

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Pasto, febrero 4 de 2011

Marque con una x:

Tesis Trabajo de Grado

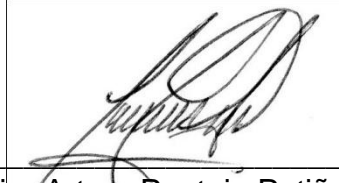
Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Ciudad

Estimados señores


Yo (nosotros) Jairo Arturo Pantoja Patiño, Martha Isabel Ramírez Arteaga, Elizabeth Adriana Recalde Rodríguez, identificados con C.C. No 98.399.518 de Pasto, 30.232. 530 de Manizales y 27.091.095 de Pasto, respectivamente; autores de la tesis y/o trabajo de grado titulado *Plan de negocios para el Montaje de una Empresa Distribuidora de Implementos de Biotecnología Reproductiva para Ganadería en la ciudad de Pasto, Departamento de Nariño, 2010* presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialistas en Gerencia de Mercadeo; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD- ROM o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

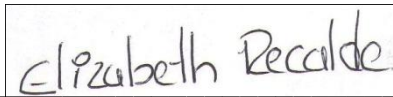
De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993. “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores” los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



Jairo Arturo Pantoja Patiño
C.C. No 98.399.518



Martha Isabel Ramírez Arteaga
C.C. 30.232.530



Elizabeth Adriana Recalde Rodríguez
C.C. 27.091.095

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE IMPLEMENTOS DE BIOTECNOLOGÍA REPRODUCTIVA
PARA GANADERÍA EN LA CIUDAD DE PASTO, DEPARTAMENTO DE
NARIÑO, 2010.**

**JAIRO ARTURO PANTOJA PATIÑO
MARTHA ISABEL RAMÍREZ ARTEAGA
ELIZABETH ADRIANA RECALDE RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO Convenio
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE IMPLEMENTOS DE BIOTECNOLOGÍA REPRODUCTIVA
PARA GANADERÍA EN LA CIUDAD DE PASTO, DEPARTAMENTO DE
NARIÑO, 2010.**

Elaborado por:

**JAIRO ARTURO PANTOJA PATIÑO
MARTHA ISABEL RAMÍREZ ARTEAGA
ELIZABETH ADRIANA RECALDE RODRÍGUEZ**

Trabajo presentado para optar al Título de Especialistas en Gerencia de Mercadeo

Asesor:

LUIS ALBERTO SARASTY RODRÍGUEZ
Especialización en Gerencia de Mercadeo

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO Convenio
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011**

Nota exclusiva de responsabilidad intelectual

El pensamiento que se expresa en esta obra, es exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Institución.

Este documento contiene información confidencial y es de propiedad exclusiva de los Autores y no puede ser reproducido, guardado o copiado sin autorización expresa del autor.

NOTA DE ACEPTACIÓN:

FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA JURADO

FIRMA JURADO

San Juan de Pasto, Febrero 4 de 2011

DEDICATORIAS

El éxito alcanzado con cariño y gratitud,
sea para mi mamá Carmen Patiño y para mi
familia que constantemente me motivaron
para ser algo más.

Jairo Pantoja

Dedico este trabajo a Dios,
Mi luz en todo momento, por darme la paciencia y fuerza necesarias cumplir mis metas.

A mis padres,
Que han sido mis guías y mentores, les agradezco por ser quien soy hoy en día.

A mi esposo,
Quien desde el comienzo estuvo siempre a mi lado compartiendo este proceso, gracias por darme lo más importante, tú amor, comprensión y apoyo incondicional.

A familiares y amigos,
Que de una u otra forma participaron de este trabajo y pusieron un granito de arena con sus conocimientos, consejos, recomendaciones y buena energía.

A mis compañeros de tesis,
Que este sea el comienzo de una buena amistad.

Y a aquellos profesores,
Que me obsequiaron grandes lecciones, para mi vida, mi empresa y mi futuro.

Martha Ramírez

A Dios

Porque es toda mi fuerza espiritual, mi guía y fortaleza, y gracias a quien he logrado alcanzar todos mis triunfos y felicidades. “Él es como un árbol plantado al borde de las aguas, que produce fruto a su debido tiempo, y cuyas hojas nunca se marchitan: todo lo que haga le saldrá bien”, “Pues ha hecho en mi favor cosas grandes y maravillosas”

A mis Padres y hermanos

Porque son mi fortaleza y compañía en todo momento y ocasión, porque gracias a ellos logre y seguiré formándome emocional y profesionalmente.

A mis hijos

Porque son la razón de mi vida y felicidad más grande, bajo la cual seguiré forjando mi camino, gracias por todo el tiempo que me regalaron para que todo este trabajo fuera posible, a sus lagrimas y alegrías que son rocas que edifican mi vida.

A mi esposo

Que ha sido mi complemento en todo momento y mi apoyo para todo proyecto que he iniciado, gracias por su paciencia y creatividad que me han servido para alcanzar nuevos triunfos.

A mis jefes

Luz Mercedes y Holmes, que gracias a su don de gente, también permitieron que este proyecto se llevara a cabo.

A Francy, Viviana y Sandra por todo el apoyo incondicional y por brindarme la transparencia de su amistad.

A Martha y Jairo

Porque en el transcurso de la carrera fueron la base para la consolidación y creación de muchos planes y sobre todo por su amistad.

Y a todos los buenos docentes, quienes dejaron una huella en mi corazón.

Elizabeth Recalde

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. GENERALIDADES.....	21
1.1 Planteamiento del problema	21
1.2 Objetivo general	23
1.2.1 Objetivos específicos	23
1.3 Justificación	23
1.4 Alcances.....	24
1.5 Limitaciones	24
1.6 Organización del estudio	25
2. MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 Introducción.....	27
2.2 Planeación.....	28
2.3 Definición de plan de negocios.....	29
2.4 Usuarios del plan de negocios	29
2.5 Modelos de plan de negocios.....	31
2.6 Contenido del plan de negocios	32
2.7 Definición del negocio	33
2.8 Enfoque del plan de negocios	33
2.8.1 Análisis del mercado	34
2.8.1.1 Competencia	35
2.8.2 Mezcla de marketing	35
2.8.3 Investigación de mercado.....	36
2.9 Plan de operaciones.....	37
2.9.1 Los condicionantes externos e internos	38
2.9.2 Los procesos y operaciones.....	38
2.9.3 Recursos materiales y humanos	39
2.9.4 Distribución en planta e infraestructura física.....	39
2.9.5 Plazos y capacidades.....	39
2.9.6 Existencias y costos unitarios.....	39
2.10 Plan organizacional	40

2.10.1	Reclutamiento y selección del personal	40
2.10.2	Capacitación del personal	40
2.10.3	Cultura organizacional.....	41
2.11	Plan financiero.....	41
2.11.1	Balance general	42
2.11.2	Estado de resultados.....	42
2.11.3	Flujo de efectivo	42
2.11.4	Rentabilidad y rendimientos	43
2.12	Conclusión.....	44
3.	METODOLOGÍA	45
3.1	Investigación	45
3.2	Problema de la investigación.....	46
3.3	Objetivos de la investigación	46
3.3.1	Objetivo general:	46
3.3.1.1	Objetivos específicos	46
3.4	Tipo de investigación.....	47
3.4.1	Estudios exploratorios	47
3.5	Proposición de la investigación	48
3.6	Fuentes de datos.....	48
3.7	Diseño de la investigación	48
3.7.1	No experimental	49
3.7.2	Transversal.....	49
3.7.3	Exploratorio	49
3.8	Selección de la muestra	50
3.8.1	Tamaño de la muestra, selección y distribución de la muestra.	50
3.9	Recolección de datos	51
3.9.1	Encuesta.....	52
3.10	Análisis de datos	54
3.11	Reporte de resultados	55
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	56
4.1	El sector agropecuario en Colombia y el Departamento de Nariño	56
4.1.1	Análisis del sector ganadero e investigación mejoramiento genético en Nariño.....	56
4.1.2	Superficie ganadera en el Departamento de Nariño	56
4.2	Situación actual del mercado de implementos de biotecnología reproductiva ganadera.	59
4.2.1	Característica de la leche de calidad	60
4.3	Factores Económicos.....	61
4.3.1	Macro ambientales, factores económicos, políticos y sociales.	61

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
5.1. Preguntas y resultados.....	65
6. ESTUDIO DE MERCADO	78
6.1 Resumen ejecutivo	78
6.2 Definición del negocio	79
6.2.1 Definición de la Misión.....	79
6.2.2 Definición de la Visión	80
6.2.3 Objetivos	80
6.3 Análisis de mercado	81
6.3.1 Tamaño del mercado.....	81
6.3.2 Tendencias del mercado	82
6.3.3 Características del mercado.....	82
6.3.4 Segmentación del mercado.....	84
6.3.4.1 Criterios de segmentación del mercado:	84
6.3.5. Competencia	87
6.3.5.1. Criterios para analizar la competencia:	88
6.4. Mezcla de marketing	94
6.4.1 Producto.....	94
6.4.1.1 Estrategia de marca.	101
6.4.2 Plaza	106
6.4.3 Precio	109
6.4.4 Promoción	110
6.4.4.1 Estrategia de promoción:.....	112
6.4.5 Posicionamiento en el mercado:	113
6.5 Plan de Operaciones	114
6.5.1 Producto	114
6.5.2 Proceso	114
6.5.3 Descripción de instalaciones:	114
6.5.4 Recursos humanos.....	115
6.5.5 Recursos físicos	118
6.5.6 Inventario.....	118
6.6 Plan Organizacional	119
6.6.1 Organigrama	119
6.6.2 Reclutamiento y selección del personal	119
6.6.3 Capacitación del personal	120
6.6.4 Cultura organizacional.....	120
6.6.5 Aspectos legales.....	121
6.7 Plan Financiero.....	122
6.7.1 Plan de inversiones y financiación	122
6.7.1.1 Inversiones fijas.....	123
6.7.1.2 Inversión Inicial en Capital de Trabajo.....	125
6.7.1.3 Fuentes de Financiación:	127
6.7.2 Cálculos de costos	128

6.7.2.1 Proyección de Costos Anuales:.....	129
6.7.3 Clasificación de Gastos Operativos.....	129
6.7.4 Ingresos (Proyección de Ventas)	131
6.7.5 Depreciación Anual	131
6.7.7 Flujo De Efectivo Proyectado	133
6.7.8 Razones Financieras de Rentabilidad y Liquidez.....	134
6.7.8.1 Razones de Rentabilidad:	135
6.7.8.2 Razones de Liquidez:	136
6.7.9 Relación Costo beneficio:.....	137
6.7.10 Punto De Equilibrio.....	137
6.7.11 Análisis de Riesgo.....	138
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
7.1 Conclusiones.....	140
7.2 Recomendaciones.....	142
BIBLIOGRAFÍA	144
NETGRAFÍA.....	147
ANEXOS	151

LISTA DE TABLAS

Pág.

TABLA 1. SUBREGIONES ADMINISTRATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	57
TABLA 2. PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA.	71
TABLA 3. ANÁLISIS DE FRECUENCIA DE COMPRA POR PRODUCTOS.	71
TABLA 4. MERCADO TOTAL NARIÑO Y CUENCA LECHERA.....	81
TABLA 5. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS EN GANADERÍA DE COLOMBIA.	84
TABLA 6. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.	85
TABLA 7. SEGMENTACIÓN MERCADO: GANADEROS CUENCA LECHERA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	86
TABLA 8. LOCALIZACIÓN DE LA COMPETENCIA	89
TABLA 9. CAPACIDAD OPERATIVA DE LA COMPETENCIA.	89
TABLA 10. TIPO DE EMPRESA COMPETENCIA.....	90
TABLA 11. ANÁLISIS DE PROVEEDORES	92
TABLA 12. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA	93
TABLA 13. ROL DE LA CATEGORÍA:	99
TABLA 14. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS POR LÍNEA DE PRODUCTOS.	99
TABLA 15. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.	100
TABLA 16. ESTRATEGIA DE MARCA	101
TABLA 17. PRECIO DE PRODUCTOS	110
TABLA 18: PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS.	113
TABLA 19. CAPACIDAD OPERACIONAL.	118
TABLA 20. INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS FIJOS.....	124
TABLA 21. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES.....	125
TABLA 22. INVERSIÓN INICIAL EN INVENTARIO	126
TABLA 23. INVERSIÓN INICIAL DE LA EMPRESA	127
TABLA 24. AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.	128
TABLA 25. COSTOS DE VENTAS	128
TABLA 26. PROYECCIÓN DE COSTOS:.....	129
TABLA 27. GASTOS ADMINISTRATIVOS	130
TABLA 28. GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS.....	130
TABLA 29. PROYECCIÓN DE INGRESOS	131
TABLA 30. VALOR DEPRECIACIÓN POR ACTIVOS.	132
TABLA 31. BALANCE INICIAL.....	133
TABLA 32. FLUJO DE EFECTIVO NETO.....	134

TABLA 33. RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD.....	135
TABLA 34. RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ.....	136
TABLA 35. CLASIFICACIÓN DE COSTOS Y GASTOS.....	137
TABLA 36. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILÍBRIO.....	138

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. USUARIOS DEL PRODUCTO.....	30
FIGURA 2. GUÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS	32
FIGURA 3. ENFOQUES DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	34
FIGURA 4. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN	45
FIGURA 5. DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN.....	49
FIGURA 6. MAPA SUPERFICIE PRODUCTORA DE LECHE EN NARIÑO	59
FIGURA 7. PRÁCTICAS DE MEJORAMIENTO GENÉTICO BOVINO.....	66
FIGURA 8. FRECUENCIA DE COMPRA.....	67
FIGURA 9. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.	68
FIGURA 10. MOTIVOS DE COMPRA.....	69
FIGURA 11. NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	70
FIGURA 12. FRECUENCIA DE COMPRA IMPLEMENTOS DE BIOTECNOLOGÍA.	72
FIGURA 13. LUGAR DE COMPRA.....	74
FIGURA 14. PREFERENCIA DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.	75
FIGURA 15. ACEPTACIÓN A UNA NUEVA EMPRESA.....	76
FIGURA 16. CÍRCULO VIRTUOSO DEL MEJORAMIENTO GENÉTICO EN GANADERÍA.	77
FIGURA 17. DISTRIBUCIÓN COMPETENCIA.....	88
FIGURA 18. IMPLEMENTOS DE BIOTECNOLOGÍA REPRODUCTIVA BOVINA.	95
FIGURA 19. TERMOS PARA NITRÓGENO LIQUIDO.	96
FIGURA 20. GENÉTICA BOVINA.....	97
FIGURA 21. MEDICAMENTOS VETERINARIOS.....	97
FIGURA 22. ESTRUCTURA DE LA CATEGORÍA.....	98
FIGURA 23. PROPUESTA IMAGEN EMPRESARIAL	102
FIGURA 24. LOGO	103
FIGURA 25. CADENA DE ABASTECIMIENTO (EMPRESA DISTRIBUIDORA DE IMPLEMENTOS DE BIOTECNOLOGÍA REPRODUCTIVA PARA GANADERÍA BOVINA).....	107
FIGURA 26. CARPETA PUBLICITARIA.	111
FIGURA 27. PLANO DE INSTALACIONES Y OFICINA.	115
FIGURA 28 ORGANIGRAMA.	119

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA	151
ANEXO 2. ESTUDIO FINANCIERO.....	154
ANEXO 3. TASA DE INTERÉS PROMEDIO MENSUAL PONDERADO DE COLOCACIÓN	159

RESUMEN

Mediante el desarrollo de esta investigación se identificó una oportunidad de negocio en el sector ganadero del departamento de Nariño, para el montaje de una nueva empresa, que por medio de un portafolio de productos de biotecnología reproductiva bovina, logre adaptarse al desarrollo inminente del ganadero. A través del análisis de mercado se obtuvieron datos importantes como la disposición de compra del ganadero hacia los productos de biotecnología reproductiva, se identificaron a los competidores más importantes y mediante un estudio financiero se reconoció la factibilidad económica con una inversión inicial de \$78.554.519.00 y un recurso humanos integrado por 5 personas, arrojando una TIR del 26,1% en un periodo de 5 años y un VPN de \$12.377.802,00, indicadores que demuestran que el ejercicio de este plan de negocios ofrecerán a los Accionistas unas ganancias significativas. Finalmente se concluyó que la Distribuidora de implementos de biotecnología reproductiva bovina, en la ciudad de Pasto, brindará soluciones eficientes para la competitividad productiva del sector ganadero del departamento de Nariño.

ABSTRACT

Through the development of this research, we identified a business opportunity in the livestock sector in the department of Nariño, for a creation of a new company, that through a portfolio of bovine reproductive biotechnology products, can be adapted in the rancher's imminent development. Between the market analysis, we got important facts like the rancher's purchase arrangement towards the reproductive biotechnology products, were identified the most important competitors and through a financial study was recognized the economic feasibility with an initial investment of \$78.554.519.00 and a human resource integrated by 5 people, throwing a TIR of 26.1% in a period of 5 years and a VPN of \$12.377.802,00, indicators who show that the exercise of this business plan will offer to the shareholders significant gains. Finally, was concluded that distributor of bovine reproductive biotechnology tools in Pasto city, will give efficient solutions for the competitive production of the livestock in the department of Nariño

INTRODUCCIÓN

Es necesario para toda región en desarrollo, tener una visión de globalización, en función del desarrollo productivo y competitivo, buscando mejorar las relaciones de intercambio y desempeño territorial que actualmente están dadas por las presiones del actual mercado.

La introducción de tecnología al sector agropecuario, es una estrategia industrial que parte de un proceso de integración y articulación económica, educativa y social, donde se involucran elementos dinamizadores del mercado productivo de la región y se procura un éxito empresarial para el campesino. Visto de forma integral, este proceso de tecnificación agropecuaria permite rescatar el tiempo que puede haberse perdido por problemas de seguridad, que en muchas regiones del país son comunes y no son ajenas a al departamento Nariñense, buscando consolidar la ganadería de la región como una de las mas prosperas en Colombia.

En este sentido se planteó una idea que apoyara a pequeños, medianos y grandes productores de lácteos y carne de res en el Departamento de Nariño – Colombia, para orientar su desarrollo hacia interacciones articuladas y procesos eficientes, en busca de la consolidación de la ganadería Nariñense como empresa de talla mundial.

De acuerdo con la experiencia se ha evidenciado que un factor de éxito para la introducción de tecnología a las ganaderías ha sido la interacción de un agente externo como catalizador, que permita disminuir significativamente los obstáculos en el proceso de formación, tales como: los costos de transacción para identificar los productos mas adecuados, confiables y económicamente convenientes; el mal funcionamiento del mercado y los riesgos presentes en el entorno.

Así, con el propósito de ejecutar la idea de introducir biotecnología reproductiva al sector ganadero de Nariño y actuando coordinadamente con las necesidades del mismo, se organizó este plan de negocio que desea desde toda perspectiva llenar los vacios encontrados en los ganaderos de la región sobre el cómo y el dónde encontrar soluciones eficientes, y el porqué utilizar la biotecnología reproductiva como un medio para mejorar los ingresos económicos de su negocio ganadero.

El trabajo que se presenta a continuación, demuestra a lo largo de los diferentes capítulos de los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero, la factibilidad económica y social de una EMPRESA DISTRIBUIDORA DE IMPLEMENTOS DE BIOTECNOLOGÍA REPRODUCTIVA PARA GANADERÍA,

abordando antes que todo un análisis objetivo de las características socioeconómicas particulares de la implementación de esta empresa.

Se considera que con la ejecución de presente plan de negocio se desarrollará los objetivos académicos como también se espera contribuir a la solución de un problema existente en el sector pecuario del departamento de Nariño elevando el nivel productivo de la ganadería de la región y el nivel humano de las personas que participan del proceso de la ganadería.

1. GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente se vive en un mundo con tendencia global, que se refleja en los mercados, en los productos, en la economía, en la tecnología y en otros aspectos con los que tratamos a diario. Esta condición permite que exista influencia tecnológica y económica en algunos sectores económicos del país.

En los últimos años las grandes industrias en el país como la ganadería se están automatizando, renovando y calificando, con el fin de poder ofrecer un producto de calidad y que sea competitivo en el mercado.

La ganadería en Colombia ha sido uno de los factores estratégicos en el desarrollo económico del país, pues su impacto en la vida económica y social del campo se ha multiplicado benéficamente, gracias al intensivo proceso de modernización que se viene impulsando, desde hace poco, en el entorno. El ganadero nariñense y en general colombiano quiere lograr niveles de productividad y competitividad que puedan garantizarle una posición sólida e indiscutible en el mercado nacional de leche, y una ubicación privilegiada entre los líderes mundiales del sector lechero.

A partir de la instauración, como política de gobierno, de los denominados acuerdos de competitividad, se ha venido buscando el fortalecimiento de las cadenas productivas, a través de la formalización de “acuerdos” entre diferentes actores que desarrollan una actividad económica similar y complementaria, en su mayoría determinada sectorialmente.

En el caso de la industria láctea, en 1999 se firmó lo que sería el acuerdo de competitividad de la cadena láctea en Colombia, tocando temas de vital importancia para el desarrollo de la misma, como, desarrollo de mercado interno, penetración de mercados externos, modernización tecnológica y empresarial, desarrollo social en zonas productivas y focalización regional del desarrollo lechero, formándose como uno de los resultados el Consejo Nacional Lácteo. ¹

¹YOSHIOKA, Ana Milena y PIÑERES, Julián. Proceso de construcción social de la cadena láctea en el departamento de Nariño, análisis de una experiencia. 2000–2004[En línea]. <http://adelnarino.org/cadenas_productivas/lactea/Proceso_Cadena_Lactea.pdf>[Citado Septiembre 4 de 2010]

Pero para poder cumplir con dicho acuerdo, actores como los comerciantes e importadores nacionales, han venido desarrollando actividades complementarias que refuercen sus productos con servicios adicionales para los productores de leche en el país; teniendo en cuenta la problemática del sector lechero en el país, con difícil acceso a materias primas e insumos (Sistema de precios al ganadero) y deficiencias en la adopción de infraestructura y tecnología. Cada uno de los responsables de la llegada de insumos a los ganaderos, debe llevar a cabo un plan que no solo ofrezca el producto, sino también un acompañamiento constante para el mejoramiento de la ganadería como empresa productora de leche.

Debido a la apertura comercial existen mayores oportunidades de penetrar otros segmentos del mercado con diversos e innovados productos, y/o que presten servicios o valores agregados al mismo.

El altiplano nariñense comprende dos regiones altamente productoras de leche. La primera se ubica en el municipio de Pasto y la segunda corresponde a los municipios de Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales, zona denominada la provincia.

Es importante tener en cuenta el perfil social del ganadero nariñense, que corresponde a una población con experiencia y estabilidad en la actividad agropecuaria, que se originó por tradición familiar, con niveles de escolaridad del productor de leche y del personal vinculado a la actividad, muy bajo, alcanzando niveles de primaria incompleta.

Además, las relaciones verticales de los productores de leche son bajas, con proveedores de insumos y de servicios especializados, esto abre una brecha que puede ser aprovechada para ofrecer un producto altamente calificado tecnológicamente. Un aspecto fundamental es el enfoque hacia el cliente, que reportará un incremento en las oportunidades de tener aceptación en el mercado, y que se busca la satisfacción total del consumidor.

El producto que se pretende comercializar son los implementos de biotecnología reproductiva para ganadería, que existen de producción nacional, pero que también tiene ventajas de mercado y de calidad si se importan, preferiblemente de la República Argentina, con lo cual, se presenta un costo menor para el distribuidor y un precio final bajo al consumidor, comparado con la competencia.

Esta situación que presenta la región puede constituirse en una oportunidad de mercado a la cual se puede acceder conociendo las necesidades del mismo y aprovechando las oportunidades del medio externo e interno con productos y servicios que satisfagan las necesidades de los productores con relación a la rentabilidad, acompañamiento, calidad y disponibilidad, entre otros. De igual manera es posible en un futuro acceder a otros mercados a nivel regional, nacional e internacional, orientándose principalmente a aquellos que ofrecen

beneficios en relación a la demanda de capacitación y productos tecnológicamente viables para el empresario ganadero.

Se requiere realizar un plan de negocios para determinar la identificación clara de la oportunidad de negocio, la planeación de actividades, los factores determinantes para el éxito, la proyección financiera, entre otros. Además de especificar objetivos, metas, procedimientos, etc., se deben controlar las actividades como la distribución del producto, la prestación del servicio, el precio, la promoción, el aspecto financiero y otras actividades relacionadas con la introducción y manejo de nuevos productos.

El plan debe establecer el objetivo general y las metas que el proyecto tiene, cómo va a llegar a ellos y cuál es la utilidad. Ofrecer la mejor opción al cliente y que la empresa obtenga un beneficio, son las metas principales.

1.2 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la distribución de implementos de biotecnología reproductiva para ganadería en la ciudad de Pasto y el Departamento de Nariño.

1.2.1 Objetivos específicos

- Realizar una investigación de mercado para conocer la aceptación del producto y la demanda del mercado.
- Establecer una estructura operacional y administrativa para el buen funcionamiento de la empresa.
- Describir los requerimientos legales de la organización de la empresa.
- Identificar y evaluar a la competencia existente.
- Realizar un análisis económico – financiero y de rentabilidad del nuevo negocio.

1.3 Justificación

La creación de un plan de negocios es necesaria para el inicio de una nueva aventura empresarial. Este plan representa una herramienta útil para la planeación y la implementación de actividades que llevarán a la empresa a un buen

funcionamiento. Las actividades que realiza una empresa son numerosas y diversas, incluye desde la adquisición del producto, hasta la distribución para que llegue el producto al usuario final; así, que el plan de negocios sirve para no descuidar ninguno de estos aspectos.

Los consumidores en la actualidad, están en una búsqueda constante de opciones que les brinden satisfacción a sus necesidades; por lo tanto las empresas deben ofrecer esas opciones con la mayor rapidez posible y, que a su vez, sea confiable. Si las empresas no prestan la suficiente atención a estas tendencias del mercado, seguramente perderán al cliente. Vivimos en un mundo globalizado, cuya principal característica es la alta competitividad, sobre todo a nivel tecnológico. Para mantenerse dentro del mercado es de vital importancia desarrollar estrategias que proporcionen ventajas delante de la competencia y que satisfagan al cliente, la razón principal de cualquier negocio.

1.4 Alcances

- El proyecto se llevará a cabo, para la ciudad de Pasto y el Departamento de Nariño.
- En este proyecto se harán análisis económico – financieros, operacionales, administrativos, técnicos y de marketing.
- Se estudiará el sector ganadero de la cuenca lechera del Departamento de Nariño.
- Se realizará un plan de negocios para la distribución de implementos de biotecnología reproductiva para ganadería en la ciudad de Pasto y el Departamento de Nariño.

1.5 Limitaciones

- El estudio solo se llevará a cabo en la ciudad de Pasto y el Departamento de Nariño.
- El estudio solo incluye los implementos de biotecnología reproductiva para ganadería en la ciudad de Pasto y el Departamento de Nariño.
- La aplicación del plan de negocios será cuestión del tomador de decisiones.

