal management structures that help determine the cost benefit in this sector is unusual.

**Keywords:** Raw milk. Business model. CANVAS model. Production. Marketing. Livestock. Dairy industries.



## CONTENIDO

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
AGRADECIMIENTO .....	20
DEDICATORIA.....	21
INTRODUCCIÓN .....	23
CAPITULO I. GENERALIDADES .....	27
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	27
Reseña histórica de la Hacienda San Juan .....	27
Actualidad de la Hacienda San Juan .....	28
OBJETIVOS.....	28
Objetivo General.....	28
Objetivos Específicos .....	28
MARCO TEORICO.....	29
Conceptualización de Modelo de Negocios .....	29
Conceptualización de cadena de valor .....	32
Conceptualización del Modelo CANVAS .....	33
Conceptualización de producción y comercialización de leche.....	37
Metodología para el estudio de mercado.....	40
CAPITULO II DIAGNOSTICO.....	42
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	42





IDENTIFICACION Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES .....	44
La Oportunidad del Negocio .....	44
Zonas de producción y comercialización .....	46
Canales de comercialización actuales .....	46
Descripción de la oportunidad .....	48
Identificación de los actores .....	49
Oferta Actual del mercado .....	49
Demanda actual del mercado.....	51
CAPITULO III: ANALISIS DEL SECTOR ECONOMICO .....	54
PROYECCIONES.....	55
CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO .....	59
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO .....	59
Objetivos del estudio de mercado .....	60
Justificación del estudio de mercado .....	60
Necesidades de información .....	61
Estudio de la Demanda .....	63
Estudio de la oferta .....	76
CAPITULO V: ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA HACIENDA SAN JUAN. .	90
ESQUEMA BÁSICO .....	90
Idea del Negocio .....	90



Descripción de la idea .....	90
Descripción de la empresa .....	90
Descripción de los proveedores .....	90
Análisis de la cadena de valor actual de la Hacienda San Juan.....	91
Cadena de valor propuesta para la Hacienda San Juan.....	93
Actividades apoyo-secundarias.....	94
Actividades primarias.....	95
CAPITULO VI: MODELO DE NEGOCIOS .....	97
ANÁLISIS DE ENTORNO .....	97
Entorno Macro .....	97
Entorno micro.....	117
Análisis FODA.....	122
Matriz EFE .....	123
Matriz EFI.....	125
MODELO CANVAS PROPUESTO PARA LA HACIENDA SAN JUAN .....	126
Segmentos de clientes .....	127
Propuesta de valor.....	127
Canales .....	130
Relación con clientes.....	130



Fuente de ingresos .....	131
Recursos clave .....	131
Actividades clave .....	132
Socios clave.....	132
Estructura de costos .....	133
<b>PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>136</b>
Visión .....	136
Misión.....	136
Valores corporativos .....	136
Organigrama propuesto.....	137
<b>ANÁLISIS DEL MARKETING.....</b>	<b>141</b>
Objetivos del marketing .....	141
Concepto del producto.....	141
Clasificación del producto.....	142
Niveles de producto .....	142
Proceso de decisión de compra del cliente – Industria Láctea .....	143
Marketing mix y estrategias .....	145
Variables estructurales del producto .....	150



Plan estratégico de acción .....	154
PLAN DE OPERACIÓN .....	159
Plan operativo .....	159
Procesos Administrativos y Productivos .....	164
CAPITULO VII: ESTUDIO Y VIABILIDAD FINANCIERA.....	172
ESTUDIO DE COSTOS Y GASTOS .....	172
Costos de producción .....	172
Gastos administrativos y comerciales .....	176
PLAN DE INVERSIÓN .....	177
PROYECCIONES.....	179
Proyección de litros de leche.....	179
Proyección de ingresos .....	180
Proyección de costos.....	182
Proyección de gastos .....	183
PLAN OPERATIVO .....	184
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	185
FLUJO DE CAJA .....	186
ESTUDIO DEL VAN Y TIR.....	188
PUNTO DE EQUILIBRIO .....	190
CAPITULO VIII: ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO .....	192



INDICADORES DE IMPACTO ESPERADO; ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL .....	192
Viabilidad Económica .....	192
Viabilidad Financiera .....	192
Viabilidad Técnica.....	192
Viabilidad Operacional.....	193
Viabilidad Legal.....	193
MAPA ESTRATÉGICO DEL BSC.....	193
CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC.....	195
CAPITULO IX: ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO.....	203
RIESGOS CRÍTICO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN DENTRO DE LA HACIENDA SAN JUAN .....	204
CAPITULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	210
APOORTE DESDE LO ACADÉMICO AL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA COMUNIDAD .....	210
CONCLUSIONES.....	211
RECOMENDACIONES .....	213
BIBLIOGRAFÍA .....	215
ANEXOS.....	221

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Número de productores de leche cruda establecidos en la Zona 6 según datos 2012. ....	50
Tabla 2 Centros de acopio ubicados en la Provincia del Azuay. ....	51
Tabla 3 Listado de categorías y subcategorías para la interpretación de datos cualitativos recolectados mediante entrevistas a la demanda. ....	64
Tabla 4 Interpretación de las respuestas obtenidas de las industrias lácteas, según subcategorías. ....	65
Tabla 5. Producción de leche mensual de la Hacienda San Juan .....	117
Tabla 6 Estudio interno y externo de la Hacienda San Juan .....	122
Tabla 7 Análisis de la matriz EFE de la Hacienda San Juan. ....	123
Tabla 8 Análisis de la matriz EFI de la Hacienda San Juan. ....	125
Tabla 9 Características de medición de calidad de leche cruda. ....	127
Tabla 10. Parámetros a alcanzar por La Hacienda para mejorar la calidad. ....	144
Tabla 11 Plan estratégico de acción propuesto para la Hacienda San Juan. ....	154
Tabla 12 Plan operativo propuesto para la Hacienda San Juan. ....	159
Tabla 13 Tarjeta de registro propuesto para llevar un control de la reproducción del hato ganadero de la Hacienda San Juan. ....	165
Tabla 14 Formato propuesto para el registro clínico individual del hato ganadero de la Hacienda San Juan. ....	168
Tabla 15. Costos mensuales para la fertilización básica del terreno. ....	173
Tabla 16. Costos para mantenimiento del terreno bianual. ....	173
Tabla 17. Costos de materia prima por día y por vaca de producción. ....	174
Tabla 18 Costos indirectos mensuales para producción de leche cruda .....	175
Tabla 19 Gastos administrativos y comerciales para la venta de la leche cruda. ...	176



Tabla 20 Plan de inversión Hacienda San Juan años 2020 a 2025.....	178
Tabla 21 Proyección de los ingresos por venta de leche cruda e ingresos extraordinarios. ....	180
Tabla 22 Estado de Resultados Proyectado de la Hacienda San Juan. ....	185
Tabla 23 Flujo de caja proyectado para la Hacienda San Juan.....	186
Tabla 24 VAN y TIR del modelo de negocio. ....	188
Tabla 25 Costo variable total y unitario .....	190
Tabla 26 Costos Fijos .....	190
Tabla 27 Punto de equilibrio en litros de leche.....	191
Tabla 28 Cuadro de mando propuesto para la Hacienda San Juan. ....	195
Tabla 29 Riesgo y medidas de mitigación dentro de la Hacienda “San Juan” .....	204

### INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Plantilla para lienzo MODELO CANVAS .....	37
Ilustración 2 Actual Cadena de Valor de la Hacienda San Juan.....	92
Ilustración 3 Cadena de Valor Propuesta para La Hacienda San Juan según Michael Porter.....	93
Ilustración 4 Inflación Histórica del Ecuador.....	100
Ilustración 5 Tasa de desempleo a nivel nacional (Porcentaje respecto a la PEA). 112	
Ilustración 6 Tasa de empleo bruto a nivel nacional (Porcentaje respecto a la PET). .....	113
Ilustración 7 Evolución de la Actividad Emprendedora Temprana en Ecuador y países seleccionados.....	114



Ilustración 8 Motivaciones de los emprendedores múltiples.....	115
Ilustración 9 Modelo CANVAS de la Hacienda San Juan .....	135
Ilustración 10 Organigrama propuesto para la Hacienda San Juan.....	138
Ilustración 11 Hacienda San Juan y sus alrededores.....	147
Ilustración 12 Modelo de publicidad de la Hacienda San Juan.....	149
Ilustración 13 Página en Facebook de la Hacienda San Juan.....	150
Ilustración 14. Isologotipo propuesto para la Hacienda San Juan. ....	151
Ilustración 15 Etiqueta Hacienda San Juan.....	153
Ilustración 16 Pasos del proceso de reproducción artificial (inseminación) o natural a seguir en la Hacienda San Juan .....	164
Ilustración 17 Diseño del proceso de ordeño y comercialización que se debería de implementar en la Hacienda San Juan.....	167
Ilustración 18 Rutina propuesta para el cuidado y enseñanza del hato ganadero en su proceso de producción. ....	170
Ilustración 19 Flujograma propuesto para la Hacienda San Juan en el proceso de adquisición de materia prima. ....	171
Ilustración 20 Proyección entre el periodo comprendido 2020 a 2025 del Plan Operativo de la Hacienda San Juan.....	184
Ilustración 21 Mapa estratégico a seguir en la Hacienda San Juan. ....	194
Ilustración 22 Medición de Riesgo en la Hacienda San Juan. ....	209
Ilustración 25 Ingreso a la Hacienda San Juan. ....	237
Ilustración 26 Vivienda del propietario de la Hacienda San Juan. ....	237
Ilustración 27 Bodega de la Hacienda San Juan.....	237
Ilustración 28 Hato ganadero de la Hacienda San Juan.....	238
Ilustración 29 Preparación del hato ganadero previo al ordeño.....	238





Ilustración 30 Lavado de ubre y ordeño del hato ganadero.....239

Ilustración 31 Alimentación del hato ganadero.....239

Ilustración 32 Cercado eléctrico, panel solar y sistema de vigilancia. ....240

Ilustración 33 Sistema de riego. ....240

### INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Canal de comercialización indirecto corto de la Hacienda San Juan .....47

Gráfico 2. Canal de comercialización directo de un productor de leche .....48

Gráfico 3 Datos históricos de los litros diarios de leche obtenidos por la ESPAC desde los años 2009 hasta 2019 y con proyección hasta el 2024.....55

Gráfico 4 PIB Total con datos históricos obtenidos por el Banco Central del Ecuador entre 2009 a 2019 y con proyección hasta el 2024. ....56

Gráfico 5 Proyección del PIB Agropecuario hasta el 2024, con datos históricos obtenidos por el Banco Central del Ecuador entre los años 2009 hasta el 2019 .....57

Gráfico 6 Proyección hasta el 2024 de la participación del PIB Agropecuario en el PIB Total con datos históricos de 2009 a 2019. ....58

Gráfico 7 índice de liquidez de Lácteos San Antonio CA y Lactalis del Ecuador S.A .....72

Gráfico 8 Índice de endeudamiento de Lácteos San Antonio CA y Lactalis del Ecuador S.A.....73

Gráfico 9 ROI de Lácteos San Antonio C.A y Lactalis del Ecuador S.A .....74

Gráfico 10 ROE de Lácteos San Antonio C.A y Lactalis del Ecuador S.A .....75

Gráfico 11 Total de litros entregados por las haciendas diariamente .....77

Gráfico 12 Número total de ganados y raza de ganado existente en la Parroquia ..78

Gráfico 13. Lugar de comercialización de la leche cruda y precios por litro. ....79



Gráfico 14 Frecuencia y sistema de ordeño empleado en las haciendas. ....	80
Gráfico 15 Tipo de alimentación del ganado. ....	81
Gráfico 16 La hacienda cuenta con calendario de vacunación y sigue un proceso de desinfección en el momento y después del ordeño. ....	82
Gráfico 17 La hacienda cuenta con un botiquín de emergencia. ....	83
Gráfico 18 Implementación de técnicas de inseminación en el ganado. ....	84
Gráfico 19 Siembra otro tipo de yerba y cuáles son las más utilizadas. ....	84
Gráfico 20. Frecuencia y tipo de Abono utilizado para los terrenos. ....	85
Gráfico 21 Implementación de cercado eléctrico. ....	86
Gráfico 22 Libro de ingresos y gastos. ....	86
Gráfico 23. Personal laborando dentro de las haciendas. ....	87
<i>Gráfico 24 PIB Agropecuario Nacional. ....</i>	<i>98</i>
<i>Gráfico 25 PIB de Agricultura, ganadería, silvicultura y perca perteneciente a la provincia del Azuay y Cuenca. ....</i>	<i>99</i>
Gráfico 26 Precios por litro de leche cruda en la provincia de Azuay pagados por la Industrias Lácteas (2014-2020). ....	103
Gráfico 27. Precios por litro de leche cruda en la provincia de Azuay pagados por los centros acopio del Azuay (2014-2020). ....	104
Gráfico 28. Rentabilidad del Patrimonio de las actividades económicas A01 pertenecientes al sector agrícola. ....	105
Gráfico 29 Proyección de la producción semestral de litros de leche en la Hacienda San Juan. ....	179
Gráfico 30 Total de ingresos proyectados por venta de leche cruda y otros ingresos. ....	181



Gráfico 31 Proyección de los costos de producción de la Hacienda durante los 5 años.....	182
Gráfico 32 Estimación de gastos administrativos y ventas de la Hacienda San Juan durante el periodo de 2020 a 2025 .....	183

### INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Modelo de Entrevista a las grandes industrias lácteas. ....	221
<b>Anexo 2</b> Modelo de encuesta de la oferta. ....	222
<b>Anexo 3</b> Resultados de la entrevista realizada a la empresa EL PINAR .....	224
<b>Anexo 4</b> Entrevista virtual El Pinar. ....	226
<b>Anexo 5</b> Resultados de la entrevista realizada a Lácteos San Antonio CA. ....	227
<b>Anexo 6</b> Entrevista virtual Lácteos San Antonio CA. ....	229
<b>Anexo 7</b> Respuestas de la entrevista realizada a Lactalis del Ecuador .....	230
<b>Anexo 8</b> Entrevista virtual a Lactalis del Ecuador.....	233
<b>Anexo 9</b> Tabla oficial de pago al productor según el acuerdo 394.....	233
<b>Anexo 10</b> Cuadro guía para el cálculo del precio por litro de leche según el cumplimiento de las diferentes características de la leche cruda. ....	234
<b>Anexo 11</b> Formato de solicitud de nuevos proveedores en Lácteos San Antonio CA .....	235
<b>Anexo 12</b> Preparación inicial del terreno de la Hacienda San Juan.....	236
<b>Anexo 13</b> Infraestructura. ....	237
<b>Anexo 14</b> Activos Biológicos. ....	238
<b>Anexo 15</b> Procesos Productivos.....	238
<b>Anexo 16</b> Tecnología utilizada en la Hacienda San Juan.....	240
<b>Anexo 17</b> Protocolo de Titulación.....	241



## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Blanca Mariela Chalco Chávez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocio para la hacienda "SAN JUAN" dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la Parroquia Victoria del Portete", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 05 de julio del 2021

---

BLANCA MARIELA CHALCO CHAVEZ

C.I: 0106967656



## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Marjorie Viviana Rodríguez Molina en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocio para la hacienda "SAN JUAN" dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la Parroquia Victoria del Portete", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 05 de julio del 2021

---

MARJORIE VIVIANA RODRIGUEZ MOLINA

C.I: 0105260855



## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Blanca Mariela Chalco Chávez, autora del trabajo de titulación “Modelo de negocio para la hacienda “SAN JUAN” dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la Parroquia Victoria del Portete”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 05 de julio del 2021

---

BLANCA MARIELA CHALCO CHAVEZ

C.I: 0106967656



## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Marjorie Viviana Rodríguez Molina, autora del trabajo de titulación "Modelo de negocio para la hacienda "SAN JUAN" dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la Parroquia Victoria del Portete", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 05 de julio del 2021

---

MARJORIE VIVIANA RODRIGUEZ MOLINA

C.I: 0105260855



## AGRADECIMIENTO

Este es un espacio muy importante para agradecer a Dios por darnos la vida, fuerza y sabiduría necesaria para lograr un sueño más, a nuestras familias por ser el pilar fundamental en este proceso de superación por haber seguido de cerca cada paso que dimos en esta larga travesía universitaria, compartiendo nuestros sueños y anhelos.

Agradecemos a la Universidad de Cuenca por darnos la oportunidad de formarnos no solo académicamente sino personalmente, ya que la universidad nos brinda más que educación, nos regala experiencias únicas, nuevos amigos, nuevos propósitos, y sobre todo nos hace mejores personas, porque el día día que se vive en sus instalaciones nos permite abrir la mente y ver más allá de lo básico, nos hace más colectivos, más tolerantes y más agradecidos.

De manera especial agradecemos a las autoridades de la facultad de ciencias económicas y administrativas y a nuestros queridos profesores, que siempre han estado ahí para apoyarnos unos más flexibles y otros más estrictos pero los dos con un único objetivo formarnos profesional, hoy lo han logrado, gran parte de lo que somos es por ustedes, gracias por permitirnos aprender de su experiencia.

Un agradecimiento muy especial a nuestra tutora la Ing. Vanesa Rojas que fue aquella persona que nos apoyó desde el día uno en este proceso, nos guio con su conocimiento, experiencia e ideas para poder llegar a un feliz término con el trabajo de titulación, de igual manera un agradecimiento al Ing. Edgar Becerra propietario de la Hacienda San Juan que nos permitió conocer de cerca su proyecto, sueño y aficiones personales.





## DEDICATORIA

*A mis padres.*

Por enseñarme el valor de la vida, lo inestimable de la honestidad, lo imprescindible que es el respeto, y lo preciado que es el amor. A ustedes por brindarme su apoyo constante sin condición alguna, mis logros siempre serán dedicados con todo el amor del mundo para ustedes.

*A mis hermanos.*

Las personas que jamás me abandonan, a esos verdaderos amigos que siempre están para apoyarse, gracias por compartir ese corazón lleno de amor y compasión con el que nos forjaron, el mismo corazón que nos mantiene unidos estemos donde estemos, son los mejores, viviré eternamente agradecida con dios por la familia numerosa y cálida que me regalo.

*Por siempre para la "Familia Felicidad"*

**Blanca Mariela Chalco Chavez**



## DEDICATORIA

Cumplir un sueño más en mi vida es algo muy satisfactorio y emocionante, pero aún más emocionante es poder compartir esta felicidad con todas las personas que estuvieron en esta larga travesía de mi vida, es por eso que este logro les dedico a ellos; mamá, hermano, familia, amigos, Dios y a mis ángeles que están en el cielo.

Sin su apoyo nada de esto estaría sucediendo, gracias por haberme guiado y ser mi pilar fundamental en todo este proceso, las palabras son cortas porque no tengo como agradecer a todos y cada uno de ustedes por todo el amor y esmero que me dedicaron.

Esto es para ti mamá que desde niña me enseñó que con esfuerzo, sacrificio y amor se podía salir adelante, hoy cumplí el gran sueño de mamá, y quiero decir que todo el esfuerzo que hizo de hoy en adelante lo podrá ver reflejado en realidades. Un sueño cumplido de muchos que vendrán.

Finalmente agradezco a todos los docentes de la facultad de Ciencias Económicas que fueron esa llave para poder lograr ingresar al mundo profesional, infinitas gracias por la enseñanza, dedicación y esmero que le ponen a la labor académica, gracias a ustedes por formarnos y darnos en la universidad esa sensación de que estamos en nuestra segunda casa.

**Marjorie Viviana Rodríguez Molina.**



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el éxito de la creación de un negocio, empresa u organización depende en mayor parte de la fundamentación del modelo de negocios ya que, con este se logra obtener las directrices para llegar a ser competitivos y productivos dentro del mercado, además el obtener mayor capacidad de dirección y liderazgo, mejorar la gestión de los procesos productivos e implementar innovación tecnológica, ofrecen llegar al éxito de forma más clara y sostenible.

El sector agropecuario especialmente el sector ganadero, es una de los más importantes en la cadena alimentaria del país y del mundo, puesto que de estos se originan los productos lácteos, uno de los principales alimentos de la canasta básica por ende las haciendas o granjas ganaderas dedicadas a la producción de leche cruda tienen un mercado interesante para seguir operando y comercializando dicho producto; además que este sector brinda ingresos importantes para muchas familias ecuatorianas que dependen de esta actividad para poder subsistir.

La Hacienda San Juan se dedica a la producción y comercialización de Leche cruda bovina en la parroquia Victoria de Portete perteneciente a la provincia del Azuay, este emprendimiento está en su etapa inicial, por lo que le falta estructurar e incorporar algunas actividades clave dentro de los procesos productivos y de gestión de la misma, por tal razón, se presenta un modelo de negocios que ayude a la sostenibilidad del emprendimiento.

El presente trabajo de titulación está estructurado en diez capítulos que sustentan el desarrollo del modelo de negocio propuesto.

En el capítulo uno en cuanto a generalidades se encuentran los antecedentes de la hacienda, los objetivos del estudio y el marco teórico que está centrado básicamente en describir los principales conceptos de palabras utilizados dentro del modelo de negocio.



El capítulo dos, presenta el diagnóstico evaluado para el modelo de negocios en donde se plantea el problema principal y se identifica la oportunidad existente en el mercado agroindustrial lechero, a su vez se estudian los diferentes canales de comercialización actuales, los actores presentes en el sector y la oferta y demanda existente en el mercado.

En el capítulo tres, se realiza un análisis del sector económico en donde se reflejan las proyecciones de los principales indicadores económicos a nivel nacional.

El estudio de mercado presentado en el capítulo cuatro, parte del desarrollo de una metodología adecuada para su aplicación, en este se define la muestra o en este caso la población a estudiar dado que se está realizando un estudio con todas las industrias lácteas existentes en la provincia del Azuay y Cañar, y en donde se elaboran los instrumentos de recolección basados en las necesidades de información planteadas previamente; en este apartado se puede identificar factores claves tanto de la demanda como de la oferta que son de gran utilidad para el desarrollo del modelo propuesto.

En el capítulo cinco, está el análisis de la cadena de valor de la Hacienda San Juan, el cual parte de la descripción clara de la idea de negocio fundamentada al inicio de sus operaciones, consecuentemente se evalúa la cadena utilizada actualmente por la hacienda y se propone seguir una cadena de valor establecida por Michael Porter que está basada en actividades primarias, secundarias y actividades de apoyo, al utilizar esta cadena de valor se puede llegar a obtener mejora en los procesos productivos, evitando reprocesos.

En el capítulo seis, se define ya el modelo de negocios para la Hacienda San Juan con un análisis del entorno previo tanto macro como micro, en este se definen los nueve componentes propuestos por el modelo CANVAS que son: propuesta de valor, segmento de clientes, canales de comercialización, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos, una vez definido estos se establece el plan estratégico que contempla la elaboración de misión, visión y valores



corporativos de la hacienda, el organigrama y la definición de funciones de los recursos humanos, seguido del análisis del marketing; este último es primordial para tener éxito en la comercialización del producto lácteo. Los planes estratégicos de acción y los planes operativos son otros de los puntos de mayor importancia dentro del modelo, puesto que en estos se definen las actividades claves para poder obtener un incremento de la productividad de la hacienda, además se definen los procesos administrativos y de producción en conjunto con los formatos de control de operaciones para lograr una eficiencia en los procesos productivos.

Seguido del desarrollo del modelo en el capítulo siete, se realiza el estudio y viabilidad financiera en donde se analizan costos de producción y gastos administrativos y comerciales, se define el plan de inversión, las proyecciones de ingresos, costos y gastos, el plan operativo, estado de resultados proyectados y se finaliza con el flujo de caja en donde se obtienen los indicadores del VAN y TIR levantados para determinar el rendimiento sobre la inversión efectuada.

En el capítulo ocho, se presenta un análisis de impacto y viabilidad del modelo de negocio, en donde se determina la viabilidad económica, financiera, técnica, operacional y legal, además se realiza el mapa estratégico BSC que es muy útil para dar seguimiento a los cuatro ejes principales que se establecen en este modelo, financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

El análisis de riesgo en el capítulo nueve, hace hincapié en la evaluación de riesgos basados en la normativa internacional ISO 31000, en el que se definen los riesgos inmersos dentro de las actividades de la hacienda, se evalúan las probabilidades y el impacto que se generan y se establece medidas que ayudan a mitigar el riesgo.

Finalmente, en el capítulo diez, se puede encontrar los resultados del modelo de negocio y las recomendaciones emitas con base a los diferentes estudios realizados, también hace



mención el aporte académico que brinda al sector productivo ganadero de la zona ya que dicho modelo no solo puede servir para la hacienda sino para los demás productores que se dediquen a la misma actividad.



## CAPITULO I. GENERALIDADES

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### *Reseña histórica de la Hacienda San Juan*

La Hacienda San Juan está ubicada en la parroquia Victoria del Portete sector Irquis en el Cantón Cuenca, aproximadamente a 45 minutos del centro cantonal. La idea de creación de una hacienda productora y comercializadora de leche cruda se remonta hace aproximadamente el año 1995 cuando el propietario Ing. Edgar Becerra era un niño, su afición iba creciendo conforme pasaban los años y las oportunidades para poder concretar la idea se iban presentando, la misma que fue consolidada en el año 2019; cuando su madre le entrega un lote de terreno que fue adquirido por herencia, sin ningún costo de alquiler; este mide 10000 metros dividido en dos partes, 8000 metros destinado a terreno para producción y los 2000 restantes que están distribuidos en la construcción de una vivienda y la bodega de la hacienda. Cabe mencionar que la afición a la ganadería viene dada por cuatro generaciones atrás, en el cual el Ing. Edgar Becerra ha logrado plasmar ese sueño en una realidad.

El proyecto inició con los preparativos del terreno en enero del 2020, preparación que consistió en remover de manera completa el terreno, logrando así poder obtener tierra virgen para posteriormente sembrar yerba como (reygrass, trébol, llantén y chicoria), aquellas que son buenas tanto en nutrientes y vitaminas para el ganado logrando con esto que las vacas tengan una mejor producción, la siembra se da en junio del presente año, debido al retraso ocasionado por la pandemia COVID-19 que se desató en marzo de 2020, posterior a la preparación del terreno, se realiza el montaje de cercado eléctrico y sistema de riego.

La primera cabeza de ganado llega a la hacienda el 10 de agosto, a finales del mes se logra obtener 4 ganados lecheros, siendo 2 holstein (raza vacuna conocida por su alta



producción de leche, carne y su adaptabilidad ante los diferentes cambios) y 2f1 (conocidos como media sangre, que se puede aprovechar también para un doble propósito.

### ***Actualidad de la Hacienda San Juan***

En la actualidad la Hacienda San Juan cuenta con 6 cabezas de ganado lechero, 3 holstein, 2f1 y 1 montbeliarde (raza conocida como cara blanca), vaconas de 3 y 2 meses y un torete que son descendencia del ganado de la hacienda; también cuenta por el momento con prácticas de ordeño tradicional es decir ordeño de manera manual, en donde el proceso de ordeño se da dos veces en el día (mañana 7 am y tarde 4 pm), cercado eléctrico mediante energía solar, sistema de inseminación artificial y control de producción.

La leche cruda se vende a 0,37 centavos el litro, esta es entregada a un intermediario que dispone un centro de acopio en el sector.

## **OBJETIVOS**

### ***Objetivo General***

Diseñar un modelo de negocios para La Hacienda San Juan dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la parroquia Victoria del Portete cantón Cuenca para el año 2021.

### ***Objetivos Específicos***

- Analizar la oferta y demanda existente de leche cruda en la zona 6 del País en la provincia del Azuay y Cañar.
- Diseñar el Modelo Canvas para la hacienda San Juan.
- Definir el plan estratégico de marketing para lograr el posicionamiento de la empresa en el sector lácteo.





## MARCO TEORICO

### *Conceptualización de Modelo de Negocios*

Las empresas hoy en día se ven obligadas a innovar constantemente todos sus procesos y fases, caso contrario llegarían a desaparecer con el tiempo. Aquellas empresas que sobreviven frente a cambios del entorno son aquellas que han establecido estrategias de mejora, objetivos medibles a corto, mediano y largo plazo, aquellos negocios que satisfacen a todos los actores de la cadena de valor.

De esta manera se llega a la conclusión que establecer un modelo de negocio brinda beneficios a las empresas debido ya que es considerada como aquel proceso en donde se utiliza para ir describiendo las diferentes actividades que una organización necesita llegando a definir una cadena de valor entre consumidores y el entorno en general (Wikström, Artto, Kujala, & Söderlund, 2010).

También Llorens (2010) define al modelo de negocio como una representación escrita de un sistema que fue diseñado para facilitar la comprensión del conjunto de actividades que se realiza dentro de las organizaciones, a su vez estas actividades se relacionan con aspectos comerciales, económicos teniendo como objetivo primordial brindar bienes y servicios de excelente calidad.

Con el pasar del tiempo se van incorporando nuevos modelos de negocio que interactúan en los distintos sectores económicos por eso Clark (2012), manifiesta que las organizaciones deben de ser evaluadas de manera frecuente y reestructurar sus modelos de negocios para poder sobrevivir en un mundo cambiante.

Se puede determinar entonces que un modelo de negocio es esencial y primordial para que una empresa pueda salir a flote en un mundo incierto, debido a que todos los autores mencionan que el modelo de negocios es aquel en donde se crea valor dentro de la



organización, llegando a satisfacer las necesidades internas como externas, y logrando fidelizar a todos sus consumidores.

### ***Importancia de la estrategia en el modelo de negocio.***

Es importante profundizar en la estrategia competitiva de un modelo, dado que muchos relacionan el éxito de un negocio con la correcta aplicación de un modelo de negocio y todo le atribuyen al mismo dejando de lado a la implementación de estrategias o a su vez interpretan al modelo de negocios como una estrategia de éxito para una empresa cosa que no necesariamente resulta cierto.

Por eso Llorens (2010) menciona que el modelo de negocio es un sistema con el cual se van enlazando los piezas entre sí, aquellas que agregan valor a la empresa, pero pese a realizar todo este procedimiento el modelo de negocio tiene que ir de la mano con las estrategias debido a que con esto podrá enfrentar a la competencia y llegar a satisfacer a su mercado objetivo, dicho de otra manera la estrategia da un valor agregado en el modelo de negocio debido a que explica cómo ganar a los competidores planteando soluciones efectivas, logrando conseguir resultado positivos.

Algunas organizaciones en sus inicios se desempeñan de manera empírica y sobreviven de manera accidental, ya que tienen poca claridad de cómo manejar su empresa, esto se resuelve con el pasar del tiempo ya que se van adaptando al mundo cambiante, siendo flexibles para poder lograr el éxito, cuando se establece estrategias significa que se está creando una ventaja competitiva frente a la competencia.

### ***Plan de Negocios.***

Un plan de negocios es aquel documento que identifica y analiza las oportunidades que tiene un negocio, desarrollando estrategias, tácticas y procedimientos necesarios para transformar dichas oportunidades en un proyecto empresarial real. Además, un plan de



negocios debe ser dinámico e interactivo de tal forma que pueda ser reestructurado y adaptado a los cambios constantes que sufre toda empresa (Joan Mir, 2019).

El plan de negocios describe detalladamente los objetivos y metas de la empresa, este es fundamental en la administración de un negocio o presentación de un proyecto ya que apoya la idea de tal forma que pueda convencer a los inversionistas a incorporarse a dicho proyecto (Martínez, 2016).

### ***Diferencia entre plan de negocios y modelo de negocio.***

Dado que ya conocemos los dos conceptos es necesario profundizar la diferencia entre los mismos ya que al estar relacionados muchos suelen confundirse.

El modelo de negocios es aquel que se reestructura y se acopla conforme se vaya formando o avanzando en la idea del negocio o proyecto de tal forma que la cadena de valor quede bien definida y que dicha idea surja con éxito, mientras que el plan de negocios es un documento que detalla los objetivos de la misma idea y cómo lograrlos a raíz del modelo de negocios, por lo que se puede expresar que los dos elementos son diferentes pero que tiene un mismo propósito que es el de lograr que la idea de negocio, empresa o proyecto tenga un futuro exitoso y sólido (Martínez, 2016).

Por tanto, se entiende que el modelo de negocio es anterior al plan de negocios siendo la base de puesta en marcha de la empresa, es decir; el modelo de negocio es la parte primordial para definir sistemáticamente el ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué? del proyecto, mientras que el plan de negocios al ser posterior muestra la dinámica del modelo permitiéndose construir sobre el mismo actuando como soporte y definiendo los pasos necesarios para lograr las metas y objetivos propuestos en el modelo de los negocios.



## **Conceptualización de cadena de valor**

### ***Cadena de Valor.***

A medida que se avanza en el tema aparecen cada vez más conceptos necesarios para el desarrollo del trabajo, uno de ellos y muy importante es la cadena de valor, misma que tiene el siguiente significado, según (50Minutos, 2016):

La cadena de valor es definida como la sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable. Toda organización creadora de valor y deseosa de mejorar su competitividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de valor.

La cadena de valor es muy importante para desarrollar la ventaja competitiva de la empresa, esta tiene el objetivo de crear valor para lograr posicionamiento en el mercado, tiene tres objetivos principales, mejorar los servicios, reducir los costos y crear valor. Su trabajo radica en asignar los recursos de una empresa de la forma más efectiva posible a lo largo de la cadena (50Minutos, 2016).

### ***Ventaja Competitiva.***

Otro de los conceptos necesarios es la ventaja competitiva, misma que nace del valor de la empresa u organización que es capaz de ofrecer a sus clientes incluso excediendo el costo de la misma en su afán de crearlo, pero que los consumidores están dispuestos a pagar por adquirirlo, es decir; dicho valor ofertado proporciona beneficios equivalentes o únicos justificando su precio mismo que es comparado frente a los competidores y que al final influye en la decisión de adquirir el producto o servicio por los beneficios que le genera la empresa (Porter, 1991).



La ventaja competitiva es creada a través de la combinación de recursos para la producción de la empresa, definiendo una estrategia con el uso de esos recursos, ingenio y la aptitud de sus ejecutivos y subordinados aprovechando las oportunidades del entorno cambiante que presenta el mercado (Morales González & Pech Vázquez , 2000).

### **Conceptualización del Modelo CANVAS**

Denominado también como lienzo canvas, con esto la empresa se puede ver proyectada en su conjunto, según Ferreira-Herrera (2015) manifiesta que el modelo canvas fue creado con un objetivo primordial que es formar una relación lógica entre los diferentes elementos de la organización y los factores que en esta influyen, a través de esta metodología se describe la idea de negocio que es el punto inicial y los distintos elementos que se necesita para su puesta en marcha.

Aquel modelo canvas está compuesto por nueve módulos divididos en cuatro áreas principales que son (clientes, oferta, viabilidad económica e infraestructura).

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) nos define los nueve componentes de la siguiente manera:

- **Segmentación de clientes:** Definido por los diferentes grupos de personas o entidades, son el centro de toda empresa debido a que ninguna organización puede sobrevivir sin clientes, existen algunos sub-segmentos de mercado dentro del segmento de clientes siendo los siguientes:
  - **Mercado de masas:** Su objetivo es el público en general, sin distinguir segmentos del mercado.
  - **Nicho de mercado:** Se centra en segmentos específicos y especializados.
  - **Mercado segmentado:** Fracciones del mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.



- **Mercado diversificado:** Atiende a dos segmentos de mercado no relacionados que presentan necesidades y problemas muy diferentes.
- **Plataformas multilaterales:** Dirigido hacia dos o más segmentos de mercado independiente.
  
- **Propuesta de valor:** Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor en un segmento de mercado específico, siendo el factor diferenciador para que el cliente decida por una u otra empresa, el objetivo es solucionar un problema o satisfacer la necesidad del cliente, factores que pueden contribuir la creación de valor para el cliente son:
  - Novedad
  - Mejora del rendimiento
  - Personalización
  - El trabajo, hecho
  - Marca/estatus
  - Precio
  - Diseño
  - Reducción de costes
  - Reducción de riesgos
  - Accesibilidad
  - Comodidad/utilidad.
  
- **Canales:** Es el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado logrando llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, teniendo un punto de contacto entre empresa-cliente, los canales tienen las siguientes funciones:
  - Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
  - Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.



- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
  - Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
  - Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.
- 
- **Relación con los clientes:** Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado, la relación con los clientes puede ser personal o automatizada, basadas en los siguientes fundamentos:
    - Captación de clientes.
    - Fidelización de clientes.
    - Estimulación de las ventas.
  
  - **Fuente de ingresos:** Hace mención al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Existen algunas formas de generar fuentes de ingresos siendo las siguientes:
    - Venta de activos.
    - Cuota por uso.
    - Cuota por suscripción.
    - Préstamo.
    - Concesión de licencias.
    - Gastos de corretaje.
    - Publicidad.
  
  - **Recursos clave:** Se trata de los activos más importantes que hace que un modelo de negocio funcione, pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, además la empresa puede tenerlos en propiedad alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave, los recursos claves podemos encontrarlos divididos en la siguiente categoría.
    - **Físicos:** Instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinas, etc.



- **Intelectuales:** Marcas, información privada, derechos de autor, asociaciones, base de clientes, etc.
- **Humanos:** En algunos modelos las personas son más importantes que en otros.
- **Económicos:** Dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones.
- **Actividades clave:** Describe las acciones más importantes que debe poner en marcha una empresa para ver funcionando su modelo de negocios y tener éxito, al igual que los recursos clave son necesarios para crear y ofrecer una propuesta de valor y llegar a los mercados estableciendo relaciones con los clientes y percibiendo ingresos.
- **Asociaciones clave:** Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio, crean alianzas para optimizar modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos, llegando a hablar de cuatro tipos de asociaciones:
  - Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
  - Competición.
  - Joint ventures, empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
  - Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.
- **Estructura de costes:** Se describen todos los costes que conlleva la puesta en marcha un modelo de negocio, son relativamente fáciles de calcular una vez definido los recursos clave, actividades clave y las asociaciones clave, cabe recalcar que algunos modelos de negocios implican más costes que otros.



Ilustración 1. Plantilla para lienzo MODELO CANVAS

<b>Socios clave</b> ¿Quiénes son los socios clave? ¿Por qué son importantes? ¿Cómo se relacionan? ¿Qué valor aportan? ¿Qué riesgos representan?	<b>Actividades clave</b> ¿Qué actividades clave debe realizar la empresa para tener éxito? ¿Qué recursos se necesitan? ¿Qué riesgos representan?	<b>Propuestas de valor</b> ¿Qué valor se ofrece al cliente? ¿Por qué el cliente debería elegir esta propuesta? ¿Qué riesgos representan?	<b>Relaciones con clientes</b> ¿Cómo se relaciona la empresa con los clientes? ¿Qué canales de distribución se utilizan? ¿Qué riesgos representan?	<b>Segmentos de cliente</b> ¿A qué segmentos de clientes se dirige la empresa? ¿Por qué son importantes? ¿Qué riesgos representan?
	<b>Recursos clave</b> ¿Qué recursos clave debe tener la empresa para tener éxito? ¿Qué riesgos representan?		<b>Canales</b> ¿Qué canales de distribución se utilizan? ¿Qué riesgos representan?	
<b>Estructura de costes</b> ¿Cuáles son los costes más importantes? ¿Cómo se relacionan con las actividades clave? ¿Qué riesgos representan?			<b>Fuentes de ingresos</b> ¿Cómo se genera el ingreso? ¿Qué riesgos representan?	

**Fuente y elaboración:** (Osterwalder & Pigneur, 2010)

## Conceptualización de producción y comercialización de leche

### Comercialización.

Comercializar es identificar las necesidades del cliente para llegar a crear una ventaja competitiva frente a los competidores. Dicho de otra manera, el objetivo de la comercialización es lograr lealtad de los consumidores, para así fidelizarlos y regresen de manera frecuente, a su vez sean los portavoces hacia el público en general (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

Según (Organización Internacional del Trabajo, 2016) se debe siempre de tratar de seguir la matriz de comercialización que incluye las 7 "P" ya que esta ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes, siendo las siguientes.

- **Producto:** bienes o servicios que ofrece la empresa, es parte elemental ya que con esto se satisface las necesidades del consumidor.



- **Precio:** Es el factor que atrae al consumidor, debe de ser asequible para que puedan adquirir los bienes o servicios, pero a su vez debe de reflejar una ganancia al final de los periodos.
- **Promoción:** Es aquel método que se debe de utilizar ya que con eso se informa al cliente sobre los productos y trata de atraerlos para que consuman lo que la empresa ofrece sea bien o servicio.
- **Plaza:** Lugar en donde se produce el intercambio, es decir donde se realiza la compra venta con los clientes.
- **Personas:** El capital humano siempre será importante en toda empresa ya que son los que hacen que el bien o servicio llegue al cliente, diferenciándose de la competencia.
- **Proceso:** Organización del trabajo para ofrecer el producto a los clientes.
- **Pruebas físicas:** La percepción de su negocio en las mentes de los clientes proporcionando la mayor cantidad de tangibles que sea posible.

La comercialización de leche cruda más común en el Ecuador es entre el productor y el acopiador, en donde la segunda pasa recolectando la leche en las haciendas de los productores ya sea en la mañana o tarde, todo depende de la modalidad de recolección que tenga el centro de acopio, al siguiente día o máximo dos días las grandes industrias lácteas retiran de los centros de acopio, para este proceso las dos partes negocian condiciones de precio por litro de leche según acuerdos establecidos por el MAGAP.

En el caso de la comercialización entre el productor pequeño y el consumidor final se da cuando el mismo productor se encarga de abastecer a clientes de la ciudad en este caso Cuenca y sus alrededores, utilizando practicas no tan convenientes por lo que es identificado como comercialización informal, o a su vez se encarga de abastecer a las familias del mismo sector.



La comercialización más privilegiada en alguna épocas, se da cuando se negocia directamente con las industrias lácteas más grandes del sector, en donde se debe cumplir ciertos requisitos para actuar como proveedores de la misma, esta negociación es más beneficiosa para el productor pequeño dado que en esta se pagan precios más altos y convenientes por litro de leche, ya sea por el simple hecho de eliminar intermediarios o por que las industrias lácteas grandes están más limitadas al cumplimiento obligatorio del acuerdo 394 cosa que escasamente sucede cuando actúan intermediarios ya que para los entes reguladores es muy difícil monitorearlos.

Por tanto, es la última modalidad explicada la que se quiere lograr con el modelo de negocios propuesto.

### ***Producción.***

Como tema modular en el modelo de negocio es hablar acerca de la producción de leche que se da en la hacienda, definido por separado un sistema de producción según (Viteri, 2014) es:

Un sistema de producción es un conjunto de actividades que permiten la elaboración de bienes y servicios mediante el establecimiento de una cadena de valor entre unos recursos y unos resultados, para ello se utilizan un grupo de decisiones operacionales relacionadas con el proceso, la capacidad, la gestión de inventarios, talento humano y la calidad.

### ***Leche.***

Siendo un elemento vital y necesario para la alimentación humana la leche ha formado parte de la dieta al menos 10000 años, debido a que es el elemento básico para la alimentación por su contenido lleno en nutrientes y proteínas Fernández et al. (2015).



## **Metodología para el estudio de mercado**

### ***Metodología investigativa.***

A la metodología investigativa la podemos conceptualizar según Gómez (2012) como aquella “disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, y medios aplicados por los seres humanos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica”

Según Sabino (2014) la investigación científica es “considerada como un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos de un determinado ámbito de la realidad” (pág. 25).

### ***Tipos de investigación.***

La investigación tiene algunas sub clasificaciones según la Universidad Nacional de Santiago del Estero (2008), una de ellas es según su fin en donde la misma se divide en tres tipos de investigación detalladas a continuación.

**Investigación Exploratoria** es aquella que se realiza cuando algún tema ha sido poco estudiado, desarrollado, debido a que no existe un campo teórico sobre el mismo y es muy complicado formular hipótesis correctas o aquellas que sirvan de base para generalizar algún estudio. Para realizar este tipo de investigación se requiere de una revisión amplia de literatura (Jiménez, 1998).

**Investigación Descriptiva** sirve para poder sacar conclusiones de cierta parte del universo debido a que se llega a identificar características, llegando así a conseguir relaciones entre variables de la investigación. Se busca describir características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos presentes en un momento y tiempo determinado. Sea por el método de observación u otra forma de recolectar



datos como son; las encuestas y entrevistas, pretendiendo así conseguir datos claros y precisos que den paso a la continuación del estudio o investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997).

**Investigación Explicativa** es aquella que se centra en identificar el origen y causa de los fenómenos presentados en los estudios, se dedica a conocer por qué suceden ciertas cosas y en qué condiciones se van produciendo. Se necesita de forma primordial la intervención de dos o más variables las mismas que pueden ser dependientes e independientes (UNSE, 2008).

### ***Población y muestra.***

Para analizar y determinar los elementos que se va a estudiar es válido definir a población o universo como el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer en la investigación, la población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros (López, 2004).

La muestra es una parte, fragmento o subconjunto representativo de la población a cuál se necesita analizar y someter a un estudio para conocer aspectos relevantes de su comportamiento (López, 2004).



## CAPITULO II DIAGNOSTICO

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector ganadero ha tenido crecimientos notables en los últimos años, aunque actualmente está siendo olvidado por las instituciones públicas encargadas de la regulación de la producción y comercialización, llegando a verse gravemente afectado.

La provincia del Azuay es una de las más conocidas a nivel del país por la agricultura y ganadería debido a que la mayor parte de la población se dedica a estas actividades, siendo su principal fuente de ingresos. Dentro de la Zona 6 existen más de 500 productores de leche cruda según datos establecidos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2012), ubicado en las parroquias más ganaderas tales como Victoria del Portete, Cumbe, Tarqui, Girón, San Fernando, Sevilla de Oro, etc., quienes han desarrollado esta actividad por varios años.

El problema viene dado por la falta de atención al sector agrícola ganadero en cuanto a la fijación de un precio que les permita a los productores solventarse económicamente, provocando inestabilidad pese a tener establecido el acuerdo 394 de MAGAP en donde se estipula un precio estándar mínimo de 0.42 ctvs. por litro de leche; esto se respalda en entrevistas realizadas por el diario el Mercurio y el Tiempo, datos expuestos durante las protestas de los años 2018 y 2019 en donde los productores de leche de la parroquia Victoria del Portete expresan que el acuerdo antes mencionado no ha sido respetado en diversas ocasiones tanto por recolectores de leche como por las industrias que compran directamente a los productores ya que ellos tienen que vender a precios excesivamente bajos, lo que provoca que constantemente estos productores se sumen a protestas en contra de las autoridades.



Seguido de una serie de problemas en la comercialización y distribución de leche, otros de los problemas latentes son la poca experiencia por parte de los pequeños productores-ganaderos, la poca accesibilidad a genética de calidad y el buen manejo de suelo, y el uso de prácticas muy tradicionalistas de ordeño y cuidado animal, convierte a un sector sostenible en infructífero estancando así todos los procesos; además, el hecho de realizar las actividades ganaderas en forma empírica, sin prestar atención a las nuevas tendencias de cuidado y mejoramiento de la productividad causa que los productores no evalúen su costo beneficio y no perciban un retorno de inversión; dando así, suficientes razones para emprender la búsqueda de recursos necesarios que encaminen a una empresa con objetivos medibles hacia un escenario óptimo y que al final refleje rentabilidades positivas.

Por otro lado según Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2017) menciona que en el Ecuador los emprendimientos no sobreviven por razones asociadas a la capacidad de gestión de los emprendimientos como por ejemplo, la apertura de mercados, falta de visión global, desconocimientos de aspectos técnicos y legales y falta de habilidades en gestión administrativa lo que termina limitando el crecimiento de los mismos y la sostenibilidad en el tiempo determinado por la problemáticas naturales del sector en este caso el sector ganadero; lo que refuerza la problemática actual que tienen los productores de leche; es decir, todos los emprendimientos deben solucionar los inconvenientes relacionados a la estructura organizacional y de gestión administrativa por lo que es necesario resaltar la necesidad de establecer un modelo de negocios relacionando tanto la base científica y académica con la práctica que sustentan la teoría elemental.

Los productores de leche también se han visto afectados por las leyes de la naturaleza ya que en el año 2019 el cambio climático se ha hecho presente, la falta de lluvia ha ocasionado problemas en la alimentación de ganado y por ende en la producción de leche cruda, sin embargo, los sistemas de riego han ayudado a solventar dichas deficiencias (MAGAP , 2020).



Pese a estos problemas se sabe que la parroquia Victoria del Portete es un territorio rico en recursos naturales, es decir, tiene las condiciones técnicas y específicas para una reestructuración en cuanto al manejo y cuidado de los animales, terrenos, recursos materiales y talento humano con experiencia pueden resultar ventajosos para lograr un modelo de negocios óptimo, con una estructura bien definida y adentrándose a la búsqueda de mercados alternos buscando siempre solventar los problemas que poseen los productores de leche cruda y una mejora continua.

## **IDENTIFICACION Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES**

### ***La Oportunidad del Negocio***

La industria láctea es uno de los sectores más antiguos demandados a nivel mundial por ofertar productos de primera necesidad, ya que según la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2020) más de una decena de millones de personas consume la leche y sus derivados, reflejándose un crecimiento más pronunciado en el consumo de los países subdesarrollados como en Latinoamérica.

Según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2019); el consumo de leche en el Ecuador incrementó el 8% aproximadamente, produciendo para el mismo año cerca de 7 millones de litros de leche, de esta cifra global el 10% corresponde a la provincia del Azuay la cual aporta con más de 640 mil litros resultando ser una de las cinco principales provincias que producen mayor cantidad de leche cruda para el país, a su vez; esta posee cerca de 330 mil cabezas de ganado tanto de raza mestiza como de razas Holstein Friesian, Jersey, Brahman, y Brown Swiss mismas que son demandadas por la producción de leche de calidad y capacidad para ser fácilmente procesada; deduciendo claramente la facilidad y accesibilidad que tienen los ganaderos de la zona a los recursos primarios de calidad (ganado vacuno) y visualizándose la demanda importante que tiene el producto lácteo en la población.





En la Provincia del Azuay existen varias zonas ganaderas con las condiciones adecuadas para que se origine el primer eslabón de la cadena láctea que es la producción de leche cruda, una de ellas es la parroquia Victoria del Portete, conocida por su riqueza en recursos naturales, sus superficies en su mayoría planas, sus terrenos húmedos y la accesibilidad a sistemas de riego naturales, que ayudan al crecimiento rápido del pasto útil para el mantenimiento correcto del ganado; así como también la experiencia del talento humano conocedor de técnicas de producción puede ser ventajoso para los emprendimientos nacientes como lo es “La Hacienda San Juan” misma que al identificar dichas oportunidades y al poseer recursos propios en desuso que pueden ser aprovechados en conjunto con el conocimiento innato y a la vez empírico del sector empezó el desarrollo de sus actividades en este sector de forma acelerada.

