

MODELO DE NEGOCIO PARA LA GESTIÓN DE INSUMOS Y SERVICIOS  
ENFOCADO A PEQUEÑOS GANADEROS

PAULA XIMENA HERNANDEZ GARCIA

SANTIAGO MALAVER PARRA

FRANCISCO JAVIER MENDIVELSO SANCHEZ

UNIVERSIDAD EAN

## SUMARIO

La oportunidad de crear una idea de negocio le permite al estudiante y a cualquier persona, hacer una evaluación exhaustiva de las diferentes alternativas y oportunidades que ofrece el mercado.

La idea de negocio que se presenta en este trabajo expone una característica importante de la economía Colombiana, en donde la ganadería abre paso a diferentes oportunidades de negocio, entre ellas la comercialización de productos veterinarios a pequeña y grande escala dependiendo del número de cabezas de ganado por predio.

Esta idea de negocio tiene como objetivo principal llegar a aquellos predios que cuenten con menos de veinticinco cabezas de ganado, prestando toda la asesoría veterinaria y ofreciendo insumos y alimentos para ganadería con precios que ayuden a los ganaderos a mejorar su estructura de costos.

Esta idea de negocio estará soportada por un trabajo de investigación que se hará en Facatativá, un diagnóstico del sector ganadero soportado en las investigaciones de Fedegan y Fonade, adicionalmente se presentara todo el análisis financiero que respalda la idea de negocios en términos de rentabilidad.

## TABLA DE CONTENIDO

MODELO DE NEGOCIO PARA LA GESTIÓN DE INSUMOS Y SERVICIOS ENFOCADO A PEQUEÑOS GANADEROS .....		1
SUMARIO.....		2
1.	INTRODUCCION.....	8
1.1	OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS. ....	8
1.1.1	General.....	8
1.1.2	Específicos.....	8
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.3	JUSTIFICACION .....	11
1.4	MARCO CONCEPTUAL .....	12
1.5	METODOLOGIA .....	15
1.6	RESULTADOS ESPERADOS.....	15
DESARROLLO DE LA INVESTIGACION .....		16
2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	16
2.1	Análisis del Sector: .....	16
2.1.1	Diagnóstico.....	16
2.1.2	Desarrollo tecnológico e industrial del sector. ....	19
2.1.3	Importaciones y exportaciones del producto/servicio. ....	22
2.1.4	Identificación del clúster de la región y las empresas integrantes.....	27
3	ANALISIS DE MERCADO.....	28
3.1	Mercado objetivo .....	28
3.2	Justificación del mercado objetivo .....	29
3.3	Estimación del mercado potencial (consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro).....	33
3.4	Estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento). ....	35
4	ANALISIS DE CONSUMIDOR/ CLIENTE.....	36
4.1	Perfil del consumidor.....	36
4.2	Localización del segmento.....	37
4.3	Elementos que inciden / influyen en la compra .....	38
4.4	Factores que pueden afectar el consumo; Tendencias de consumo y producción en el mercado objetivo. ....	39

5	ANALISIS DE COMPETENCIA .....	40
5.1	Identificación de principales participantes y competidores potenciales .....	40
5.2	Análisis de empresas competidoras .....	40
5.3	Relación de agremiaciones existentes.....	40
5.4	Costo de mi producto/servicio .....	41
5.5	Análisis de productos sustitutos.....	42
5.6	Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia	43
6	ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	43
6.1	Concepto del producto o servicio .....	43
6.1.1	Descripción básica.....	43
6.2	Especificaciones o características .....	44
7	MARKETING .....	45
7.1	Estrategia de Distribución.....	45
7.1.1	Alternativas de penetración .....	45
7.2	Estrategia de Promoción .....	46
7.2.1	Promoción dirigida a clientes y canales .....	46
7.2.2	Manejo de clientes especiales.....	47
7.2.3	Conceptos especiales que se usan para motivar la venta.....	47
7.2.4	Cubrimiento geográfico inicial y expansión.....	48
8	ORGANIZACIONAL Y LEGAL .....	49
8.1	Estructura organizacional: .....	49
9	CONSTITUCION DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES .....	52
9.1	Tipo de sociedad .....	52
10	ANALISIS FINANCIERO.....	55
10.1	Sistema de financiamiento .....	55
10.2	Flujo de caja y estados financieros.....	57
10.3	Balance General .....	58
10.4	Estado de resultados .....	60
10.5	Presupuestos de producción (costos) .....	61
10.6	Objetivo de unidades a vender .....	61
10.7	Programa de compra de insumos .....	62
10.8	Comportamiento de compras .....	62
10.9	Proyección de ventas .....	64
10.10	Requerimiento de personal.....	65

10.11	Otros gastos .....	66
10.12	Evaluación del proyecto .....	67
11	ANALISIS DE RIESGOS .....	68
12	TRABAJO DE CAMPO.....	70
12.1	Encuesta de detección de las necesidades de los ganaderos .....	70
13	CONCLUSIONES.....	81
14	REFERENCIAS BLIBLIOGRAFICAS.....	82

## LISTA DE TABLAS

**Tabla No. 01:**

Clasificación Ganaderías por Número de Cabezas de Ganado por Predio.....21

**Tabla No. 2:**

Participación del Total de las Exportaciones De Acuerdo al País de Destino.....24

**Tabla No. 3:**

Participación del Total de las Importaciones De Acuerdo al País de Origen.....25

**Tabla No. 4:** Exportaciones de Lácteos.....26

**Tabla No. 5:** Costos de Producción de Ganaderos por tipo de explotación.....31

**Tabla No. 6:** Nivel de Estudios en Zonas Rurales.....33

**Tabla No. 7:**

Inventario Ganadero de Colombia con base en número de Bovinos por predio.....34

**Tabla No. 8:**

Censo de Ganaderos en Municipio de Facatativá (Cundinamarca).....35

**Tabla No. 9:** Gastos de administración y nómina.....50

**Tabla No. 10:** Capital de trabajo.....55

**Tabla No. 11:** Flujo de caja.....57

**Tabla No. 12:** Balance general.....58

**Tabla No. 13:** Estado de resultados.....60

**Tabla No. 14:** Consumo insumos por producto (pesos).....61

**Tabla No.15:** Unidades a vender.....61

**Tabla No. 16:** Programa de compras de Insumos.....62

<b>Tabla No. 17:</b> Comportamiento de compras.....	62
<b>Tabla No.18:</b> Presupuesto de gastos administrativos.....	63
<b>Tabla No. 19:</b> Proyecciones a cinco años.....	64
<b>Tabla No. 20:</b> Requerimientos de Personal.....	65
<b>Tabla No. 21:</b>	
Otros costos de producción y gastos de administración y ventas.....	66
<b>Tabla No. 22:</b> Evaluación del proyecto.....	67
<b>Tabla No. 23:</b> Análisis de riesgos.....	68

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura No. 1:</b> Mapa de ordenamiento de veredas, Municipio de Facatativá.....	38
<b>Figura No. 2:</b> Organigrama de la organización.....	49

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.**

#### **1.1.1 General**

Desarrollar un modelo de negocio para la comercialización de insumos que ayude a las labores de la pequeña ganadería, de tal forma que el pequeño ganadero obtenga mejores precios y baje su estructura de costos; adicionalmente brindar un esquema de asesoría técnica para el desarrollo de sus actividades.

#### **1.1.2 Específicos**

- Determinar un modelo de negocio que además de representar ingresos a sus inversionistas, permita reducir los niveles de costos de los pequeños ganaderos.
- Establecer un esquema de asesorías técnicas a los pequeños ganaderos, de tal forma que no tenga ningún costo o éste sea el más bajo posible.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El reto de la ganadería colombiana para los próximos años es mayúsculo, sobre todo si se tiene en cuenta el ambiente de globalización y la entrada en vigencia de tratados de libre comercio con países que son potencias en ganadería como es el caso de los Estados Unidos, cuyo tratado entró en vigencia a partir del 15 de mayo de 2012. La posible entrada de productos derivados de la actividad ganadera a precios bajos con respecto a la oferta de los productos nacionales, obliga a una revisión exhaustiva de la estructura de costos de la producción ganadera del país.

Seguramente se tendrán oportunidades para la optimización de dicha estructura de costos, y el reto adicional es el acceso a dichas oportunidades a nivel universal, es decir, que tanto el pequeño como el grande ganadero tengan acceso a ellas. Es aquí donde se debe prestar especial cuidado, puesto que un acceso limitado a las oportunidades de mercado en el que no se tenga en cuenta al pequeño ganadero, podría derivar en el detrimento económico de las familias que dependen de estas pequeñas ganaderías.

La ganadería en Colombia se clasifica según el número de cabezas de ganado por predio, en el cual se observan ganaderías muy grandes (>1000 bovinos/predio), grandes medio (501 – 1000 bovinos/predio), grandes (251 – 500 bovinos/predio), medio alto (101 – 250 bovinos/predio), medio medio (51 – 100 bovinos/predio), medio bajo (26 – 50 bovinos/predio), pequeños (11 – 25 bovinos/predio) y muy pequeños ganaderos (<10 bovinos/predio). Si se tiene en cuenta que 50.029 predios del total de 62.604 están clasificados en los grupos de ganadería muy pequeñas, pequeñas y medio bajo, con un total de 813.809 bovinos que representan el 35% del censo total de bovinos en el país, se debe tener especial cuidado para que estos grupos no se vean afectados por la entrada de

productos derivados de la actividad ganadera y que provienen de otros países a precios bajos.

La estructura de costos de los ganaderos en Colombia varía según el propósito de dicha ganadería; por ejemplo en las ganaderías de cría el mayor costo de producción está representado por la mano de obra con un 62% de los costos totales, mientras que en las ganaderías de ceba el mayor costo lo representa la compra de animales con un 45% y en la ganadería de leche los rubros de alimentación y sanidad representan un 45% de sus costos de producción.

En este último grupo se debe destacar que el acceso de los grandes ganaderos a mejores precios de insumos y alimentos es mucho mayor que el acceso que tienen las ganaderías muy pequeñas, pequeñas y medio bajo, puesto que los grandes ganaderos se benefician de economías de escala y en la mayoría de los casos las promociones que lanzan las grandes distribuidoras de productos, e incluso fabricantes y laboratorios son destinadas a este grupo, dejando de lado a los pequeños ganaderos quienes adquieren sus productos luego de que han intervenido varios intermediarios. Esto ocasiona que el costo del mismo producto que compra un ganadero grande sea mucho más bajo comparado con lo que pagaría un ganadero pequeño por el mismo producto, y obviamente dichas prácticas van en detrimento de la rentabilidad del pequeño ganadero.

Si a lo anteriormente expuesto se suma el hecho de que en Colombia hay una insuficiente cultura de salud animal, va a ser muy difícil que la pequeña ganadería colombiana se sostenga en el mediano plazo con niveles de rentabilidad que les permitan a las familias

dependientes de esta actividad, no sólo mantener su economía sino acceder a nuevos beneficios.

### **1.3 JUSTIFICACION**

Teniendo en cuenta que las labores de la ganadería en Colombia se desarrollan en gran parte en minifundios, donde sus dueños y sus familias se convierten en muchos casos en la mano de obra para las labores propias de esta actividad, y que de esta actividad proviene el sustento de dichas familias, se debe dar un fuerte apoyo para que las labores propias de la ganadería sean cada vez más tecnificadas y apoyen el desarrollo del campo Colombiano. Los niveles de educación de los miembros de las familias dedicadas a la explotación ganadera en pequeños hatos, muchas veces no supera la primaria. Según las Cifras de Referencia del Sector Ganadero Colombiano publicadas por Fedegan en octubre de 2011, el 15% de la población rural dedicada a la ganadería no tiene ningún nivel de estudios, el 33% inicia la primaria pero no la completa, y tan sólo el 27% logra culminar la educación básica primaria. El inicio de la educación secundaria sólo lo hace el 15% de esta población y lo terminan sólo el 7% de esta población. Sólo el 3% tiene alguna formación avanzada.

Ante este panorama es imperioso prestar una asesoría técnica con personal capacitado, a dichas familias para colaborar con el desarrollo no sólo de este grupo, sino en general del campo colombiano. Con dichas asesorías o guías se podría lograr un mejor aprovechamiento de los recursos de estos pequeños ganaderos, y muy seguramente un

mejoramiento en su estructura de costos y de ingresos; sin embargo, la contratación de personal capacitado para la asesoría requerida por estos pequeños ganaderos, en la mayoría de los casos está fuera de su alcance por los altos costos que ello implica, por ello sería de mucha utilidad buscar mecanismos para que dichas personas accedan a estos beneficios.

Por lo anterior es que una organización dedicada a cubrir las falencias de conocimientos técnicos del campesinado colombiano dedicado a la ganadería, y que además le ayude con la gestión de los insumos que su actividad requiere a unos costos más bajos comparados con los que incurren actualmente, sería de gran beneficio para el sector ganadero, y permitiría de alguna manera recortar la brecha que existe actualmente entre los grandes y pequeños ganaderos.

Hacer del campo colombiano una opción rentable e interesante, obliga a realizar los estudios necesarios para impulsar un sector que por las condiciones de Colombia tiene un gran potencial, y lo más importante, para generar un positivo impacto entre el campesinado colombiano que con las condiciones actuales del sector y el pasar de los años ven como única opción para su desarrollo económico, emigrar hacia las ciudades.