1.6 Organización del estudio

Capitulo 1

En este capítulo se plantea el problema que se desea resolver en el sector ganadero de la ciudad de Pasto y del Departamento de Nariño, estableciendo el objetivo general y objetivos específicos que se esperan lograr con este proyecto, así como una justificación de la investigación, presentando los alcances y limitaciones de la misma.

Capitulo 2

El capítulo comprenderá el marco teórico de esta investigación, describiendo la definición y los conceptos básicos del plan de negocios, de acuerdo al modelo que se escogió para realizar este proyecto.

Capitulo 3

Dentro de este capítulo se redactará la metodología que se utilizará para llevar a cabo el plan de negocios; así como la descripción de la obtención de la información y los datos específicos para llegar a los resultados establecidos.

Capitulo 4

Con el desarrollo de este capítulo se da entrada al Análisis del Entorno, importante para contextualizar el plan de negocios en un entorno empresarial, dando una visión más realista del sector y el mercado en el que se desenvolverá la empresa y focalizando los objetivos de la misma.

Capitulo 5

En este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos de la investigación que fue implementada, presentando la recopilación de los datos significativos para la propuesta.

Capitulo 6

En este capítulo se presentará el plan de negocios, detallando cada una de sus partes. Se desarrollará la información descrita en el marco teórico, con la finalidad de seguir la guía que se planteó desde un principio.

Capitulo 7

Finalmente en este capítulo se darán las conclusiones y recomendaciones más relevantes de esta investigación, para resolver la problemática, que se presento al inicio del proyecto y lograr los objetivos establecidos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Las teorías orientan al investigador en el trayecto del proyecto a realizarse, en la medida que le entrega referentes y supuestos, que le proporcionan información acerca de la relación y explicación de fenómenos y de cómo se puede actuar frente a diversas situaciones. Del investigador depende direccionar las cosas, en función de una situación y momento determinados, y esto es lo que las teorías que se tomaron permitirán analizar.

Las oportunidades de iniciar un nuevo negocio surgen de diversas fuentes, todo puede empezar con una simple idea; sin embargo son pocas las personas que estudian la posibilidad de realizarlas y convertirlas en un negocio. El riesgo de que funcione o no, es muy alto y no todas las personas están dispuestas a asumirlo. Para Longenecker (2001) el inicio de un nuevo negocio puede surgir de la identificación de una oportunidad en el mercado, teniendo en cuenta que este nuevo negocio será una mayor opción que la competencia y se dedicará a un nicho específico de mercado.

De manera tal que para la conformación de la empresa, se va a concatenar los objetivos y las funciones, con el fin de obtener resultados positivos al interior de la empresa y fundamentalmente, para encontrar en conjunto soluciones y estrategias que permitan el cumplimiento de la razón de ser del negocio.

En la actualidad, el entorno económico mundial puede representar una oportunidad o una amenaza para el inicio de un nuevo negocio; por lo tanto hay que considerar variables con respecto al ambiente y determinar si es propicio o no.

Se agrupan estas variables en los siguientes aspectos:

- Social
- Económico
- Político
- Desarrollo de la infraestructura

Analizar estas variables y considerarlas para el inicio de un negocio implicará; no solo disminuir la incertidumbre; sino también establecer objetivos más claros, implementar planes y esperar resultados con mayor confiabilidad.

2.2 Planeación

Para el inicio de cualquier empresa o proyecto, se necesita planear las actividades que se van a realizar, en qué momento se van a llevar a cabo, con qué recursos y otras cuestiones relacionadas con el funcionamiento de la empresa. Para esto primero, es necesario definir ¿qué es la planeación y para qué sirve?

De acuerdo a Longenecker (2001), la planeación es el proceso administrativo que determina lo que se necesita realizar en una organización, determinando la mejor manera de lograrlo. La planeación, como parte del proceso administrativo, dispone de tres componentes, a saber:

- Establecimiento de metas
- Desarrollo de una estrategia
- Diseño de planes tácticos y operacionales

Longenecker (2001) habla de la importancia de la planeación empresarial, la cual sirve para establecer objetivos y determinar una metodología. Abarca la programación de actividades a desarrollar, anticipando algunas soluciones a posibles contratiempos. Puede también comunicar el proyecto que se emprenderá y dar a conocer el control que se implementará.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es la planeación continua, donde Flórez, J. (2007)² menciona que esta reporta beneficios como: la buena comunicación entre el personal y la dirección, el mejor control de las actividades de la empresa, verificar el alcance de los objetivos, entre otros.

Se necesita compromiso por parte de la gerencia para dar a conocer los planes de la empresa a todas las empresas involucradas y contar con la participación de los trabajadores. De lo contrario de nada servirían los esfuerzos en la planeación de los recursos.

Para la creación de una empresa, no solo se necesita tener un producto o servicio para ofrecer o un mercado establecido; también se requiere de realizar actividades administrativas como la planeación, la dirección, el control, entre otras, justamente son actividades que te permite hacer el plan de negocios.

² FLÓREZ, Julio. Como crear y dirigir la nueva empresa . Tercera edición. Bogotá. ECOE Ediciones. Agosto 2007. .p. 64. [en línea] <
http://books.google.com/books?id=pwWymBFoBDwC&pg=PA371&lpg=PA371&dq=como+crear+y+dirigir+la+nueva+empresa+.+j.+Flores&source=bl&ots=V06wUHHDpp&sig=EjbrC5INK_W1ZnPe6enSHhDaX2c&hl=es&ei=bMtETcX-JYP98AaI-Ny0AQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

2.3 Definición de plan de negocios

Para la elaboración de un plan de negocios se necesita conocer qué es y cuál es la utilidad del mismo, de acuerdo al Fondo Emprender Sena (año 2002), un plan de negocios es un documento escrito que define los objetivos de un negocio y describe los métodos a utilizar para alcanzar dichos objetivos.

Un plan de negocios es un instrumento de trabajo y, de acuerdo a Flórez, J. (2007)³, es una herramienta útil para establecer metas y desarrollar estrategias, especialmente para pequeñas y nuevas empresas. El propósito general es definir el negocio y explicar con detalle cómo va a funcionar. La elaboración de este plan no garantiza el éxito de la empresa, pero muestra el escenario real de la empresa y de su entorno.

Utilizar esta guía reporta numerosos beneficios, tales como: permitir la clara comunicación y enfoque de las metas, determinar los recursos necesarios para la operación de la empresa, establecer estrategias, anticiparse a los posibles problemas, minimizar riesgos, etc.

Elaborar un plan puede basarse en cuatro objetivos, de acuerdo a Longenecker (2001):

- Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad del negocio. Esta parte sirve para exponer la idea básica del negocio, describiendo como está actualmente y cómo se visualiza a través del tiempo.
- El enfoque para explotar dicha oportunidad. En esta parte se determina que enfoque tendrá el plan de negocios, cómo se van a realizar las actividades de la empresa.
- Identificar los factores que son determinantes para el éxito del negocio. Esta parte abarca las variables que determinarán el éxito o fracaso del negocio, y mostrará las diferentes situaciones que pueden ocurrir.
- Establecer el plan de negocios como una herramienta de captación de capital para el funcionamiento, pues como su nombre lo indica, uno de los principales objetivos del plan es atraer la atención de los inversionistas.

2.4 Usuarios del plan de negocios

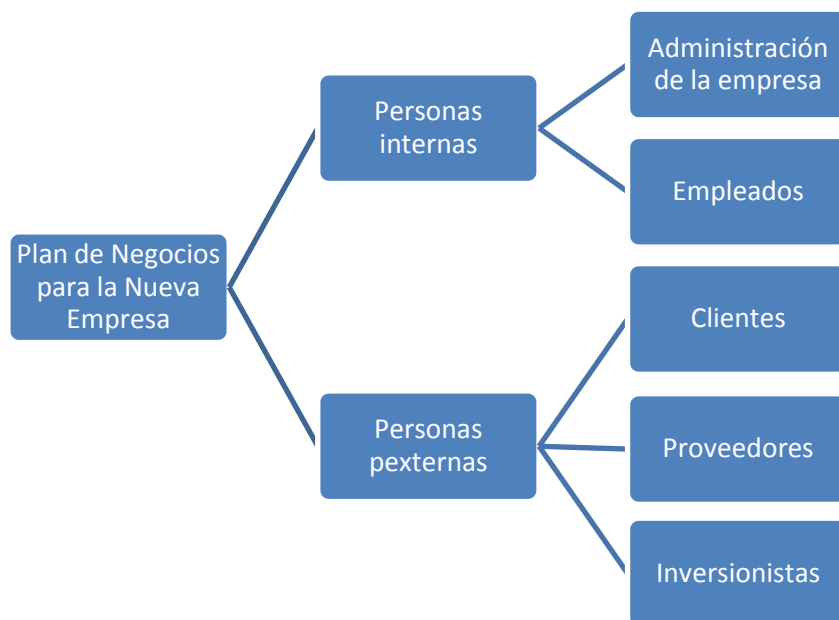
Un plan de negocios es necesario, tanto para las personas que están dentro de la empresa, porque representa una guía que incluye las metas de la empresa y las

³ *Ibíd.*, p. 191.

estrategias que se llevarán a cabo; como para las personas que son externas a la empresa que pueden estar interesadas, de acuerdo a lo expuesto por Longenecker et al. (2001).

Las personas externas e internas conforman un grupo básico de usuarios que se representan en la siguiente figura 1:

Figura 1. Usuarios del producto



Fuente: FLÓREZ ANDRADE, 2007⁴.

El diagrama muestra los usuarios internos y externos del plan de negocios, es necesario que cada una de las partes conozca el plan. En el caso de los usuarios internos el plan es una guía de trabajo, genera disciplina en el equipo administrativo; en el caso de los usuarios externos se presenta una herramienta para crear confianza en las actividades de la empresa.

⁴ FLÓREZ ANDRADE, Julio. 2007⁴. Como crear y dirigir la nueva empresa. [Mapa conceptual]. [en línea] http://books.google.com/books?id=pwWymBFoBDwC&pg=PA371&lpg=PA371&dq=como+crear+y+dirigir+la+nueva+empresa+.+.j.+Flores&source=bl&ots=V06wUHHDpp&sig=EjbrC5INK_W1ZnP6enSHhDaX2c&hl=es&ei=bMtETcX-JYP98AaI-Nv0AQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.p. 201. [citado 2 octubre de 2010]

2.5 Modelos de plan de negocios

Existen varios modelos que se pueden seguir para elaborar un plan de negocios; en este caso se revisaron diferentes guías. Las partes específicas del plan de negocios se mencionan en el punto 2.6; a continuación se describen en forma general algunas de las propuestas más significativas:

- FONADE – Fondo Emprender Sena: El origen legal del Fondo Emprender se encuentra en la ley 789 de 2002, conocida como reforma laboral, que tenía como uno de sus objetivos crear condiciones para la generación de nuevos empleos. En primera instancia los emprendedores acuden a los Centros de Formación del Sena, las instituciones de educación aprobadas por el Estado, incubadoras de empresas, así como las demás entidades públicas o privadas que asuman el compromiso de asesorar planes de negocio en forma gratuita, bajo los parámetros y la metodología del Fondo Emprender y que hayan suscrito certificado de compromiso con el Sena como unidades de emprendimiento. Su contenido es útil para el plan de negocios, sus contenidos son de tipo general, esta información es del año 2002.
- Corporación Bucaramanga Emprendedora: Una “Plantilla Interactiva” donde usted incorpora y varía lo correspondiente a su proyecto, ayudando a la conformación de un documento organizado y coherente de argumentos. La guía da mayor énfasis a la parte comercial del producto/servicio, que a las operacionales de la empresa, esta información es del año 2007.
- Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora y distribuidora de huevos de gallina en el Municipio de Ipiales, Departamento de Nariño.
Johana Carolina, Bastidas Revelo
Universidad de Nariño
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de empresas
San Juan de Pasto, Nariño, 2009.
- El plan de empresa, cómo planificar la creación de una empresa: Es un libro que muestra de forma detallada la creación de una empresa, enfocándose en el desarrollo de un plan de negocios. Analiza cada una de las partes que debe de integrar el plan. La información se obtuvo del libro COMO CREAR Y DIRIGIR LA NUEVA EMPRESA (2007). Esta fuente fue escrita por el autor Flórez Andrade, Julio, ECOE Ediciones, Bogotá, 2007.

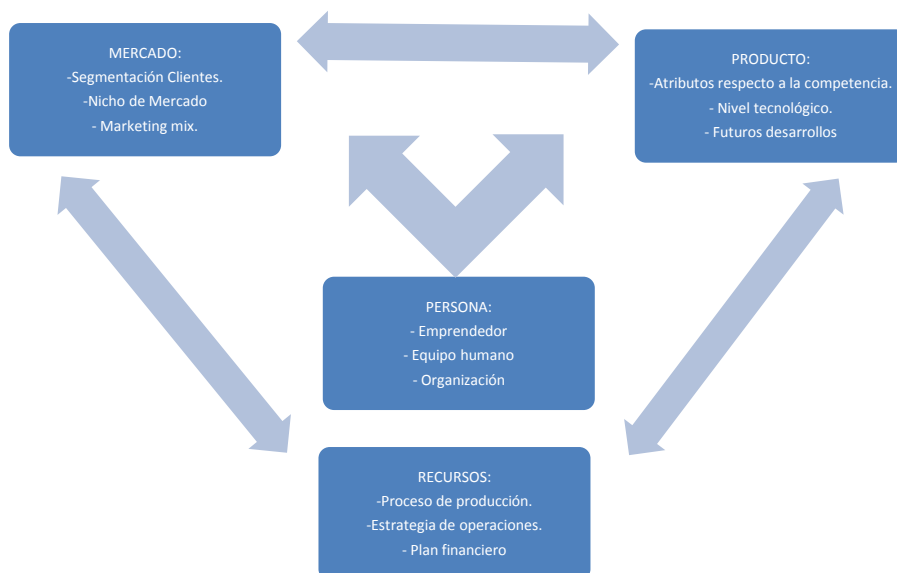
Se tiene en cuenta para la contextualización del plan de negocios las anteriores guías de planes en especial la de la autora de la Universidad de Nariño como la del libro del autor Flórez Andrade, ya que son los más completos en términos de partes y detalles en la creación y planeación de una nueva empresa. Los

siguientes apartes suministran una idea específica de qué es un plan de negocios, abarcando el análisis del entorno y de la empresa, de manera más detallada.

2.6 Contenido del plan de negocios

Para especificar las partes que integran el plan de negocios, se necesita tener ciertos elementos básicos, los cuales muestra Flórez Andrade, J. (2007), mediante el siguiente diagrama (Figura 2).

Figura 2. Guía del plan de negocios



Fuente: Flórez Andrade, 2007⁵.

De acuerdo a Flórez, J. (2007), el diagrama muestra la importancia de contar con un producto o servicio para ofrecer, de lo contrario ¿qué es lo que se va a vender? Se debe tener un mercado, integrado por los clientes potenciales para desarrollar una mezcla de mercadotecnia. Una empresa no puede operar sino cuenta con los recursos necesarios, como los relacionados con la producción y lo financiero. Y por último, y no menos importante el capital humano, este debe de funcionar como un equipo para lograr las metas de la organización.

⁵ *Ibíd.*, p.200.

2.7 Definición del negocio

La primera parte del plan de negocios, incluye una descripción del negocio, la misión y visión, además de describir el tipo de negocio y su propósito. En lo mencionado por Flórez, J. (2007)⁶ :

- La misión: debe describir de forma concisa la estrategia a seguir y la filosofía de la empresa (simple, creíble y alcanzable).
- La visión: debe mostrar lo que la empresa propone, dónde está, incluir la naturaleza del negocio, qué se ha logrado, si ha habido cambios.
- Los objetivos: son aquellos enunciados que indican hacia dónde va la empresa, cuales son las metas que pretende alcanzar.

Es importante determinar qué tipo de negocio se va a llevar a cabo, una de las tareas más difíciles y complejas a realizar; además de determinar quiénes serán los clientes. Esta tarea es de suma importancia porque es la base de todas las actividades del marketing, y determinará el éxito del inicio y futuro del negocio. Para un claro entendimiento del negocio es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas, de acuerdo a Flórez, J. (2007)⁷:

- ¿a qué clientes me dirijo?
- ¿qué necesidad quiero satisfacer?
- ¿de qué modo lo hace?

Es esencial determinar el rumbo que seguirá el negocio, antes de establecer objetivos, estrategias y planes. Considerando que las decisiones que se tomen estarán de conformidad con el plan de negocios establecido. Es elemental que las decisiones que se tomen sean en base a objetivos reales, alcanzables, aceptables y flexibles. Se establecen medios para avalar el desempeño de las tareas realizadas.

De acuerdo a Longenecker (2001), en este apartado se determina la descripción y los atributos del producto /servicio que se va a vender, especificando cuál es su utilidad y beneficio para el cliente. El nivel tecnológico es importante para ofrecer y/o desarrollar nuevos productos.

2.8 Enfoque del plan de negocios

Este enfoque del plan se define como: “una estrategia detallada y orientada a ajustar la mezcla de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y deseos del

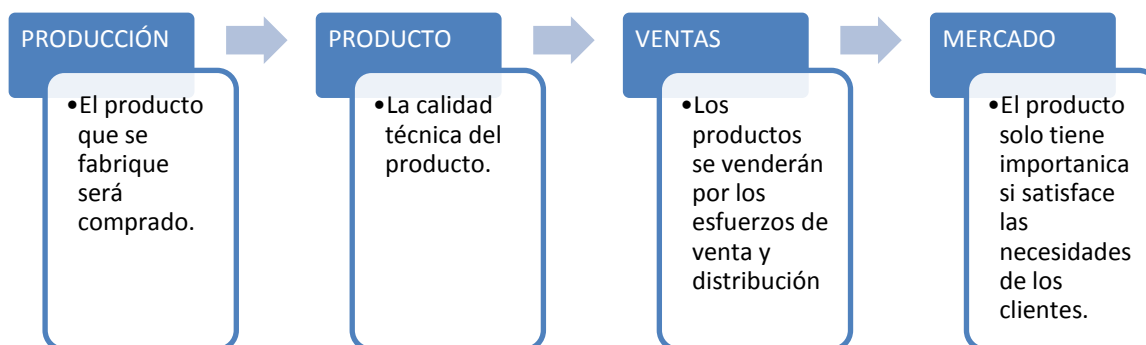
⁶ *Ibíd.* , p. 225.

⁷ *Ibíd.* , p. 63.

consumidor”, según Flórez, J. (2007)⁸. Igualmente, se menciona que se debe identificar el tipo de mercado que existe, y determinar la preparación, comunicación y entrega del producto/servicio final.

Así entonces se debe determinar qué tipo de enfoque tendrá el plan de negocios, teniendo en cuenta que muchos emprendedores han ido cambiando y se orientan hacia:

Figura 3. Enfoques del plan de negocios.



Fuente: Flórez Andrade, Julio⁹.

El enfoque del plan de negocios deberá constituirse, por lo mencionado por Fred David: “Las organizaciones deben asumir una posición activa frente al mercado, siguiendo un código de conducta: Cuenta con nosotros, Nuestros clientes pueden contar con nosotros, Nuestros propietarios pueden contar con nosotros, Nuestros vendedores y proveedores, pueden contar con nosotros, Nuestras familias pueden contar con nosotros, Nuestras comunidades pueden contar con nosotros, Nosotros podemos contar unos con otros”¹⁰.

2.8.1 Análisis del mercado

Es necesario realizar un análisis detallado del mercado meta; en esta etapa del plan se requiere describir a los clientes del mercado y cuál es su comportamiento. El análisis del mercado debe estar constituido por varios aspectos, que según Flórez, J. (2007)¹¹, son entre otros:

⁸ Ibíd. , p. 73.

⁹ Ibíd. , p. 230.

¹⁰ CONTRERAS, José. Conceptos de Administración estratégica de Fred R. David. [En línea]: <http://www.josecontreras.net/direstr/cap10d.htm> > [citado en 12 de junio de 2010].

¹¹ FLÓREZ, Julio. Op.cit. p. 96

- **Tamaño del mercado:** Identificar y cuantificar el mercado potencial, que es el conjunto de personas o empresas que podrían ser posibles compradores.
- **Las tendencias del mercado:** Mantener en constante vigilancia las tendencias del mercado, influidas por los cambios políticos, económicos y sociales.
- **Características del mercado:** Son las especificaciones del mercado que pueden afectar el desarrollo de la empresa.
- **Segmentación del mercado:** Consiste en dividir el mercado en categorías y elegir un segmento, determinar los clientes.

2.8.1.1 Competencia

Es fundamental conocer la industria, que es el conjunto de empresas que ofrecen el mismo producto/servicio en un sector. En la opinión de Flórez, J. (2007)¹², es importante conocer cuáles serán los competidores, describiendo sus fortalezas y debilidades. Hay que considerar factores competitivos, tales como: calidad en el servicio, duración del producto/servicio, diseño, distribución, entre otros.

La rivalidad entre diferentes empresas que ofrecen un mismo producto, provoca un impacto en la satisfacción del cliente; debido a que se incrementan las expectativas de los clientes y las empresas se ven en la necesidad de ofrecer mejores productos y servicios.

2.8.2 Mezcla de marketing

Para establecer una estrategia que permita cumplir con las necesidades y exigencias de los consumidores, es necesario desarrollar una mezcla de marketing, que es la combinación del producto, precio, plaza y promoción.

Producto

Consiste en describir el producto/servicio, mostrando las características y los beneficios para el consumidor final. De acuerdo a Flórez, J. (2007), “un producto incluye el paquete total de satisfacción que se ofrece a los consumidores en una transacción, ya sea que se refiera a un servicio, a un producto o a una combinación de ambos”¹³

¹² *Ibíd.*, p. 188.

¹³ *Ibíd.*, p. 187.

Precio

Para establecer el precio se dispone de tres elementos: los costos de producción, los precios de la competencia y las expectativas de los clientes. Este factor influirá de forma decisiva en el volumen de ventas y de ingresos, además de atraer o disuadir a posibles competidores.

Plaza

Flórez, J. (2007) menciona que hay factores clave para elegir una buena ubicación, como: facilidad de acceso para el cliente, condiciones ambientales del negocio, disponibilidad de recursos. Otro factor incluido, son los canales de distribución, que “son el conjunto de empresas que facilitan el flujo de los productos desde el fabricante hasta el cliente final”¹⁴. El producto debe estar disponible cuándo y dónde quiera comprarlo el cliente.

Promoción

Se puede disponer de ventas personales (contratación y capacitación de vendedores) y publicidad (medios masivos de difusión). Las actividades de comunicación deben estar diseñadas para que el mensaje llegue a clientes potenciales. El tipo de promoción que se elija dependerá en gran medida del producto a ofrecer.

2.8.3 Investigación de mercado

Al iniciar un nuevo negocio hay que saber qué necesita el cliente exactamente, cómo, dónde, en cuánto lo quiere y otros interrogantes que surgen. Estas preguntas pueden ser contestadas mediante una investigación de mercado. Flórez, J. (2007) la definen como: “el estudio de lo que los compradores necesitan y de cómo satisfacer mejor esas necesidades”¹⁵. Para realizar una investigación de mercado, se tienen que seguir una serie de pasos descrito por Longenecker (2001):

1. Identificar las necesidades de información
2. Búsqueda de datos secundarios
3. Captación de datos primarios
4. Interpretación de los datos

¹⁴ *Ibíd.*, p. 196.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 188.

Después de realizar la investigación de mercado, se recopila la información obtenida y se desarrolla el plan de marketing, que debe estar dirigido principalmente a satisfacer al cliente.

2.9 Plan de operaciones

Un plan de operaciones se desarrolla para cumplir con las actividades de la empresa, es decir qué va a hacer para qué el cliente obtenga el producto. De acuerdo a Flórez, J. (2007)¹⁶ ofrece información de la fabricación del producto o cómo se proporcionará el servicio; esto incluye descripción de las instalaciones, del personal e incluso del inventario.

En la opinión de Flórez, J. (2007) esta planeación es muy útil para los negocios pequeños en especial, pero se requiere de conocimiento acerca de las áreas de trabajo y los procesos que se realizan.

El plan de operaciones se centra en dos preguntas básicas: ¿cómo? Y ¿con qué?, con la finalidad de conocer la forma apropiada de comercializar el producto/servicio; de acuerdo a esto, los objetivos del plan son:

- a. Establecer los procesos necesarios para comercializar el producto/servicio.
- b. Definir los recursos materiales y humanos para las diferentes actividades.
- c. Valorar los parámetros básicos (plazas, existencias, inversiones, etc.) relacionados con los procesos y recursos.
- d. Programar el periodo inicial de la empresa.

Los objetivos anteriores están en conformidad por lo escrito por Longenecker (2001), al decir que este plan debe abarcar áreas como las finanzas, el personal, el inventario e incluso la mercadotecnia. Para elaborar el plan operacional se puede seguir una serie de pasos.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 197.

2.9.1 Los condicionantes externos e internos

Consiste en identificar, analizar y cuantificar en lo posible los factores externos (los cambios en el costo de materia prima, las condiciones climáticas, la capacidad de producción de la competencia, etc.) e internos (estrategias competitivas en las actividades empresariales) que integran el entorno específico y genérico que tendrán influencia sobre el plan.

Peter Drucker (1999), menciona que los procesos y actividades de las organizaciones deben basarse hacia afuera, es decir, retomar componentes como el entorno y la competencia, con el fin de optimizar los procesos gerenciales internos y externos, considerando la influencia del entorno como algo inestable e impredecible. Entendiendo que la organización es una herramienta que permite a las personas ser productivas en su labor conjunta¹⁷.

2.9.2 Los procesos y operaciones

Consiste en dedicar el máximo esfuerzo a optimizar antes los procesos y operaciones que los equipos; según Flórez, J. (2007)¹⁸, se realizan dos tipos de procesos:

- *El proceso principal:* Sucesión cronológica de operaciones sobre objetos del proceso (materiales, productos, clientes). Las operaciones pueden ser: de movimiento, espera, verificación y de procesamiento.
- *El proceso auxiliar:* Sucesión cronológica de operaciones que realizan los agentes del proceso (personas, máquinas).

Estos procesos son diferentes, pero trabajan para un solo resultado final; por lo tanto se debe definir correctamente el proceso principal, para implementar los auxiliares. Según Flórez, J. (2007)¹⁹ recomienda utilizar diversos diagramas y elegir el más óptimo para la empresa. También se debe tener en cuenta que entre más flexibles sean los procesos, será más rápido y sencillo atender a los cambios del mercado. Además, la identificación de las fortalezas en el proceso, llevan a generar una ventaja competitiva; lo cual estructura las operaciones de la empresa. Otro aspecto que se incluye, es la relación con los proveedores, ya que la adquisición de productos o materia prima es parte del plan estratégico, por medio del cual pueden obtener entregas rápidas, costos bajos y niveles de alta calidad. El propósito es generar oportunidades para ser más competitivos.