Pese a que este sector está determinado por la participación de los intermediarios (Centros de acopio), también hay la posibilidad de realizar negociaciones directamente con las grandes cadenas lácteas, la diferencia entre estas dos radica en el precio de negociación, los primeros pagan al productor pequeño entre 30 y 40ctvs por litro de leche, mientras que los segundos cancelan un valor entre 42 y 50 ctvs dependiendo la calidad del producto; enfrentándose así ante dos canales de comercialización con ventajas y desventajas cada uno, aunque a simple vista se ve la ventaja y a su vez la oportunidad de negociar con el segundo canal sin excluir más posibilidades de comercialización.

Por lo tanto, estando consiente de lo fluctuante que es el mercado “La hacienda San Juan” ve necesario crear un modelo de negocio bajo una estructura formal de producción agroindustrial efectiva con el objetivo de optimizar los recursos que posee, aprovechando las oportunidades y afrontando ciertas problemáticas inherentes del sector de tal forma que le ayuden a posicionarse en el mercado de manera exitosa.



### ***Zonas de producción y comercialización***

Existen varias zonas de producción de leche cruda en la provincia del Azuay, como Girón, San Fernando, Sevilla de Oro, y las más cercanas a la ciudad de Cuenca (principal ciudad de la provincia) Cumbe, Tarqui, y Victoria del Portete en donde se encuentran más de 500 productores de leche cruda; sin embargo, la zona de producción principal identificada es la última Victoria de Portete, ya que el emprendedor es dueño de algunos terrenos aptos para el mantenimiento de ganado vacuno en este sector en donde existe cerca de  $\frac{3}{4}$  de hectáreas de terrenos destinados para vacas de ordeño produciendo sus primeros litros de leche cruda; no obstante no se descarta ; el uso futuro de territorios cercanos como estrategia.

Por otro lado, el producto es comercializado en su mayoría a través de intermediarios, mismos que cancelan un valor entre 30 y 40 centavos por litro de leche cruda pese a que el precio mínimo a pagar según el acuerdo 394 del MAGAP es de 42 ctvs. Estos, trasladan la leche principalmente hacia dos grandes procesadoras de Lácteos; Parmalat y Lácteos San Antonio que se encuentran ubicados en la ciudad de Cuenca, sin embargo, existen algunas zonas poco explotadas que demandan leche, como aquellas dedicadas exclusivamente a la fabricación individual de productos derivados de la leche, asociaciones o gremios, resultando un nicho que podría ser interesante para comercializar el producto en ciertas épocas.

### ***Canales de comercialización actuales***

Tanto la Hacienda San Juan como los demás productores de Victoria del Portete y zonas cercanas comercializan su producto a través de intermediarios, aunque existe también algunos productores de otras zonas que han tenido la oportunidad de comercializar su producto de forma directa convirtiéndose así en proveedores usuales de las procesadoras grandes, de tal forma que se identifican dos canales de principales:

- a. **Canal de comercialización indirecto corto:** A través de este el productor pequeño entrega su producto al centro de acopio mismo que pasa recolectando una o dos veces al día ya sea en la mañana o en la tarde según las negociaciones que se hagan y luego el mismo reposa el producto mientras reúne la cantidad suficiente para posteriormente ser trasladado a la procesadora de lácteos principal con la que tenga el contrato.

Gráfico 1. Canal de comercialización indirecto corto de la Hacienda San Juan



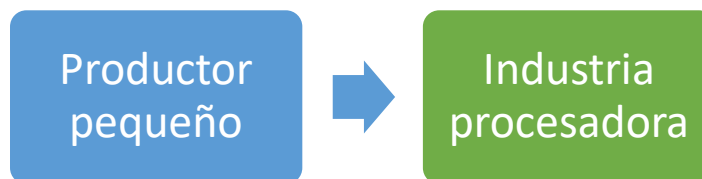
Nota. El gráfico 1 muestra el canal de comercialización indirecto identificado en el mercado actual en el que participa La Hacienda San Juan.

**Fuente:** Hacienda San Juan (2020)

**Elaboración:** Autoras.

- b. **Canal de comercialización directo:** en este no existe como intermediario el centro de acopio, el productor busca negociar previamente con la procesadora un contrato para entregar el producto directamente a la misma siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones, en este el mismo productor pequeño se encarga de trasladar el producto hacia la fábrica para que esta reciba y continúe el proceso que implica la cadena láctea.

Gráfico 2. Canal de comercialización directo de un productor de leche



La grafica 2 representa el canal de comercialización directo identificado en el mercado y al que muchos productores de la Zona acceden.

**Fuente:** *Hacienda San Juan (2020)*

**Elaboración:** *Autoras.*

### ***Descripción de la oportunidad***

El consumo creciente de leche y productos lácteos no solo a nivel provincial sino a nivel mundial, implican una demanda indispensable en la leche por ser un producto de primera necesidad, la disponibilidad de recursos materiales propios en un sector rico en recursos naturales y con las condiciones perfectas, y el conocimiento inherente del talento humano que posee la misma hacienda abriendo la posibilidad para tecnificar el área e incrementar la productividad de la misma, hacen necesario crear un modelo de negocios para la Hacienda “SAN JUAN” dedicada a la producción de leche cruda en la Parroquia Victoria del Portete propuesta como modelo sostenible referente para los productores de la zona en la búsqueda de alternativas para producir y comercializar su producto en el mercado directo convirtiéndose en proveedor, apoyándose en una estructura de producción agroindustrial efectiva, a través de la búsqueda de sistemas de calidad y automatización en el ordeño, sumando prácticas de bienestar animal, mejor nutrición, genética, reproducción, y cuidado del medio ambiente participando en la economía circular y sostenible, evaluando además la opción de optimizar



el uso de productos, desarrollar otros nuevos como productos derivados, ya que las preferencias del consumidor cambian constantemente.

### ***Identificación de los actores***

Los actores que intervienen no solo en la cadena láctea de La Hacienda San Juan sino de la mayoría de productores de leche cruda son los siguientes:

- **Proveedores:** todos aquellos que proveen alimentos, recursos naturales y químicos necesarios para el mantenimiento del ganado, y aquellos que proveen herramientas y suministros para la administración de la Hacienda.
- **Centro de acopio:** actuales recolectores de leche cruda encargados de entregar el producto hacia la cadena principal.
- **Industrias procesadoras de lácteos:** grandes cadenas lácteas dedicadas a la producción y comercialización de productos de productos derivados de la leche vacuna.
- **Competidores:** productores aledaños ubicados dentro de la parroquia y fuera de la misma pero que se encuentren en la provincia del Azuay.
- **Autoridades:** MAGAP, Gad Municipal y Parroquial, Ministerio de Salud, SRI, Asociaciones de Productores de Leche del Azuay.

### ***Oferta Actual del mercado***

Según el MAGAP (2016), en la provincia del Azuay existen más de 240 productores de leche cruda entre registrados y no registrados ubicados en los distintos cantones de la provincia, dado que no se encuentran datos actualizados hasta la fecha se ha tomado como base un estudio de mercado del sector lechero perteneciente a la zona 6, realizado en el 2016 pero basados en datos del 2012 y presentado mediante versión pública por la Superintendencia de Control del Poder de mercado (SCPM) en colaboración con el MAGAP;



a continuación, se encuentra una tabla que identifica tanto productores pequeños, medianos y grandes, en donde se considera como productor pequeño a aquellos con una capacidad de producción menor a 200 litros/día, como productor mediano a aquellos que producen entre 200 y 500 litros/día, y como productor grande los que tienen una capacidad mayor a 500 litros/día.

*Tabla 1 Número de productores de leche cruda establecidos en la Zona 6 según datos 2012.*

PROVINCIA	CAPACIDAD PRODUCTIVA			TOTAL
	PROUCTOR PEQUEÑO	PRODUCTOR MEDIANO	PRODUCTOR GRANDE	
AZUAY	56	11	5	72
CAÑAR	78	10	0	88
MORORNA	13	2	1	16
SANTIAGO				
TOTAL	147	23	6	176

*La tabla 1 muestra una clasificación del total de productores de la zona 6 del país, dividido por capacidad productiva en pequeño, mediano y grande productor.*

**Fuente:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2012)

**Elaboración:** Autores.

A nivel de la zona 6 se encuentran cerca de 176 productores, de los cuales el 84 % son productores pequeños, el 13% lo conforman productores medianos, y el 3% restante son productores grandes; a su vez, en la provincia del Cañar están cerca del 50% de productores de leche, mientras que en el Azuay están el 41% y en Morona Santiago se encuentra el 9% restante.



Como podemos observar la provincia del Azuay también está determinada por los productores pequeños mismos que ofertan diariamente entre 50 y 200 litros de leche cruda, haciendo que los centros de acopio lleguen a recolectar aproximadamente 14.145 litros por día para su posterior transformación.

### ***Demanda actual del mercado***

#### ***Centros de acopio.***

De acuerdo al MAGAP (2015), en la provincia del Azuay existen registrados 14 centros de acopio de leche cruda que actúan como intermediarios entre los productores y las grandes industrias lácteas, entre ellos 11 centros se encuentran funcionando mientras que 3 están suspendidos por el momento, a continuación, podemos identificar los centros de acopio existentes, su ubicación, cantidad de leche recolectada y las procesadoras que la demandan.

*Tabla 2 Centros de acopio ubicados en la Provincia del Azuay.*

Nombre del centro de Acopio	Provincia	Ciudad	Capacidad	Número Productores	Destino de la leche	Precio	Precio
			Recolectada (ltrs/día)			Pagado por litro	recibido por litro
RIO COLLAY	Azuay	Sevilla de Oro	2300	120	NUTRILECHE	0.40	0.43
FIDAG	Azuay	Sigsig	2300	32	PARMLAT	0.37	0.43
ASOCIACION LAS LAGUNAS DE MESARRUMI PUCULCAY	Azuay	Pucará	2300	65	NUTRILECHE	0.40	0.42
ASOCIACION DE GANADEROS PRODUCTORES	Azuay	Cuenca	2000	6	NUTRILECHE	0.40	0.43



LACTEOS DE LA CUENCA								
YANUNCAY								
<b>ASOCIACION DE PEQUE</b>	Azuay							
		Cuenca	2000	741	60	NUTRILECHE	0.40	0.43
<b>COLINAS DE JIMA</b>	Azuay							
		Sigsig	2000	1000	22	PARMALAT	0.38	0.43
<b>ASOCIACION AGRICOLA GANADERA PUCARA</b>	Azuay							
		Pucará	2000	1781	65	PARMALAT	0.38	0.43
<b>ASO. JESUS DEL GRAN PODER</b>	Azuay							
		Sevilla de Oro	2000	1272	40	NUTRILECHE	0.40	0.43
<b>ASOCIACION DE PEQUEÑOS GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE DE SERRAVALUDO</b>	Azuay							
		Sigsig	2000	1000	25	NUTRILECHE	0.40	0.43
<b>ASOPROLAC</b>	Azuay							
		Sevilla de Oro	2000	1750	80	NUTRILECHE	0.40	0.43
<b>COMITE E DESARROLLO HUERTAS</b>	Azuay							
		Santa Isabel	1800	850	30	NUTRILECHE	0.40	0.42
<b>TOTALES</b>				<b>14.145</b>	<b>545</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>0.39</b>	<b>0.43</b>

La tabla 2 muestra los diferentes centros de acopio ubicados en la zona 6 y cuál es la empresa láctea que recoge de los mismos.

**Fuente:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2012)

**Elaboración:** Autoras.





Como se puede observar claramente, los centros de acopio de la provincia tienen una capacidad recolectora de 22.700 litros diarios, sin embargo, su capacidad usada es de 14.145 litros por día, lo que representaría la demanda de leche cruda en la provincia; además, vemos que el número de productores existentes en la provincia ascienden a 545 mismos que serían los proveedores de los más de 14 mil litros diarios que se entregan a los centros de acopio.

También se puede evidenciar que el precio promedio pagado en los distintos centros de acopio hasta el 2012 es de 39 centavos, mientras que el precio recibido por el acopiador es de 43 centavos, siendo este el mínimo establecido en el acuerdo 394, lo que fundamenta el desfase de precios mencionado anteriormente, ya que el precio mínimo pagado registrado es de 0.37 centavos dando una diferencia entre 5 y 6 ctvs y evidenciándose claramente lo ventajoso que sería negociar directamente con la cadena láctea grande de tal forma que los productores puedan incrementar su beneficio.

Por otro lado, en la provincia del Cañar existen 7 centros de acopio registrados hasta el 2012, mismos que recolectan 19.237,50 litros de leche diarios, teniendo capacidad para recolectar 51.300, mientras que en la provincia de Morona Santiago existe un solo centro que recolecta 6.000 litros diarios únicamente (MAGAP, 2012).

### ***Industrias procesadoras lácteas.***

Entre las industrias lácteas más grandes ubicadas en esta zona están Lácteos San Antonio y Lactalis del Ecuador; sin embargo, existen más industrias que se dedican de igual manera a receptor leche cruda para elaborar productos derivados como, por ejemplo, Alimentos Chotalac, Lácteos Santa Clara y El Pinar entre otros; De estas la industria con mayor capacidad de procesamiento en la zona 6 es Lácteos San Antonio ubicada en la ciudad de Cuenca misma que cuenta con una capacidad de 270.000 litros/día.



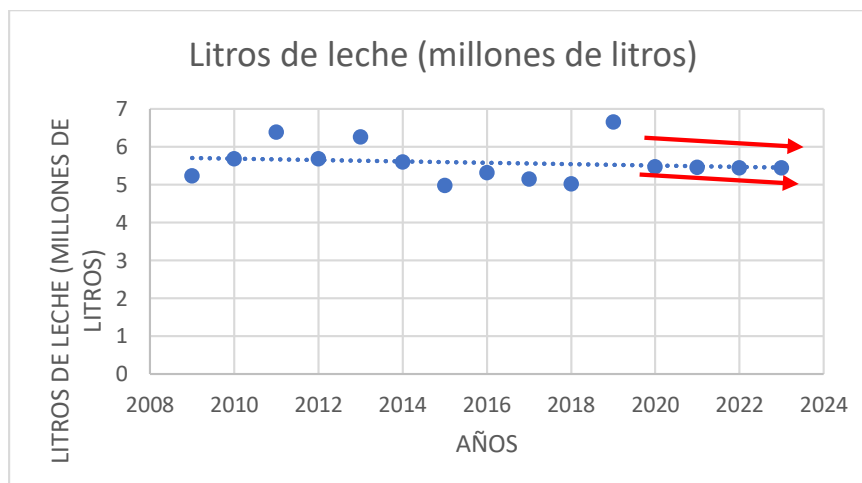
### **CAPITULO III: ANALISIS DEL SECTOR ECONOMICO**

Según (Pino, Aguilar, Apolo, & Sisalema, 2018) en su estudio realizado para determinar el aporte que ha tenido el sector agropecuario en la economía del Ecuador desde la época de dolarización 2000 a 2016, se concluye que en relación con el PIB total el PIB del sector agropecuario en los 16 años ha tenido algunas variaciones significativas pero con una tasa promedio anual de oscilación del 4%, demostrando que a pesar de muchos factores críticos este sector se ha logrado mantener firme y contribuir en el crecimiento económico del país, en este artículo también se menciona que el año con mayor incidencia positiva ha sido el 2011 ya que mostró un crecimiento del 8%; esto viene dado por la aplicación de políticas públicas una de ellas el Seguro Agrícola que se instauró en ese año.

Según datos obtenidos por la ESPAC acerca de la producción diaria de leche de ganado vacuno, y en el Banco Central sobre el PIB Total y la incidencia que tiene el PIB Agropecuario (compuesto por agricultura, ganadería, caza y silvicultura) dentro del mismo, se ha podido rescatar datos históricos para realizar proyecciones, concluyendo que durante un periodo de 11 años (2009 hasta 2019) tanto la producción de leche diaria como la participación del PIB agropecuario se ha mantenido constante, como se puede observar desde el Gráfico 3 hasta el Gráfico 6.

## PROYECCIONES

*Gráfico 3 Datos históricos de los litros diarios de leche obtenidos por la ESPAC desde los años 2009 hasta 2019 y con proyección hasta el 2024.*



Nota. La gráfica 3 presenta los litros diarios de leche cruda producidos en los últimos 10 años con proyección hasta el año 2024

**Fuente:** ESPAC (201)

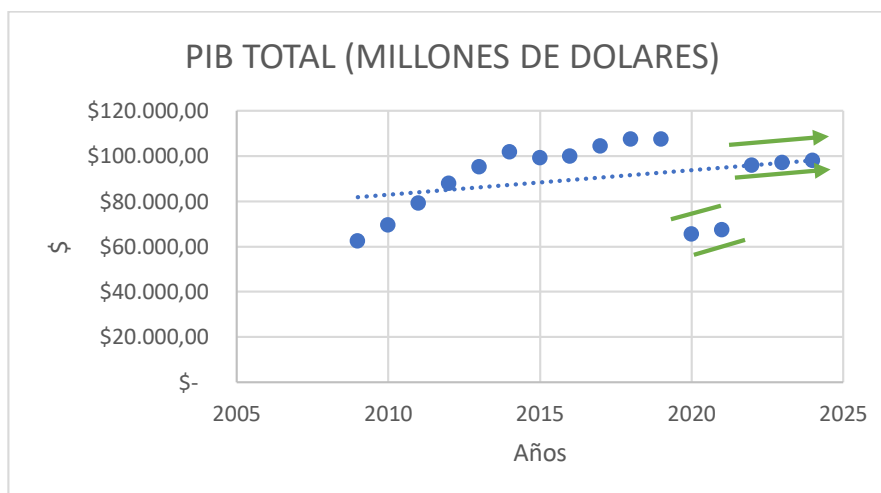
**Elaboración:** Autoras

Según el gráfico expuesto se puede concluir que durante estos periodos la producción diaria de leche ha tenido una tendencia similar año tras año, siendo el 2019 aquel que tiene mayor producción, existiendo un decrecimiento en el año 2020 que viene provocado por la pandemia del COVID 19, debido a que todos los sectores económicos del país se han visto gravemente afectados; como consecuencia, el sector ganadero es uno de los que ha tenido un gran impacto, esto se ve expuesto en el periódico (El Productor, 2020) por Francisco Caiza gerente de Biogensa y médico veterinario en donde manifiesta que este sector no estuvo preparado para enfrentar esta crisis mundial, ya que en el sector ganadero se dio la baja de consumo de carnes y leche por el cierre temporal de restaurantes, escuelas, colegios y demás

centros en donde este sector vendía su producto, además la sobreproducción existente en las grandes fábricas llevo a que estas tomen la decisión de no recoger el producto dos días en la semana de los diferentes centros de acopio y haciendas, ya que no existía demanda, perjudicando gravemente a las familias que dependen de este ingreso para poder subsistir.

Se deduce que en los próximos años se va a mantener constante la producción de leche, y para lograr potencializar este sector debe existir un seguimiento continuo del Ministerio, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Juntas Pro-mejoras existentes instituciones que apoyan al sector agropecuario-ganadero y grandes industrias lácteas, con esto se conseguirá apoyar al pequeño y mediano ganadero evitando que desaparezcan y provocar más desempleo ya que este sector según Caiza alberca más de un 1 millón 500 mil empleos.

*Gráfico 4 PIB Total con datos históricos obtenidos por el Banco Central del Ecuador entre 2009 a 2019 y con proyección hasta el 2024.*



Nota. El gráfico 4 el PIB generado en el Ecuador en los años 2009 y 2019 con datos proyectados hasta el 2024.

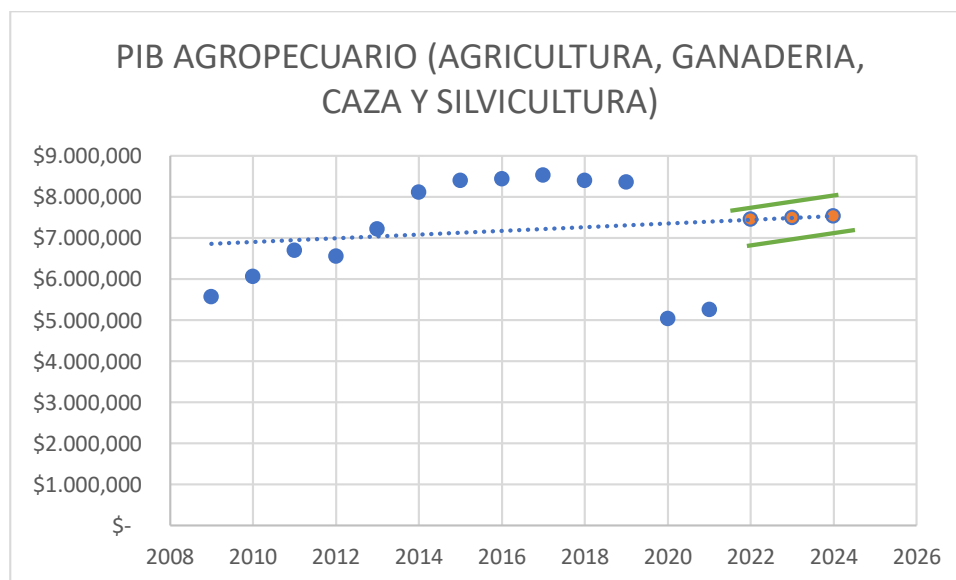
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2021)

**Elaboración:** Autoras.

Blanca Mariela Chalco Chávez - Marjorie Viviana Rodríguez Molina

El PIB Total del país durante los años 2009 al 2019 presenta una tendencia creciente con proyecciones similares presentando un panorama positivo para la economía del país, después de tener algunos retrasos en el crecimiento económico derivado de una serie de factores políticos, sociales, culturales, etc. Sin embargo, para el año 2020 se prevé un decrecimiento representativo en la economía del país ocasionado por la pandemia de Covid 19, en este año la producción nacional cayó cerca del 50% generando un gran impacto negativo en todas las actividades económicas no obstante para el 2021 aunque con secuelas se augura una recuperación paulatina, de igual forma en los próximos 2 años.

*Gráfico 5 Proyección del PIB Agropecuario hasta el 2024, con datos históricos obtenidos por el Banco Central del Ecuador entre los años 2009 hasta el 2019*



Nota. El gráfico 5 presenta los datos históricos del PIB Agropecuario del Ecuador obtenido hasta el año 2019 con proyección hasta el 2024 presentados por el Banco Central.

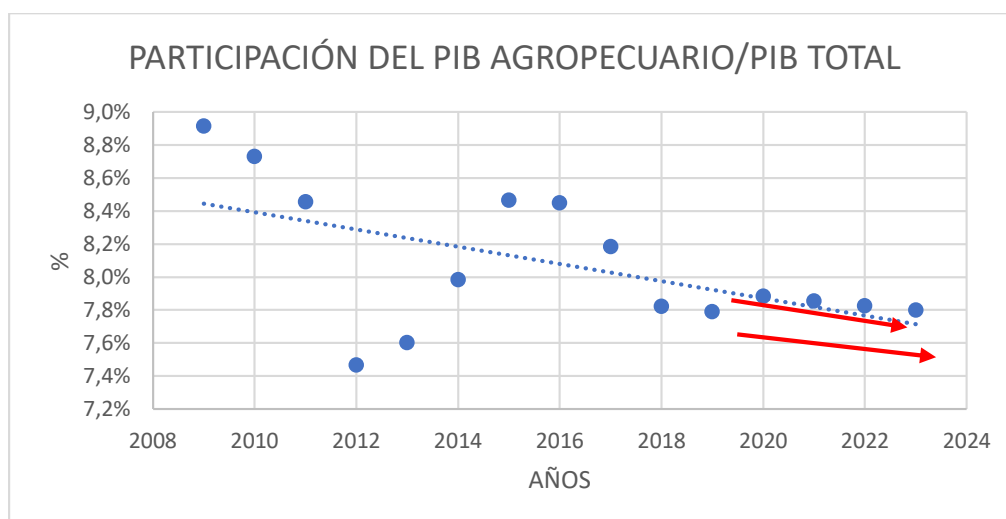
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2021)

**Elaboración:** Autoras

El PIB Agropecuario en el Ecuador ha tenido una participación positiva y creciente hasta el año 2019, esto puede verse reflejado en la gráfica anterior ya que, el sector agropecuario genera un aporte significativo en la economía del país, siendo uno de los sectores con un gran porcentaje de empleo; sin embargo, para el año 2020 y 2021 existe un decrecimiento en el mismo como consecuencia de la pandemia, no obstante el Banco central del Ecuador prevé una recuperación paulatina en la economía del país para los siguientes años.

Las proyecciones del PIB Agropecuario que contiene a la ganadería dentro de sus actividades, dan resultados con tendencia alcista pero no con mayor relevancia, ya que, el sector recuperará su economía y obtendrá un crecimiento lento en los siguientes años, cabe destacar que el sector ganadero siendo una de las actividades que tiene gran peso en la industria alimentaria del país se ha visto afectado por factores externos, siendo el problema principal la pandemia aunque, la demanda realmente no haya disminuido como se esperaba, muchos intermediarios aprovecharon la situación para desestimar los precios.

*Gráfico 6 Proyección hasta el 2024 de la participación del PIB Agropecuario en el PIB Total con datos históricos de 2009 a 2019.*



Nota. El gráfico 6 presenta la participación del PIB Agropecuario en el PIB Nacional desde el año 2009 al 2019 en el Ecuador.



**Fuente:** Banco Centra del Ecuador (2021)

**Elaboración:** Autoras

La participación del PIB Agropecuario en el PIB del país es en promedio del 8% durante los últimos 11 años con una tendencia decreciente en las proyecciones del 2020 al 2021, aunque cabe mencionar que en los 3 últimos años esta se ha mantenido entre 7.8% y 8.2% lo que indica la fluctuación inherente de este sector en el mercado, a su vez es importante mencionar que su aporte a la economía del país es muy importante ya que es un factor determinante en la cadena alimentaria del país, no solo en la oferta de productos para consumo nacional y exportación, sino también en la generación de empleo debido a las fuentes de trabajo que oferta en los sectores rurales mismos que resultan dependientes de esta actividad económica.

## **CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO**

### **METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO**

Para realizar el estudio de mercado se utiliza una investigación exploratoria y descriptiva, ya que para sus inicios es necesario obtener información de forma generalizada que brinde conocimiento preliminar para luego profundizarla mediante el uso de instrumentos como entrevistas y encuestas.

Todos estos métodos ayudarán a obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos, respecto al producto ofertado, logrando finalmente tomar decisiones efectivas para elaborar el modelo de negocios y establecer estrategias eficaces para lograr un posicionamiento en el mercado.

Para la recolección de información están principalmente 3 métodos a utilizarse, que son: encuesta, entrevista y observación; las dos últimas son necesarias para realizar una



investigación cualitativa ya que el sector lácteo amerita la obtención de este tipo de información, la entrevista a profundidad es dirigida únicamente a las industrias lácteas descritas como población objetivo y en el caso de la encuesta que tiene como fin la recolección de datos más cuantificables está destinado a la investigación de la competencia.

### ***Objetivos del estudio de mercado***

- Determinar canales de comercialización efectivos para el comercio de leche cruda de la Hacienda "San Juan".
- Identificar condiciones, requisitos, preferencias y necesidades de las industrias lácteas al momento de incorporar proveedores de leche cruda.
- Definir posibles líneas de mejora para la Hacienda "San Juan" en base a la competencia.

### ***Justificación del estudio de mercado***

El estudio de mercado es realizado con el propósito de mejorar la cadena de valor de la leche cruda de La Hacienda San Juan, logrando obtener información relevante para realizar las gestiones y cambios necesarios para una futura incorporación como proveedor directo de las grandes industrias lácteas, así como mejorar su gestión administrativa a través de la creación de un modelo de negocios óptimo apoyándose en el estudio de la competencia el cual ayudara a identificar las fortalezas y debilidades del sector, permitiendo a la Hacienda San Juan aprovechar dicha información e incorporar a su sistema administrativo y ser un referente de mejora continua para las demás haciendas, acoplándose además a las necesidades de los demandantes actuales del producto lácteo que son principalmente las procesadoras lácteas.





### ***Necesidades de información***

#### ***Demanda.***

- Aspectos referentes al cumplimiento de normativas: públicas INEN, acuerdo 394 e internas condiciones y procedimientos para aceptación.
- Relación precio y calidad: factores de calidad evaluados para ingresar proveedores, Precios mínimos y máximos, sectores con mayor aceptación de producto, mejor calidad de leche.
- Logística, economía: Formas de entrega de la leche a la fábrica, Motivos de aceptación a proveedores, Cantidad promedio de litros recolectados diariamente, Planeación de incentivos económicos.

#### ***Oferta.***

- Producción de leche diaria en la parroquia Victoria del Portete, cantidad y calidad de cabezas de ganado que poseen.
- Destinos de comercialización de la leche y precios.
- Existencias de tecnología en los procesos ganaderos, cercado eléctrico, sistema de ordeño e inseminación artificial.
- Control y manejo de gastos e ingresos de las haciendas.
- Mantenimiento de terrenos para aumentar la producción de leche.
- Formas de cuidado de ganado.

#### ***Población objetivo.***

Dado que el segmento al que se dirige está limitado exclusivamente a las grandes cadenas lácteas establecidas en la zona 6 se han identificado 5 entidades o plantas procesadoras de leche cruda, registradas en la base del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y



Pesa, reflejando la población total a la que se puede dirigir el producto, por lo que no necesariamente se debe realizar un muestreo, sino por el contrario se debe realizar un censo poblacional, excluyendo así cualquier método estadístico de muestro, esto es referente al estudio de la demanda.

Las plantas procesadoras de leche identificadas para el estudio son las siguientes:

**Lácteos San Antonio:** Fundada en el año 1975 en la provincia de cañar siendo su mentalizador y gestor Don Alejandrino Moncayo, estando ya 40 años en el mercado, se encuentra ubicada actualmente en Carlos Tosi y Cornelio Vintimilla (Parque Industrial) de la ciudad de Cuenca.

**Lactalis del Ecuador:** Es una compañía italiana de lácteos y alimentación, fundada en 1961 por Calisto Tanzi, se encuentra ubicada una sucursal en la ciudad de Cuenca en el Parque industrial, Cornelio Vintimilla 399 y Juan Eljuri Chica. Es importante mencionar que esta compañía absorbió a Parmalat marca reconocida en el Ecuador.

**Lácteos El Pinar:** Esta empresa se encuentra desarrollando sus actividades desde el año 2002 ubicada en Chaullabamba, Autopista Cuenca Azogues km 11, dedicada a la producción de lácteos desarrollando una familia de productos como yogurt, manjar de leche, leche condensada, y el delicioso topping para una variedad de postres.

**Lácteos Santa Clara:** Fundada en el año 2010 en el cantón Azogues, ubicada en las calles 4 de noviembre y San Francisco dedicada a la elaboración de productos derivados de la leche.

**Alimentos Chontalac:** Constituida en noviembre del 2003 ubicada en las calles Eugenio Espejo y Luis Cordero (Edificio San Martín), realizando actividades de procesamiento, envasado comercialización y distribución de alimentos lácteos.



Para la oferta se realiza un muestreo aleatorio simple para determinar entre el total de ganaderos de la parroquia un porcentaje a estudiar y poder identificar algunas variantes importantes para el estudio de competencia, en este apartado se realiza una encuesta con preguntas cerradas y abiertas.

### ***Estudio de la Demanda***

#### ***Modelo de Entrevista.***

Debido a la naturaleza de la información requerida para la realización del estudio de mercado en relación a la demanda se utiliza el método de entrevista que consta de 12 preguntas guía preestablecidas para seguir un orden (Ver Anexo1) con las cuales se cubre el objetivo que es; recolectar información referente a las preferencias, requisitos y condiciones que las diferentes industrias lácteas disponen en la recolección de leche cruda para su producción y para aceptar a los pequeños productores como proveedores directos.

#### ***Resultados Obtenidos.***

Al realizar el estudio de la demanda se logró recolectar información de 3 de las 5 empresas lácteas ubicadas en la provincia del Azuay y Cañar pertenecientes a la zona 6 del país siendo: Lácteos San Antonio, El Pinar y Lactalis del Ecuador, ya que Alimentos Chontalac y Lácteos Santa Clara están indispuestos para brindar información requerida debido a políticas internas de la empresa, razón por la cual se trabajara con los resultados obtenidos de las tres entrevistas efectuadas para la posterior evaluación y selección de una de ellas.

Para el análisis e interpretación de la información cualitativa recolectada, se trabaja con tres categorías importantes que son: Normativa Vigente, Aspectos de calidad y precio, Economía y Logística; cada categoría tiene subcategorías que nos ayudaran a una interpretación más consolidada para una mejor comprensión, según Tabla 3.



Tabla 3 Listado de categorías y subcategorías para la interpretación de datos cualitativos recolectados mediante entrevistas a la demanda.

Categoría	Subcategoría
<b>NORMATIVA VIGENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aplica la norma de calidad INEM 9.</li><li>2. Precios fijados en base al acuerdo 394.</li><li>3. Normativa interna en cuanto a recepción de proveedores.</li><li>4. Cantidad mínima de litros producidos para el ingreso a la fábrica.</li></ol>
<b>ASPECTOS DE CALIDAD Y PRECIO</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estudio previo a la aceptación de proveedores.</li><li>2. Características estudiadas al momento de aceptar a un proveedor.</li><li>3. Precios mínimos y máximos.</li><li>4. Lugares donde entregan mejor calidad de leche.</li></ol>
<b>ECONOMÍA Y LOGÍSTICA</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Formas de entrega de la leche a la fábrica.</li><li>2. Motivos de aceptación a proveedores.</li><li>3. Cantidad promedio de litros recolectados diariamente.</li></ol>



## 4. Planeación de incentivos económicos.

La tabla 3 hace referencia a una clasificación por categorías para poder interpretar las respuestas obtenidas por las entrevistas efectuadas a las industrias lácteas de la zona.

**Fuente:** Entrevistas efectuadas a las industrias lácteas.

**Elaboración:** Autoras

En la tabla 4 están los resultados obtenidos de las tres empresas entrevistadas, El Pinar, Lácteos San Antonio y Lactalis del Ecuador; catalogadas como empresa 1, 2 y 3 respectivamente.

*Tabla 4 Interpretación de las respuestas obtenidas de las industrias lácteas, según subcategorías.*

1. NORMATIVA VIGENTE			
Subcategoría	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
1.1. Aplica la norma de calidad INEM 9.	No existe mención de esta norma.	Se aplica en todos los procesos debido a que es una normativa establecida para el control y calidad de los productos.	La empresa verifica que se cumpla la norma INEM 9 en cuanto a recepción de proveedores y producto.
1.2. Precios fijados en	Si.	Si la empresa se rige a estos precios estando un precio promedio por litros de 0,439 ctvs.	Si su precio va se guía en el estándar del precio fijado en el acuerdo 394.



<p><b>base al acuerdo 394.</b></p> <p><b>1.3. Normativa interna en cuanto a recepción de proveedores.</b></p>	<p>La empresa trabaja solo con una asociación en el cantón Biblián, no existe aceptación de otros proveedores individuales.</p>	<p>Los productores que desean ser proveedores directos tienen que llenar una solicitud de proveedor nuevo que consta básicamente de datos personales, luego de esto un técnico de campo se dirige a la propiedad a tomar muestras y llevarlas al laboratorio, el trámite dura aproximadamente 15 días, para después de eso determinar si el proveedor es apto o no.</p>	<p>Dan la apertura a todos los productores que desean formar parte de la industria, pero siguen un proceso interno en el cual es tomar una muestra de la materia prima de las propiedades mismas que son llevadas a laboratorio para determinar si cumple con los parámetros mínimos establecidos para poder ser proveedor directo de la empresa.</p>
<p><b>1.4. Cantidad mínima de litros producidos para el ingreso a la fábrica.</b></p>	<p>No aplica.</p>	<p>No existe una cantidad mínima ni máxima, la empresa tiene proveedores que van desde 1 litros hasta los 25000 litros.</p>	<p>No existen parámetros mínimos ni máximo en cuanto a producción, debido a que la empresa no se preocupa por el volumen sino por la calidad de la leche.</p>



## 2. ASPECTOS DE CALIDAD Y PRECIO

### 2.1. Estudio previo a la aceptación de proveedores.

No aceptan Se toma muestras de la Muestras del producto y proveedores, pero la producción y se lleva a llevado a un laboratorio para empresa si toma en laboratorio para determinar sus cuenta de algunas determinar si es de componentes y verificar la condiciones que buena o mala calidad. calidad de leche. debe de cumplir la leche para luego continuar con su proceso de transformación.

Las características que miden a las integrantes de la asociación que compran la leche son:

La empresa se fija en:

- Grasa.
- Proteína.
- Sólidos no grasos.
- Sólidos totales.
- Acidez.
- No corte con prueba de alcohol.

La empresa se fija en:

- Grasa.
- Proteína.
- UFC(Cantidad de bacterias que existe en la leche)

### 2.2. Características estudiadas al momento de aceptar a un proveedor.

- Temperatura.
- Acidez.
- Ebullición.
- Densidad, grasa.
- Ausencia de antibióticos.



- Análisis microbiológico o, cada año.

**2.3. Precios mínimos y máximos.**

Precio mínimo a 0,42 ctvs., pero la empresa siempre paga a sus proveedores a 0,48 ctvs. por litro de leche. Si existe diferenciación de precios por zonas dependiendo de la calidad de leche los precios oscilan alrededor de 0,42 y 0,47 centavos. Los precios están entre 0,42 ctvs y los 0,50 ctvs.

**2.4. Lugares donde entregan mejor calidad de leche.**

No aplica. La mejor calidad de leche receptada está en el cantón Cañar. En el sector Oña su calidad de leche es mejor que los otros lugares.

### 3. ECONOMÍA Y LOGÍSTICA

**3.1. Formas de entrega de la leche a la fábrica.**

No aplica. Se puede hacer de forma personal siempre y cuando se lleve leche fría, o se puede pagar a un centro de acopio para el transporte y enfriamiento. La empresa tiene choferes que recogen la leche de las propiedades, pero si el propietario desea si puede dejarlo de manera personal en la planta.





<b>3.2. Motivos de aceptación a proveedores.</b>	No aplica.	El principal motivo es para eliminar de la cadena láctea los intermediarios, debido a que existe mucha desmejora del producto por estos actores.	Se acepta proveedores para eliminar a los intermediarios por completo, debido a la desmejora e irrespeto en los precios por su parte.
<b>3.3. Cantidad promedio de litros recolectados diariamente.</b>	Recolectan de la asociación alrededor de 1000 a 1500 litros diarios.	Más de 50000 litros.	Está en un promedio de 16000 a 17000 litros diarios.
<b>3.4. Planeación de incentivos económicos.</b>	No tienen planes de incentivos debido a que pese a la pandemia los productores de la asociación no se han visto afectados debido a que la empresa le paga al mismo precio y recoge todos los días.	El incentivo económico es no bajar el precio establecido 0,42 ctvs. Y además la empresa al tener implementado un almacén agropecuario ofrece variedad de productos y descuentos para los proveedores de la fábrica.	La empresa se centra en tratar de hacer entender a los productores el costo real del litro de leche, que lleven registros de contabilidad para ver si pierden o ganan, a su vez también les da la opción de solicitar que se suba el precio todo esto dependerá si en el estudio de calidad de leche justifica esta petición.



*La tabla 4 muestra un resumen de las diferentes entrevistas efectuadas a tres industrias lácteas debidamente sustentadas bajo tres importantes categorías para poder elegir entre las tres empresas cuál es la más adecuada para ingresar como proveedor directo.*

**Fuente:** Entrevistas efectuadas a las industrias lácteas.

**Elaboración:** Autoras.

### ***Delimitación de la demanda.***

Dado que el objetivo era determinar canales de comercialización más efectivos, así como determinar las condiciones, preferencias, beneficios y facilidades que las empresas lácteas de la zona brindan para ser proveedores directos, se ha identificado que, de las tres empresas estudiadas, dos de ellas son las que prestan facilidades de ingreso para productores pequeños de leche cruda, Lactalis del Ecuador y Lácteos San Antonio CA.

Estas dos empresa tienen una metodología similar en cuanto a recepción de proveedores, es decir; realizan una visita de campo a la propiedad en donde se toma muestras para determinar si la leche es de calidad o no (principal condición previo a la aceptación del proveedor), y así obtener un cupo dentro de la fábrica, la diferencia entre estas dos es que Lácteos San Antonio realiza un modo de contrato para tener una relación formal con los proveedores, por el contrario Lactalis realiza un contrato de palabra, en donde no existe responsabilidades al momento de dar por terminado la relación entre proveedor y empresa.

En cuanto al precio ambas respetan el mínimo establecido en el acuerdo 394 que son los 0,42 centavos por litro; y referente a las características del producto, las dos evalúan los mismos parámetros para determinar la calidad del producto, Grasa, Proteína, Acideces, sólidos y UFC; mencionando que todos estos son igual de importantes para aceptar el producto en la industria Láctea.



El pago lo realizan por quincenas, existiendo una diferencia representativa ya que Lácteos San Antonio dispone de un departamento de contabilidad que dispone de las facturas de los proveedores y son los mismos que facturan y pagan mediante transferencias bancarias, por el contrario; Lactalis del Ecuador espera que el productor sea quien entregue la factura para posteriormente proceder con el pago, ocasionando una pérdida de tiempo de aproximadamente 3 a 4 días después de cada quincena.

Lactalis del Ecuador tiene implementado transportistas directos que son los encargados de retirar la leche de las diferentes propiedades de los proveedores, asumiendo este costo la empresa y permitiendo que el proveedor reciba los 0,42 ctvs líquidos, en cambio Lácteos San Antonio tiene aún centros de frío implementados con asociaciones en diferentes zonas en donde el proveedor es quien negocia con el transportista sobre el precio de la recolecta y enfriamiento, asumiendo el costo el proveedor mas no la empresa.

La calidad de la leche en Oña y en Cañar está respaldada por la densidad de la misma, existe la percepción de que los productores del campo cuya actividad única es la ganadería ponen más esfuerzo en el cuidado del ganado, alimentación y terrenos lo que contribuye a la mejora de la calidad; por el contrario las empresas consideran que los ganaderos de Tarqui y Victoria del Portete no realizan mayor esfuerzo en incrementar la productividad de la leche dado que algunos se dedican a otras actividades, y que los productores grandes únicamente delegan el cuidado a su trabajadores.

El objetivo que une a estas dos empresas es tratar de eliminar los intermediarios, logrando con esto reducir problemas de mala calidad de leche y desfases en los precios de la misma.

### ***Análisis financiero de Lactalis y Lácteos San Antonio.***

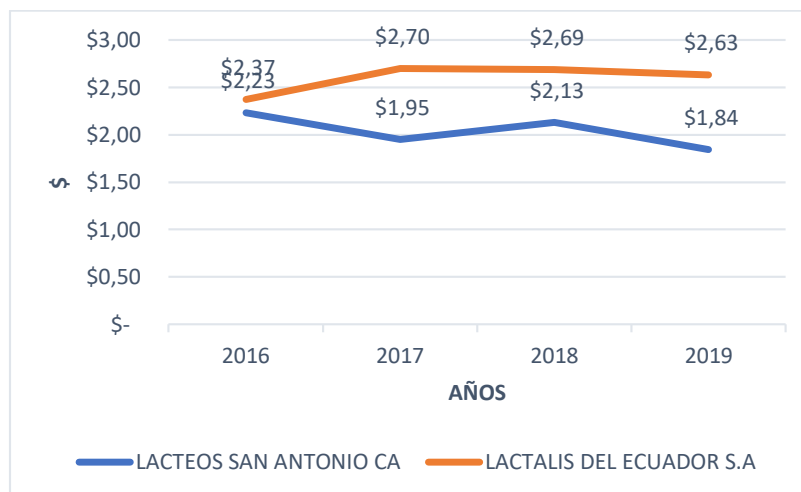
Para tener una evaluación global e identificar un canal óptimo de comercialización, se realiza un análisis financiero de 4 años de las empresas mencionadas anteriormente en donde

se identifica la estabilidad de la mismas en el mercado mediante la evaluación de sus ratios de liquidez, solvencia y rentabilidad de tal forma que se pueda determinar cuál es la opción más idónea para que la Hacienda San Juan pueda enfocarse en ser proveedor directo de la misma.

### Liquidez.

Según el Gráfico 7, las do empresas están dentro de los parámetros normales de liquidez, es decir; ambas tienen la capacidad de cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, demostrando Lactalis del Ecuador S.A mayor puntuación debido a que mantenemos unos índices de \$2,37, \$2,70, \$ 2,69 y \$2,63, en cambio Lácteos San Antonio pese a poder solventarse con sus activos corrientes mantiene unos índices inferiores al \$2, siendo solo el 2016 aquel que mantiene una puntuación en \$2,23, disminuyendo de manera paulatina hasta llegar al 2019 a \$1,84.

Gráfico 7 Índice de liquidez de Lácteos San Antonio CA y Lactalis del Ecuador S.A



Nota. El grafico 7 muestra el índice de liquidez de Lacteos San Antonio y Lactalis Ecuador desde el año 2016 al 2019 según datos obtenidos de la página de la Superintendencia de Compañías.



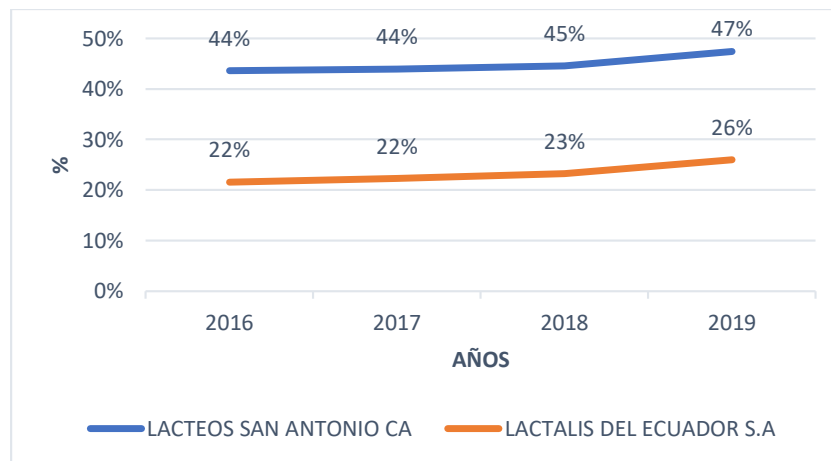
**Fuente:** Superintendencia de Compañías 2020.

**Elaborado por:** Autoras.

### Endeudamiento.

En cuanto al endeudamiento que presentan están dos industrias según el (Gráfico 8) la empresa Lácteos San Antonio CA, presenta mayor financiamiento externo, aunque se encuentre dentro de rangos normales menores a 50%, mientras que Lactalis del Ecuador S.A no tiene altos niveles de apalancamiento ya que sus índices están entre 20% y 30%.

*Gráfico 8 Índice de endeudamiento de Lácteos San Antonio CA y Lactalis del Ecuador S.A*



Nota. El gráfico 8 muestra el índice de endeudamiento de Lácteos San Antonio CA y Lactalis del Ecuador S.A desde el año 2016 al 2019.

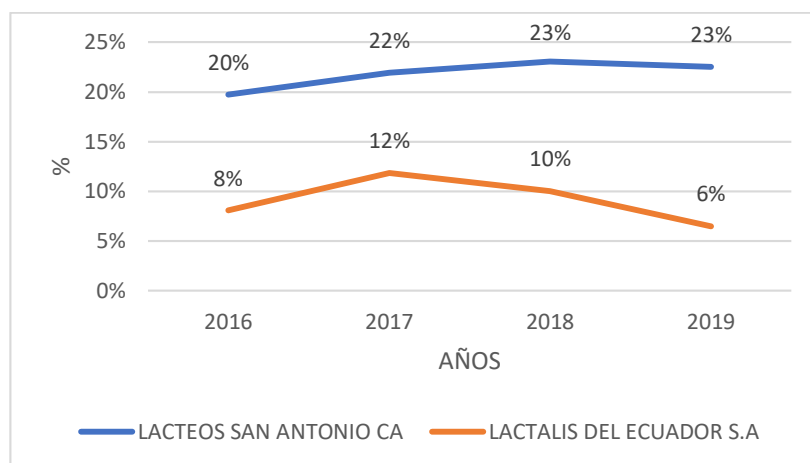
**Fuente:** Superintendencia de Compañías 2020.

**Elaborado por:** Autoras.

## ROI.

Al estudiar el Rendimiento Sobre Inversión (ROI) según (Gráfico 9) Lácteos San Antonio CA es más rentable que Lactalis del Ecuador S.A debido a que sus indicadores están sobre los 20 puntos porcentuales, indicando que el inversionista está percibiendo porcentajes altos por su inversión realizada en la empresa.

Gráfico 9 ROI de Lácteos San Antonio C.A y Lactalis del Ecuador S.A



Nota. El grafico 9 el ROI de lácteos San Antonio CA y Lactalis del Ecuador S.A desde el año 2016 al 2019.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías 2020.

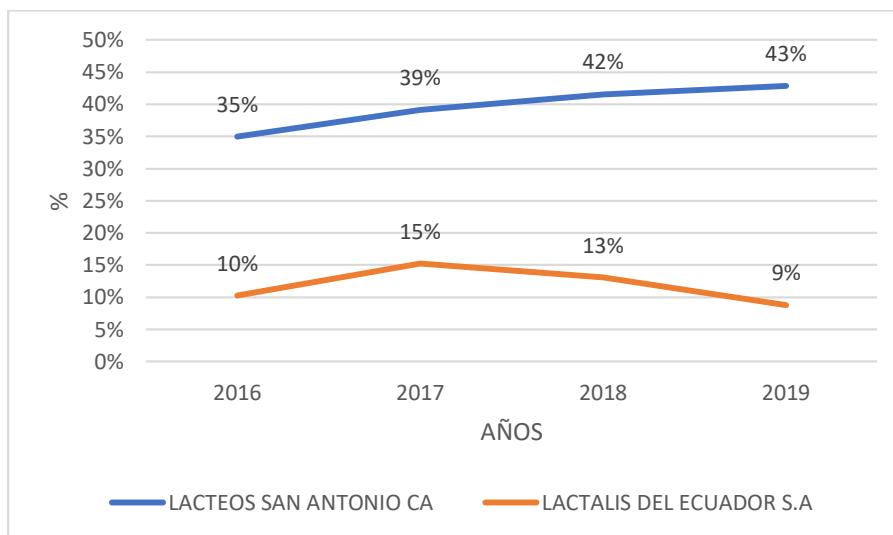
**Elaborado por:** Autoras.