#### **1.4 MARCO CONCEPTUAL**

La ganadería en Colombia representa el 1.6% del PIB nacional y genera alrededor de 950.000 empleos directos. Dicha actividad se realiza en 39'196.059 Ha a nivel nacional, de un total de 50'910.793 Ha. Esta área se divide en 499.101 predios dedicados a la

explotación ganadera con diferentes propósitos; sin embargo la distribución de cabezas de ganado no es uniforme a lo largo y ancho del país destacándose que en el 80% de los predios dedicados a la explotación ganadera tienen menos de 50 cabezas de ganado.

Desde este punto de vista (de cabezas de ganado por predio), se podría decir que Colombia es un país de pequeños ganaderos; sin embargo si se revisa la clasificación establecida por la Federación Nacional de Ganaderos, Fedegán, en la cual establecen ocho (8) clases de ganaderías, el 35% de las cabezas de ganado del país pertenecen a pequeñas ganaderías, es decir, 813.809 cabezas de ganado que sigue siendo una importante cifra.

Los dueños de los predios que tienen más de 50 cabezas de ganado, tienen mayores oportunidades de acceder a los insumos necesarios para el desarrollo de su actividad, a precios más bajos. Muchas de estas ganaderías tienen procesos tecnificados y mejor aprovechamiento de recursos como el suelo, pues además del conocimiento tienen mayores recursos que destinan específicamente para mejorar sus labores.

La actividad ganadera más extendida en el territorio nacional corresponde a la cría, con 8'368.687 cabezas de ganado, lo cual representa el 37,7% del total del inventario ganadero. Le siguen en su orden la ganadería de doble propósito con el 35,9% (7'967.592 cabezas de ganado), doble propósito cría y ceba con el 7,3% (1'611.871 cabezas de ganado), leche con el 5,5% (1'225,742 cabezas de ganado), y otros propósitos que representan el 13,7%.

En el primer semestre de 2011 se registró un incremento de costos para el ganadero superior a la inflación total, lo cual va en detrimento de la rentabilidad de la actividad ganadera tanto para grandes como para pequeños ganaderos. Esto representa para muchos ganaderos un desestimulo importante que ocasiona muchas veces drásticas reducciones en el uso de insumos, lo cual va en detrimento de la calidad de los productos de la ganadería, e incluso en varios casos el abandono de la ganadería y su reemplazo por otra actividad.

Bajo este panorama, sin duda alguna los que más golpeados resultan son los pequeños ganaderos, cuya actividad económica principal por no decir única, es la explotación ganadera. De todas maneras como lo destaca el informe de Fedegan que contiene el plan de trabajo con miras al año 2019, la oportunidad en la mejora de la estructura de costos no sólo se refiere al precio de los insumos, sino también a la forma en que son utilizados dichos insumos, tema en el cual el pequeño ganadero tiene más falencias que las ganaderías organizadas.

Si bien es cierto que la Federación Nacional de Ganaderos tiene un magnífico plan de trabajo con miras a tener una ganadería más competitiva en el 2019, es imposible abarcar la totalidad de los ganaderos, y esto se debe en gran parte a la gran dispersión de predios con un bajo número de cabezas de ganado; por esto es que se deben articular diferentes iniciativas para lograr beneficiar con programas parecidos al planteado por Fedegan de conglomerados ganaderos, en el cual básicamente se benefician ganaderías con más de 100 cabezas por predio.

## **1.5 METODOLOGIA**

El enfoque del estudio en su primera Fase son las personas y/o familias campesinas que su sustento se genere de la ganadería y que tengan de 1 a 50 cabezas de ganado en este caso los pequeños ganaderos.

El trabajo de creación e investigación de empresa se realizara en una zona de explotación ganadera del área de la Sabana de Bogotá.

Se efectuará un análisis cuantitativo para el manejo de información y propuesta de estrategias de puesta en marcha de la idea de negocio.

Para obtener la información se utilizarán métodos de observación directa, de entrevista personal, y fuentes concentradoras de información.

## **1.6 RESULTADOS ESPERADOS**

Con la implementación de este proyecto se esperan los siguientes resultados:

Obtener un estudio de factibilidad para el desarrollo de la idea de negocio en un futuro cercano desde cada uno de los puntos de vista (administrativo, financiero, ambiental, de mercado).

Identificar y desarrollar estrategias para el fortalecimiento del mercado de insumos para el pequeño ganadero.

Identificar y desarrollar estrategias para el asesoramiento técnico al pequeño ganadero.

## **DESARROLLO DE LA INVESTIGACION**

### **2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **2.1 Análisis del Sector:**

##### **2.1.1 Diagnóstico.**

Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos. Históricamente, el sector agropecuario ha sido uno de los principales motores del desarrollo económico colombiano. Con base en cálculos deducidos a partir de estimaciones del DANE sobre el valor de la producción y de su componente de valor agregado, se estima que la ganadería participa con el 1,6% del PIB Nacional. Ya dentro del sector agropecuario su importancia relativa es indiscutible, con una participación del 20% del PIB agropecuario y del 53% del PIB pecuario. En otras palabras, la ganadería bovina, aún a pesar del gran crecimiento de otras actividades como la avicultura y la porcicultura, conserva la primacía dentro de la producción pecuaria y una participación muy importante dentro de la economía rural colombiana generando el 7% del empleo a nivel nacional y el 20% del total de empleos del agro, según el último reporte de cifras de la ganadería revelado por la Federación Nacional de Ganaderos, Fedegán en junio de 2012.

El sector agropecuario en Colombia es un escenario de gran atractivo mundial para la inversión extranjera directa y con la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio (TLC) con diferentes países muy fuertes en ganadería, la posible entrada de productos derivados de esta actividad a precios bajos con respecto a la oferta de los productos nacionales, obliga a una revisión exhaustiva de la estructura de costos de la producción ganadera del país.

Dentro de esta estructura de costos tenemos el caso de los insumos agropecuarios, de los cuales actualmente en el mercado nacional se ofrecen productos veterinarios provenientes de la industria nacional y muchos otros importados que cubren la demanda interna a lo largo y ancho del territorio colombiano. La presencia de laboratorios farmacéuticos multinacionales es amplia encontrándose firmas tan conocidas como Pfizer, Bayer, Boehringer, entre otras, y que con la firma de un número cada vez más grande de Tratados de Libre Comercio (TLC) con varios países, se facilitará la entrada de otros productores de insumos veterinarios.

En los últimos 15 años en Colombia se ha presentado una gran proliferación de laboratorios nacionales que presentan un portafolio de productos bastante amplio; muchos de ellos sacan al mercado productos genéricos con los cuales pretenden quitar participación a los productos tradicionales. Un ejemplo de esto son las Ivermectinas, cuyo único producto en el primer lustro de los años noventa era el conocido IVOMEC del laboratorio MERCK; sin embargo en la última década se podría decir que casi todos los laboratorios con presencia en Colombia, ofrecen una

Ivermectina, situación que condujo a que los precios de los productos con este principio activo rebajaran considerablemente el precio final al consumidor.

El mercado al que apuntan por lo general estos laboratorios para vender sus productos se concentra en su mayoría en los grandes distribuidores, pues estos tienen el soporte económico suficiente y la logística de distribución que permite llegar a un número bien importante de clientes potenciales. En algunas ocasiones los laboratorios ofrecen directamente sus productos a las grandes ganaderías.

Algunos distribuidores tienen exclusividad para la venta de los productos de determinado laboratorio, y otros ofrecen portafolios de varias compañías. Dentro de este último grupo, muchos de estos distribuidores han optado por colocar puntos de venta directos, donde los clientes (usuario final, es decir el ganadero), pueden ir a comprar los insumos requeridos; además tienen un staff de vendedores que organizan por zonas para atender importantes ganaderías e incluso para comercializar sus productos a otros comerciantes más pequeños, a quienes les entregan los productos a domicilio.

Y es que son muchos los laboratorios que seleccionan a sus clientes, especialmente los multinacionales que sólo abren líneas de crédito a clientes que pueden comprar unos montos mínimos que para otros distribuidores resulta imposible acceder por el tamaño de sus negocios y el soporte financiero que necesitarían. Estos últimos distribuidores básicamente colocan puntos de venta directos a donde llegan los ganaderos de la zona de influencia y compran los insumos que van necesitando. Es

muy común ver estos negocios cerca de las plazas de mercado de las poblaciones con vocación agropecuaria, donde en días específicos llegan las personas que viven en el sector rural y que tienen algún tipo de actividad ganadera; ubicada en sectores lejanos al centro urbano, razón por la cual aprovechan esos días de mercado para poder hacer las compras de insumos que requiera tanto para sus animales como para la finca en sí. El manejo sanitario es empírico, así que hacen sus compras la mayoría de las veces, guiados por el personal del punto de venta, y sin ninguna asesoría profesional. Al tener un número reducido de animales, no es necesario grandes inversiones en productos, razón por la cual el costo de estos es mayor, en comparación de quien hace compras para un número muy superior de animales.

### **2.1.2 Desarrollo tecnológico e industrial del sector.**

El desarrollo tecnológico está relacionado a los procesos de globalización que nos afectan; se busca alcanzar la modernización del sector, que nos conduzca al bienestar ganadero. No obstante, la modernización es percibida como costosa y asociada a grandes inversiones que, por lo tanto, estarían vedadas para los pequeños productores, mientras que los grandes ganaderos pueden acceder a ellas con facilidad, pues cuentan con el capital necesario para obtenerlas, además de ser necesario para el desarrollo de su actividad, pues poseen un número considerable de animales a los cuales sin la tecnología necesaria, se haría muy difícil su labor, para ello cuentan con equipos de ordeño tecnificados, manejados con computador, cuentan con tanques de enfriamiento, manejan explotaciones intensificadas, con las instalaciones adecuadas para su manejo, ya sea esta estabulada (cría y cuidado del

ganado estrictamente en establos), semiestabulada (pasan una parte en el establo y otra en pastoreo) o pastoreo.

La estructura ganadera colombiana se puede clasificar por el número de cabezas de ganado dentro de un mismo predio; es así como en el Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana PEGA 2019 elaborado por la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN) y publicado en el año 2006, se encuentran ocho (8) clasificaciones diferentes (Ver Tabla No. 01).

**Tabla No. 01: Clasificación Ganaderías por Número de Cabezas de Ganado por Predio**

<b>Clasificación Ganadería</b>	<b>Cantidad de Bovinos por Predio</b>	<b>Cantidad de Predios</b>	<b>Cantidad de Bovinos</b>
Muy Pequeños	< 10	230.749	1'213.445
Pequeños	11 - 25	109.366	1'868.686
Mediano / Bajo	26 - 50	66.176	2'696.579
Mediano / Medio	51 - 100	44.928	3'229.343
Mediano / Alto	101 - 250	31.794	5'008.677
Grandes	251 - 500	10.480	3'789.902
Grandes Medio	501 - 1.000	4.143	2'854.808
Muy Grandes	> 1.000	1.465	2'386.604
<b>TOTAL</b>		<b>499.101</b>	<b>23'048.045</b>

Fuente DANE – FEDEGAN: Oficina de Planeación

Nos enfocaremos en los pequeños y muy pequeños ganaderos, los cuales carecen de muy baja incorporación de tecnologías lo que origina un inadecuado uso de los recursos naturales y un pobre desempeño productivo de sus predios, que es a su vez el origen de un bajo nivel de vida, y adicionalmente son productores que no han tenido acceso a servicios de Asistencia Técnica de buena calidad. Estos son generalmente ganaderos de tradición, quienes habitan en sus fincas y viven de los

ingresos de las mismas, dejando muy poco para invertir en tecnologías, razón por la cual realizan las labores diarias por si mismos, es decir, ejecutan su producción casi artesanalmente, sin acceso a ayudas tecnológicas, por ejemplo el ordeño es manual y labran la tierra ellos mismos con herramientas rudimentarias; no cuentan con tanques de enfriamiento para la recolección de leche, así que usan cantinas para su almacenaje, las cuales son vendidas posteriormente a pequeñas procesadoras.

### **2.1.3 Importaciones y exportaciones del producto/servicio.**

En el presente trabajo, si bien es cierto que se basa en la comercialización de insumos para ganadería (productos para la nutrición, para la sanidad y para la reproducción), uno de los posibles resultados será el incremento de la productividad lechera y con ello mayores posibilidades de exportar este producto; por lo tanto se hace referencia tanto para los insumos como para los productos resultantes de la actividad, que en este caso sería la leche y sus derivados.

En Colombia la cadena productiva de farmacéuticos y medicamentos tiene estrechos vínculos con el mercado internacional: es importador y exportador de medicamentos e importador neto de principios activos excepto antibióticos y vitaminas. En general, las importaciones de materias primas para medicamentos veterinarios provienen principalmente de países de Asia, mientras que las de productos terminados tienen distintos orígenes, principalmente Estados Unidos, Europa, Argentina, México, Brasil y Uruguay, entre otros (MCIT, 2011). Colombia exporta principalmente productos terminados a Centro y Sur América, de las cuales, aproximadamente el 60% se dirigen hacia Venezuela y Ecuador.

Según un estudio realizado por la Universidad Nacional de Colombia, la empresa Carval de Colombia participa con el mayor volumen tanto de importaciones como de exportaciones, 64,30% y 34,01% respectivamente. En el caso de las importaciones le siguen Tecnoquimicas S.A. y Genfar S.A. con el 7,44% y 6,10% del total de los importes realizados entre el primer trimestre de 2007 y cuarto trimestre de 2010; mientras que para las exportaciones el segundo y tercer lugar lo ocupan las empresas Novartis de Colombia con el 12,64% y Laboratorios Servinsumos S.A. con el 11,74%.