¹⁷ DRUCKER, Peter. Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Quinta Edición. Editorial. Barcelona Norma. 1999. P. 15.

¹⁸ FLÓREZ. Op. Cit. p.197.

¹⁹ Ibíd. . p. 198.

2.9.3 Recursos materiales y humanos

De acuerdo a Flórez, J. (2007)²⁰ se deben definir los materiales que se van a utilizar, de ser necesario establecer un criterio de prioridades. Tomando en cuenta que entre más estandarizados estén mejor y no olvidar los reglamentos de uso. Otro recurso básico es el humano, muchas organizaciones no lo toman en cuenta en el momento de planear, sin embargo una empresa es lo que es por el personal que labora en ella.

2.9.4 Distribución en planta e infraestructura física

De acuerdo a Flórez, J. (2007)²¹ la distribución ayuda a determinar los procesos y los recursos implicados en los mismos, tomando en cuenta los movimientos y el espacio necesarios para los procesos. La infraestructura física se refiere al edificio e instalaciones generales para llevar a cabo los procesos de fabricación, comercialización y prestación de servicios. No hay que olvidar que estos requerimientos influyen en el rendimiento y eficacia de los procesos.

2.9.5 Plazos y capacidades

Se toma en cuenta el ciclo temporal (tiempo necesario para la fabricación/comercialización/prestación de un producto o servicio a partir de cero) menciona Flórez, J. (2007)²². Además se consideran factores como el tiempo de respuesta existente entre la solicitud y la prestación de un servicio producto, tiempos burocráticos, tiempos en el proceso, entre otros. El propósito es disminuir los tiempos al máximo; en esta etapa intervienen las capacidades, ya sea del personal o de la maquinaria.

2.9.6 Existencias y costos unitarios

Actualmente muchas organizaciones se rigen por la filosofía justo a tiempo, que busca reducir las existencias al máximo, no solo por el ahorro de costo y espacio sino por los problemas ocultos que esto conlleva. Hay dos criterios para la clasificación de costos: por niveles de actividad (fijos y variables) y por criterio de asignación (directo e indirecto).

²⁰ *Ibíd.* . p. 143.

²¹ *Ibíd.* , p-198.

²² *Ibíd.* , p-199.

Para la implementación del plan operacional, es importante considerar el tiempo de puesta en marcha y los costos que esto conlleva.

2.10 Plan organizacional

En esta etapa del plan de negocios, se identifican los recursos humanos que son indispensables para la organización, tomando en cuenta el reclutamiento, la selección, la capacitación, la cultura organizacional, la definición de puesto, entre otros.

2.10.1 Reclutamiento y selección del personal

En el caso del reclutamiento, dice Flórez, J. (2007)²³ que se elige, por medio de un procedimiento, a aquella persona que posee las características técnicas e interpersonales que garantice un rendimiento esperado en un puesto de trabajo. Hay varias fuentes de reclutamiento, desde un anuncio en un periódico hasta una agencia profesional.

La selección del personal, puede llevarse a cabo por medio de una entrevista personal, y verificando la información que la persona presente en su currículo y por medio de referencias.

Para el reclutamiento de personal, primero se debe de realizar una descripción del puesto, que dicho por Flórez, J. (2007) es el resumen escrito de los deberes que se requieren en un puesto específico. Este resumen debe contener los conocimientos, las habilidades, capacidades y otras características de la persona para determinado puesto de trabajo.

2.10.2 Capacitación del personal

Flórez, J. (2007)²⁴, menciona que la capacitación tiene como propósito preparar a una persona, recién ingresada, para desempeñar las tareas para las cuales fue contratado. También se puede dar para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados que tienen mayor tiempo en la empresa.

Es necesario desarrollar habilidades y talentos en el personal, para que sean más competitivos y se genere una estrategia de satisfacción del cliente. Para el desarrollo del personal, no solo se requiere del reclutamiento, la selección, la

²³ *Ibíd.*, p. 144.

²⁴ *Ibíd.*, p. 145.

educación y el entrenamiento, también es necesaria la evaluación y las recompensas que la gerencia debe otorgar para mantener motivado al personal.

2.10.3 Cultura organizacional

Para generar mayores beneficios, se forman equipos de trabajo, que comparten un propósito y un proyecto, a través de relaciones directas y tareas de equipo; por otro lado el trabajo en equipo reporta beneficios como el enriquecimiento de ideas, variedad de habilidades, organización, que son de mucha utilidad en el trabajo diario, según menciona Flórez, J. (2007)²⁵.

Para ofrecer calidad y satisfacción al cliente, es necesario establecer una cultura organizacional con la que estén comprometidos todos los integrantes de la empresa, empezando por la gerencia. Longenecker (2001), dice que esta cultura debe estar basada en valores que deben respetar todos en la empresa. Cuando se enfoca esta cultura al cliente se obtiene mejores resultados y el nivel del servicio puede medirse mediante las políticas y metas que la organización establezca.

A manera de conclusión, se puede decir que uno de los recursos más valiosos de una empresa, son los recursos humanos; a decir de Longenecker (2001) una buena inversión es la que se hace sobre la combinación de capital intelectual, con tecnología, para generar estrategias que permitan explotar oportunidades de negocio.

2.11 Plan financiero

Este plan consiste en mostrar “una relación de las necesidades financieras de la nueva empresa y fuentes de financiamiento, y una proyección de sus ingresos, costos y utilidades” (Longenecker, 2001, p. 135).

Para realizar el análisis se requiere de estados financieros proforma, que son el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. Estos están basados en proyecciones y en explicaciones sólidas, para poder determinar cifras establecidas; proporcionan información del desempeño y los recursos financieros de una empresa, es importante entender el propósito y contenido de cada uno de éstos. Se toma como base de información a los autores Flórez, J. (2007) y Longenecker (2001).

²⁵ *Ibíd.*, p. 145.

2.11.1 Balance general

El balance es un informe financiero que muestra los activos, pasivos y capital de los propietarios de una empresa en un momento específico. El balance se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Pasivos (Deuda en circulación) + Capital social} = \text{Activos totales.}$$

Los activos se dividen en: circulante (caja, cuentas por cobrar, inventarios y activos diferidos), fijos (maquinaria y equipo, edificios y terrenos) y otros activos (inversiones, patentes, software, etc.). Los pasivos se dividen en: circulante (cuentas por pagar, pasivo diferido, pagarés de corto plazo) y de largo plazo (pagarés de largo plazo, hipotecas). Por último el capital social se constituye por: aportaciones de los propietarios (socios) o capital de la sociedad o de las acciones (accionistas) comunes.

2.11.2 Estado de resultados

El estado de resultados es un reporte financiero que muestra las pérdidas o ganancias de las operaciones de una empresa durante un periodo determinado. El estado de resultados se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas} - \text{Gastos} = \text{Utilidades}$$

Este reporte muestra que tan rentable es la empresa, porque la información está relacionada con: ingresos por venta de productos o servicios, costo de producción, costos de operación, costo financiero y pago de impuestos; el cual es el desglose de la fórmula.

2.11.3 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo es un reporte financiero que muestra los cambios en la posición de efectivo de una empresa durante un periodo determinado. Se registra el costo de depreciación anual, para acoplar el activo con las ventas generadas por su uso; cuando se utiliza una contabilidad en base al efectivo, el ingreso se reporta cuando el efectivo se recibe, y los gastos se registran cuando se pagan. El flujo de efectivo se basa en la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{rclcl} \text{Flujos de efectivo} & & \text{inversiones en} & & \text{inversiones} & & \text{Flujos de} \\ \text{De las operaciones} & - & \text{el capital de} & - & \text{activos fijos} & = & \text{efectivo} \\ \text{Después de impuestos} & & \text{trabajo neto} & & \text{y otros activos} & & \text{de la empresa} \end{array}$$

2.11.4 Rentabilidad y rendimientos

Uno de los aspectos más importantes a considerar al inicio de un negocio es la rentabilidad del mismo, de acuerdo a Flórez, J. (2007)²⁶. La rentabilidad a largo plazo debe ser igual o superior al costo de oportunidad, lo cual será un indicador viable.

El rendimiento, por tanto, representa la creación de la riqueza y responde a la siguiente pregunta: ¿cuántos pesos recupero en un año por cada cien invertidos? Está directamente asociado a las utilidades y a los activos totales, considerando que los recursos tienen un costo. El negocio debe mantener un equilibrio económico a largo plazo, mediante la generación de un rendimiento igual o superior al costo de los recursos utilizados.

De acuerdo a los autores mencionados Flórez y Longenecker, para medir el rendimiento se utilizarán dos herramientas:

TIR (Tasa Interna de Rendimiento): Esta consiste en calcular una tasa que sobrepase del costo de capital del negocio, para que sea atractivo el proyecto. Para la obtención de esta tasa se necesita tener los flujos de efectivo, inversión inicial, los periodos para la recuperación, el rendimiento requerido.

VPN (Valor Presente Neto): Consiste en calcular el valor actual de los flujos futuros, restando la inversión inicial. Cuando el VPN es positivo se considera un proyecto viable. Para obtenerlo se requiere de los flujos de efectivo, inversión inicial, los periodos para la recuperación, el rendimiento requerido.

De acuerdo a Flórez, J. (2007)²⁷, el plan financiero mantiene una relación estrecha con los demás planes de una organización, como el plan de marketing, el operacional, etc. El beneficio es que se mantiene una relación con el interior de la empresa, y con el medio exterior, logrando tener eficiencia, eficacia y adaptabilidad en las operaciones de la empresa, con beneficios al cliente final.

Según Porter (2010), los estrategas deben realizar análisis de Costo – beneficio para evaluar si las unidades de negocios de una empresa presente o futura, tienen OPORTUNIDAD DE COMPARTIR; Esta posibilidad de compartir actividades y recursos aumenta las ventajas competitivas por que abate costos o aumenta la diferenciación. Además señala que las empresas deben ser buenas para Transferir, capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios para conseguir la ventaja competitiva.

²⁶ Ibíd. , p. 199.

²⁷ Ibíd. , p. 214.

2.12 Conclusión

Porter (2010), dice que algunos países cuentan con una cantidad desproporcionada de empresas exitosas en industrias concretas y atribuye esta diferenciación a cuatro elementos: Existencia de fuerzas en ciertos campos técnicos estrechos, Gran demanda en el país de origen, Industrias relacionadas y de apoyo en el país de origen y Rivalos nacionales fuertes²⁸. En Colombia el gobierno ha establecido normas para combatir las prácticas comerciales restrictivas y de promoción de la competencia aplicable a todos los sectores y actividades económicas, en el cual se le da un aparte especial al sector agropecuario debido a que es uno de los más sensibles de la economía nacional.

El proyecto de ley 196 de 2007 busca dictaminar normas en materia de integraciones y prácticas restrictivas que estén a la altura de las condiciones actuales de los mercados, procurando por una participación libre entre las empresas, que beneficie a los consumidores, productores, y favorezca de forma positiva a la economía nacional, buscando así una más sana y leal competencia en este sector.

El atractivo principal de todo enfoque administrativo es la expectativa de que mejorará los resultados de la organización. Lo anterior es especialmente cierto en el caso de la administración estratégica. Los gerentes y los empleados, gracias a su participación en las actividades de la administración estratégica, logran entender mejor las prioridades y las operaciones de la organización. La administración estratégica permite que las organizaciones sean eficientes, pero sobre todo permite que sean efectivas. Aunque la administración estratégica no garantiza el éxito de la organización, el proceso permite la toma de decisiones activa, en lugar de reactiva. Siguiendo la idea anterior dada por Fred David (2010), podemos concluir que para lograr el éxito y concatenar esfuerzos de la empresa distribuidora de implementos, debe armarse de una estructura empresarial eficiente y eficaz, trabajando en sintonía a una misión clara y una visión de negocios amplia y orientada a la excelencia, brindando solidez y confianza a los clientes.

Al término del plan de negocios, se escribe el resumen ejecutivo. Este resumen es una sección del plan de negocios que proporciona un panorama global, claro y conciso de la empresa propuesta. Es de vital importancia para atraer la atención de los inversionistas. Esta parte se incluye al principio del plan de negocios, su longitud no debe sobrepasar las dos hojas, de lo contrario se perderá el interés. Quien escribe el plan de negocios debe ser capaz de resumir los puntos más importantes.

²⁸ AYALA RUIZ, Luis Eduardo y ARIAS AMAYA, Ramiro. El diamante de Porter. [En línea]: <<http://uca.migueldearriba.net/2009/11/22/el-diamante-de-porter/>>. [Citado, 1 de Junio de 2010]

3. METODOLOGÍA

3.1 Investigación

Para la elaboración del plan de negocios, se requiere determinar una metodología a seguir, la cuál será una guía que servirá para cumplir con los objetivos planteados al principio de la tesis y llegar a las conclusiones del estudio. La metodología del estudio está basada en el autor: Méndez, Carlos descrita en su libro: Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigaciones en ciencias económicas, contables y administrativas, 2ª ed., México, McGraw Hill, 1997.

Figura 4. Proceso de la investigación



Fuente: Méndez, 1997.

3.2 Problema de la investigación

Méndez (1997) dice que plantear el problema es enfocar con mayor precisión la idea de investigación. El problema de investigación para este proyecto será: conocer la aceptación que tiene el mercado, de los ganaderos en el área reproductiva de bovinos, productiva, nutrición del ganado lechero y salud animal, productos y/o servicios que se pretenden ofrecer. Además de conocer si estarían dispuestos a adquirirlos.

La empresa distribuidora de implementos de biotecnología reproductiva para ganadería está orientada a trabajar con los empresarios de la cuenca lechera ubicada en el centro y sur oriente de Nariño, puesto que se considera la zona donde se encuentran concentrados los principales empresarios ganaderos.

Para ello se identificó a los principales actores de la cadena, para después analizar a partir de una muestra a los productores de leche. Determinando que 6 municipios generan mayor producción: Guachucal, Pupiales, Pasto, Ipiales, Cumbal y Túquerres. Los cuáles serán objeto de estudio, para determinar la viabilidad del proyecto.

3.3 Objetivos de la investigación

Los objetivos deber ser expresados de la forma más clara posible, para evitar confusiones en el proceso de investigación, opina Méndez (1997). Estos representan una guía para el desarrollo de la investigación, por lo tanto hay que tenerlos presentes en todo momento, para tal efecto los mencionaremos nuevamente a continuación:

3.3.1 Objetivo general:

Desarrollar un plan de negocios para la distribución de implementos de biotecnología reproductiva para ganadería en la ciudad de Pasto y el Departamento de Nariño.

3.3.1.1 Objetivos específicos

- Realizar una investigación de mercado para conocer la aceptación del producto y la demanda del mercado.
- Establecer una estructura operacional y administrativa para el buen funcionamiento de la empresa.

- Describir los requerimientos legales de la organización de la empresa.
- Identificar y evaluar a la competencia existente.
- Realizar un análisis económico – financiero y de rentabilidad del nuevo negocio.

3.4 Tipo de investigación

Existen diversos tipos de investigación, según Méndez (1997), la clasificación que se elija es de gran importancia ya que, del tipo de investigación que se elija depende la estrategia, el diseño, la recolección de datos, la determinación de la muestra y otros componentes, los tipos de investigación son:

- Exploratorios
- Descriptivos
- Correlacionales
- Explicativos

3.4.1 Estudios exploratorios

Un estudio exploratorio se realiza cuando una situación es desconocida o el problema de investigación ha sido poco estudiado, de acuerdo a Méndez (1997). Se utiliza para investigar sobre áreas y temas desde nuevas perspectivas, servirá para saber cuánto se ha estudiado de determinada situación. Estos estudios brindan un panorama más amplio de una situación con variables desconocidas, a partir de las cuales se desprenden estudios e investigaciones.

Este proyecto está basado en un estudio exploratorio; consistirá en investigar algunos aspectos cualitativos del mercado, como la percepción del cliente acerca de la utilización de los implementos de biotecnología reproductiva para ganadería. Además de recolectar información que sea útil y confiable para conocer la viabilidad del proyecto y tener un respaldo confiable; de esta manera se desarrolla un soporte para crear el plan de negocios.

Teniendo en cuenta la necesidad de conocer el comportamiento y problemática de los empresarios ganaderos, el estudio abordará un tipo de investigación de carácter exploratorio, puesto que se trata de establecer los rasgos fundamentales de los ganaderos en el área productiva, reproducción de bovinos, nutrición del ganado lechero y salud animal, que permitirá llevar a un análisis más profundo de las variables exploradas. Además se trata de complementar la investigación con un estudio explicativo, puesto que es necesario comprobar la causalidad de las

diferentes variables que están inmersas en el estudio y que permita dar explicaciones claras que contribuyan al conocimiento científico, con ello se pretende analizar, sintetizar e interpretar resultados.

3.5 Proposición de la investigación

Una proposición representa una guía, además es un indicador de lo que se busca o se pretende probar. La proposición de esta investigación, es:

“Las empresas ganaderas de la cuenca lechera del Departamento de Nariño, que cuentan con el servicio y los productos de los implementos de biotecnología reproductiva para ganadería, están dispuestos a adquirir nuestros productos y servicios”.

3.6 Fuentes de datos

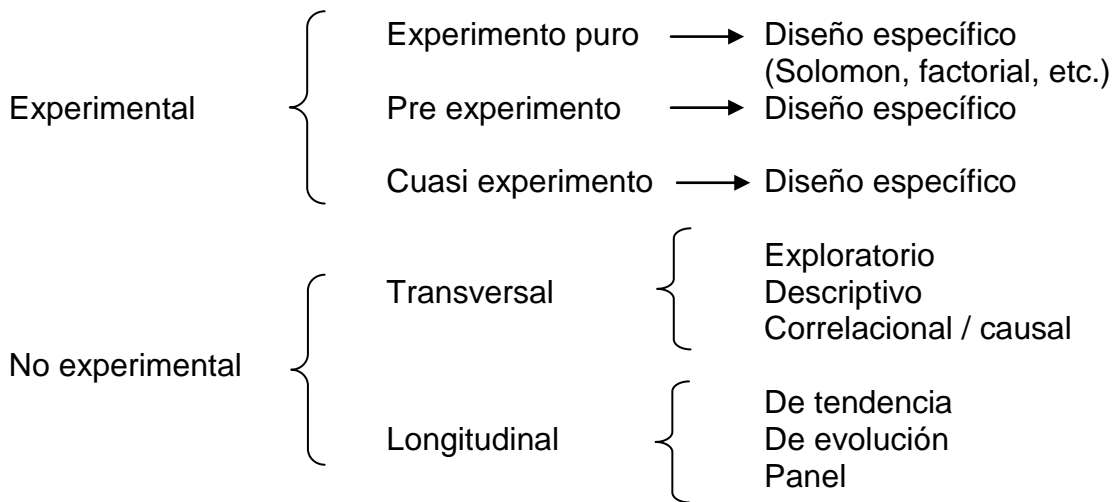
La información en la que se basa la investigación, puede ser extraída de diferentes fuentes, según Méndez (1997), estas son:

- Fuentes primarias: Estas se refieren a los instrumentos de recolección de información, como las encuestas, las entrevistas, etc. En estas fuentes está incluido el cuestionario que se aplicará a los ganaderos y a distribuidores de implementos para ganadería en los cuales está la población objeto del presente estudio. Con base en los resultados que arrojen las encuestas encontraremos la información necesaria para realizar el análisis requerido de las variables de estudio y con ello encontrar un resultado de la investigación más concreto y preciso.
- Fuentes secundarias: Estas se refieren a la revisión de literatura, como: libros, artículos de publicaciones, compilaciones, resúmenes o listados de referencias publicados en ciertas áreas de conocimiento, además de documentos de internet, tesis y monografías, entre otros.
- Fuentes terciarias: Estas fuentes son documentos que comprenden artículos de revistas, conferencias, publicaciones periódicas.

3.7 Diseño de la investigación

Según Méndez (1997), el diseño de la investigación se refiere al plan o la estrategia para obtener información deseada; apunta a lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos del estudio. Hay dos tipos de diseño de investigación:

Figura 5. Diseños de investigación



Fuente: Méndez, 1997.

3.7.1 No experimental

Este diseño de investigación no manipula las variables deliberadamente; esto significa observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural (Méndez, 1997). Este estudio desarrollará este diseño, porque se pretende conocer las percepciones del mercado, sin alterar ninguna de las variables existentes en el contexto interno y externo.

3.7.2 Transversal

Al determinar que es no experimental el diseño, se elige que será transversal, ya que, como lo anota Méndez (1997), recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su interpretación en un momento dado. Este proyecto de plan de negocios será transversal porque sólo aplicará una vez el instrumento para recolectar la información, con el fin de cumplir la propuesta.

3.7.3 Exploratorio

El objetivo principal es conocer un contexto, una comunidad, una situación, etc., es una exploración inicial para un momento específico aplicado en problemas nuevos de acuerdo a Méndez (1997). Es exploratorio para este proyecto, porque se desconoce la opinión del mercado, meta del producto/servicio.

3.8 Selección de la muestra

Para la selección de la muestra se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los sujetos sobre los cuales se hará la recolección de datos: empresas e individuos del sector ganadero de la Cuenca lechera del Departamento de Nariño.
- La delimitación de la población, consiste en determinar el conjunto de los casos con ciertas especificaciones: empresas del sector ganadero de la Cuenca lechera del Departamento de Nariño.
- El tipo de la recolección de la muestra consiste en determinar si es una muestra probabilística o no probabilística. La muestra será probabilística porque todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos.
- El tamaño de la muestra se determinó en base a un censo. Esto se debe al tipo de investigación que se va a realizar, sólo algunos ganaderos cuentan con la tecnología adecuada (implementos de biotecnología reproductiva para ganadería). Se utilizó la Base de Datos de Vacunación Contra Fiebre Aftosa en el Departamento de Nariño en el año 2010, realizado por FEDEGAN - Nariño, la cual tiene el registro de las ganaderías y el número de animales que posee cada una, del cual seleccionamos los municipios que cuentan con mayor volumen de producción lechera (mayor eficiencia en producción de leche) en Nariño, el total de la población (ganaderos) de la cuenca lechera es de 19,736 pero solo se aplicó la encuesta a 377 entre empresas y ganaderos. Además con información primaria adicional se realizó una recopilación de datos de la competencia, basados en la experiencia de los autores y observación general del comportamiento del mercado, con el fin de corroborar los resultados obtenidos de la información de la encuesta, y finalmente se hace unas recomendaciones y conclusiones.

Se profundizará sobre el tema en el capítulo 5 dentro del sub-capítulo Tamaño del Mercado.

3.8.1 Tamaño de la muestra, selección y distribución de la muestra.

- **Tamaño de la muestra:** Para efectos del estudio a realizar, se utiliza la técnica de muestreo aleatorio simple estratificado por lo que se hace necesario tomar una herramienta estadística que garantice un buen nivel de confiabilidad, minimizando el margen de error en el que se puede incurrir al momento de ejecutar y aplicar los instrumentos de recolección de información, por lo anterior se emplea la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = NZ^2 PQ / ((N - 1) E^2 + Z^2 PQ)$$

Dónde:

n : es el tamaño de la muestra;

Z : es el nivel de confianza;

p : es la variabilidad positiva; corresponde a 0.5

q : es la variabilidad negativa; corresponde a 0.5

N : es el tamaño de la población; en este caso corresponde a 19.736 ganaderos.

E : es la precisión o el error; 0,05.

$Z \wedge 2$: 1.96 Valor tabulado en la distribución normal para un valor de confiabilidad dado: en este caso el nivel de confiabilidad es del 95%.

Se considerará una confianza del 95%, un porcentaje de error del 5% y la máxima variabilidad por no existir antecedentes sobre la investigación y porque no se puede aplicar una prueba previa.

“La variabilidad es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar en alguna investigación anterior o en un ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina variabilidad positiva y se denota por p , y el porcentaje con el que se rechazó la hipótesis es la variabilidad negativa, denotada por q .

Hay que considerar que p y q son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad: $p+q=1$. Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es $p=q=0.5$ ”.²⁹

Con la anterior fórmula estadística, se encontró una muestra significativa de la población objeto de la presente investigación: que es igual a 377 encuestas, las que se aplicaran en una selección aleatoria del mismo número de ganaderos de la Cuenca Lechera del Departamento de Nariño.

3.9 Recolección de datos

Esta etapa consiste en recolectar los datos que sean pertinentes a la investigación según Méndez (1997), se llevan a cabo actividades como:

- a. Seleccionar el instrumento de recolección de los datos, este debe ser válido y confiable: una encuesta.

²⁹TEORÍA DE MUESTREO. [En Línea]: <<http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>>.
[Citado 5 agosto de 2010]

- b. Aplicar el instrumento o método para recolectar los datos, se repartirán las encuestas a las personas que manejen un “hato bovino” (ganaderos), que sean seleccionados de la muestra.
- c. Preparar registros, observaciones y mediciones obtenidas.

Además es importante tener en cuenta que en la recolección de datos en una investigación, se deben seguir unas etapas que son:

1. Observación y registro
2. Análisis y clasificación de los hechos.
3. Derivación inductiva de una generalización
4. Contrastación³⁰

Siguiendo estos pasos es posible organizar la información primaria (encuesta a una muestra representativa de la población) recolectada de ganaderos y de la observación de procesos de comercialización, precios, competencia, mercado, entre otros; con el fin de comprobar y concluir, qué factores determinan el éxito de una distribuidora de implementos de biotecnología reproductiva para ganadería en la ciudad de Pasto y el departamento de Nariño.

Dentro del instrumento de recolección de datos, esta tiene que cumplir con dos requisitos básicos que son la *confiabilidad* y *validez*. La confiabilidad es un grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares. En cuanto a la validez, es un grado en el que un instrumento en verdad mide la variable y se busca medir, según Méndez (1997). La validez de un instrumento de un instrumento de recolección de datos puede ser:

- Interna: Esta se logra a través del control que exista en el instrumento, que ayuda a tener un grado de confianza que se obtiene de los resultados, que a su vez sean interpretados adecuadamente y válidos.
- Externa: Se puede generalizar todos los resultados obtenidos, a situaciones no experimentales, sujetos y poblaciones.

3.9.1 Encuesta

Se elaboró una encuesta de nueve (9) preguntas, algunas de ellas con propósitos y combinaciones múltiples para saber referencias de otras variables, para la

³⁰ Definición de. [En línea]: Definición de método inductivo. <<http://definicion.de/metodo-inductivo/>>. [Citado: 13 de junio de 2010].

recolección de datos. A continuación se muestra cuáles fueron las preguntas y los objetivos que tienen:

PREGUNTA 1. ¿Aplica usted prácticas de mejoramiento genético en su ganadería?:

Esta pregunta se elaboró con la finalidad de conocer si los ganaderos consumen algún tipo de producto para mejoramiento genético en su ganado. De esta forma determinamos qué productos/servicios se ofrecerán en la distribuidora.

PREGUNTA 2. Marque con una X los productos/implementos que con mayor frecuencia consume:

Esta pregunta tiene como objetivo determinar los productos de mayor consumo lo que significa saber cuál es la competencia que se encuentra en este mercado. De esta forma se pueden determinar las características de cada una y entrar en un nicho poco atendido.