## ROE.

El Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) de Lácteos San Antonio C.A es superior a Lactalis, retribuyendo un rendimiento alto para sus accionistas, además tiene una escala creciente durante los años de estudio debido a que en el 2016 estuvo en el 35% y en el 2019 llego a los 43%, por el contrario Lactalis del Ecuador S.A tiene decrecimientos significativos

colocándose en el 2019 en un 9%, este indicador es muy importante ya que demuestra mayor estabilidad para Lácteos San Antonio y augura un escenario prometedor para la empresa que al final beneficia a sus proveedores de leche cruda.

*Gráfico 10 ROE de Lácteos San Antonio C.A y Lactalis del Ecuador S.A*



Nota. El gráfico 10 presenta el ROE de Lácteos San Antonio CA y Lactalis del Ecuador S.A desde el año 2016 al 2019.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías 2020.

**Elaborado por:** Autoras.

### **Conclusión.**

Finalmente, la mejor opción para que la Hacienda San Juan oferte su producto y se convierta en proveedor directo, es Lácteos San Antonio ya que su rentabilidad presenta mayores valores porcentuales demostrando una eficiencia tanto financiera como económica, su liquidez y endeudamiento está dentro de sus rangos normales, y su gobierno corporativo es más impecable demostrando estabilidad en el mercado.



La única desventaja está en la recolección del producto, aunque la simple incorporación como proveedor directo estaría acortando la cadena láctea de hacienda y optimizando recursos, ya que se eliminaría el intermediario que provoca afectaciones tanto para la industria como para el productor, además, cabe mencionar que Lácteos San Antonio C.A es una empresa cuencana estable que contribuye a la economía de la ciudad, por lo que sería un trabajo proactivo para el impulso el sector.

### ***Estudio de la oferta***

Para el estudio de la Oferta se analiza una muestra de productores de leche cruda o ganaderos de la Parroquia Victoria del Portete ya que representan la competencia para la Hacienda San Juan ubicada en la parroquia.

Previo al estudio se realizó un muestreo aleatorio simple de los 247 productores ubicados geográficamente en Victoria del Portete reportados por Agrocalidad, y calculados a partir de la siguiente formula:

$$n = \frac{Nz^2pq}{(n-1)e^2 + z^2pq}$$

*M = Tamaño de la Muestra*

*Z = nivel de confianza*

*p = Probabilidad a favor*

*e = probabilidad en contra*

*e = error muestral*

$$N = 247 \quad z = 1.96 \quad p = 0.50 \quad q = 0.50 \quad e = 0.10$$

$$n = \frac{(247) \times (1.96^2) \times 0.50 \times 0.50}{(247 - 1) \times 0.10^2 + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 69 \text{ Encuestas}$$



Por lo tanto, para el análisis de la oferta se realizaron 69 encuestas a ganaderos pequeños y grandes seleccionados aleatoriamente.

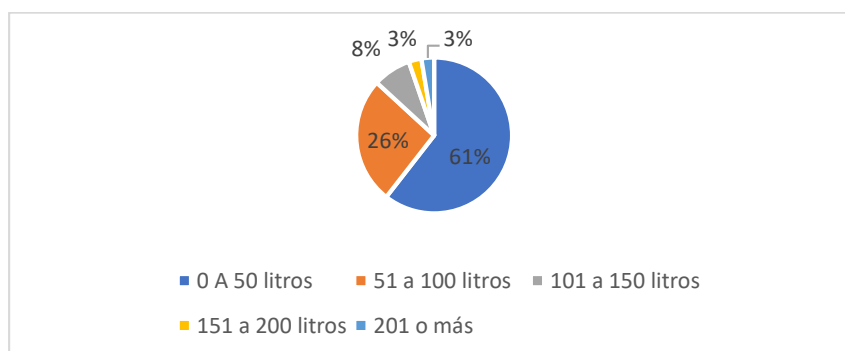
### ***Encuesta y resultados obtenidos.***

El Anexo 2 presenta el modelo de la encuesta aplicada a los ganaderos dedicados a la producción y comercialización de leche cruda, la información permitirá establecer diferencias significativas entre los demás ganaderos y la hacienda San Juan.

Se presenta los siguientes resultados:

#### ***1. Producción diaria de leche cruda en las haciendas o productores de finca de la parroquia Victoria del Portete.***

*Gráfico 11 Total de litros entregados por las haciendas diariamente*



Nota. El gráfico 11 muestra el total de litros de leche entregados por los pequeños productores y haciendas de la parroquia de estudio.

***Fuente:*** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

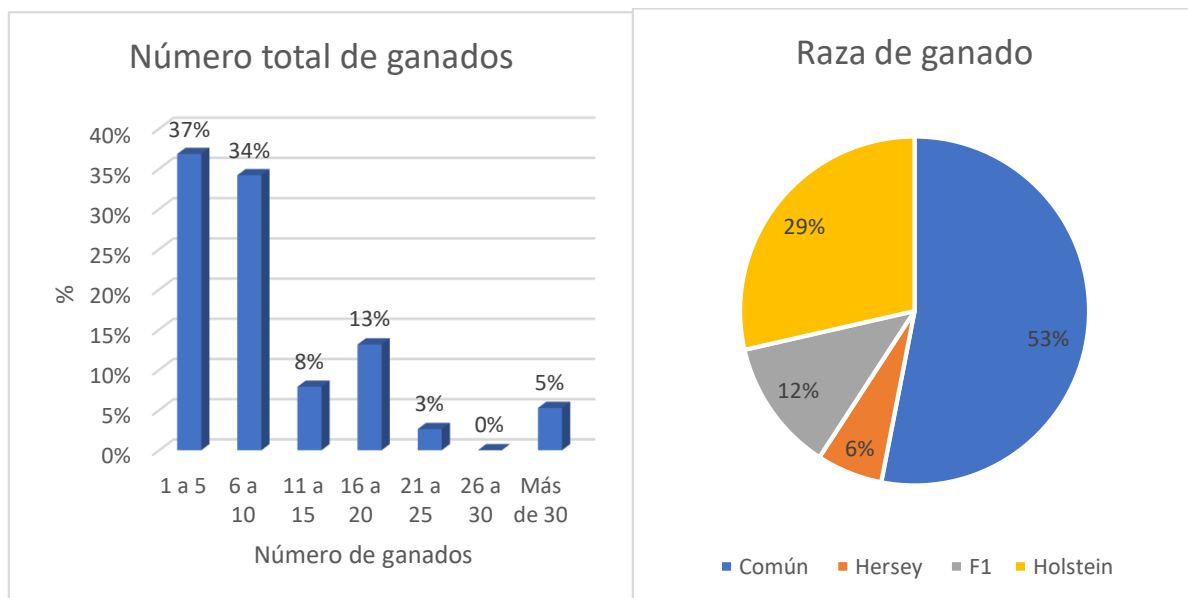
***Elaborado por:*** Autoras.

Del total de encuestas realizadas a los productores de la parroquia Victoria del Portete se puede evidenciar que el 61%, son productores pequeños ya que entregan menos de 50 litros

diarios, mientras que el 26% de los ganaderos produce entre 51 y 100 litros, el 14% entre 100 y 200 litros y tan solo el 3% entrega más de 200 litros diarios considerados estos últimos como productores relativamente grandes.

## 2. Raza y cantidad de cabezas de ganado existente en las Haciendas.

Gráfico 12 Número total de ganados y raza de ganado existente en la Parroquia



Nota. El gráfico 12 muestra el número del hato ganadero que poseen los productores pequeños y grandes encuestados en la zona con su respectiva raza.

**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

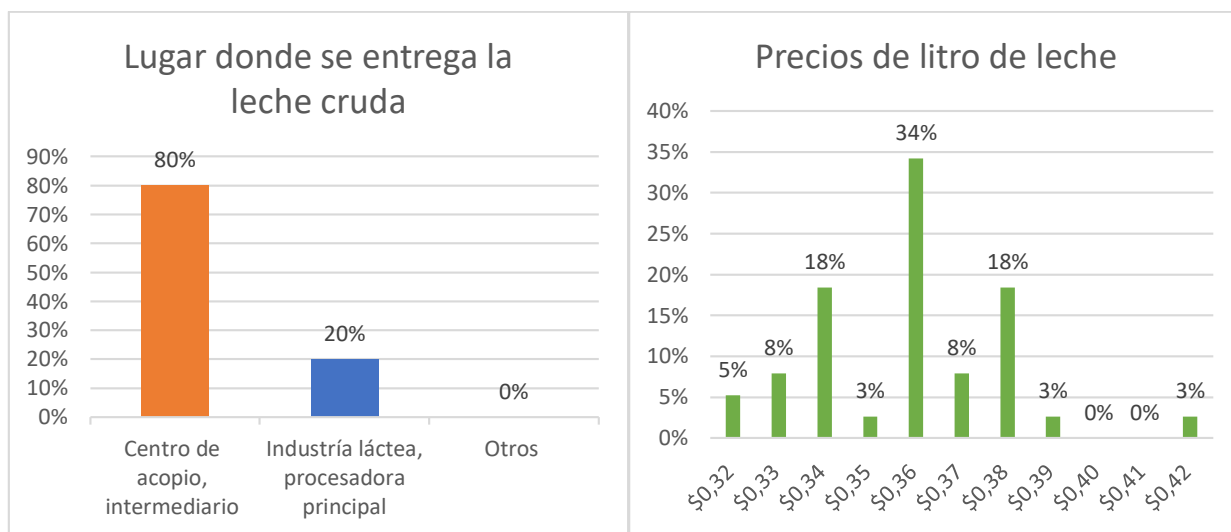
**Elaborado por:** Autoras.

Como se ha mencionado antes, en la parroquia existen en su mayoría productores pequeños ya que, el 71% de estos tienen entre 1 y 10 cabezas de ganado cuya producción de leche está por debajo de los 100 litros diarios, a su vez; el 53% posee una raza de ganado común o mestizo, seguido de la raza Holstein con un 29%, F1 con un 12% y Heysey con un

6%, por el contrario, el 30% de productores tienen más 10 cabezas de ganado deduciendo que su producción de leche diaria es superior a 100 litros.

### 3. Destino de la Leche Cruda.

Gráfico 13. Lugar de comercialización de la leche cruda y precios por litro.



Nota. El gráfico 13 presenta los distintos canales que utilizan los ganaderos de la zona para comercializar el producto.

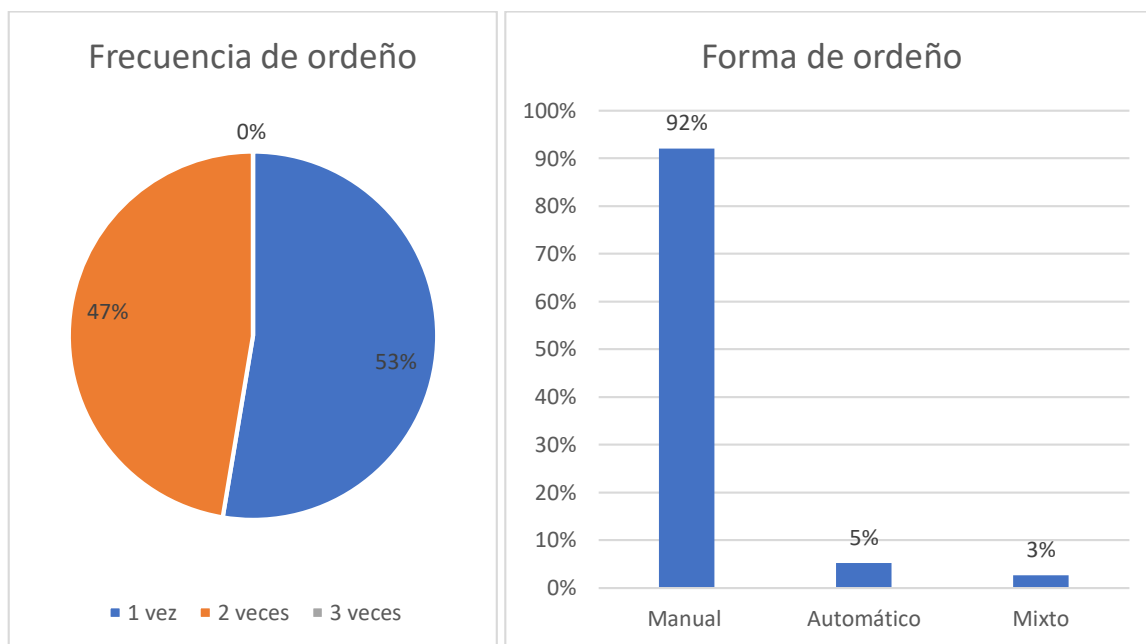
**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

**Elaborado por:** Autoras.

El 80% de productores entrega la leche cruda al centro de acopio o intermediario, mientras que únicamente el 20% lo hace directamente a la procesadora principal, a su vez; el 34% recibe un precio de 36 centavos por litro de leche y el 18% lo entrega a 38 centavos; mientras que 34% recibe entre 32 y 35 centavos, todos estos están por debajo del precio establecido por el acuerdo 394, solamente el 3% de productores reciben el precio legal establecido de 42 centavos.

#### 4. Sistemas de Ordeño.

Gráfico 14 Frecuencia y sistema de ordeño empleado en las haciendas.



Nota. El gráfico 14 muestra la frecuencia y el sistema de ordeño utilizado por los ganaderos encuestados.

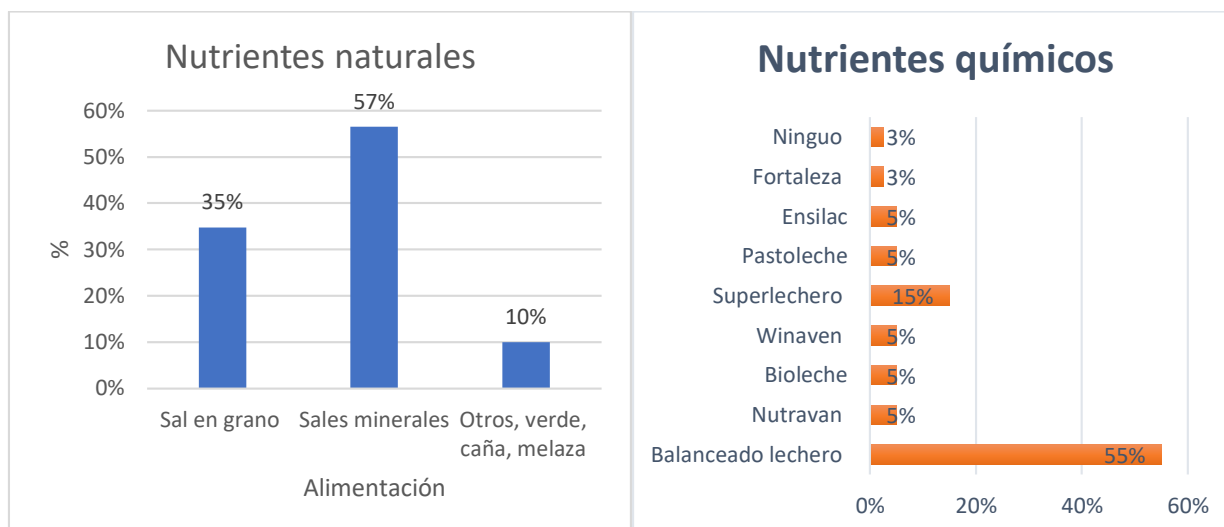
**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

**Elaborado por:** Autoras.

Un 53% de las personas encuestadas manifiestan que ordeñan una sola vez al día, el 47% de productores de leche lo realizan dos veces al día, en donde su sistema de ordeño es de forma manual con un 92% y tan solo el 5% lo realizan de forma automática (ordeñadoras), el 3% lo hace de las dos formas.

## 5. Mantenimiento del ganado.

Gráfico 15 Tipo de alimentación del ganado.



Nota. En el gráfico 15 se observa los nutrientes naturales y químicos que más utilizan los ganaderos de la zona.

**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

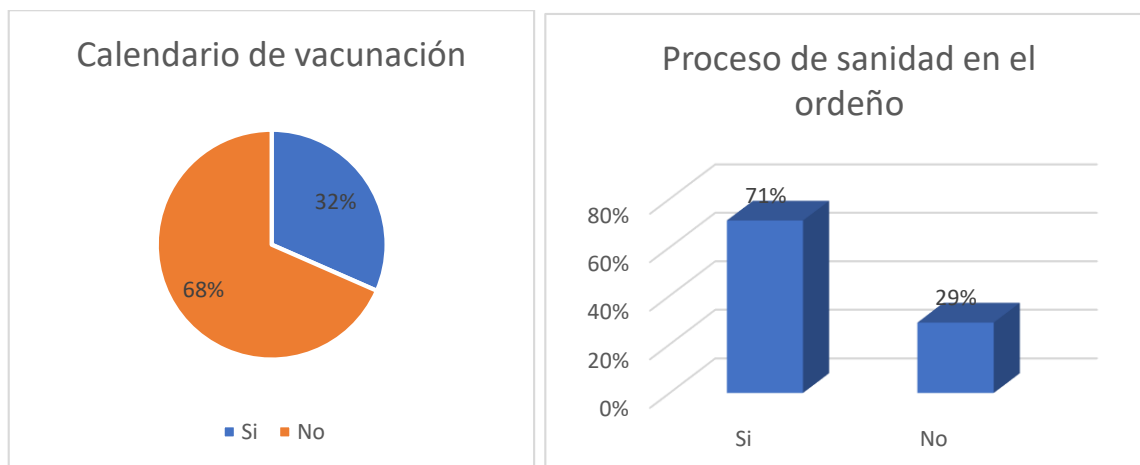
**Elaborado por:** Las Autoras.

Los productores pequeños alimentan al ganado tanto con nutrientes naturales como con químicos, con el objetivo de mejorar y mantener el ganado e incrementar la producción de la leche.

El 57% de aquellos que usan nutrientes naturales alimenta a su ganado con sales minerales, el 35% con sal en grano, y el 10% lo hace con caña, melaza o verde. Por otro lado, el 55% proporciona a su ganado el Balanceado lechero alimento que es muy conocido para incrementar la producción de la leche y el 15% proporciona Superlechero.

## 6. Sanidad y cuidado del ganado.

Gráfico 16 La hacienda cuenta con calendario de vacunación y sigue un proceso de desinfección en el momento y después del ordeño



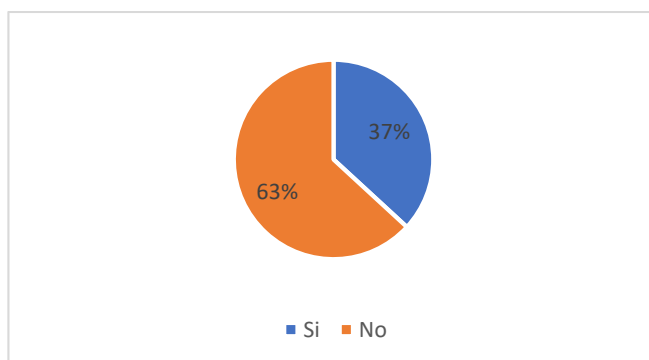
Nota. En el gráfico 16 se presentan el porcentaje de ganaderos que poseen carnet de vacunación y que realizan procesos de sanidad en el ordeño.

**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

**Elaborado:** Autoras.

El 68% de los productores de la parroquia no tienen establecido un plan de vacunación; mientras que el 71% de los ganaderos de la zona sí tiene implementado un proceso de sanidad al principio y al final de la extracción del producto lácteo evitando así cualquier tipo de enfermedad provocado por bacterias.

*Gráfico 17 La hacienda cuenta con un botiquín de emergencia.*



Nota. En el grafico 17 se muestra la existencia de botiquín de emergencia en caso de enfermedad del ganado.

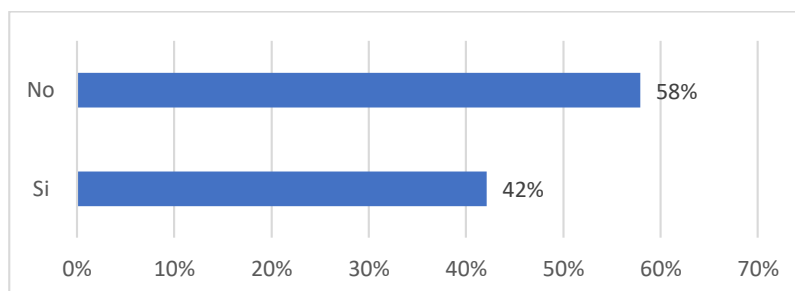
**Fuente:** *Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.*

**Elaborado:** *Autoras.*

Tener un botiquín de emergencia para cualquier imprevisto con los ganados dentro de las haciendas debería de ser primordial, pero se puede observar que un 63% de ganaderos no disponen del mismo en donde gran parte de este porcentaje menciona que es porque ellos al verificar que un ganado está enfermo prefirieren llamar a un veterinario de confianza para que les receta que comprar y así contrarrestar la enfermedad del ganado.

## 7. Reproducción del ganado.

Gráfico 18 Implementación de técnicas de inseminación en el ganado.



Nota. En el gráfico 18 se muestra las técnicas utilizadas para la reproducción del ganado.

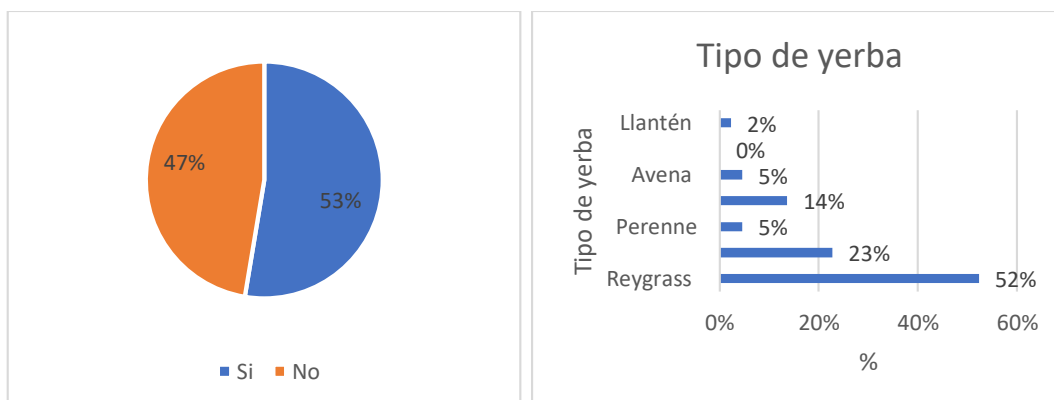
**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

**Elaborado por:** Autoras.

La práctica de la inseminación artificial es una tecnología moderna que muy pocas haciendas la utilizan esto se demuestra ya que un 58% de los productores de la zona mencionan que prefieren no inseminar al ganado debido a los altos costos del servicio, prefieren tener un ejemplar dentro de la hacienda.

## 8. Mantenimiento de los terrenos.

Gráfico 19 Siembra otro tipo de yerba y cuáles son las más utilizadas.





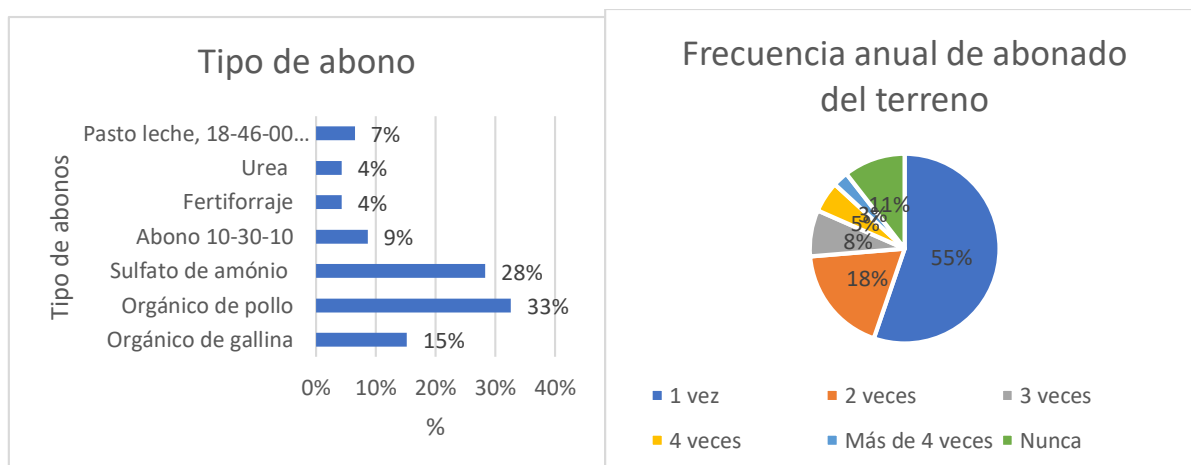
Nota. El grafico 19 representa el tipo de yerba que poseen los terrenos de los ganaderos de la zona y la existencia de resiembra en los mismos.

**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

**Elaborado por:** Autoras.

El 53% de los productores de leche cruda siembran otro tipo de yerba, reygras utilizando para sembrar con un 52%, trébol con un 23% y pasto azul con un 14% siendo las más representativas en la zona para el mejoramiento del pasto.

Gráfico 20. Frecuencia y tipo de Abono utilizado para los terrenos



Nota. En el grafico 20 se observa la frecuencia y el tipo de fertilizantes utilizados para el mantenimiento del terreno de producción.

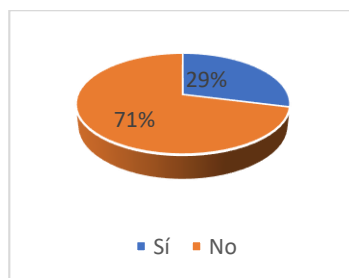
**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

**Elaborado por:** Autoras.

Referente al abono utilizado para el mejoramiento de los terrenos en la zona el 48% trabajan con el abono orgánico ya sea de pollo o gallina, y el 52% prefieren trabajar con el

abono químico utilizando: sulfato de amonio 28%, y Abono 10-30-10 con un 9%. El 58% de las personas abona su terreno más de 4 veces al año, el 18% lo hace 2 veces.

*Gráfico 21 Implementación de cercado eléctrico.*



Nota. En el gráfico 21 se muestra la existencia de cercado eléctrico en la zona.

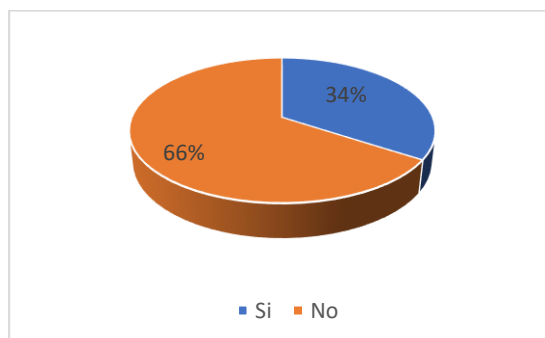
**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

**Elaborado por:** Autoras.

Gran parte de los productores manifiestan que no disponen de sistemas de cercado eléctrico (71%), esta cifra es lógica ya que la mayoría son ganaderos pequeños que no poseen los recursos para implementar este tipo de cercado; tan solo el 29% de los productores tienen implementado cerca eléctrica.

## 9. Administración.

*Gráfico 22 Libro de ingresos y gastos.*



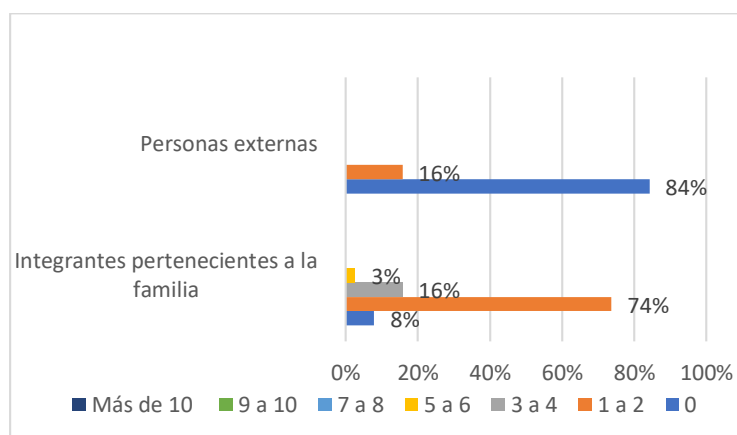
Nota. El gráfico 22 presenta la existencia de control en los ingresos y gastos efectuados por los ganaderos.

**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

**Elaborado por:** Autoras.

El problema de todos los productores de leche cruda viene dado por el desconocimiento del costo real del litro de leche, ya que el 66% no llevan un registro de contabilidad para saber si les resulta rentable esta actividad o no.

Gráfico 23. Personal laborando dentro de las haciendas.



Nota. En el gráfico 23 se observa el número de trabajadores que posee cada hacienda o finca ganadera y su pertenencia al núcleo familiar o si es una persona externa contratada.

**Fuente:** Estudio de oferta a los productores de la parroquia Victoria del Portete, 2021.

**Elaborado por:** Autoras.

La Parroquia Victoria del Portete es conocida como una de las parroquias ganaderas más importantes de la zona ya que la gran parte de las familias se dedican a esta actividad, debido a eso se ve representado en un 74% que se dedican de 1 a 2 personas por familia a la



actividad ganadera, y de un 16% de 3 a 4 integrantes de la familia que se dedican a dicha actividad, viendo así que no existe mayor incidencia de personal externo que labore dentro de las haciendas y ayude en la cadena láctea.

### ***Definición de la competencia.***

#### ***Competidores directos características.***

Luego del estudio de la competencia se ha definido los dos grupos de competidores principales para la Hacienda San Juan, Ganaderos o productores pequeños y centros de acopio.

Existen alrededor de 10 productores similares a la Hacienda San Juan que podrían llegar a convertirse en proveedores de Lácteos San Antonio

Los productores no poseen una estructura formal que les permita una buena gestión de su producción láctea, casi ninguno lleva un registro de ingresos y gastos y mucho menos registros de producción. Esta característica constituiría una ventaja para La hacienda.

Otra ventaja de La hacienda San Juan frente a los demás ganaderos es la Tecnificación existente en torno al mantenimiento del ganado, terreno y tipos de cercado.

Comparten las mismas prácticas de ordeño (en su mayoría manual) y en cuanto a alimentación el balanceado lechero y las sales minerales han ayudado a mejorar la producción de leche.

El proceso de sanitización de la ubre previo y post al ordeño es indispensable realizarlo, e igual de importante llevar un registro de vacunación del ganado esto ayuda incluso a exigir un valor mayor en el precio, la competencia no lo hace.



En cuanto a los centros de acopio existen 4 centros principales que ofertan el producto lácteo a la misma empresa, Centro de acopio Lactovel, Sector el Callejón, y San Isidro, El Campero.

Estos entregan más de 200 litros diarios, y se encargan de negociar directamente con los productores pequeños, el principal problema con estos centros es la reducción en el precio que realizan frecuentemente y los cortes cuando existe exceso de oferta en la industria, situaciones que no suceden en caso de negociar directamente con la empresa.

### ***Competidores indirectos.***

En relación a los competidores indirectos no es posible definirlo dado que es necesario que estos se dirijan al mismo segmento elegido por la Hacienda, pero con una propuesta de valor distinta o producto sustituto; en este caso Lácteos San Antonio depende prácticamente en un 90% del producto lácteo por lo que sus proveedores principales son ofertantes de leche cruda.

No obstante; existen aquellos que dan ciertas facilidades a las industrias como, por ejemplo, las Asociaciones que se encargan de organizarse y asegurar la calidad del producto ahorrándole tiempo, recursos económicos y evitándole algunos inconvenientes a la empresa como la negociación individual de la leche cruda, evaluaciones constantes a los productores, etc. Por lo que, es necesario estar pendiente del comportamiento de estas asociaciones y las diferentes estrategias que implementan a las industrias grandes.



## **CAPITULO V: ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA HACIENDA SAN JUAN.**

### **ESQUEMA BÁSICO**

#### ***Idea del Negocio***

Creación de un modelo de negocio viable para la Hacienda San Juan dedicada a la producción y comercialización de leche cruda.

#### ***Descripción de la idea***

Básicamente el modelo de negocios busca planificar, organizar, dirigir y controlar estratégicamente a la Hacienda mediante estrategias de gestión administrativa y comercial, establecer mejoras en los procesos que conlleva la producción de leche cruda, a su vez identificar las deficiencias y fortalezas para poder potencializarlas, conseguir el éxito del emprendimiento, y ser un referente en el área ganadera, tanto por su sistema administrativo como por sus procesos productivos.

#### ***Descripción de la empresa***

La Hacienda San Juan es un emprendimiento nuevo en donde las aficiones por la ganadería son heredadas, la misma tiene mucho potencial para poder establecerse en el mercado. Actualmente la hacienda cuenta con tecnificación en los terrenos, como es: siembra de semillas, abono, riego e implementación de cercado eléctrico, división de parcelas, etc.

#### ***Descripción de los proveedores***

Son aquellos actores claves para que un negocio pueda sobrevivir en el mercado, en la actualidad la Hacienda San Juan cuenta con 4 proveedores de confianza; Surco, Agripac son



dos empresas dedicadas a la venta al por mayor y menor de insumos alimenticios para el ganado como es balanceado, sales y alimentación en general; AGSO y su Finca son aquellos negocios dedicados exclusivamente a la venta de medicamentos de uso veterinario.

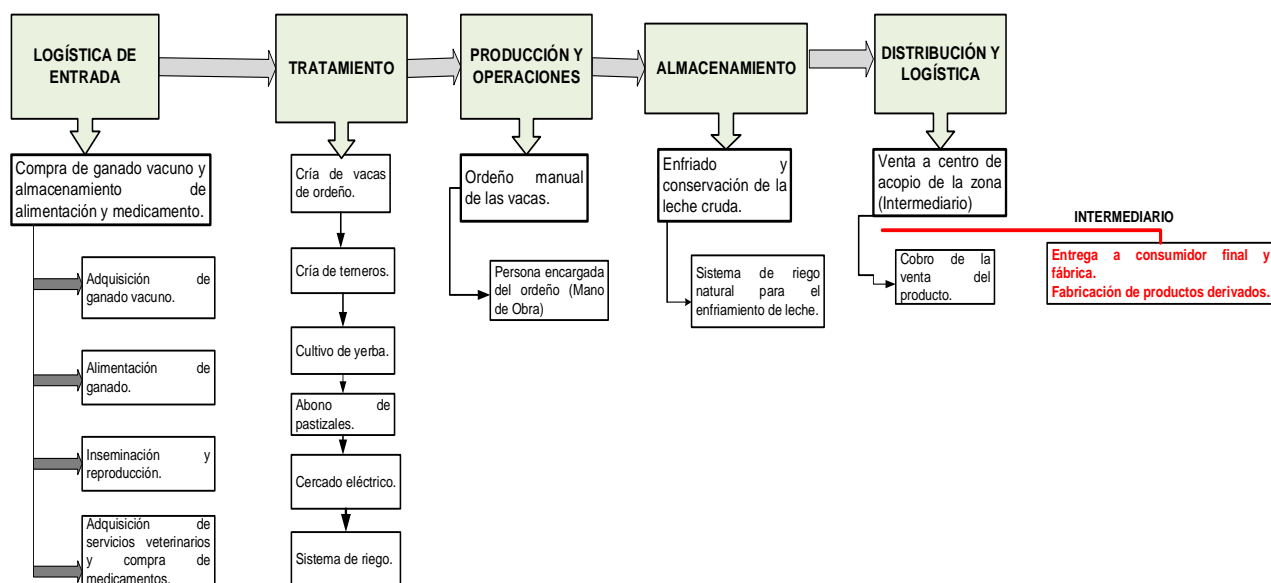
### **Análisis de la cadena de valor actual de la Hacienda San Juan**

La Hacienda San Juan actualmente al ser un emprendimiento nuevo sigue una cadena de valor elemental y básica entre los procesos de producción y distribución de leche cruda.

Contando con una cadena de valor de 5 componentes, en donde el quinto es mixto debido a que es interno y externo ya que de manera indirecta se ve inmersa en los procesos de la Hacienda:

- Logística de entrada.
- Tratamiento.
- Producción y operaciones.
- Almacenamiento.
- Distribución y logística.

Ilustración 2 Actual Cadena de Valor de la Hacienda San Juan.



Nota. La ilustración 2 presenta la cadena de valor utilizada actualmente la Hacienda San Juan

**Fuente y Elaboración:** Investigación propia.

Aquellas empresas que tienen establecido una cadena de valor se ven beneficiadas debido a que obtienen los mejores resultados tanto en el ámbito administrativo, económico, ya que mediante este sistema se estructura diferentes actividades para llevar al consumidor final el producto o servicio de calidad, se puede apreciar con esto que la Hacienda San Juan utiliza una cadena de valor horizontal.

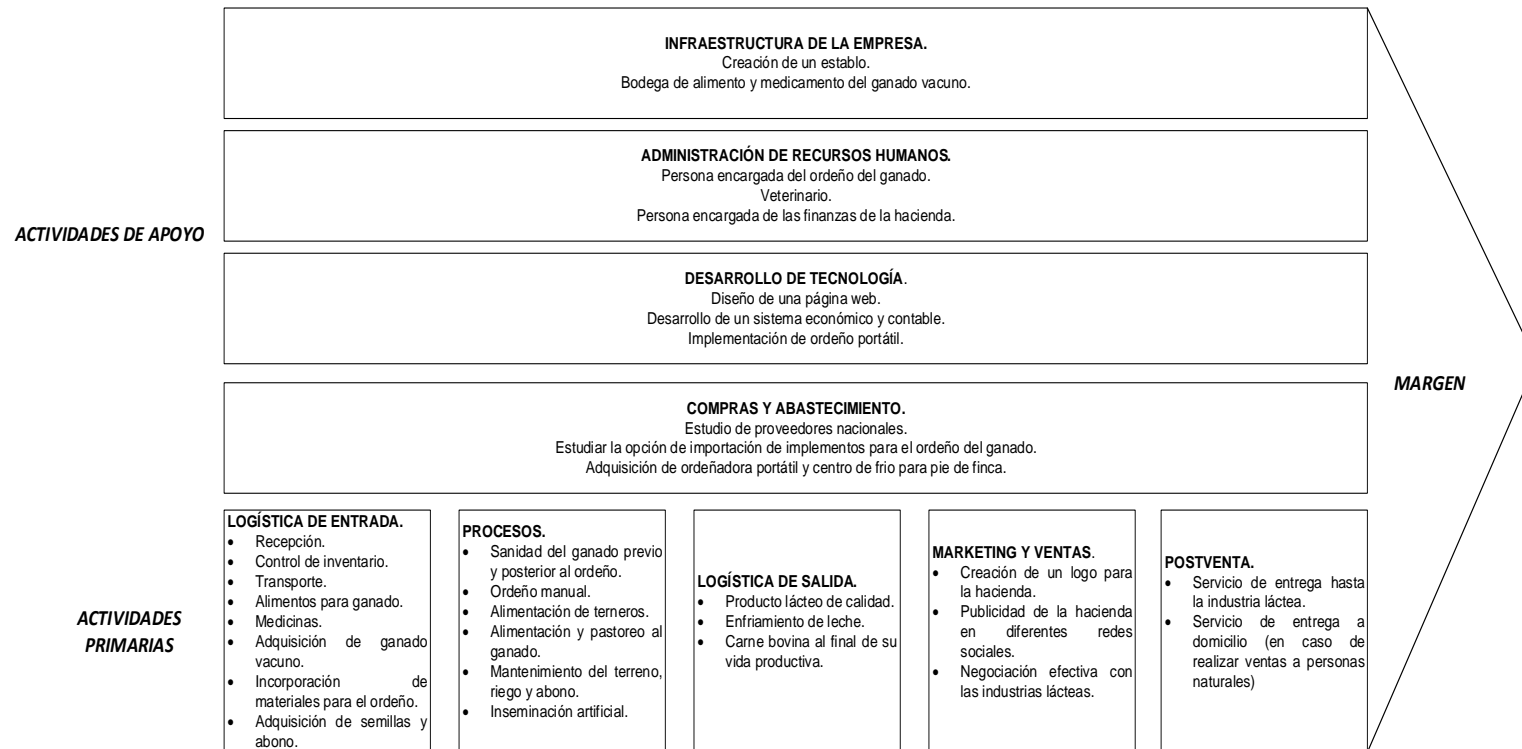
Luego del estudio de los procesos ejecutados por la Hacienda San Juan se ha visto necesario estructurar una cadena de valor completa, razón por la cual se establecerá e implementará la cadena de valor genérica propuesta por Michael Porter (1985); en la cual se basa en actividades primarias y secundarias-apoyo para crear una ventaja competitiva frente al mercado, la cadena de valor propuesta tiene algunas modificaciones y divisiones.





### Cadena de valor propuesta para la Hacienda San Juan

Ilustración 3 Cadena de Valor Propuesta para La Hacienda San Juan según Michael Porter.



Nota. La ilustración 3 presenta la cadena de valor propuesta para la hacienda San Juan.

**Fuente y Elaboración:** Las Autoras.



### ***Actividades apoyo-secundarias***

Estas actividades en la Hacienda San Juan ayudarán de manera indirecta a que las actividades centrales se cumplan, debido a que son un soporte para la estructura del emprendimiento, siendo las siguientes:

#### ***Infraestructura de la empresa.***

- Creación de un establo: Con la creación de un establo se mejora la calidad de leche debido a que el ganado y la materia prima pasará por un proceso exhaustivo de sanidad, donde no habrá presencia de bacterias directas inmersas en la leche extraída.
- Bodega, la hacienda ya lo tiene implementado es aquel lugar en donde guarda todo lo referente a medicamentos y alimentación del ganado vacuno.

#### ***Administración de recursos humanos.***

- Persona encargada del ordeño del ganado: Capacitaciones frecuentes en cuanto al cuidado y manejo del ganado lechero.
- Veterinario: Es una persona independiente y externa encargada de revisar al ganado cuando se tiene alguna complicación con la salud del animal.
- Persona encargada de llevar la contabilidad de la hacienda, siendo aquella pieza fundamental dentro del emprendimiento debido a que al existir regularización de los ingresos y egresos el propietario de dicha hacienda va a poder determinar si existe una ganancia representativa de esta actividad económica.

#### ***Desarrollo de tecnología.***

- Implementación de ordeño portátil: Técnica utilizada actualmente para mejorar los procesos operativos en cuanto a; calidad, volumen, disponibilidad y tiempo.



- Diseño de una página web.
- Desarrollo de un sistema económico y contable.

### ***Compras y abastecimiento.***

- Adquisición de una ordeñadora portátil.
- Adquisición de un centro de frío para pie de finca.

Se centra en adquisición de tecnología para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos productivos de la hacienda, al adquirir una ordeñadora, la hacienda reduce costos y tiempo, en cuanto a la adquisición de una enfriadora la hacienda mejora la calidad de leche ya que el producto estaría en las mejores condiciones para ser entregado de manera directa en la industria láctea eliminando el intermediario que ganaba por el traslado de la leche.

Para la negociación de estos implementos se deberá hacer un estudio de proveedores nacionales o buscar la opción de importación, comparar los resultados y elegir la mejor opción.

### ***Actividades primarias***

#### ***Logística de entrada.***

- Recepción.
- Control de inventario.
- Transporte
- Alimentos para el ganado.
- Medicinas.
- Incorporación de materiales para ordeño.
- Adquisición de semillas y abono.



- Adquisición de ganado vacuno.

### ***Procesos.***

- Sanidad del ganado previo y posterior al ordeño
- Ordeño manual.
- Alimentación a los terneros.
- Alimentación y pastoreo al ganado.
- Mantenimiento del terreno, riego y abono.
- Inseminación artificial.

### ***Logística de salida.***

- Producto lácteo de calidad.
- Enfriamiento de la leche.
- Carne bovina al final de su vida productiva.

### ***Marketing y Ventas.***

- Creación de un logo para la Hacienda.
- Publicidad de la hacienda en diferentes redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp)
- Negociación efectiva con las industrias lácteas.

### ***Postventa.***

- Servicio de entrega hasta la industria láctea.
- Servicio de entrega a domicilio (en caso de realizar ventas a personas naturales).



## CAPITULO VI: MODELO DE NEGOCIOS

### ANÁLISIS DE ENTORNO

#### *Entorno Macro*

#### *Economía.*

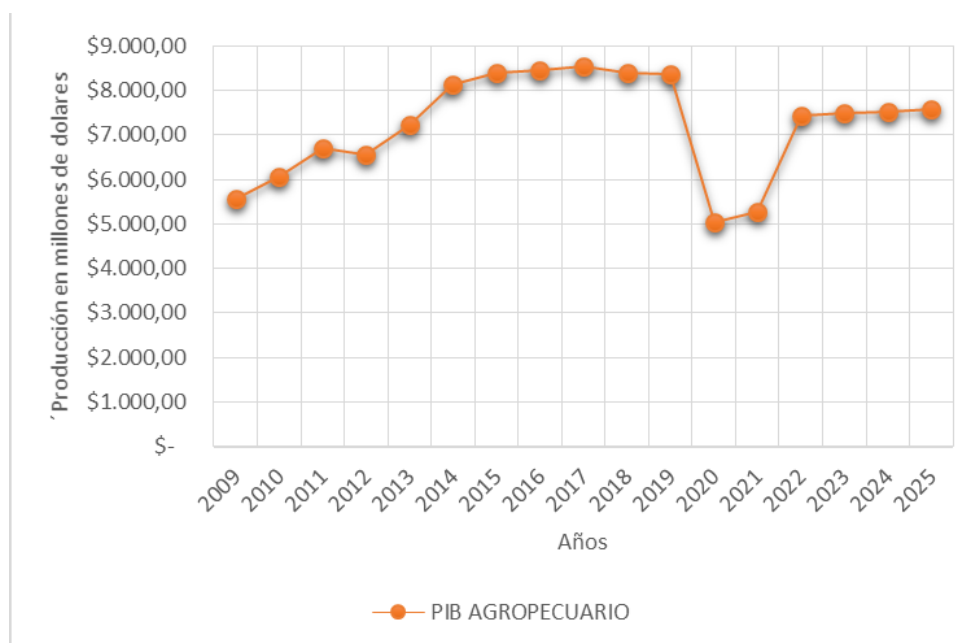
#### **PIB NACIONAL.**

Según el Banco Central del Ecuador (2020), los efectos de la pandemia en la economía del país harán que la misma descienda en un 8.6% para el año 2020, de acuerdo al último ajuste este incrementara en 3.1% para el año 2021 ya que se está trabajando en la reactivación económica del país.

Las actividades que están siendo más afectadas son las de alojamiento, transporte, comida, construcción y algunas de manufactura, todas estas tienen una previsión de crecimiento para el próximo año excepto el sector de la construcción mismo que tendrá un crecimiento más lento (EL COMERCIO, 2020)

#### **PIB AGROPECUARIO NACIONAL.**

En cuanto al PIB perteneciente a las actividades económicas de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca, se puede observar que tienen un comportamiento creciente desde el año 2009 hasta el 2019, observando claramente un decrecimiento pronunciado en el año 2020 y 2021 con una tendencia de recuperación para los próximos años tal y como se observa en la (Gráfica 24). (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2020)

*Gráfico 24 PIB Agropecuario Nacional*

Nota. En el gráfico 24 se muestra el PIB agropecuario nacional y sus distintas fluctuaciones desde el año 2009 hasta el año 2025 basado en proyecciones del Banco Central.

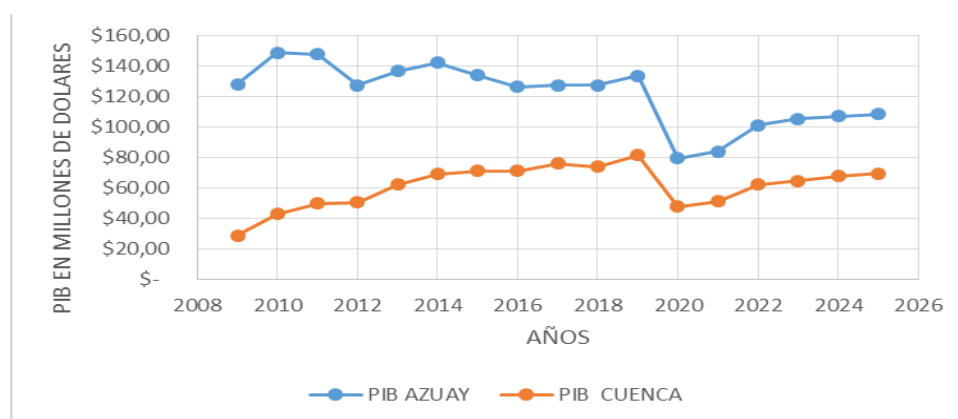
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2020).

**Elaboración:** Autoras.

Por otro lado, el PIB relacionado a las mismas actividades estudiadas pero perteneciente a la provincia del Azuay tiene un comportamiento fluctuante, por ejemplo, para el año 2010 y 2011 se logró la producción más alta en la última década, esta incrementa en casi 20 millones de dólares respecto al año 2009, mientras que para el siguiente año desciende en la misma cantidad y desde esa fecha no logra alcanzar a la producción de los primeros años, así mismo si se observa la (Gráfica 25) en tiempos de pandemia el decrecimiento es pronunciado casi en la misma proporción del PIB Nacional, pues claramente la provincia también se vio afectada pese a los esfuerzos por mantenerla, aunque; existe una tendencia alcista a partir del 2021.

En la ciudad de Cuenca la producción ha sido cada vez mayor, logrando incrementar su aporte al PIB desde el 24% en los primeros años hasta el 64% aproximadamente en los últimos años, resultando ser el cantón que mayor aporte realiza al PIB Agrícola Provincial, este tiene una atención alta para los próximos 4 años a partir del 2021, no obstante, su crecimiento va a ser paulatino y no se sabe si este alcanzara su cifra más alta que fue en el año 2019 donde consiguió una producción de alrededor de 81,7 millones.