Para las importaciones la mayor parte se concentra en vacunas para veterinaria, la cual absorbe el 76,76% del total importado; mientras que para las exportaciones, los antibióticos para uso veterinario concentran el 66,80% de su volumen.

**Tabla 2. Participación del Total de las Exportaciones De Acuerdo al País de Destino**

<b>EXPORTACIONES</b>	<b>PARTICIPACION</b>
Venezuela	36,2%
Ecuador	24,56%
Rep. Dominicana	7,3%
Panamá	7,18%
Perú	6,14%
Costa Rica	5,69%
Guatemala	3,71%
Nicaragua	2,7%
Honduras	2,11%
El Salvador	1,08%
Bolivia	0,76%
Z.F. Bogotá	0,53%
México	0,47%
Otros*	1,48%

Fuente: Mincomercio, Cálculos CID – UNAL.

Esta situación se explica por los países de origen y destino de cada uno de los flujos, ya que más del 75% de las exportaciones se dirigen a países ubicados en la zona de América Latina y del Caribe, mientras que tan solo 6% de las importaciones provienen de dicha zona; el 58% de Estados Unidos y el 36% restante de los otros

continentes. La participación específica de cada uno de los países involucrados en los flujos de importación y exportación se muestran en la Tabla 2 y la Tabla 3<sup>1</sup>.

**Tabla 3. Participación del Total de las Importaciones De Acuerdo al País de Origen**

<b>IMPORTACIONES</b>	<b>PARTICIPACION</b>
Estados Unidos	58,09%
Italia	16,56%
Brasil	5,35%
Francia	5,32%
Alemania	5,08%
Panamá	2,18%
España	2,21%
Andorra	1,95%
Suiza	1,79%
México	0,5%
Islas Vírgenes	0,4%
Reino Unido	0,29%
India	0,19%
Ecuador	0,09%

Fuente: Mincomercio, Cálculos CID – UNAL

<sup>1</sup> [http://acac.org.co/ADMINISTRATIVA/2012/CID%20-%20INFORME%20FINAL%20-%20ESTUDIO%20VETERINARIOS\\_VP.PDF](http://acac.org.co/ADMINISTRATIVA/2012/CID%20-%20INFORME%20FINAL%20-%20ESTUDIO%20VETERINARIOS_VP.PDF)

Por el lado de las exportaciones del producido de la actividad ganadera, encontramos los siguientes datos históricos:

**Tabla 4. Exportaciones de Lácteos**

<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>%VAR 2010-09</b>
Quesos	Ton	3.404	4.124	3.240	2.266	1.456	2.290	57,3%
Leche en Polvo	Ton	13.850	10.100	4.840	7.307	1.108	1.718	55,1%
Yogurt - Leches Ácidas	Ton	655	693	487	502	357	374	4,8%
Mantequillas	Ton	406	604	295	484	109	187	71,6%
Leche Líquida	Ton	6.949	9.846	8.096	19.638	12.380	141	-98,9%
Leche Concentrada	Ton	124	235	134	208	132	107	-18,9%
Lactosueros	Ton	1.383	3.927	2.313	1.049	2	20	900,0%
Leche Evaporada	Ton	4.906	267		166	1		NA
Total Equivalente Leche	Miles Lt	160.263	133.301	77.768	101.748	33.997	34.046	0,1%
Total Colombia Exportado	US \$ (miles)	58.192	56.846	45.662	71.886	24.596	11.416	-53,6%
Total Venezuela Exportado	US \$ (miles)	54.222	52.362	41.420	66.734	20.075	3.046	-84,8%
Participación Venezuela	%	93,2%	92,1%	90,7%	92,8%	81,6%	26,7%	

Fuente DANE – FEDEGAN: Oficina de Planeación

Los principales países de destino de las exportaciones lácteas son Venezuela (27%) y República Dominicana (25%) y los principales países importadores: Argentina (25%) Estados Unidos (16%), Chile (11%) Uruguay (10%) (Fuente: DANE y DIAN).

En el 2010 se exportaron un poco más de 34 millones de litros de leche y se han comprado en el mercado internacional el equivalente a 12,4 millones de litros de leche.

#### **2.1.4 Identificación del clúster de la región y las empresas integrantes.**

La distribución del mercado de los insumos veterinarios la podemos determinar según las ventas totales de medicamentos veterinarios y productos biológicos. La oferta está muy concentrada en Bogotá, con una participación del 69,6%. El Valle del Cauca concentra el 18,1% de la oferta, Cundinamarca el 2,3% y los demás departamentos participan con un 10%.

La presencia de empresas dedicadas al comercio de insumos para la ganadería en el Municipio de Facatativá (Cundinamarca), se encuentra dentro del 2.3% de participación en el mercado, pero esta cifra incluye los otros municipios de Cundinamarca (más de 50), por lo cual el porcentaje de comercializadores de estos productos está muy por debajo del 1%. De todas maneras se recalca que la distancia que separa a Bogotá del Municipio de Facatativá, se recorre en un tiempo no mayor a una hora en condiciones normales; por lo cual para este modelo de negocio es fácil acceder a los grandes distribuidores ubicados en Bogotá para luego llevar los insumos hasta el Municipio de Facatativá a donde llegarán los pequeños ganaderos

que en su mayoría no se pueden desplazar hasta Bogotá que concentra casi el 70% de los distribuidores de insumos.

### **3 ANALISIS DE MERCADO.**

#### **3.1 Mercado objetivo**

Según la información presentada en la tabla número 1, sobre la clasificación de las ganaderías según el número de cabezas de ganado, el mercado objetivo para el presente proyecto se centra en las ganaderías pequeñas y muy pequeñas, a quienes se pretende ofrecer los servicios de venta de insumos veterinarios con precios más bajos a los que consiguen en los almacenes de los cascos urbanos de sus municipios, sin tener que desplazarse a otros sitios más lejanos.

Y es que del Plan Estratégico de la ganadería Colombiana 2019, preparado por Fedegan, se observa que de 499.101 predios dedicados a la explotación de la ganadería en Colombia, el 48% de ellos no tiene más de diez (10) cabezas de ganado, y el 82% de esos predios tiene menos de cincuenta (50) cabezas de ganado. Si tenemos en cuenta que son precisamente los pequeños ganaderos quienes obtienen los insumos requeridos para el desarrollo de su actividad a los precios más altos del mercado, porque no pueden comprar grandes cantidades de dichos insumos y con ello beneficiarse de economías de escala, aparece un mercado objetivo bastante interesante. Para el presente estudio se iniciará con una prueba piloto en una zona cercana a Bogotá con vocación ganadera, como es el municipio de

Facatativá (Cundinamarca), en donde la actividad ganadera en su mayoría está destinada a la producción lechera.

### **3.2 Justificación del mercado objetivo**

En el mercado de insumos veterinarios se evidencia la discriminación de precios de segundo grado (es decir, cuando el vendedor cobra un precio diferente, a distintos grupos de consumidores, de acuerdo a su disposición de pago), ya que las empresas fijan al menos dos (2) tipos de precios, los cuales dependen del volumen de compra. A modo de ilustración, las compañías farmacéuticas que participan en este mercado podrían tener unos clientes denominados A y otros clientes llamados D. El cliente A es el mayorista quien le vende directamente al consumidor final y tiene puntos de venta (como por ejemplo: AGROCAMPO) y el cliente D está enfocado en atender directamente a los almacenes de provincia, estos son distribuidores mayoristas. Al fijar los precios, el precio más bajo que fija la compañía es el de los clientes tipo D, y a partir de este precio, fijan un margen adicional y se define el precio para los clientes A. De esta forma, las compañías en este mercado establecen márgenes de utilidad teniendo en cuenta si el producto va dirigido a clientes mayoristas o distribuidores.

En muchas ocasiones los clientes tipo D, es decir, los distribuidores, venden directamente a los grandes productores (grandes ganaderos), pues el consumo de ellos es mayor debido a que poseen grandes cantidades de animales en comparación con los pequeños ganaderos, quienes por su reducido número de animales,

consumen una menor cantidad de medicamentos e insumos en general, razón por la cual, no tienen acceso a los mismos costos con los que cuentan los grandes productores.

Derivado de las consideraciones anteriores, los almacenes de provincia que compran a los clientes de las farmacéuticas clasificados como “D”, también deben generar ganancias sobre su actividad de comercialización de insumos veterinarios, lo que genera un mayor valor sobre estos productos que finalmente son vendidos a los pequeños y muy pequeños ganaderos.

Ahora bien, los clientes de las farmacéuticas clasificados como A (según los párrafos anteriores), y que también tienen puntos de venta directos al consumidor, por lo general ubican sus puntos de venta en las grandes ciudades como por ejemplo en Bogotá específicamente en el corredor de la Avenida Caracas entre calles 67 y 74 (entre otros lugares); y en muy pocos casos tienen puntos de venta en poblaciones en donde se explote la ganadería en pequeños hatos. Los muy pequeños y pequeños ganaderos raras veces se desplazan hasta estos sitios (ubicados en las ciudades capitales) y su única opción es acercarse a comprar sus insumos en los almacenes de provincia en donde el precio final de los diferentes productos se ha visto afectado por la intermediación de varios actores.

Si estos pequeños ganaderos decidieran ir hasta los puntos de venta directos de los grandes distribuidores tendrían que incurrir en costos de transporte, que dependiendo de su ubicación podría incrementarles sus costos de producción de forma considerable. En la tabla 5 se muestra la distribución de costos de los

ganaderos, según las cifras de referencia publicadas por la Federación Colombiana de Ganaderos: Fedegan, en octubre de 2011:

**Tabla 5. Costos de Producción de Ganaderos por tipo de explotación**

<b>Item</b>	<b>Leche</b>	<b>Doble Propósito</b>	<b>Cría</b>	<b>Levante</b>	<b>Ceba</b>
<b>Compra Animales</b>	n/a	n/a	n/a	49%	45%
<b>Mano de Obra</b>	28%	56%	62%	30%	20%
<b>Alimentación</b>	37%	4%	7%	3%	5%
<b>Sanidad</b>	8%	10%	15%	8%	7%
<b>Inseminación</b>	1%	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Potrerros</b>	11%	7%	6%	5%	7%
<b>Maquinaria y Herramientas</b>	10%	16%	3%	2%	9%
<b>Transporte</b>	n/a	2%	1%	1%	2%
<b>Otros</b>	5%	5%	6%	2%	5%

Fuente: Cifras de Referencia Fedegan, Octubre de 2011

Si por ejemplo observamos la estructura de costos de una ganadería de leche, encontramos que el 45% de sus costos están concentrados en la compra de insumos de sanidad y en la alimentación de su ganado, sin contar los insumos requeridos

para el mantenimiento de sus potreros. Si se logra eliminar alguno de los intermediarios que intervienen en la cadena de abastecimiento, es posible que ese porcentaje baje y la diferencia la puedan emplear los ganaderos en otros rubros como por ejemplo en un mejor pago a la mano de obra, que a la final haría más atractiva la labor ganadera.

Y es que hoy en día emplearse en las labores pecuarias no resulta atractivo, porque los salarios ofrecidos no son competitivos frente a los salarios que pagan otros sectores de la economía. Estos bajos ingresos limitan el acceso de las personas que viven de la actividad ganadera, principalmente a los miembros de las familias con pequeños y muy pequeños hatos ganaderos, a diferentes beneficios como por ejemplo la educación. Cabe mencionar que el acceso a la educación de las personas dependientes de las actividades ganaderas es muy bajo, como se puede observar en la tabla 6.

**Tabla 6. Nivel de Estudios en Zonas Rurales**

<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b>%</b>	<b>% ACUM</b>
SIN ESTUDIOS	15	15
PRIMARIA INCOMPLETA	33	48
PRIMARIA COMPLETA	27	75
SECUNDARIA INCOMPLETA	15	90
SECUNDARIA COMPLETA	7	97
AVANZADA	3	100

Fuente: DANE – Sistema de Información Ganadero SIGA - FEDEGÁN

### **3.3 Estimación del mercado potencial (consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro).**

Podemos encontrar que en Colombia existe un mayor número de predios con menos de 25 cabezas de ganado, en comparación con aquellos que cuentan con un número muy superior de cabezas de ganado bovino, según el inventario ganadero realizado por FEDEGAN en el año 2009, lo que nos demuestra que en Colombia prevalecen los pequeños ganaderos sobre los grandes, lo que ratifica nuestro mercado objetivo, como se muestra en la tabla 7:

**Tabla 7. Inventario Ganadero de Colombia con base en número de Bovinos por predio**

<b>No. Predios</b>		<b>No. Bovinos</b>	
P<10	219.282	B<10	1.213.445
P11-25	110.312	B11-25	1.868.686
P26-50	72.139	B26-50	2.696.579
P51-100	44.259	B51-100	3.229.343
P101-250	32.079	B101-250	5.008.677
P251-500	10.873	B251-500	3.789.902
P501-1000	4.166	B501-1000	2.854.808
P>1000	1.483	B>1000	2.386.604
<b>Total Nacional</b>	<b>494.593</b>	<b>Total Nacional</b>	<b>23.048.044</b>

Fuente: Inventario 2011. Subgerencia de Salud y Bienestar Animal Fedegan

El presente proyecto está enfocado en atender a nivel nacional las ganaderías con menos de 25 cabezas de ganado, pero se iniciará con un plan piloto en una zona cercana a los sitios de concentración de los grandes distribuidores de insumos; para ello se eligió el municipio de Facativá ubicado en el Departamento de Cundinamarca, que según el censo realizado durante el segundo ciclo de vacunación contra la Fiebre Aftosa en el 2011 por Fedegan, cuenta con una población

significativa de muy pequeños y pequeños ganaderos, como muestra la tabla número 8.