PREGUNTA 3. ¿A qué proveedor compra usted los productos actualmente?:

Esta pregunta tiene como finalidad conocer cuál es la aceptación de una empresa distribuidora de los productos diferente a la propuesta de esta investigación. Es la pregunta más importante de la encuesta por que la propuesta de esta investigación se basa en la aceptación de una nueva empresa distribuidora de productos.

PREGUNTA 4. Califique las motivaciones para trabajar con las empresas citadas en la pregunta anterior:

Esta pregunta tiene el propósito de conocer la perspectiva de la empresa en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos, formas de pago, precio, resultados, facilidades de acceso al producto y tiempos de entrega, entre otros. Esto determina cuán importante son todas estas variables con respecto al tipo de empresa proveedora, o sea la competencia del mercado.

PREGUNTA 5. ¿Se encuentra satisfecho con la prestación del servicio de su proveedor?:

La pregunta tiene el objetivo de conocer la perspectiva de las empresas con respecto al servicio técnico que estas ofrecen. Lo cual demuestra la importancia que tiene el servicio técnico para el cliente.

PREGUNTA 6. ¿Con qué frecuencia solicita implementos de biotecnología reproductiva para su ganadería, con respecto al precio?:

Esta pregunta se elaboró para conocer la perspectiva en precio y la valoración acerca del tiempo de entrega que ofrecen las empresas, para con los diferentes implementos que hay en el mercado. Lo cual nos ayuda a determinar un precio competitivo y la frecuencia de compra de cada producto, para hacer más eficiente el tiempo de entrega más adecuado en el mercado.

PREGUNTA 7. Preferencia del punto de compra del producto:

La pregunta tiene el objetivo de determinar si los ganaderos prefieren otro sitio diferente a su finca para adquirir el producto. Lo cual demuestra la importancia que tiene el punto de venta o la visita del distribuidor para el cliente.

PREGUNTA 8. ¿Qué tipo de portafolio de productos utiliza?:

El propósito de esta pregunta es determinar si los ganaderos prefieren un portafolio variado o uno especializado de los productos.

PREGUNTA 9. Disposición a adquirir implementos para el mejoramiento genético de su ganadería con una nueva empresa:

Esta pregunta, la más importante de la encuesta para el plan de negocios a desarrollar, tiene como finalidad conocer cuál es la aceptación de una nueva empresa distribuidora de implementos de tipo genético para ganadería en el mercado, por cuanto la propuesta de investigación se basa en la aceptación de una nueva empresa.

3.10 Análisis de datos

Se debe determinar qué tipo de análisis se realizará, puede ser cuantitativo, cualitativo o mixto. En este proyecto de plan de negocios será cuantitativo, porque la información recolectada se origina de las encuestas realizadas.

Se utilizará la estadística descriptiva como herramienta para analizar los datos, algunas de las estadísticas que se pueden usar son: distribución de frecuencias, análisis multivariados, pruebas paramétricas, entre otras. Además se usarán en la presentación de los datos, los gráficos de sectores, que de forma clara y comprensible muestran una serie de datos e información pertinente.

Para realizar el análisis de los datos se utilizará el programa computacional "Hoja de Cálculo Excel 2007", que es una herramienta por medio de la cual se puede introducir los resultados de las encuestas y arrojar estadísticas.

3.11 Reporte de resultados

Para la elaboración de un resumen, se debe obtener el contenido esencial del reporte de investigación, regularmente incluye el planteamiento del problema, la metodología, los resultados más importantes y las conclusiones. Este resumen, según Méndez (1997), debe ser sencillo, informativo, conciso y específico.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 El sector agropecuario en Colombia y el Departamento de Nariño

El principal sector en Colombia es el agropecuario, de igual manera la vocación agropecuaria del Departamento de Nariño es reconocida en el país, el sector agropecuario en Nariño es importante debido a sus condiciones geográficas en las que se encuentra en trópico alto ecuatorial.

4.1.1 Análisis del sector ganadero e investigación mejoramiento genético en Nariño

Por su parte el desarrollo de una región se evidencia por el resultado de las actividades económicas que se realicen las cuales se ejecutan de acuerdo a las condiciones naturales y sociales es así como en algunos departamentos de Colombia hay inclinaciones por ciertas actividades por la generación de recursos, en el departamento de Nariño predomina el sector ganadería, trópico alto ecuatorial diversidad de pisos térmicos, territorio adecuado para explotar la riqueza.

El sector lechero juega un papel fundamental en la economía de la región, actualmente se desarrollan investigaciones a nivel genético, entre la universidad de Nariño y Colácteos, por su parte la universidad ha implementado laboratorios para el desarrollo investigativo, mientras que la propiedad privada apoya el estudio con la facilidad de toma de muestras al ganado de sus asociados.

4.1.2 Superficie ganadera en el Departamento de Nariño

La agricultura y la ganadería han sido la base económica del Departamento de Nariño. En efecto, los nariñenses se han caracterizado por ser un pueblo esencialmente rural, en donde predomina la producción minifundista.

El Departamento de Nariño tiene en la actualidad una extensión de 33.268 kilómetros cuadrados, correspondiente al 2.9% del territorio nacional, y lo conforman 64 municipios. En el Departamento existen 67 resguardos, los cuales ocupan una superficie de 467 mil hectáreas (467 kilómetros cuadrados). Nariño limita al norte con el Departamento del Cauca, al sur con la República del

Ecuador, al oriente con el Departamento de Putumayo y al occidente con el océano Pacífico.³¹

El Departamento de Nariño lo componen tres grandes subregiones geográficas. La Llanura Pacífica representa el 52% del territorio departamental. La región de la cordillera de los Andes ocupa el 46% del territorio departamental. La vertiente amazónica, que representa el 2% restante, vinculada económicamente al departamento del Putumayo.

TABLA 1. Subregiones administrativas del Departamento de Nariño

SUBREGIÓN	MUNICIPIOS	CARACTERÍSTICAS
Centro	Pasto , Nariño, Chachagüí, Consacá, Ancuyá, Yacuanquer, Sandoná, La Florida, Tangua, El Tambo, Guaitarilla, El Peñol.	Área montañosa y volcánica. Producción de artesanías. Ganadería lechera.
Sur	Ipiales , Aldana, Contadero, Cuaspud, Cumbal, Gualmatán, Iles, Ospina, Pupiales, Potosí, Córdoba, Puerres, Funes, Sapuyes, Guachuchal, Imués.	Municipios fronterizos con Ecuador. Se concentra el mayor número de resguardos de Nariño. Ganadería lechera y comercio fronterizo.
Norte	Albán, La Cruz, San Pablo, San Bernardo, Buesaco, Belén, Colón, El Tablón, La Unión, San Lorenzo, Taminango , Arboleda, San Pedro de Cartago, Leiva, El Rosario, Policarpa, Cumbitara.	Zona cafetera, ganadera y panelera.
Costa Pacífica	Tumaco , Barbacoas, El Charco, Francisco Pizarro, La Tola, Magüi, Santa Bárbara, Iscuandé, Olaya Herrera, Roberto Payán, Mosquera.	Pesca y cultivo de palma africana; turismo incipiente. Zona de difícil acceso y graves problemas de orden social y público.
Centro Occidental	Túquerres, Samaniego , Ricaurte, La Llanada, Linares, Santacruz, Los Andes, Providencia, Mallama.	Agricultura, ganadería y minería. Presencia de población indígena. Problemas de orden público.

FUENTE: Gobernación de Nariño, Informe Departamental de evaluación del desempeño de la gestión municipal período 2005, San Juan de Pasto, 2006, pp. 9-10.

³¹VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. Economía Regional. Economía del Departamento de Nariño: Ruralidad y Aislamiento Geográfico. [En línea] <<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-87.pdf>> Banco de la República. Cartagena. Marzo 2007. Pág. 13. [Citado 5 de diciembre de 2010]

En Nariño se han identificado doce cadenas productivas, siendo las más importantes la papa, los lácteos, las fibras naturales, la marroquinería y la caña panelera (en la región andina), así como la pesca, la palma africana, el turismo y el cacao (en la región pacífica). Otra actividad a destacar es la cría de curíes o cuy, de amplio arraigo en la cultura culinaria nariñense.

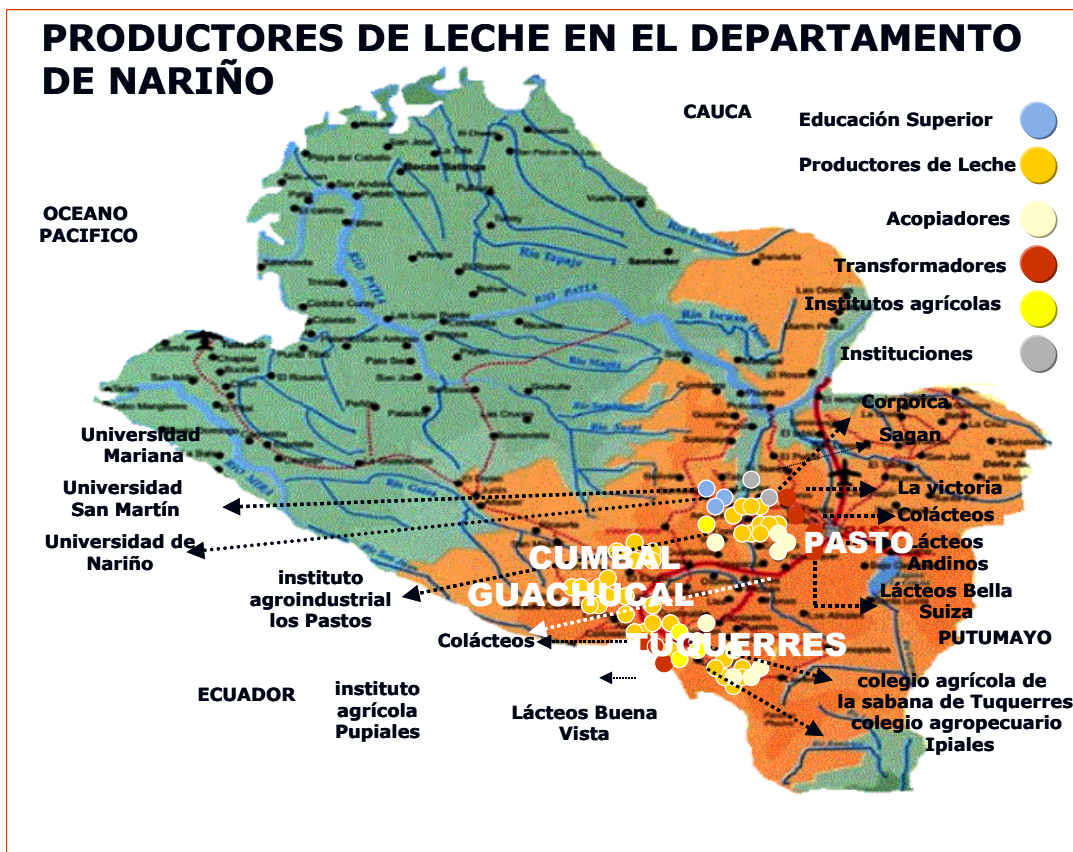
La ganadería se desarrolla en diferentes zonas del departamento desde los primeros años del período colonial. Esa ganadería criolla adaptada al clima y a la topografía andina recibió mejoramiento genético con el cruce con otras razas. En la segunda década del siglo XX ya se tienen referencias de la existencia de ganado de origen europeo en el altiplano nariñense como *holstein*, *durham*, *hereford*, *normando* y *red pol*. El cruce de ganado criollo con el extranjero benefició a la ganadería nariñense, ya que las vacas pasaron de producir 2 litros diarios de leche a producir 10.

Las cifras sobre ganadería consultadas en tres documentos diferentes no coinciden: y las del Plan de Desarrollo de Nariño: de acuerdo con la ENA 2004, el inventario ganadero de Nariño era de 354 mil cabezas, de las cuales el 1% corresponde a ganadería lechera, el 16% a ceba y el 83% se considera doble propósito. Por su parte, el Consolidado Agropecuario 2005 presenta unas cifras de 302 mil cabezas, de las cuales 34% está en lechería especializada, el 21% en ceba y el 45% en doble propósito. A su vez, el Plan de Desarrollo Departamental trae cifras de 254 mil cabezas, de las cuales el 16% corresponde a lechería especializada, el 61% a lechería tradicional y el 23% a ceba integral³²

Los cuatro municipios con mayor inventario ganadero en el departamento son Pasto, Guachucal, Cumbal e Ipiales, y los de mayor producción lechera son los tres primeros, además de Pupiales. En la cuenca lechera de Nariño se encuentran algunas lecherías especializadas con un alto nivel técnico, como razas seleccionadas, manejo de praderas, suplementación alimenticia, asesoría técnica e inseminación artificial.

³² Gobernación de Nariño, Op. Cit., 2004, p. 58; Ministerio de Agricultura, Encuesta Nacional Agropecuaria - ENA 2004; Ministerio de Agricultura, Gobernación de Nariño, Consolidado agropecuario 2005, San Juan de Pasto, 2006, pp. 86-87.

Figura 6. Mapa superficie productora de leche en Nariño



Fuente: Proceso de construcción social de la cadena láctea en el departamento de Nariño, análisis de una experiencia. 2000–2004[En línea]. < http://adelnariño.org/cadenas_productivas/lactea/Proceso_Cadena_Lactea.pdf > [Citado Septiembre 4 de 2010]

4.2 Situación actual del mercado de implementos de biotecnología reproductiva ganadera.

Frente al comportamiento de la industria Veterinaria, Cifuentes Sguerra (presidente de Aprove, asociación de productores de la industria veterinaria) dijo que se ha estado creciendo a un promedio anual del 5%. Las ventas se han

discriminado así: ganadería (48%), avicultura (35%), porcicultura (19%) y mascotas (8%)³³.

En Nariño se Introdujeron especies para mejorar la producción lechera, se presenta una Inversión en razas de ganado.

Por su parte la investigación de grupos de producción y sanidad animal (Universidad de Nariño, SAGAN, entre otros), a través de la investigación busca un modelo animal para la producción de leche, propio de esta región y que se adapte a las condiciones de la región, con un grupo de Investigación y desarrollo tecnológico interdisciplinario.

Seleccionan genotipos adecuados para la zona, producción alta en leche y calidad de la misma.

4.2.1 Característica de la leche de calidad

Con el mejoramiento genético se busca que la estructura genética de la vaca, este en posibilidad de tener de leche alto valor higiénico y leche de excelente calidad para los procesos industriales.

La utilización de tecnología permite mejorar los procesos y unificar información, en Nariño, la investigación despierta el interés de diferentes actores que manifiestan la importancia de mejorar los índices de índices de rendimiento industrial de los productos.

Con el Mejoramiento genético se sugiere la idea de combinar diversas razas de animales, para obtener resultados positivos en todos los eslabones de la cadena. Por ello todos los esfuerzos dedicados al mejoramiento genético de especies buscan brindar mayores oportunidades a los habitantes de la región. En el trópico alto de la región de Nariño hay un potencial en la producción de leche. (La información que se suministra fue tomada de la investigación desarrollada por el docente Carlos Solarte, sobre Mejoramiento Genético)³⁴

³³ GUEVARA, Jorge. El Meridiano de Córdoba. [En línea].
<http://ganadero.elmeridianodecordoba.com.co/index.php?option=com_content&view=artil&id=50:en-el-2015-imitad-de-los-alimentos-serian-biotecnologicos&catid=36:puntos-de-vista&Itemid=59>
[citado en 25 de noviembre de 2010].

³⁴ UNIDAD DE TELEVISIÓN UNIVERSIDAD DE NARIÑO (Pasto, Colombia). Grupo de producción y sanidad animal. Genética una realidad posible en Nariño: Mejoramiento Genético [Mini DV]: Windows 98 o posterior. Pasto Colombia: Universidad de Nariño; Pasto.

4.3 Factores Económicos.

4.3.1 Macro ambientales, factores económicos, políticos y sociales.

Análisis externo:

Es importante realizar un análisis económico del entorno, en este caso del departamento de Nariño, con el fin de evaluar variables que permitan identificar la situación actual del departamento y como inciden en la comercialización y distribución de implementos de biotecnología para ganado bovino.

“Una análisis estructural completo requiere del análisis del diagnóstico, de las políticas actuales y futuras del gobierno, junto con las políticas de la empresa que se analiza...”³⁵.

Por su parte la riqueza natural del departamento de Nariño permite que el sector de la ganadería cuente con el ambiente adecuado para el desarrollo del sector, ello representa una oportunidad para participar en este segmento de la economía. Aunque en el 2009 en el sector agropecuario se presentó una contracción en su actividad.

Geografía: Nariño es un departamento ubicado estratégicamente al sur del país, por cuanto posee un puerto marítimo en Tumaco y fronteriza con el país vecino Ecuador, donde cuenta con una zona económica especial (ZEE), sin embargo no son aprovechadas para el desarrollo del comercio exterior. Falta mayor inversión en estas zonas para reactivar la economía y crecimiento del departamento.

En cuanto a la política cambiaria en Colombia se busca mantener un nivel en el cual la reevaluación o depreciación no pongan en riesgo otras variables como inflación, exportaciones e importaciones y la actividad financiera de la economía. Además cabe destacar que el régimen actual cambiario es flexible ligado a unas reglas de intervención que buscan mantener la estabilidad en el mercado de divisas.

La economía colombiana presentó un crecimiento del 0,4%, los sectores agropecuario, eléctrico y servicios crecieron alrededor del 1%, según datos suministrados por Informe de Coyuntura Económica Regional 2009, pág. 9.

La inflación en Colombia para los últimos años ha presentado un comportamiento descendiente aunque no cumplió la meta establecida por el gobierno, el año 2009

³⁵ MELO, Celso Guía General para análisis sectorial. En: Entorno empresarial. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

finalizo con un incremento de 2%³⁶ de acuerdo a información DANE, todo ello beneficia a la empresa al disminuirle el presupuesto en inversión (insumos y costos), y así mismo el precio del producto final deberá ser menor en el mercado. Una inflación baja promueve el uso eficiente de los recursos productivos. Se debe destinar menos recursos al manejo del portafolio para evitar pérdidas financieras. Además cuando el nivel de inflación es bajo el resultado es el bienestar de la población, por cuanto incrementa el poder adquisitivo de los compradores y/o consumidores, por otro lado disminuyen la incertidumbre, puesto que la variabilidad de la misma es mínima, estableciendo confianza en los precios futuros y en los márgenes de comercialización.

Tasas de interés. Para el año 2009 se maneja una Tasa de interés efectiva anual del 24,21%³⁷, el costo de la tasa, permitirá a la empresa acceder con mayor facilidad a créditos; que serán destinados a la inversión de capital fijo y variable dinamizando a los empresarios a endeudarse para la creación de nuevos proyectos.

Cabe destacar que para la financiación de la deuda para iniciar actividades en el proceso de distribución de implementos para biotecnología de ganado bovino se tuvo en cuenta una tasa de interés efectiva anual de 24,21%³⁸. Durante el año 2009 las tasas de interés se mantuvieron superiores al 20% hasta comenzar el año 2010, de ahí en adelante se observa una significativa reducción hasta llegar en el mes de noviembre al 16,79%³⁹, este indicador sumado al comportamiento de la economía refleja un mejor panorama para el emprendimiento de un nuevo negocio.

Por su parte el menor costo del dinero, permite que se reactive la demanda de créditos y para el caso en particular de la empresa contribuye a disminuir los costos financieros para la adquisición de capital

Población: De acuerdo a la información tomada de Fedegan. Datos vacunación Fiebre aftosa 2010 Nariño tiene una población de ganaderos de 31.472, de los cuales 66% corresponden a los ganaderos de la cuenca lechera, es decir, 19.736, este último dato representa el total de mercado para la empresa distribuidora.

³⁶ Convenio Interadministrativo. Banco de la República Sucursal Pasto, DANE Informe de Coyuntura Económica Regional de Nariño Abril 2009. [En línea] < <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/narino/2009.pdf> > [Citado 12 noviembre de 2010]

³⁷ Banco de la República a partir de la encuesta semanal de colocación de la Superintendencia Financiera. Tasa de interés promedio mensual ponderado de colocación 1. [En línea] < http://www.banrep.gov.co/economia/Revista_banco/capi5_4.htm >. [Citado 27 noviembre de 2010]

³⁸ *Ibíd.*

³⁹ *Ibíd.*

Desempleo: Es una variable crítica que afecta a nivel nacional y regional, la situación socioeconómica de la población. En el año 2009 se presentó una tasa de desempleo del 16,8%⁴⁰ en la ciudad de Pasto, mientras que en el departamento de Nariño registro un porcentaje de 11.6%⁴¹, ubicándose por encima del promedio, generando una disminución del ingreso.

Es importante resaltar que la dinámica de la economía afecta este indicador, por cuanto si se mejoran las condiciones económicas y sociales es posible que este tienda a la baja, por el contrario si se contrae este tiende a subir. De ahí la importancia de dinamizar el sector ganadero, puesto, que todo se convierte en círculo virtuoso si las condiciones mejoran.

Empleo_Por su parte, la ocupación paso de 50,3% a 51,1%⁴², presentando un incremento del 0,9%. Es importante la generación de empleo como dinamizador de desarrollo del departamento. En la medida que las condiciones económicas mejoren para el sector ganadero y de igual forma en los procesos productivos de leche y carne, incrementa la posibilidad de utilizar mayor mano de obra,

La tecnología – Biotecnología: Los avances tecnológicos llevan al crecimiento de las empresas si son utilizados efectivamente, en el negocio de la ganadería se constituye como una herramienta que le genera mayor productividad y crecimiento, por su parte el sector ganadero juega un papel fundamental en la economía de la región, para generar un desarrollo económico y productivo. Actualmente se desarrollan investigaciones a nivel genético, entre la universidad de Nariño y Colácteos, la universidad ha implementado laboratorios para el desarrollo investigativo, mientras que la propiedad privada apoya el estudio con la facilidad de toma de muestras al ganado de sus asociados

Entorno político - legal. A pesar del debilitamiento económico las políticas arancelarias que favorecen la importación de maquinaria y equipo aptos para la producción permiten a los empresarios modernizarse tecnológicamente y emprender nuevos proyectos.

En un convenio que hay con la DIAN, el Fondo Nacional de Estupefacientes (FNE), la Policía Nacional, el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, el Consejo Profesional de Medicina Veterinaria y Zootecnia de Colombia - Comvezcol, y Aprovet, se trabaja para medir el índice de contrabando y crear barreras contra esto.

Aspectos Culturales: “El Municipio de Pasto y principalmente su área urbana, se ha consolidado a nivel departamental como el epicentro socioeconómico y

⁴⁰ Interadministrativo. Banco de la República Sucursal Pasto, DANE. Op.cit.. p.2

⁴¹ Ibíd. , p. 27.

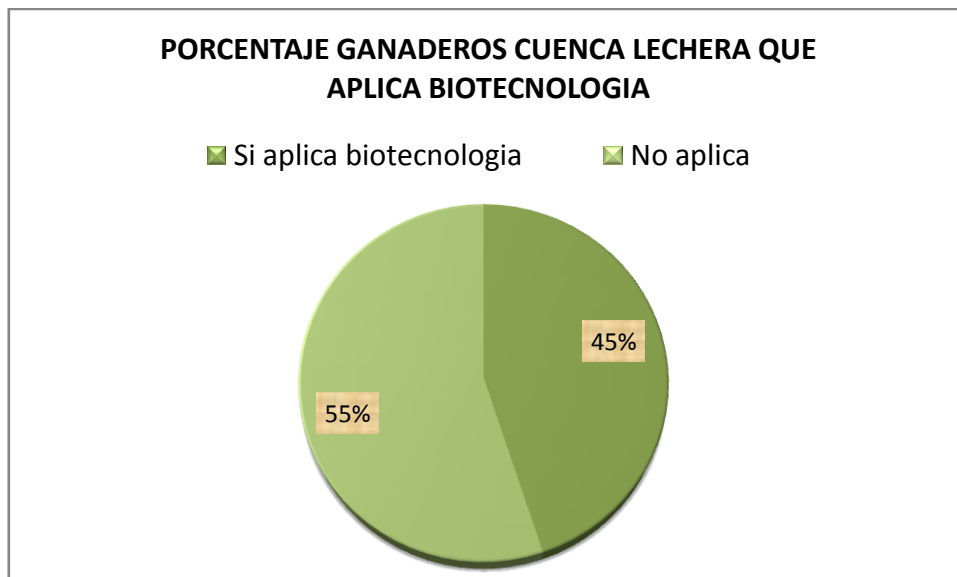
⁴² Ibíd. , p. 27.

administrativo, pues alberga al 24,8% de la población de Nariño y de ésta el 81,6% se concentra en su zona urbana (DANE, 2000)⁴³. Esto demuestra que la mayor parte de la población está concentrada en el casco urbano donde predominan actividades económicas dedicadas al comercio, la prestación de servicios y una mínima parte a la producción. Se observa que el desarrollo industrial es bajo. A la población Nariñense la identifica la celebración de los carnavales de negros y blancos, aspecto cultural que se ha prolongado a ser estudiado en los colegios y universidades como parte del patrimonio nacional.

El campo artesanal es un mercado potencial, que guarda la identidad de una región. Finalmente La población que pertenece al área rural se caracteriza por la producción de hortalizas, papa y cuyes bajo un tipo de economía campesina.

⁴³ Convenio Interadministrativo. Banco de la República Sucursal Pasto, DANE Informe de Coyuntura Económica Regional de Nariño Segundo semestre 2008. [En línea] < http://www.dane.gov.co/files/icer/2008/narino_icer_II_sem_08.pdf > [Citado 12 noviembre de 2010]

Figura 7. Prácticas de mejoramiento genético bovino



Fuente: Esta investigación.

La composición de la demanda está determinada por todos los ganaderos - compradores reales y potenciales de productos de biotecnología, que presentan diversas necesidades. Con el fin de identificar la población en la encuesta se realiza la pregunta ¿aplica usted prácticas de mejoramiento genético en su ganado bovino?

La respuesta a este interrogante, indica que el 45% de ganaderos de la cuenca lechera del departamento de Nariño utiliza prácticas de biotecnología, mientras el 55% no lo hace. Con respecto a ellos se puede decir que en el sector hay una parte significativa de la población que desconoce los beneficios del mejoramiento genético del ganado para incrementar la productividad de leche y competitividad en la región. Por tanto la mejor demanda será de este segmento del mercado.

Con la introducción al mercado de la distribuidora en cierta medida se contribuye a que los ganaderos se inserten en un proceso evolutivo en reproducción y de productividad.