*Gráfico 25 PIB de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca perteneciente a la provincia del Azuay y Cuenca*



Nota. En el gráfico 25 se observan los datos de PIB agrícola de la provincia del Azuay y de la ciudad de Cuenca calculados a partir de datos ofertados por el banco Central.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2020)

**Elaboración:** Autoras.

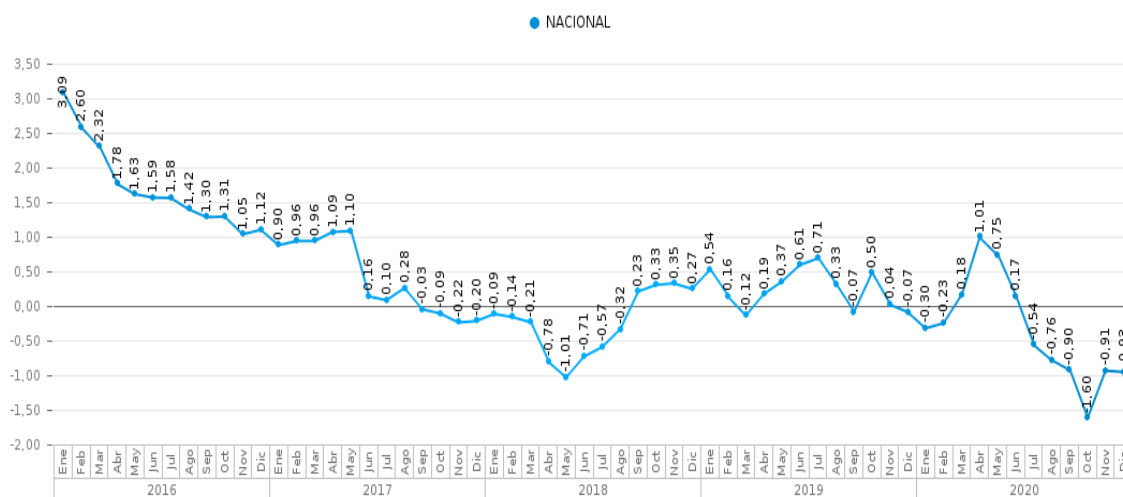
## **INFLACION.**

A nivel nacional la inflación ha ido disminuyendo constantemente, tal y como se observa en la (Ilustración 2), en el 2016 la inflación oscilaba en 3.09 siendo una de las más altas en los últimos 5 años, en los siguientes meses ha descendido llegando incluso a obtener una

inflación negativa para el cierre de año 2017; desde esa fecha la inflación ha fluctuado constantemente entre negativos y positivos, sin embargo para octubre del 2020 obtuvo su inflación más baja de -1.60, visualizando un desventajoso escenario económico en el país (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2020)

La economía de estado ecuatoriano no está en sus mejores momentos y la inflación lo demuestra, pese a que la misma puede interpretarse como el decrecimiento en los precios de los productos, es más razonable deducir que la población no está demandando los productos y servicios en la misma proporción, y la principal razón puede ser el desempleo ocasionado en los últimos años lo que hace que los consumidores pierdan poder adquisitivo.

*Ilustración 4 Inflación Histórica del Ecuador.*



Nota. La ilustración 4 presenta la inflación histórica mensual del Ecuador a partir del año 2016 al año 2020.

**Fuente y elaboración: BCE (2020)**



***Mercado.*****Características generales del Mercado Producto*****Producción de leche cruda.***

La producción de leche cruda empieza por el ordeno de la vaca, misma que debe ser tratada de forma adecuada para garantizar la salubridad del producto, esta es colocada en recipientes por el productor de finca, luego entregados a los recolectores para ser almacenados en tanques de refrigeración a cierto nivel de temperatura, y posteriormente recogidos por camiones cisternas que aseguran la temperatura adecuada para finalmente entregar el producto a las plantas procesadoras.

***Tratamiento.***

El producto es evaluado en cada etapa, siendo valorada en calidad higiénica que hace referencia al cuidado y tratamiento que se le da a la leche cuando es manipulada y, a la calidad sanitaria que tiene relación directa con el cuidado del ganado, vacunación, tratamiento, etc.

***Productos sustitutos.***

Dado que gran parte de la leche cruda es tratada y transformada en productos derivados, se entiende que la leche cruda es materia prima principal, por lo que; no puede ser sustituida para el propósito de transformación, es decir; no posee productos sustitutos excepto cuando esta es vendida como producto final ya que, en ese caso el consumidor podría querer reemplazar la leche cruda de vaca por otro tipo de ganado, o a su vez, por leche vegetal. Sin embargo, como este no es el mercado al que se está enfocando la empresa entonces se eliminarían todos los posibles sustitutos. (Argudo, 2016)

***Barreras del mercado.***

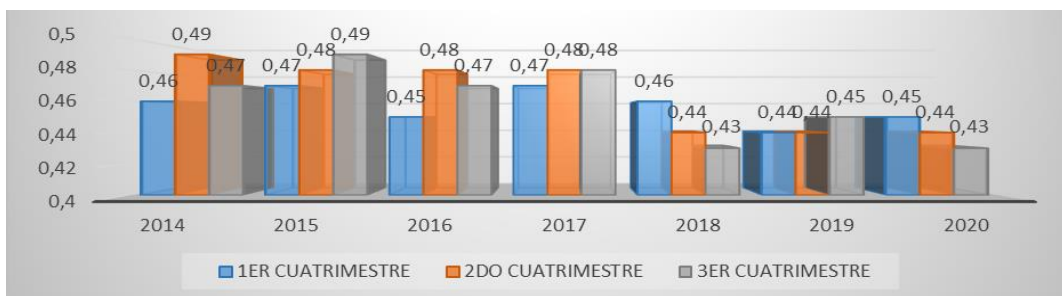
**Legales:** De acuerdo al estudio del mercado lechero realizado SCPM una barrera común para los productores pequeños son las que están relacionadas a la parte legal, específicamente a los escasos conocimientos de cultura tributaria que tienen los mismos, puesto que la falta de conocimiento hace que muchos no soliciten un RUC o RISE mismo que es necesario para facturación y para la continuidad de las actividades en la cadena láctea.

**Financiera:** La necesidad de financiamiento o limitación de recursos hace más difícil la entrada de nuevos competidores al mercado lechero y más cuando el proyecto requiere una inversión alta. Para solicitar un préstamo, las entidades financieras evalúan minuciosamente el proyecto y sus futuros rendimientos de tal forma que puedan recuperar el capital, resultado muy difícil evaluarlos ya que, en muchas ocasiones los proyectos son mal presentados y terminan por ser negados (Argudo, 2016).

***Comportamiento de los Precios de la leche cruda.*****Precios de la leche cancelada por la industria láctea.**

En la (Gráfica 26) presentan los precios pagados por los compradores en este caso la Industria Láctea desde el año 2016 al 2020; como se observa el precio máximo que se ha cancelado en la industria es de 0.49 centavos, y el mínimo fue de 0.43 centavos aproximadamente; durante el 2014 al 2016 los precios se mantienen entre 0.35 y 0.49; sin embargo; a partir del 2017 estos van en descenso constante hasta finalmente caer a 0.43 centavos en promedio; lo que podría ser causado por el exceso de leche cruda sumado a los estragos causados por la pandemia.

*Gráfico 26 Precios por litro de leche cruda en la provincia de Azuay pagados por la Industrias Lácteas (2014-2020).*



Nota. En el gráfico 26 se muestran los precios por litro de leche pagados por la industria láctea en la provincia del Azuay desde el año 2014 al año 2020 con periodicidad trimestral.

**Fuente:** MAGAP (2020)

**Elaboración:** Autoras.

### **Precios cancelados por el centro de acopio**

En cuanto al precio que cancelan los centros de acopio a los productores en finca, se ve claramente que estos no superan los 0.43 centavos, lógicamente los precios cancelados por este segmento van a ser menores ya que actúan como intermediarios, sin embargo tampoco debe existir una diferencia representativa como se ven en ciertas temporadas, por ejemplo el primer y último cuatrimestre de cada año el precio tiende a disminuir en todos los años, incluso este llega a estar por debajo de 0.32 centavos sabiendo claramente que el precio mínimo que debe pagarse es de 0.42 centavos; y deduciendo que existe irrespeto al acuerdo 394 establecido por el MAGAP.

Gráfico 27. Precios por litro de leche cruda en la provincia de Azuay pagados por los centros acopio del Azuay (2014-2020).



Nota. El gráfico 27 presenta los precios por litro de leche pagados por los centros de acopio en la provincia del Azuay desde el año 2014 al año 2020 con periodicidad trimestral.

**Fuente:** MAGAP (2020)

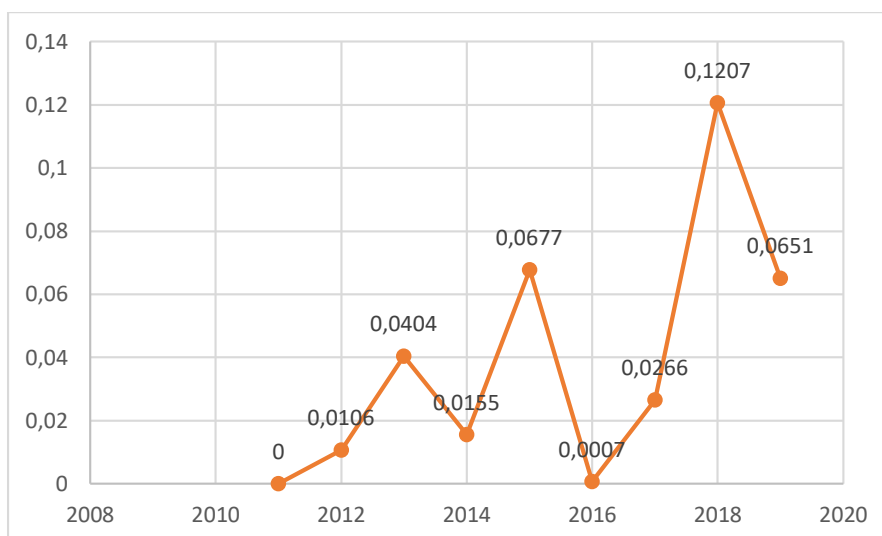
**Elaborado por:** Autoras.

### Rendimientos en el Sector Agrícola

Los rendimientos en el mercado referente a las actividades de Agricultura, Ganadería, Caza y actividades de servicios Conexas (A01), están en un promedio de 3,85% entre el año 2011 año 2019; el sector obtuvo un rendimiento superior en el año 2018 llegando a 12,07% mientras que en 2011 se registran valores de 0, los mismos se reflejan en la (Gráfica 28).

Analizando esto se puede deducir que los rendimientos en el mercado son igual de fluctuantes que la oferta y demanda de leche cruda, aunque los mismos no son tan bajos en relación a los rendimientos de las empresas lácteas grandes ya que las mismas tienen un ROE entre 0,12 y 0,15.

Gráfico 28. Rentabilidad del Patrimonio de las actividades económicas A01 pertenecientes al sector agrícola.



Nota. En el gráfico 28 se muestra la rentabilidad que anual que tienen las empresas del sector agrícola desde el año 2008 año 2020.

**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías (2020)

**Elaborado por:** Autoras.

**Político-legal.**

**Acuerdo ministerial 394.**

Considerando que el MAGAP es la entidad pública que se encarga de la gestión e intervención en el sector ganadero y demás sectores agrícolas, y siendo también el delegado para “fijar el precio de sustentación más calidad, por litro de leche” (Art 10 Ibidem, 2013); ha generado el acuerdo 394 para cumplir con sus obligaciones.

**Art. 2.-** establece que el precio por litro de leche que tienen que pagar las industrias lácteas ya sea al centro de acopio o finca es el 52.4% del precio de venta al público (PVP) por una



funda de 1000 ml; dejando claro que el precio de soporte para el productor estará indexado al PVP indiscutiblemente (Acuerdo 394, MAGAP, 2013).

Además, el mismo artículo aclara que este precio podrá incrementarse de acuerdo a la calidad higiénica, calidad sanitaria y componentes de la leche, dando uso a la tabla establecida en el mismo acuerdo y realizando el cálculo mediante la siguiente fórmula:

$$PFCA = ((Sustentacion + Componentes) + (Calidad higienica)) + (Bonificaciones)$$

$$Bonificaciones_{of} = Calidad Sanitaria^a + Buenas practicas ganaderas^b$$

*PFCA*: Precio pagado en finca o centro de acopio.

*a*: Hatos certificados por Agrocalidad como libres de brucelosis y/o tuberculosis.

*b*: Precios certificados por Agrocalidad con Buenas Practicas Ganaderas.

La tabla encontrada en el *artículo 2.*, establece que con un contenido base de 3,00 kg de grasa y 2.90 kg de proteína el precio es de 0.42 ctvs por litro, a partir de esas medidas va incrementándose (Según Anexo 6); precisando así que el precio cancelado por litro de leche no debe ser inferior al mismo. La tabla del **Art. 4** también fija los precios por cambios por Redactas, por conteo bacteriano, y por UFC (Unidades Formadoras de Colonias) que determinan la calidad higiénica de la leche cruda (Acuerdo 394, MAGAP, 2013).

Por otro lado, el mismo acuerdo fija bonificaciones por calidad sanitaria y buenas prácticas ganaderas, comprometiendo a las industrias lácteas a cancelar una bonificación de 0.01 ctv. por pedios certificados como libre de brucelosis y tuberculosis; y una bonificación de 0.02 ctv. por buenas practicas ganaderas en el caso de poseer predios certificados que verifiquen estas prácticas.



**Reglamento de control y regulación de la cadena de producción de la leche y sus derivados.**

Publicado bajo Acuerdo Interministerial No. 2013-001, de 15 de marzo del 2013.

Este reglamento se encarga del control de toda la cadena láctea asegurando que se respeten los derechos de buen vivir de los ciudadanos, mismos que aseguran el derecho a una salud y alimentación sana a obtener bienes de óptima calidad, para ello establece las obligaciones de la cadena láctea y los organismos a lo que se debe presentar.

**Art. 24.-** Establece que los centros de acopio, deben presentar informes mensualmente al MAGAP sobre el pago por litro de leche al productor en finca en conjunto con su nómina de proveedores, al igual que el **art. 27**, responsabiliza a las industrias lácteas hacer lo mismo, puesto que ellos recolectan el producto tanto de los centros de acopio como de productor en finca.

En el **Art. 49** también se especifica claramente la “prohibición de compra o venta de leche cruda a un precio inferior al precio de sustentación fijado por el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca” (MAGAP, 2013).

**Manual de Buenas Practicas Pecuarias de Producción de leche.**

AGROCALIDAD en conjunto con el MAGAP publicaron el Manual de Buenas prácticas Pecuarias de Producción de leche, en el capítulo VII del mismo se especifica todo lo referente sobre el ordeño y manejo de la Leche, alegando lo siguiente:

*Art. 31.- Aspectos Generales: se consideran aspectos generales a lo siguiente:*

- a) *“Se debe contar con una rutina o metodología de ordeño diseñada entre el ganadero y un especialista para optimizar esta actividad, obtener el mejor rendimiento tanto del*



*personal como de los animales y asegurar la condición sanitaria y de inocuidad de la leche.*

- b) El ordeño se debe realizar a tiempos regulares para crear un hábito en la vaca.*
- c) En el caso de utilizar equipos de ordeño, estos deben tener un buen manejo, desinfección y conservación.*
- d) La rutina de ordeño debe realizarse de manera paciente y relajada para minimizar el estrés o daño en la vaca.*
- e) El personal que trabaje en el ordeño de los animales de estar constantemente capacitado en la metodología, rutina del ordeño y condiciones sanitarias de la ubre.*

**Art. 32.- De la Refrigeración de la leche:**

- a) “El sistema de enfriamiento de la leche debe ser capaz de disminuirla a temperatura de 2 a 4° C dentro del plazo máximo de 3 horas tras el final del primer ordeño del día y, enseguida, tras la leche enfriada, por debajo de 4° C debe ser mantenida a temperatura igual o inferior a ésta hasta que la leche sea recolectada.*
- b) La unidad de refrigeración debe recibir mantenimiento regularmente y el medidor de temperatura del tanque de leche debe ser calibrado anualmente por una empresa acreditada.*
- c) Las especificaciones que no estén presentes en este documento serán tomadas de referencia de la norma ISO 5708 y del Codex Alimentarius”.*

**Art. 33.- De la Higiene del Ordeño:**

- a) “Para reducir al mínimo la contaminación durante el ordeño, es necesario aplicar prácticas de higiene eficaces con respecto a la piel del animal, el equipo de ordeño (si se utiliza), el manipulador y el ambiente en general.*
- b) El ordeño debe realizarse en condiciones higiénicas que incluirán:*
  - 1. La adecuada higiene del personal que realiza el ordeño.*





2. *La limpieza y secado de los pezones.*
  3. *El empleo de recipientes de ordeño, limpios y desinfectados.*
  4. *Evitar cualquier daño en el tejido del pezón.*
- c) *Los animales con síntomas clínicos de enfermedades deben ser segregados o ser los últimos en ordeñar o bien ser ordeñados con un equipo distinto o a mano y su leche no se utilizará para el consumo humano”*

**Art. 34.- De los Equipos y Utensilios de Ordeño:**

- a) *“En caso de equipos de ordeño mecánico, el mantenimiento debe ser continuo conforme a las especificaciones técnicas del fabricante, sistemas de conducción de leche, pulsaciones, número de ordeños, etc. Y se debe llevar un registro de mantenimiento.*
- b) *La leche debe ser filtrada, usar filtros desechables y deben ser eliminados después de cada uso (no de tela).*
- c) *Se debe realizar una limpieza adecuada de las áreas de ordeño, los equipos y utensilios para evitar la proliferación de bacterias.*
- d) *Se debe lavar la ordeñadora después de cada ordeño y el tanque cada vez que se vacíe, con agua caliente y detergente desinfectante alcalino y detergente ácido, luego realizar un enjuague con abundante agua y permitir el escurrimiento o drenaje de todas las partes de la ordeñadora y del tanque”.*

**Art. 35.- Del Manejo de la leche:**

- a) *“Los predios deben tener un local aislado para el almacenamiento de la leche.*
- b) *Los utensilios que entran en contacto con la leche deben almacenarse en forma separada y deben ser de uso específico para la leche.*
- c) *Se debe evitar la contaminación utilizando utensilios de uso exclusivo para leche y vehículos específicos para dicho uso.*



- d) *Una vez ordeñada, la leche debe enfriarse lo más rápido posible.*
- e) *La leche cruda después del ordeño debe ser filtrada, enfriada lo más pronto posible, almacenada y transportada hasta los centros de acopio y/o plantas procesadoras en recipientes apropiados autorizados por la autoridad sanitaria competente.*
- f) *En los centros de acopio la leche cruda debe ser filtrada y enfriada con agitación constante hasta una temperatura no superior a 4°C”.*

**Art. 36.-** *De la leche No destinada al Suministro: “Los siguientes tipos de leche NO deben ser vendidos para consumo público ni para derivados lácteos:*

- a) *Leche de un animal que fue diagnosticado o confirmado por un médico veterinario que tenga una enfermedad clínica transmisible al hombre (zoonosis), como la leptospirosis, la salmonelosis, la brucelosis y la tuberculosis.*
- b) *La leche de un animal que está aparentemente enfermo/insalubre.*
- c) *La leche de un animal en fase calostrual (mínimo 4 días y/o 8 ordeños después del parto).*
- d) *La leche con alteraciones en sus características naturales (olor, sabor, color, etc.) impura o que no pasó en la prueba organoléptica.*
- e) *La leche que contiene medicamentos, sustancias inhibidoras, residuos químicos o alguna otra sustancia que podría comprometer la seguridad alimentaria del consumidor.*
- f) *La leche que es recolectada por una persona que tenga una enfermedad transmisible de declaración obligatoria.*
- g) *La leche que contenga cualquier material extraño o la que se le haya adicionado agua.*
- h) *La leche que de alguna forma fue adulterada.*
- i) *La leche que esté deteriorada por refrigeración inadecuada”.*



**Art. 37.- De la Documentación:**

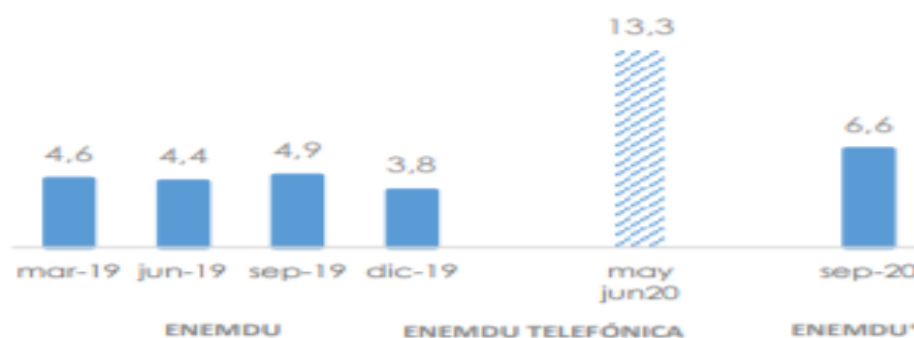
- a) *“La documentación es una herramienta fundamental en la aplicación de las Buenas Prácticas en Producción de Leche, lo que permite a todo el personal conocer los procedimientos que se deben cumplir y las acciones que se deben desarrollar y registrar.*
- b) *Para que la autoridad certifique la aplicación del sistema del BPP Leche en un predio se requiere evidenciar la aplicación de por lo menos los siguientes documentos en forma jerárquica:*
1. *La Guía de Buenas Prácticas Pecuarias de Leche.*
  2. *POE (Procedimiento Operativo Estandarizado). Un POE tiene nexo con algunos registros que permiten verificar su cumplimiento:*
    - a. *Limpieza y desinfección de equipos, instalaciones superficies y utensilios.*
    - b. *Rutina de ordeño.*
    - c. *Tratamientos de animales enfermos y separación.*
    - d. *Limpieza del tanque del agua.*
    - e. *Disposición de manejo de residuos y envases de desechos. f. Accidentes y emergencias del personal.*
  3. *Registros (documento creado para la recopilación de datos y hechos dentro del proceso productivo lechero y puede ser utilizado de manera permanente:)*
    - a. *Registro individual y ficha médica.*
    - b. *Registro de movimiento de animales.*
    - c. *Registro de mortalidad.*
    - d. *Registro de mantenimiento de equipos.*
    - e. *Registro de capacitación*
    - f. *Registro de control de plagas.*
    - g. *Registro de productos e insumos agrícolas y pecuarios.*

- h. Registro de aplicación de tratamientos.
- i. Registro de análisis de agua.
- j. Registro de aplicación de agroquímicos.
- k. Lista de verificación de cumplimiento en BPP Leche”.

### **Social-cultural.**

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU, 2020) estudio realizado por el INEC en septiembre de 2020, existe un incremento del desempleo en un 6,6%, (ilustración 5) representando una tasa de variación del 2,8% con referencia a diciembre del 2019, teniendo mayor participación las mujeres desempleadas con 8,0% y los hombres con un 5,7%, además dentro de este porcentaje el desempleo abierto fue mayor que el oculto, siendo este aquel en el que las personas desempleadas buscan activamente un trabajo 5,7% y el desempleo oculto en el cual las personas en condiciones de desempleo no realizan ninguna gestión en buscar un empleo 0,9%.

*Ilustración 5 Tasa de desempleo a nivel nacional (Porcentaje respecto a la PEA).*

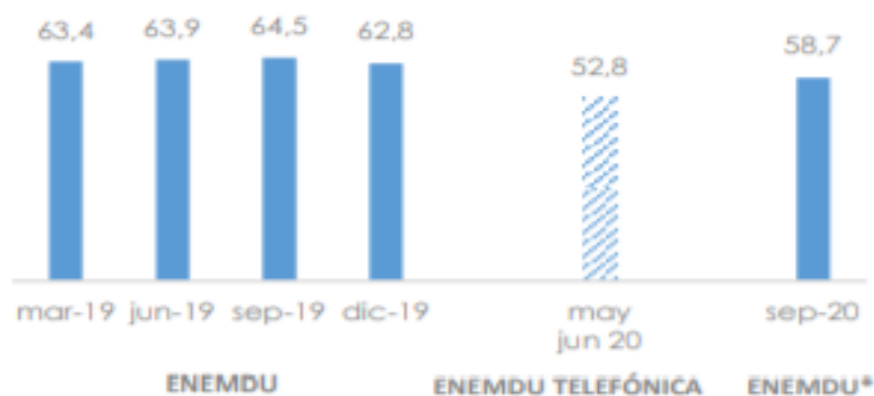


Nota. La ilustración 5 presenta la tasa de desempleo en el Ecuador en los últimos meses de año 2019 y mayo y septiembre del 2020.

**Fuente y Elaborado por:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) y ENEMDU Telefónica.

De igual manera en cuanto a los niveles de empleo (Ilustración 4) con un panorama incierto presenta una disminución representativa del -4,1% con referencia a diciembre de 2019, ubicándose ahora en un 58,7% del total de empleo bruto a nivel nacional. Estos indicadores son preocupantes en la economía del país debido a que los índices de delincuencia, suicidios, feminicidios, asesinatos van en accenso siendo provocado en gran parte por la falta de empleo y dinero en el país, consecuencia de malas gestiones administrativas de los gobiernos, caso concreto en el 2019 en donde existió una paralización durante dos semanas por protestas efectuadas en todo el territorio ecuatoriano contra las medidas económicas que fueron tomadas con el fin de reducir la deuda de miles de millones de dólares que el país enfrenta con el FMI, a este panorama incierto le hizo a un más complejo la pandemia en el 2020; ya que detuvo la economía de todos los países, provocando pérdidas económicas a nivel mundial, golpeando de manera más severa a los países en desarrollo.

*Ilustración 6 Tasa de empleo bruto a nivel nacional (Porcentaje respecto a la PET).*

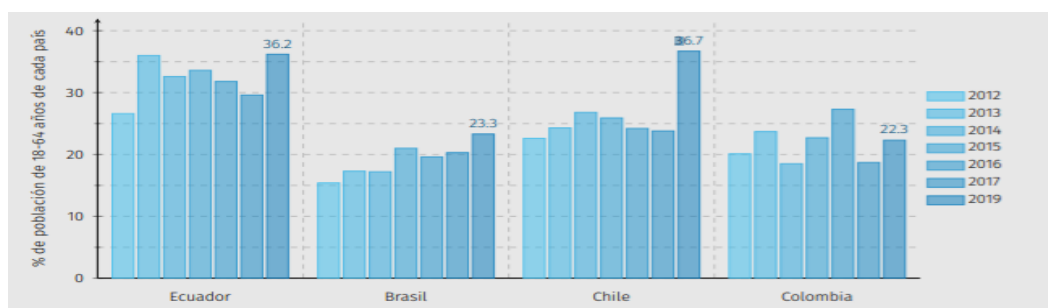


Nota. La ilustración 6 presenta las tasas de empleo generadas en el Ecuador en los años 2019 y 2020.

**Fuente y Elaborado por:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) y ENEMDU Telefónica.

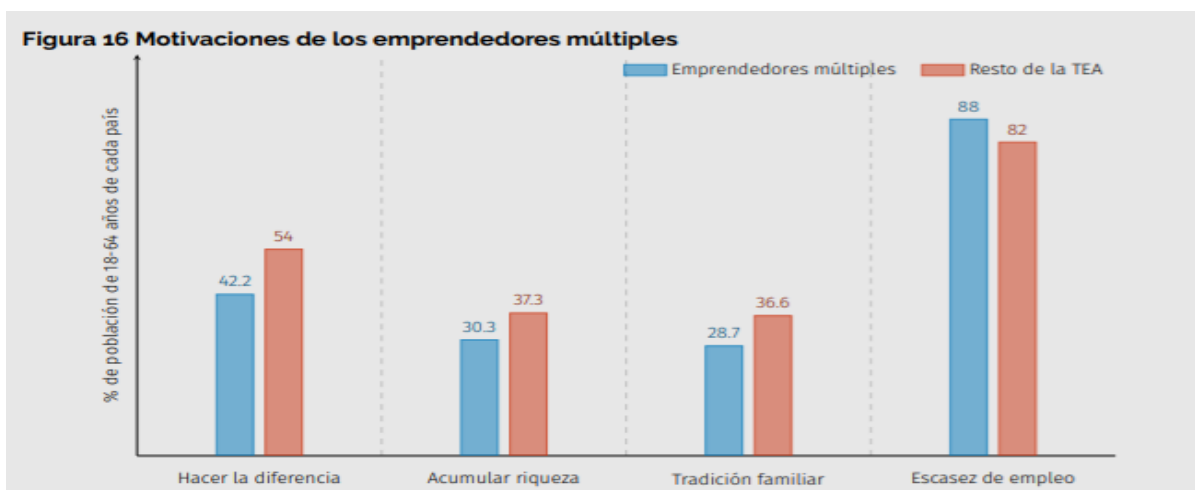
Según estudios de (GEM, 2019) en el Ecuador según la (Ilustración 5) existió un incremento de la tasa de emprendimiento TEA colocándose en un 36,2%, siendo mayor al 2017 en donde su porcentaje oscilaba en 29% y 30%, estos porcentajes colocan al Ecuador en segundo lugar dentro del sector en relación a emprendimientos, la motivación para crear emprendimientos en el Ecuador según la (Ilustración 6) es por la escasez de empleo siendo un 88% de emprendedores, en cambio aquellas personas que laboran en relación de dependencia cuando deciden emprender es por búsqueda de acumulación de riqueza teniendo un porcentaje promedio de 35% a 38%.

*Ilustración 7 Evolución de la Actividad Emprendedora Temprana en Ecuador y países seleccionados.*



Nota. La ilustración 7 presenta la evolución de la Actividad Emprendedora Temprana en Ecuador, Brasil, Chile y Colombia desde el año 2012 al 2019.

**Fuente y Elaboración por:** Datos usados de la Encuesta a la Población Adulta, Global Entrepreneurship Monitor, Ecuador 2019-2020

*Ilustración 8 Motivaciones de los emprendedores múltiples.*

Nota. La ilustración presenta las motivaciones que tienen los emprendedores múltiples para emprender un nuevo negocio.

**Fuente y Elaborado por:** Datos usados de la Encuesta a la Población Adulta, Global Entrepreneurship Monitor, Ecuador 2019-2020

Sectores en donde están concentrados la mayor parte de emprendimientos es en comercio mayorista y minorista con un 66%, seguido de un 9,7% de manufactura y logística y en tercer lugar con un 7,3% las actividades agrícolas, ganaderas, extractiva y de construcción.

**Ambiental.**

En el 2017 el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) en conjunto con el MAGAP establecieron un proyecto que comprende el manejo de ganadería sostenible, mismo que fue avalado y aprobado por la FAO, siendo su fin primordial contribuir de una u otra manera en la reducción de la degradación de suelos, mitigar los gases efecto invernadero, y a su vez implementar prácticas que ayuden a monitorear datos en cuanto al manejo del ganado y su alimentación, la FAO indica que a nivel mundial la actividad ganadera presenta 7,1 millones



de Gg de CO<sub>2</sub>-eq anual, representando el 14% de emisiones antropogénicas (Dióxido de Carbono, Metano y Óxido Nitroso), debido a este problema la FAO ha estructurado un modelo de simulación de la actividad ganadera , Modelo Global de Evaluación Ambiental de la Ganadería (GLEAM), para lograr estimar de alguna manera las emisiones de gases efecto invernadero en cada una de la fases de producción, en este estudio se hace principal énfasis en las provincias más vulnerables, como son; Napo, Morona Santiago, Guayas, Imbabura, Loja, Manabí, y Santa Elena, sectores en donde pueden utilizar una herramienta tecnológica dentro de [www.ganaderiaclimaticamenteinteligente.com](http://www.ganaderiaclimaticamenteinteligente.com), portal en donde cada dueño de las distintas fincas se crea su usuario y puede medir cuanta participación en la afectación con el medio ambiente tiene su finca y de igual manera puede conocer las buenas prácticas ganaderas que pueden servir de guía para implementarlas (Carrión, 2017).

### ***Tecnológico.***

Es un campo que hoy en día está tomando mucho énfasis; como lo afirma (Contextoganadero, 2020), los avances tecnológicos están teniendo un crecimiento muy notable en todos los sectores económicos de los países en donde el sector ganadero no se queda atrás, debido a que gracias a la tecnología existe la inseminación artificial un proceso que paulatinamente va introduciéndose en los procesos internos de los diferentes ganaderos, con esta técnica los que la aplican pueden verse aventajados ya que van a tener animales con mejoramiento genético, mejores productos e ingresos superiores, algunos ganaderos no tienen acceso a esta tecnología por los costos elevados y la poca facilidad que existe para poder adquirirlo, este es un ejemplo de la ganadería colombiana.

Esta tecnología en Ecuador también está siendo utilizada debido al beneficio que ofrece ya que con esto los ganaderos eligen la raza de ganado que quieren para las futuras descendencias de las haciendas, a su vez hoy en día existe ayuda por parte de los organismos que supervisan la ganadería, ya que se ha implementado en algunos GAD's





municipales del país la ayuda al ganadero en donde ofrecen inseminación a bajos costos, permitiendo así que todos estén en las mismas condiciones para poder mejorar su ganado. En cuanto a lo tecnológico se puede mencionar la existencia de cercados eléctricos y ordeñadores ayudando al ganadero en logística y disminución de trabajo.

### **Entorno micro**

#### **Oferta de la hacienda.**

La hacienda actualmente cuenta con 6 cabezas de ganado lechero mismo que produce cerca de 50 litros de leche diariamente, logrando producciones mensuales entre 1200 y 1500 litros una producción bastante considerable puesto que recién está empezando en el mercado. A Continuación, se detalla el registro de producción mensual durante el año 2020 mismo que constituye la oferta de la hacienda.

*Tabla 5. Producción de leche mensual de la Hacienda San Juan*

Detalle	2020				
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Numero Vacas de leche	4	6	6	6	6
Litros de leche	606	1607	1655	1264	1492
Promedio diario	28	54	53	43	48
Precio Pagado	0,37	0,36	36	0,37	0,37

La tabla 6 muestra el total de litros de leche que ha producido el hato ganadero de la hacienda, durante el segundo semestre de deben de dar las horas.

**Fuente:** Hacienda San Juan

**Elaborado:** Autoras.



### ***Demanda de la hacienda.***

#### ***Demanda Actual.***

Actualmente la Hacienda trabaja con el Centro de acopio San Isidro, mismo que puede receptor cantidades entre 1200 y 1500 litros diariamente, en realidad el centro de acopio no limita la cantidad puesto que mientras más entregue a la industria láctea mayores beneficios obtiene.

#### ***Demanda potencial Futura.***

La demanda de leche cruda global en la provincia del Azuay llega a 641 mil litros anualmente, de los cuales Lácteos San Antonio tiene una capacidad de recepción superior a 50 mil litros, por lo que existe demanda suficiente para la producción actual y futura en caso de incrementar el número de vacas de ordeño en la Hacienda San Juan.

#### ***Ambiente del negocio.***

En cuanto a los grupos de interés o stakeholders que la Hacienda San Juan tiene se puede mencionar a 8:

#### ***Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGRO CALIDAD).***

Esta es una entidad pública que nació en el año 2009 con independencia en el ámbito administrativo y financiero se encuentra adscrita con el MAGAP, sus funciones objetivas son; control y regulación en lo que refiere a la sanidad del sector agropecuario, mismas que deben de cumplirse en todas sus fases logrando con esto impulsar la productividad y competitividad, y así obtener un mejor desarrollo dentro y fuera del sector, llegar a una calidad de vida óptima de todos y cada uno de los productores del país, otros de los fines de AGROCALIDAD es



incorporar y diseñar planes, programas y proyectos que ayudan a los diferentes grupos agropecuarios a mejorar su calidad y bienestar tanto en el ámbito animal como vegetal, etc.

### ***Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).***

Es aquella institución pública rectora y ejecutora de todas y cada una de las políticas enmarcadas en lo agropecuario, promoviendo la productividad y competitividad dentro del sector, sus valores están centrados básicamente en el compromiso, transparencia, solidaridad, equidad y responsabilidad ambiental, siendo su objetivo desarrollar capacidades y técnicas organizativas que ayudan a llegar a los productores agropecuarios a nivel nacional estas medidas tienen énfasis en los pequeños, medianos y los que están en la agricultura familiar campesina logrando así contribuir con la soberanía alimentaria, además desarrollar una producción sostenible, sustentable brindando un comercio justo entre todos los productores sin perjudicar a ninguno dentro de la cadena de valor. También se centra en implementar mejoras referentes a tecnificación en el sector agropecuario.

### ***Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN.***

Fue creado el 28 de agosto de 1970 desde su comienzo ha venido desempeñando el papel de entidad encargada de establecer las Normas Técnicas Ecuatorianas en donde su prioridad es satisfacer las necesidades locales y facilitar el comercio nacional e internacional, estas también se crean con el objetivo de aportar a la competitividad, demostrando confianza y satisfacción de los actores interesados ya que se procura mejorar continuamente en todos los procesos referentes a la normalización, reglamentación técnica y evaluación, cumpliendo así con todos y cada uno de los requisitos legales y regulatorios que se han impuesto en el país.

### ***Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA.***

Nace el 13 de septiembre de 2012 debido a la necesidad de mejorar el sistema de calidad relacionado al control y vigilancia sanitaria de los productos de consumo humano, debido a



esta necesidad nace ARCSA colocándose como aquel organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de gran parte de los productos de consumo humano, como son; productos procesados, alimenticios, biológicos, naturales procesados, etc. Este ente público es el encargado de emitir certificados de registro sanitarios para todos los productos de consumo humano, ya que con esto trata de proteger la salud de la población del Ecuador.

### ***Gobierno Autónomo y Descentralizado Victoria del Portete.***

La parroquia Victoria del Portete está ubicada al sur de Cuenca a 25 kilómetros de distancia hasta llegar al centro de la parroquia, en la actualidad el Dr. Rómulo Guzmán es el presidente del GAD parroquial de Victoria del Portete, este es un ente público encargado de velar por las necesidades de los ciudadanos de la parroquia, por gestionar obras que beneficie la zona, emitir políticas que contribuyan en el desarrollo tanto cultural como social de la parroquia, etc. Este es el máximo ente rector de la población.

### ***Clientes.***

Dentro del segmento de clientes la Hacienda San Juan actualmente vende al centro de acopio que tiene el nombre de San Isidro en donde su representante legal es la señora Tania Torres, este se encuentra ubicado en el sector Victoria del Portete, también al realizar un estudio global los posibles clientes de la hacienda pueden ser las grandes industrias lácteas ubicadas en la zona 6 como son Lácteos San Antonio y Lactalis del Ecuador dos industrias que aceptan a los pequeños productores como proveedores directos, siendo su principal objetivo acabar la intermediación logrando tener así una cadena láctea de dos partes; el comprador y vendedor de la materia prima, también en el mercado potencial se tiene a toda la población de la ciudad de Cuenca debido a que se puede vender de manera individual a las diferentes familias del cantón y finalmente podemos ver como clientes a los restaurantes y tiendas de barrio.

***Proveedores.***

Son aquellos que abastecen a la hacienda de insumos generales que se requieren, en cuanto a balanceado y alimentación se tiene definido a dos grandes empresas distribuidoras de insumos agropecuarios siendo el Surco y Agripac, referente a medicación para el ganado se tiene a AGSO y su Finca.

Almacén el Surco comenzó sus actividades comerciales en diciembre del año 1983 en la parroquia Tarqui, esta es una empresa dedicada a proveer insumos agropecuarios tanto al por menor como al por mayor, es un negocio catalogo por sus grandes tasas de descuento.

Agripac es una empresa ecuatoriana que inició en 1972 y que hoy en día impulsa a la agricultura y ganadería a mejorar cuenta con alrededor de 185 locales a nivel del país, produce, distribuye y comercializa productos agropecuarios a nivel nacional catalogándose, así como aquella distribuidora más grande del Ecuador.

AGSO es aquella empresa líder en servicios ganaderos integrales, promoviendo una ganadería diferente, rentable, eficiente e innovadora, con el fin de aumentar su rentabilidad y manteniendo un fuerte compromiso con el desarrollo íntegro y sostenible del sector.

Centro Agropecuario La FINCA inició sus actividades en mayo de 2006 en donde su actividad económica es básicamente la venta al por mayor y menor de productos químicos y veterinarios. Tiene algunas sucursales a nivel del país.

***Competencia, productores de la parroquia.***

Victoria del Portete es conocida por ser una zona altamente ganadera debido a que gran parte de su población se dedican a esta actividad; sea está impulsada por afición o por necesidad, este sector contribuye a la ciudad un porcentaje considerable de materia prima “leche cruda”, y a su vez tiene una participación importante dentro del PIB nacional.

**Análisis FODA.***Tabla 6 Estudio interno y externo de la Hacienda San Juan*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposición de activos propios.</li><li>• Ganado con doble propósito (leche-carne).</li><li>• Sistema de cercado eléctrico.</li><li>• Sistema de riego.</li><li>• Sistema de inseminación artificial.</li><li>• Conocimiento en el manejo ganadero.</li><li>• Prácticas de responsabilidad ambiental.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productor nuevo en el mercado.</li><li>• Gestión administrativa empírica.</li><li>• Terreno insuficiente.</li><li>• Disminución de ingresos provenientes de la producción de leche cruda.</li><li>• Escaso cumplimiento de las prácticas de cuidado y ordeño del ganado lechero.</li><li>• Escasez de ganado de raza para producción de leche.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso a ser proveedor directo de las grandes industrias lácteas.</li><li>• Posicionarse como un referente frente a los pequeños productores aledaños, por su gestión y producción.</li><li>• Crear productos derivados en base a la materia prima de la hacienda.</li><li>• Disponibilidad de terrenos colindantes para posteriores negociaciones o inversiones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gran número de competidores en el sector.</li><li>• Precios fluctuantes en el mercado.</li><li>• Facilidades que dan los intermediarios a las industrias lácteas para deslindarse de futuros problemas con los pequeños productores.</li><li>• Cambios climáticos frecuentes.</li></ul>

La tabla 6 representa un estudio interno y externo de la Hacienda San Juan ubicada en la parroquia Victoria del Portete.



**Fuente:** Estudio de mercado realizado para la Hacienda SAN JUAN.

**Elaboración:** Autoras

### **Matriz EFE**

*Tabla 7 Análisis de la matriz EFE de la Hacienda San Juan.*

<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Pond</b>	<b>Cal</b>	<b>Punt pond.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
• Acceso a ser proveedor directo de las grandes industrias lácteas.	<b>0,25</b>	<b>1</b>	<b>0,25</b>
• Posicionarse como un referente frente a los pequeños productores aledaños, por su gestión y producción.	<b>0,10</b>	<b>1</b>	<b>0,10</b>
• Crear productos derivados en base a la materia prima de la hacienda.	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,10</b>
• Disponibilidad de terrenos colindantes para posteriores negociaciones o inversiones.	<b>0,10</b>	<b>3</b>	<b>0,30</b>
<b>AMENAZAS</b>			
• Gran número de competidores en el sector.	<b>0,15</b>	<b>3</b>	<b>0,45</b>
• Precios fluctuantes en el mercado.	<b>0,20</b>	<b>2</b>	<b>0,40</b>



• Facilidades que dan los intermediarios a las industrias lácteas para deslindarse de futuros problemas con los pequeños productores.	0,10	2	0,20
• Cambios climáticos frecuentes.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,00</b>

La tabla 7 muestra el análisis de los factores externos de la Hacienda San Juan, con sus respectivas ponderaciones.

**Fuente:** Estudio de mercado realizado para la Hacienda SAN JUAN.

**Elaboración:** Autoras

**Interpretación:** Como se puede observar en la matriz de factores externos, la Hacienda San Juan obtiene una puntuación de 2.00 lo que indica que no está aprovechando las oportunidades de forma efectiva ; una de ellas y la más importante es el poder incorporarse como proveedor directo en las industrias lácteas, a su vez existe una respuesta poco efectiva ante las amenazas presentadas puesto que aún no se planifican alternativas para contrarrestar los precios fluctuantes uno de las mayores amenazas de este sector, sin embargo, la hacienda trata de sobresalir frente a los competidores el sector mediante las estrategias de diferenciación.



**Matriz EFI**

Tabla 8 Análisis de la matriz EFI de la Hacienda San Juan.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>Pond</b>	<b>Cal</b>	<b>Punt pond.</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
• Disposición de activos propios.	0,15	3	0,45
• Ganado con doble propósito (leche-carne).	0,10	4	0,40
• Sistema de cercado eléctrico.	0,08	4	0,32
• Sistema de riego.	0,07	3	0,21
• Sistema de inseminación artificial.	0,05	4	0,20
• Conocimiento en el manejo ganadero.	0,10	3	0,30
• Prácticas de responsabilidad ambiental.	0,03	4	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
• Productor nuevo en el mercado.	0,02	2	0,04
• Gestión administrativa empírica.	0,05	2	0,10
• Terreno insuficiente.	0,10	1	0,10
• Disminución de ingresos provenientes de la producción de leche cruda.	0,10	1	0,10
• Escaso cumplimiento de las prácticas de cuidado y ordeño del ganado lechero.	0,05	1	0,05
• Escasez de ganado de raza para producción de leche.	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.49</b>



La tabla 8 muestra el análisis de los factores internos de la Hacienda San Juan, con sus respectivas ponderaciones.

**Fuente:** Estudio de mercado realizado para la Hacienda SAN JUAN.

**Elaboración:** Autoras.

**Interpretación:** La ponderación obtenida en la matriz de factores internos es de 2.49 resultando un valor igual al promedio, lo que quiere decir que la Hacienda San Juan está aprovechando medianamente sus fortalezas y combatiendo sus debilidades, pues claramente se puede notar que existen tres debilidades importantes que afectan directamente a la producción de leche cruda, actividad principal de la empresa, sin embargo es importante mencionar que el sistema de inseminación artificial, y el ganado con doble propósito podrían solventar estas debilidades puesto que la mejora en la raza del hato ganadero mejora e incrementa la producción dando como resultado un aumento de los ingresos de la hacienda.

#### **MODELO CANVAS PROPUESTO PARA LA HACIENDA SAN JUAN**

En la ilustración 9 se presenta el Modelo CANVAS creado para la Hacienda San Juan dedicada a la producción y comercialización de leche cruda cuya propuesta de valor esencial se centra en ofertar un producto lácteo de calidad mediante la aplicación de buenas prácticas de ordeño y cuidado del ganado con responsabilidad animal y ambiental, siendo sus principales clientes la industria láctea a quienes se pretende entregar el producto de forma directa y con quienes se aspira manejar una relación efectiva asegurando el cumplimiento de los parámetros mínimos establecidos por las instituciones reguladoras del control y calidad de leche cruda en pie de finca.



### **Segmentos de clientes**

En el estudio de mercado se determinó los potenciales clientes para la Hacienda San Juan en donde se seleccionó a la empresa LÁCTEOS SAN ANTONIO CA como uno de las mejores industrias lácteas para ofertar la leche cruda, no obstante, queda a disposición de la hacienda la posibilidad de negociar con LACTALIS DEL ECUADOR, una empresa bastante atractiva, pero con menos estabilidad que LÁCTEOS SAN ANTONIO CA.

Por otro lado, de acuerdo al análisis del entorno se conoce que el mercado es muy fluctuante y que existe la posibilidad de que se realice recortes en la recolección de la leche por sobreproducción, razón por la cual la Hacienda San Juan debe implementar un plan opcional que consistiría tanto en la venta de leche cruda como en la elaboración de productos derivados para consumidores finales, de esta manera queda definido el segmento como:

- **Segmento principal.**

Industrias lácteas (Lácteos San Antonio CA)

- **Segmento secundario.**

Consumidor final (tiendas de barrio, hogares de la ciudad y restaurantes).

### **Propuesta de valor**

La razón por la cual las industrias lácteas estarían dispuestas a adquirir el producto de la hacienda es por la gran calidad en todas sus características de medición.

*Tabla 9 Características de medición de calidad de leche cruda.*

<b>Características</b>	<b>Parámetros.</b>
Densidad (grasa y proteína)	Superior a 1028.
Acidez	0.13% a 0.17%.



Temperatura	Entre 4 a 6 grados.
PH	6.6 a 6.8
UFC	Libre de bacterias y antibióticos.

Tabla 9 muestra las características que las industrias lácteas estudian para definir si una leche es de buena o mala calidad.

**Fuente:** Estudio de mercado Industrias Lácteas.

**Elaboración:** Autoras.

Además, la hacienda debe centrarse en buenas prácticas de ordeño, mantenimiento y cuidado de ganado exigido por la normativa que establece el MAGAP y AGROCALIDAD, dando prioridad a la responsabilidad animal que implica un trato justo considerándolo como un ser vivo mas no como un material de producción y sobreexplotarlo, y a la responsabilidad ambiental que refiere al uso de recursos amigables con el medio ambiente.

- **Buenas de prácticas de ordeño a implementar.**
  1. Construir una rutina de ordeño diseñada entre el ganadero-propietario y el ordeñador, conocedores de la actividad para obtener una producción constante.
  2. Que el trabajador debe estar capacitado para el buen trato del animal, logrando así evitar el daño y el estrés del ganado.
  3. Los utensilios y recipientes del ordeño deben estar debidamente desinfectados evitando así la proliferación de bacterias en la leche.
  4. El empleado debe proceder a una adecuada limpieza y secado de los pezones de la vaca para evitar enfermedades posteriores.
  5. Se debe filtrar la leche con material reciclable mismos que deben ser eliminados después de cada uso, no deben ser de tela.



6. Para que las ordeñadoras estén limpias se debe realizar una limpieza profunda con abundante agua, detergente alcalino y ácido después de cada ordeño.
7. Después de culminar con el ordeño la leche debe de ser guardada en un ambiente adecuado, además al momento de ser transportada debe de estar en recipientes de aluminio capaces de mantener una buena calidad de leche.

- **Buenas prácticas de cuidado pecuario.**

1. Proporcionarle el suficiente alimento tanto en sales, balanceado y yerba, a su vez abundante agua, esto será dependiendo de las necesidades de los animales, categoría y especie.
2. Llevar un registro que dé cuenta de los productos empleados, cantidad y frecuencia entre otros para anticiparse a tiempos de escases y obtener reservas.
3. No maltratarlos físicamente y brindarles un espacio donde tengan un buen ambiente térmico.
4. Control frecuente con un especialista (veterinario) para evitar enfermedades.
5. Mantener a los animales en grupos para evitar el estrés y que se vuelvan agresivos.
6. Llevar un registro de ingresos y egresos del ganado controlando que los ingresos tengan las respectivas certificaciones para evitar enfermedades ganaderas que afecten a los demás ganados de la hacienda.
7. Si un animal está enfermo debe de ser separado del resto de la manada para evitar contagios.

Finalmente, en cuanto a la responsabilidad ambiental la hacienda ya cuenta con un sistema de energía fotovoltaica o solar, sin embargo, para incrementar dicha responsabilidad se puede realizar más acciones dentro de las actividades de la hacienda como las siguientes:

- Reciclado de recipientes para otras actividades.
- Manejo de aguas residuales.



- No contaminación con pesticidas en los terrenos.
- Incrementar el uso de desechos orgánicos propios de la actividad mediante un sistema de compostaje.