**Tabla 8. Censo de Ganaderos en Municipio de Facatativá (Cundinamarca)**

MUNICIPIO	P<10	B<10	P11-25	B11-25
FACATATIVÁ (CUN)	435	1739	152	2368

Fuente: DANE – Sistema de Información Ganadero SIGA -

FEDEGÁN

### **3.4 Estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento).**

En la vida temprana del proyecto, es decir, durante el plan piloto, el tamaño del mercado objetivo es de 4.107 cabezas de ganado repartidas en 587 predios del municipio de Facatativá (Cundinamarca). Sin embargo al municipio de Facatativá van ganaderos de municipios vecinos como Albán, Bojacá, El Rosal, todos en el departamento de Cundinamarca, a comprar los insumos para el desarrollo de su labor pecuaria; sumados los tres (3) municipios y según el último censo ganadero realizado por Fedegán, en estos municipios se tiene un total de 661 predios con una población bovina menor a 25 cabezas de ganado, para un total de 5.582 bovinos repartidos en estos predios. Considerando que sólo un 35% de los ganaderos pertenecientes a esta clasificación por predios acuden a Facatativá a realizar sus

compras, se estima que el mercado objetivo contado en cabezas de ganado podría llegar a los 6.000 durante el plan piloto, del cual se espera cubrir el 30% de este mercado potencial en doce (12) meses, es decir, 1.800 cabezas de ganado.

Pasados doce (12) meses, se iniciará la expansión de los servicios de la compañía a todos los municipios de la sabana de Bogotá, los cuales se espera estén cubiertos los siguientes veinticuatro (24) meses.

A partir del tercer año de operaciones de la compañía, el servicio se prestará en la totalidad de la Sabana de Bogotá, y se iniciará operaciones en las poblaciones más cercanas a las capitales de los departamentos de Boyacá, Antioquía y Risaralda.

## **4 ANALISIS DE CONSUMIDOR/ CLIENTE**

### **4.1 Perfil del consumidor**

Son ganaderos dedicados principalmente a la explotación lechera, que poseen entre 0 y 25 animales; la Unidad Agrícola Familiar (UAF) es de 3.55 Has aproximadamente; generalmente viven de la ganadería como actividad económica principal, presentan acceso limitado a la banca, son pequeños productores de leche; en cuanto a su nivel educativo, según las Cifras de Referencia del Sector Ganadero Colombiano publicadas por Fedegan en octubre de 2011, el 15% de la población rural dedicada a la ganadería no tiene ningún nivel de estudios, el 33% inicia la primaria pero no la completa, y tan sólo el 27% logra culminar la educación básica

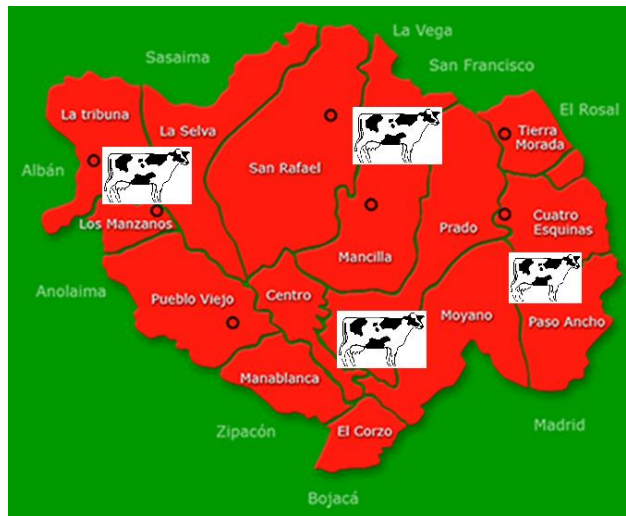
primaria. El inicio de la educación secundaria sólo lo hace el 15% de esta población y lo terminan sólo el 7% de esta población. Sólo el 3% tiene alguna formación avanzada.

La compra de los insumos para el desarrollo de su actividad ganadera, la realizan en el mismo momento en que compran otros productos, como por ejemplo los productos de su canasta familiar; para ello se desplazan desde sus predios ubicados en la zona rural, al casco urbano de la población a la cual pertenecen, generalmente en los días de mercado. Los pagos de los insumos veterinarios los realizan de contado, puesto que no gozan de ninguna línea de crédito.

#### **4.2 Localización del segmento**

Ganaderos ubicados en las diferentes veredas pertenecientes al municipio de Facatativá (Cundinamarca), ver gráfico número 1. Cabe resaltar que varios pobladores de municipios vecinos a Facatativá realizan sus compras en este último, por tener una mayor oferta que la de sus municipios. Con esto es posible que se empiece a cubrir desde los primeros días de operación de la Compañía, ganaderos pertenecientes a municipios de Cundinamarca como Albán, San Francisco, El Rosal, La Vega, Sasaima, Zipacón, Bojacá y Anolaima.

**Gráfico No. 1. Mapa de ordenamiento de veredas, Municipio de Facatativá  
(Cundinamarca)**



Fuente: DANE – Sistema de Información Ganadero SIGA - FEDEGÁN

#### **4.3 Elementos que inciden / influyen en la compra**

El comportamiento del consumidor tiene que ver no solo con lo que los consumidores compran, sino con las razones por las que compran, cuándo, dónde y cómo compran, y con qué frecuencia lo hacen. Algunos factores que influyen en este ritual son: los precios del producto veterinario requerido; el valor agregado que incluya la asesoría recibida en los almacenes; la necesidad que se convierte en un motivo para la compra; satisfacción del cliente tanto con la atención como con el producto en sí; el nivel de satisfacción postcompra.

Por lo general los pequeños ganaderos compran al menos un producto cada semana durante su visita a la población en el día de mercado; pues estos no se pueden aprovisionar para un tiempo mayor porque no tienen la suficiente liquidez para hacerlo.

Muchos de estos ganaderos compran sus productos porque se los recomienda el vecino o amigo, y no se atreven a probar nuevos productos, son muy dados a comprar los productos tradicionales.

#### **4.4 Factores que pueden afectar el consumo; Tendencias de consumo y producción en el mercado objetivo.**

El consumo de insumos veterinarios se puede ver afectado en primer lugar por un aumento significativo y permanente en el costo de los productos a consumir; costos de producción altos; falta de financiación; insatisfacción por la atención y asesoría prestada; disminución en la calidad.

Es de anotar que, la venta de los productos veterinarios se puede ver afectada por factores externos tales como las variaciones en el precio del producto final. En el caso del sector ganadero, el precio de la carne o de la leche influye en la venta de los productos veterinarios dirigidos a este sector, ya que el productor toma la decisión de compra de los insumos dependiendo de los precios en el mercado de su producto final, igualmente se podría presentar una situación similar en otros sectores. Otros factores que influyen son: los cambios climáticos, por su repercusión

sobre la salud animal y las variaciones en la tasa de cambio, ya que muchos de los medicamentos y productos biológicos que se comercializan son importados.

## **5 ANALISIS DE COMPETENCIA**

### **5.1 Identificación de principales participantes y competidores potenciales**

Podemos encontrar en el municipio de Facatativá, varias comercializadoras de insumos veterinarios, que podrían ser nuestros competidores potenciales, como son: Agroinsumos San Miguel, Agropecuaria San Vicente, Medivet, Agricola Los Pinos, Cotagrop, Los Manzanos, Agrofaca, Asoganaderos de Facatativá; ASISTEGAN (FEDEGAN).

### **5.2 Análisis de empresas competidoras**

Las compañías que concurren en el mercado de productos veterinarios, compiten con precios, calidad y servicios de asistencia técnica a los productores pecuarios.

### **5.3 Relación de agremiaciones existentes**

ASOCIACION DE GANADEROS FACATATIVA (Asoganaderos Facatativá), quienes están dedicados principalmente a llevar a cabo los dos ciclos de vacunación reglamentarios por año para bovinos y certificación de predios libres para brucelosis y tuberculosis

#### 5.4 Costo de mi producto/servicio

La cantidad de insumos requeridos por un ganadero es muy amplia, y la oferta existente es todavía mayor, pues por ejemplo si el ganadero requiere purgar un animal, este puede escoger entre muchos productos fabricados por diferentes laboratorios, cuyo nivel de calidad varía en función de la materia prima utilizada y por ende el valor de venta al público también es muy variado.

Teniendo en cuenta lo anterior, y que no todos los animales consumen las mismas cantidades de insumos, se sacó un promedio de costos por animal, del cual nos enfocamos en el 45% que corresponde a lo que destina un ganadero a la compra de insumos dentro de su estructura de costos.

En el Sistema de Información de Precios del Sector Agropecuario, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, encontramos que para el altiplano Cundiboyacense (en el cual Facatativá está inmerso), el costo de producción de un litro de leche en ganaderías de menos de 20 animales es de 572 pesos, de los cuales 241 pesos corresponden a la compra de insumos distribuidos entre insumos para la nutrición e insumos para sanidad.

En el mismo informe encontramos que en estas pequeñas ganaderías del altiplano Cundiboyacense, los niveles de producción de leche por día por animal está en promedio en 13 litros, lo cual nos da que al mes un animal puede producir en

promedio 390 litros; y si se tiene en cuenta que por cada litro producido hay que invertir 241 pesos en insumos, esto nos da un total invertido por animal en insumos veterinarios de \$ 93.990 pesos al mes.

Partiendo del valor descrito en el párrafo anterior, la propuesta es vender ese paquete promedio de insumos por animal al mes por lo menos un 5% más económico, lo que nos da un valor alrededor de \$90.000 pesos al mes por animal.

### **5.5 Análisis de productos sustitutos**

En Medicina Veterinaria, el concepto de sustituibilidad es limitado, es decir que ésta podría presentarse únicamente entre productos cuya composición, uso terapéutico e indicaciones sea la misma, por lo tanto, para llevar a cabo la sustituibilidad, se tendría que tener en cuenta que el principio activo sea el mismo o actúe de manera similar, o que se encuentre dentro de la misma clase terapéutica y esté indicado para la misma especie animal, dadas sus características particulares. De lo contrario, se estaría poniendo en riesgo la efectividad en el tratamiento.

Por otra parte, del lado de la oferta, podría considerarse que existe sustituibilidad en cada una de las clases terapéuticas por especie animal, esto debido a que en muchos casos, los principios activos de cada clase pueden ser los mismos para más de una especie, variando únicamente la presentación y el porcentaje del principio activo.

## **5.6 Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia**

En el numeral 4.4 definimos el valor promedio del paquete de productos que vamos a ofrecer en la Compañía; para garantizar dicho valor se definieron unos productos base a cotizar tanto en el mercado local del municipio de Facatativá, como en los distribuidores mayoristas de la ciudad de Bogotá. El siguiente es el listado de productos base para las cotizaciones:

- ✓ Calmafos x 50 c.c.
- ✓ Agrosal x 10 kilos
- ✓ Oxitetraciclina x 100 c.c
- ✓ Albendasyn Jeringa x 20 c.c
- ✓ Melaza x 30 kilos
- ✓ Mas Leche x 40 kilos

## **6 ESTRATEGIA DE MERCADEO**

### **6.1 Concepto del producto o servicio**

#### **6.1.1 Descripción básica**

Comercializar insumos para la actividad ganadera, de tal manera que se eliminen los últimos eslabones de la cadena de abastecimiento, con lo cual se busca llevar los productos desde los grandes distribuidores y en lo posible desde las farmacéuticas, hasta el consumidor final que para este caso serían los pequeños ganaderos que

tienen en sus predios menos de 25 cabezas de ganado, a precios más bajos que los ofrecidos en los almacenes de insumos pecuarios de los cascos urbanos de sus municipios.

Se formará una red de pequeños ganaderos para que uniendo requerimientos de compra de todos y cada uno de ellos, se pueda acceder a los insumos a los mismos precios que consiguen los grandes ganaderos; todo esto como resultado de un ejercicio de economías de escala.

## **6.2 Especificaciones o características**

Los insumos se solicitan vía telefónica y estos son entregados en el casco urbano del municipio al cual pertenece el ganadero, lo que significa que este no tendrá que ir a lugares diferentes a los que habitualmente se dirige para hacer sus compras. Las personas que contactan telefónicamente al ganadero, son profesionales en el área de la medicina veterinaria para prestar una mejor asesoría y guiar de forma efectiva al ganadero en su compra. Semanalmente se hará una exploración de diferentes productos entre los grandes distribuidores (antiparasitarios, antibióticos, productos para el baño, sales mineralizadas, concentrados para leche, entre otros); con el fin de buscar los productos de cada tipo que mejores precios ofrezcan y que sean de buena calidad, es decir, buscar la mejor relación precio-calidad para ofrecer a los ganaderos durante el contacto telefónico.

A medida que la red de pequeños ganaderos vaya creciendo, y esta alcance una población bovina de al menos 200 cabezas, se promoverá entre los miembros de la red una campaña de sanidad animal preventiva, con lo cual en primer lugar se inicia con el cambio de cultura de los pequeños ganaderos colombianos que están acostumbrados a comprar medicinas sólo cuando sus animales se enferman, y en segundo lugar se pueden conseguir precios de mayorista al comprar grandes cantidades del mismo producto. De esta manera se contribuye para que empiece una mejoría en los índices de producción lechera.