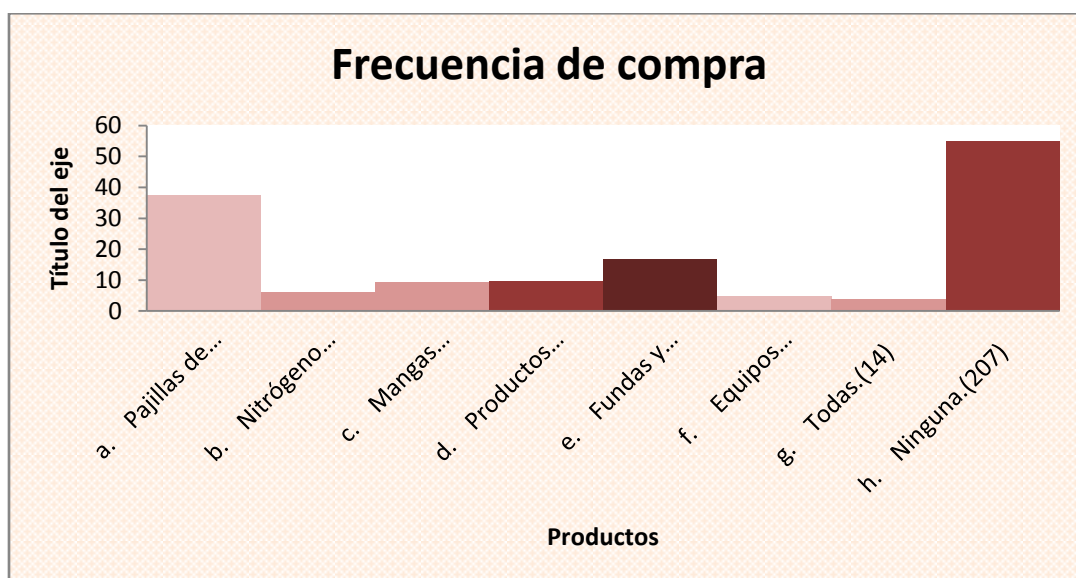
Los datos permiten identificar que aproximadamente la mitad de la población demanda implementos para biotecnología y que este producto es de significativa aceptación dentro del sector y muestra que hay un potencial de clientes alto en la zona, para el montaje de una distribuidora de implementos de biotecnología reproductiva para ganado bovino. Los resultados orientan con seguridad a los investigadores a quienes se va a ofrecer el producto.

Pregunta 2: ¿Qué productos adquiere Usted con mayor frecuencia para la aplicación de estas prácticas?

De los 377 encuestados se obtuvo los siguientes resultados:

(141)	Pajillas de Semen Bovino	(37%)
(23)	Nitrógeno líquido	(6%)
(35)	Mangas Obstétricas	(9%)
(36)	Productos Hormonales.	
(63)	Fundas y camisas para inseminación artificial.	
(18)	Equipos especiales (pistolas de I.A., catéter, corta pajillas, etc.)	(5%)
(14)	Todas	(4%)
(207)	Ninguna	(55%)

Figura 8. Frecuencia de compra.



Fuente: Esta Investigación

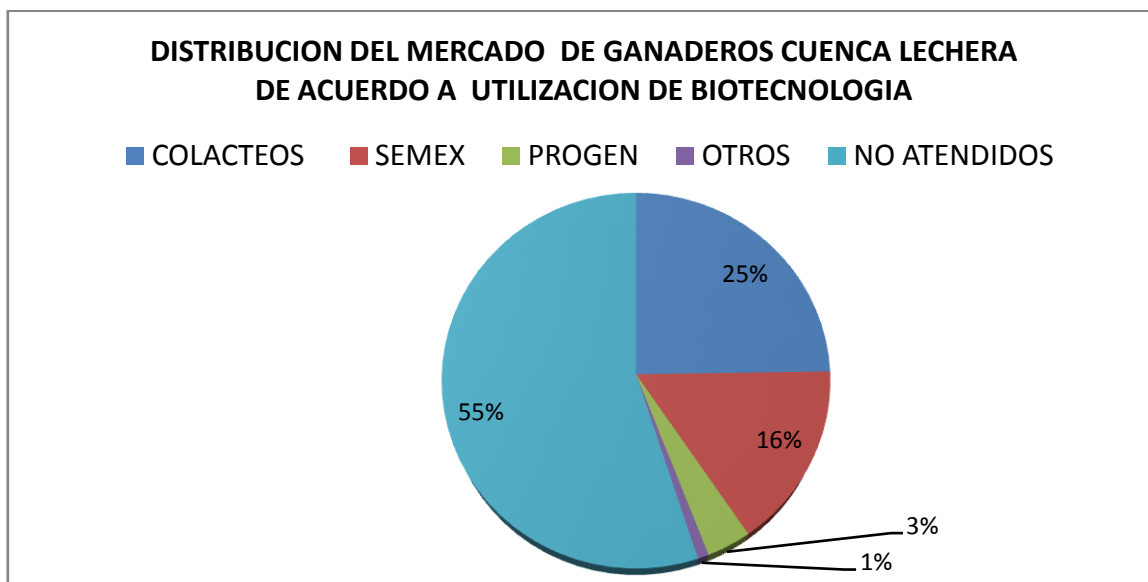
El mayor volumen de compra lo registran las pajillas de semen bovino, es decir, hay mayor demanda por parte de los ganaderos en productos para mejoramiento genético. Los datos arrojados cada vez más reafirman que hay un mercado establecido en productos de biotecnología. Mientras que los demás productos presentan una menor participación en la compra de los clientes.

Otro de los aportes importantes y que confirma que el 55% de la población no adquiere productos de biotecnología, esto demuestra la congruencia de la encuesta y la situación actual de los ganaderos.

Pregunta 3: ¿A qué proveedor compra usted los productos?

De 377 encuestas:	(219) Colácteos	(25%)
	(99) Semex	(16%)
	(28) Progen	(3%)
	(8) Otro	(1%)

Figura 9. Participación en el mercado.



Fuente: Esta investigación.

Después de todo el proceso de análisis y de selección de datos se llega a la conclusión de que del total de 19.736 ganaderos que hay en la cuenca lechera el 25% del mercado lo tiene Colácteos, el 16% Semex, el 4% Progen el 1% y otros proveedores, como se observa en la gráfica.

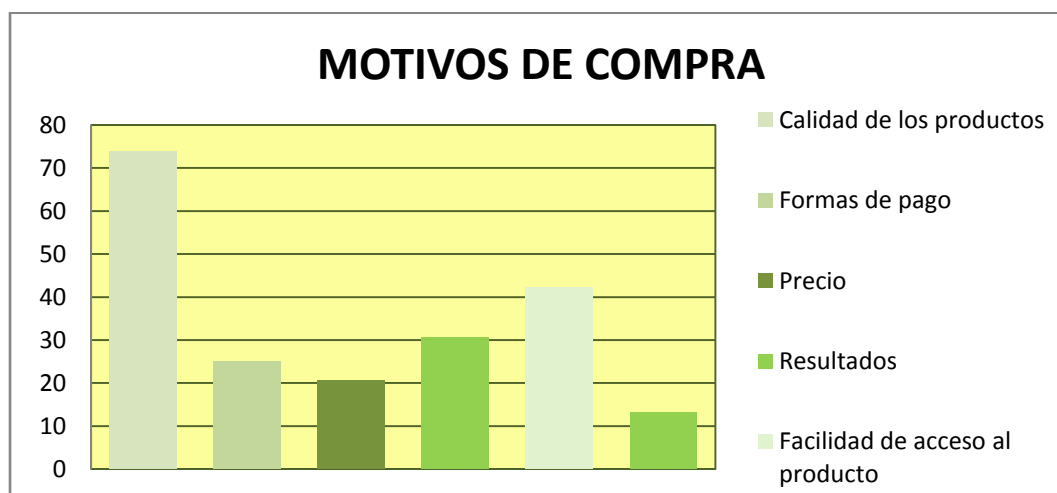
Si la población atendida es del 45% y lo reemplazamos en el total de ganaderos, es decir, 19736 implica que, 8.881 representan dicha proporción. Y si profundizamos más el análisis y se decide tomar este dato como 100%, encontramos que el 55% (4.885) es atendido por Colácteos, el 35% (3.108) por Semex, el 8% (710) por Progen y el 1% (89) por otros proveedores.

Pregunta 4: ¿Qué lo motiva a trabajar con este proveedor?

De 377 encuestados contestan:

(278)	Calidad de los productos	(74%)
(94)	Formas de pago	(25%)
(78)	Precio	(21%)
(115)	Resultados	(31%)
(159)	Facilidad de acceso al producto	(42%)
(50)	Tiempos de entrega	(13%)

Figura 10. Motivos de compra



Fuente: Esta Investigación

Estos datos permiten identificar las razones y/o motivos de compra que incitan a la compra a los ganaderos.

Cabe destacar que el principal factor que tienen en cuenta los ganaderos para la compra de productos de biotecnología, droga veterinaria e implementos para ganadería, es la calidad de los productos, puesto que el 74% manifiesta que es el principal motivador de compra, seguido de facilidad de acceso al producto 42% es relevante por cuanto implica disponibilidad del producto en el lugar y tiempo solicitado, resultados 31%, es decir, que el producto sea efectivo y permita mejorar la productividad del ganado, el 25% se orienta por las formas de pago, el 21% por precio y para el 13% es importante el tiempo de entrega.

Con respecto a los motivos descritos anteriormente, la empresa se caracteriza por manejar un amplio portafolio de productos de excelente calidad a precios de mercado, agregándole un valor relacionado a la asesoría por parte de los técnicos de campo, puesto que no solo procuran realizar la venta, sino que asesoran al cliente sobre el producto que se adecue mejor a su necesidades.

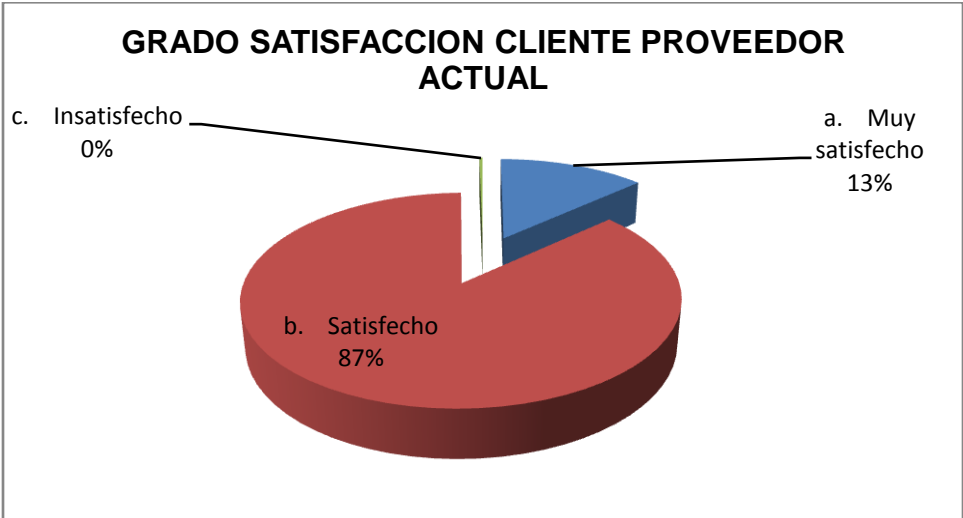
En este orden de ideas la distribuidora entra a competir con productos de calidad a precios cómodos, que les brindan seguridad y efectividad a los ganaderos.

Pregunta 5: ¿Qué tan satisfecho esta con la prestación del servicio de este proveedor?

De 377 encuestados respondieron:

(46)	Muy satisfecho	(12%)
(300)	Satisfecho	(80%)
(1)	Insatisfecho	(0%)

Figura 11. Nivel de satisfacción del cliente.



Fuente: Esta Investigación

Otro factor a tener en cuenta es el grado de satisfacción que tienen los clientes con los actuales proveedores. El 80% afirma estar satisfecho con la atención de su actual proveedor, mientras que el 12% está muy satisfecho, es decir, que si la empresa es generadora de mayor valor agregado que los demás y supera las expectativas de los clientes con seguridad podrá ubicarse por encima de sus competidores y podrá alcanzar el objetivo propuesto de atender 504 clientes mensuales y superar los niveles de ventas.

Pregunta 6: ¿Con que frecuencia adquiere los productos?

Tabla 2. Pregunta 6 de la Encuesta.

PRODUCTO	FRECUENCIA			PRECIO (Aprox.)
	SEMAL	MENSUAL	ANUAL	
Pajillas de Semen Bovino				
Nitrógeno Líquido				
Mangas Obstétricas				
Productos Hormonales				
Fundas y camisas para I.A.				
Equipos especiales				

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 3. Análisis de Frecuencia de compra por productos.

REFERENCIA	FRECUENCIA DE COMPRA													
	S (1)	P(7)	M (2)	P(7)	B (3)	P(7)	T (4)	P(7)	SL (5)	P(7)	A (6)	P(7)	TOTAL ANUAL	P(7)
PAJILLAS DE SEMEN BOVINO	53	14%	56	15%			21	6%	0	0%	8	2%	138	37%
NITROGENO LIQUIDO	1	0%	29	8%	2	1%	1	0%	0	0%	0	0%	31	8%
MANGAS OBSTETRICAS	1	0%	29	8%	1	0%	12	3%	0	0%	1	0%	43	11%
MEDICAMENTOS VETERINARIOS	0	0%	21	6%	0	0%	23	6%	0	0%	0	0%	44	12%
FUNDAS Y CAMISAS PARA I.A. (8)	0	0%	37	10%	3	1%	26	7%	0	0%	3	0%	66	18%
EQUIPOS ESPECIALES (9)	0	0%	5	1%	1	0%	0	7%	1	0%	21	0%	26	7%

Fuente: Esta investigación.

Nota:

ABREVIATURAS

Puntaje: porcentaje

(1): semanal

(2): mensual

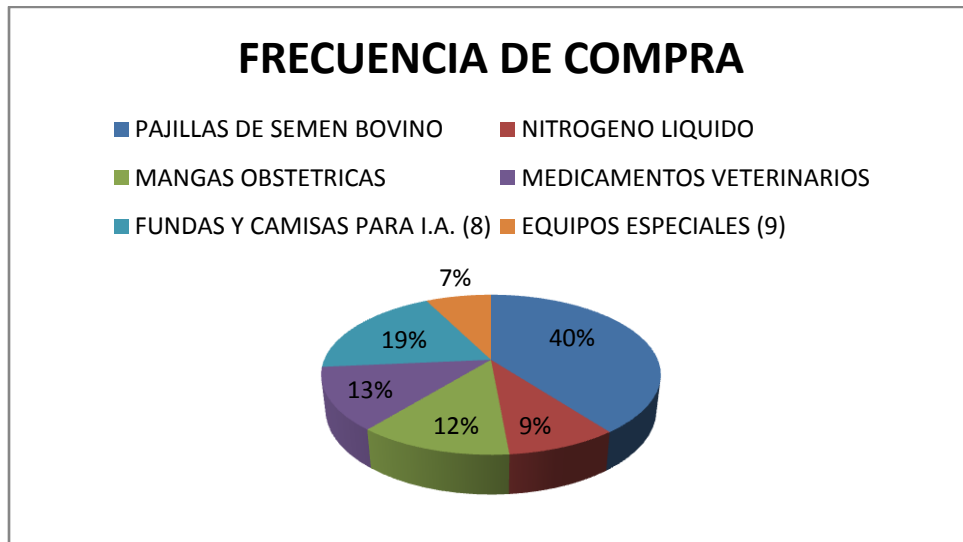
(3): bimestral

- (4): trimestre
- (5): semestral
- (6): anual
- (7): porcentaje
- (8): I.A: inseminación artificial
- (9): pistolas I.A, termos, catéter, corta pajillas

Continuando con el proceso de abstracción a través de la encuesta, se pasa a determinar la Frecuencia de compra de los ganaderos

La investigación arrojó datos relevantes con respecto a la continuidad que tienen los ganaderos en la compra de: productos de biotecnología reproductiva, implementos y equipos para I.A y medicamentos para optimizar la reproducción bovina. Para la investigación los resultados obtenidos es la pregunta 2, permiten proyectar las cantidades necesarias que la empresa debe vender para recuperar la inversión realizada, cubrir sus costos y gastos y obtener un margen de utilidad.

Figura 12. Frecuencia de compra implementos de biotecnología.



Fuente: Esta Investigación.

En la gráfica se puede observar que la mayor participación de los productos la representan las pajillas, es decir que una parte significativa de la población (40%) compra este producto, además permite concluir que dentro del portafolio de la distribuidora, este es uno de los productos de mayor rotación, puesto que le permite al ganadero mejorar la raza y productividad.

Con respecto a los demás productos se observa que las fundas y camisas para I.A, los medicamentos veterinarios y mangas obstétricas, tienen una participación relevante del 19%, 13% y 12%, mientras que el Nitrógeno significa un 9%, teniendo en cuenta que el 45% de los ganaderos realizan prácticas de biotecnología y que de la población no atendida (55%) el 38% están dispuestos a utilizarla y que de los ganaderos atendidos el 66% están dispuestos a cambiar de proveedor, se logra establecer que los productos tienen aceptación dentro de la población dedicada a la ganadería en Nariño, en efecto se identifican las intenciones de compra de los ganaderos que aún no mejoran genéticamente su ganado.

El análisis realizado a dicha población permite llegar a la totalidad de clientes objetivo a los cuales debe llegar la empresa, para que sea solvente y sostenible en el tiempo. Además los resultados sirven como base para establecer estrategias que aumenten los niveles de distribución y comercialización, abarcando de esta manera una porción significativa del mercado para satisfacer las necesidades de consumo de nuestros clientes y por ende establecer una imagen de comercialización, con un valor agregado a los productos.

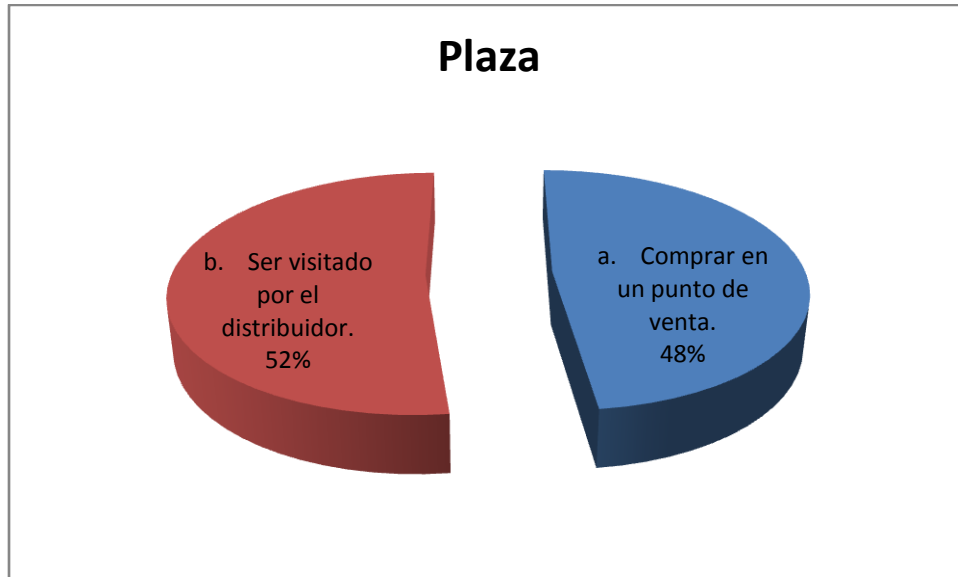
Ello además permitió determinar la cantidad de encuestas a realizar en los diferentes municipios y fundamentalmente los motivos de compra y expectativas de los ganaderos frente a los proveedores de implementos para biotecnología en bovinos.

Pregunta 7: ¿Usted prefiere?

De 377 encuestados:

- (216) Comprar en un punto de venta. (57%)
- (233) Ser visitado por el distribuidor. (62%)

Figura 13. Lugar de compra.



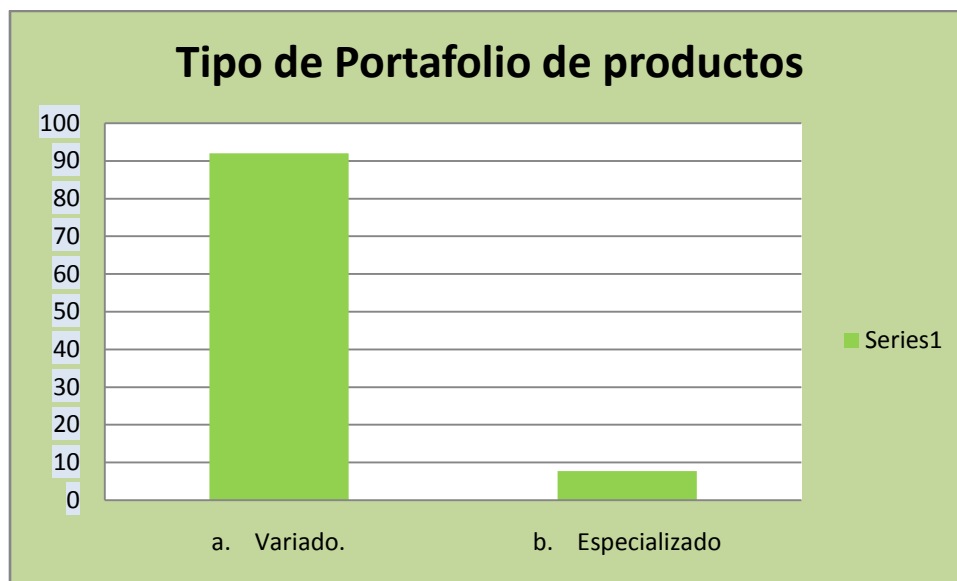
Fuente: Esta Investigación.

Es conveniente para la empresa manejar dos formas de comercializar los productos: una en punto de venta y otra a través del canal tradicional, puesto que la perspectiva de los clientes está repartida entre ser visitado o acudir a un punto de venta. Los resultados de la investigación afirman las premisas propuestas, de manejar un punto de venta ubicado estratégicamente en la ciudad de Pasto y otra la visita al ganadero en el lugar de producción, de manera que es importante el manejar una fuerza de ventas que se encargue de asesorar en la empresa o finca del mercado objetivo.

Pregunta 8: ¿Qué portafolio de productos utiliza usted?

- a. Variado. (347)
- b. Especializado (29)

Figura 14. Preferencia de portafolio de productos.



Fuente: Esta Investigación.

En cuanto a las expectativas que tienen los ganaderos respecto al portafolio de productos, se logró identificar que el 92% de los encuestados utilizan un portafolio variado, mientras que el 8% se inclina por un portafolio especializado.

Para el caso en particular de la distribución de Implementos de Biotecnología Reproductiva para ganadería, es conveniente manejar tres categorías de productos que estén ligados a las necesidades de:

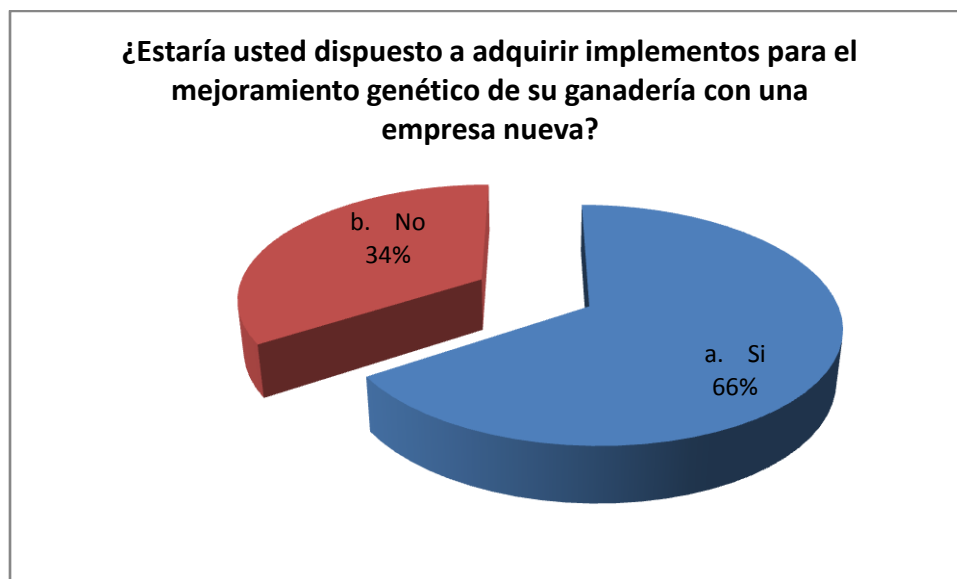
- Reproducción
- Mejoramiento de producción,
- Cuidado y salud reproductiva del ganado.

Manejar un portafolio de productos variado permite a los asesores tener varias posibilidades de activar a los clientes, o de ofrecer un producto “gancho” que de la posibilidad de ampliar la venta.

Pregunta 9: ¿Estaría usted dispuesto a adquirir implementos para el mejoramiento genético de su ganadería con una empresa nueva?

(190) Si	(66)
(182) No	(34)

Figura 15. Aceptación a una nueva empresa.



Fuente: Esta Investigación.

Esta pregunta, en cierta medida define el grado de aceptación de una nueva empresa distribuidora de implementos de tipo genético para ganadería en el mercado.

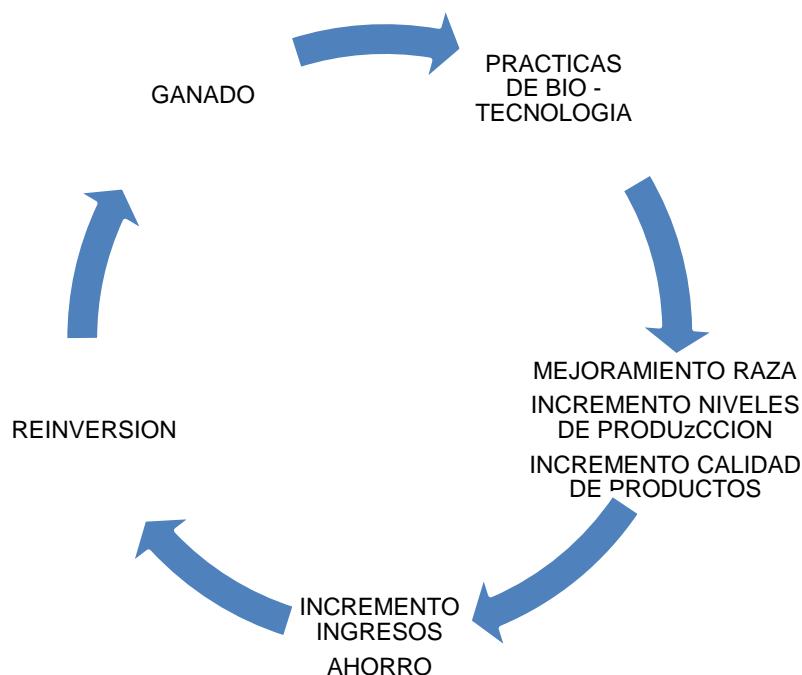
Perspectivas de los ganaderos:

Es importante conocer cuáles son las expectativas que tienen los ganaderos en cuanto a biotecnología y las perspectivas que tienen sobre una nueva empresa distribuidora de implementos para biotecnología de ganado bovino.

La encuesta arroja aportes importantes a la investigación, por cuanto a través de la pregunta ¿Estaría usted dispuesto a adquirir implementos para el mejoramiento genético de su ganadería con una empresa nueva? Se logró conocer la opinión de los ganaderos.