### ***Canales***

La hacienda utilizara un canal de comercialización directo es decir Hacienda San Juan a Industria Láctea (Lácteos San Antonio CA), siendo un factor positivo ya que el estudio de mercado realizado a las grandes industrias demuestra el afán de eliminar por completo la intermediación, debido a que su intervención en la cadena láctea desmejora la calidad de la leche, generando también el abuso al no respetar los precios mínimos establecidos por el Acuerdo 394.

Dado que las negociaciones se hacen directamente con un solo cliente no es necesario un enfoque en publicidad, sin embargo, para lograr el reconocimiento por parte de los demás ganaderos se puede utilizar las redes sociales como canal de comunicación con el objetivo de incrementar el posicionamiento de la marca (Hacienda San Juan).

### ***Relación con clientes***

Dado que para la industria es importante la calidad de la leche, la hacienda se enfoca en el mejoramiento de todos los componentes estudiados en cuanto a calidad, a su vez se compromete a incrementar la producción de la leche, asegurando también estar libre de enfermedades como: tuberculosis y brucelosis que provocan un desmejoramiento en la calidad del ganado y leche, por lo que de manera frecuente obtendrá la certificación otorgado por AGROCALIDAD en donde demuestra que sus ganados están libre de enfermedades, logrando así demostrar responsabilidad con el cliente y con los posteriores consumidores del producto lácteo.



### ***Fuente de ingresos***

Los ingresos principales para la hacienda están determinados por dos actividades que son: venta del producto lácteo y la venta de terneros y vacas lecheras.

La venta del producto lácteo es la principal actividad por la cual se va a obtener ingresos de forma quincenal por la entrega diaria de leche a un precio negociado previamente, estos son cobrados mediante efectivo o transferencias bancarias.

Para el incremento de la producción de leche es necesario la compra de un mayor número de ganado lechero, asegurando así el aumento en los ingresos de la hacienda y su estabilidad económica a futuro. Los ingresos por la venta de terneros y vacas son poco frecuentes los primeros se venden máximo dos al año mientras que las vacas se venden cuando existe un interesado dispuesto a pagar el valor, cuya frecuencia de venta no pasa de una vaca por año.

### ***Recursos clave***

La Hacienda San Juan cuenta con recursos humanos, físicos y biológicos, teniendo el mismo nivel de importancia para mantener estable el proyecto, estos se clasifican en:

- **Recursos humanos.**
  1. Persona encargada del ordeño.
- **Recursos físicos.**
  1. Terreno, recursos para su mantenimiento y sistema de cercado eléctrico.
  2. Utensilios y sistema para el ordeño.
- **Recursos biológicos.**
  1. Ganado.
  2. Productos alimenticios y veterinarios.



### ***Actividades clave***

Es aquella parte fundamental dentro de los negocios ya que con esto se pretende cumplir el objetivo del giro de la empresa, dentro de la Hacienda San Juan se ha podido identificar algunas actividades principales que ayudarán a fortalecer el emprendimiento a su vez les guiará por el camino de cumplir con lo propuesto con anterioridad.

Entre las actividades claves se tienen:

- Llevar un sistema de ordeño eficiente para al final obtener un producto de calidad y que cumpla con los parámetros establecidos por los entes reguladores.
- Incorporar un sistema de ordeño automático que ayude a minimizar costos y tiempo.
- Llevar un registro de vacunación, una ficha médica por animal y un programa de alimentación que ayude a incrementar la producción en la Hacienda.
- Establecer un cronograma para abonar el terreno y mantenerlo fértil, logrando con esto que no exista a futuro una escasez de pasto, esto se logra con un previo estudio de suelo para determinar los fertilizantes idóneos para el terreno.
- Realizar un estudio previo biológico de la vaca para determinar si está en condiciones aptas para realizar el método de inseminación, o sino una alternativa favorable adquirir una ejemplar macho de raza para la reproducción de las vacas.
- Llevar un control interno de la calidad de la leche que se va a comercializar a la industria.

### ***Socios clave***

Entre los principales socios para la hacienda esta AGROCALIDAD aquella entidad encargada del control sanitario del sector, a su vez es aquella que emite la certificación de que el ganado está libre de enfermedades (brucelosis y tuberculosis) y el MAGAP como





institución rectora se dedicada a establecer normas y promover la productividad del sector, producción sostenible y brindar un comercio justo entre todos los actores de la cadena de valor, dichas entidades fortalecen las relaciones y dan seguridad a la industria láctea y a su clientes sobre la calidad del producto ofertado por la Hacienda San Juan.

En cuanto a proveedores de alimentación y medicación del ganado actualmente la hacienda cuenta con 4 empresas, siendo Surco y Agripac aquellas que ofrecen insumos alimenticios a bajos costos, calidad en los productos y con facilidad para los pagos, en cuanto a productos veterinarios cuenta con AGSO y su Finca, que tienen variedad de productos y especialistas en materia veterinaria que solventan cualquier inquietud al momento de la compra, por lo tanto no se recomienda un cambio de proveedores, no obstante la hacienda debe de estar atenta a nuevas oportunidades de negociación que ofrezcan beneficios para la hacienda.

Los proveedores de ganado vacuno son socios muy importantes, sin embargo, no existe un lugar concreto donde se pueda adquirir ganado más que las haciendas aledañas o haciendas reconocidas cercanas a la parroquia que tengan ganado de raza, precios accesibles y que cumplan con las expectativas del propietario de la hacienda.

### ***Estructura de costos***

Para que la hacienda mantenga una estructura de costos deberá realizar una planificación previa que incluya el manejo eficiente de inventarios de recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la hacienda.

Entre los costos más representativos están los siguientes:










- Alimentos y medicina, que el incluye balanceado, sales, proteínas y nutrientes para que el ganado pueda producir grandes cantidades de leche, a su vez en cuanto medicación la hacienda debe de contar con un botiquín de emergencia que



contengan insumos básicos para poder contrarrestar algún malestar que se presente en los bovinos de la hacienda.

- Otro rubro importante a considerar son los honorarios del veterinario, el mismo que debe realizar visitas frecuentes a la hacienda controlando el bienestar del animal.
- Los métodos de reproducción son prioritarios para asegurar una descendencia de calidad, estos pueden ser por inseminación artificial o reproducción natural.
- Los recursos humanos que prestan sus servicios en la hacienda son indispensables para el mantenimiento de la misma, ya que aquellos se dedican al trabajo operativo (ordeño y cuidado de ganado), el mismo que representa un salario básico unificado.
- Los costos por mantenimiento del terreno involucran la siembra de yerba, sistema de riego, abono de las parcelas, a su vez de manera menos frecuente la renta de terrenos externos en caso de escasez de yerba.

Ilustración 9 Modelo CANVAS de la Hacienda San Juan

<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AGROCALIDAD Y MAGAP.</li> <li>• Proveedores de alimentación y medicación del ganado (SURCO, SU FINCA, AGSO, Y AGRIPAC).</li> <li>• Proveedores de ganado vacuno (Haciendas aledañas con buena genética de ganado).</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordeño del ganado.</li> <li>• Mantenimiento del ganado (medicamento y alimentación), registros.</li> <li>• Mantenimiento del terreno, cronograma.</li> <li>• Buenas prácticas de reproducción, estudio.</li> <li>• Control interno calidad de leche</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona encargada del ordeño.</li> <li>• Ganado.</li> <li>• Productos alimenticios y veterinarios.</li> <li>• Terreno, recursos para su mantenimiento y sistema de cercado eléctrico.</li> <li>• Utensilios y sistema para el ordeño.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Producto lácteo de calidad.</p> <p>Buenas prácticas de ordeño, mantenimiento y cuidado del ganado.</p> <p>Responsabilidad ambiental y animal.</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Incrementar la cantidad y calidad de leche en todos sus componentes condicionados por las industrias lácteas.</p> <p>Certificación otorgados por AGROCALIDAD en cuanto a brucelosis y tuberculosis.</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Canal de comercialización directo: Hacienda San Juan a la Industria láctea (LÁCTEOS SAN ANTONIO).</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Industrias lácteas procesadoras de productos derivados de leche cruda interesados en comprar a productores de las haciendas en la zona austral.</p> <p>Segmento opcional consumidor final.</p>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación y medicación (visita de veterinario).</li> <li>• Mano de Obra.</li> <li>• Cuidado del terreno (siembra de yerba y abono).</li> <li>• Costos de reproducción (Inseminación artificial y natural).</li> </ul>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del producto lácteo.</li> <li>• Venta de terneros y vacas lecheras.</li> <li>• Efectivo y transferencias bancarias.</li> </ul>		

Nota. En la ilustración 9 se presenta los 9 componentes de Modelo Canvas propuesto para la Hacienda. *Fuente y Elaboración: Las Autoras.*



## PLAN ESTRATÉGICO

### ***Visión***

Ser la hacienda productora de leche cruda con la mejor calidad, convirtiéndonos en un referente para los demás ganaderos de la parroquia por el uso de buenas prácticas de ordeño, mantenimiento y cuidado del ganado; reconocida por su buen desempeño administrativo y por su responsabilidad ambiental y animal.

### ***Misión***

La Hacienda San Juan es una afición heredada por cuatro generaciones logrando la última convertirla en una microempresa dedicada a la producción y comercialización de leche cruda de calidad, orientada a la innovación y diferenciación en las prácticas de ordeño y cuidado del ganado, contribuyendo así con la cadena de valor de los alimentos lácteos, y promoviendo el trabajo colectivo para impulsar la economía del sector y ciudad de Cuenca.

### ***Valores corporativos***

**Implicación:** Ser constantes con el proyecto, curiosos y explorar nuevos caminos, tomar decisiones equilibradas y aprender de cada error cometido.

**Superación:** Realizar un estudio interior para saber que se hizo y que se puede hacer llegando a conseguir ideas innovadoras y creativas que permitan que la Hacienda llegue a posicionarse como un referente de productores de leche cruda.

**Honestidad:** Trabajar en base al respeto, transparencia y humildad para lograr generar confianza con todos los individuos que se relaciona.



**Trabajo en equipo:** Llegar a establecer lazos de hermandad tanto con empleados, competencia y clientes, para así llegar a cumplir los objetivos planteados en el menor tiempo y de manera eficiente.

**Innovación:** Llegar a cambiar la forma de pensar empírica del ganadero, implementado sistemas de mejora continua que ayuden a optimizar tiempo, dinero y procesos en la actividad ganadera.

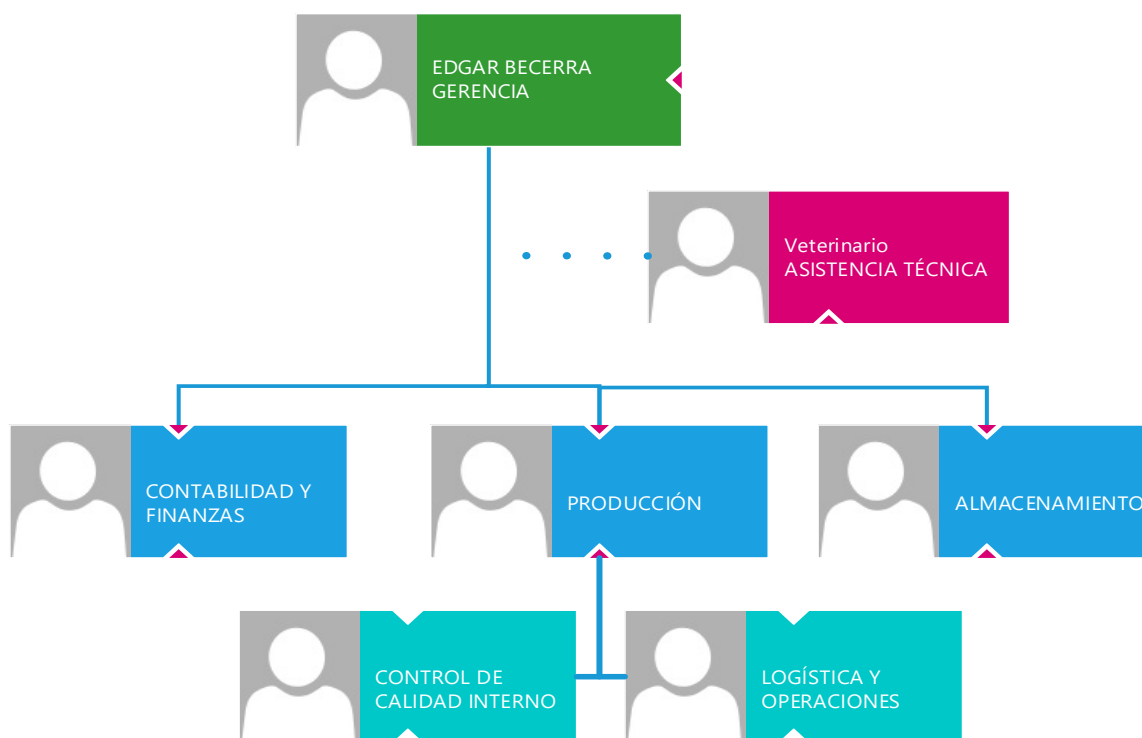
**Respeto:** Tratar con amabilidad a todos los actores de la cadena láctea, respeto a las diversas opiniones.

**Calidad:** La hacienda trabajará diariamente para ofrecer un producto de calidad y así contribuir en la mejora de la cadena láctea, a su vez en calidad de servicio tanto con los demás productores, clientes y empleados

### ***Organigrama propuesto***

El siguiente organigrama propuesto presenta los niveles jerárquicos principales a manejarse dentro de la hacienda, cuya estructura es vertical funcional en donde cada cargo tiene un superior, mismo que son agrupados de acuerdo a su especialización.

Ilustración 10 Organigrama propuesto para la Hacienda San Juan



Nota. La ilustración 10 presenta le organigrama propuesto para la Hacienda San Juan

**Fuente y Elaboración:** Autoras.

**Gerencia:** Es el nivel jerárquico más alto de la hacienda cuyas funciones obedecen a la gestión global del emprendimiento.

**Funciones:**

- Planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa en conjunto con los demás departamentos para la construcción de planes operativos.
- Gestión del talento humano.
- Manejo de relación públicas y negociación con los stakeholders.

**Staff de apoyo:** Involucra la asistencia técnica ofertada por el especialista de veterinaria, el mismo que no es dependiente de la empresa, sino constituye un asesor externo.



**Funciones:**

- Brindar asesoramiento en el sistema de prácticas de ordeño.
- Diagnosticar, prevenir y curar las enfermedades presentada en la hacienda.
- Colaborar en la creación de planes de alimentación, reproducción, y todo aquello que implica la actividad ganadera.

**Contabilidad y finanzas:** Es aquel departamento primordial dentro de un emprendimiento debido a que es aquel en donde se controla todo lo referido a lo económico (ingresos y salidas de dinero).

**Funciones:**

- Planificación y control de presupuestos.
- Diseño y proporción de información de las finanzas de la hacienda.
- Manejo de partidas de ingresos y gastos.
- Búsqueda de fuentes de financiamiento e inversión para la hacienda.
- Cobros y pagos a clientes, proveedores y demás entidades relacionadas.

**Almacenamiento:** Básicamente se encarga de la recepción y control de todos los recursos necesarios para la hacienda, ya sean estos recursos naturales, materiales o biológicos.

**Funciones:**

- Control de inventario.
- Adquisición de insumos ganaderos.
- Mantenimiento de los recursos físicos de la hacienda.
- Custodiar los activos que posea la hacienda.



**Producción:** Este departamento es la parte esencial de la hacienda debido a que se encarga de la extracción de la materia prima, para su posterior comercialización.

**Funciones:**

- Planificación, organización, dirección y control de los procesos productivos que involucran la producción de leche cruda.
- Desarrollar estudios para posterior elaboración de productos derivados del producto lácteo.
- Encargarse de la ingeniería del producto que involucre desarrollo del mismo y especificaciones necesarias para su extracción.
- Determinar procesos eficientes para la extracción de leche cruda, determinando tiempos en los procesos y rutinas necesarias.
- Elaboración de manuales para el mantenimiento e higiene de los utensilios de ordeño.
- Negociación efectiva con proveedores directos para la comercialización de leche cruda de la hacienda.

**Control de calidad interno:** Su objetivo principal es asegurar la calidad del producto para mantener al cliente satisfecho e incrementar la productividad de la hacienda.

**Funciones:**

- Realizar estudios frecuentes para medir los parámetros mínimos aceptados en la sociedad e industrias.
- Control frecuente del producto y establecer tácticas de mejora.
- Detectar y prevenir futuras complicaciones en la producción de leche cruda.
- Actualizarse frecuentemente sobre nuevos cambios establecidos en el sector ganadero, según normativa de AGROCALIDAD Y MAGAP.





**Logística y operaciones:** Este nivel involucra la parte operativa de la hacienda que se encarga del ordeño de las vacas, y el control de tiempos en los procesos para no retrasar el sistema productivo.

**Funciones:**

- Cumplir eficientemente el proceso de ordeño de una vaca evitando así posterior enfermedad por malas prácticas de ordeño.
- Respetar las buenas prácticas de ordeño y cuidado del ganado.
- Encargarse del enfriamiento de la leche previo a la entrega a la industria láctea.
- Respetar rutinas y tiempos en los procesos productivos.
- Encargarse del sistema de riego y mantenimiento del terreno.
- Realizar reportes frecuentes a gerencia respecto a novedades suscitadas en los procesos.

## **ANÁLISIS DEL MARKETING**

### ***Objetivos del marketing***

- Ingresar como proveedor directo de la industria láctea más grande del austro en el primer año.
- Introducir al mercado la marca “Hacienda San Juan” en la provincia del Azuay.
- Analizar las líneas de productos derivados en épocas de sobreproducción de leche cruda.

### ***Concepto del producto***

A raíz de los precios injustificados que existen en el mercado para la leche cruda mismo que afecta a los ganaderos, se ha visto la necesidad y a la vez la oportunidad de salir a la búsqueda de un mercado más amplio y más estable para la venta del producto de la Hacienda



San Juan, con el fin de eliminar la intermediación y consolidarse como proveedor directo de las grandes industrias lácteas, la Hacienda San Juan oferta el producto con excelentes parámetros de calidad obtenido no solo desde la perspectiva comercial sino desde la necesidad de crear un valor compartido entre los involucrados de la hacienda es decir: la leche cruda conlleva un control efectivo y responsable en toda su cadena de valor, cuidando su procesos desde la adquisición de materia prima y activos biológicos, las prácticas de cuidado y mantenimiento del hato ganadero específicamente asegurando una alimentación más natural, procesos de ordeño y sanidad hasta el control de la calidad del producto para su entrega final, además todo este proceso se complementa con una responsabilidad social efectiva tanto con los demás productores-ganaderos como con el medio ambiente.

### ***Clasificación del producto.***

El producto de la Hacienda San Juan es tanto un producto ofertado para las empresas en calidad de materia prima para su posterior transformación y un producto de conveniencia de consumo básico para el consumidor final, este último es ofertado solo en épocas de sobreproducción de leche cruda cuando las industrias lácteas no reciben el producto de manera constante en el transcurso de las semanas.

### ***Niveles de producto***

**Beneficio central:** Satisfacer la necesidad de demanda de las Industrias Lácteas para su futura transformación.

**Producto genérico:** Leche cruda.

**Producto esperado:** Leche cruda que cumpla los parámetros de calidad según la norma técnica INEM 9.



**Producto aumentado:** Entrega directa de la materia prima a la industria láctea asegurando que el producto este en óptimas condiciones.

**Producto potencial:** Leche cruda producida de una hacienda que promueve buenas prácticas de ordeño y cuidado animal, responsabilidad social y una gestión administrativa eficiente con personas integrales a su cargo.

### ***Proceso de decisión de compra del cliente – Industria Láctea***

#### ***Reconocimiento de la necesidad.***

Industria láctea ubicada en la zona 6 provincias del Azuay y Cañar (Lácteos San Antonio CA).

#### ***Búsqueda de información.***

Según el estudio de mercado las industrias lácteas buscan adquirir leche cruda de calidad como materia prima para su posterior transformación y comercialización de derivados.

Buscan adquirir a productores-ganaderos directos del campo evitando así la intermediación que provoca discrepancias en el proceso de recolección de leche, tanto por el precio como por la calidad de leche.

#### ***Evaluó las alternativas.***

#### ***Atributos físicos del producto.***

Calidad de la leche cruda

Tabla 10. *Parámetros a alcanzar por La Hacienda para mejorar la calidad.*

Características	Parámetros.
Densidad	Alcanzar (Min 1,029 y Max 1,033)
Grasa	Min 3,0% fracción masa.
Proteínas	Min 2,9
Acidez	Min 0.13% a Max 0.17%.
Sólidos totales	11,02%
Sólidos no grasos	8,2%
Temperatura	Entre 2 a 4 grados.
PH	6.6 a 6.8
UFC	Libre de bacterias y antibióticos.

La tabla 10 los parámetros que debe alcanzar la hacienda para mejorar la calidad de la leche cruda.

**Fuente:** INEM 9 y Estudio de mercado Industrias Lácteas.

**Elaboración:** Autoras.

#### ***Atributos funcionales del producto.***

- Con sus parámetros de calidad asegura una producción de derivados óptimos para el consumidor final.
- Sus características de densidad, grasa y proteínas son idóneas para la elaboración de productos como queso y yogurt favoreciendo así a la industria láctea.



### ***Negociación.***

A raíz del cumplimiento de los parámetros de calidad exigida por las industrias lácteas formalizan el proceso a través del llenado de una solicitud de nuevo proveedor (Ver Anexo 8) en el cual se describe las condiciones, requisitos y donde se encuentra estipulado el precio de negociación por litro de leche.

### ***Post-compra-Evaluación.***

Evaluaciones de la materia prima en un laboratorio con frecuencia trimestral, visitas del técnico de campo eventuales por parte de la Industria Láctea para asegurar la procedencia de la leche cruda y el cumplimiento de los parámetros de calidad.

### ***Marketing mix y estrategias***

#### ***Producto.***

La Hacienda San Juan dedicada a la producción de leche cruda está enfocada en manejar estrategias de diferenciación por lo tanto oferta un producto de calidad, promoviendo buenas prácticas ganaderas y responsabilidad social. Como en los capítulos anteriores la empresa cuenta con el producto principal y ciertos productos eventuales que generan ingresos no ordinarios para la empresa; en el producto primario que es la Leche cruda la empresa ofertara un producto con mejores estándares de calidad a los que exigen las industrias lácteas, de tal forma que pueda negociar un mejor precio.

- **Producto primario:** Leche cruda.
- **Productos eventuales:** Venta de terneros y ganado, venta de productos derivados.



Para la venta de ganado se debe garantizar el cuidado y el estado de salud del mismo, y en cuanto a productos derivados, deben estar acorde a las necesidades del cliente y condiciones de salubridad.

- La Hacienda San Juan maneja una estrategia de introducción a nuevos mercados sustentada en su propuesta de valor y fortalecida en la imagen de su marca. La Hacienda San Juan cuida minuciosamente todo su proceso de producción para obtener un producto de calidad que resulte interesante para la industria láctea, además es clave la adquisición de razas de ganado genéticamente mejorados para la producción de leche cruda y la obtención y comunicación constante de sellos de calidad que aseguren la procedencia de la leche de la hacienda.

### ***Precio.***

La Hacienda San Juan al ser un emprendimiento nuevo se ha manejado con precios de venta acorde a lo estipulado por los intermediarios que recorren por la zona, precios que fluctúan entre 0,35 a 0,42 centavos y en casos extremos llegando a los 0,32 centavos.

Al ofertar el producto a la industria láctea la hacienda maneja una estrategia precio calidad en donde el precio se mantendría constante y acorde a los precios que rige el acuerdo ministerial 394 con la opción de ir incrementando en caso de existir mejora en los parámetros de calidad de la leche, por lo tanto, el precio mínimo que la Hacienda desea negociar por litro sería de 0,42 centavos.

### ***Plaza.***

Referente a la plaza la Hacienda San Juan tiene su única matriz que está ubicada en la parroquia Victoria del Portete sector Irquis, sus instalaciones están distribuidas en la hacienda residencial o comercial, una bodega en las que se manejan inventarios y el centro de frío de la leche y las parcelas del terreno para el ganado de producción.

Su ubicación es favorable para lograr una producción eficiente debido a que está centrada en una de las grandes zonas productoras de leche cruda de la ciudad de Cuenca; así mismo las negociaciones y la comercialización se realizan desde la hacienda puesto que las industrias son las que se acercan a los productores para ingresar como proveedores directos, lo mismo sucede con la comercialización del ganado en fechas eventuales.

En el caso de la oferta de productos derivados la plaza o distribución cambiaría puesto que se puede realizar desde la ubicación de la misma hacienda o se puede hacer una comercialización al detalle ya sea al consumidor final, tiendas y/o comisaritos, restaurantes, etc, dentro de la ciudad de Cuenca , por lo que tampoco es necesario ampliar la distribución; no olvidemos que todo esto se debe de realizar con un estudio de mercado previo, el cual no se lo considera puesto que el modelo de negocios se está creando para el producto principal que es la leche cruda.

En los dos casos se maneja un canal de comercialización directo es decir entre la: Hacienda y cliente, sin la intervención de intermediarios.

*Ilustración 11 Hacienda San Juan y sus alrededores.*



Nota. La ilustración 11 muestra las instalaciones físicas de la Hacienda San Juan

***Fuente y Elaboración:*** Hacienda San Juan.

Blanca Mariela Chalco Chávez - Marjorie Viviana Rodríguez Molina



### **Promoción.**

El objetivo de la promoción del producto lácteo tiene que ver con el ámbito netamente comunicativo, mas no se presenta como la oferta o la creación de paquete de productos puesto que la Hacienda tiene un solo producto leche cruda, sin embargo por los objetivos que persigue la empresa es necesario establecer una estrategia de comunicación, la misma que tiene el fin de dar a conocer las actividades que realiza la empresa, no solo desde su ámbito productivo, sino también desde el ámbito social, económico y medio ambiental. Para lo cual se recomienda los siguientes canales:

- **Involucramiento en relaciones públicas.**

El representante de la hacienda deberá asistir a todo evento social ya se publicó o privado que realice el sector lácteo ganadero, donde pueda establecer relaciones y crear redes que pueden servir para futuras negociaciones.

- ✓ Congresos realizados por AGROCALIDAD y MAGAP.
- ✓ Seminarios y capacitaciones.
- ✓ Eventos realizados por la municipalidad y gobiernos autónomos descentralizados.

- **Gestión de redes sociales.**

El objetivo de la creación de redes sociales para la Hacienda está ligado únicamente al tema de comunicación externa, puesto que lo que se quiere conseguir es que los apasionados de la ganadería y el campo se enteren de la gestión administrativa y agroindustrial, que conlleva el uso de buenas prácticas de ordeño, responsabilidad social, ambiental y animal. Además, lo que se pretende es impulsar el amor al campo a través de la marca de la hacienda que a su vez ayudaría a dinamizar las actividades comerciales de los ganaderos del sector, todo esto mediante la utilización de herramientas como Facebook e Instagram.



La Hacienda no realizará ofertas o promociones de la leche cruda, únicamente se publicitará a la Hacienda como marca en donde comunicará su identidad corporativa y cada uno de los eventos realizados a favor de los pequeños ganaderos.

*Ilustración 12 Modelo de publicidad de la Hacienda San Juan.*



Nota. La ilustración 12 muestra el modelo de los post publicitarios a presentarse en las redes sociales de la Hacienda.

***Fuente y Elaboración: Autoras.***

En la ilustración 12 se puede observar un modelo de publicidad de la Hacienda San Juan, la misma está enfocada en dar a conocer su identidad corporativa como es misión, visión y que las personas que logren observar la misma memoricen su slogan que es “Un sueño del campo”.

*Ilustración 13* Página en Facebook de la Hacienda San Juan.



Nota. La ilustración 13 presenta la red social creada para la Hacienda.

***Fuente y Elaboración: Autoras.***

La ilustración 13 muestra la página de Facebook que fue creada para la Hacienda San Juan, siguiendo el enlace [https://www.facebook.com/sanjuanhaciendalactea/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/sanjuanhaciendalactea/?ref=page_internal) que llevará de manera directa la página oficial, en donde se podrá encontrar todo acerca de su gestión.

### ***Variables estructurales del producto***

Es necesario que todas las actividades de la hacienda se apoyen en la identidad corporativa de la misma que involucra el diseño y la parte visual que se utiliza para diferenciarse de las demás, lo que empieza con la creación de un logotipo y su slogan.

**Imagen corporativa o logotipo.**

*Ilustración 14. Isologotipo propuesto para la Hacienda San Juan.*



Nota. La ilustración muestra el Isologotipo elaborado como propuesta para La Hacienda San Juan, junto con su eslogan.

***Fuente y Elaboración: Autoras.***

El presente isologotipo representa la actividad principal de la Hacienda San Juan, el cual está compuesto por tres colores principales que tienen el siguiente significado:

- **Blanco:** A más de representar el producto lácteo tiene la propiedad de transmitir pureza, tranquilidad y simplicidad.
- **Verde:** Representa la naturaleza o el entorno en donde la Hacienda realiza sus actividades, también el compromiso que se tiene con el cuidado del medio ambiente, a su vez transmite tranquilidad, salud, fertilidad y armonía.
- **Café:** La Hacienda tiene un ambiente cálido y acogedor promovido por 4 generaciones anteriores, por lo tanto, este color representa el amor a la tierra, demostrando confianza, productividad, equilibrio y naturalidad.



***Nombre de la marca.***

Su nombre es: Hacienda San Juan.

***Incorporación del eslogan.***

*“Un sueño del campo”*

El eslogan describe la realidad de las personas que crecieron en el campo y que han ido formando sus sueños en el mismo, a su vez demostrando perseverancia para no perder creencias y costumbres de sus antecesores.

Su propósito es demostrar a la sociedad el valor que tiene el campo, ya que es una actividad importante en la cadena alimenticia de los ciudadanos y sustento principal para las familias que se dedican a esta actividad puesto que generan fuentes de empleo.

***Etiqueta.***

En caso de sobreproducción de las industrias lácteas surge la necesidad de crear productos derivados de manera eventual, los mismos que serán comercializados al consumidor final, en donde su empaque va a tener impregnado una etiqueta que conllevara, logotipo, slogan y los contactos de la Hacienda.

*Ilustración 15 Etiqueta Hacienda San Juan.*



Nota. La ilustración 15 muestra una etiqueta propuesta para cuando sea necesario elaborar productos derivados de la leche cruda.

***Fuente y Elaboración: Autoras.***

**Plan estratégico de acción**

Tabla 11 Plan estratégico de acción propuesto para la Hacienda San Juan.

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE VERIFICACION	FORMULA - DESCRIPCION
Posicionar su marca "Hacienda San Juan" dentro de la provincia del Azuay.	Fomentar el amor al campo.	Impulsar proyectos de turismo comunitario con los demás ganaderos de la zona.	Gerencia	Número de personas involucradas en los proyectos creados.	(Número de personas involucradas/ Número de personas invitadas)*100
	Impulsar el nombre de la Hacienda mediante canales de comunicación.	Creación y Gestión de redes sociales.	Gerencia	Porcentaje de reconocimiento de la marca.	(Número de personas que reconocen la marca/ Total de personas encuestadas)*100
		Participación en eventos públicos y toda actividad de relación pública.	Gerencia		



Atraer a las industrias lácteas mediante un valor compartido creado por la empresa.	Impulsar al pequeño ganadero a mejorar sus prácticas en el sector.	Brindar asesoría en temas sencillos de administración y buenas prácticas ganaderas.	Gerencia	Personas que solicitan asesoría	(Número de personas que solicitan asesoría/ Número total de ganaderos existentes en el sector) *100
Incrementar la productividad en la Hacienda San Juan	Incorporar ganado de calidad con doble propósito para incrementar la producción de leche cruda.	Adquirir ganado de raza Holstein con producciones promedio de 20 litros diarios de leche	Gerencia y Producción	Litros de leche	Litros de leche producidos /Litros de leche proyectados



	Implementar equipos que ayudan a optimizar tiempo y dinero.	Búsqueda de proveedores nacionales o extranjeros y análisis de precios.	Contabilidad y Finanzas	Costos de producción	Costos de producción antes de los equipos implementados VS
		Adquisición de una ordeñadora.	Contabilidad y Finanzas		Costos de producción después de la implementación de los equipos.
	Crear alianzas estratégicas con proveedores-productores ganaderos.	Asociarse con los productores que ofertan la leche cruda a la misma industria para entregar el producto directamente y disminuir costos.	Gerencia	Productores dispuestos a asociarse para el bien común.	Número de productores afiliados / Número de productores de leche cruda que entregan a las industrias.





		Búsqueda de propietarios colindantes con la Hacienda para futuras negociaciones de renta en donde las dos partes ganen.	Gerencia	Colindantes dispuestos a negociar.	Número de negociaciones con los colindantes de la Hacienda/Número total de colindantes
	Llevar un control interno sobre la calidad del producto lácteo.	Realizar estudios trimestrales para la medición de la densidad de la leche (UFC + Proteína)	Control de calidad	Resultados obtenidos de los estudios.	Resultados de estudios anteriores VS Resultado de estudios actualizados
Lograr diferenciación de la competencia mediante la oferta de calidad.	Fomentar buenas prácticas de ordeño, cuidado animal y responsabilidad social.	Comunicar a los involucrados el manual de buenas prácticas de ordeño y cuidado animal que sigue la Hacienda.	Producción	Personas interesadas en el uso de los manuales.	Número de personas que desarrollan esas prácticas/ Total de ganaderos



		Evitar el uso de los fertilizantes químicos que alteran el medio ambiente.	Logística y Operaciones	Reducción del uso de químicos	(Número de veces de reutilización de abono natural/Números de veces que utilizan químicos ) *100
		Reutilizar el abono natural proveniente de los animales de la Hacienda, para disminuir el uso de abonos químicos.	Logística y Operaciones		
Formalizar la gestión administrativa y financiera de la Hacienda San Juan.	Creación de un sistema básico administrativo para el registro de ingresos, gastos y manejo de inventarios de la Hacienda.	Registrar diariamente los datos internos de la Hacienda.	Contabilidad y Finanzas	Eficiencia del sistema administrativo	Rapidez en lo que se generan los reportes.
		Generar reportes financieros para la toma de decisiones posteriores.	Contabilidad y Finanzas		Número de errores ocasionados por el sistema.

La presente tabla muestra las diferentes estrategias a implementarse en la Hacienda San Juan con sus respectivas actividades y responsables. Fuente y Elaboración: Autoras

Blanca Mariela Chalco Chávez - Marjorie Viviana Rodríguez Molina

**PLAN DE OPERACIÓN*****Plan operativo****Tabla 12 Plan operativo propuesto para la Hacienda San Juan.*

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUEST O ANUAL	PRESUPUESTO PARA 4 AÑOS	CRONOGRAMA	INDICADOR DE VERIFICACIÓN
Posicionar su marca "Hacienda San Juan" dentro de la provincia del Azuay.	Fomentar el amor al campo.	Impulsar proyectos de turismo comunitario con los demás ganaderos de la zona.	\$ -	\$ 200,00	Proyecto inicial en 2022	Número de personas involucradas en los proyectos creados.
	Impulsar el nombre de la Hacienda mediante canales de comunicación.	Creación de redes sociales.	\$ 600,00	\$ 1920,00	Mensual	Porcentaje de reconocimiento de la marca.
		Participación en eventos públicos y toda actividad de relación pública.	\$ 400,00	\$ 1.600,00	Semestral	



<p>Atraer a las industrias lácteas mediante un valor compartido creado por la empresa.</p>	<p>Impulsar al pequeño ganadero a mejorar sus prácticas en el sector.</p>	<p>Brindar asesoría en temas sencillos de administración y buenas prácticas ganaderas.</p>	<p>\$ 60,00</p>	<p>\$ 240,00</p>	<p>Mensual</p>	<p>Personas que solicitan asesoría</p>
<p>Incrementar la productividad en la Hacienda San Juan</p>	<p>Incorporar ganado de calidad con doble propósito para incrementar la producción de leche cruda.</p>	<p>Adquirir ganado de raza Holstein con producciones promedio de 20 litros diarios de leche</p>	<p>\$ 2000,00</p>	<p>\$ 6000,00</p>	<p>Semestral</p>	<p>Incremento en la producción de leche</p>
	<p>Implementar equipos que ayudan a optimizar tiempo y dinero.</p>	<p>Búsqueda de proveedores nacionales o extranjeros y análisis de precios.</p>	<p>\$ -</p>	<p>\$ -</p>	<p>Semestral</p>	<p>Costos de producción</p>
		<p>Adquisición de una ordeñadora.</p>	<p>\$ -</p>	<p>\$3500 a \$5000</p>	<p>Una sola vez</p>	



	Crear alianzas estratégicas con proveedores-productores ganaderos.	Asociarse con los productores que ofertan la leche cruda a la misma industria para entregar el producto directamente y disminuir costos.	\$ 240,00	\$ 960,00	Mensual	Productores dispuestos a asociarse para el bien común.
		Búsqueda de propietarios colindantes con la Hacienda para futuras negociaciones de renta en donde las dos partes ganen.	\$ -	\$ -	Semestral	Colindantes dispuestos a negociar.
	Llevar un control interno sobre la calidad del producto lácteo.	Realizar estudios trimestrales para la medición de la densidad de la leche (UFC + Proteína)	\$ 116,00	\$ 464,00	Trimestral	Resultados obtenidos de los estudios.



Lograr diferenciación de la competencia mediante la oferta de calidad.	Fomentar buenas prácticas de ordeño, cuidado animal y responsabilidad social.	Comunicar a los involucrados el manual de buenas prácticas de ordeño y cuidado animal que sigue la Hacienda.	\$ 50,00	\$ 210,00	Semestral	Personas interesadas en el uso de los manuales.
		Evitar el uso de los fertilizantes químicos que alteran el medio ambiente.	\$ -	\$ -	Semanal	Reducción del uso de químicos
		Reutilizar el abono natural proveniente de los animales de la Hacienda, para disminuir el uso de abonos químicos.	\$ -	\$ -	Semanal	
Formalizar la gestión administrativa y	Creación de un sistema básico administrativo para	Registrar diariamente los datos internos de la Hacienda.	\$ -	\$ -	Diariamente	Eficiencia del sistema administrativo



financiera de la Hacienda San Juan.	el registro de ingresos, gastos y manejo de inventarios de la Hacienda.	Generar reportes financieros para la toma de decisiones posteriores.	\$	-	\$	-	Mensual	
---	---	--	----	---	----	---	---------	--

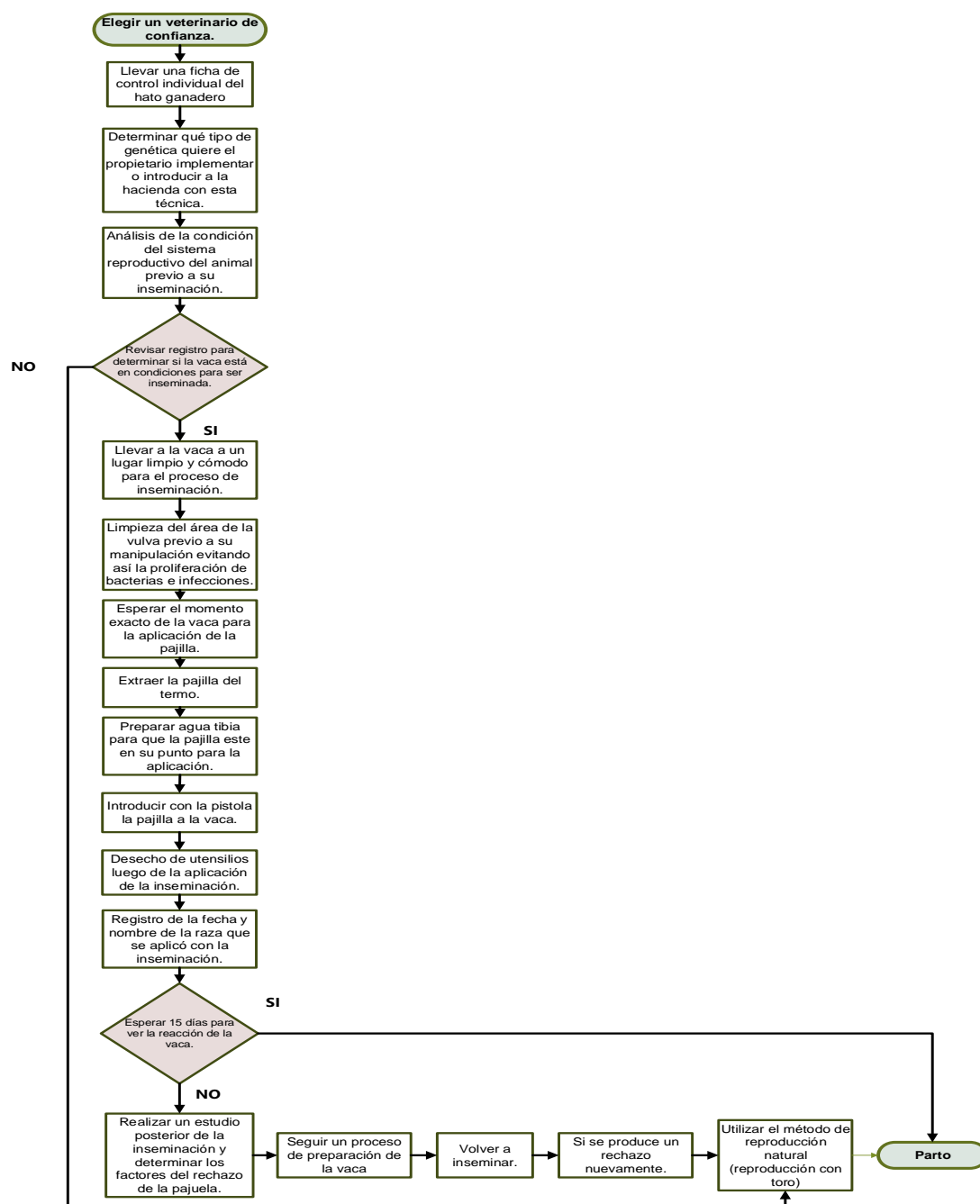
La presenta tabla 12 muestra el plan operativo propuesto para la Hacienda definido cronograma y presupuesto para la ejecución de las diferentes actividades y estrategias a utilizar.

**Fuente y Elaboración:** Autoras.

## Procesos Administrativos y Productivos

### Proceso de reproducción del hato ganadero método artificial o natural.

Ilustración 16 Pasos del proceso de reproducción artificial (inseminación) o natural a seguir en la Hacienda San Juan



Nota. La ilustración presenta el proceso de reproducción propuesto para la Hacienda

**Elaboración:** Autoras.

Blanca Mariela Chalco Chávez - Marjorie Viviana Rodríguez Molina





Dentro del modelo desarrollado se recomienda únicamente la práctica de inseminación artificial con el propósito de mejorar la genética del ganado que posee la empresa, no obstante; cuando el ganado no esté en buen estado para este proceso necesariamente se tiene que realizar una reproducción natural asegurando que los ejemplares utilizados sean de raza, de tal forma que la descendencia sirva para la reproducción de leche o en su debido momento pueda ser vendida para carne u otros propósitos.

***Ficha de reproducción del hato ganadero, método natural o artificial-inseminación.***

Para un mejor control en los procesos también es necesaria una ficha de reproducción en donde se lleve el registro del veterinario encargado, aspectos biológicos, fechas de gestación y demás puntos importantes para el análisis futuro.

*Tabla 13 Tarjeta de registro propuesto para llevar un control de la reproducción del hato ganadero de la Hacienda San Juan.*

		FOTOGRAFIA	
		Hembra	Macho
<b>Nombre hembra:</b>			
<b>Raza:</b>			
<b>Método utilizado</b>			
<b>Nombre del toro</b>			
<b>Semen (Inseminación)</b>			
<b>Raza macho:</b>			



Número de reproducción	Fecha de observación del primer celo	Fecha de gestación	Fecha estimada de parto	Sexo de la cría			Producción promedio
				Hembra	Macho	Nombre	
<b>Observaciones</b>							

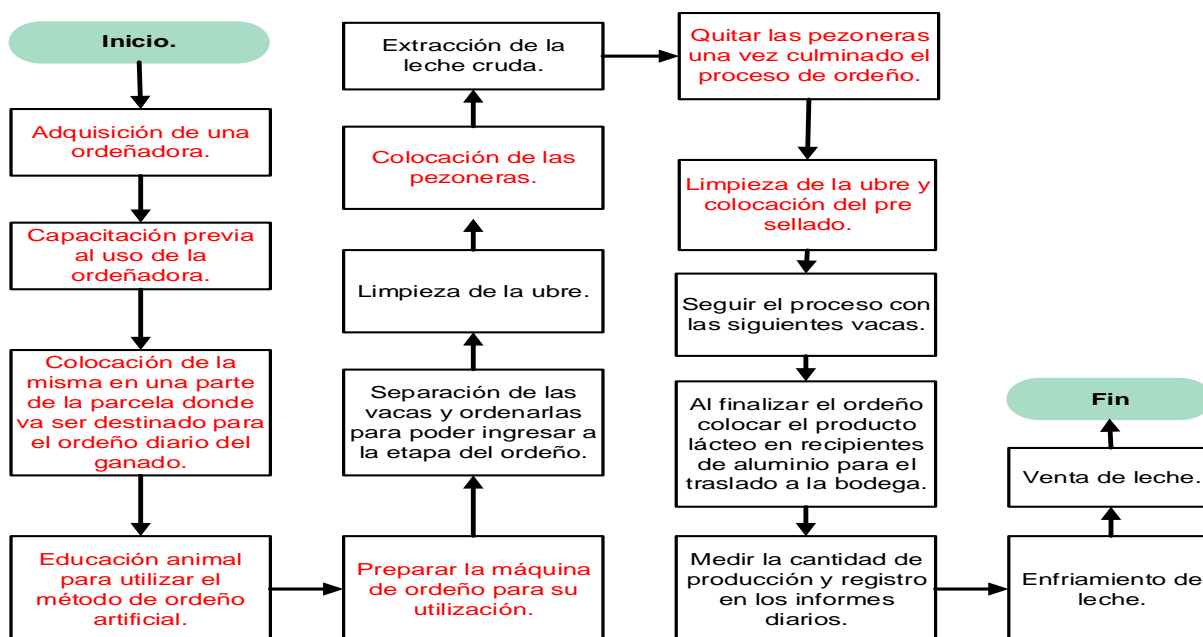
La tabla 13 muestra un modelo propuesto para llevar un registro de la reproducción del hato ganadero dentro de la Hacienda San Juan.

**Elaboración:** Autoras.

***Proceso que se debería de implementar en el ordeño y comercialización de leche cruda dentro de la Hacienda San Juan.***

A continuación se presenta también el proceso que se propone para el ordeño (producción) y comercialización de la leche cruda de la Hacienda, el ítem de color rojo representa las propuestas adicionales que se hacen al proceso actual, así mismo la sugerencia de la ordeñadora se presenta a futuro y con la proyección a adquirir un mayor número de ganado lechero, además es indispensable que se mantenga la rutina de ordeño y cuidado del animal puesto que la producción y calidad dependen del bienestar del mismo.

*Ilustración 17* Diseño del proceso de ordeño y comercialización que se debería de implementar en la Hacienda San Juan.



Nota. La ilustración 17 muestra el proceso de ordeño propuesto para La Hacienda con la adquisición de la Ordeñadora.

**Elaboración:** Autoras.

### **Creación de una ficha medica- cronograma de vacunación.**

Para todos los procesos es necesario tener una ficha médica o historial de cada ganado, por lo que a continuación se presenta un formato propuesto para la misma:



Tabla 14 Formato propuesto para el registro clínico individual del hato ganadero de la Hacienda San Juan.

 <b>TARJETA DE REGISTRO INDIVIDUAL DEL HATO GANADERO.</b> <b>HACIENDA SAN JUAN</b>						
				FOTOGRAFIA		
Nombre:		Nro. Arete	LADO DERECHO		LADO IZQUIERDO	
Raza:						
Fecha de adquisición:						
Edad aproximada:						
Nombre del veterinario:						
Fecha de consulta	Diagnóstico	Detalle-Receta de remedios			Fecha de vacunación	
CRONOGRAMA DE VACUNACIÓN						
Meses/Años	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						



<b>Agosto</b>						
<b>Septiembre</b>						
<b>Octubre</b>						
<b>Noviembre</b>						
<b>Diciembre</b>						
<b>Observaciones</b>						

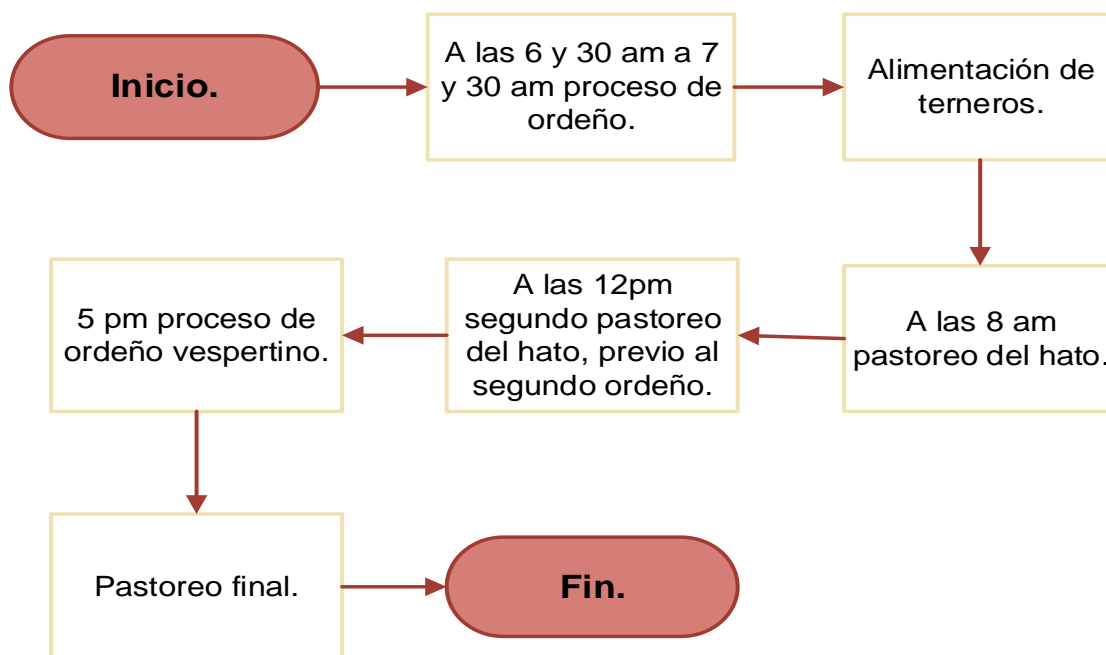
La tabla 14 muestra un formato propuesto para la creación de un registro clínico individual por el hato ganadero de la Hacienda San Juan.