## **7 MARKETING**

### **7.1 Estrategia de Distribución**

#### **7.1.1 Alternativas de penetración**

La construcción de la red de pequeños ganaderos, iniciará con un trabajo de campo en el cual se abordará a los ganaderos que ingresen a los diferentes puntos de expendio de insumos ubicados en el casco urbano del municipio de Facatativá (Cundinamarca), que es la zona escogida para iniciar el piloto. Cabe aclarar que no es posible tener personal dentro de estos expendios, pues definitivamente este nuevo modelo de negocio se convierte en una nueva competencia. Una vez se aborde al ganadero se le aplicará una encuesta en donde se explora la intención de este por acceder a sus productos de una forma diferente y a un precio más bajo. En este

primer contacto se le entregará una invitación para asistir a una reunión de socialización de la forma de trabajo de la red.

En dicha reunión se detallarán los beneficios de hacer compras a través de la red, que sin ningún costo adicional les dará asesoría especializada vía telefónica, y en algunos casos se organizarán jornadas presenciales para campañas de sanidad preventiva.

La inclusión de nuevos miembros a la red va a ser promovida con el establecimiento de premios, a los cuales el ganadero puede acceder con la acumulación de puntos que este gana de dos formas: la primera con las compras que realice a través de la red, y la segunda con la presentación de nuevos ganaderos que se integren a la red y realicen su primera compra; de esta manera se genera una dinámica de inclusión permanente de nuevos miembros y por ende un incremento en las ventas del negocio.

## **7.2 Estrategia de Promoción**

### **7.2.1 Promoción dirigida a clientes y canales**

Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago). Se impulsarán campañas de sanidad animal en la cual se buscará la inclusión de las farmacéuticas con apoyos técnicos y entregas de muestras de sus productos.

### **7.2.2 Manejo de clientes especiales**

El modelo de negocio planteado en el presente trabajo, tiene como premisa un tratamiento igual para todo tipo de ganaderos, desde el que tiene una sólo vaca, hasta el que tiene 25 cabezas de ganado (que es el límite superior inicial del nicho de mercado elegido); sin embargo, los miembros más activos de la red si van a gozar de los premios que constantemente ofrecerá la Compañía por alcanzar puntos por compras o por presentación de nuevos miembros que se integren a la red e inicien la compra de sus insumos a través de la misma.

### **7.2.3 Conceptos especiales que se usan para motivar la venta**

En primer lugar el ofrecimiento al ganadero de que los productos que requieren y que siempre compran en el mercado local, en este caso en el mercado de Facatativá, los van a adquirir a través de la red al menos un 5% más económico que los precios locales.

En segundo lugar, el poder ofrecer ahorros mayores a medida que la red crezca y se puedan hacer compras mayores beneficiándose de economías de escala.

En tercer lugar el valor agregado que representa la guía especializada durante el momento de la compra (de hacer el pedido), por parte de Veterinarios y Zootecnistas.

En cuarto lugar el hecho de que pueden acceder a premios útiles para el desarrollo de la labor ganadera, que por un lado puede generar un ahorro al ganadero por no tener que desembolsar un dinero que tenía programado gastar, y por otro lado el crecimiento de su producción que a la final generaría mayores ingresos al resultar beneficiado con asesorías en el tema y además con semovientes que incrementen su inventario ganadero.

#### **7.2.4 Cubrimiento geográfico inicial y expansión**

Se seleccionó el municipio de Facatativá ubicado en el departamento de Cundinamarca, para iniciar labores, al cual acceden también ganaderos de municipios vecinos como Albán, Bojacá y el Rosal ya que en estos no existe una gran oferta de insumos veterinarios.

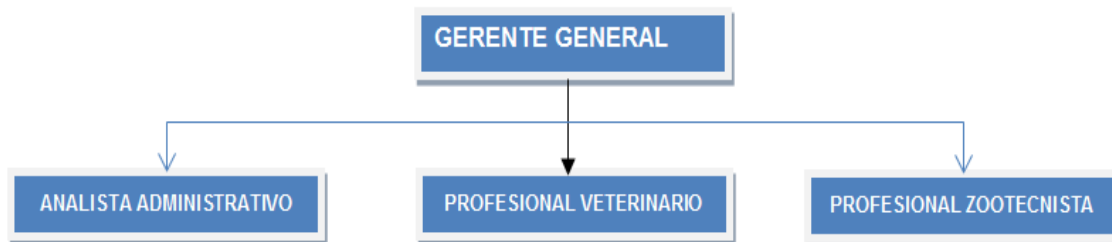
Pasados doce (12) meses, se iniciará la expansión de los servicios de la compañía a todos los municipios de la sabana de Bogotá, los cuales se espera estén cubiertos los siguientes veinticuatro (24) meses.

A partir del tercer año de operaciones de la compañía, el servicio se prestará en la totalidad de la Sabana de Bogotá, y se iniciará operaciones en las poblaciones más cercanas a las capitales de los departamentos de Boyacá, Antioquía y Risaralda.

## 8 ORGANIZACIONAL Y LEGAL

### 8.1 Estructura organizacional:

**Figura 2. Organigrama de la organización**



Fuente. Elaboración propia.

A continuación se relacionan las funciones del personal contratado:

- Gerente General: quien será el encargado de ejercer las funciones de la Dirección Comercial y de Producción para realizar toda la planeación para la captación de clientes, realizar la proyección de ventas, gestionar los pedidos solicitados, administrar el capital, realizar auditorías al proceso y gestionar el plan de compras.

- Analista Administrativo: quien tendrá como funciones la realización planeación y negociación de compras, coordinar la logística de entrega y programar entregas de los pedidos solicitados por los clientes.
  
- Profesional Veterinario y Zootecnista: quienes tendrán como funciones la realización del telemercadeo, reuniones con los clientes potenciales, fidelización de los clientes, proponer planes de mejora y asesoría técnica especializada en los campos de salud y producción animal.

**Tabla No 9. Gastos de administración y nómina**

ADMINISTRACION			VENTAS		
CARGO	SUELDO MENSU AL \$	SUELDO AÑO 1	CARGO	SUELDO MENSU AL \$	SUELDO AÑO 1
Analista Admin (Fact y Comp)	700.000	8.400.000	Veterinario (Vent y Ases)	1.200.000	14.400.000
Gerente	1.800.000	21.600.000	Zootecnista (Vent y Ases)	1.000.000	12.000.000
<b>Subtotal</b>	<b>2.500.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>Subtotal</b>	<b>2.200.000</b>	<b>26.400.000</b>
Parafiscales	725.000	8.700.000	Parafiscales	638.000	7.656.000
Cesantías	208.250	2.499.000	Cesantías	183.260	2.199.120
Intereses sobre Cesantías	2.083	24.990	Intereses sobre Cesantías	1.833	21.991
Prima de Servicios	208.250	2.499.000	Prima de Servicios	183.260	2.199.120

Vacaciones	104.250	1.251.000	Vacaciones	91.740	1.100.880
	<b>3.747.833</b>	<b>44.973.990</b>		<b>3.298.093</b>	<b>39.577.111</b>

<b>PARAFISCALES Y PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>TASA</b>	<b>TASA</b>
Parafiscales	29,00 %	29,00%
Cesantías	8,33%	8,33%
Intereses sobre Cesantías	1,00%	1,00%
Prima de Servicios	8,33%	8,33%
Vacaciones	4,17%	4,17%
<b>Total</b>	<b>50,83 %</b>	<b>50,83 %</b>

<b>PERI ODO</b>	<b>INCRE MENTO %</b>	<b>BASE MAS INCREM ENTO</b>
AÑO 2	4,00%	104%
AÑO 3	4,00%	104%
AÑO 4	4,00%	104%
AÑO 5	4,00%	104%

Fuente. Elaboración propia.

## 9 CONSTITUCION DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

### 9.1 Tipo de sociedad

**Constitución:** La empresa será constituida como una sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), la cual está regida por la ley 1258 de 2008. Este tipo de sociedad se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

**Personalidad jurídica:** La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus acciones.

**Naturaleza:** La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independiente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

**Imposibilidad de negociar valores en el mercado público:** Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

#### **Constitución y Prueba de la Sociedad**

Contenido del documento de constitución.- La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada/; o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes

**Control al acto constitutivo y a sus reformas.** Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley.

Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

**Sociedad de hecho.** Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para Todos los efectos legales que la

sociedad es de hecho si fueren varios los Asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por Las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

**Prueba de existencia de la sociedad.-** La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

## 10 ANALISIS FINANCIERO

### 10.1 Sistema de financiamiento

**Tabla 10. Capital de trabajo que se requiere para montar el negocio**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>CREDITO</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>OTROS</b>	<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>TOTAL</b>
Inventario materia prima	26.066.040	0			26.066.040
Inventario productos en proceso	0				0
Inventario productos terminados	0				0
Cartera	0				0
Inversiones diferidas	300.000				300.000
Caja	12.440.000				12.440.000
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>38.806.040</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>38.806.040</b>

<b>ACTIVOS FIJOS (Discriminar)</b>	<b>CREDITO</b>	<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>TOTAL REQUERIDO</b>	<b>VIDA UTIL (AÑOS)</b>	<b>DEPRECIACION AÑO 1</b>
<b>Terrenos</b>	<b>0</b>				
<b>Construcciones</b>	<b>0</b>			2	0
<b>Total maquinaria y equipo:</b>	<b>25.000.000</b>	<b>0</b>	<b>25.000.000</b>	<b>5</b>	<b>5.000.000</b>
Computadores (2)	25.000.000		25.000.000		
Impresoras de Punto (2)	0				
Máquina Multifuncional (1)	0				
Equipos Celulares (2)	0				
<b>Total muebles y enseres:</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0</b>	<b>15.000.000</b>	<b>5</b>	<b>3.000.000</b>
Escritorios (2)	15.000.000		15.000.000		
Sillas Tipo Secretarial (2)	0				
Sillas Interlocutoras (4)	0				
Archivador Vertical (1)	0				
<b>Vehículos:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	0				
<b>Total inversión fija</b>	<b>40.000.000</b>	<b>0</b>	<b>40.000.000</b>	<b>13</b>	<b>8.000.000</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>78.806.040</b>	<b>0</b>	<b>78.806.040</b>	<b>13</b>	<b>8.000.000</b>
<b>Participación %</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>		

Fuente. Elaboración propia.