En primer lugar manifiestan que los productos dirigidos a mejorar el ganado, generan buenos resultados en la producción, como se observa en el siguiente gráfico:

Figura 16. Círculo Virtuoso del Mejoramiento Genético en Ganadería.



Fuente: Esta Investigación.

Con la implementación de biotecnología en ganado bovino se crea un círculo virtuoso, que involucra a todos los actores de la cadena productiva, para la mayor parte de los ganaderos es claro que genera beneficios y oportunidades de crecimiento en el sector.

Coinciden en que el mercado ganadero necesita de nuevos implementos para la inseminación artificial, considerándose indispensables y fundamentales para el ganado, en la medida que arreglarían el mercado en el departamento, puesto que se mejoraría la raza, la producción de leche, pureza y fundamentalmente la salud, puesto que más vale para ellos un ganado sano

Los ganaderos que están dispuestos a implementar biotecnología aseguran que conocerían nuevas y mejores técnicas para inseminar, mientras que aquellos que ya implementan biotecnología en su ganado aseguran que los productos son excelentes, que los conocen y que la promesa de que el ganadero podrá obtener rentabilidad se cumple.

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 Resumen ejecutivo

Debido a que estamos inmersos en unas tendencias globalizantes del mercado, las empresas distribuidoras de implementos de biotecnología reproductiva para ganadería, tienden a preferir productos de tecnología de alta calidad, con un precio económico y en el menor tiempo posible para satisfacer sus necesidades. Se identificó una oportunidad en este segmento del mercado, el cual es receptivo a una nueva empresa, que consiste en ofrecer productos con las características del mercado de la “Cuenca lechera del Departamento de Nariño y la ciudad de Pasto”.

Los productos a ofrecer consisten en pajillas de semen de Toros seleccionados, Implementos importados de biotecnología reproductiva y medicamentos veterinarios para el cuidado y salud reproductiva del ganado bovino, de los cuales algunos como los medicamentos veterinarios son de fabricación nacional pero las pajillas y la mayoría de implementos son importados; para la distribución de este portafolio se requiere atender al cliente con visitas personalizadas brindando un valor agregado de asesoría técnica especializada. Las instalaciones de la empresa estarán ubicadas en la ciudad de Pasto (Nariño), aprovechando las ventajas de acceso a proveedores, bancos y vías que facilitan la llegada de clientes. Su promoción consistirá en volantes - calendarios, tarjetas de presentación, evento de lanzamiento y pagina web.

En cuanto a los precios se ofrecerán descuentos hasta del 5% por pago de contado y un 5% por volumen, que dependiendo de los niveles de compra y compromiso de pago se contabilizará como un 10%, lo cual representa la estrategia de penetración del mercado. La competencia identificada en el Departamento de Nariño y la ciudad de Pasto son 3 empresas importantes que ofrecen los productos más posicionados en el mercado; sin embargo son considerados como poco actualizados y/o no cumplen con la promesa de venta, además de tener en su gran mayoría un servicio regular.

Se requieren recursos físicos, estos comprenden: una oficina de 30 metros cuadrados donde se realizarán las actividades de la empresa (oficina, mostrador, etc.).

En cuanto a los recursos económicos se necesita una inversión de \$78.554.519.00 que está distribuida en inventario, equipo de cómputo, mobiliario, transporte y

maquinaria. Los recursos humanos se integran por 5 personas así: Un Gerente General, un Gerente de Mercadeo, Un Gerente Técnico Comercial, dos Asesores Técnicos de Campo y una Secretaria Auxiliar. Por honorarios se contratará también una contadora.

El personal será seleccionado bajo criterios que cubran los requisitos necesarios para laborar de acuerdo a su área; serán reclutados por medio de anuncios de periódico y recomendaciones empresariales. Tendrán capacitación de acuerdo a las tareas que desarrollarán.

El plan financiero refleja que con una inversión inicial es de \$78.554.519,00, que incluye una inversión en activos fijos e inventario, se pueden conseguir resultados financieros que demuestran que en un periodo de cinco años hay una TIR del 26,1% mayor a la TIO del 16%. Además de contar con un VPN de \$12.377.802,00, indicador de que habrá utilidades. En general los valores de rentabilidad y liquidez que puede dejar el ejercicio del plan de negocios ofrecerá a los Accionistas unas ganancias considerables para que estos consideren la inversión en la Distribuidora y en la posterior reinversión para su éxito mercadológico y financiero.

Finalmente se logró consolidar un plan de negocios donde se arrojaron conclusiones y recomendaciones importantes para dar comienzo a una empresa dedicada a la distribución de productos e implementos de biotecnología reproductiva bovina, en la ciudad de Pasto, atendiendo un sector importante como lo es el de la ganadería, brindando soluciones eficientes para la competitividad productiva del mismo.

6.2 Definición del negocio

El negocio consiste en la venta de pajillas de semen de Toros seleccionados, Implementos importados de biotecnología reproductiva y medicamentos veterinarios para el cuidado y salud reproductiva del ganado bovino, que serán distribuidos en la “Cuenca lechera del Departamento de Nariño, además de ofrecer servicio técnico especializado como valor agregado en las practicas reproductivas de la ganadería. El propósito es satisfacer las necesidades del cliente al entregar un producto de calidad, con el menor tiempo posible de entrega, y a un precio justo.

6.2.1 Definición de la Misión

La Empresa Distribuidora de Implementos de Biotecnología Reproductiva para Ganadería Bovina, cumplirá con el propósito de ofrecer soluciones eficientes en mejoramiento genético bovino a los ganaderos nariñenses por medio de la

distribución y venta de Pajillas de Semen de los mejores Toros, Implementos para biotecnología reproductiva de excelente calidad y medicamentos veterinarios destinados al cuidado y salud reproductiva del ganado bovino, buscando siempre satisfacer las necesidades de todos los clientes de la cuenca lechera de Nariño.

Es importante resaltar que para dar cumplimiento a la misión de la empresa se contará con un grupo de proveedores que mediante alianzas estratégicas, se comprometan a cumplir con estándares de calidad, ofreciendo tecnología innovadora, facilidad de acceso a los productos y cumplimiento en los tiempos de entrega, tanto para la empresa como para los ganaderos, teniendo en cuenta que los productores de leche y en general los ganaderos de Nariño buscan calidad ante todo, pensando en los resultados que pueden obtener y la rentabilidad que pueden esperar de ellos, logrando ofrecer facilidades de pago que se ajusten a sus condiciones económicas actuales.

6.2.2 Definición de la Visión

En el futuro la empresa se caracterizará por ser reconocida como una de las mejores empresas proveedoras de mejoramiento genético e implementos para la introducción de biotecnología reproductiva en las ganaderías del suroccidente Colombiano, orientando su trabajo hacia la excelencia, brindando solidez económica y éxito empresarial a sus clientes. Logrando satisfacer las necesidades de los ganaderos con productos de alta calidad, que ofrezcan excelentes resultados, facilidad de acceso a ellos y comodidades de pago. Además espera expandirse en otras áreas como producción y comercialización de pajillas de semen bovino de las ganaderías nariñenses, apoyando el proceso de crecimiento genético en la zona.

6.2.3 Objetivos

- Cumplir con las promesas hechas a los clientes.
- Mantener constante comunicación con los clientes para darles soluciones a sus necesidades y brindarles un mejor servicio.
- Consolidar una estructura operacional y administrativa eficiente para el buen funcionamiento de la empresa.
- Cumplir con los requerimientos legales del mercado y del País.
- Identificar y evaluar a la competencia existente, para identificar debilidades, oportunidades y amenazas en el entorno.

- Realizar un seguimiento continuo a los indicadores de eficiencia, rentabilidad y liquidez de la empresa, velando siempre por el cumplimiento de lo esperado por los accionistas.

6.3 Análisis de mercado

6.3.1 Tamaño del mercado

Teniendo en cuenta la importancia del sector lechero en el departamento de Nariño y la potencialidad de los ganaderos para acceder a mejoramiento genético de bovinos, la empresa está en capacidad de atender el mercado de la cuenca lechera, puesto que se determina que los principales compradores de genética e implementos para biotecnología bovina se encuentran ubicados en esta zona.

Para llegar a determinar el tamaño de mercado fue necesario recurrir a fuentes secundarias, donde esta cuantificada la población total de ganaderos del departamento de Nariño y específicamente para el objeto de estudio, de la cuenca lechera, como se observa en el siguiente cuadro.

TABLA No. 4. Mercado Total Nariño Y Cuenca Lechera

MERCADO	TOTAL GANADEROS	PARTICIPACIÓN
Nariño	31.472,00	100%
Cuenca lechera	19.736,00	63%
*Ganaderos Grandes	1.973,60	10%
*Ganaderos Medianos	2.763,04	14,00%
*Ganaderos Pequeños	14.999,36	76%
Total cuenca lechera		100,00%

Fuente: FEDEGAN, Base de datos Vacunación fiebre aftosa 2010 y esta investigación.

Los datos indican que de la población de ganaderos de Nariño y su cuenca lechera tiene una representatividad del 63%, porcentaje relevante, por cuanto

demuestra la capacidad y potencial que tienen para la adquisición de productos de biotecnología reproductiva para sus ganaderías. De acuerdo a los datos obtenidos a través del estudio de mercado, se pretende abarcar el 5% de la población ganadera, y se estima que para el primer año de actividad la empresa logre atender efectivamente 504 clientes.

6.3.2 Tendencias del mercado

La tendencia del mercado muestra que la producción de leche va hacia el alza, los precios se han mantenido, puesto que la inflación ha venido decreciendo manteniéndose en niveles históricamente bajos. Además cabe destacar que “la producción de leche presenta una dinámica creciente en el largo plazo, aunque con tendencia a estabilizarse en los últimos años, estimándose, para el 2004, en 5.975 millones de litros, 0,2% por encima del 2003”⁴⁴. Esto nos indica que la producción de leche tiene un potencial enorme y con ello la posibilidad de que los ganaderos con el afán de modernizar su producción opten por introducir biotecnología en bovinos, para incrementar su productividad y ser más competitivos en el mercado nacional e internacional, puesto que “Colombia ocupa el vigésimo segundo lugar en producción de leche, posiciones que no son desfavorables si se tiene en cuenta que se compite con países, no sólo de mayor productividad sino de enorme extensión como India, China, Estados Unidos, la Federación Rusa y Brasil”⁴⁵.

6.3.3 Características del mercado

La economía durante el año 2009 presentó un crecimiento del 0.4%, en tanto que el sector agropecuario creció alrededor del 1%. En este punto cabe destacar que el departamento de Nariño se caracteriza por ser una fuente creciente de oportunidad en el sector lechero, puesto que cuenta con un número importante de predios dedicados a dicha actividad y por su capacidad generadora de empleo, por cuanto intervienen en el proceso proveedores de biotecnología, implementos para ganadería, droga veterinaria, entre otros. Además porque representa contribuye en el desarrollo económico y social. Por su parte la cadena láctea es relevante por su participación en la generación de valor en el PIB nacional (3.6%), por su participación en la canasta familiar (6.65%) y de alimentos (18%)⁴⁶.

Aunque también es notoria la insipiente inserción de prácticas de mejoramiento genético en el ganado con respecto al resto del país. Esta debilidad en el gremio

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 19.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 30.

⁴⁶ UNAD et al. Diseño e implementación de un programa en producción bovina en el nivel de media técnica y en los ciclos de técnica profesional y tecnología. La ganadería bovina en Colombia y su participación en el PIB. Bogotá, octubre 2007.

ganadero, para la empresa distribuidora se convierte en una oportunidad, de penetrar un mercado en el cual es necesario ser productivo y competitivo.

- “La competitividad de una región, industria y /o empresa está determinada en gran medida por la dinámica que tengan sus productos en los mercados, ya sean estos locales o internacionales, y de las fronteras comerciales y tecnológicas que presenten incidencia sobre las tendencias de la demanda”⁴⁷.
- A nivel latinoamericano Brasil, Argentina y Colombia “...son los más importantes productores de leche fresca de América del sur, con volúmenes de 8,2 y 5,7 millones de toneladas respectivamente”⁴⁸.

El mercado ganadero resulta interesante para la empresa puesto que la tendencia es hacia la alza, es considerado de gran importancia para el desarrollo del campo. De acuerdo a datos DANE, estructuralmente el inventario ganadero bovino está compuesto por un 56% en hembras y 44% son machos, de ese total, el 60% del hato se destina a la producción de carne, mientras que el 38% al doble propósito, es decir para la producción de carne y leche, el restante 2% a la lechería especializada⁴⁹.

De acuerdo a investigaciones realizadas en Ganadería y producción de leche, se logro identificar que la concentración de producción está en cuatro regiones: Atlántica (40%), Occidental (17%), Central (34%) y Pacífica (9%), predominando cuencas lecheras como el Altiplano Norte de Antioquia, Cordón de Ubaté, la Sabana de Bogotá y el departamento de Nariño⁵⁰.

Un factor a tener en cuenta es el relacionado al clima, ya que su variabilidad hace que la producción de leche este supeditada a ello, puesto que este influye directamente proporcional en la producción de leche, en la medida que incrementar el periodo de lluvia incrementa la producción de pasto y con ella la producción de leche. Por otro lado es importante tomar la estructura de costos, puesto que permite identificar en qué proporción los ganaderos compran los insumos para la producción. En la siguiente tabla se observa cómo están distribuidos:

⁴⁷ SECRETARIA DE AGRICULTURA et al. PROYECTO: “BASES PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y COMPETITIVO DE LA CADENA LÁCTEA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO”. Octubre 2003. Pág.22.

⁴⁸ Ibíd. , p.19.

⁴⁹ CUENCA, Noel José, et al. El sector de la ganadería en Colombia. Aplicación de modelos de series de tiempo, del inventario Ganadero. Escuela Colombiana de Ingeniería. Noviembre 7 de 2007. Pág. 166. En línea: www.umng.edu.co/www/resources/art-11.pdf.

⁵⁰ SECRETARIA DE AGRICULTURA. Op cit... p.22.

TABLA No. 5. Distribución de costos en Ganadería de Colombia.

DISTRIBUCIÓN POR REGIONES.						
Regiones	Costos mano de obra	Insumos	Manejo potreros	Maquinaria y equipo	Otros gastos	Total
Lecherías especializadas						
Oriente antioqueño	31,5%	21,6%	23,6%	6,3%	17%	100%
Quindío	62,7%	18,4%	4,3%	7,4%	7,2%	100%
Nariño	17,3%	36,4%	18,5%	4,5%	23,3%	100%
Caquetá	51,2%	16,6%	16,5%	6,9%	8,8%	100%
Cundinamarca	38,1%	36,2%	8,8%	5,4%	11,5%	100%
Doble propósito						
Córdoba	52,3%	11,5%	12,5%	3,5%	20,2%	100%
Cesar-Magdalena-Guajira	70,9%	8,9%	5,7%	5,6%	8,9%	100%
Quindío	49,9%	18,2%	9,2%	5,7%	17%	100%
Magdalena medio	62,4%	10,8%	7,8%	4,3%	14,7%	100%
Meta	47,1%	35,4%	2,8%	4,1%	10,6%	100%

Fuente: Fuente: PBEST Asesores y Castells, J.M. Estudio sobre la competitividad y la productividad de la Cadena de lácteos en Colombia. www.agrocadenas.com

Como se observa en el cuadro anterior los gastos en insumos son los que siguen en importancia en la estructura de costos, que corresponden a alimentos concentrados, vacunas, drogas y sales necesarias para la buena salud de las ganaderías. Para la población objeto de estudio, es decir, el departamento de Nariño (de trópico alto y clima frío), el rubro de insumos es de gran importancia.

6.3.4 Segmentación del mercado

El mercado está definido por todos los compradores reales y potenciales de los productos. Para llegar a determinar la población objetivo se tienen en cuenta ciertos criterios que permitan dividir la población de acuerdo a características similares y comportamientos de compra. Con el fin de satisfacer las necesidades de los ganaderos y a los cuales se realizarán los mayores esfuerzos de mercadeo para movilizar al mercado en su intención de compra.

6.3.4.1 Criterios de segmentación del mercado:

Para efectos de la investigación se tuvo en cuenta criterios de segmentación de mercado como: variables geográficas, demográficas, pictográfica y de conducta

que se utilizan al segmentar los mercados de consumidores.

A continuación se describe la secuencia de segmentación utilizada.

TABLA NO 6. Criterios de segmentación del mercado.

VARIABLES	DIVISIONES COMUNES
GEOGRÁFICAS	Departamento: Nariño Municipios: Cumbal, Pasto, Ipiales, Guachucal, Túquerres, Pupiales, Tangua, Aldana, Sapuyes. Ganaderos: Grandes
PSICOGRÁFICA	Medianos Pequeños Utilización Biotecnología
CONDUCTA:	<ul style="list-style-type: none">• Mejoramiento raza• Mejoramiento producción• Mejoramiento calidad de leche• Competitividad• Incremento ingresos, posibilidad de ahorrar.
CONDUCTA	Lealtad empresa: <ul style="list-style-type: none">• Colácteos• Semex• Progen• Otros

Fuente: Esta Investigación

Los criterios de segmentación descritos en la tabla se tienen en cuenta para seleccionar el mercado meta.

Para el desarrollo de la investigación se tomo una muestra representativa de la población de ganaderos de la cuenca lechera de 377 personas. Los cuales proporcionaron información importante sobre la práctica de biotecnología en el ganado bovino. De acuerdo a los resultados obtenidos y a información secundaria recolectada, se define el mercado objetivo de la distribuidora.

En primer lugar se define que la población objeto de estudio es la cuenca lechera del departamento de Nariño.

Total población ganaderos cuenca: 19.736.

Muestra representativa: 377 ganaderos,

Luego se procede a identificar la población que utiliza practicas de biotecnología de 377 encuestados.

Utiliza biotecnología: 45%
 No utiliza biotecnología: 55%,
 Que está dispuesta a comprar: 38%

De los atendidos la participación de la competencia es la siguiente:

Colácteos: 25%
 Semex: 16%
 Progen: 4%
 Otros: 1%

Población atendida que está dispuesta a cambiar de proveedor: 66%.

Tomando la información suministrada por los ganaderos encuestados y la información secundaria de FEDEGAN Base de datos Vacunación fiebre aftosa 2010, se procede a trasladar los porcentajes que arrojó la encuesta a la población total de ganaderos de la cuenca lechera del departamento de Nariño, de la siguiente manera:

TABLA 7. Segmentación mercado: Ganaderos Cuenca Lechera del Departamento de Nariño

SEGMENTACIÓN	PORCENTAJES RESULTADO ENCUESTA	PONDERACIÓN	POBLACIÓN GANADEROS
TOTAL GANADEROS CUENCA LECHERA			19.376
TOTAL ATENDIDOS	45%	100%	8.881
COLÁCTEOS	24,8%	55%	4.885
SEMEX	15,8%	35%	3.108
PROGEN	4,1%	9%	799
OTROS	0,5%	1%	89
MERCADO DISPUESTO A CAMBIAR PROVEEDOR	66%	66%	5.862
NO ATENDIDOS	55%	100%	10.855

MERCADO DISPUESTO A COMPRAR NO ATENDIDOS	38%	38%	4.125
MERCADO QUE PREFIERE MÉTODOS TRADICIONALES	62%	62%	6.730

Fuente: FEDEGAN y Esta Investigación.

Población objetivo= Mercado dispuesto a cambiar de proveedor + mercado dispuesto a comprar que no utiliza prácticas de biotecnología,

Si reemplazamos obtenemos:

Población objetivo = 5862 + 4125

Población objetivo = 9.986

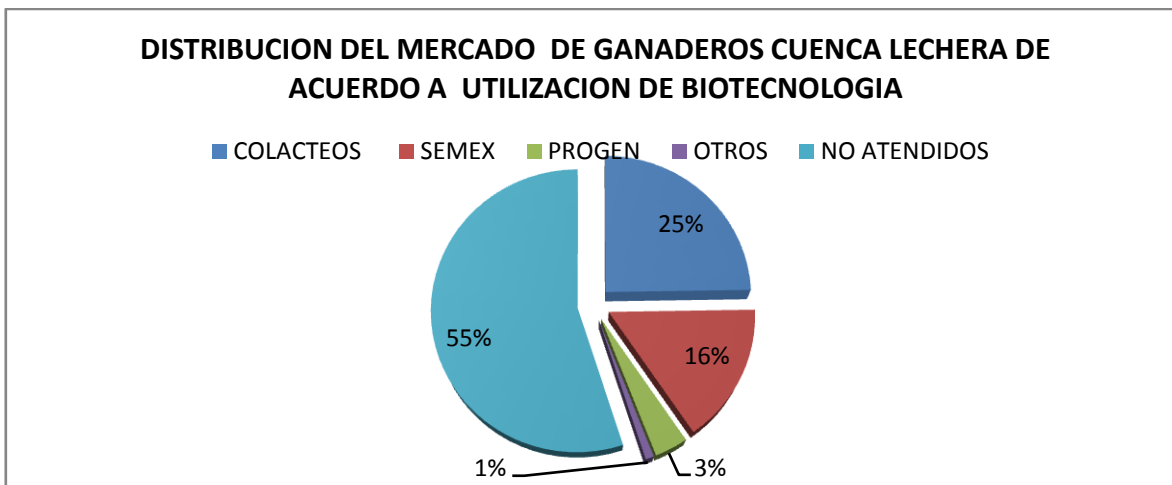
Porcentaje que está dispuesto a atender dada la capacidad operativa de la empresa = 5,05%.

Los ganaderos que está en capacidad de atender dada la capacidad operativa de la empresa son 504 clientes, después de realizar todo el proceso de abstracción, se llega finalmente a la conclusión que la empresa distribuidora de implementos de biotecnología para ganadería bovina, está en capacidad de atender 504 ganaderos.

6.3.5. Competencia

En conclusión de que del total de 19.736 ganaderos que hay en la cuenca lechera el 25% del mercado lo tiene Colácteos, el 16% Semex, el 4% Progen y el 1% otros proveedores, como se observa en la siguiente gráfica.

Figura 17. Distribución competencia



Fuente: Esta investigación.

Los competidores se consideran directos puesto que distribuyen los mismos productos, que busca distribuir la empresa.

6.3.5.1. Criterios para analizar la competencia:

Con el objeto de analizar a la competencia se describe la ubicación de las empresas en los municipios de Nariño que pertenecen a la cuenca lechera. De acuerdo a la ubicación de cada competidor se puede decir que el que presenta mayor expansión es Colácteos puesto que cuenta con 5 sedes, que le posibilita una mayor cobertura de ganaderos, además que presenta cercanía a los principales productores de leche. Semex cuenta con dos sedes, una ubicada estratégicamente en el municipio de Guachucal. Mientras que Progen y FEDEGAN cuentan con una sede y finalmente distribuidora los Alpes cuenta con un sede en Tangua.

TABLA 8. Localización de la Competencia

EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIUDAD
COLÁCTEOS	AV. LAS AMÉRICAS	7228822	PASTO
COLÁCTEOS	CATAMBUCO	7228822	PASTO
COLÁCTEOS	CR 7 # 7-58	7524527	PUPIALES
COLÁCTEOS	Cra 6 No 11 Esquina		GUACHUCAL
COLÁCTEOS	Cra 12 No 15 Junto Bco. Agrario	7280191	TÚQUERRES
SEMEX DE NARIÑO	CR 33 # 1-56 EL VERGEL	7298701	PASTO
SEMEX	CR 6 # 4-34	7778470	GUACHUCAL
PROGEN	LAS VIOLETAS	7220774	PASTO
FEDEGAN - TECNIGAN	CR. 36 # 12-07	7230684	PASTO
LOS ALPES (FDO. VELA)	Km 15. VÍA PASTO - IPIALES	3003483724	TANGUA

Fuente: Esta investigación.

Seguido de la ubicación de la competencia encontramos la capacidad operativa con que cuenta la competencia para atender el mercado.

TABLA 9. Capacidad Operativa de la Competencia.

EMPRESA	DÍAS DE TRABAJO	HORARIO DE TRABAJO	N° DE EMPLEADOS	TIEMPO DE ANTIGÜEDAD
COLÁCTEOS	LUNES A SÁBADO	7-12m Y 2-5pm	2	28
COLÁCTEOS	LUNES A DOMINGO	7-12m Y 2-4pm	2	28
COLÁCTEOS	LUNES A SÁBADO	7-12m Y 2-5pm	2	28
COLÁCTEOS	LUNES A DOMINGO	7-12m Y 2-4pm	2	28
COLÁCTEOS	LUNES A SÁBADO	7-12m Y 2-5pm	2	28
SEMEX DE NARIÑO	LUNES A SÁBADO	8-12m Y 2-5pm	3	15
SEMEX	LUNES A SÁBADO	7-12m Y 2-5pm	2	8
PROGEN	LUNES A SÁBADO	8-12m Y 2-5pm	3	2
FEDEGAN - TECNIGAN	LUNES A SÁBADO	8-12m Y 2-5pm	4	1
LOS ALPES	LUNES A VIERNES	7- 12m Y 2-6pm	1	30

Fuente: Esta investigación.

Colácteos se mantiene como uno de los competidores fuertes en capacidad operativa frente a los demás proveedores, puesto que cuenta con un mayor número de empleados para cubrir el mercado de ganaderos en sus diferentes sedes.

Además hay que tener en cuenta que Colácteos vende sus productos a los asociados de la cooperativa a precios más económicos y con facilidad de pago, dan crédito a un mes y les descuentan de los cheques de la leche que les venden los asociados, haciendo un cierre de cuentas.

TABLA 10. Tipo de Empresa Competencia.

EMPRESA	TIPO DE EMPRESA
COLÁCTEOS	DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS PARA ASOCIADOS
COLÁCTEOS	DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS PARA ASOCIADOS
COLÁCTEOS	DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS PARA ASOCIADOS
COLÁCTEOS	DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS PARA ASOCIADOS
COLÁCTEOS	DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS PARA ASOCIADOS
SEMEX DE NARIÑO	DISTRIBUCIÓN DE PAJILLAS E IMPLEMENTOS DE MEJORAMIENTO GENÉTICO
SEMEX	DISTRIBUCIÓN DE PAJILLAS E IMPLEMENTOS DE MEJORAMIENTO GENÉTICO
PROGEN	DISTRIBUCIÓN DE PAJILLAS E IMPLEMENTOS DE MEJORAMIENTO GENÉTICO
FEDEGAN - TECNIGAN	ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO
LOS ALPES	DISTRIBUCIÓN DE PAJILLAS E IMPLEMENTOS DE MEJORAMIENTO GENÉTICO

Fuente: Esta investigación.