**Fuente y Elaboración:** Autoras.

***Proceso de rutina de cuidado y enseñanza del hato ganadero en su proceso de producción.***

Como se mencionó anteriormente es necesario que el ganado mantenga una rutina estable durante el día puesto que la cantidad y calidad depende de su cuidado, por ejemplo, el ordeño debe realizarse en un rango constante y repetitivo para que el ganado no disminuya las cantidades, producidas, de la misma forma sucede con los horarios de alimentación ya sea yerba o alimentos procesados.

*Ilustración 18 Rutina propuesta para el cuidado y enseñanza del hato ganadero en su proceso de producción.*



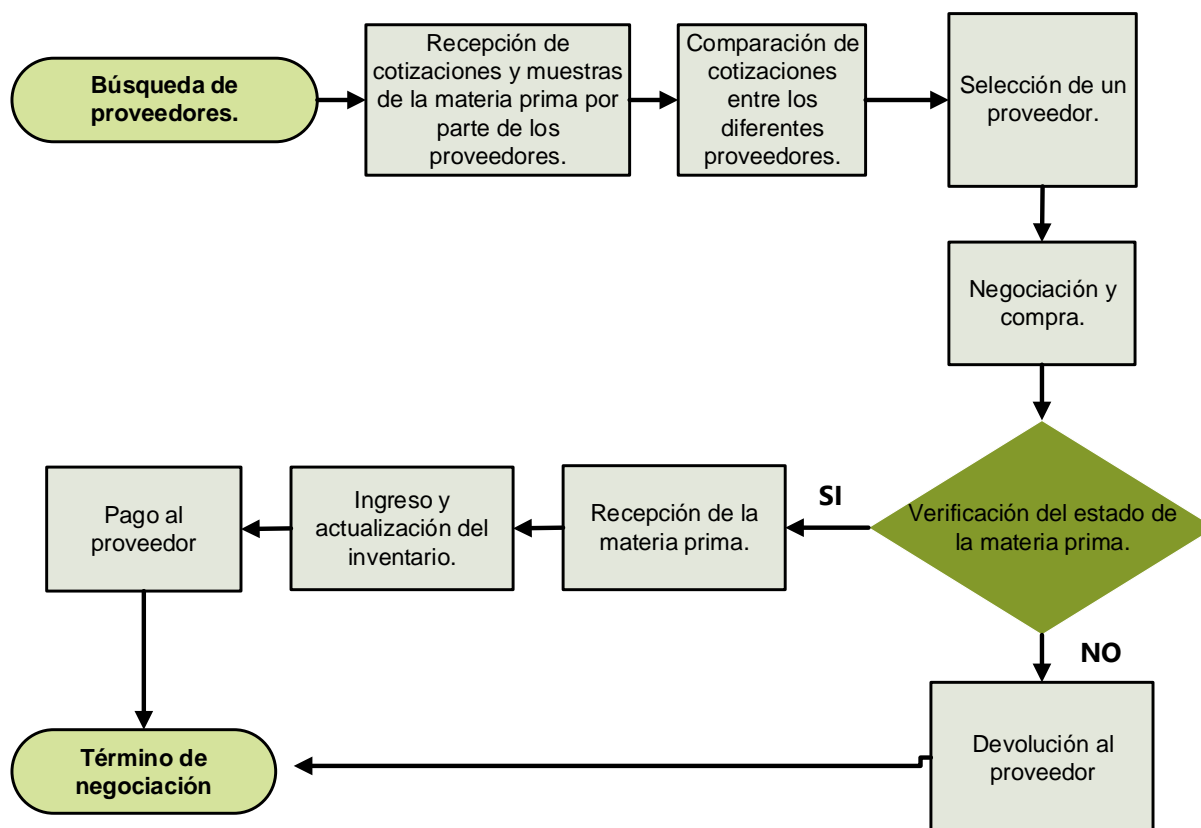
Nota. La ilustración 18 muestra la rutina de cuidado para la educación del ganado lechero con el propósito de incrementar la productividad.

**Elaboración:** Autoras.

### ***Proceso de adquisición de materia prima.***

La ilustración 19 muestra el proceso claro de la adquisición de materias primas o cualquier artículo que desee comprar la Hacienda, tanto el análisis de las cotizaciones como la verificación del estado del mismo es muy importante dentro del proceso de compra puesto que con esto se optimizan costos, por otro lado, el registro y control de inventarios también es indispensable para asegurar el abastecimiento de los recursos para la hacienda.

Ilustración 19 Flujograma propuesto para la Hacienda San Juan en el proceso de adquisición de materia prima.



Nota. La ilustración 19 presenta el flujograma a utilizarse en la adquisición de materia prima.

Elaboración: Autoras.



## **CAPITULO VII: ESTUDIO Y VIABILIDAD FINANCIERA**

Para el estudio económico y financiero se toman datos de los cinco meses de operación de la Hacienda y se analizan en conjunto con investigaciones realizadas de fuentes secundarias puesto que los datos actuales ofertadas por la hacienda no son estables y están en periodo de evaluación.

### **ESTUDIO DE COSTOS Y GASTOS**

Dentro del estudio de costos y gastos tenemos los rubros que van a constituir los costos de producción como el mantenimiento del terreno, materia prima necesaria para la alimentación de las vacas de producción, y los costos indirectos de fabricación, así como también se encuentran desglosados los gastos que se van a realizar para las actividades administrativas y comerciales.

#### ***Costos de producción***

Se consideran como costos de producción todos los recursos necesarios para la producción de la leche cruda en la hacienda.

#### ***Costos de mantenimiento del terreno.***

Para el cuidado y mantenimiento del terreno se necesita realizar una fertilización básica mensual y un mantenimiento profundo cada dos años que implica la resiembra, fertilización y abonado de las parcelas.

La fertilización básica mensual no necesita el uso de químicos en grandes cantidades, únicamente se considera la compra mensual de 2 sacos de pasto eficiente que va a ser esparcido luego de cada ordeño en conjunto con el abono natural del propio ganado.



En la siguiente tabla se muestra un costo mensual de 58 \$, y un costo por kilo de forraje verde de 0.005 centavos, en donde se asume que cada parcela de 3500 metros cuadrados puede producir 11375 kilos mensuales de forraje verde (pasto) para la alimentación del ganado.

*Tabla 15. Costos mensuales para la fertilización básica del terreno.*

<b>Costos de mantenimiento mensual</b>			
<b>Recursos necesarios</b>	<b>Costo</b>	<b>cantidad</b>	<b>Total</b>
Pasto eficiente 50 kg	\$	29,00	2 \$ 58,00
Kilos de forraje verde que pueden ser producidos en una parcela de 3500 mtrs.			11375
Costo por kilo de producción			\$ 0,0051

La tabla 15 presenta los costos mensuales necesarios para la fertilización del terreno después de cada pastoreo.

**Elaboración:** Autoras.

Para la resiembra del terreno se necesita un desglose mayor de recursos, que implican presupuestos para abono, semilla y otros gastos que puedan generarse, este asciende a 310 dólares cada dos años tal y como se muestra en la tabla 14.

*Tabla 16. Costos para mantenimiento del terreno bianual.*

<b>Costos para resiembra del terreno (7000 mtr) cada 2 años</b>			
<b>Recursos</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Numero de Sacos</b>	<b>Costo Total</b>
Abono 103010	\$	26,00	6 \$ 156
Rey gras	\$	108,56	0,5 \$ 54,28
Varios	\$	100,00	1 \$ 100



Total	\$ 310,28
-------	-----------

La tabla 16 presenta los rubros a necesitarse para la resiembra total del terreno de 7000 metros cuadrados que posee la empresa.

**Elaboración:** Autoras.

### ***Materia prima para alimentación del ganado.***

Para determinar los costos de materia prima es necesario obtener los costos diarios por alimento y por cabeza de ganado, por lo tanto, en la tabla siguiente se observa la cantidad y el costo de cada alimento que necesita consumir una vaca de producción con un peso promedio de 500 kilos cuya producción puede llegar hasta 20 litros diarios de leche cruda, en donde el costo de alimentación por ganado asciende a 1.39 dólares diarios.

*Tabla 17. Costos de materia prima por día y por vaca de producción.*

Costos de alimentación por vaca de producción.			
Materia Prima	Precio por kilo	Kilos de alimento por vaca	Costo por vaca
Balanceado	\$ 0,45	1	\$ 0,45
Sal mineral	\$ 0,53	0,15	\$ 0,08
Ensilaje	\$ 0,15	4	\$ 0,58
Forraje verde	\$ 0,0051	55	\$ 0,28
<b>Costo de materia prima por vaca y por día</b>			<b>\$ 1,39</b>

La tabla 17 presenta los costos desglosados de materia prima necesarios para la alimentación diaria de cada ganado para alcanzar niveles de producción óptimos.

**Elaboración:** Autoras.

**Costos indirectos de fabricación.**

Los costos indirectos están compuestos por todos los recursos que son necesarios para complementar la actividad comercial, en este caso la producción de leche cruda. A continuación, se detallan los gastos a realizarse con una explicación breve respecto a la frecuencia del rubro.

*Tabla 18 Costos indirectos mensuales para producción de leche cruda*

Costos indirectos	Valor	Descripción
		Se necesitan alrededor de 10 dólares mensuales para solventar
Medicina	60	gastos de medicina por vaca de producción.
Mano de Obra	150	Sueldo mensual acordado con el cuidador.
		Este gasto depende del proceso de reproducción del animal, por lo general se lo realiza cuando la edad de las crías llega a los 5
Veterinaria e inseminación	30	meses.
		La inversión inicial realizada en utensilios alcanza los 249
Utensilios y Materiales		dólares, y la reposición de los más susceptibles es anual.
Baldes y recipientes	40	Periodo de reposición anual en caso de ser necesario
Sogas y Tiros	37	Periodo de reposición anual en caso de deterioro.
Aspersores	30	Periodo de reposición anual en caso de deterioro.
		El precio de corte alcanza los 100 dólares por 3500 metros
Arriendos	100	cuadrados con una duración entre 25 y 30 días.
Gatos de control de calidad	29	Se realizarán pruebas trimestrales de los componentes de la leche.
Gastos de transporte	20	El costo para gasolina y entrega equivale a 20 dólares mensuales.
Servicios Básicos	25	Rubro mensual registrado en los datos de la hacienda.
Gastos varios	10	Gasto mensuales para imprevistos.

La tabla 18 indica los costos indirectos mensuales que necesitara realizar la Hacienda para la producción de leche cruda.

**Elaboración:** Autoras.

Blanca Mariela Chalco Chávez - Marjorie Viviana Rodríguez Molina



### **Gastos administrativos y comerciales**

En la planilla de gastos administrativos y comerciales se encuentran todos los gastos que implican las acciones de marketing como el proyecto de turismo comunitario propuesto, la creación y gestión de plataformas digitales y las relaciones públicas en el caso de asistir a eventos programados por el sector. Por otro lado, también se encuentran gastos que se van a generar con las actividades de responsabilidad social, como la asesoría y capacitación en materia de administración y aplicación de buenas prácticas de ganadería, cada actividad está detallada con el valor total y la frecuencia de aplicación.

*Tabla 19 Gastos administrativos y comerciales para la venta de la leche cruda.*

<b>Gastos administrativos y comerciales</b>	<b>Costo</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Marketing</b>	<b>\$ 450</b>	
Proyecto Turismo comunitario.	200	1 sola vez
Gestión de Redes sociales	50	Mensual
Relaciones Públicas	200	Anual
<b>Responsabilidad Social</b>	<b>\$ 60</b>	
Costos por asesoría	30	Semestral
Capacitación	30	Semestral
<b>Mantenimiento de Ordeñadora</b>	<b>50</b>	1 vez anual
<b>Sueldo del administrador</b>	<b>200</b>	Mensual

La tabla 19 muestra los gastos y su frecuencia a originarse en el desarrollo del plan operativo para la producción y comercialización de leche cruda.

**Elaboración:** Autoras.



## PLAN DE INVERSIÓN

La Hacienda San Juan establece un plan de inversión para poder adquirir todos los activos fijos, biológicos que sustenten el cumplimiento de los objetivos de la misma.

El plan de inversión de la hacienda consta de varias etapas, en donde la etapa inicial comienza en el año 2020 en la cual se realiza la inversión más fuerte siendo de \$14.337,79, la cual está distribuida en la adquisición de activos biológicos para la producción de leche cruda, gastos de adecuación del terreno, infraestructura, sistema de riego, cercado eléctrico, etc, todo este dinero fue financiamiento con capital propio.

Posteriormente se proyecta invertir en adquisición de 3 activos biológicos, para aumentar la producción a su vez incrementar la utilidad de la hacienda, también se destinará un rubro para la compra de una ordeñadora, lo que ayudara a disminuir tiempo, dinero y aumentar la eficiencia de los procesos productivos, el rubro que se proyecta invertir en estos años 2022 a 2025 es de \$10000,00.

Cabe mencionar que el propietario de la Hacienda dispone de capital para poder solventar toda la inversión que se pretende realizar en los posteriores años, lo que es beneficioso debido a que no se tendrá que incurrir en gastos financieros ya que no se apoyará con capital externo o préstamos bancarios.



Tabla 20 Plan de inversión Hacienda San Juan años 2020 a 2025

<b>PLAN DE INVERSIÓN HACIENDA SAN JUAN</b>				
<b>EN DÓLARES</b>				
<b>Rubros/Años</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Año 0 (2020)</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Años (2022-2025)</b>
<b>EGRESOS</b>				
<b>Compra de Activos Biológicos (Ganado)</b>		<b>\$7.400,00</b>		<b>\$ 6.000,00</b>
Isidora (001)	\$ 1.000,00			
Blanquita (002)	\$ 1.000,00			
Petunia (003)	\$ 1.200,00			
Margarita (004)	\$ 1.100,00			
Meche (005)	\$ 1.300,00			
Pandora (006)	\$ 1.800,00			
Vaca NN (007)			\$ 2.000,00	
Vaca NN (008)			\$ 2.000,00	
Vaca NN (009)			\$ 2.000,00	
<b>Adecuación del terreno</b>		<b>\$ 1.859,50</b>		
Matamonte	\$ 28,00			
Abono	\$ 830,00			
Yerba	\$ 376,00			
Alambre y postes	\$ 155,50			
Trabajo de tractor	\$ 470,00			
<b>Sistema de riego</b>		<b>\$ 1.429,39</b>		
Manguera	\$ 330,00			
Bomba para riego	\$ 270,00			
Tubos de riego	\$ 829,39			
<b>Cercado Eléctrico</b>		<b>\$ 424,79</b>		
Panel Solar	\$ 368,79			
Aisladores y Naylon	\$ 56,00			
<b>Infraestructura</b>		<b>\$ 1.096,87</b>		
Bloque y Teja	\$ 184,00			
Estructura metálica	\$ 380,00			
Material para bodega	\$ 532,87			
<b>Adquisiciones</b>				<b>\$ 4.000,00</b>
Ordeñadora			\$ 4.000,00	
<b>Capital de trabajo</b>		<b>\$ 1.307,24</b>		
Efectivo	\$ 1.307,24			

**FINANCIAMIENTO**

Capital propio \$ 14.337,79

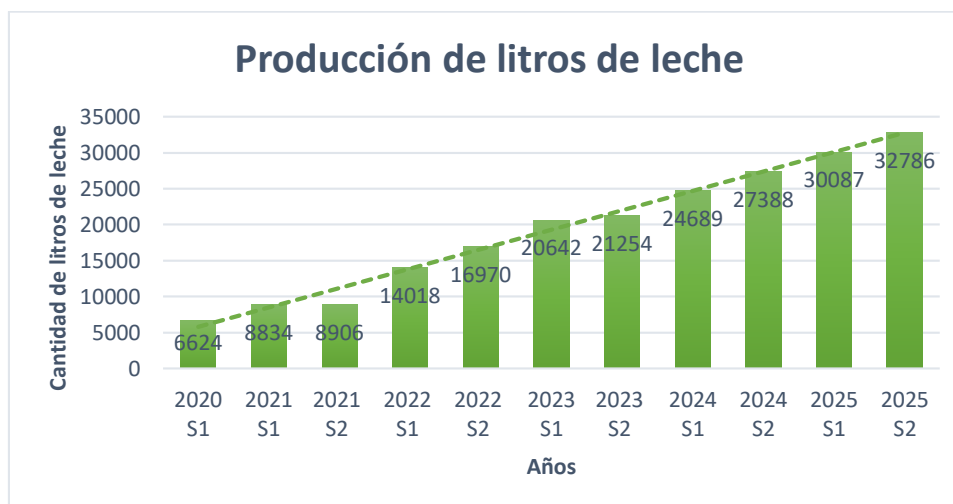
**Financiamiento Total \$ 14.337,79 \$ 10.000,00**

La tabla 20 muestra los rubros que se va necesitar para que la Hacienda siga en funcionamiento.

**Elaboración:** Autoras.

**PROYECCIONES*****Proyección de litros de leche***

*Gráfico 29 Proyección de la producción semestral de litros de leche en la Hacienda San Juan*



Nota. El gráfico 29 presenta la proyección de litros de leche semestral a alcanzarse en la hacienda en caso de seguir la propuesta.

***Elaboración:*** Autoras.

Se obtiene una tendencia creciente en cuanto a la proyección de la producción de litros de leche cruda del hato ganadero de la Hacienda San Juan, al término de los 5 años se pretende

llegar a una producción aproximada de 32786 litros semestrales, ya que con esta cantidad se logra obtener utilidades representativas después de restar los gastos tanto productivos, administrativos, costos fijos y variables.

Se conseguirá obtener esta producción si se sigue un plan de inversión que incluye la adquisición de más ganado de calidad para la producción de leche.

### **Proyección de ingresos**

*Tabla 21 Proyección de los ingresos por venta de leche cruda e ingresos extraordinarios.*

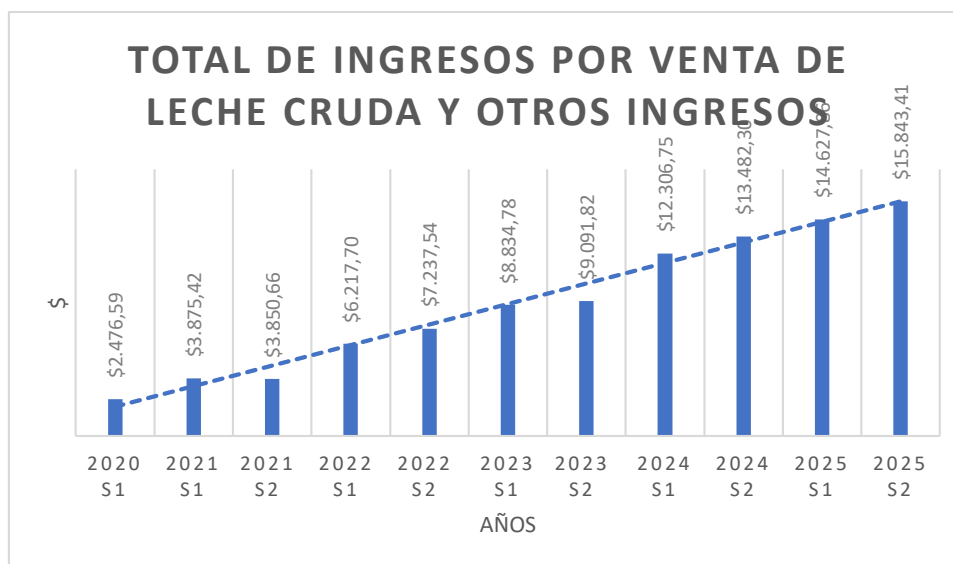
Años	Ingresos	Ingresos	Total
	Leche	extraordinarios	ingresos
<b>2020 S1</b>	\$ 2.476,59	\$ -	\$ 2.476,59
<b>2021 S1</b>	\$ 3.710,42	\$ 165,00	\$ 3.875,42
<b>2021 S2</b>	\$ 3.740,66	\$ 110,00	\$ 3.850,66
<b>2022 S1</b>	\$ 5.887,70	\$ 330,00	\$ 6.217,70
<b>2022 S2</b>	\$ 7.127,54	\$ 110,00	\$ 7.237,54
<b>2023 S1</b>	\$ 8.669,78	\$ 165,00	\$ 8.834,78
<b>2023 S2</b>	\$ 8.926,82	\$ 165,00	\$ 9.091,82
<b>2024 S1</b>	\$ 12.086,75	\$ 220,00	\$ 12.306,75
<b>2024 S2</b>	\$ 13.247,30	\$ 235,00	\$ 13.482,30
<b>2025 S1</b>	\$ 14.407,86	\$ 220,00	\$ 14.627,86
<b>2025 S2</b>	\$ 15.568,41	\$ 275,00	\$ 15.843,41

La tabla 21 muestra los ingresos proyectados por la venta de leche cruda en los 5 años de estudio, a su vez el rubro de ingresos extraordinarios.

**Elaboración:** Autoras.



Gráfico 30 Total de ingresos proyectados por venta de leche cruda y otros ingresos



Nota: El gráfico 30 representa el total de ingresos por venta de leche cruda y otros ingresos proyectados que puede obtener la hacienda al largo de los 5 años si sigue la propuesta planteada.

**Elaboración:** Autoras.

Se realiza la proyección de ingresos por venta de leche cruda y otros ingresos correspondientes al giro del negocio, en donde se obtiene una tendencia alcista, demostrando eficiencia en la Hacienda. Con el plan de marketing, estratégico y operativo, se pretende que exista un aumento de ingresos debido a que se espera un incremento de producción con la implementación de más cabezas de ganado lechero, a su vez con la incorporación de equipos que ayudan a optimizar el tiempo y dinero, en el rubro de otros ingresos se obtiene una proyección por venta de terneros de las vacas productoras. En el primer semestre del año en donde inicio la Hacienda se obtiene un total de \$2476,59 en concepto de ingresos llegando al final del 2025 con una estimación de \$15843,41.

### Proyección de costos

Gráfico 31 Proyección de los costos de producción de la Hacienda durante los 5 años.



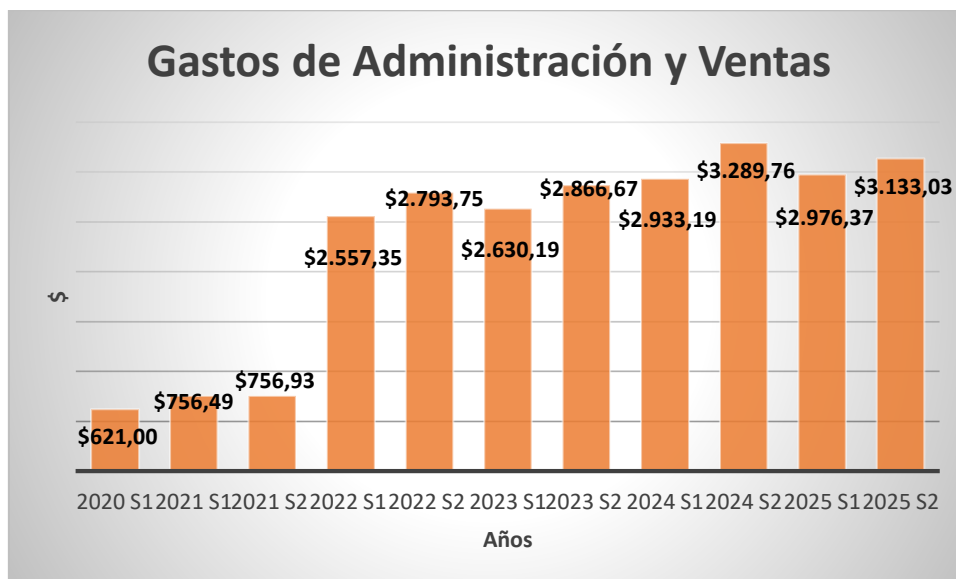
Nota: El gráfico 31 presenta una estimación durante los cinco años de estudio acerca de los costos de producción que puede incurrir la hacienda.

**Elaboración:** Autoras.

En el gráfico 31 se puede observar la proyección de los costos que se incurre para el correcto funcionamiento de la Hacienda, dentro de los 5 años se obtiene una tendencia casi similar siendo en el primer semestre del año 2025 el cual representa mayor costos de producción, dentro de este rubro tenemos el costo de materia prima, mano de obra y CIF, donde el rubro de MP tiene mayor participación debido a que está inmerso la compra de alimentación, medicamento del hato ganadero, en este costo está el giro del negocio.

### Proyección de gastos

Gráfico 32 Estimación de gastos administrativos y ventas de la Hacienda San Juan durante el periodo de 2020 a 2025



Nota: El gráfico 32 presenta una estimación de los gastos administrativos y ventas que están inmersas en las actividades de la Hacienda San Juan.

**Fuente y Elaboración:** Autoras.

En el presente gráfico se puede apreciar la evolución que tendrá los gastos administrativos y de ventas, obteniendo un crecimiento notable en el paso del año 2021 a 2022 ya que sube algunas cifras monetarias, en el transcurso de ese tiempo su proyección es casi similar, dentro de este rubro los que mayor peso tienen son los gastos por sueldos y salarios, depreciaciones, debido a que la Hacienda en la actualidad tiene un trabajador propio y así será durante los 5 años, a su vez el hato ganadero se comienza a depreciar subiendo así los gastos.



**PLAN OPERATIVO**

*Ilustración 20 Proyección entre el periodo comprendido 2020 a 2025 del Plan Operativo de la Hacienda San Juan*

PLAN OPERATIVO HACIENDA SAN JUAN											
(En dólares)											
Rubro/Años	S2 (1)	S1 (2)	S2 (3)	S1 (4)	S2 (5)	S1 (6)	S2 (7)	S1 (8)	S2 (9)	S1 (10)	S2 (11)
	2020	2021	2022	2023	2024	2025					
<b>VENTAS</b>	<b>\$2.476,59</b>	<b>\$3.875,42</b>	<b>\$3.850,66</b>	<b>\$6.217,70</b>	<b>\$7.237,54</b>	<b>\$8.834,78</b>	<b>\$9.091,82</b>	<b>\$12.306,75</b>	<b>\$13.482,30</b>	<b>\$14.627,86</b>	<b>\$15.843,41</b>
Ingresos de Produccion de leche	\$2.476,59	\$3.710,42	\$3.740,66	\$5.887,70	\$7.127,54	\$8.669,78	\$8.926,82	\$12.086,75	\$13.247,30	\$14.407,86	\$15.568,41
Ingresos extraordinarios (venta de terneros)	\$0,00	\$165,00	\$110,00	\$330,00	\$110,00	\$165,00	\$165,00	\$220,00	\$235,00	\$220,00	\$275,00
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$2.614,47</b>	<b>\$3.186,78</b>	<b>\$3.184,51</b>	<b>\$3.744,80</b>	<b>\$3.606,14</b>	<b>\$4.006,46</b>	<b>\$4.026,28</b>	<b>\$4.354,30</b>	<b>\$4.407,38</b>	<b>\$4.610,78</b>	<b>\$4.757,00</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>\$1.339,77</b>	<b>\$1.859,78</b>	<b>\$1.857,86</b>	<b>\$2.164,88</b>	<b>\$2.161,88</b>	<b>\$2.466,87</b>	<b>\$2.462,60</b>	<b>\$2.765,13</b>	<b>\$2.759,38</b>	<b>\$3.059,05</b>	<b>\$3.051,61</b>
Forraje verde Pastos	\$479,76	\$302,77	\$302,45	\$352,43	\$351,95	\$401,60	\$400,90	\$450,15	\$449,22	\$498,00	\$496,79
Balanceado	\$415,76	\$485,83	\$485,32	\$565,52	\$564,74	\$644,41	\$643,30	\$722,33	\$720,82	\$799,11	\$797,16
Sal mineral	\$51,97	\$85,02	\$84,93	\$98,97	\$98,83	\$112,77	\$112,58	\$126,41	\$126,14	\$139,84	\$139,50
Ensilaje	\$51,97	\$626,17	\$625,53	\$728,90	\$727,89	\$830,58	\$829,14	\$931,00	\$929,06	\$1.029,96	\$1.027,45
Medicina	\$340,31	\$360,00	\$359,63	\$419,06	\$418,48	\$477,51	\$476,69	\$535,25	\$534,13	\$592,14	\$590,70
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>\$645,00</b>	<b>\$900,00</b>	<b>\$900,00</b>	<b>\$900,00</b>	<b>\$900,00</b>	<b>\$900,00</b>	<b>\$900,00</b>	<b>\$900,00</b>	<b>\$900,00</b>	<b>\$900,00</b>	<b>\$900,00</b>
<b>CIF</b>	<b>\$629,70</b>	<b>\$427,00</b>	<b>\$426,65</b>	<b>\$679,92</b>	<b>\$544,26</b>	<b>\$639,58</b>	<b>\$663,69</b>	<b>\$689,17</b>	<b>\$748,00</b>	<b>\$651,73</b>	<b>\$805,39</b>
Gastos de inseminación y veterinaria	\$80,00	\$90,00	\$60,00	\$195,00	\$70,00	\$105,00	\$140,00	\$105,00	\$175,00	\$70,00	\$235,00
Materiales y Utensilios	\$249,70	\$37,00	\$66,96	\$76,92	\$66,82	\$76,75	\$66,65	\$76,55	\$66,44	\$76,31	\$66,20
Gastos de control de calidad				\$58,00	\$57,92	\$57,83	\$57,73	\$57,62	\$57,50	\$57,37	\$57,23
Gastos de Arriendo	\$300,00	\$300,00	\$299,69	\$350,00	\$349,52	\$400,00	\$399,31	\$450,00	\$449,06	\$448,05	\$446,96
Gastos de transporte				\$120,00	\$121,20	\$122,41	\$123,64	\$124,87	\$126,12	\$127,38	\$128,66
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$621,00</b>	<b>\$756,49</b>	<b>\$756,93</b>	<b>\$2.557,35</b>	<b>\$2.793,75</b>	<b>\$2.630,19</b>	<b>\$2.866,67</b>	<b>\$2.933,19</b>	<b>\$3.289,76</b>	<b>\$2.976,37</b>	<b>\$3.133,03</b>
Mantenimiento del terreno					\$310,28				\$700,00		
Servicios Básicos	\$125,00	\$150,00	\$149,84	\$149,66	\$149,46	\$149,22	\$148,96	\$148,68	\$148,37	\$148,04	\$147,68
Marketing y Publicidad	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$600,00	\$806,00	\$612,06	\$818,18	\$624,36	\$1.030,61	\$636,91	\$843,28
Responsabilidad Social y V compartido	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$30,00	\$30,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00
Gastos de Mantenimiento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00		\$50,00	\$0,00	\$50,00	\$0,00
Sueldos y Salarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.230,00	\$1.230,00	\$1.260,00	\$1.260,00	\$1.290,00	\$1.290,00
Gastos varios	\$59,00	\$59,59	\$60,19	\$60,79	\$61,40	\$62,01	\$62,63	\$63,26	\$63,89	\$64,53	\$65,17
Gastos de depreciación Activos Biolog	\$366,67	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50
Gastos de depreciación Activos fijos	\$70,33	\$84,40	\$84,40	\$84,40	\$84,40	\$84,40	\$84,40	\$264,40	\$264,40	\$264,40	\$264,40

Nota: La ilustración 20 presenta una proyección del plan operativo de la Hacienda San Juan durante los cinco primeros años de su funcionamiento, en este de muestra los diferentes rubros que se necesitara para llegar a tener resultado favorables.

**Elaboración:** Autoras.



En la Ilustración 20 se puede observar el plan operativo propuesto para la Hacienda San Juan entre los periodos comprendidos de 2020 a 2025 de manera semestral, este plan está estructurado por ventas, costos de producción, y gastos de administración, la ventaja de obtener un plan operativo para la Hacienda es que es una tabla guía para poder cumplir con los objetivos propuestos inicialmente, ya que se va estimando valores en los diferentes rubros que la componen.

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tabla 22 Estado de Resultados Proyectado de la Hacienda San Juan.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO												
HACIENDA SAN JUAN												
		S2 (1)	S1 (2)	S2 (3)	S1 (4)	S2 (5)	S1 (6)	S2 (7)	S1 (8)	S2 (9)	S1 (10)	S2 (11)
		2020	2021		2022		2023		2024		2025	
<b>INGRESOS</b>		<b>\$2.476,59</b>	<b>\$3.875,42</b>	<b>\$3.850,66</b>	<b>\$6.217,70</b>	<b>\$7.237,54</b>	<b>\$8.834,78</b>	<b>\$9.091,82</b>	<b>\$12.306,75</b>	<b>\$13.482,30</b>	<b>\$14.627,86</b>	<b>\$15.843,41</b>
(-) IR Régimen microempresas	2%	\$49,53	\$77,51	\$77,01	\$124,35	\$144,75	\$176,70	\$181,84	\$246,13	\$269,65	\$292,56	\$316,87
(-) COSTOS DE PRODUCCION		\$2.614,47	\$3.186,78	\$3.184,51	\$3.744,80	\$3.606,14	\$4.006,46	\$4.026,28	\$4.354,30	\$4.407,38	\$4.610,78	\$4.757,00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		-\$187,41	\$611,13	\$589,14	\$2.348,55	\$3.486,65	\$4.651,63	\$4.883,70	\$7.706,31	\$8.805,28	\$9.724,52	\$10.769,54
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>\$621,00</b>	<b>\$756,49</b>	<b>\$756,93</b>	<b>\$2.557,35</b>	<b>\$2.793,75</b>	<b>\$2.630,19</b>	<b>\$2.866,67</b>	<b>\$2.933,19</b>	<b>\$3.289,76</b>	<b>\$2.976,37</b>	<b>\$3.133,03</b>
Administración y ventas		\$621,00	\$756,49	\$756,93	\$2.557,35	\$2.793,75	\$2.630,19	\$2.866,67	\$2.933,19	\$3.289,76	\$2.976,37	\$3.133,03
UTILIDAD DEL EJERCICIO		-\$808,41	-\$145,36	-\$167,79	-\$208,80	\$692,90	\$2.021,44	\$2.017,03	\$4.773,11	\$5.515,52	\$6.748,15	\$7.636,52

La tabla 22 muestra el estado de resultados estimado durante los 5 periodos de estudio para la Hacienda San Juan.

**Elaboración:** Autoras.

La tabla 22 muestra el estado de resultados proyectado de la Hacienda San Juan misma que está compuesta por el total de ingresos, costos productivos, gastos operacionales, además se considera el Impuesto a la Renta del 2% porcentaje correspondiente al régimen de microempresas que fue establecido en el año 2020, en donde la actividad de producción de leche cruda estaría dentro de los lineamientos de microempresas.

Según el estado de resultados se puede observar que la hacienda tendrá pérdidas en los dos primeros años de funcionamiento esto se debe a que la inversión es fuerte y la producción no tan alta como para poder cubrir con todos los gastos que incurre la actividad productiva, pero a partir del segundo semestre del 2022 se obtiene utilidad de la hacienda, llegando a obtener en el segundo semestre del 2025 un valor estimado de utilidad de \$7.636,52

**FLUJO DE CAJA**

*Tabla 23 Flujo de caja proyectado para la Hacienda San Juan.*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO HACIENDA SAN JUAN												
(En dólares)												
	S1 (0)	S2 (1)	S1 (2)	S2 (3)	S1 (4)	S2 (5)	S1 (6)	S2 (7)	S1 (8)	S2 (9)	S1 (10)	S2 (11)
Rubro\Años	2020	2020	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2024	2024	2025	2025
<b>INGRESOS</b>		\$2.476,59	\$3.875,42	\$3.850,66	\$6.217,70	\$7.237,54	\$8.834,78	\$9.091,82	\$12.306,75	\$13.482,30	\$14.627,86	\$15.843,41
<i>IR Régimen microempresas</i>	2%	\$49,53	\$77,51	\$77,01	\$124,35	\$144,75	\$176,70	\$181,84	\$246,13	\$269,65	\$292,56	\$316,87
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	-	\$2.614,47	\$3.186,78	\$3.184,51	\$3.744,80	\$3.606,14	\$4.006,46	\$4.026,28	\$4.354,30	\$4.407,38	\$4.610,78	\$4.757,00



MATERIA PRIMA	-	\$1.339,77	\$1.859,78	\$1.857,86	\$2.164,88	\$2.161,88	\$2.466,87	\$2.462,60	\$2.765,13	\$2.759,38	\$3.059,05	\$3.051,61
MANO DE OBRA DIRECTA		\$645,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00
CIF		\$629,70	\$427,00	\$426,65	\$679,92	\$544,26	\$639,58	\$663,69	\$689,17	\$748,00	\$651,73	\$805,39
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>-\$187,41</b>	<b>\$611,13</b>	<b>\$589,14</b>	<b>\$2.348,55</b>	<b>\$3.486,65</b>	<b>\$4.651,63</b>	<b>\$4.883,70</b>	<b>\$7.706,31</b>	<b>\$8.805,28</b>	<b>\$9.724,52</b>	<b>\$10.769,54</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	-	<b>\$621,00</b>	<b>\$756,49</b>	<b>\$756,93</b>	<b>\$2.557,35</b>	<b>\$2.793,75</b>	<b>\$2.630,19</b>	<b>\$2.866,67</b>	<b>\$2.933,19</b>	<b>\$3.289,76</b>	<b>\$2.976,37</b>	<b>\$3.133,03</b>
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-\$808,41</b>	<b>-\$145,36</b>	<b>-\$167,79</b>	<b>-\$208,80</b>	<b>\$692,90</b>	<b>\$2.021,44</b>	<b>\$2.017,03</b>	<b>\$4.773,11</b>	<b>\$5.515,52</b>	<b>\$6.748,15</b>	<b>\$7.636,52</b>
Depreciación activos Biológicos		\$366,67	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50	\$462,50
Depreciación activos fijos		\$70,33	\$84,40	\$84,40	\$84,40	\$84,40	\$84,40	\$84,40	\$264,40	\$264,40	\$264,40	\$264,40
<b>Inversión</b>	<b>-\$12.210,55</b>											
Activos Biológicos	\$ 7.400,00											
Adecuación del Terreno	\$ 1.859,50			\$2.000,00		\$2.000,00		\$2.000,00				
Sistema de Riego	\$ 1.429,39											
Cercado Eléctrico	\$ 424,79											
Infraestructura	\$ 1.096,87											
Ordeñadora								\$4.000,00				
<b>CAPITAL DE TRABAJO:</b>	-											
Efectivo como capital de trabajo	\$ -1.307,24											
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$13.517,79</b>	<b>-\$371,41</b>	<b>\$401,54</b>	<b>\$1.620,89</b>	<b>\$338,10</b>	<b>-\$760,21</b>	<b>\$2.568,34</b>	<b>\$3.436,07</b>	<b>\$5.500,01</b>	<b>\$6.242,41</b>	<b>\$7.475,05</b>	<b>\$8.363,41</b>

La tabla 23 muestra el flujo de efectivo proyectado de la Hacienda San Juan durante los 5 años de estudio.

**Elaboración:** Autoras.



El flujo de caja presenta todos los ingresos y egresos que posee la hacienda durante el periodo de estudio, hasta ahora la hacienda ha obtenido pérdidas tal y como se puede observar en el semestre 2 del 2020 \$-371,41, de igual forma en el semestre 2 del 2021, 2022 y 2023 existe una pérdida significativa ya que en estos años se ha decidido desembolsar dinero para invertir en la compra de ganado vacuno y una ordeñadora de tal forma que se llegue a obtener una producción mayor para los próximos años.

La inversión efectuada tanto en el año 2020 y demás años se empezará a recuperar a partir del año 2024 y a finales de 2025 el inversionista ya obtendrá una retribución.

## ESTUDIO DEL VAN Y TIR

*Tabla 24 VAN y TIR del modelo de negocio.*

<b>TASA DE OPORTUNIDAD</b>	5,53%
<b>TIR</b>	6,1%
<b>VAN</b>	\$679,39

Para el estudio del VAN y TIR del modelo de negocios se toma la tasa de referencia del Banco Central como tasa de descuento del 5,53% que representa el porcentaje del costo de oportunidad del propietario de la hacienda que dejó por no haber puesto su dinero en una póliza de plazo fijo y decidió por invertir en la Hacienda San Juan.





Se puede evidenciar en los 5 años que el TIR da como resultado positivo un 6,61% lo cual significa que la inversión que se realizó se recuperará en un 6,61%, siendo este mayor a la tasa del descuento, además se puede observar un VAN positivo en el cual luego de recuperar la inversión el propietario de la Hacienda tiene una ganancia de \$679,39, dando como resultado una viabilidad en cuanto a beneficio y rentabilidad, en términos monetarios no es un valor tan significado a comparación de la inversión realizada en el transcurso de los cinco años, pero desde el ámbito productivo es una inversión a largo plazo, debido a que los activos biológicos, infraestructura y métodos administrativos que se establecerán tienen una larga vida útil, con esto se puede demostrar también que el sector productivo ganadero es olvidado por muchas entidades encargadas de regulación y no se les da el valor que se debería de dar.



## PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el punto de equilibrio se necesita definir cuáles son los costos fijos totales y el costo variable unitario del año en el que se puede implementar el plan, en este caso se va a determinar el punto de equilibrio para el año 2022 (S1 y S2) sabiendo que este sería el año más próximo a tomar futuras decisiones.

*Tabla 25 Costo variable total y unitario*

<b>COSTOS VARIABLES</b>		
MATERIA PRIMA	\$	4.326,77
Gastos de inseminación y veterinaria	\$	265,00
<b>Costo Total</b>	<b>\$</b>	<b>4.591,77</b>
Litros de leche proyectados		30989
<b>Costo variable unitario</b>	<b>\$</b>	<b>0,15</b>

La tabla 25 presenta el costo variable total y unitario del semestre 1 y 2 del año 2022.

**Elaboración:** Autoras.

*Tabla 26 Costos Fijos*

<b>COSTOS FIJOS</b>		
MANO DE OBRA DIRECTA	\$	1.800,00
CIF	\$	959,18
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$	4.257,30
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>7.016,48</b>

*La tabla 26 muestra los costos fijos totales para el año 2022.*

**Elaboración:** Autoras.

La fórmula utilizada para el cálculo del punto de equilibrio en unidades y en dólares son las siguientes:

$$P(Q) = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$P(\$) = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costo variable}}{\text{Ventas}}}$$

Tabla 27 Punto de equilibrio en litros de leche.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
COSTO FIJO	\$ 7.016,48
PVP	\$ 0,42
COSTO VARIABLE	\$ 0,15
INGRESOS	\$ 13455,24
<b>CANTIDAD (Litros de leche)</b>	<b>25813</b>
<b>Valor en dólares</b>	<b>\$ 10651,40</b>

La tabla 28 muestra el punto de equilibrio en dólares y en litros de leche para el año 2022.

**Elaboración:** Autoras.

Como se observa en la tabla 27, la cantidad mínima de litros de leche cruda que la hacienda debe producir es de 25813, obtenido así ingresos mínimos de \$ 10651,40 mismos que ayudaran a cubrir todos los costos que genera la actividad y evitar una perdida que impida la recuperación de la inversión, sino por el contrario que genere un margen de contribución atractivo para el inversionista.



## **CAPITULO VIII: ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **INDICADORES DE IMPACTO ESPERADO; ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL**

#### ***Viabilidad Económica***

El modelo de negocios implementado para la Hacienda San Juan según lo expuesto en el capítulo VII es viable económicamente en el periodo de los 5 años proyectados, debido a que tiene un VAN y TIR positivos demostrando viabilidad tanto en beneficio como rentabilidad, a su vez cabe destacar que los años proyectados son aquellos años iniciales del negocio razón por la cual existe inversiones constantemente, provocando que no exista un monto mayor de recuperación de inversión ya que gastos, costos son casi similares a los ingresos, pese a eso los indicadores son alentadores.

#### ***Viabilidad Financiera***

La Hacienda San Juan cuenta con viabilidad financiera ya que dispone con todos los recursos para seguir con el proyecto, la misma tiene una inversión propia del 100% lo que es beneficioso debido a que no permite que exista salidas de dinero por concepto de intereses para cancelación de préstamos bancarios, demostrando una sólida capacidad financiera.

#### ***Viabilidad Técnica***

La Hacienda San Juan cuenta con personal experto en el área productiva-personal encargado de ordeñar al hato ganadero, los mejores proveedores de alimentación y medicación que ofrecen descuentos y ayuda especializada, a su vez también dispone de un médico veterinario de confianza para llevar un control frecuente de la salud animal, un administrador encargado de direccionar la Hacienda para obtener los mejores resultados a



final de cada ejercicio económico, además contara con tecnificación para mejorar la producción ganadera.

### ***Viabilidad Operacional***

Al realizar el estudio de mercado para la Hacienda San Juan ubicada en la parroquia Victoria del Portete, se confirma una viabilidad operativa debido a que al ser un emprendimiento ya en marcha cuenta con bases firmes para mantenerse e ir mejorando tanto en lo administrativo, financiero, ambiental, tecnificación, etc.

Además, la Hacienda al lograr ser proveedor directo de las grandes cadenas lácteas del Azuay, ratifica una viabilidad en toda su área productiva, operativa y económica, ya que ofrece estabilidad y mejora continua.

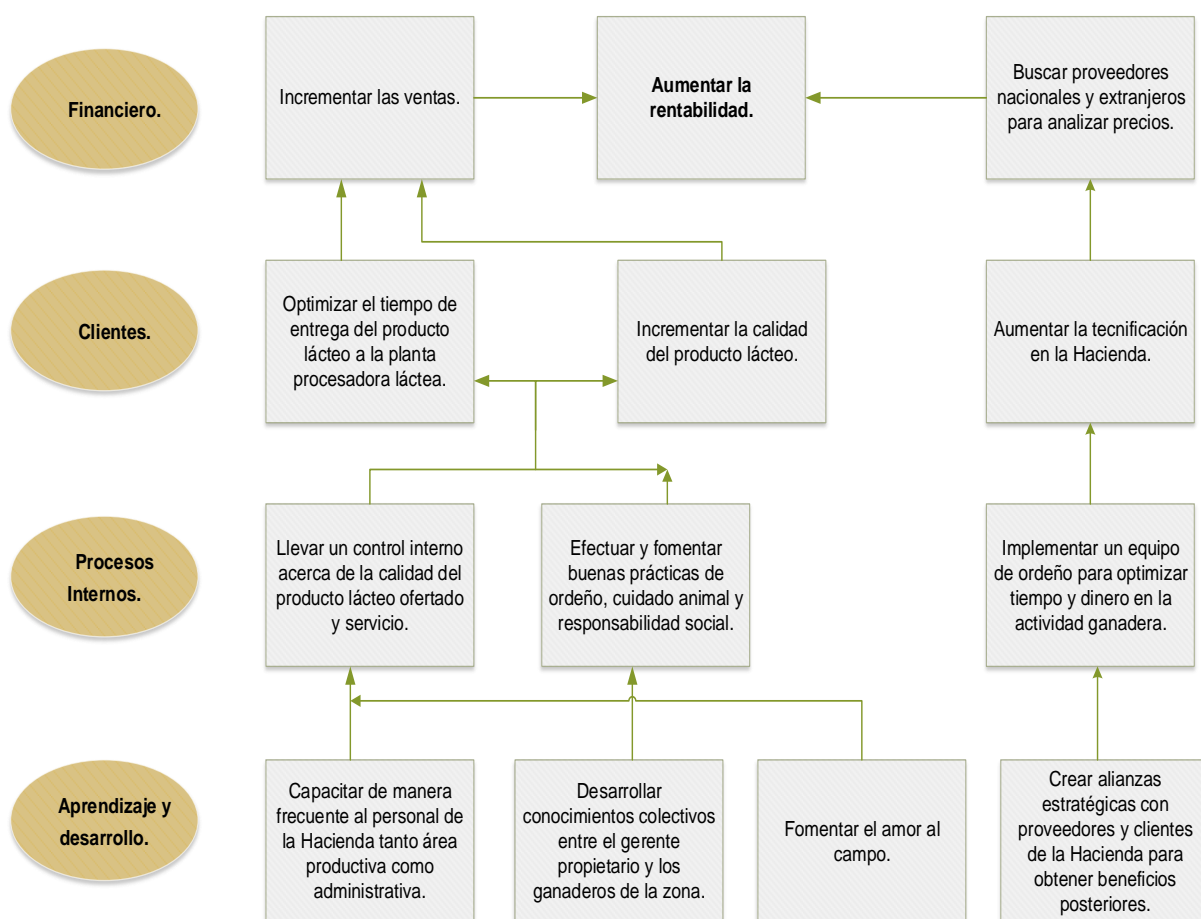
### ***Viabilidad Legal.***

La Hacienda San Juan tiene una viabilidad legal debido a que sus actividades productivas no están inmersas en actividades prohibidas por la ley ecuatoriana, y cumple con todos los parámetros legales para su correcto funcionamiento, además de cumplir con el cuidado, salud y bienestar tanto animal como medioambiental.

## **MAPA ESTRATÉGICO DEL BSC**

La siguiente ilustración muestra las diferentes estrategias a utilizarse dentro de la Hacienda San Juan para poder cumplir con los diferentes objetivos, a su vez muestra una relación de causa efecto con las cuatro perspectivas del BSC a estudiarse dentro de la misma.

Ilustración 21 Mapa estratégico a seguir en la Hacienda San Juan.



Nota: La ilustración 21 muestra un mapeo estratégico que se realiza en base a las cuatro perspectivas del BSC para poder mejorar los procesos y actividades en la Hacienda San Juan.

**Elaboración:** Autoras

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC**

El cuadro de mando integral presenta un impacto positivo al ser utilizado en las diferentes empresas, debido a que es aquella herramienta que puede entrelazar estrategias, objetivos, indicadores cualitativos y cuantitativos, y metas para poder formular e implantar estrategias de mejora continua.

Al ser una herramienta útil se procede a formular un BSC para la Hacienda San Juan y poder cumplir con la misión, visión y objetivos de la misma, ya que con esto se puede seguir un control de ejecución de las estrategias planteadas para el mejoramiento de los diferentes procesos e incremento de otros.