## 10.2 Flujo de caja y estados financieros

Tabla 11. Flujo de caja

PRIMER AÑO FLUJO DE CAJA MENSUAL													
MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
<b>VENTAS</b>	111.600.000	111.600.000	111.600.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	2.008.800.000
<b>COMPRAS M.P. E INSUMOS</b>	74.474.400	74.474.400	74.474.400	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	1.340.539.200
<b>CONCEPTOS/MESES</b>	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
<b>I. Ingresos Operativos</b>	111.600.000	111.600.000	111.600.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	2.008.800.000
1. Ventas de Contado	111.600.000	111.600.000	111.600.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	2.008.800.000
<b>Total Ingresos Operativos</b>	111.600.000	111.600.000	111.600.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	186.000.000	2.008.800.000
<b>II. Gastos Operativos Fijos</b>													
<b>A. Fijos:</b>													
1. Pagos Laborales:	3.760.000	5.123.000	5.123.000	5.123.000	5.123.000	7.472.060	5.123.000	5.123.000	5.123.000	5.123.000	5.123.000	5.123.000	9.823.940
Sueldos	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	44.400.000
Parafiscales	0	1.363.000	1.363.000	1.363.000	1.363.000	1.363.000	1.363.000	1.363.000	1.363.000	1.363.000	1.363.000	1.363.000	14.993.000
Cesantías e Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima de servicios	0	0	0	0	0	2.349.060	0	0	0	0	0	2.349.060	4.698.120
Vacaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.351.880	2.351.880
Subsidio de Transporte	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000
Donaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Arrendamientos	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
3. Servicios	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	4.320.000
Energía	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Agua	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Telefono	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
4. Mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Publicidad	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	9.600.000
6. Transporte	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
7. Otros	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
8. Propeprativos	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300.000
<b>Subtotal</b>	<b>6.420.000</b>	<b>7.483.000</b>	<b>7.483.000</b>	<b>7.483.000</b>	<b>7.483.000</b>	<b>9.832.060</b>	<b>7.483.000</b>	<b>7.483.000</b>	<b>7.483.000</b>	<b>7.483.000</b>	<b>7.483.000</b>	<b>12.183.940</b>	<b>95.483.000</b>
<b>A. Variables</b>													
1. Compra de Coniado Materia	74.474.400	74.474.400	74.474.400	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	1.340.539.200
Prima e Insumos	74.474.400	74.474.400	74.474.400	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	124.124.000	1.340.539.200
<b>Subtotal</b>	<b>74.474.400</b>	<b>74.474.400</b>	<b>74.474.400</b>	<b>124.124.000</b>	<b>124.124.000</b>	<b>124.124.000</b>	<b>124.124.000</b>	<b>124.124.000</b>	<b>124.124.000</b>	<b>124.124.000</b>	<b>124.124.000</b>	<b>124.124.000</b>	<b>1.340.539.200</b>
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>80.894.400</b>	<b>81.957.400</b>	<b>81.957.400</b>	<b>131.607.000</b>	<b>131.607.000</b>	<b>133.956.060</b>	<b>131.607.000</b>	<b>131.607.000</b>	<b>131.607.000</b>	<b>131.607.000</b>	<b>131.607.000</b>	<b>131.607.000</b>	<b>1.436.322.200</b>
<b>Superavit/(deficit) Operativo</b>	<b>30.705.600</b>	<b>29.642.600</b>	<b>29.642.600</b>	<b>54.393.000</b>	<b>54.393.000</b>	<b>52.043.940</b>	<b>54.393.000</b>	<b>54.393.000</b>	<b>54.393.000</b>	<b>54.393.000</b>	<b>54.393.000</b>	<b>49.692.060</b>	<b>572.477.800</b>
<b>III. Inversiones Fijas</b>													
1. Maquinaria y Equipo	25.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25.000.000
2. Muebles e Enseres	15.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.000.000
<b>Subtotal</b>	<b>40.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.000.000</b>
<b>IV. Recursos Obtenidos</b>													
1. Préstamo Línea Emprendimiento	78.806.040	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	78.806.040
2. Recursos Propios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>78.806.040</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>78.806.040</b>
<b>V. Amortización Pasivos Financieros</b>													
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	1.047.279	1.066.130	1.085.320	1.104.856	1.124.743	1.144.989	1.165.598	1.186.579	1.207.938	1.229.681	1.251.815	1.274.347	13.889.275
2. Intereses Crédito Propuesto	1.418.509	1.395.658	1.380.467	1.360.932	1.341.044	1.320.799	1.300.189	1.279.208	1.257.850	1.236.107	1.213.973	1.191.440	15.700.175
<b>Subtotal</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>2.465.787</b>	<b>29.589.450</b>
<b>Superavit/(deficit) Financiero</b>	<b>67.045.853</b>	<b>27.176.813</b>	<b>27.176.813</b>	<b>51.927.213</b>	<b>51.927.213</b>	<b>49.578.153</b>	<b>51.927.213</b>	<b>51.927.213</b>	<b>51.927.213</b>	<b>51.927.213</b>	<b>51.927.213</b>	<b>47.226.273</b>	<b>581.694.390</b>
<b>VI. Pago de Impuestos</b>													
IVA Cobrado	17.866.000	17.866.000	17.866.000	29.760.000	29.760.000	29.760.000	29.760.000	29.760.000	29.760.000	29.760.000	29.760.000	29.760.000	321.408.000
IVA Pagado	0	0	35.712.000	0	47.616.000	0	59.520.000	0	59.520.000	0	59.520.000	0	261.888.000
Imporrenha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>17.866.000</b>	<b>17.866.000</b>	<b>35.712.000</b>	<b>29.760.000</b>	<b>47.616.000</b>	<b>29.760.000</b>	<b>59.520.000</b>	<b>29.760.000</b>	<b>59.520.000</b>	<b>29.760.000</b>	<b>59.520.000</b>	<b>29.760.000</b>	<b>583.296.000</b>
<b>SUPERAVIT/ DEFICIT DE CAJA</b>	<b>84.901.853</b>	<b>45.032.813</b>	<b>9.320.813</b>	<b>81.887.213</b>	<b>34.071.213</b>	<b>79.338.153</b>	<b>22.167.213</b>	<b>81.887.213</b>	<b>22.167.213</b>	<b>81.887.213</b>	<b>22.167.213</b>	<b>76.986.273</b>	<b>641.214.390</b>
	84.901.853	129.934.665	139.255.478	220.942.690	255.013.903	334.352.055	356.519.268	438.206.480	460.373.693	542.060.905	564.228.118	641.214.390	3.525.789.105
<b>CAJA FINAL</b>	<b>84.901.853</b>	<b>129.934.665</b>	<b>139.255.478</b>	<b>220.942.690</b>	<b>255.013.903</b>	<b>334.352.055</b>	<b>356.519.268</b>	<b>438.206.480</b>	<b>460.373.693</b>	<b>542.060.905</b>	<b>564.228.118</b>	<b>641.214.390</b>	<b>4.167.003.495</b>

### 10.3 Balance General

**Tabla 12. Balance general**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	12.440.000	604.648.350	982.471.327	1.011.853.569	1.035.257.634	1.085.496.599
Cuentas por Cobrar - Cartera	0	0	0	0	0	0
Inventario de Materia Prima	26.066.040	26.066.040	27.108.682	28.193.029	29.320.750	30.493.580
Inventario de Productos en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventario de Productos Terminados	0	0	0	0	0	0
Gastos Diferidos y Operativos	300.000	240.000	180.000	120.000	60.000	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>38.806.040</b>	<b>630.954.390</b>	<b>1.009.760.008</b>	<b>1.040.166.598</b>	<b>1.064.638.384</b>	<b>1.115.990.179</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Muebles y Enseres	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL FIJO</b>	<b>40.000.000</b>	<b>40.000.000</b>	<b>40.000.000</b>	<b>40.000.000</b>	<b>40.000.000</b>	<b>40.000.000</b>
Depreciación Acumulada		8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>40.000.000</b>	<b>32.000.000</b>	<b>32.000.000</b>	<b>32.000.000</b>	<b>32.000.000</b>	<b>32.000.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>78.806.040</b>	<b>662.954.390</b>	<b>1.041.760.008</b>	<b>1.072.166.598</b>	<b>1.096.638.384</b>	<b>1.147.990.179</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Imporrenta por Pagar		178.764.143	189.378.138	198.578.498	208.416.210	217.953.961
IVA por Pagar		50.220.000	52.228.800	54.317.952	56.490.670	58.750.297
Laborales por Pagar (Cesantías e Ints.)		4.745.101	3.884.925	4.040.322	4.201.935	4.370.013
Parafiscales y Provisiones		1.363.000	1.115.920	1.160.557	1.206.979	1.255.258

Otros Pasivos	0	0	0	0	0	0
Obligación (Crédito)	13.889.275	17.204.930	21.312.100	26.399.736		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.889.275</b>	<b>252.297.174</b>	<b>267.919.884</b>	<b>284.497.064</b>	<b>270.315.795</b>	<b>282.329.529</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						
Obligación (Crédito)	64.916.765	47.711.835	26.399.736			
Otros Pasivos						
<b>TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO</b>	<b>64.916.765</b>	<b>47.711.835</b>	<b>26.399.736</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>78.806.040</b>	<b>300.009.009</b>	<b>294.319.619</b>	<b>284.497.064</b>	<b>270.315.795</b>	<b>282.329.529</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	0	0	0	0	0	0
Utilidad del Ejercicio		362.945.381	384.495.008	403.174.525	423.148.063	442.512.587
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores			362.945.381	384.495.008	403.174.525	423.148.063
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>362.945.381</b>	<b>747.440.389</b>	<b>787.669.534</b>	<b>826.322.589</b>	<b>865.660.650</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>78.806.040</b>	<b>662.954.390</b>	<b>1.041.760.008</b>	<b>1.072.166.598</b>	<b>1.096.638.384</b>	<b>1.147.990.179</b>

Fuente. Elaboración propia.

## 10.4 Estado de resultados

**Tabla 13. Estados de resultados**

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2.008.800.000	2.089.152.000	2.172.718.080	2.259.626.803	2.350.011.875
Costo Materia Prima	1.340.539.200	1.394.160.768	1.449.927.199	1.507.924.287	1.568.241.258
Depreciaciones	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Costos Indirectos de Fabricación	0	0	0	0	0
Mano de Obra	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>1.348.539.200</b>	<b>1.402.160.768</b>	<b>1.457.927.199</b>	<b>1.515.924.287</b>	<b>1.576.241.258</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>660.260.800</b>	<b>686.991.232</b>	<b>714.790.881</b>	<b>743.702.517</b>	<b>773.770.617</b>
Salarios de Administración	44.973.990	46.772.950	48.643.868	50.589.622	52.613.207
Gastos de Administración	6.480.000	6.739.200	7.008.768	7.289.119	7.580.683
Salarios de Ventas	27.577.111	22.451.016	23.349.056	24.283.019	25.254.339
Gastos de Ventas	23.760.000	24.710.400	25.698.816	26.726.769	27.795.839
Amortización del Diferido	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>102.851.101</b>	<b>100.733.565</b>	<b>104.760.508</b>	<b>108.948.528</b>	<b>113.304.069</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>557.409.699</b>	<b>586.257.667</b>	<b>610.030.373</b>	<b>634.753.988</b>	<b>660.466.548</b>
Intereses Crédito	15.700.175	12.384.520	8.277.350	3.189.714	
Ley Mipyme	0	0	0	0	0
Comisión FNG	0	0	0	0	0
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>15.700.175</b>	<b>12.384.520</b>	<b>8.277.350</b>	<b>3.189.714</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>541.709.524</b>	<b>573.873.146</b>	<b>601.753.023</b>	<b>631.564.274</b>	<b>660.466.548</b>
Impuesto de Renta	178.764.143	189.378.138	198.578.498	208.416.210	217.953.961
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>362.945.381</b>	<b>384.495.008</b>	<b>403.174.525</b>	<b>423.148.063</b>	<b>442.512.587</b>

IMPUESTOS	%
Impuesto de Renta	33%
IVA	16%

Fuente. Elaboración propia.

## 10.5 Presupuestos de producción (costos)

**Tabla 14. Consumo insumos por producto (pesos)**

Producto No.1	Insumos veterinarios			
UNIDAD DE PRODUCCIÓN	Una			
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNIT.
Nutrición	Unid	54.394	1,00	54.394
Medicamentos	unid	5.666	1,00	5.666
<b>SUBTOTAL</b>		<b>60.060</b>	<b>2,00</b>	<b>60.060</b>

Fuente. Elaboración propia.

## 10.6 Objetivo de unidades a vender

**Tabla 15. Unidades a vender**

PRODUCTO	UNIDADES AÑO 1	COSTO UNITARIO	COSTO TOT AÑO 1
Insumos Veterinarios	22.320	60.060	1.340.539.200
<b>Total</b>	<b>22.320</b>	<b>60.060</b>	<b>1.340.539.200</b>

Fuente. Elaboración propia.

## 10.7 Programa de compra de insumos

**Tabla 16. Programa de compras de Insumos**

CALIFICACION	CALIFICACION
COMPORTAMIENTO VENTAS	
Muy alto	9
Alto	7
Normal	5
Bajo	3

Fuente. Elaboración propia.

## 10.8 Comportamiento de compras

**Tabla 17. Comportamiento de compras**

Calificación Comportamiento de Compras		AÑO 1	AÑO 1
		UNIDADES	VENTAS \$
Enero	3	1.240	111.600.000
Febrero	3	1.240	111.600.000
Marzo	3	1.240	111.600.000
Abril	5	2.067	186.000.000
Mayo	5	2.067	186.000.000
Junio	5	2.067	186.000.000
Julio	5	2.067	186.000.000
Agosto	5	2.067	186.000.000
Septiembre	5	2.067	186.000.000
Octubre	5	2.067	186.000.000
Noviembre	5	2.067	186.000.000
Diciembre	5	2.067	186.000.000
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>22.320</b>	<b>2.008.800.000</b>

Fuente. Elaboración propia.

## 10.8 Presupuesto de gastos administrativos

**Tabla 18. Presupuesto de gastos administrativos**

GASTOS DE ADMINISTRACION			GASTOS DE VENTAS		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1	CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Arriendo	100.000	1.200.000	Arriendo	300.000	3.600.000
Energía	10.000	120.000	Energía	20.000	240.000
Agua	10.000	120.000	Agua	20.000	240.000
Teléfono	50.000	600.000	Teléfono	250.000	3.000.000
Suministros de oficina	10.000	120.000	Suministros de oficina	90.000	1.080.000
Contador	300.000	3.600.000	Publicidad	800.000	9.600.000
Subsidio de transporte	60.000	720.000	Subsidio de transporte		0
Gastos Distribución		0	Transporte	500.000	6.000.000
		0			0
<b>Subtotal</b>	<b>540.000</b>	<b>6.480.000</b>	<b>Subtotal</b>	<b>1.980.000</b>	<b>23.760.000</b>

Fuente. Elaboración propia.