COLÁCTEOS: Empresa con más de 30 años de experiencia en el mercado, incursionó en la distribución de implementos y productos para mejoramiento genético bovino desde hace aproximadamente 25 años. Cuenta con una excelente planta física y ubicación privilegiada en el mercado, no solo por la plaza que ocupa sino también por la estrategia de venta y cobro de cartera que maneja, beneficiando de manera directa al ganadero cooperado e indirectamente a ganaderos que por facilidad de acceso al producto hacen uso de sus servicios y productos. Como debilidad vemos el manejo de la línea de biotecnología, los encargados de la comercialización en cada punto de venta no tienen el empoderamiento necesario, ni la capacitación adecuada para brindar una venta

completa, por lo que el ganadero prefiere la visita y la recomendación al momento de adquirir, principalmente pajillas de semen bovino y droga veterinaria.

SEMEX: Su posicionamiento se remite al tiempo de permanencia en el mercado y a que por ser el primer distribuidor de productos para mejoramiento genético obtiene gran familiaridad con el ganadero nariñense. A pesar de sus fortalezas, no se ha interesado por innovar en servicios y en productos, lo cual lo vuelve algo obsoleto frente a nuevos competidores, los cuales cada vez se encuentran más enterados del producto y buscan mayor información y calidad en ellos.

PROGEN: Esta empresa tiene aun una participación muy pequeña en el mercado, aunque ha logrado activar una pequeña parte del mercado, donde genera algo de recordación por las marcas que maneja y por sus alianzas con grandes proveedores, no se ha fortalecido y por el contrario a generado una imagen de incumplimiento y debilidad por algunos impases presentados en el proceso de expansión.

OTROS: dentro de este pequeño porcentaje es relevante la presencia de distribuidores de productos de contrabando, los cuales aprovechan la tasa de cambio del dólar para acercarse al ganadero nariñense y vender a precios muy por debajo de los nacionales, obviamente, pasando por alto el pago de impuestos y los frenos legales de nuestro país.

Algunos criterios para analizar la competencia en el sector comercial de productos de biotecnología reproductiva animal, son los siguientes:

Niveles de satisfacción:

En cuanto al nivel de satisfacción de los ganaderos, encontramos que el 80% de la población que es atendida por los actuales proveedores, es decir, Colácteos, Semex, Progen y Otros está satisfecha con la atención que reciben y con los productos que les ofrecen, mientras que el 12% está muy satisfecho. En este último aspecto los ganaderos que se ubican en este porcentaje son aquellos que demuestran lealtad a la empresa, porque llevan mucho tiempo teniendo relaciones comerciales, otros en el caso de Colácteos porque son socios de la cooperativa y porque hay facilidad de compra en los productos y en los pagos. Además manifiestan que hay seguridad en la entrega de mercancía y sería complicado comenzar a trabajar con una empresa nueva por cuanto no estarían seguros de la calidad de los productos y de la entrega oportuna de los productos.

TABLA 11. Análisis de Proveedores

PROVEEDORES COMPETIDOR	CUÁNTOS TIENE	DÓNDE ESTÁN UBICADOS	CÓMO SON LAS RELACIONES
1 COLÁCTEOS	Aprox. 10	Pasto - Ipiales	Muy Buenas
2 SEMEX	3	Bogotá - Pasto	N.S.
3 PROGEN	9	Bogotá, Cali, Popayán, Pasto	Cordiales pero inestables

Fuente: Esta investigación.

Fortalezas y debilidades de la competencia:

El siguiente cuadro ilustra las fortalezas y debilidades de las empresas que compiten con el portafolio de la empresa.

- FORTALEZA: Valore con un 5 si el criterio que se analiza se considera como una fortaleza.
- DEBILIDAD: Valore con un 1 si el criterio que se analiza se considera como una debilidad.

TABLA 12. Fortalezas y Debilidades de la Competencia

CRITERIO	COMPETIDOR		
	Colácteos	Semex	Progen
- Poder financiero	5	5	5
- Estrategia de precios	5	5	1
- Posicionamiento	5	5	1
- Imagen de calidad	5	1	5
- Garantías	5	1	1
- Estrategia de ventas	5	5	1
- Política de servicio al cliente	1	1	1
- Habilidad de ventas de los empleados	1	5	1
- Canales de distribución	5	5	1
- Número de mercados metas	5	1	5
- Confiabilidad	5	1	1
- Estrategias de promoción	1	5	1
- Relaciones públicas	5	1	1
- Disponibilidad de producto	1	5	1
- Estrategia de mercadeo	1	1	1
TOTAL	55	47	27

FUENTE: Esta investigación

Como resultado de este análisis de las fortalezas y debilidades de la competencia podemos corroborar que Colácteos, gracias a su permanencia en el mercado, a su penetración en el mismo y a su estrategia de precios, acompañada del respaldo a sus cooperados, hacen que se destaque como un competidor fuerte; pero aún así tiene debilidades que han sido identificadas con las encuestas y será mucho más fácil poder enfrentar sus fortalezas. Se debe tener en cuenta también que para Colácteos la categoría de Biotecnología reproductiva y mejoramiento genético no es la más importante dentro de su portafolio.

6.4. Mezcla de marketing

Para desarrollar la mezcla de marketing es necesario determinar cuál es el producto a vender, la promoción que se utilizará, la plaza donde se va a ofrecer el producto y/o servicio.

6.4.1 Producto

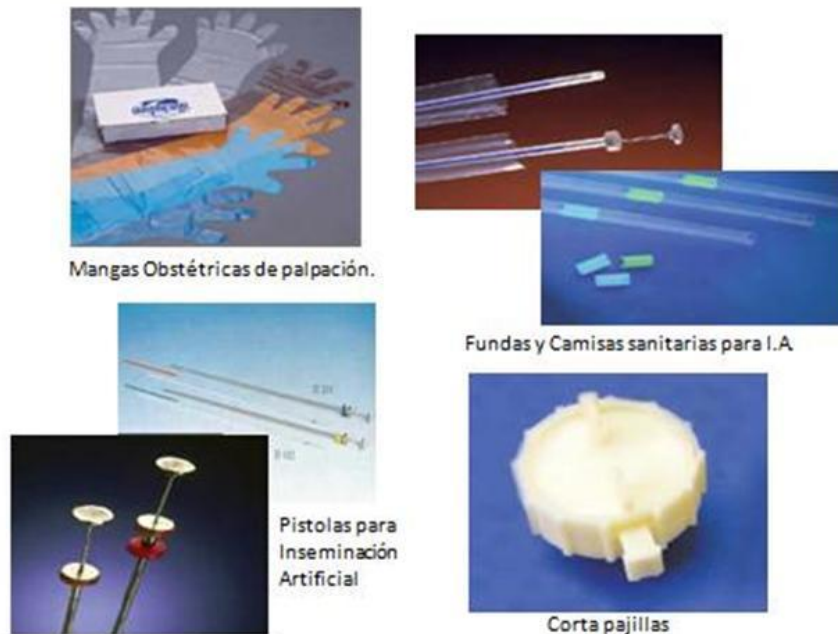
Los productos que se ofrecerán son de alta calidad, con respaldo de marca y según su categoría se dividirán en 4 como se muestra a continuación:

- Sub categoría Implementos de biotecnología reproductiva Bovina:

Dentro de esta categoría se encuentran todos aquellos implementos necesarios para la introducción de las prácticas de Inseminación Artificial, mejoramiento genético o biotecnología reproductiva, entendiendo estas tres como la misma.

Estos implementos son productos en su mayoría importados, pues la fabricación de estos aún no se desarrolla en el país; se encuentran algunos productos sustitutos, con menor calidad que son de fabricación nacional, y en algunos casos como el de las mangas o guantes obstétricos, camisas sanitarias y reglillas medidoras de nitrógeno son solicitadas por su bajo costo.

Figura 18. Implementos de biotecnología reproductiva bovina.



Fuente: Esta investigación.

- Sub categoría Nitrógeno Líquido:

Esta sub categoría tiene un solo producto, Nitrógeno líquido, este es un líquido criogénico que sirve para conservar en congelación las pajillas de semen, a una temperatura de 196° bajo Cero (0). No es un líquido tóxico que tiene un nivel de evaporación, dependiendo de la temperatura ambiente y del movimiento del rendimiento donde se deposite.

Este líquido es utilizado también para la práctica médico dermatológica de la criogenia o eliminación con frio de verrugas y lunares en humanos. Por tanto el manejo de este líquido debe tener algunas protecciones mínimas, como el uso de guantes de protección, termos especiales para transportarlo y embudos para el llenado de los mismos.

Figura 19. Termos para Nitrógeno líquido.



Fuente: Buscador en internet big imágenes correspondientes a termos. [En línea] <http://www.bing.com/images/search?q=+termos+de+nitrogeno&go=&form=QBIR>

- Sub categoría Pajillas de Semen Bovino:

En esta sub categoría se encuentra un portafolio de Semen de Toros de excelentes características genéticas, Importados y Nacionales, los cuales por tener una progenie sobresaliente entre muchos otros, permiten obtener un mayor desarrollo genético y por ende se pretende transmitir estas características deseables para encontrar el modelo animal que pueda ofrecerle mayor competitividad productiva al negocio de la ganadería.

Las pajillas de Semen se ofrecerán dos presentaciones, determinadas por el volumen del contenido: pajillas de 0,25ml y de 0,5ml.

Y se ofrecerá una opción de pajillas sexadas, que ofrecen certeza del sexo de la cría obtenida en un 95%, esta viene en una única presentación de 0,25 ml

Figura 20. Genética Bovina.



Fuente: Buscador en internet big imágenes correspondientes a genética bovina. [En línea] <http://www.google.com/images?um=1&hl=es&biw=1259&bih=623&tbs=isch%3A1&sa=1&q=genetica+bovina&aq=f&aqi=q1&aql=&oq=>

- Sub categoría Medicamentos Veterinarios:

Dentro de esta sub categoría podemos encontrar una variedad de productos como vitaminas, minerales, antiparasitarios, antiinflamatorios y desinfectantes que son necesarios para el tratamiento y mejorar la eficiencia de la reproducción bovina.

Figura 21. Medicamentos veterinarios.

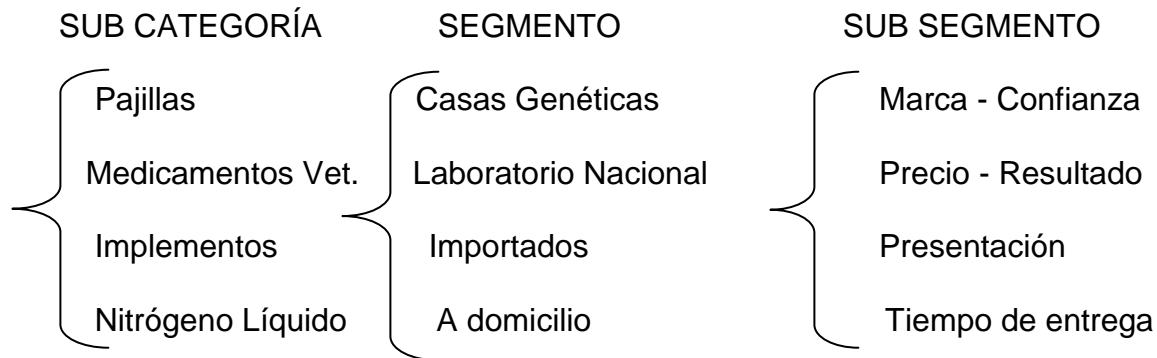


Fuente: Esta investigación.

Estructura de la categoría:

CATEGORÍA: Biotecnología Reproductiva Para Ganadería

FIGURA 22. Estructura de la categoría.



Fuente: Esta investigación

Definición de la categoría:

Productos de biotecnología reproductiva para ganadería, diseñados para mejorar genéticamente el ganado dedicado a la producción de leche y carne. Como lo son las Pajillas de semen Bovino y un portafolio de productos complementarios que incluyen: Nitrógeno líquido para conservación de las pajillas con semen; medicamentos para mejorar la eficiencia reproductiva e implementos para inseminación de bovinos.

Necesidad: Mejoramiento Genético y Reproductivo del Ganado

Rol de la categoría: Importancia para el consumidor meta; en este caso el consumidor busca eficiencia (resultados) de los productos y cumplimiento, y el objetivo de la empresa es entregar productos de calidad, oportunamente y a precios competitivos.

Agentes sub distribuidores: la importancia de implementos de biotecnología para los intermediarios; buscan una categoría que genere una buena rentabilidad, sobre todo en la comercialización de pajillas de semen bovino, teniendo en cuenta que este es un mercado en crecimiento y con oportunidades de expansión a nivel nacional e internacional.

Perspectiva de la categoría: Mejoramiento genético en el ganado bovino, al alcance de la mano, con excelente calidad y respaldo técnico.

TABLA 13. Rol de la Categoría:

DESTINO	RUTINA/ PREFERIDA	OCASIONAL/ESTACIONAL	CONVENIENCIA
Pajillas de Semen	Nitrógeno líquido	Medicamentos veterinarios para reproducción bovina	Implementos para Inseminación artificial

Fuente: Esta investigación.

TABLA 14. Estrategias y Tácticas por Línea de Productos.

Estrategias	Productos	Tácticas
Trabajar directamente con plantas productoras de nitrógeno líquido, para disminuir el costo y competir en el mercado, contrarrestando la competencia principal	Nitrógeno líquido	Trasmitir al precio de venta, las negociaciones realizadas con los proveedores.
Generar utilidad	Pajillas de semen bovino y Medicamentos veterinarios.	Productos que generan mayor rentabilidad a la empresa y a los agentes.
Reforzar imagen	Implementos para inseminación	Lograr que los implementos de inseminación tengan marca propia “

Fuente: Esta investigación.

Portafolio:

Inicialmente el portafolio ofrecido por la Empresa Distribuidora de Biotecnología Reproductiva para Ganadería Bovina, ofrecerá a los ganaderos de la Cuenca Lechera de Nariño los siguientes productos y en las siguientes presentaciones:

TABLA 15. Portafolio de productos.

PRODUCTO	UNIDAD DE COMPRA
PISTOLA UNIVERSAL IMPORTADA I.A.	Unidad
FUNDA UNIVERSAL IMPORTADA PARA I.A.	Paquete por 50 unid.
CAMISA SANITARIA NACIONAL	Rollo por 100 unid.
CATETER TALADRO PARA LAVADO UTERINO	Paquete por 25 unid.
MANGA ULTRASENSIBLE IMPORTADA	Caja por 100 unid.
MANGA DESECHABLE NACIONAL	Paquete por 50 unid.
GUILLOTINA CORTA PAJILLA	Unidad
REGLILLA MEDIDORA DE NITROGENO	Unidad
NITROGENO LIQUIDO	Litro
CICATRIZANTE CON REPELENTE EN SPRAY	Fco x 120 ml
FEBENDAZOL AL 25% con Co	Fco x 100 ml
FEBENDAZOL AL 25% con Co	Fco x 1000 ml
ANTINFLAMATORIO (Flunixin Meglumina)	Fco x 30 ml
COMPLEJO MINERALES (Minerales para la reproducción)	Fco x 50 ml
COMPLEJO MINERALES (Minerales para la reproducción)	Fco x 100 ml
COMPLEJO B + CALCIO	Fco x 50 ml
COMPLEJO B + CALCIO	Fco x 100 ml
COMPLEJO B + CALCIO	Fco x 250 ml
GLUCONATO DE CALCIO + DEXTROSA (Inyectable con venocli)	Fco x 500 ml
YODO INYECTABLE	Fco x 10 ml
VITAMINAS A, D y E	Fco x 50 ml
VITAMINAS A, D, y E	Fco x 100 ml
EDO CALCITECH (Calcio Oral)	Fco x 120 ml
EDO CALCITECH (Calcio Oral)	Fco x 1000 ml
HOLSTEIN NEGRO IMPORTADO SEXADO (HEMBRA)	Pajilla 0,25 ml
HOLSTEIN ROJO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml
HOLSTEIN NEGRO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml
JERSEY IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml
JERSEY NACIONAL	Pajillas 0,5 ml
NORMANDO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml
SIMMENTAL NACIONAL	Pajillas 0,5 ml
PARDO SUIZO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml
HOLSTEIN NEGRO NACIONAL 1	Pajillas 0,5 ml
HOLSTEIN NEGRO NACIONAL 2	Pajillas 0,5 ml
ROJO SUECO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml
ROJO SUECO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml
HOLSTEIN ROJO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml
GYR LECHERO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml

Fuente: Esta investigación.

Todos los productos cuentan con el registro ICA que necesitan para ser comercializados en el país sin ningún inconveniente, además de contar con la legalidad contarán también con el respaldo de marcas importantes dentro y fuera del país, que no son manejadas por otro competidor de la zona y que garantizarán el respaldo técnico y comercial necesario para poder fortalecer el trabajo de los asesores de campo.

6.4.1.1 Estrategia de marca.

Perfil de marca



Target: Ganaderos que buscan incrementar sus ingresos, mejorando su ganado genéticamente.

Promesa funcional: Biotecnología para mejorar el ganado genéticamente.

Promesa emocional: salud y mejoramiento genético para el ganado, si los bovinos están sanos son más productivos, le dan personalidad a la marca

Marca de distribuidor, Proveer identidad al consumidor.

TABLA 16. Estrategia de Marca

	DESEMPEÑO	IMAGEN Y VALOR	SÍMBOLOS
RESPALDO DE MARCA	Respaldo por marcas conocidas a nivel mundial. Venta asistida.	Enfocada al ganado bovino y la reproducción exitosa.	
CALIDAD	Ayuda a mejorar la calidad genética de los animales, mejorando la rentabilidad del negocio.	Portador de la carga genética de una raza de ganado bovino.	

Fuente: Esta investigación.

Es importante resaltar la importancia que tiene la persuasión para generar una venta, uno de los factores que intervine en el proceso está relacionado con las señales visuales, es decir, por todas las acciones de mercadeo que se realicen para llamar la atención de los clientes, impactarlos y marcarlos.

Para la creación de la imagen de la empresa, entre varios factores se tuvo en cuenta el color. Se establecieron cuatro colores que están muy relacionados con la naturaleza, la creación, estabilidad y confianza, a fin de generar ante el mercado objetivo y potencial, una apariencia visual consistente.

Es importante tener en cuenta que “a la hora de realizar una compra, los consumidores se sienten más atraídos por la apariencia visual en un 93%, frente a un 6% que se fija en la textura y un 1% en el olor. Además, el 85% de los compradores afirma que el color del producto es la razón principal por la que deciden adquirirlo”⁵¹, en nuestro caso para diferenciar a la empresa y generar un reconocimiento de marca.

Objetivos Cualitativos:

Cualidades Imagen: La imagen de la empresa hace énfasis fundamentalmente a la promesa básica de ofrecer a los ganaderos reproducción animal.

Se caracteriza porque aparece:

Figura 23. Propuesta Imagen Empresarial



Fuente: Esta investigación.

⁵¹ Zabordigital el Blog de la mercadotecnia. [En línea] < <http://zavordigital.com/blog/2010/09/el-significado-de-los-colores-en-las-ventas/> > [Citado diciembre 2 de 2010]

Logo:

Se propone una identidad corporativa, donde se han involucrado imágenes universales, unidas unas con otras, ello con el fin de transmitir y comunicar visualmente la misión. Los 7 elementos que se utilizan son los siguientes y se explicarán a continuación:

Figura 24. Logo



Fuente: Esta investigación.

1. El Círculo u ovulo
2. Animal.
3. Espermatozoide.
4. El verde
5. El amarillo.
6. Los matices.
7. El azul

1. Un círculo:

Desde un punto de vista filosófico representa un símbolo muy complejo, profundo e inspirador, la perfección, la homogeneidad, la ausencia de distinción o división. También el círculo nos lleva a comprender en su movimiento, sin comienzo ni fin el tiempo, la infinitud, la eternidad. Signo de la unidad principal, la equidad. Y lo más importante, la noción de centro y eje.⁵²

⁵²DEL CORRAL, Andrea. Cosas y Gente. Dra. Lidia Pérez López [El círculo, energía de la unidad](http://www.lidiaperez.com/index.php/component/content/article/43-recomendaciones/74-el-circulo-energia-de-la-unidad) [en línea] <<http://www.lidiaperez.com/index.php/component/content/article/43-recomendaciones/74-el-circulo-energia-de-la-unidad>> [Citado octubre de 2010]

Se encuentra en muchas manifestaciones como la creación, el círculo representa la totalidad, todo lo que está adentro de él es una sola cosa.

Por su parte se representa un ovulo que es la célula sexual femenina, que se caracteriza por ser grande, esférica e inmóvil. . En los animales, el óvulo es el gameto femenino (célula sexual femenina), una célula haploide producida por el ovario portadora del material genético y capaz de ser fecundada por un espermatozoide, formándose entonces un cigoto. Con ello se representa la fecundidad, la reproducción. Que para el objeto de la empresa está representado en el logo.

El aspecto temporal del símbolo: El círculo es el símbolo por antonomasia de un ciclo, y nos da una imagen sin principio ni final, El círculo de la vida misma es un ciclo, tenemos la idea de que cada ciclo nos ofrece la oportunidad de volver a empezar pero con una perspectiva diferente si así se elige. El círculo es un símbolo universal porque representa experiencia sucediendo todo el tiempo, es el ir y venir de la experiencia humana.

2. Animal como centro

El trabajo de distribuir implementos para biotecnología hace que se gire en torno al mejoramiento genético del ganado, por eso, hay que recordar nuestro centro, se puede decir que es el núcleo de la creación de una empresa puesto que gira alrededor de las necesidades de mejorar la raza de ganado bovino, la calidad de leche y carne, mejorar la competitividad del ganado, su productividad y la rentabilidad del ganadero. Finalmente si se consigue mejorar la calidad del producto del cliente se da estabilidad a la empresa.

3. Espermatozoide

El espermatozoide, es la célula sexual masculina responsable de la fecundación del óvulo, y para el caso de la empresa hace referencia a reproducción.

4. El color verde:

En primer lugar es el color de la naturaleza por excelencia y de acuerdo a estudios realizados “es el color que los ojos procesan con mas facilidad y se asocia a la salud”⁵³. Representa armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad y frescura. Dado que la empresa pretende distribuir productos de biotecnología para ganado bovino, está muy ligado a la naturaleza. Además se busca mostrar seguridad,

⁵³ Zabordigital. Op. Cit.

estabilidad y resistencia, que representa el color. En heráldica el verde representa el crecimiento y la esperanza.

Los expertos en el tema del color recomiendan verde asociar el color verde a productos médicos o medicinas, de hecho en la distribución la empresa dentro de su portafolio maneja medicamentos veterinarios, ideal para promocionarlos.

5. El color amarillo:

Simboliza la luz del sol. Representa la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía, por su parte sugiere el efecto de entrar en calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y genera energía muscular. La combinación con el color amarillo es usada para resaltar avisos y llamar la atención.⁵⁴

6. Los matices Los tonos del verde claro a oscuro en un lado para atraer la atención del observador.

7. El azul:

Es el color del cielo y del mar, por lo que se suele asociar con la estabilidad y la profundidad. Representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia, la fe, la verdad y el cielo eterno. Color fuertemente ligado a la tranquilidad y la calma. Es adecuado para promocionar productos de alta tecnología o de alta precisión.

Marca: ZOOGENES

El nombre que se propone para la empresa está compuesto por color azul y verde, para el fondo de la imagen se utiliza una amarillo, que junto a los colores utilizados en todo lo que compone la imagen corporativa invoca a hacer llamativo, con el fin de impactar al cliente.

El nombre está compuesto por zoo y genes.

Zoo prefijo que significa “animal” por la real academia de la lengua.

Genes unidad básica de la herencia. Los genes determinan características, como color, raza, (“del griego genos = nacimiento, raza; del latín genus = raza, origen): segmentos específicos de ADN que controlan las estructuras y funciones celulares; la unidad funcional de la herencia. Secuencia de bases de ADN⁵⁵.

⁵⁴ Significado de los colores Web. [En línea] < http://www.webtaller.com/maletin/articulos/significado_de_los_colores.php > [citado 4 de noviembre de 2010]

⁵⁵ CDD Centros para el control y prevención de enfermedades. Glosario. [en línea] <<http://www.cdc.gov/spanish/cancer/lung/glossary.htm>> [Citado 3 noviembre de 2010]

6.4.2 Plaza

La empresa Distribuidora de implementos de biotecnología reproductiva para ganadería bovina se ubicará en la ciudad de Pasto (Nariño). Desde donde operará y sacará provecho de esta ubicación por la disponibilidad de mercancía a la oficina principal y como centro comercial por la cercanía a bancos, para el pago a proveedores y un mejor acceso a empresas de manejo logístico; es también de gran importancia resaltar la facilidad de accesos y estados de las vías, lo cual facilita el acceso a los clientes.

Descripción General De La Cadena:

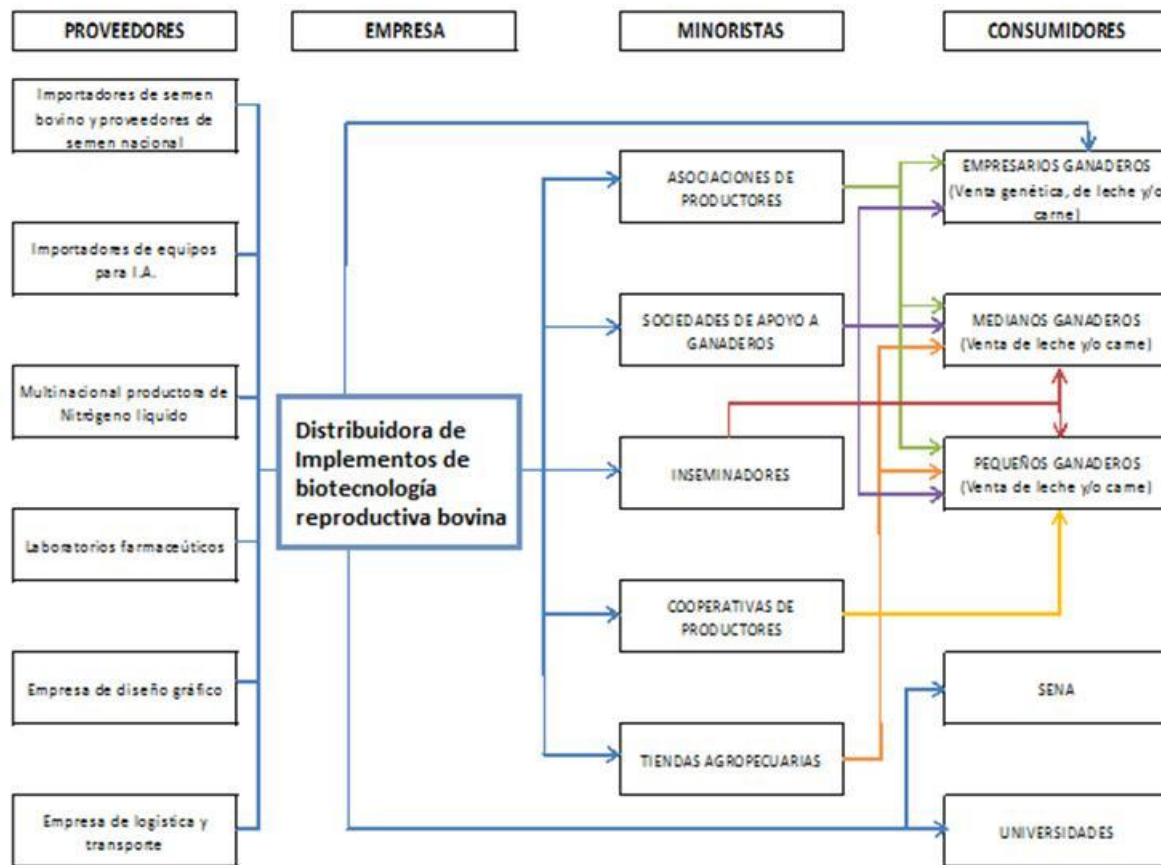
Esta cadena productiva es un subsistema del negocio agropecuario, conformada por actores sociales tales como sistemas productivos, proveedores de insumos y servicios, industrias procesadoras y transformadoras, agentes de distribución, almacenamiento y comercialización y consumidores finales de un producto de terminado⁵⁶.