*Tabla 28 Cuadro de mando propuesto para la Hacienda San Juan.*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) HACIENDA SAN JUAN									
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad De Medida	Meta	Frecuencia De Medición	Tablero De Control			Responsable
						Óptimo	Tolerable	Deficiente	



FINANCIERA	Incrementar las ventas.	<b>Incremento de producción ofertada a la industria láctea =</b> <i>((Producción de la quincena actual - Producción de la quincena anterior)/Producción de la quincena anterior)) *100</i>	Porcentaje	75%	Quincenal	75%	50%	25%	Departamento de Producción
	Aumentar la rentabilidad.	<b>Margen Neto de Utilidad=</b> <i>(Utilidad Neta/ Ventas Netas)*100</i>	Porcentaje	50%	Semestral	50%	30%	15%	Departamento de Producción / Departamento de Contabilidad y Finanzas





	Buscar proveedores nacionales y extranjeros para analizar precios.	<i>Total de proformas analizadas.</i>	Número de proformas.	10	Anual	10	7	4	Gerente propietario
<b>CLIENTES</b>	Optimizar el tiempo de entrega del producto lácteo a la planta procesadora láctea.	<i>Tiempo de entrega a la fábrica mediante un intermediario- Tiempo de entrega a la fábrica de manera directa.</i>	Horas	1	Diario	1	3	5	Producción/ Logística y Operaciones



	Incrementar la calidad del producto lácteo.	<i>Total de parámetros de calidad mejorados</i>	Número de parámetros	9	Trimestral	9	5	3	Producción/ Control Interno
	Aumentar la tecnificación en la Hacienda.	<i>Total de equipos y procesos que mejoren la actividad ganadera.</i>	Número de procesos técnicos implementados	7	Anual	7	4	1	Gerente propietario
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Llevar un control interno acerca de la calidad del producto lácteo	<i>Total de pruebas de calidad realizadas en el año.</i>	Pruebas de calidad.	1	Trimestral	1		0	Producción/ Control Interno



	ofertado y servicio.								
	Efectuar y fomentar buenas prácticas de ordeño, cuidado animal y responsabilidad social.	<i>Nivel de cumplimiento de las prácticas de ordeño.</i>	Porcentaje de los resultados evaluados de cada manual	100%	Semanal	100%	50%	25%	Gerente propietario
	Implementar un equipo de ordeño para optimizar tiempo y	<i>Costos con sistema de ordeño manual- Costo con sistema de ordeño automático.</i>	\$	\$100	Mensual	\$100	\$125	\$150	Gerente propietario



	dinero en la actividad ganadera.	<i>Duración de ordeño de manera manual- Duración de ordeño con un sistema de ordeño automático.</i>	Horas	1	Diario	1 hora	2 horas	3 horas	
<b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	Capacitar de manera frecuente al personal de la Hacienda tanto área productiva como administrativa.	<i>Promedio de horas de capacitación del personal productivo y administrativo.</i>	Horas	5	Mensual	5 horas	3 horas	1 hora	Gerente propietario
	Desarrollar conocimientos colectivos	<i>Total de cursos realizados e impartidos.</i>	Número de cursos.	4	Anual	4	2	1	Gerente propietario



	entre el gerente propietario y los propietarios de la zona.								
	Fomentar el amor al campo.	<i>Total de proyectos de turismo comunitario realizados.</i>	Número de proyectos de turismo.	4	Anual	4	2	1	Gerente propietario
	Crear alianzas estratégicas con proveedores y clientes de la Hacienda para obtener	<i>Total de alianzas pactadas con proveedores y clientes de la hacienda.</i>	Número de proveedores y clientes.	10	Anual	10	7	4	Gerente propietario



	beneficios posteriores.									
--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

La tabla 28 representa un modelo propuesto del cuadro de mando integral (BSC) para la Hacienda San Juan, en donde se plantea diferentes estrategias para poder cumplir con los objetivos propuestos.

**Elaboración:** Autoras.



## CAPITULO IX: ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO

En toda organización ya establecida o en proceso de implementación existe un riesgo inmerso al que debe enfrentarse y que tiene que ser mitigado o administrado de manera efectiva para no afectar el desarrollo de sus actividades, estos riesgos pueden ser financiero, operativo, legal, ambiental, económico, o riesgo sistemático y no sistemático, por lo tanto; se ve necesario estudiar los diferentes tipos de riesgos a los que puede estar expuesta la Hacienda San Juan, y a su vez plantear medidas para contrarrestar en parte o en su totalidad las consecuencias de los mismos, logrando con esto cumplir cada actividad de la Hacienda con eficiencia.

Para realizar este estudio se toma como base la normativa internacional ISO 31000 que ayuda a identificar, analizar, evaluar, tratar y dar seguimiento a los riesgos encontrados en la hacienda. Para la evaluación y estudio de los riesgos se realiza una valoración cuantitativa de tres categorías, riesgo alto, medio y bajo, estos dependen del efecto que genera dentro de las actividades de la Hacienda y su probabilidad de ocurrencia:

- **Alto:** Es aquel riesgo que debe ser atendido con prontitud debido a que la probabilidad de ocurrencia es alta y las consecuencias muy graves para la Hacienda.
- **Medio:** Es aquel riesgo en donde se tiene una probabilidad media e impacto medio dentro de las instalaciones de la Hacienda,
- **Bajo:** Su probabilidad e impacto es bajo, es decir resulta ser un riesgo que puede solventarse y eliminarse con medidas efectivas de mitigación.

A continuación, se presenta la tabla de análisis de los riesgos cuyas valoraciones van desde 1 a 5 tanto para la probabilidad de ocurrencia como para el impacto que genera, siendo 1 la probabilidad e impacto mínimo y 5 la probabilidad e impacto máximo a darse en la Hacienda.

**RIESGOS CRÍTICO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN DENTRO DE LA HACIENDA SAN JUAN***Tabla 29 Riesgo y medidas de mitigación dentro de la Hacienda "San Juan"*

<b>RIESGO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN EN LA HACIENDA "SAN JUAN"</b>						
<b>RIESGO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>TIPOS DE RIESGO</b>			<b>MEDIDAS DE MITIGACIÓN</b>
			<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	
<b>1)</b> Sobreproducción en las fábricas que compra la leche cruda.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>20</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar medidas alternas para venta del producto como son; elaboración y venta de productos derivados de leche cruda.</li> </ul>
<b>2)</b> Enfermedades del hato ganadero relacionado a tuberculosis y brucelosis.	<b>4</b>	<b>3</b>		<b>12</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir un cronograma y acudir a los programas de vacunación efectuados por AGROCALIDAD.</li> </ul>
<b>3)</b> Enfermedad por fiebre de leche del hato ganadero.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>20</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar controles frecuentes del hato ganadero con la visita de un especialista-veterinario.</li> </ul>





4) Enfermedad en la ubre del hato ganadero, consecuencia de bacterias y hongos.	5	5	25			<ul style="list-style-type: none"><li>Seguir un protocolo de sanidad de la ubre antes y después del ordeño.</li></ul>
5) Contaminación microbiana en la leche cruda.	4	4	16			<ul style="list-style-type: none"><li>Limpieza frecuente de los recipientes utilizados en la actividad productiva.</li></ul>
6) Problemas de reproducción del hato ganadero.	3	3		9		<ul style="list-style-type: none"><li>Estudio del hato ganadero para diagnosticar fertilidad.</li></ul>
						<ul style="list-style-type: none"><li>Revisar ficha individual y determinar la mejor práctica de reproducción (artificial o natural)</li></ul>
7) Ejemplares comprados no cumplen con la expectativa del dueño de la Hacienda.	2	1			2	<ul style="list-style-type: none"><li>Establecer acuerdos de garantía con el proveedor del hato ganadero, en caso de solicitar devolución de dinero o cambio de ejemplar.</li></ul>



8) Escasez de pasto en la Hacienda.	4	3		12		<ul style="list-style-type: none"><li>Realizar un previo estudio de suelo para mantener un programa de fertilización del mismo.</li></ul>
						<ul style="list-style-type: none"><li>Establecer buenas relaciones con los colindantes de la Hacienda para futuras negociaciones (compra de corte de pasto)</li></ul>
9) Problemas ambientales en la zona, inundaciones, sequías etc.	2	2			4	<ul style="list-style-type: none"><li>Creación de un establo en caso de inundaciones.</li></ul>
						<ul style="list-style-type: none"><li>Mejorar el sistema actual de riego utilizado dentro de la Hacienda San Juan, para solventar las necesidades en malas épocas.</li></ul>



<b>10)</b> Problemas con los productos adquiridos relacionados a alimentación y medicación para el hato ganadero.	4	2		8		<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudio previo de proveedores de alimentación y medicación.</li></ul>
<b>11)</b> Problemas con el método utilizado de enfriamiento de la leche cruda.	4	3		12		<ul style="list-style-type: none"><li>• Adquirir un refrigerador en pie de finca para mantener la leche en condiciones idóneas para entregar a la fábrica.</li></ul>
<b>12)</b> Problemas e incidentes con la persona encarga del ordeño del hato ganadero.	2	2			4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener otra persona de confianza que pueda suplir las funciones del encargado fijo.</li></ul>
<b>13)</b> Mal manejo de desechos (estiércol) del hato ganadero.	4	4	16			<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de una fosa para colocación de los desechos del hato ganadero y conseguir abono orgánico y utilizarlo en las parcelas de pasto de la Hacienda.</li></ul>



14) Contaminación ambiental.	5	4	20		<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar correctamente los desechos producidos en las instalaciones de la Hacienda.</li></ul>
					<ul style="list-style-type: none"><li>• Disminuir el uso de fertilizantes en la Hacienda.</li></ul>
15) Mal manejo administrativo.	4	3			<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer un sistema para controlar ingresos y egresos de la Hacienda.</li></ul>
					<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer control de inventario.</li></ul>

La tabla 29 representa un análisis de los riesgos que pueden presentarse en las actividades de la Hacienda San Juan, su probabilidad e impacto de ocurrencia, a su vez se plantea medidas de mitigación para contrarrestar los efectos negativos.

**Elaborado:** Autoras.

*Ilustración 22 Medición de Riesgo en la Hacienda San Juan.*

<b>IMPACTO</b>	<b>5</b>				<b>1,3,14</b>	<b>4</b>
	<b>4</b>		<b>10</b>	<b>2,8,11</b>	<b>5,13</b>	
	<b>3</b>			<b>6</b>	<b>15</b>	
	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9,12</b>			
	<b>1</b>					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>PROBABILIDAD</b>				

Nota: La ilustración 22 demuestra el nivel del riesgo en el que se encuentra inmerso la Hacienda San Juan, con su respectivo impacto y probabilidad.

**Elaborado:** Autoras.

Al realizar el estudio de riesgo de la Hacienda San Juan se puede evidenciar que tenemos riesgos altos y medios que controlar, siendo aquellos que están inmersos netamente en la actividad productiva de la Hacienda, como es; problemas de salud del hato ganadero, sistema reproductivo, producción de leche cruda, manejo de residuos, alimentación y medicación, etc., debido a eso se plantea algunas alternativas para poder solventar las deficiencias y cumplir cada actividad de manera adecuada dentro de la Hacienda San Juan y obtener resultados favorables.



## **CAPITULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **APORTE DESDE LO ACADÉMICO AL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA COMUNIDAD**

El presente trabajo de titulación fue desarrollado de forma íntegra a partir del conocimiento adquirido durante todos los años de la carrera universitaria, en este se toman decisiones de los cuatro ejes fundamentales de la carrera de administración de empresas que son: marketing, producción, recursos humanos y finanzas, con el cual se pretende establecer un modelo viable que puede ser de utilidad para todos los productores-ganaderos de la zona.

Este trabajo fue realizado con el propósito de brindar un modelo formal de gestión administrativa que sea útil no solo para la Hacienda San Juan, sino también para los demás productores de leche cruda, ya que aquí se presentan lineamientos estructurales para poder llegar a una producción óptima, debido a que mediante este modelo se establecen objetivos, planes estratégicos, marketing, decisiones operativas, y sobre todo se realiza presupuestos de costos y gastos que muchos de los ganaderos no definen ya que sus actividades lo hacen de forma empírica.

Luego de haber realizado el estudio a la Hacienda San Juan se concluye y recomienda lo siguiente:



## CONCLUSIONES

- Como es de conocimiento el sector agrícola contribuye en parte importante a los ingresos nacionales ya que está dentro de los cinco sectores que más aportan al PIB nacional.
- El consumo de leche en el Ecuador desde el año 2019 según el estudio de la ESPAC ha obtenido incrementos notables, en donde la provincia del Azuay está dentro de las cinco provincias con mayor consumo de leche cruda diaria.
- Actualmente existe una regulación de precios establecido desde el marco político, mas no desde un marco que estudia las necesidades de las dos partes involucradas en el sector, es decir; los pequeños productores y las industrias lácteas.
- Al no existir un estudio entre las dos partes involucradas se deja un paso abierto para la intermediación, provocando con esto un desmejoramiento en la cadena láctea, abuso en los precios por litro de leche, y una desigualdad en las familias que se dedican a esta actividad.
- Existe un conformismo por parte de los ganaderos pequeños ya que estos prefieren dar el producto a la intermediación antes que cumplir con las exigencias y normativas que establece la industria láctea al ser proveedor directo.
- Al manejar una gestión administrativa empírica los ganaderos no definen su costo beneficio al dedicarse a esa actividad.
- La hacienda actualmente no está identificando o evaluando sus negociaciones en la compra de ganado lechero, debido a que la misma se centra en adquirir vacas a un precio económico sin analizar su capacidad de producción, representado así costos por la manutención del hato ganadero mayores que sus ingresos por la venta de leche cruda, lo que nos ayuda a concluir que la hacienda elige compras por afinidad con los proveedores de ganado.



- Se identifica claramente que las rutinas de cuidados en el ordeño del hato ganadero son indispensables para mejorar la productividad puesto que si no son implementadas ocasiona un desmejoramiento del animal y de la calidad y cantidad de la leche.
- Otro recurso indispensable para mantener la productividad de la hacienda es la alimentación que debe de ingerir el hato ganadero, ya que con esta se consigue un aumento en la producción de la leche cruda y un producto con mayor cantidad de proteínas consiguiendo llegar a los estándares establecidos por las industrias lácteas.
- Existe una percepción un poco desfavorable por parte de las industrias lácteas acerca de la calidad de leche cruda ofertada en las parroquias cercanas a la ciudad de Cuenca, ya que consideran que los dueños de las propiedades y del ganado no dan el cuidado necesario al mismo, deduciendo así que existe más un enfoque de negocio manejado por herederos y no una actividad desarrollada por familias que se sustentan de la misma, es decir al existir una conciencia más empresarial muchas de las veces dificulta incrementar la calidad en el producto debido a que existe una conciencia animal deficiente.
- Con el estudio económico dentro de los 5 años se puede determinar una ganancia no tan significativa económicamente debido a que la inversión realizada en el transcurso de los años es alta, pero desde el ámbito productivo es una inversión a largo plazo ya que los activos biológicos, infraestructura y métodos administrativos que se establecerán tienen una larga vida útil, con esto se pudo demostrar también que el sector productivo ganadero es olvidado por muchas entidades encargadas de regulación y no se les da el valor que se debería de dar.





## RECOMENDACIONES

- Seguir el modelo de negocios estructurado en donde se plantea elegir otras alternativas como es el ingreso a una industria láctea para la venta del producto de la hacienda, y no solo centrarse en la entrega a intermediarios por la facilidad que estos le ofrecen.
- Los productores ganaderos no deberían enfocarse únicamente en prácticas tradicionales, sino también complementarlas con nuevas tendencias y procedimientos capacitándose continuamente de tal forma que exista innovación en los procesos. Las páginas oficiales como el MAGAP y AGROCALIDAD brindan información referente a este tema por lo que sería una fuente muy importante de consulta para aplicar.
- Controlar minuciosamente los procesos productivos del hato ganadero para que se desarrollen en un ambiente adecuado y lograr con esto ofertar un producto de calidad.
- Mantener una alimentación balanceada en donde primen alimentos orgánicos y naturales como el forraje verde y seco, ensilaje y una hidratación adecuada, ya que de estos depende la calidad y cantidad de la leche cruda.
- Ampliación del mercado con la incorporación de productos derivados como; queso, yogurt, etc. Para solventar problemas de sobreproducción en ciertas temporadas. Esto se debe de realizar con un estudio previo de mercado.
- Manejar cuidadosamente tanto el branding corporativo como el branding personal, es decir la marca de la empresa y de la persona que está al frente de la hacienda, ya que esto ayudará a impulsar sus actividades comerciales y proveerá el futuro escenario de la hacienda.
- El análisis costo beneficio es un factor muy importante previo a la adquisición de ganado lechero por lo que se recomienda realizar una planificación previa enfocada en la búsqueda de proveedores del hato ganadero que brinden precios favorables, pero que a su vez este represente la cantidad y calidad de la leche que se requiere producir, no se recomienda negociaciones por afinidad entre los propietarios.



- Dado que el forraje verde es fundamental en la alimentación del ganado se recomienda ver la probabilidad de adquirir más terreno ya que esto es indispensable si se proyecta aumentar la producción de leche cruda, con esto también se reduciría gastos innecesarios en cuanto a pago de arriendo e incremento en la compra de suplementos para la alimentación del hato ganadero.
- El amor al campo y las tradiciones familiares son dos conceptos fuertes y determinantes que podría utilizar la hacienda para impulsar su marca, a través del manejo de redes sociales, se logrará esto siempre y cuando lo realice de forma íntegra y con responsabilidad en la oferta de sus productos.



## BIBLIOGRAFÍA

### Documentos y libros utilizados.

50Minutos. (2016). *La cadena de Valor de Michael Porter*. Lemaitre Publishing. Obtenido de <https://ebookcentral-proquest-com.ucuenca.idm.oclc.org/lib/ucuenca-ebooks/reader.action?docID=5321665&query=estrategia+competitiva>

Argudo, M. (30 de Marzo de 2016). *Super Intendencia de Control del Poder del Mercado*. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Estudio-Sector-Leche-versin-Pblica-copia.pdf>

Banco Central del Ecuador. (02 de 07 de 2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,6% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019: Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 27 de 10 de 2019, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (30 de Noviembre de 2020). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (30 de Diciembre de 2020). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Carrión, R. (2017). *Ganadería Climáticamente Inteligente*. Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Quito. Obtenido de <http://www.ganaderiaclimaticamenteinteligente.com/documentos/Experiencias%20Nacionales%20MRRNN%20para%20Incentivos.pdf>



- Clark, T. (2012). En *Tu modelo de negocio* (pág. 27). DEUSTO. Obtenido de <https://assets-libr.cantook.net/assets/publications/11348/medias/excerpt.pdf>
- Contextoganadero. (09 de Junio de 2020). Cómo manejar las nuevas tecnologías en la ganadería. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/como-manejar-las-nuevas-tecnologias-en-la-ganaderia>
- EL COMERCIO. (30 de Noviembre de 2020). *EL COMERCIO*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/pib-ecuador-contraccion-banco-central.html>
- El Productor. (06 de 07 de 2020). *Ecuador: Rol de la ganadería, luego de la pandemia, para evitar la crisis en el sector*, pág. 2. Obtenido de <https://elproductor.com/2020/07/ecuador-rol-de-la-ganaderia-luego-de-la-pandemia-para-evitar-crisis-en-el-sector/>
- ENEMDU. (2020). *Boletín Técnico*. QUITO. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20enemdu%20sep20\\_final.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20enemdu%20sep20_final.pdf)
- FAO. (2020). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura* . Obtenido de <http://www.fao.org/home/es/>
- Fernandez, E. M., Martinez, V., Moreno, J., Collado, L., Hernández, M., & Morán, F. (2015). Documento de consenso: importancia nutricional y metabólica de la leche. *Nutrición Hospitalaria*, 10. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/nh/v31n1/09revision09.pdf>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo* , 23(107). doi:doi.org/10.16925/co.v23i107.1252
- Gallardo, J. S., & Labrunie, D. (2018). *Consejos básicos para realizar un estudio de mercado* . Andalucía: Universidad de Cádiz.



- GEM. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor*. Guayaquil: ESPAE. Obtenido de [https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GEM_Ecuador_2019.pdf)
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: RED TERCER MILENIO S.C. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- INEC. (06 de 2011). *Censo Nacional Económico: Ecuador en Cifras*. Recuperado el 29 de 10 de 2019, de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados\\_generales\\_censo\\_economico.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf)
- INEC. (2015). ¿Cómo estamos los ecuatorianos? Recuperado el 27 de 10 de 2019, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/)
- INEC. (2017). *Tecnologías de la Información y Comunicación: Ecuador en Cifras*. Recuperado el 28 de 10 de 2019, de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)
- INEC. (15 de 07 de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: Ecuador en Cifras*. Recuperado el 29 de 10 de 2019, de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Junio/Boletin\\_tecnico\\_de\\_empleo\\_jun19.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Junio/Boletin_tecnico_de_empleo_jun19.pdf)



INEC. (Septiembre de 2019). Índice de Precios al Consumidor. Ecuador. Recuperado el 25 de Octubre de 2019, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Tecnologías de la Información y la Comunicación: Ecuador en Cifras*. Recuperado el 28 de 10 de 2019, de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)

Jiménez, R. (1998). Metodología de la Investigación. La Habana: Ciencias Médicas. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bioestadistica/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_1998.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bioestadistica/metodologia_de_la_investigacion_1998.pdf)

Joan Mir, J. (2019). *Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble: Guía para elaborar un Plan de negocios*. España: DC PLUS. Serveis Editorials. scp.

Llorens, G. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. *Doctorado ULSETB*, 15. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>

López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *SCIELO*, 09(08). Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)

MAGAP . (2020). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/>

Martínez, H. (Febrero de 2016). Nuevas herramientas para el análisis de la viabilidad de un. Cantabria, España. Obtenido de



<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8356/MARTINEZROMANHECTOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Morales González , M. A., & Pech Vázquez , J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de la competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, 49-50. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32529152/RCA19705.pdf?1386755908=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRCA19705.pdf&Expires=1602811389&Signature=bEg0jB-D1Wgo-pfesC01yaCEr~vs9XSXDqcyv-KoodXFyIW73XJV0YmUVPx-iauL8PQWRlUQkS7~kdiA~XGRwsPoNcs>

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio* . Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553921.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553921.pdf)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Obtenido de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Pino, S., Aguilar, H., Apolo, G., & Sisalema, L. (2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador. Análisis crítico de su evaluación en el período de dolarización años 2000-2016. *Espacios*, 39(32). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p07.pdf>

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* . España: Plaza & Janes Editores.

Sabino, C. (2014). *El proceso de Investigación*. Guatemala: Episteme Editorial. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jwejBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP6&dq=QUE+LA+INVESTIGACION+CIENTIFICA+&ots=WOhauK9jYC&sig=QwG>



S0Db4VeGXee4zyUIb57H-

1wQ#v=onepage&q=QUE%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%20C3%8DFIC

A&f=false

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DE ESTERO. (2008). *brd.unid*. Obtenido de [http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion/MI11/Proceso\\_de\\_investigacion\\_Cientifica1.pdf](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia_de_la_Investigacion/MI11/Proceso_de_investigacion_Cientifica1.pdf)

UNSE. (2008). *Metodología de la Investigación*. Santiago. Obtenido de <http://blog.uca.edu.ni/jmedina/files/2011/06/Proceso-de-investigacion-Cientifica1.pdf>

Viteri, J. (2014). *Gestión de la producción con enfoque sistemático*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15153/1/Gestion%20de%20la%20produccion%20con%20enfoque%20sistemico.pdf>

Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., & Söderlund. (2010). Business models in project business. *ScienceDirect*(28), 3. Obtenido de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1070.561&rep=rep1&type=pdf>





## ANEXOS

### Anexo 1 Modelo de Entrevista a las grandes industrias lácteas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENTREVISTA DEMANDA

La presente entrevista tiene el objetivo de recolectar información referente a las necesidades y requisitos que tienen las industrias lácteas para permitir el ingreso de proveedores de leche cruda a las fábricas. Toda la información recolectada tiene fines exclusivamente académicos, previo a la elaboración del trabajo de titulación "Modelo de negocios para una hacienda dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la parroquia Victoria del Portete"

Empresa: \_\_\_\_\_ Nombre de responsable: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

#### Introducción.

Coméntenos brevemente ¿Cómo funciona la cadena láctea de la empresa previo a la adquisición de leche cruda para fabricar productos terminados?

1. ¿Cuántos litros diarios como mínimo debe de producir las haciendas para ser proveedores directo?
2. ¿Cuáles son los sectores más relevantes que le proveen la leche cruda para la empresa? (Parroquias, ciudades).
3. De los sectores antes mencionado, califique a cada uno asignando una puntuación siendo 1 mejor calidad.
4. ¿Mencione las características que se exigen en cuanto a calidad del producto?
5. De las anteriores, ordene según la priorización de las características mencionadas.
6. Ordenar de mayor a menor según la cantidad de leche que la empresa recepta de los diferentes cantones de la zona 6 del país.
7. ¿Cuál es el precio mínimo y máximo que paga por litro a sus proveedores? ¿Depende de las zonas en donde se encuentran?
8. Los precios siempre se mantienen o existe alguna temporada en la que se deciden modificar los mismos.
9. Existen planes de incrementar los precios del litro de leche como incentivo económico para los pequeños productores de leche cruda.
10. ¿Cuál es el sector al que se cancela un precio más alto por litro de leche? Escriba su razón y precio.
11. ¿Cuáles han sido las deficientes o problemáticas más frecuentes que se han presentado con sus proveedores de leche cruda?
12. Ud. permite que su proveedor entregue el producto directamente a la fábrica sin la intervención del centro de enfriamiento asignado. Si, No y Por qué.

**Anexo 2 Modelo de encuesta de la oferta.**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA OFERTA**

La presente encuesta tiene el objetivo de recolectar información referente a las prácticas utilizadas en el sector ganadero de la parroquia Victoria del Portete. Toda la información recolectada tiene fines exclusivamente académicos, previo a la elaboración del trabajo de titulación.

Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre de productor o hacienda \_\_\_\_\_

<b>1) ¿Cuántos litros de leche cruda produce la hacienda diariamente?</b> 0 a 50 litros <input style="width: 50px;" type="text"/> 51 a 100 litros <input style="width: 50px;" type="text"/> 101 a 150 litros <input style="width: 50px;" type="text"/> 151 a 200 litros <input style="width: 50px;" type="text"/> 201 o más <input style="width: 50px;" type="text"/>	<b>2) Actualmente, ¿Cuántas cabezas de ganado lechero posee la hacienda?.</b> <input style="width: 100px;" type="text"/>		
<b>3) ¿Qué raza de ganado dispone la hacienda?.</b> Común <input style="width: 50px;" type="text"/> Hersey <input style="width: 50px;" type="text"/> F1 <input style="width: 50px;" type="text"/> Holstein <input style="width: 50px;" type="text"/> Otros, especifique <input style="width: 50px;" type="text"/>	<b>4) La leche cruda es entregada a:</b> Centro de Acopio <input style="width: 50px;" type="text"/> Industrias Lácteas <input style="width: 50px;" type="text"/> Tiendas <input style="width: 50px;" type="text"/> Otros, especifique <input style="width: 50px;" type="text"/>		
<b>5) ¿Cuál es el precio que ud recibe por litro de leche entregado?</b> <input style="width: 100px;" type="text"/>			
<b>6) ¿Cuál es la frecuencia de ordeño que maneja la hacienda, diariamente?</b> 1 vez <input style="width: 50px;" type="text"/> 2 veces <input style="width: 50px;" type="text"/> 3 veces <input style="width: 50px;" type="text"/>	<b>7) Su sistema de ordeño es:</b> Manual <input style="width: 50px;" type="text"/> Automático <input style="width: 50px;" type="text"/> Mixto <input style="width: 50px;" type="text"/>		
<b>8) ¿Tiene implementado cercado eléctrico?</b> Si <input style="width: 50px;" type="text"/> No <input style="width: 50px;" type="text"/>			
<b>9) ¿Qué tipo de alimentos consume el ganado vacuno de su hacienda? Señalar los mas frecuentes.</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none; vertical-align: top;"> <b>SALES</b>            Sal en grano <input style="width: 50px;" type="text"/>            Sales minerales <input style="width: 50px;" type="text"/>            Melaza <input style="width: 50px;" type="text"/>            Otros, especifique <input style="width: 50px;" type="text"/> </td> <td style="width: 50%; border: none; vertical-align: top;"> <b>VITAMINAS</b>            Balanceado lechero <input style="width: 50px;" type="text"/>            Nutravan <input style="width: 50px;" type="text"/>            Bioleche <input style="width: 50px;" type="text"/>            Winaven <input style="width: 50px;" type="text"/>            Superlechero <input style="width: 50px;" type="text"/>            Pasto leche <input style="width: 50px;" type="text"/> </td> </tr> </table>		<b>SALES</b> Sal en grano <input style="width: 50px;" type="text"/> Sales minerales <input style="width: 50px;" type="text"/> Melaza <input style="width: 50px;" type="text"/> Otros, especifique <input style="width: 50px;" type="text"/>	<b>VITAMINAS</b> Balanceado lechero <input style="width: 50px;" type="text"/> Nutravan <input style="width: 50px;" type="text"/> Bioleche <input style="width: 50px;" type="text"/> Winaven <input style="width: 50px;" type="text"/> Superlechero <input style="width: 50px;" type="text"/> Pasto leche <input style="width: 50px;" type="text"/>
<b>SALES</b> Sal en grano <input style="width: 50px;" type="text"/> Sales minerales <input style="width: 50px;" type="text"/> Melaza <input style="width: 50px;" type="text"/> Otros, especifique <input style="width: 50px;" type="text"/>	<b>VITAMINAS</b> Balanceado lechero <input style="width: 50px;" type="text"/> Nutravan <input style="width: 50px;" type="text"/> Bioleche <input style="width: 50px;" type="text"/> Winaven <input style="width: 50px;" type="text"/> Superlechero <input style="width: 50px;" type="text"/> Pasto leche <input style="width: 50px;" type="text"/>		



<p><b>10) ¿Con que frecuencia al año se abona el terreno?.</b></p> <p>1 vez <input type="checkbox"/></p> <p>2 veces <input type="checkbox"/></p> <p>3 veces <input type="checkbox"/></p> <p>4 veces <input type="checkbox"/></p>	<p><b>11) ¿Qué tipo de abono utiliza para el mejoramiento del pasto?</b></p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Químico</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Orgánico</b></td> <td>S.de amonio</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Orgánico de gallina</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>10-30-10</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Orgánico de pollo</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Fertiforraje</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>Urea</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>Pasto leche</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>Otros</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<b>Químico</b>		<b>Orgánico</b>		S.de amonio	<input type="checkbox"/>	Orgánico de gallina	<input type="checkbox"/>	10-30-10	<input type="checkbox"/>	Orgánico de pollo	<input type="checkbox"/>	Fertiforraje	<input type="checkbox"/>			Urea	<input type="checkbox"/>			Pasto leche	<input type="checkbox"/>			Otros	<input type="checkbox"/>
		<b>Químico</b>																											
<b>Orgánico</b>		S.de amonio	<input type="checkbox"/>																										
Orgánico de gallina	<input type="checkbox"/>	10-30-10	<input type="checkbox"/>																										
Orgánico de pollo	<input type="checkbox"/>	Fertiforraje	<input type="checkbox"/>																										
		Urea	<input type="checkbox"/>																										
		Pasto leche	<input type="checkbox"/>																										
		Otros	<input type="checkbox"/>																										
<p><b>12) ¿Siembra otro tipo de yerba en los terrenos con el proposito de cambiar la alimentacion del ganado? Si su respuesta es no, dirijase a la pregunta 13.</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>																													
<p><b>13) ¿Que tipo de yerba a sembrado en los terrenos?</b></p> <p>Ryegrass <input type="checkbox"/></p> <p>Trébol <input type="checkbox"/></p> <p>Perenne <input type="checkbox"/></p> <p>Pasto azul <input type="checkbox"/></p> <p>Avena <input type="checkbox"/></p> <p>Alfalfa <input type="checkbox"/></p> <p>Llantén <input type="checkbox"/></p> <p>Otros, especifique <input type="checkbox"/></p>																													
<p><b>14) ¿La hacienda cuenta con un botiquín para emergencia en caso de enfermedad de su ganado?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p><b>15) ¿Práctica la técnica de inseminación artificial en su ganado?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>																												
<p><b>16) ¿Maneja ud un registro de ingresos y gastos en la hacienda referente al ganado?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>																													
<p><b>17) ¿Cuantas personas laboran en la hacienda?. Registre el numero de personas pertenecientes a la familia que trabajen apoyando las actividades familiares, y el numero de personas que son contratadas externamente por separado.</b></p> <p style="text-align: center;"># de trabajadores</p> <p>Pertenecientes a la Familia <input type="checkbox"/></p> <p>Contratadas Externamente <input type="checkbox"/></p>																													
<p><b>18) ¿Ud tiene calendario de vacunación para sus ganados?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>	<p><b>19) ¿Ud. al momento del ordeño del ganado, realiza al inicio y al final un proceso de sanidad en el mismo?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>																												

**Anexo 3 Resultados de la entrevista realizada a la empresa EL PINAR**

**Nombre del entrevistado:** Ing. Karina Rosales      **Cargo:** Jefe control de Calidad

**Fecha de la entrevista:** 12/01/2020

**Introducción.**

**Coméntenos brevemente ¿Cómo funciona la cadena láctea de la empresa previa a la adquisición de leche cruda para fabricar productos terminados?**

La empresa antes del ingreso de la leche cruda, ha trabajado en la creación de sistemas de prácticas de manufactura, que se está implementando poco a poco ya que, este implica un alto grado de documentación y procesos, e inversión representativa en infraestructura resaltando que por esta última mencionada el sistema aún no está funcionando en su totalidad.

Este sistema incluye política de calificación de proveedores no solo de leche cruda sino de cualquier recurso necesario para el desarrollo de las actividades, donde se hace una calificación anual para ver si cumplen dichas políticas.

Desde los inicios la empresa ha trabajado con un solo proveedor de materia prima, que es la Asociación de productores lácteos y cármicos de Biblia.,

Para la recolección de leche cruda el mismo centro de acopio perteneciente a la asociación se encarga de hacer la evaluación del producto a cada ganadero, a la hora de la entrega en la fábrica, El Pinar evalúa las condiciones de la leche antes de recibirlas y pasarla al centro de frío para continuar con el proceso de transformación.

El pinar recibe la leche cruda con una temperatura máxima de 6 grados centígrados

1. **¿Cuántos litros diarios como mínimo debe de producir las haciendas para ser proveedores directo?**

La asociación recibe mínimas cantidades, El Pinar compra de 1000 a 1500 litros diarios al proveedor mencionado.

2. **¿Cuáles son los sectores más relevantes que le proveen la leche cruda para la empresa? (Parroquias, ciudades).**

Cantón Biblián

3. **De los sectores antes mencionado, califique a cada uno asignando una puntuación siendo 1 mejor calidad.**

\*No aplica.

4. **¿Mencione las características que se exigen en cuanto a calidad del producto?**

- Temperatura: 6 grados centígrados
- Acidez: 0.13-0.17%
- PH: 6.6 -6.8
- Ebullición: Que no corte al hervir
- Densidad (grasa, proteínas): mínimo 1028
- Ausencia de Antibióticos: mínimo de antibióticos, test con reactivo químico.
- Análisis microbiológico: una vez al año.

5. **De las anteriores, ordene según la priorización de las características mencionadas.**



Para aceptar la leche cruda, es necesario el cumplimiento de todos los parámetros antes mencionados, ya que si uno llega a faltar no se puede aceptar el producto.

- Temperatura: 6 grados centígrados
- Acidez: 0.13-0.17%
- PH: 6.6 -6.8
- Ebullición: Que no corte al hervir
- Densidad (grasa, proteínas): mínimo 1028
- Ausencia de Antibióticos

El acuerdo publicado por el MAG para calificar la leche e incrementar el precio, únicamente toma en cuenta la densidad del producto ya que mientras más grasa tiene, sirve para la elaboración de ciertos productos, por tanto, esta sería la única característica que nos ayudaría a comprobar que una leche es mejor que la otra. Por ejemplo, una densidad de 1030 es una leche súper buena para producir los productos.

6. Ordenar de mayor a menor según la cantidad de leche que la empresa receipta de los diferentes cantones de la zona 6 del país.

\*No aplica

7. ¿Cuál es el precio mínimo y máximo que paga por litro a sus proveedores? Depende de las zonas en donde se encuentran.

El mínimo es 0.42 centavos, sin embargo, la empresa siempre ha pagado 0.48

8. Los precios siempre se mantienen o existe alguna temporada en la que se deciden modificar los mismos.

No, tengo entendido que desde un inicio se había acordado un precio de 0.48 centavos con la asociación, al menos desde hace 4 años no ha cambiado.

9. Existen planes de incrementar los precios del litro de leche como incentivo económico para los pequeños productores de leche cruda.

No existen planes para apoyar a la reactivación económica, sin embargo; el precio está establecido que no va a cambiar dado que la empresa no sufrió daño económico incluso en la pandemia.

10. ¿Cuál es el sector al que se cancela un precio más alto por litro de leche? Escriba su razón y precio.

No existe un sector específico, sin embargo; considero que la diferenciación de precios entre estos sectores únicamente se da por costos que implica la distancia y eso toma en cuenta la cadena láctea al momento de negociar.

11. ¿Cuáles han sido las deficientes o problemáticas más frecuentes que se han presentado con sus proveedores de leche cruda?

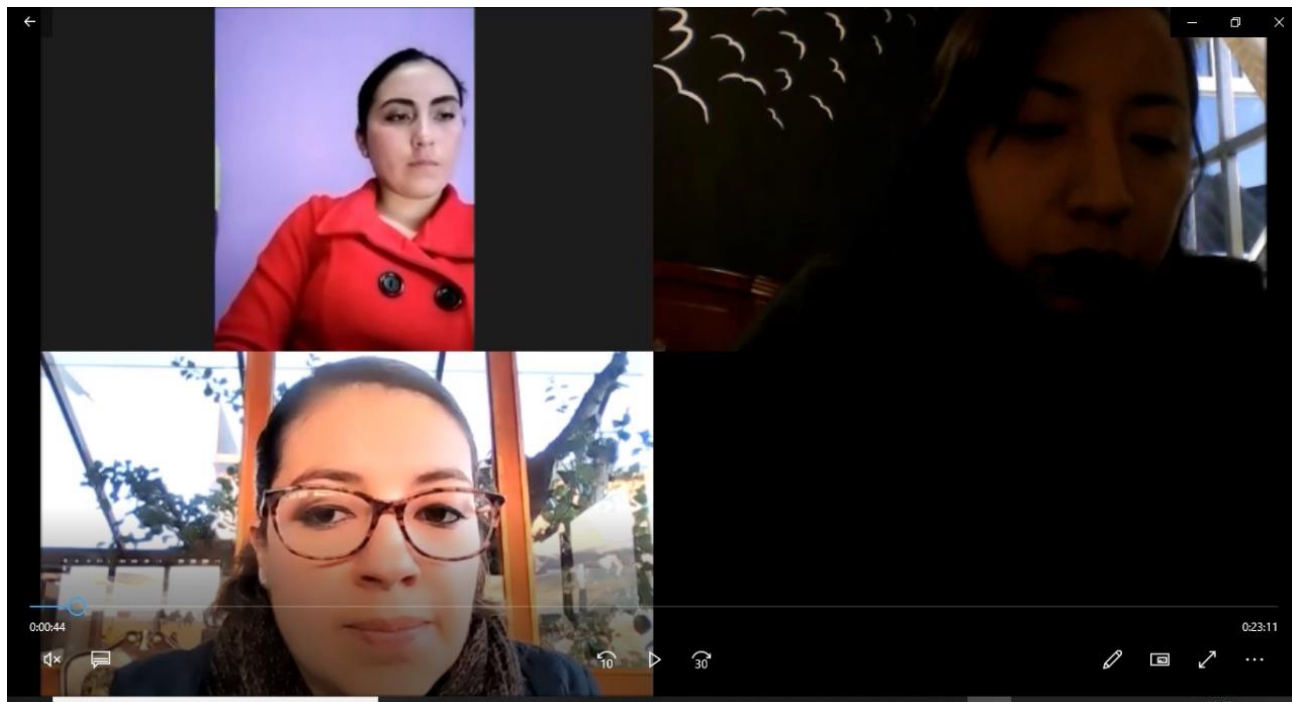
Nunca se ha presentado problemas con el proveedor, la asociación presenta el certificado de Agro calidad que verifica la condición del ganado y las óptimas condiciones de la leche

12. Ud. permite que su proveedor entregue el producto directamente a la fábrica sin la intervención del centro de enfriamiento asignado. Si, No y Por qué

No aplica



**Anexo 4** Entrevista virtual El Pinar.



**Anexo 5 Resultados de la entrevista realizada a Lácteos San Antonio CA.**

---

**Empresa: Lácteos San Antonio.**

**Nombre del entrevistado:** Ing. Manuel Arce **Cargo:** Coordinador de Campo.

**Fecha de la entrevista:** 14 de enero de 2021.

**Introducción.**

**Coméntenos brevemente ¿Cómo funciona la cadena láctea de la empresa previa a la adquisición de leche cruda para fabricar productos terminados?**

La cadena de valor que tiene la empresa previo a la adquisición de la materia prima es: Los proveedores deben de llenar una solicitud de proveedor nuevo en donde básicamente se llena datos personales, cantidad de litros de leche y el RUC, luego del llenado un técnico de campo se dirige a la propiedad del postulante para recoger muestras de la materia prima y las lleva a los laboratorios para realizar los análisis previo a la aprobación de proveedores, en donde se verifica si la leche es de buena calidad y cumple con todos los parámetros establecidos por las normas de la empresa y la norma de agro calidad INEM norma 9, este trámite lleva una duración de máximo 15 días, todos los días se receptan nuevos proveedores debido a que el objetivo de la empresa es eliminar los intermediarios ya que son aquellas personas que lucran del negocio de la leche y llevan consigo malas operaciones, como adición de agua, mala calidad de leche, etc.

La cantidad de proveedores que la empresa necesita viene establecida por la oferta y demanda, en donde el área comercial es aquella que de manera semanal indica cuanto de materia prima se necesita para poder cubrir con todo el mercado, actualmente existen alrededor de 4000 proveedores entre pequeños, medianos y hacendados, obteniendo cada uno un código único.

**1. ¿Cuántos litros diarios como mínimo debe de producir las haciendas para ser proveedores directo?**

No existe un limitante de litros de leche para aceptar a los productores como proveedores directos, existe proveedores que dan desde 1 a 2500 litros.

**2. ¿Cuáles son los sectores más relevantes que le proveen la leche cruda para la empresa? (Parroquias, ciudades).**

Existe cinco sectores que proporcionan mayor cantidad de materia prima a la empresa, siendo: Cañar, Ingapirca, Biblián, Azuay y Tarqui.

**3. De los sectores antes mencionados, califique a cada uno asignando una puntuación siendo 1 mejor calidad.**

La leche de mejor calidad es en Cañar debido a que cumple con todos los parámetros establecidos dentro de la industria.

**4. ¿Mencione las características que se exigen en cuanto a calidad del producto?**

Se toma en cuanto lo físico-químico, grasa, proteínas, sólidos no grasos, sólidos totales. acidez y que la misma no corte con la prueba de alcohol.





---

**5. De las anteriores, ordene según la priorización de las características mencionadas.**

Todas las características están en el mismo nivel de priorización.

**6. Ordenar de mayor a menor según la cantidad de leche que la empresa receipta de los diferentes cantones de la zona 6 del país.**

Existe mayor cantidad de leche del cantón el Cañar, por el momento el precio promedio es de 0,439 centavos en todos los sectores.

**7. ¿Cuál es el precio mínimo y máximo que paga por litro a sus proveedores? Depende de las zonas en donde se encuentran.**

Si existe diferencia de precios entre los diferentes sectores y provincias esto depende de la calidad de la leche, ya que, si se puede calificar en base a esto como leche más buena que otra, actualmente el rango va de los 0,42 centavos como mínimo ya que ese precio está establecido por el acuerdo 394 hasta los 0,47 centavos.

**8. Los precios siempre se mantienen o existe alguna temporada en la que se deciden modificar los mismos.**

Si, cuando se necesita más materia prima existe un alza en los precios para llegar a ser más competitivos esto se da normalmente en los meses de marzo, abril y diciembre, y el precio baja al mínimo en junio, julio y agosto. Cuando existe abundancia de leche se trata de igualar los precios a todos los proveedores (hacendado, centro de acopio, asociaciones, pequeños y medianos productores).

A pesar de existir estas dos temporadas la empresa compra todo el año, acaparando en el Azuay el 40% y en Cañar el 52% del mercado total.

**9. Existen planes de incrementar los precios del litro de leche como incentivo económico para los pequeños productores de leche cruda.**

El plan de reactivación que la empresa se maneja es mantener el precio del litro de leche estable, además la empresa ofrece asistencia agropecuaria a los productores, almacén agropecuario en donde todos los productos tienen un porcentaje de descuento considerable, existe financiamiento para los centros de acopio, asociaciones a bajo interés. Además, la empresa ofrece pagos puntuales entre cada quincena.

**10. ¿Cuál es el sector al que se cancela un precio más alto por litro de leche?**

El sector en donde se paga a un precio superior es en Riobamba esto se debe tanto a la calidad como también a la distancia de los proveedores, en este sector se paga 0,47centavos; antes de la pandemia se llegó a cancelar a 0,51 centavos el litro de leche.

**11. ¿Cuáles han sido las deficientes o problemáticas más frecuentes que se han presentado con sus proveedores de leche cruda?**

No han existido problemas relevantes.

**12. Ud. permite que su proveedor entregue el producto directamente a la fábrica sin la intervención del centro de enfriamiento asignado. Si, No y Por qué.**

Sí, siempre y cuando la leche este enfriada

---





**Anexo 6** Entrevista virtual Lácteos San Antonio CA.



**Anexo 7** Respuestas de la entrevista realizada a Lactalis del Ecuador**Empresa: Lactalis del Ecuador**

**Nombre del entrevistado:** Dr. Efrén León. **Cargo:** Coordinador de Colecta del Austro.

**Fecha de la entrevista:** 18 de enero de 2021.

**Introducción.**

Coméntenos brevemente ¿Cómo funciona la cadena láctea de la empresa previa a la adquisición de leche cruda para fabricar productos terminados?

Lactalis del Ecuador es un grupo familiar de nacionalidad francesa, esta corporación compro el 100% de las acciones a la anterior empresa Pamalat, el cambio de identificación se dio en el 2020 en donde actualmente Pamalat es solo una marca, el grupo Lactalis promociona 6 marcas en donde esta President que es línea de quesos, Lactel que son sustitutos de la leche para las personas aficionadas al ejercicio, don Bernardo y gran Capital que son una línea de quesos y Santal que se dedica a la fabricación de jugos.

Dentro de la empresa se manejan como tres pequeñas empresas independientes siendo: colecta de leche, área industrial y ventas y logísticas; en donde la empresa de colecta de leche es aquella que compra la materia prima y la encargada del control de calidad y de verificar que la leche cumpla los parámetros establecidos tanto internamente como por las normas de agro calidad como la norma INEM 9, posterior a esto el área de colecta vende al área de industria la cual es encargada del procesamiento y envoltura del producto terminado, finalmente se vende el producto al área comercial que es la encargada de distribución de los productos terminados a los diferentes consumidores, dado que existen tres empresas en una se puede considerar que las 3 tienen ganancias como pérdidas por separado.

El grupo Lactalis del Ecuador no tiene establecido un límite de proveedores de leche cruda; estos dan la apertura a todos aquellos productores que deseen ingresar, los mismos que son sometidos a una revisión de su producto que consiste en una visita a la propiedad en la cual se toma una muestra y se lleva al laboratorio para poder determinar si la leche es de buena o mala calidad llegando a aceptar o rechazar el acuerdo comercial, cabe mencionar que no se tiene ningún documento de por medio todo este acuerdo se hace de palabra, ya que la empresa con esto evita que exista obligaciones contractuales en donde el productor puede retirarse en cualquier momento, lo único que existe es una hoja de visit que consiste en un registro del proceso inicial y de la muestra que fue llevada al laboratorio logrando con esto recomendar al ganadero en algunos aspectos que este de mejorar.

**1. ¿Cuántos litros diarios como mínimo debe de producir las haciendas para ser proveedores directo?**

No existe un limitante en litros de leche lo que existe es control de calidad en el producto recibido, el ganadero puede entregar 5 litros, pero si es de buena calidad esto representa más que un volumen de 20 litros de mala calidad. Desde hace 6 años existe una prohibición de trabajar con intermediarios debido a la desmejora de la calidad del producto, ya que la empresa pierde en tres puntos: materia grasa, proteína y conteo bacteriano, mas no pierde por volumen de producto.

---

**2. ¿Cuáles son los sectores más relevantes que le proveen la leche cruda para la empresa? (Parroquias, ciudades).**

La empresa se ha centrado a valorar la calidad de vida de las personas, ya que si la empresa compra a un productor pequeño este se va a esmerar para ir mejorando diariamente la calidad de su producto, a diferencia de los grandes hacendados que juegan al mercado, los sectores donde compra la empresa es en: Tarqui, Soldados, Pucará, Nabón, Oña, La paz.

**3. De los sectores antes mencionados, califique a cada uno asignando una puntuación siendo 1 mejor calidad.**

El sector que mejor calidad de leche tiene en el Azuay es Oña, debido a que es un lugar pequeño en donde los productores viven de este negocio y siempre tratan de ir mejorando su producto, en cuanto a Tarqui es un sector que sus condiciones climáticas le desfavorecen mucho en cuanto a calidad, y por lo general en ese sector existen los hacendados y productores grandes que exigen un precio superior sin mirar su calidad ya que estos no viven de la ganadería sino lo realizan por afición y por querer aumentar su fortuna.

**4. ¿Mencione las características que se exigen en cuanto a calidad del producto?**

- Grasa
- Proteína
- HFC (Cantidad de bacterias que existe en la leche)

Si el producto no tiene estas tres características no significa que la empresa no los reciba, sino la misma trabaja con los productores para poder subir a indicadores óptimos.

**5. De las anteriores, ordene según la priorización de las características mencionadas.**

No existe categorización debido a que las tres son igual de importantes.

**6. Ordenar de mayor a menor según la cantidad de leche que la empresa receipta de los diferentes cantones de la zona 6 del país.**

- Oña 4300 litros diarios.
- Pucará 3500 litros diarios.
- Nabón 3200 litros diarios.
- Soldados 2900 litros diarios.
- Tarqui 1700 litros diarios.
- La Paz 500 litros diarios.

El precio por zona está actualmente en 0,42 centavos.

**7. ¿Cuál es el precio mínimo y máximo que paga por litro a sus proveedores? Depende de las zonas en donde se encuentran.**

El precio mínimo a cancelar es de 0,42 centavos debido a que eso está estipulado en el acuerdo 394, y el precio máximo que la empresa ha llegado a pagar es a 0,50 centavos, depende mucho de los sectores porque existe diferencias en calidad de leche, en el sector Oña se ha llegado a cancelar 0,50 centavos por que su calidad es mejor.