## 10.9 Proyección de ventas

**Tabla 19. Proyecciones a cinco años**

Producto	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Total	Total	Ventas	Total	Total	Ventas	Total	Total	Ventas
	Unidades	Costo	\$	Unidades	Costo	\$	Unidades	Costo	\$
Insumos									
Veterinarios	22.320	1.340.539.200	2.008.800.000	22.320	1.394.160.768	2.089.152.000	22.320	1.449.927.199	2.172.718.080
<b>Total</b>	<b>22.320</b>	<b>1.340.539.200</b>	<b>2.008.800.000</b>	<b>22.320</b>	<b>1.394.160.768</b>	<b>2.089.152.000</b>	<b>22.320</b>	<b>1.449.927.199</b>	<b>2.172.718.080</b>

Producto	AÑO 4			AÑO 5		
	Total	Total	Ventas	Total	Total	Ventas
	Unidades	Costo	\$	Unidades	Costo	\$
Insumos Veterinarios	22.320	1.507.924.287	2.259.626.803	22.320	1.568.241.258	2.350.011.875
<b>Total</b>	<b>22.320</b>	<b>1.507.924.287</b>	<b>2.259.626.803</b>	<b>22.320</b>	<b>1.568.241.258</b>	<b>2.350.011.875</b>

Fuente. Elaboración propia

## 10.10 Requerimiento de personal

**Tabla 20. Requerimientos de Personal**

<b>ADMINISTRACION</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Sueldo	30.000.000	31.200.000	32.448.000	33.745.920	35.095.757
Parafiscales	8.700.000	9.048.000	9.409.920	9.786.317	10.177.769
Cesantías	2.499.000	2.598.960	2.702.918	2.811.035	2.923.477
Intereses sobre cesantías	24.990	25.990	27.029	28.110	29.235
Prima de servicios	2.499.000	2.598.960	2.702.918	2.811.035	2.923.477
Vacaciones	1.251.000	1.301.040	1.353.082	1.407.205	1.463.493
<b>Total</b>	<b>44.973.990</b>	<b>46.772.950</b>	<b>48.643.868</b>	<b>50.589.622</b>	<b>52.613.207</b>

<b>VENTAS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Sueldo	14.400.000	14.976.000	15.575.040	16.198.042	16.845.963
Parafiscales	7.656.000	4.343.040	4.516.762	4.697.432	4.885.329
Cesantías	2.199.120	1.247.501	1.297.401	1.349.297	1.403.269
Intereses sobre cesantías	21.991	12.475	12.974	13.493	14.033

Prima de servicios	2.199.120	1.247.501	1.297.401	1.349.297	1.403.269
Vacaciones	1.100.880	624.499	649.479	675.458	702.477
<b>Total</b>	<b>27.577.111</b>	<b>22.451.016</b>	<b>23.349.056</b>	<b>24.283.019</b>	<b>25.254.339</b>

Fuente. Elaboración propia

### 10.11 Otros gastos

**Tabla 21. Otros costos de producción y gastos de administración y ventas**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Otros costos indirectos de producción	0	0	0	0	0
Gastos de administración	6.480.000	6.739.200	7.008.768	7.289.119	7.580.683
Gastos de ventas	23.760.000	24.710.400	25.698.816	26.726.769	27.795.839
<b>Total</b>	<b>30.240.000</b>	<b>31.449.600</b>	<b>32.707.584</b>	<b>34.015.887</b>	<b>35.376.523</b>

Fuente. Elaboración propia

## 10.12 Evaluación del proyecto

**Tabla 22. Evaluación del proyecto**

INDICADORES					
Indicadores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	2,4	3,7	3,6	3,8	3,8
Período Promedio de Cobro (días)	0	0	0	0	0
Rotación de Inventarios - M.P. (días)	7	7	7	7	7
Rotación de Inventarios - P.P. (días)	0	0	0	0	0
Rotación de Inventarios - P.T. (días)	0	0	0	0	0
Rotación de Proveedores (días)	0	0	0	0	0
Capacidad de pago (veces)	36	47	74	199	0
Endeudamiento (%)	46,01%	28,91%	27,22%	25,36%	25,30%
Rentabilidad Bruta (%)	32,87%	32,88%	32,90%	32,91%	32,93%
Rentabilidad Operacional (%)	27,75%	28,06%	28,08%	28,09%	28,10%
Rentabilidad Neta (%)	18,07%	18,40%	18,56%	18,73%	18,83%
Margen de Contribución (%)	33,27%	33,27%	33,27%	33,27%	33,27%
<b>Otra información financiera</b>					
VAN	403.920.665				
TIR	76,8%				
Punto de Equilibrio en ventas (\$)	1.790.710.517				

Fuente. Elaboración propia

## 11 ANÁLISIS DE RIESGOS

**Tabla 23. Análisis de riesgos.**

Función del Proceso	Modos de Falla Potenciales (Defectos del Proceso)	Efectos de Falla Potenciales (KPDVs)	Severidad	Causas Potenciales de Falla (KPIVs)	Ocurrencia	Controles de Proceso Actuales	Detección	RPN	Acciones de Mejora
Introducción en el mercado	No hay mercado potencial disponible, las ventas esperadas para el primer trimestre no alcanzan más del 50% pronosticado.	El ingreso por ventas no alcanza a cubrir los gastos fijos de funcionamiento del almacén.	10	No hubo un estudio correcto de investigación de mercado, fue deficiente el análisis realizado para la introducción en el mercado.	8	No existe	10	800	Realizar estudio veraz sobre las condiciones del mercado, la posible oferta y demanda; Crear una nueva línea de producto para atraer y captar más mercado y así aumentar las ventas.
	Hay competencia desleal por parte de los demás almacenes de insumos ganaderos de la zona.	La mala publicidad de los competidores afecta negativamente en las ventas, disminución considerable de las ventas.	4	Falta un plan de sensibilización a los competidores con el apoyo de la gobernación local.	10	No existe	9	360	Realizar reuniones con los competidores sobre las reglas de juego en la zona, dejar políticas claras de competencia avaladas por la gobernación local. Implementar planes de sensibilización al competidor.
	No se logra captar el suficiente mercado debido a los altos precios ofrecidos y a la baja variedad de productos ofrecidos.	Clientes prefieren comprar en otro almacén.	8	Falta planes de negociación con los proveedores.	7	No existe	7	392	Implementar planes de negociación efectivos metodología gana y gana.
	No hay reconocimiento del nuevo almacén en el mercado.	No hay aumento de ventas de un mes a otro.	7	Publicidad deficiente, no se implementaron planes de mercadeo y publicidad en la zona.	10	No existe	9	630	Implementar planes de publicidad en radio, prensa local, volanteo y reuniones de captación de mercado con los clientes potenciales de la zona.
Compra y abastecimiento de insumos	La calidad de los insumos que vende el proveedor es deficiente.	El insumo no funciona de manera adecuada para la necesidad comprada, se pierden los clientes.	5	No se contó con una suficiente red de proveedores, no se realizó un estudio de los proveedores de insumos ni de los insumos con mayor calidad y utilización.	6	No existe	5	150	Aumentar la lista de proveedores, realizar un estudio y evaluación de los proveedores y su comportamiento en el mercado, oferta de productos y servicio al cliente.
	No hay oferta de insumos con buenos precios de descuento.	Los clientes no encuentran los insumos requeridos, se pierde la venta.	9	Los pedidos se deben realizar en grandes cantidades para obtener mejores descuentos. Se realizan pedidos de bajas cantidades.	7	No existe	9	567	Realizar pedidos semanales en grandes cantidades, establecer fechas de corte y políticas claras de entrega para el cliente según la fecha de pedido. Establecer políticas y acuerdos de negociación con el proveedor.
	No hay espacio suficiente para el correcto almacenamiento de los insumos.	El stock de inventarios no satisface la demanda de productos, se dañan los insumos, se pierde la mercancía, genera pérdidas para el almacén.	9	La selección del almacén fue errada, el almacén es muy pequeño para la operación.	6	No existe	9	486	Ubicar un lote en el centro del pueblo, con gran espacio para capacidad de almacenamiento.
Distribución de insumos	La ubicación del almacén y centro de distribución no es el apropiado, queda retirado del centro del pueblo (lugar de compra de los ganaderos).	Los clientes consideran que esta muy retirado el almacén del centro del pueblo, se desperdicia el mercado potencial.	9	La selección del almacén fue errada, la ubicación es incorrecta lejos del movimiento comercial el pueblo.	10	No existe	8	720	Ubicar un lote en el centro del pueblo, con gran espacio para capacidad de almacenamiento.

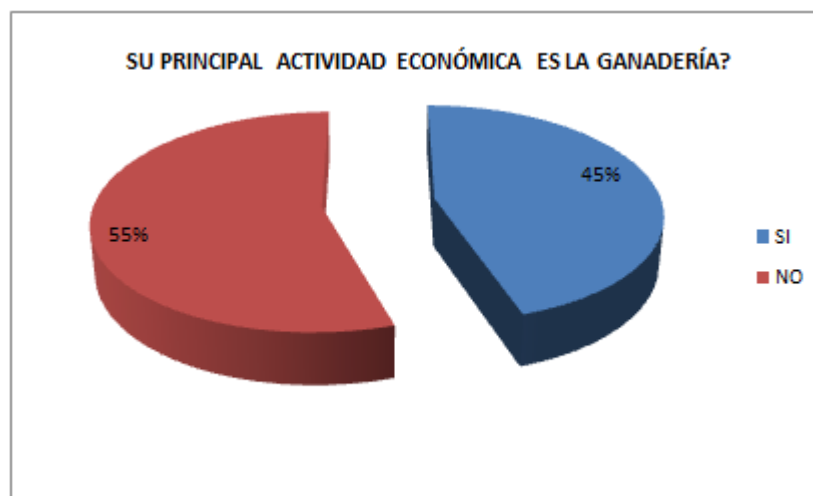
	No hay el transporte adecuado para la distribución de los insumos.	Genera altos costos de transporte, ya que hay que subcontratarlo.	9	El carro de suministro no tiene la capacidad suficiente para llegar a los puntos de entrega, las condiciones del terreno son muy difíciles.	5	No existe	10	450	Invertir en una camioneta tipo furgón 4X4 para facilitar la entrega de los pedidos en las fechas acordadas.
	El tiempo de entrega de los insumos es muy largo, no hay cumplimiento en fechas ni horas de entrega acordadas con el cliente.	Genera mala imagen del almacén, la recordación de los clientes es por incumplimiento. Cliente no vuelve a comprar se pierde la venta.	10	No hay una planeación de ruta y de compra de insumos para satisfacer la entrega de los productos.	4	No existe	10	400	Implementar una hoja de ruta bajo metodología (la ruta más corta), aplicar filosofía Just in Time.
Atención y soporte técnico	La asesoría telefónica es deficiente, no hay conocimiento técnico de la producción ganadera.	Cliente insatisfecho, no se cumple la oferta de valor de la empresa se pueden llegar a obtener demandas.	8	La persona que asesora por teléfono debe tener estudios y experiencia en zootecnia, ing agropecuaria, Ing agrícola, agropecuaria y/o veterinaria.	7	No existe	8	448	Contratar profesionales en ciencias médicas animales, agrícolas y agropecuarias con experiencia en el mercado agropecuario para asesorar con eficiencia al cliente.
	No hay capacidad instalada para la asesoría técnica, las líneas siempre están ocupadas.	Los clientes se quejan de la falta de atención y soporte, pérdida del cliente.	5	Análisis de la demanda semana a semana, contratación por asesoría de más especialistas.	5	No existe	5	125	Realizar análisis de capacidad instalada al proceso de asesorías telefónicas, según su resultado realizar contrataciones a profesionales por prestación de servicios y asesorías telefónicas.
	No hay continuidad en la atención telefónica, solo se resuelve el problema pero no hay seguimiento post solución y/o post venta.	Se pierde mes a mes más clientes, disminución de ventas.	9	No hay planes de fidelización del cliente, no se tiene una filosofía de cliente.	8	No existe	9	648	Implementar planes de fidelización al cliente, realizando llamadas periódicas después de la post venta y post asesoría.

## 12 TRABAJO DE CAMPO

### 12.1 Encuesta de detección de las necesidades de los ganaderos

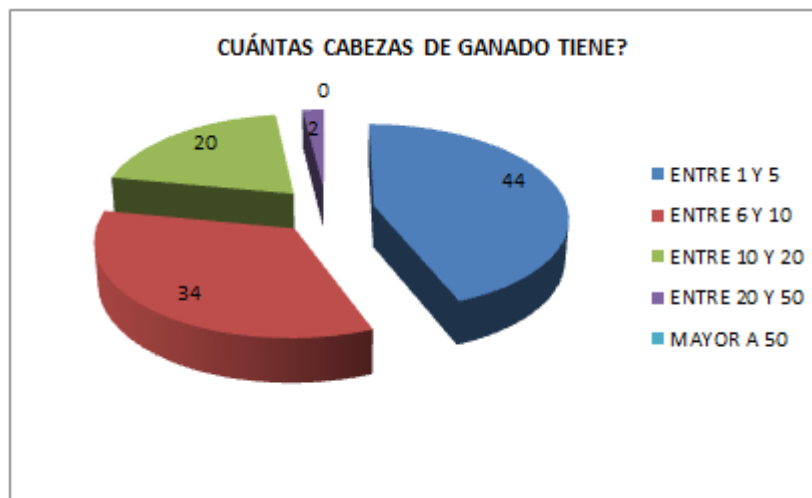
Total Muestra: 100

	<b>SU PRINCIPAL ACTIVIDAD ECONÓMICA ES LA GANADERÍA?</b>	Cantidad
1	SI	45
	NO	55



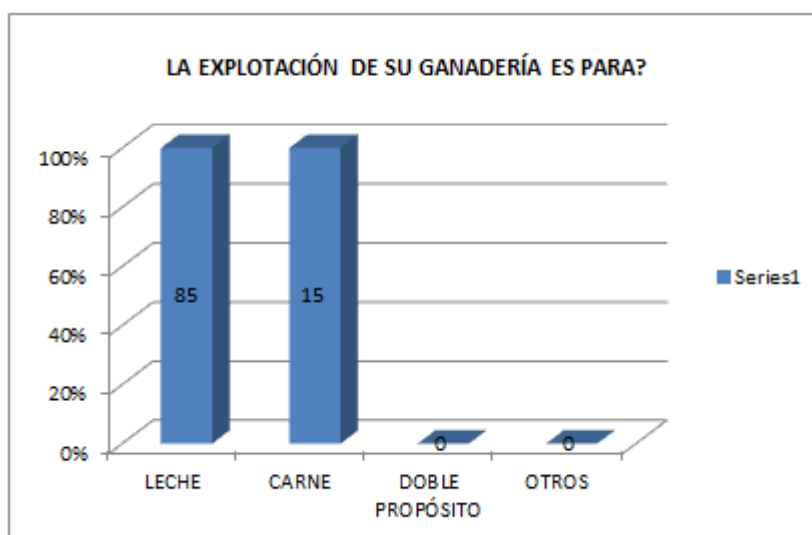
Interpretación: El 45% de los encuestados se dedica a la ganadería.