---





**8. Los precios siempre se mantienen o existe alguna temporada en la que se deciden modificar los mismos.**

Los precios siempre se van a ir modificando todo depende de los movimientos del mercado, por ejemplo, en agosto, septiembre, octubre el mercado no quiere leche, entonces los precios son los mínimos, y en cambio en marzo, abril existe bastante demandada de leche en donde por la pelea que existe en el mercado los precios tienden a subir.

**9. Existen planes de incrementar los precios del litro de leche como incentivo económico para los pequeños productores de leche cruda.**

La empresa se centra en hacer entender al productor el costo real de producción ya que al pagar los 0,42 centavos el productor ya está teniendo su incentivo económico, pero los mismos no saben debido a que no llevan un registro de contabilidad para ver si pierden o ganan, también como empresa ofrece alimentación y medicamentos al productor para que se vaya solventando y ganando. También existe la oportunidad de que si el ganadero quiere que se suba el precio de leche este entra en un proceso de estudio de calidad para que se justifique el precio que el productor exige.

**10. ¿Cuál es el sector al que se cancela un precio más alto por litro de leche?**

Anteriormente se cancelaba el precio más alto por litro de leche al sector Oña.

**11. ¿Cuáles han sido las deficientes o problemáticas más frecuentes que se han presentado con sus proveedores de leche cruda?**

No han existido problemas graves, debido a que los transportistas reciben capacitaciones frecuentes en cuanto a la atención al socio, comportamiento y uso de plataformas digitales, estos se volvieron parte del proceso de la empresa.

**12. Ud. permite que su proveedor entregue el producto directamente a la fábrica sin la intervención del centro de enfriamiento asignado. Si, No y Por qué.**

Si se puede acceder que el productor entregue directo a fábrica, pero cabe mencionar que el transporte que la empresa brinda no está siendo cubierto con el precio de los 0,42, sino la empresa paga independientemente al transportista debido a que existe la tercerización de este servicio, en donde el litro de leche le cuesta a la empresa alrededor de 0,44 y 0,45 centavos. La empresa presta sus centros de frío para que el producto sea de mejor calidad.

**Anexo 8** Entrevista virtual a Lactalis del Ecuador.



**Anexo 9** Tabla oficial de pago al productor según el acuerdo 394.

TABLA OFICIAL DE PAGO AL PRODUCTOR MAS CALIDAD													
PROPUESTA MAGAP													
PRECIO BASE		0,4200		INGRESE SU PRECIO		0,4200		Index % sobre precio de sustentacion					
Base contenido GRASA		3,00		\$/Kg Grasa		2,4		Por decima % Grasa		0,0024		0,5714 %	
Base contenido PROTEINA		2,90		\$/Kg Proteina		4,5		Por decima % Proteina		0,0045		1,0714 %	
	Proteina ->												
Grasa	2,80	2,90	3,00	3,10	3,20	3,30	3,40	3,50	3,60	3,70	3,80	3,90	4,00
3,0	0,4155	0,4200	0,4245	0,4290	0,4335	0,4380	0,4425	0,4470	0,4515	0,4560	0,4605	0,4650	0,4695
3,1	0,4179	0,4224	0,4269	0,4314	0,4359	0,4404	0,4449	0,4494	0,4539	0,4584	0,4629	0,4674	0,4719
3,2	0,4203	0,4248	0,4293	0,4338	0,4383	0,4428	0,4473	0,4518	0,4563	0,4608	0,4653	0,4698	0,4743
3,3	0,4227	0,4272	0,4317	0,4362	0,4407	0,4452	0,4497	0,4542	0,4587	0,4632	0,4677	0,4722	0,4767
3,4	0,4251	0,4296	0,4341	0,4386	0,4431	0,4476	0,4521	0,4566	0,4611	0,4656	0,4701	0,4746	0,4791
3,5	0,4275	0,4320	0,4365	0,4410	0,4455	0,4500	0,4545	0,4590	0,4635	0,4680	0,4725	0,4770	0,4815
3,6	0,4299	0,4344	0,4389	0,4434	0,4479	0,4524	0,4569	0,4614	0,4659	0,4704	0,4749	0,4794	0,4839
3,7	0,4323	0,4368	0,4413	0,4458	0,4503	0,4548	0,4593	0,4638	0,4683	0,4728	0,4773	0,4818	0,4863
3,8	0,4347	0,4392	0,4437	0,4482	0,4527	0,4572	0,4617	0,4662	0,4707	0,4752	0,4797	0,4842	0,4887
3,9	0,4371	0,4416	0,4461	0,4506	0,4551	0,4596	0,4641	0,4686	0,4731	0,4776	0,4821	0,4866	0,4911
4,0	0,4395	0,4440	0,4485	0,4530	0,4575	0,4620	0,4665	0,4710	0,4755	0,4800	0,4845	0,4890	0,4935
4,1	0,4419	0,4464	0,4509	0,4554	0,4599	0,4644	0,4689	0,4734	0,4779	0,4824	0,4869	0,4914	0,4959
4,2	0,4443	0,4488	0,4533	0,4578	0,4623	0,4668	0,4713	0,4758	0,4803	0,4848	0,4893	0,4938	0,4983
4,3	0,4467	0,4512	0,4557	0,4602	0,4647	0,4692	0,4737	0,4782	0,4827	0,4872	0,4917	0,4962	0,5007
4,4	0,4491	0,4536	0,4581	0,4626	0,4671	0,4716	0,4761	0,4806	0,4851	0,4896	0,4941	0,4986	0,5031
4,5	0,4515	0,4560	0,4605	0,4650	0,4695	0,4740	0,4785	0,4830	0,4875	0,4920	0,4965	0,5010	0,5055

**Anexo 10** Cuadro guía para el cálculo del precio por litro de leche según el cumplimiento de las diferentes características de la leche cruda.


<b>CAMBIOS POR CONTEOS BACTERIALES TOTALES (CBT)</b>											
	Base (x 1000)		300		Precio por unidad de rango						0,01
	Cambios unitarios (x 1000)		30		Precio por componentes						0,4200
	Rangos en x 1000										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Desde	0	31	61	91	121	151	181	211	241	271	
Hasta	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	
	0,51	0,5	0,49	0,48	0,47	0,46	0,45	0,44	0,43	0,42	
	Rangos en x 1000										
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Desde	301	331	361	391	421	451	481	511	541	571	
Hasta	330	360	390	420	450	480	510	540	570	600	
	0,41	0,4	0,39	0,38	0,37	0,36	0,35	0,34	0,33	0,32	

<b>CAMBIOS UFC (Unidades Formadoras de Colonias)</b>											
	Base (x 1000)		300		Precio por unidad de rango						0,0031
	Cambios unitarios (x 1000)		10		Ingrese un precio						0,4200
	Precio por componentes										
Desde	0	11	21	31	41	51	61	71	81	91	
Hasta	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
	0,51	0,5068	0,5037	0,5006	0,4975	0,4944	0,4913	0,4882	0,4851	0,482	
Desde	101	111	121	131	141	151	161	171	181	191	
Hasta	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	
	0,479	0,4758	0,4727	0,4696	0,4665	0,4634	0,4603	0,4572	0,4541	0,451	
Desde	201	211	221	231	241	251	261	271	281	291	
Hasta	210	220	230	240	250	260	270	280	290	300	
	0,448	0,4448	0,4417	0,4386	0,4355	0,4324	0,4293	0,4262	0,4231	0,42	
Desde	301	311	321	331	341	351	361	371	381	391	
Hasta	310	320	330	340	350	360	370	380	390	400	
	0,417	0,4138	0,4107	0,4076	0,4045	0,4014	0,3983	0,3952	0,3921	0,389	
Desde	401	411	421	431	441	451	461	471	481	491	
Hasta	410	420	430	440	450	460	470	480	490	500	
	0,386	0,3828	0,3797	0,3766	0,3735	0,3704	0,3673	0,3642	0,3611	0,358	
Desde	501	511	521	531	541	551	561	571	581	591	
Hasta	510	520	530	540	550	560	570	580	590	600	
	0,355	0,3518	0,3487	0,3456	0,3425	0,3394	0,3363	0,3332	0,3301	0,327	



**Anexo 11 Formato de solicitud de nuevos proveedores en Lácteos San Antonio CA**

		<b>SOLICITUD PARA CALIFICACIÓN DE PROVEEDOR DE MATERIA PRIMA</b>					
Solicitante:						Fecha:	
Cédula/RUC							
Dirección:							
Teléfono:							
Correo electrónico:							
<b>1. Ubicación geográfica</b>							
<b>2. Técnico para inspección</b>							
Nombre:							
Fecha de inspección:							
Inspección aprobada por:				Firma aprobación:			
<b>3. Análisis de MP</b>							
Aprobada		<input type="checkbox"/>		Rechazada		<input type="checkbox"/>	
Análisis de laboratorio		<input type="checkbox"/>					
<b>4. Categoría de proveedor</b>							
a) Asociación		<input type="checkbox"/>					
b) Hacienda		<input type="checkbox"/>					
c) Intermediario		<input type="checkbox"/>					
d) Sustentable		<input type="checkbox"/>					
e) Proveedor individual		<input type="checkbox"/>					
f) Transportista		<input type="checkbox"/>					
<b>5. Documentos adjuntos, entregados por proveedor</b>							
a) Copia de Cédula de identidad		<input type="checkbox"/>					
b) Copia de RUC/RISE		<input type="checkbox"/>		Actividad económica: Producción o venta de lecl			
c) Copia de certificado de votación		<input type="checkbox"/>					
d) Otro		<input type="checkbox"/>		Especificar:			
<b>6. Datos de contador</b>							
a) Nombre							
b) Cédula/RUC							
c) Dirección:							
d) Teléfono:							
e) Correo electrónico:							
<b>7. Datos para transporte</b>							
Sector de recolección							
a) Intermediario		<input type="checkbox"/>		Nombre: _____			
b) Entrega proveedor		<input type="checkbox"/>					
c) Retira LSA		<input type="checkbox"/>					
<b>8. Tipo de leche</b>							
a) Leche fría		<input type="checkbox"/>					
b) Leche caliente		<input type="checkbox"/>					
<b>9. Precio a proveedor (litro)</b>							
<b>10. Cupo diario</b>							
<b>11. Observaciones</b>							
<b>Nota: La Empresa se reserva la recepción de materia prima según estacionalidad de producto.</b>							
<b>12. Firmas de aprobación</b>							
Solicitante		Técnico de campo		Gerente de Materia Prima			
		Director Logística y Abastecimiento		Gerente General			

**Anexo 12** Preparación inicial del terreno de la Hacienda San Juan.





**Anexo 13 Infraestructura.**

*Ilustración 23 Ingreso a la Hacienda San Juan.*



*Ilustración 24 Vivienda del propietario de la Hacienda San Juan.*



*Ilustración 25 Bodega de la Hacienda San Juan.*





**Anexo 14 Activos Biológicos.**

*Ilustración 26 Hato ganadero de la Hacienda San Juan*



**Anexo 15 Procesos Productivos.**

*Ilustración 27 Preparación del hato ganadero previo al ordeño.*





*Ilustración 28 Lavado de ubre y ordeño del hato ganadero.*



*Ilustración 29 Alimentación del hato ganadero.*







**Anexo 16** Tecnología utilizada en la Hacienda San Juan.

*Ilustración 30* Cercado eléctrico, panel solar y sistema de vigilancia.



*Ilustración 31* Sistema de riego.





**Anexo 17** Protocolo de Titulación.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

*“Modelo de negocio para la hacienda “SAN JUAN” dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la Parroquia Victoria del Portete”*

**PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**MODALIDAD:**

“MODELO DE NEGOCIO”

**AUTORAS:**

BLANCA MARIELA CHALCO CHÁVEZ

MARJORIE VIVIANA RODRIGUEZ MOLINA

**ASESOR:**

ING. VANESA ROJAS LUNA, MBA.

**CUENCA – ECUADOR**

**2020**



*''Modelo de Negocio para la Hacienda ''SAN JUAN'' dedicada a la  
producción y comercialización de leche cruda en la Parroquia Victoria del  
Portete''*



**CONTENIDO**

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
2	JUSTIFICACIÓN.....	6
3	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
4	MARCO TEÓRICO.....	9
4.1	CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y PLAN DE NEGOCIO.....	9
4.1.1	MODELO DE NEGOCIO:.....	9
4.1.2	PLAN DE NEGOCIOS.....	10
4.1.3	DIFERENCIA ENTRE MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE NEGOCIOS 10	
4.1.4	DIFERENCIA ENTRE ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIOS.....	11
4.1.5	IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EN EL MODELO DE NEGOCIOS	12
4.2	CONCEPUALIZACION DE LA CADENA DE VALOR.....	12
4.2.1	CADENA DE VALOR.....	12
4.2.2	VENTAJA COMPETITIVA.....	13
4.3	CONCEPTUALIZACIÓN DE COMERCIALIZACION Y PRODUCCIÓN DE LA LECHE CRUDA.....	13
4.3.1	COMERCIALIZACIÓN.....	13
4.3.2	PRODUCCIÓN.....	15
4.3.3	LECHE.....	15
4.4	CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO CANVAS.....	15
5	OBJETIVOS.....	19
5.1	OBJETIVO GENERAL.....	19
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
6	METODOLOGÍA.....	19
7	BIBLIOGRAFÍA.....	21



## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El sector ganadero ha tenido crecimientos notables en los últimos años, aunque actualmente está siendo olvidado por las instituciones públicas encargadas de la regulación de la producción y comercialización, llegando a verse gravemente afectado.

La provincia del Azuay es una de las más conocidas a nivel del país por la agricultura y ganadería debido a que la mayor parte de la población se dedica a estas actividades, siendo su principal fuente de ingresos. Dentro de la Zona 6 existen cerca de 247 productores de leche cruda según datos establecidos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2016), ubicado en las parroquias más ganaderas tales como Victoria del Portete, Cumbe, Tarqui, Girón, San Fernando, Sevilla de Oro, etc., quienes han desarrollado esta actividad por varios años.

El problema viene dado por la falta de atención al sector agrícola ganadero en cuanto a la fijación de un precio que les permita a los productores solventarse económicamente, provocando inestabilidad pese a tener establecido el acuerdo 394 de MAGAP en donde se estipula un precio estándar mínimo de 0.42 ctvs. por litro de leche; esto se respalda en entrevistas realizadas por el diario el Mercurio y el Tiempo, datos expuestos durante las protestas de los años 2018 y 2019 en donde los productores de leche de la parroquia Victoria del Portete expresan que el acuerdo antes mencionado no ha sido respetado en diversas ocasiones tanto por recolectores de leche como por las industrias que compran directamente a los productores ya que ellos tienen que vender a precios excesivamente bajos, lo que provoca que constantemente estos productores se sumen a protestas en contra de las autoridades. Además, otro de los problemas expresados es el contrabando de la leche por la falta de regulación de ingreso de productos similares de otros lugares, reduciendo así la demanda y consumo nacional.





Seguido de una serie de problemas en la comercialización y distribución de leche, otro de los problemas latentes es la poca experiencia por parte de los pequeños y medianos productores ganaderos que se dedican a la producción, distribución de su producto, falta de capacitación por parte de las diferentes entidades y autoridades encargadas de la regularización del sector ganadero, poca accesibilidad a genética de calidad y el buen manejo de suelo, llegando a no poder aprovechar las tierras, convirtiéndolas en infructíferas debido a que no son manejadas de forma adecuada y no proporcionan las vitaminas necesarias para los animales, ocasionando un estancamiento en todos los procesos, logrando contrarrestar todos las deficiencias se busca determinar los recursos necesarios para encaminar una empresa para que logre encontrarse en óptimas condiciones y que al final de los ejercicios refleje rentabilidades positivas, siempre alineada con objetivos medibles; esto se debe a que muchos de los productores de leche se dedican a realizar sus actividades ganaderas en forma empírica, sin prestar atención a las nuevas tendencias de cuidado y mejoramiento para la productividad lo que causa que los productores no evalúen su costo beneficio y no vean percibido un retorno de inversión.

Por otro lado según Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2017) menciona que los emprendimientos no sobreviven en Ecuador por algunas razones asociadas a la capacidad de gestión de los emprendimientos como por ejemplo, la apertura de mercados, falta de visión global, desconocimientos de aspectos técnicos y legales y falta de habilidades en gestión administrativa termina limitando el crecimiento de los mismos y la sostenibilidad en el tiempo determinado por la problemáticas naturales del sector en este caso el sector ganadero; lo que refuerza la problemática actual que tienen los productores de leche; es decir, todos los emprendimientos deben solucionar los inconvenientes relacionados a la estructura organizacional y de gestión administrativa por lo que es necesario resaltar la necesidad de establecer un modelo de negocios relacionando tanto la base científica y académica con la práctica que sustentan la teoría elemental.



Los productores de leche también se han visto afectados por las leyes de la naturaleza ya que en el año 2019 el cambio climático se ha hecho presente, la falta de lluvia ha ocasionado problemas en la alimentación de ganado y por ende en producción de leche cruda, sin embargo, los sistemas de riego han ayudado a solventar dichas deficiencias (MAGAP, 2020).

Pese a estos problemas se sabe que la parroquia Victoria del Portete es un territorio rico en recursos naturales, es decir, tiene las condiciones técnicas y específicas para una reestructuración en cuanto al manejo y cuidado de los animales, terrenos, recursos materiales y talento humano con experiencia pueden resultar ventajosos para lograr un modelo de negocios óptimo, con una estructura bien definida y adentrándose a la búsqueda de mercados alternos buscando siempre solventar los problemas que poseen los productores de leche cruda y una mejora continua.

Son estas últimas condiciones lo que ha visto la hacienda SAN JUAN ubicada en la parroquia Tarqui, representando para sus propietarios no un problema sino una oportunidad ya que poseen los recursos necesarios para dedicarse a esta actividad, sin embargo hasta la actualidad no posee una estructura de gestión completamente definida para desarrollar sus actividades de producción, cayendo así en el mismo problema de gestión empírica como lo hacen los demás productores de la parroquia, por ende la hacienda SAN JUAN busca fijar un modelo de negocios que se convierta en una herramienta que les permita aprovechar dichos recursos y a superar las problemáticas antes mencionadas sabiendo claramente que el sector presenta escenarios muy fluctuantes y estacionarios a lo largo de los años, y a su vez busca ser un referente para las demás haciendas aledañas.

## **2 JUSTIFICACIÓN.**

De acuerdo a la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2020) existen más de 6 millones de personas en el mundo que consumen productos lácteos y leche líquida, siendo este último producto consumido aún más en países



subdesarrollados ya que el crecimiento demográfico, el incremento de ingresos y cambios en regímenes alimenticios provocan un incremento en la demanda de leche, además; se sabe que la leche tiene un alto valor nutritivo en proteínas, grasa, calcio fósforo y vitaminas lo que hace que sea un producto sumamente demandado a nivel mundial desde hace 10.000 a.C.

Según cifras del MAGAP el consumo de leche en el Ecuador incrementó en 8% respecto al año anterior, siendo clara la necesidad de consumir dicho producto de primera necesidad dentro del país. Entre las principales provincias que producen más leche en el Ecuador están: Pichincha, Manabí, Azuay, Cañar, Chimborazo Cotopaxi, Tungurahua y Bolívar. En los últimos años se ha visto un incremento en la actividad productiva de leche y a su vez un mayor aporte en el PIB nacional, ya que según datos obtenidos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2019); a nivel nacional existen 4.31 millones de cabezas de ganado, existiendo 300 mil más respecto al año anterior, de este total alrededor del 8% de las mismas corresponden a la Provincia del Azuay quien ha incrementado su número de ejemplares alrededor del 1% en el último año. A su vez, el número total de vacas ordeñadas para el Azuay asciende a 104.070 ejemplares quienes aportan con 640.956 litros de leche diariamente representando el 10% de la producción total de leche cruda nacional, además el 71% de esta producción es vendida en líquido, mientras que el 10 % es para consumo en los terrenos, el 2% para alimentación al balde, 10% procesada en los terrenos y 7% restante es destinado para otros fines.

En algunas temporadas existen excedentes en la producción lechera mismos que al ser comercializados contribuyen en el desarrollo del sector, generando empleo en toda la cadena de valor, mejorando así los ingresos de los habitantes, y proporcionando seguridad alimentaria para la población de la zona rural; aunque se ha visto que en países en vías de desarrollo el producto lácteo se comercializa en mayor parte mediante canales informales, dado que algunos de los consumidores rurales prefieren elaborar sus propios productos



derivados de la leche, lo que termina ocasionando una desigualdad en los precios tanto en consumidor como productor (FAO, 2019).

La producción de leche, sus derivados y la comercialización es fundamental ya que siempre tendrá demanda comenzando desde los centros de acopio hasta el consumidor final, además la cadena de valor láctea tiene un impacto en la generación de empleos tanto directos e indirectos contribuyendo así a la disminución de los problemas económicos (Martínez L. , 2016).

De acuerdo al MAGAP (2015), en la provincia del Azuay existen 12 centros de acopio de leche cruda que constan como intermediarios entre los productores y las grandes industrias lácteas provocando un desfase en el precio, ya que el precio promedio por litro de leche entre estos dos varía entre 5 y 6 ctvs viéndose claramente la necesidad de reestructurar la cadena Láctea eliminando actores dentro de la misma de tal forma que ayude a los productores a incrementar su beneficio. Entre las industrias lácteas más grandes ubicadas en esta zona están Lácteos San Antonio y Parmalat ; sin embargo, existen más industrias que se dedican de igual manera a receptor leche cruda para elaborar productos derivados como, por ejemplo, Alimentos Chotalac, Lácteos Santa Clara, El Pinar y Rey Lácteos entre otros; cuyas entidades representarían demanda para los productores de leche cruda haciendo necesario la elaboración del modelo de negocios que ayude a maximizar beneficios y minimizar costos en La Hacienda San Juan.

Evaluadas las circunstancias anteriores se ha visto la necesidad de crear un modelo de negocios para la Hacienda "SAN JUAN", que constituye un emprendimiento familiar naciente, puesto en marcha en agosto del presente año bajo la gestión del Ing. Edgar Becerra, quien se ha encargado de hacer realidad un sueño familiar, actualmente la hacienda cuenta con prácticas de ordeño tradicional, con terrenos propios, cercado eléctrico mediante energía solar, sistema de inseminación artificial, entre otros. Sin embargo, la hacienda tiene propósitos de crecimiento, ser un modelo sostenible convirtiéndose en un punto de referencia Blanca Mariela Chalco Chávez - Marjorie Viviana Rodríguez Molina



para los demás productores, y buscando que en casos de emergencia su economía no se vea afectada, por lo tanto se ve necesario y oportuno definir un modelo de negocios que le permita implementar alternativas para producir y comercializar su producto en el mercado directo, apoyándose en una estructura de producción agroindustrial efectiva, a través de la búsqueda de sistemas de calidad y automatización en el ordeño, sumando prácticas de bienestar animal, mejor nutrición, genética, reproducción, y cuidado del medio ambiente participando en la economía circular y sostenible. Y por qué no, evaluar la opción de optimizar el uso de productos, desarrollar otros nuevos como productos derivados, ya que las preferencias del consumidor cambian constantemente.

### **3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo formular un modelo de negocios para la Hacienda San Juan, dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la parroquia Victoria del Portete para el año 2021, cuya idea nace a partir de la identificación de recursos disponibles por parte del propietario en este sector estratégico, pero con necesidades de solventar problemáticas actuales en la cadena de producción láctea.

El modelo de negocio está sustentando a raíz de un fortalecimiento en la cadena de producción agroindustrial, logrando obtener un producto de calidad que satisfaga a nuestros clientes incorporándose al mercado de forma directa reduciendo así los elementos que intervienen en la cadena de valor, y consiguiendo que se valore el trabajo del productor, es decir el desarrollo del mismo logrará generar beneficios tanto al productor como a los dependientes de la cadena láctea.

Al querer acortar la cadena de valor, la demanda se ve definida exclusivamente por los grandes productores lácteos quienes receptan la leche cruda para la transformación y procesamiento de la misma, por ende el segmento involucrado son las grandes empresas situadas en la zona 6 del Ecuador; sin embargo, es necesario estudiar la competencia y el



entorno haciendo una investigación concreta de los productores pequeños cercanos a la zona y el entorno económico, político, social y cultural en los que se desenvuelve la hacienda actualmente con el propósito de determinar las partes importantes en la creación del modelo del negocios y las estrategias competitivas para su puesta en marcha.

Adicionalmente, se pretende alcanzar al final de la investigación indicadores positivos para la Hacienda San Juan en cuanto a mejoramiento y tecnificación de sus procesos, ya que el objetivo primordial es llegar a posicionar el nombre de la hacienda como un referente de buenas prácticas administrativas y tecnificación en el sector ganadero que ayude a los demás productores de la parroquia a salir de la zona de confort y realicen estudios minuciosos dentro de sus haciendas para determinar si la actividad genera una rentabilidad representativa frente a la inversión y esfuerzo diario que requiere el trabajo en campo.

#### **4 MARCO TEÓRICO.**

##### **4.1 CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y PLAN DE NEGOCIO.**

###### **4.1.1 MODELO DE NEGOCIO:**

Para iniciar con la búsqueda de información para lo expuesto en el tema de titulación debemos de empezar por definir que es un modelo de negocio, de una manera fácil, sencilla de entenderlo mencionando que „El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno” (Wikström et al., 2010).

El modelo de negocio es definido de una manera más amplia y completa según Llorens (2010), en donde menciona que es:



Un esquema teórico de un sistema que se elabora para facilitar su comprensión y comportamiento de un conjunto de actividades organizadas que comprenden aspectos comerciales, financieros e industriales y que se relacionan entre sí con el objeto de proveer bienes y servicios.

También Chesbrough y Rosenbloom (2010), afirma que un modelo de negocios es considerado como una gran construcción que actúa como puente entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. El modelo de negocios define la estructura de la cadena de valor, y la creación de valor definida como el conjunto de actividades que realiza la empresa desde que obtiene las materias primas hasta llegar al consumidor final, en donde el valor agregado se lo incorpora al ir avanzando a través de la cadena de valor.

Se puede determinar entonces que un modelo de negocio es esencial y primordial para que una empresa pueda salir a flote en un mundo incierto, debido a que todos los autores mencionan que el modelo de negocios es aquel en donde se crea valor dentro de la organización, llegando a satisfacer las necesidades internas como externas, logrando fidelizar a todos sus consumidores.

#### **4.1.2 PLAN DE NEGOCIOS**

Un plan de negocios es aquel documento que identifica y analiza las oportunidades que tiene un negocio, desarrollando estrategias, tácticas y procedimientos necesarios para transformar dichas oportunidades en un proyecto empresarial real. Además, un plan de negocios debe ser dinámico e interactivo de tal forma que pueda ser reestructurado y adaptado a los cambios constantes que sufre toda empresa. (Joan Mir, 2019).

Según Pinson (2011), en su libro Anatomía de un Plan de Negocios indica que es primordial que toda organización posea un plan de negocios bien definido ya que este puede presentar el camino hacia las ganancias del mismo, aclara que este sirve de guía para los



empresarios, es útil para pedir financiamiento, y evalúa el potencial de la empresa en el mercado extranjero.

El plan de negocios describe detalladamente los objetivos y metas de la empresa, este es fundamental en la administración de un negocio o presentación de un proyecto ya que apoya la idea de tal forma que pueda convencer a los inversionistas a incorporarse a dicho proyecto (Martínez H. , 2016)

#### **4.1.3 DIFERENCIA ENTRE MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE NEGOCIOS**

Dado que ya conocemos los dos conceptos es necesario profundizar la diferencia entre los mismos ya que al estar relacionados muchos suelen confundirse.

El modelo de negocios es aquel que se reestructura y se acopla conforme se vaya formando o avanzando en la idea del negocio o proyecto de tal forma que la cadena de valor quede bien definida y que dicha idea surja con éxito, mientras que el plan de negocios es un documento que detalla los objetivos de la misma idea y como lograrlos a raíz del modelo de negocios, por lo que se puede expresar que los dos elementos son diferentes pero que tiene un mismo propósito que es el de lograr que la idea de negocio, empresa o proyecto tenga un futuro exitoso y sólido (Martínez H. , 2016).

Por tanto, se entiende que el modelo de negocio es anterior al plan de negocios siendo la base de puesta en marcha de la empresa, es decir; el modelo de negocio es la parte primordial para definir sistemáticamente el ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué? del proyecto, mientras que el plan de negocios al ser posterior muestra la dinámica del modelo permitiéndose construir sobre el mismo actuando como soporte y definiendo los pasos necesarios para lograr las metas y objetivos propuestos en el modelo de los negocios.





#### 4.1.4 DIFERENCIA ENTRE ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIOS

Así como es importante diferenciar al modelo de negocios del plan de negocios es importante también diferenciar al mismo de la estrategia, dado que en la actualidad estos dos términos suelen mencionarse en todo lo que esté relacionado con empresa o negocios.

“La conceptualización de estrategia aparece desde los tiempos de guerra y a raíz de la historia la Real Academia de la Lengua española (2016), la define como “Arte de dirigir las operaciones militares” y a su vez establece un concepto más generalizado donde se la interpreta como el “Arte para dirigir cualquier asunto”.

La estrategia es la manera en que una empresa o compañía realiza sus actividades y organiza su cadena de valor de tal forma que le permita desarrollar una ventaja competitiva y lograr posicionamiento en el mercado (Porter , 1989).

Mitzberg (1993) define a la estrategia de forma más amplia a través de las cinco “P”:

- Plan: guía de acción definida conscientemente para alcanzar los objetivos.
- Pauta de acción: táctica para obtener el triunfo frente al competidor en una jugada.
- Patrón: norma sucesiva o recurrente en el comportamiento ya sea intencional o no.
- Posición: lugar previamente planeado para que ocupe la empresa en el mercado.
- Perspectiva: forma de percibir la realidad dependiendo de la cultura.

Por tanto según los conceptos anteriores se puede deducir que la estrategia son los lineamientos y políticas decididos para la asignación de recursos basándose en los objetivos y metas propuestas por la empresa, cuyo soporte serán todos los aspectos fuertes de la misma (Morales González & Pech Vázquez , 2000).



Una definición clave para diferenciar a los dos conceptos es ver al modelo de negocios desde la óptica de sistema, en donde su implementación nace desde la integración de distintas partes entre si mientras que la estrategia está involucrada directamente con la diferenciación de la competencia, además el modelo de negocios está directamente relacionado con el funcionamiento sistemático del mismo y la estrategia actúa explícitamente en la ejecución del negocio (Llorens, 2010).

#### **4.1.5 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EN EL MODELO DE NEGOCIOS**

Por otro lado, también es importante profundizar en la estrategia competitiva de un modelo, dado que muchos relacionan el éxito de un negocio con la correcta aplicación de un modelo de negocio y todo le atribuyen al mismo dejando de lado a la implementación de estrategias o a su vez interpretan al modelo de negocios como una estrategia de éxito para una empresa cosa que no necesariamente resulta cierto.

Por eso Llorens (2010) menciona que:

Un modelo de negocio describe un sistema, es el cómo las piezas de un negocio encajan entre sí, y funcionan para entregar valor generando a los clientes definidos. Lo que un modelo de negocio no recoge es la estrategia que define una empresa para enfrentar la competencia y satisfacer a su mercado meta por tanto la estrategia explica cómo hacerlo mejor que tus competidores, lo que implica ser diferente concluyendo que aquellos que son diferentes se posicionan sobre el promedio y por ende son capaces de obtener mejores resultados.

Para aclararlo algunos negocios funcionan con modelos empíricos y surgen accidentalmente, en sus inicios con poca claridad pero con el tiempo se van adaptando dado que son flexibles hasta lograr su éxito y en algunos casos reconocerlo como tal, sin embargo el modelo a lo mejor puede llegar a ser repetitivo en los productos que oferta, es decir, se logra implementar un modelo que sistemáticamente funciona perfectamente pero que al

Blanca Mariela Chalco Chávez - Marjorie Viviana Rodríguez Molina



finalizar no logra incorporarse en el mercado dado que los productos o servicios no presentan alguna diferenciación ante sus clientes, es aquí donde actúa la estrategia y donde radica la importancia de la misma deduciendo que para lograr el éxito no solo basta con crear un buen modelo de negocio sino que hace falta la definición de estrategias para lograr una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

## **4.2 CONCEPUALIZACION DE LA CADENA DE VALOR**

### **4.2.1 CADENA DE VALOR**

A medida que se avanza en el tema aparecen cada vez más conceptos necesarios para el desarrollo del trabajo, uno de ellos y muy importante es la cadena de valor, misma que tiene el siguiente significado, según (50Minutos, 2016):

La cadena de valor es definida como la sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable. Toda organización creadora de valor y deseosa de mejorar su competitividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de valor.

La cadena de valor es muy importante para desarrollar la ventaja competitiva de la empresa, esta tiene el objetivo de crear valor para lograr posicionamiento en el mercado, tiene tres objetivos principales, mejorar los servicios, reducir los costos y crear valor. Su trabajo radica en asignar los recursos de una empresa de la forma más efectiva posible a lo largo de la cadena (50Minutos, 2016).

### **4.2.2 VENTAJA COMPETITIVA**

Otro de los conceptos necesarios es la ventaja competitiva, misma que nace del valor de la empresa u organización que es capaz de ofrecer a sus clientes incluso excediendo el costo



de la misma en su afán de crearlo, pero que los consumidores están dispuestos a pagar por adquirirlo, es decir; dicho valor ofertado proporciona beneficios equivalentes o únicos justificando su precio mismo que es comparado frente a los competidores y que al final influye en la decisión de adquirir el producto o servicio por los beneficios que le genera la empresa (Porter, 1991).

La ventaja competitiva es creada a través de la combinación de recursos para la producción de la empresa, definiendo una estrategia con el uso de esos recursos, ingenio y la aptitud de sus ejecutivos y subordinados aprovechando las oportunidades del entorno cambiante que presenta el mercado (Morales González & Pech Vázquez, 2000).

### **4.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE COMERCIALIZACION Y PRODUCCIÓN DE**

#### **LA LECHE CRUDA**

##### **4.3.1 COMERCIALIZACIÓN.**

Es identificar las necesidades del cliente y satisfacer mejor que sus competidores para obtener una ganancia. La finalidad de la comercialización es crear lealtad de cliente, para que de esta manera sigan regresando y que se sientan contentos y recomienden el negocio. (Organización Internacional del Trabajo, 2016)

Según (Organización Internacional del Trabajo, 2016) se debe siempre de incluir la matriz de comercialización que incluye las 7 "P" ayudando a satisfacer las necesidades de sus clientes, siendo las siguientes.

- **Producto:** Se refiere a bienes o servicios que la empresa ofrece, elemento central para satisfacer las necesidades.
- **Precio:** Proceso de fijar el precio permitiendo obtener una ganancia lo suficientemente asequible para que los clientes paguen dicha actividad.



- Promoción: Informar a los clientes sobre el producto y atraerlos para que lo adquieran.
- Plaza: Manera en que los bienes o servicios llegan hasta donde los clientes.
- Personas: Personal clave que se recluta y entrena haciendo el negocio diferente, destacando entre la competencia.
- Proceso: Manera en que se organiza el trabajo para ofrecer su producto a los clientes.
- Pruebas físicas: La percepción de su negocio en las mentes de los clientes proporcionando la mayor cantidad de tangibles que sea posible.

La comercialización de leche cruda usualmente es conocida por realizarse entre el productor ganadero y los centros de acopio, aunque algunos productores la comercializan directamente al consumidor final, o mediante negociación directa con las grandes industrias lácteas.

La más común en el Ecuador es entre el productor y el acopiador, en donde el segundo pasa recolectando la leche de cada productor ya sea las mañanas o en ocasiones mañana y tarde dependiendo de su modalidad de recolección, luego el producto es puesto en el centro de enfriamiento para al día siguiente ser llevado a las grandes industrias lácteas, para este proceso las dos partes negocian condiciones de precio por litro de leche según acuerdos establecidos por el MAGAP.

En el caso de la comercialización entre el productor pequeño y el consumidor final se da cuando el mismo productor se encarga de abastecer a clientes de la ciudad en este caso de Cuenca y sus alrededores, utilizando practicas no tan convenientes por lo que es identificado como comercialización informal, o a su vez se encarga de abastecer a las familias del mismo sector.

La comercialización poco común o de cierta forma privilegiada en alguna épocas, se da cuando se negocia directamente con las industrias lácteas más grandes del sector, en donde



se debe cumplir ciertos requisitos para actuar como proveedores de la misma, esta negociación es más beneficiosa para el productor pequeño dado que en esta se pagan precios más altos y convenientes por litro de leche, ya sea por el simple hecho de eliminar intermediarios o por que las industrias lácteas grandes están más limitadas al cumplimiento obligatorio del acuerdo 394 cosa que escasamente sucede cuando actúan intermediarios ya que para los entes reguladores es muy difícil monitorearlos.

Por tanto, es la última modalidad explicada la que se quiere lograr con el modelo de negocios propuesto.

#### **4.3.2 PRODUCCIÓN.**

Como tema modular en el modelo de negocio es hablar acerca de la producción de leche que se da en la hacienda, definido por separado un sistema de producción según (Viteri, 2014) es:

Un sistema de producción es un conjunto de actividades que permiten la elaboración de bienes y servicios mediante el establecimiento de una cadena de valor entre unos recursos y unos resultados, para ello se utilizan un grupo de decisiones operacionales relacionadas con el proceso, la capacidad, la gestión de inventarios, talento humano y la calidad.

#### **4.3.3 LECHE.**

“La leche de vaca es un alimento básico en la alimentación humana y ha formado parte de nuestra dieta al menos en los últimos 10000 años, por su contenido en nutrientes”.  
Fernández et al. (2015)

#### 4.4 CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO CANVAS.

Denominado también como lienzo canvas, mediante esto la empresa se puede ver proyectada en su conjunto, según Ferreira-Herrera (2015) manifiesta que el modelo canvas fue creado con un único objetivo primordial siendo este el de formar una relación lógica entre los diferentes elementos de la organización y los factores que influyen en esta, a través de esta metodología se describe desde el punto inicial que es la idea de negocio hasta los distintos elementos que se atraviesan en el camino para su puesta en marcha.

El modelo canvas se compone de 9 módulos, encontrándose divididos en cuatro áreas principales siendo; clientes, oferta viabilidad económica e infraestructura.

Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) nos define los nueve componentes de la siguiente manera:

□ **Segmentación de clientes:** Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, estos son el centro de toda empresa debido a que ninguna organización puede sobrevivir durante mucho tiempo sino tiene clientes, al momento de realizar un modelo de negocios se puede definir segmentos de mercados grandes o pequeños, existen algunos segmentos de mercado dentro del segmento de clientes siendo los siguientes:

- ✓ **Mercado de masas:** Se centra en el público en general no distinguen segmentos de mercado.
- ✓ **Nicho de mercado:** Atienden a segmentos específicos y especializados.
- ✓ **Mercado segmentado:** Segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- ✓ **Mercado diversificado:** Atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.



- ✓ **Plataformas multilaterales:** Se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.
- **Propuesta de valor:** Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, este es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, algunos factores que pueden contribuir la creación de valor para el cliente se enlistan a continuación:
  - Novedad
  - Mejora del rendimiento
  - Personalización
  - El trabajo, hecho
  - Marca/estatus
  - Precio
  - Diseño
  - Reducción de costes
  - Reducción de riesgos
  - Accesibilidad
  - Comodidad
- **Canales:** Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, siendo un punto de contacto con el cliente que desempeña un papel primordial de su experiencia, teniendo las siguientes funciones:
  - ✚ Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
  - ✚ Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
  - ✚ Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.





- ✚ Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
  
- ✚ Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.
  
- **Relación con los clientes:** Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado, la relación con los clientes puede ser personal o automatizada, basadas en los siguientes fundamentos:
  - Captación de clientes.
  - Fidelización de clientes.
  - Estimulación de las ventas.
  
- **Fuente de ingresos:** Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos), cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lista de precios, negociaciones, subastas, etc. Existen algunas formas de generar fuentes de ingresos siendo las siguientes:
  - ✚ Venta de activos.
  
  - ✚ Cuota por uso.
  
  - ✚ Cuota por suscripción.
  
  - ✚ Préstamo.
  
  - ✚ Concesión de licencias.
  
  - ✚ Gastos de corretaje.
  
  - ✚ Publicidad.



- **Recursos clave:** Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, además la empresa puede tenerlos en propiedad alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave, los recursos claves podemos verles divididos en la siguiente categoría.
    - **Físicos:** Instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinas, etc.
    - **Intelectuales:** Marcas, información privada, derechos de autor, asociaciones, base de clientes, etc.
    - **Humanos:** En algunos modelos las personas son más importantes que en otros.
    - **Económicos:** Dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones para contratar a empleados clave.
  - **Actividades clave:** Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione, estas acciones son más importantes que debe de emprender una empresa para tener éxito, al igual que los recursos clave son necesarios para crear y ofrecer una propuesta de valor y llegar a los mercados estableciendo relaciones con los clientes y percibiendo ingresos.
  - **Asociaciones clave:** Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio, crean alianzas para optimizar modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos, llegando a hablar de cuatro tipos de asociaciones:
    - Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
    - Competición.
    - Joint ventures, empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
    - Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.
  - **Estructura de costes:** Se describen todos los costes que implican la puesta en marcha de un modelo de negocio, los costes son relativamente fáciles de calcular una
- Blanca Mariela Chalco Chávez - Marjorie Viviana Rodríguez Molina

vez que se han definido los recursos clave, actividades clave y las asociaciones clave, cabe mencionar que algunos modelos de negocios implican más costes que otros.



Figura 1 Planta para el lienzo MODELO CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010)

## 5 OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de negocios para La Hacienda San Juan dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la parroquia Victoria del Portete cantón Cuenca para el año 2021.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la oferta y demanda existente de leche cruda en la zona 6 del País.
- Diseñar el Modelo Canvas para la hacienda San Juan.
- Definir el plan estratégico de marketing para lograr el posicionamiento de la empresa en el sector lácteo.



## 6 METODOLOGÍA

Para realizar el presente trabajo de titulación relativo al modelo de negocios para la Hacienda San Juan dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la Parroquia Victoria del Portete se utilizará la metodología CANVAS que consiste en la formulación de nueve módulos cuyos contenidos son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave y estructura de costos.

Además, para el desarrollo del trabajo se utilizará una investigación exploratoria y descriptiva en el mismo orden, ya que para sus inicios es necesario obtener información de forma generalizada que brinden conocimiento preliminar para luego profundizarla mediante el uso de instrumentos como entrevistas y encuestas.

Todos estos métodos ayudarán a obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos, respecto al producto ofertado, logrando finalmente tomar decisiones efectivas para elaborar el modelo de negocios y establecer estrategias eficaces para lograr un posicionamiento en el mercado.

Dado que el segmento al que se dirige está limitado exclusivamente a las grandes cadenas lácteas establecidas en la zona 6 se han identificado 6 entidades o plantas procesadoras de leche cruda, registradas en la base del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, reflejando la población total a la que se puede dirigir el producto, por lo que no necesariamente se debe realizar un muestreo, sino por el contrario se debe realizar un censo poblacional, excluyendo así cualquier método estadístico de muestro.

Las plantas procesadoras de leche identificadas son las siguientes:

**Lácteos San Antonio:** Fundada en el año 1975 en la provincia de cañar siendo su mentalizador y gestor Don Alejandrino Moncayo, estando ya 40 años en el mercado, se

Blanca Mariela Chalco Chávez - Marjorie Viviana Rodríguez Molina



encuentra ubicada actualmente en Carlos Tosi y Cornelio Vintimilla (Parque Industrial) de la ciudad de Cuenca.

**PARMALAT:** Es una compañía italiana de lácteos y alimentación, fundada en 1961 por Calisto Tanzi, se encuentra ubicada una sucursal en la ciudad de Cuenca en el Parque industrial, Cornelio Vintimilla 399 y Juan Eljuri Chica.

**Rey Lácteos:** Opera en la fabricación de productos lácteos excepto congelados, registrada el 22 de noviembre de 2017, presenta una sucursal en la ciudad de Cuenca en Pio Montufar entre Manuela Cañizares M. Alfares.

**Lácteos El Pinar:** Esta empresa se encuentra desarrollando sus actividades desde el año 2002 ubicada en Chaullabamba, Autopista Cuenca Azogues km 11, dedicada a la producción de lácteos desarrollando una familia de productos como yogurt, manjar de leche, leche condensada, y el delicioso topping para una variedad de postres.

**Lácteos Santa clara:** Fundada en el año 2010 en del cantón Azogues, ubicada en las calles 4 de noviembre y San Francisco dedicada a la elaboración de productos derivados de la leche.

**Alimentos Chontalac:** Constituida en noviembre del 2003 ubicada en las calles Eugenio Espejo y Luis Cordero (Edificio San Martín), realizando actividades de procesamiento, envasado comercialización y distribución de alimentos lácteos.



## 7 BIBLIOGRAFÍA

50Minutos. (2016). *La cadena de Valor de Michael Porter*. Lemaitre Publishing. Obtenido de <https://ebookcentral-proquest-com.ucuenca.idm.oclc.org/lib/ucuencaebooks/reader.action?docID=5321665&query=estrategia+competitiva>

ACR. (2019 de Febrero de 2019). El Mercurio. *Ganaderos podrían vender su leche sin intermediarios*, pág. 1.

ACR. (15 de Julio de 2020). El Mercurio. *Panorama incierto para ganaderos: Impacto a 50 mil productores en el Azuay, de acuerdo a diferentes puntos de vista*, pág. 1. Obtenido de <https://ww2.elmercurio.com.ec/2020/07/15/panorama-incierto-para-ganaderos/>

Argudo, M. (2016). *Estudio de Mercado "Sector Leche Zonal 6"*. Azuay: Superintendencia de Control de Poder del Mercado. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wpcontent/uploads/2019/03/Estudio-Sector-Leche-versin-Pblica-copia.pdf>

FAO. (2019). *Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/es/>

FAO, & FIL. (2012). *Guía en buenas practicas en explotaciones lecheras*. Roma: Directrices

FAO: Producción y Sanidad Animal. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ba0027s/ba0027s00.pdf>

Fernandez, E. M., Martinez, V., Moreno, J., Collado, L., Hernández, M., & Morán, F. (2015).



Documento de consenso: importancia nutricional y metabólica de la leche. *Nutrición Hospitalaria*, 10. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/nh/v31n1/09revision09.pdf>

Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107). doi:doi.org/10.16925/co.v23i107.1252

INEC, & ESPAC. (2019). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*.

Cuenca: Ecuador en Cifras. Obtenido de

[https://www.ecuadrencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac-](https://www.ecuadrencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-)

[2019/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ESPAC%202019.pdf](https://www.ecuadrencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2019/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ESPAC%202019.pdf)

Joan Mir, J. (2019). *Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble: Guía para elaborar un Plan de negocios*. España: DC PLUS. Serveis Editorials. scp.

MAG. (29 de Agosto de 2016). *MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/en-victoria-del-portete-azuay-se-realizaraseminario-de-ganaderia-de-leche/>

MAGAP. (4 de Septiembre de 2013). Acuerdo Ministerial No. 394. *Reporte mensual de precios de leche cruda adquirida por las industrias lácteas en cumplimiento al Acuerdo Ministerial No. 394*. Cuenca, Azuay, Ecuador: MAGAP.

Martínez, H. (Febrero de 2016). Nuevas herramientas para el análisis de la viabilidad de un.

Cantabria, España. Obtenido de



<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/8356/MARTINEZROMA NHECTOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, L. (2016). Comercialización de la producción lechera y las condiciones socioeconómicas de los lecheros minoristas de la comunidad de San Carlos, Cantón Latacunga, Parroquia Toacaso en el año 2015. 172. Obtenido de

[http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/296/1/Trabajo%2026%20Mart%](http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/296/1/Trabajo%2026%20Mart%C3)

[ADnez%20Luis%20Germ%C3%A1nico.pdf](http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/296/1/Trabajo%2026%20Mart%C3%ADnez%20Luis%20Germ%C3%A1nico.pdf)

Morales González , M. A., & Pech Vázquez , J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de la competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, 49-50. Obtenido de

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32529152/RCA19705.pdf?1386755908=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DRCA19705.pdf&Expires=1602811389&Signature=bEg0jB-D1Wgo-pfesC01yaCEr-vs9XSXDqcyv-KoodXFyIW73XJV0YmUVPxiauL8PQWrIUQkS7~kdiA~XGRwsPoNcs>

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio* . Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/--ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553921.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553921.pdf)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Obtenido de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia2016/osterwalder.pdf>





Pinson, L. (2011). *Antomía de un Plan de Negocios: Una Guía Gradual para Comenzar*

*Inteligentemente, Levantar el Negocio y Asegurar el futuro de su Compañía*. Estados

Unidos. Obtenido de [https://ebookcentral-](https://ebookcentral-proquestcom.ucuenca.idm.oclc.org/lib/ucuenca-)

[proquestcom.ucuenca.idm.oclc.org/lib/ucuenca-](https://ebookcentral-proquestcom.ucuenca.idm.oclc.org/lib/ucuenca-)

[ebooks/reader.action?docID=828142&query=Plan+de+negocios+](https://ebookcentral-proquestcom.ucuenca.idm.oclc.org/lib/ucuenca-ebooks/reader.action?docID=828142&query=Plan+de+negocios+)

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Mexico: CECSA.

Porter, M. (1989). *Estrategia Competitiva* . Mexico: CECSA.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* . España: Plaza & Janes Editores.

Viteri, J. (2014). *Gestión de la producción con enfoque sistemático*. Obtenido de

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15153/1/Gestion%20de%20la%20pro>

[duccion%20con%20enfoco%20sistemico.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15153/1/Gestion%20de%20la%20produccion%20con%20enfoco%20sistemico.pdf)



**DIAGRAMA DE ACTIVIDADES.**

**DIAGRAMA DE ACTIVIDADES.**

RESPONSABLES: MARIELA CHALCO Y MARJORIE RODRIGUEZ	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
MODELO DE NEGOCIO: Modelo de Negocio para la Hacienda 'San Juan' dedicada a la producción y comercialización de leche cruda en la Párrquia Victoria del Portete.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>DESARROLLO DE LA INVESTIGACION</b>																								
Elaboración de cuestionarios de aplicación				X	X																			
Aplicación de cuestionarios					X	X																		
Análisis del modelo aplicado a la creación de la empresa							X	X	X															
Consolidación de los datos									X															
Análisis de los resultados										X														
Interpretación de los resultados											X	X												
Presentación del informe final													X	X										
<b>TUTOR: ING. VANESA ROJAS LUNA</b>																								