	<b>CUÁNTAS CABEZAS DE GANADO TIENE?</b>	Cantidad
2	ENTRE 1 Y 5	44
	ENTRE 6 Y 10	34
	ENTRE 10 Y 20	20
	ENTRE 20 Y 50	2
	MAYOR A 50	0



Interpretación: La mayoría de los encuestados manifiestan tener entre 1 y 5 cabezas de ganado.

	<b>LA EXPLOTACIÓN DE SU GANADERÍA ES PARA:</b>	Cantidad
3	LECHE	85
	CARNE	15
	DOBLE PROPÓSITO	0
	OTROS	0
	Especifique cuál?	



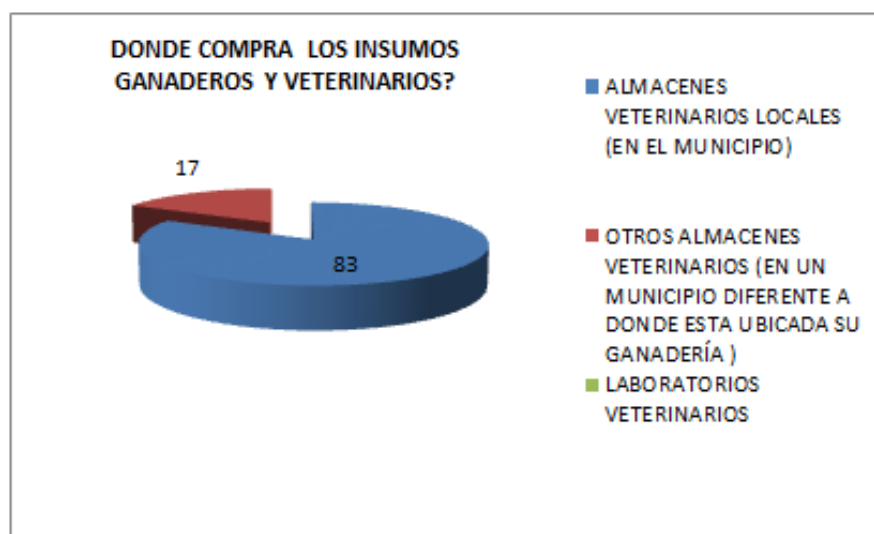
Interpretación: Los encuestados indican que la explotación de la ganadería que tienen es para la producción de leche y carne.

	<b>TIENE ASISTENCIA VETERINARIA?</b>	<b>Cantidad</b>
4	PERMANENTE	29
	OCASIONAL	57
	NO TIENE	14



Interpretación: La mayoría de los encuestados manifiestan tener asistencia veterinaria ocasional.

	<b>LOS INSUMOS VETERINARIOS (SALES, MEDICAMENTOS, CONCENTRADOS) LOS ADQUIERE EN:</b>	Cantidad
5	ALMACENES VETERINARIOS LOCALES (EN EL MUNICIPIO)	83
	OTROS ALMACENES VETERINARIOS (EN UN MUNICIPIO DIFERENTE A DONDE ESTA UBICADA SU GANADERÍA )	17
	LABORATORIOS VETERINARIOS	0
	OTROS	0
	Especifique cuál?	



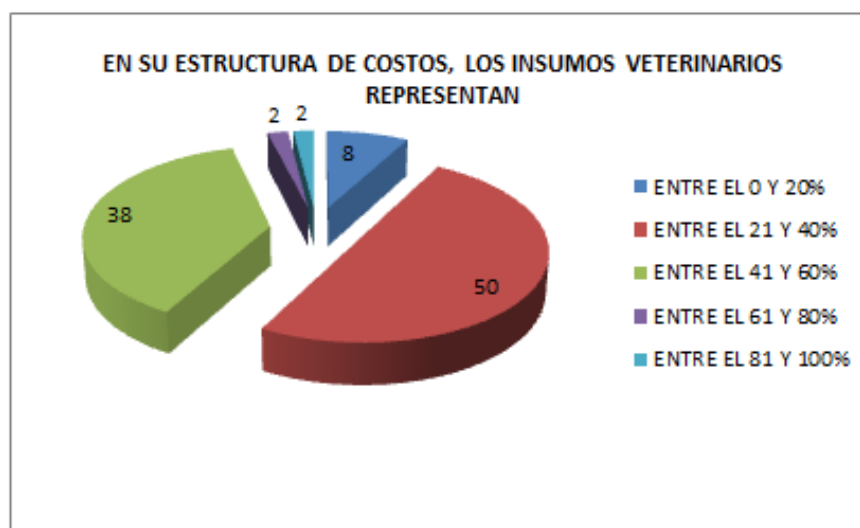
Interpretación: La mayoría de los encuestados indican que las compras de sus insumos las realizan en almacenes veterinarios de la zona.

<b>COMPRA INSUMOS DE MARCAS:</b>		Cantidad
6	GENÉRICAS	47
	MARCAS RECONOCIDAS	53



Interpretación: Los encuestados indican que las compras de sus insumos son de marca reconocida representada por el 53% de las respuestas, pero el 47% de los encuestados los compran genérico.

<b>EN SU ESTRUCTURA DE COSTOS, LOS INSUMOS VETERINARIOS REPRESENTAN:</b>		Cantidad
7	ENTRE EL 0 Y 20%	8
	ENTRE EL 21 Y 40%	50
	ENTRE EL 41 Y 60%	38
	ENTRE EL 61 Y 80%	2
	ENTRE EL 81 Y 100%	2



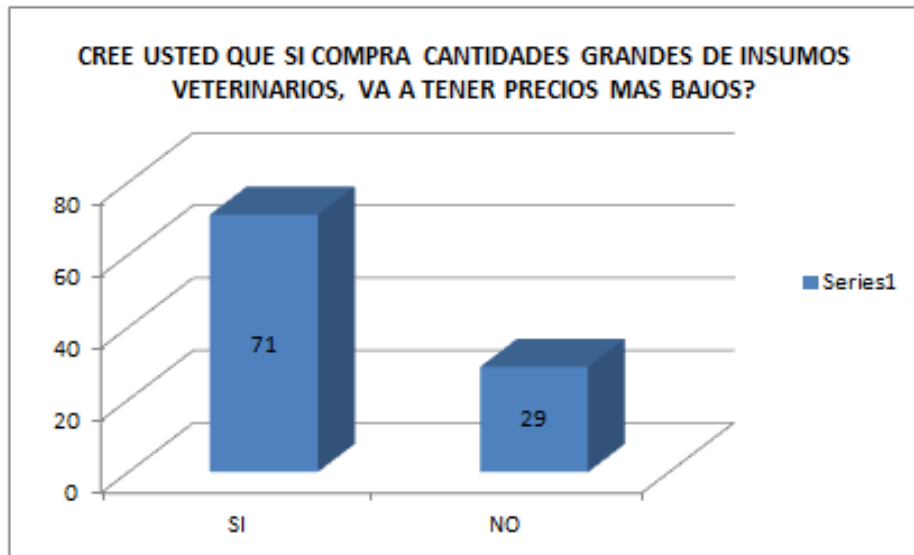
Interpretación: La mayoría de los encuestados indican que dentro de los costos de su operación los insumos veterinarios representan del 21% al 40%.

8	<b>CONSIDERA QUE A LOS GRANDES GANADEROS LES DAN MEJORES PRECIOS EN LOS INSUMOS VETERINARIOS?</b>	Cantidad
	SI	91
	NO	9



Interpretación: La mayoría de los encuestados consideran que los almacenes de suministro de insumos para la producción ganadera les dan más descuento a los grandes ganaderos.

9	<b>CREE USTED QUE SI COMPRA CANTIDADES GRANDES DE INSUMOS VETERINARIOS, VA A TENER PRECIOS MAS BAJOS?</b>	Cantidad
	SI	71
	NO	29



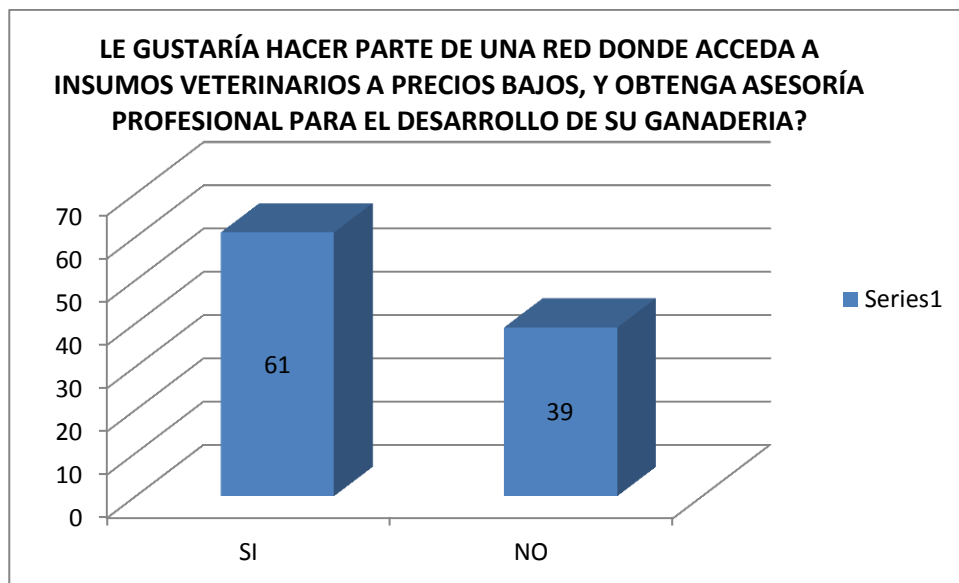
Interpretación: La mayoría de los encuestados consideran que si compran en grandes cantidades pueden acceder a mayores descuentos.

	<b>QUE VALOR AGREGADO LE DAN EN EL SITIO DONDE COMPRA LOS INSUMOS VETERINARIOS?</b>	Cantidad
10	SOPORTE TÉCNICO	5
	REGALOS	0
	OTROS	3
	NINGUNO	92



Interpretación: La mayoría de los encuestados indican que no obtiene valor agregado en el lugar donde realizan sus compras.

11	<b>LE GUSTARÍA HACER PARTE DE UNA RED DONDE ACCEDA A INSUMOS VETERINARIOS A PRECIOS BAJOS, Y OBTENGA ASESORÍA PROFESIONAL PARA EL DESARROLLO DE SU GANADERIA?</b>	Cantidad
	SI	61
	NO	39



Interpretación: La mayoría de los encuestados indican que si desearían ser parte de una red de ganaderos para acceder a otros beneficios.

### 13 CONCLUSIONES

- Este trabajo de investigación está cumpliendo con el objetivo de dar a conocer un modelo de negocio para la comercialización de insumos en las labores de la pequeña ganadería, brindando al pequeño ganadero mejores precios y un completo esquema de asesoría técnica.
- Con el análisis financiero se pudo determinar que es necesario hacer una inversión inicial de \$ 78.806.040 COP para poder empezar a poner en marcha la idea de negocio, y al cabo de 5 años se proyecta tener una utilidad neta de \$442.512.587 COP; resultado que para los inversionistas es completamente rentable.
- Con el trabajo de investigación que se realizó en Facatativá, el equipo de trabajo pudo identificar las necesidades de los pequeños ganaderos en términos de adquisición de insumos (precio) y asesoría técnica para su ganado. Es importante resaltar que existe una gran necesidad de prestar asesoría técnica porque solo el 29% de los encuestados tiene asesoría permanente.
- El trabajo de investigación en campo permite sacar un diagnóstico de cuantas cabezas de ganado hay por predio, en un tamaño de muestra de 100 encuestados que salen los días martes a la plaza de Facatativá a hacer mercado. El resultado es totalmente satisfactorio al encontrar que el 44% cumple con los requisitos del nicho de mercado que se está buscando para emprender la idea de negocio.

## 14 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BACA, Guillermo, Ingeniería Económica, Fondo educativo Panamericano, 2005.
- Luque Martínez, Teodoro, [Técnicas De Análisis De Datos En Investigación De Mercados](#).
- Project Management Institute (PMI) “Una guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK GUIDE). Edición 2008.
- DAVID, Fred, “Conceptos de Administración Estratégica”, Novena edición, Prentice Hall, 2003

### SITIOS WEB:

- [www.fonade.gov.co/](http://www.fonade.gov.co/)
- [www.fedegan.org.co/](http://www.fedegan.org.co/)
- [www.proexport.com.co/](http://www.proexport.com.co/)
- <http://pmicolombia.org/>
- [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Paula Ximera Hernández García

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52.815.015

Nombre Completo Santiago Malaver Parra

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80073002

Nombre Completo Francisco Javier Hendivecho Sánchez

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 99785.514

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Modelo de Negocio Para La Gestión de Insumos y Servicios Enfocado a Pequeños Ganaderos

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Paula Henandez G.</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Santiago Peláez Parra</u>
FIRMA: <u>Paula XG</u>	FIRMA: <u>Santiago Peláez Parra</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52815215</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80093002</u>
FACULTAD: <u>Post Grado</u>	FACULTAD: <u>Postgrado</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia de Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Esp. Gerencia Proyectos</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>Figueroa Javier Hernández Sánchez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Figueroa Hernández Sánchez</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>99785.514</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Esp. Gerencia Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Enero 21 de 2013