El eslabón de la producción lechera se sirve para sus propósitos del eslabón de insumos y servicios, que tiene un alcance muy amplio, pues en él se ubican los productos de la industria farmacéutica, agroquímica, la maquinaria y equipos agrícolas, productos e implementos de biotecnología genética, servicios profesionales de veterinaria, asistencia técnica, servicios financieros, entre otros.

La calidad de la leche depende de la calidad del ganado bovino y del correcto manejo en los procesos de producción, recolección, transporte y almacenamiento de la misma. La calidad del ganado se refiere a la adecuada selección genética del animal y el manejo sanitario durante el desarrollo y vida productiva. Según la finalidad de la empresa ganadera, el negocio se orienta hacia uno de estos dos sectores: la producción de genética (a través de la venta de animales de alta selección, semen o embriones, cuyos clientes son ganaderos) y la producción comercial de leche o carne (mediante vacas destinadas a la reproducción y producción de leche, y machos destinados a la ganancia de peso o producción de carne). El eslabón primario de la cadena compete a ambos sectores y es ahí donde esta Empresa Distribuidora de Implementos de Biotecnología Reproductiva para Ganadería Bovina actúa brindando soluciones eficientes y oportunas al ganadero.

⁵⁶ GOMES DE CASTRO, A.M., y VALLE LIMA, Susana María. Análisis Prospectivo de Cadenas Productivas Agropecuarias. Material de apoyo para el Taller de interacción sobre las cadenas productivas de Papa y quinua del Anti plano Boliviano Peruano realizado en Puno, Perú, en marzo de 2001, 2001. 25 p. [en línea]. < <http://www.cipotato.org/papandina/Documents/analisis.doc> > [citado marzo 2008].

Figura 25. Cadena de Abastecimiento (Empresa Distribuidora de Implementos de Biotecnología Reproductiva para Ganadería Bovina)



Fuente: Esta Investigación.

Descripción de la operatividad de la cadena:

El análisis de la distribución de gastos en las fincas ganaderas muestra la mayor proporción en la mano de obra. Teniendo en cuenta el bajo nivel de escolaridad y de capacitación del personal que labora en las fincas ganaderas, la más alta proporción de la mano de obra en los gastos totales se asimila a las escasas técnicas y tecnologías involucradas en los procesos productivos.

La Empresa Distribuidora de Implementos de Biotecnología Reproductiva para Ganadería Bovina, mediante alianzas estratégicas con proveedores de implementos para inseminación Artificial, Semen bovino congelado importado y nacional, Nitrógeno líquido para la conservación del semen, Laboratorios Farmacéuticos y actores indirectos como los diseñadores gráficos y la empresa de logística y distribución; hacen posible ofrecer un completo portafolio de servicios e

implementos para ganadería, que tiene el único fin de brindar una asesoría integral en la adopción de biotecnología y ofrecer una alternativa profesional y de óptima calidad para el empresario ganadero y sus colaboradores.

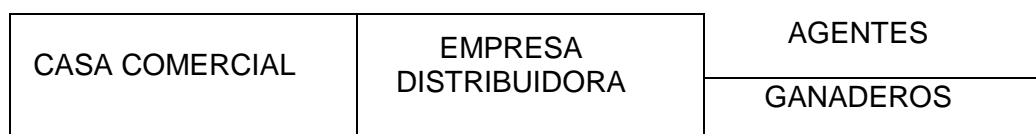
Todos los proveedores, con excepción del proveedor de Nitrógeno líquido que cuenta con planta de distribución en Pasto; se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, Empresas como de logística como Servientrega, Envía, Redetrans hacen la labor de recoger y poner en la ciudad de Pasto los productos solicitados (vía mail y vía telefónica), que una vez puestos en la sede Pasto, se contabilizan y se proceden a entregar según los pedidos realizados por los clientes.

La labor de Gerencia, Gerencia Comercial y de Mercadeo, harán que cada uno de los minoristas atendidos, como: Asociaciones de productores, Sociedades de apoyo a ganaderos (SAGAN, FEDEGAN), Cooperativas de productores (Pequeñas asociaciones de productores de leche), Inseminadores y Tiendas agropecuarias; sean atendidos, dependiendo de la cercanía, mediante pedidos realizados vía mail o pedido directo a vendedores y despachos individuales de pedidos con entrega directa, con especiales atenciones, por la gran importancia del negocio.

La empresa contará con 2 Asesores Técnicos Comerciales, con vehículo, que administran sus zonas visitando rutas definidas por el gerente de mercadeo, toman pedidos a los clientes directos y asesorar sobre los servicios y productos suministrados a cada uno de los clientes. Estos a su vez se encargan de entregar los productos y realizar el cobro de cartera.

Los consumidores de los productos son en su mayoría Ganaderos grandes (Empresarios organizados), medianos y pequeños, y algunas entidades con hatos propios de ganado lechero (SENA y Universidad de Nariño). Todos ellos con necesidades de asesoramiento profesional y productos de calidad. En el caso de Empresarios Ganaderos y entidades oficiales, el producto llega en su mayoría con la visita del Asesor Técnico Comercial, es decir de forma directa. Para el caso de los medianos y pequeños ganaderos, el portafolio se encuentra a disposición por medio de nuestros minoristas, que en algunas ocasiones brindan el producto a un bajo precio por ser entidades sin ánimo de lucro, como es el caso de Asociaciones y cooperativas de productores. De esta manera el número de transacciones para llegar al cliente final se simplifica y hace más eficiente el proceso de entrega de producto a cliente final.

Además se maneja una distribución tradicional, es decir, el canal será:



Es incuestionable que el crecimiento del Internet es un fenómeno significativo y ha sido una herramienta gigante al momento de comunicarnos con el cliente y proveedor para el intercambio de mercancías y de servicios. El Internet ha realizado un cambio fundamental en la naturaleza de la información de la cadena de abastecimiento dentro de nuestra empresa distribuidora. La tecnología del Internet también ha cambiado la visibilidad de los procesos en la cadena de abastecimiento entendiendo la visibilidad como la información sobre procesos y a la capacidad para obrar recíprocamente con estos procesos pudiéndose afirmar que todos los socios de la cadena de abastecimiento tienen que ser tomados en cuenta para cosechar las ventajas comerciales ofrecidas por la nueva tecnología. Pero aún así se ve la necesidad del contacto personal con el cliente y proveedor, por lo que se sigue fomentando las visitas en campo y las reuniones de negociación.

Integraciones verticales con algunos de los clientes minoristas, pueden despertar las necesidades de eliminar algunos proveedores y crecer como empresa importadora para lograr satisfacer la necesidad del ganadero y apoyar el crecimiento como empresario de los mismos.

6.4.3 Precio

El precio de cada uno de los productos esta dado por el valor de los mismos en el mercado, teniendo en cuenta que la empresa contará con convenios de exclusividad de marca lo cual hace que los precios sean “únicos”. De todas formas en productos que no tienen diferencial como el nitrógeno líquido, algunos implementos como pistolas de inseminación, cortapajillas, entre otros, simplemente se buscará la competitividad con 1 o 2 puntos de porcentaje menor en el mercado y se recuperará con porcentajes de ganancia de algunos productos exclusivos como las pajillas de semen bovino.

Teniendo en cuenta que la empresa está en una etapa de introducción, es necesario cultivar de manera intensiva el mercado objetivo de ganaderos de la cuenca lechera del departamento de Nariño, puesto que las oportunidades de producto en el mercado no han sido explotadas en su totalidad, para ello se utiliza: En primer lugar una estrategia de penetración, donde la empresa utiliza tácticas agresivas para posicionar los productos de biotecnología para ganadería bovina, como medida de promoción se establece un 5% de descuento por volumen en compras y 5% por pronto pago, durante el primer mes de actividades de la distribuidora. En el siguiente cuadro se detalla la estrategia de introducción:

TABLA 17. Precio de productos

PRECIO:				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN	TIEMPO	COSTO
<ul style="list-style-type: none"> •Condiciones de pago y financiación 	Descuento por volumen 5%. Descuento por pronto pago 5%.	Ventas	1 mes	\$6.089.000
En pajillas cantidad disponible: 1528 y Nitrógeno: 2500 litros				\$2.812. 500
<ul style="list-style-type: none"> •Manejar precio de lista. •Periodo de pagos •Condiciones de crédito. 	Supervisar el cumplimiento de por parte de las distribuidoras, de l precio. 30 días. Perdida de descuentos si supera la fecha de vencimiento.	Ventas.	Permanente	

Fuente: Esta investigación.

Los productos que generan mayor tráfico en los clientes (Nitrógeno y Pajillas de semen) y que son distribuidos por diferentes proveedores, por introducción en precio tendrán un diferencial entre 1% y 2%, con el objetivo de manejar un precio más conveniente que el de la competencia.

6.4.4 Promoción

La Fuerza del Merchandising

La empresa Empresa Distribuidora de Implementos de Biotecnología Reproductiva para Ganadería Bovina como comercializadora, cuenta con las siguientes herramientas de Merchandising:

- Catálogos
- Volantes – Calendario.
- Tarjetas de presentación.
- Correo electrónico.

Figura 26. Carpeta Publicitaria.



Fuente: Esta investigación.

Estas herramientas permiten inducir al cliente a motivarse por conocer que ofrece la empresa, bajo qué precios, cantidades y calidades de productos. Además da la oportunidad de garantizar que el producto estará en el tiempo, en el momento y de la forma adecuada en los negocios realizados con agentes y ganaderos.

Por su parte la compañía a través de sus asesores comerciales brinda acompañamiento a sus clientes a través de indicaciones sobre las mejores maneras de mejorar genéticamente el ganado de sus clientes, sin dejara al azar

las decisiones de los agentes y ganaderos. Puesto que se cuenta con una estructura inquitada porque el producto se encuentre en los recipientes necesarios para mantener sus propiedades físicas.

Promocionar El Valor De Las Marcas:

El desarrollo del Trade Marketing de esta empresa va mas allá de posicionarse en la mente del cliente, está dirigido a que los implementos para biotecnología reproductiva lleguen a los agentes y ganaderos a través de las actividades de promoción que consiguen incrementar el valor de la empresa.

6.4.4.1 Estrategia de promoción:

Demanda: Ganaderos y agentes.

Promoción: en lanzamiento se ofrecerá durante el primer mes un 10% de descuento en las pajillas por compra del nitrógeno líquido.

Retorno final: 5% más en ventas

Beneficio Agente Intermediario: porcentaje de descuento del 5% negociable por volumen y otro 5% negociable por pago de contado.

Promoción de ventas:

Teniendo en cuenta que la población objetivo está distribuida entre consumidores y no consumidores de biotecnología con la característica de que están dispuestos a comprar productos de biotecnología para ganado bovino, a una empresa nueva se introduce una estrategia de precios bajos.

El objetivo de la empresas como tal es generar ingresos y utilidades y con la estrategia se puede alcanzar por cuanto:

- 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto,
- 2) atrae a clientes de la competencia y
- 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

TABLA 18: Promoción de los productos.

PROMOCIÓN:				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN	TIEMPO	COSTO
<ul style="list-style-type: none"> •Cuñas radiales. •Lanzamiento de la distribuidora a los ganaderos de los municipios, con el fin con generar un mayor acercamiento y comenzar a fortalecer relaciones comerciales. 	<p>Transmitir el comercial por las principales emisoras de los municipios.</p> <p>Lanzamiento a clientes y agentes, Reunión en un establecimiento reconocido.</p>	Mercadeo.	Dos meses	<p>\$800.000</p> <p>\$500.000</p>
Estrategia dirigida al canal, para mejorar la distribución en los puntos de venta: tiendas, supermercados, droguerías, mayoristas.	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento a Asesores técnicos por parte del gerente técnico comercial- 	Ventas	Permanente	Valor implícito en viáticos.

Fuente: Esta investigación.

La finalidad de entrar a realizar seminarios taller es la de fortalecer el conocimiento en mejoramiento genético en los ganaderos y de sensibilizarlos sobre la importancia que tiene en la producción de leche y en términos de competitividad.

6.4.5 Posicionamiento en el mercado:

La empresa ha decidido penetrar el segmento de ganaderos que están dispuestos realizar prácticas de biotecnología y aquellos que adquieren productos de biotecnología y que están dispuestos a comprar a una empresa nueva. Con la mezcla de mercadeo desarrollada y la idea de “Brindar soluciones eficientes para el empresario ganadero”, se abre paso al posicionamiento en la mente del cliente objetivo como una empresa dinámica y con gran respaldo, que será útil para el avance biotecnológico de la ganadería nariñense.

Idea que será apoyada en un buen equipo de trabajo, una posición geográfica privilegiada y una estrategia de mercadeo, que será reflejada desde el interior

de la empresa hacia sus clientes.

6.5 Plan de Operaciones

Esta parte del plan de negocios se desarrolla en base a las actividades que se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa distribuidora; esto incluye mencionar la obtención del producto, la descripción de las instalaciones, del personal y el inventario.

6.5.1 Producto

Los productos se obtendrán por medio de proveedores nacionales, ubicados en el centro del país.

El tiempo de entrega será inmediato si el producto está en almacén, de lo contrario el tiempo será aproximadamente de una semana a dos, dependiendo del producto. Teniendo en cuenta que principalmente los implementos son productos de importación y el proceso hace un poco mayor la espera del cliente.

6.5.2 Proceso

Las actividades que se realizarán para la atención del cliente se dividen en tres opciones, como se describe a continuación:

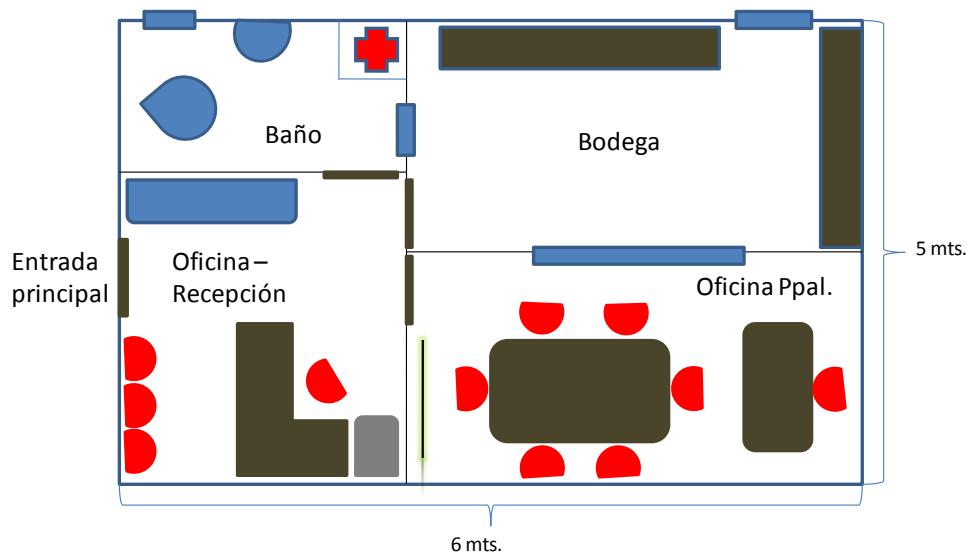
- a) La primera consiste en la recepción del cliente y se escucha sus necesidades, esto lo debe realizar la Secretaria Auxiliar, al cliente se le proporciona la información requerida y el cliente toma la decisión final.
- b) La segunda consiste en una llamada telefónica al cliente, la secretaria escucha la solicitud, se le proporciona la información requerida y el cliente toma la decisión final.
- c) La tercera opción es una visita personalizada al cliente, el Asesor Técnico de Campo busca una cita y se prepara para ofrecerle los productos y servicios disponibles. Se presenta a la cita y atiende las necesidades del cliente, otorgando una respuesta inmediata, el cliente decide finalmente.

6.5.3 Descripción de instalaciones:

Para la distribución de los inmuebles se consideraron una oficina por procesos, la cual consiste en tomar en cuenta la localización de los departamentos y las

funciones que realizan. Para esta distribución se incluyen dos departamentos que son: Administrativo y Bodega. Dentro de esta distribución se incluyen los muebles y enceres que se usarán como equipamiento para recepción y almacenamiento de mercancía, muebles usados como receptor de clientes y el mobiliario normal que debe poseer toda oficina. Se cuenta con una superficie de 30 metros cuadrados, tal como se muestra en el plano adjunto.

Figura 27. Plano de Instalaciones y Oficina.



Fuente: Esta investigación.

La oficina se encontrará ubicada sobre la avenida Panamericana de la ciudad de Pasto, en el sector sur occidental. Esta ubicación provee ventajas competitivas por facilidad de acceso, de vías y pocos impedimentos para la llegada de clientes, como por ejemplo pico y placa, trancones, festividades, etc.

6.5.4 Recursos humanos

El personal que labora en una empresa es uno de los recursos más valiosos, por lo tanto se requiere prestar mucha atención a su trabajo y desempeño en cada una de sus funciones. Las dependencias y las personas que colaborarán son:

- Gerente General: El cual está a cargo de la Administración, el control y operación de la empresa.

Las funciones específicas del cargo son:

Coordinar los equipos de trabajo.

Orientar la dirección de la Empresa en sus diferentes áreas de acuerdo a la misión y visión.

Definir y Planear las metas y Objetivos a largo, mediano y corto plazo.

- Gerente de Mercadeo:

Elaborar estrategias de promoción, publicidad, precio y distribución, para difundir el nuevo participante del mercado, el portafolio ofrecido y dar eficiencia al sistema de rotación de mercancías.

Determinar las políticas de precio.

Definir y elegir el mercado meta.

Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.

Informar sobre la eficiencia de indicadores de rotación y captación de clientes al área comercial y gerencia.

- Gerente Técnico Comercial:

Elaborar estrategias de ventas para dar eficiencia al trabajo comercial del equipo de asesores de campo.

Definir rutas de visita y contactar clientes claves para expandir el valor agregado de la empres (Asesoría Técnica)

Planear y definir las metas del departamento.

Informar sobre las ventas al contador y a las áreas de mercadeo y gerencia.

- Dos Asesores Técnicos de Campo:

Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, velando siempre por reflejar la misión y visión de la misma.

Contribuir activamente a la solución de problemas del cliente y de sus compañeros de trabajo.

Administrar el territorio de ventas asignado por el Gerente Técnico Comercial.

Integrarse a las actividades mercadotécnicas de la empresa.

- **Secretaria Auxiliar:**

Desempeñar una labor de apoyo al equipo administrativo y comercial.

Recolección de datos de informes del área comercial.

Atención de clientes en oficina.

Velar por la comunicación entre áreas.

- **Contador:**

Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables.

Presentar estados financieros mensuales a la gerencia.

Controlar las actividades de la empresa, velando por el funcionamiento legal de todos los procesos y el buen uso de los recursos.

Capacidad Operativa de la Empresa:

La siguiente tabla muestra el desarrollo de un plan estratégico de metas en ventas, que viene encadenado a una capacidad operativa de la empresa Distribuidora, mediante el tiempo de atención a cada cliente y las posibles ventas que puede llegar a realizar (como meta) cada uno de los trabajadores.

TABLA 19. Capacidad Operacional.

PERSONAL DE VENTAS	HORAS LABORADAS AL DIA	DIAS LABORADOS AL MES	TIEMPO / CLIENTE HORAS	CLIENTES ATEND/MES	CLIENTES ATEND/DIA	META DE VENTAS POR MES
Secretaria Auxiliar	8	24	1	24	1	\$ 2,694,305
Técnico de campo 1	8	24	1	192	8	\$ 21,554,438
Técnico de campo 2	8	24	1	192	8	\$ 21,554,438
Gerente Tecnico Comercial	8	24	2	96	4	\$ 10,777,219
TOTAL META DE CLIENTES ATENDIDOS Y VENTAS EN (\$)PESOS				504	21	\$ 56,580,400

Fuente: Esta Investigación

6.5.5 Recursos físicos

Esta parte consiste en determinar cuáles serán los recursos físicos que se encontrarán en las instalaciones.

En la oficina – recepción se encuentra ubicado el escritorio de la secretaria con un equipo de oficina completo, sillas para recibidor, un archivador, una vitrina para exhibición de catálogos y productos representativos y la entrada a un baño, dotado con lo necesario, incluyendo el área de primeros auxilios.

En la oficina principal, o de Gerencia, se ubica el escritorio de Gerencia con computador, y una mesa de conferencias para reuniones con los Accionistas, Personal de trabajo, clientes, etc, oficina que cuenta con comunicación directa a recepción y con comunicación de observación a la bodega. Esta se utilizará como oficina general en días de llegada de Asesores de Campo, Gerentes de Mercadeo y Técnico comercial.

La bodega, con buena ventilación, contará con dos estantes para almacenamiento de las mercancías y el espacio suficiente para el banco de semen y termos de transporte.

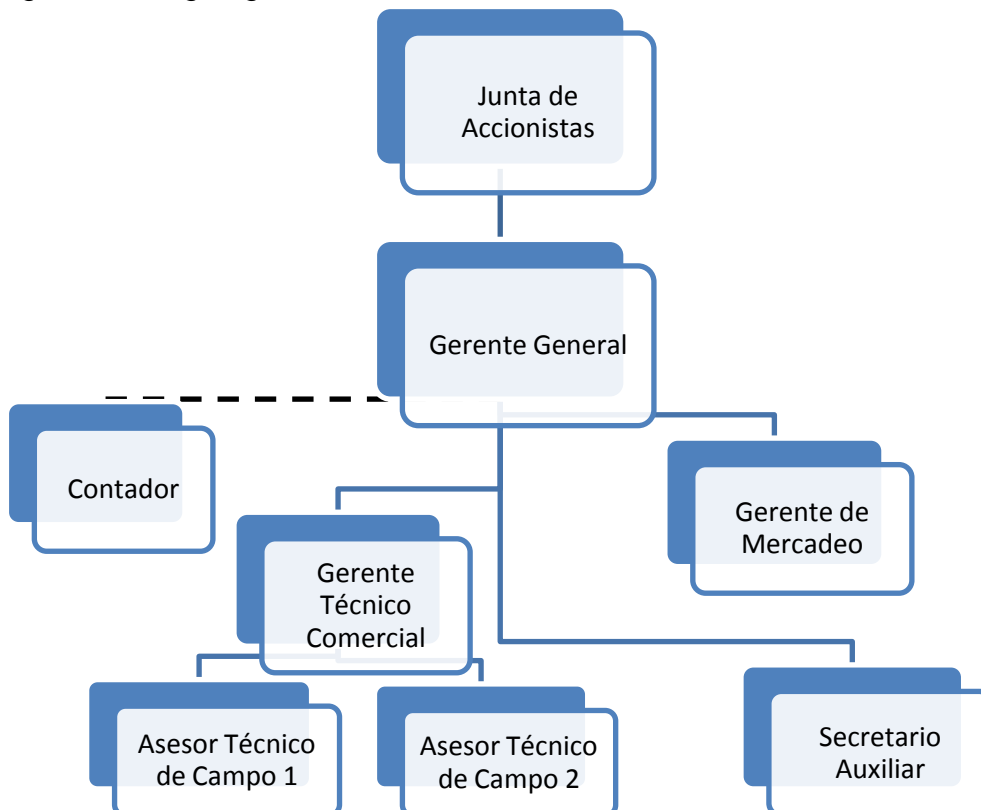
6.5.6 Inventario

Se mantendrá un inventario mensual, que cuente con los productos más solicitados por los consumidores, de manera inicial no se contará con todos los productos descritos. De acuerdo a las ventas, serán las compras y sus niveles con la finalidad de no incrementar otro tipo de gastos como los de mantenimiento y en esta forma cubrir la demanda presente.

6.6 Plan Organizacional

6.6.1 Organigrama

Figura 28 Organigrama.



Fuente: Esta investigación.

6.6.2 Reclutamiento y selección del personal

El personal será reclutado por medio de anuncios en el periódico o por medio de recomendaciones empresariales. Se llevará a cabo un proceso de evaluación, que medirá el conocimiento sobre el área específica en la que laborará para la selección de personal. Esta consiste en cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de trabajo
- Identificación personal
- Dos cartas de recomendación
- Documentos de acreditación académica
- Antecedentes disciplinarios

- Examen medico
- Documentos de experiencia laboral
- Entrevista personal
- Periodo de prueba (3 meses)

6.6.3 Capacitación del personal

La capacitación que recibirá el personal dependerá del puesto que desempeñe. En el caso de la Secretaria esta deberá contar con conocimientos básicos del idioma inglés y se la capacitará en el manejo de los programas para el control de facturación, listas de precios y existencias.

En el caso de los técnicos, estos deberán contar con un título de mínimo técnico Agropecuario, preferiblemente otorgado por el SENA.

Para la persona encargada del área Técnico Comercial, deberá contar con un título profesional en Medicina Veterinaria o Medicina Veterinaria y Zootecnia, preferiblemente con experiencia en el área comercial. Este recibirá capacitaciones en administración de ventas y atención al cliente.

Para el Gerente de Mercadeo se exigirá grado de Administrador de Empresas, Administrador de Negocios, Economista y preferiblemente con posgrado o conocimientos adicionales en mercadeo. Las capacitaciones se enfatizarán en el conocimiento de productos manejados por la empresa y entorno del mercado.

6.6.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional se creará una vez establecida la empresa, ya que todos los miembros deben de respetar y cumplir con la misión, la visión y los objetivos de la organización. Se establecen tres valores con los que el personal estará comprometido:

- Actitud de servicio
- Disciplina
- Trabajo en equipo

Misión

Somos una empresa dedicada a la distribución y venta de productos con servicios complementarios para el mejoramiento genético del ganado bovino, promoviendo e incentivando una cultura empresarial en los ganaderos del suroccidente de

Colombia mediante ideas y soluciones efectivas a las diversas inquietudes y desafíos del sector pecuario.

Visión

Ser reconocidos como una de las mejores empresas proveedoras de implementos para la introducción de biotecnología reproductiva en las ganaderías del suroccidente Colombiano, orientando nuestro trabajo hacia la excelencia, brindando solidez económica y éxito empresarial a nuestros clientes.

Valores Corporativos:

- *Honestidad:* Actuamos siempre con ética en nuestras acciones diarias, asegurándonos que el mensaje que llega a nuestros clientes corresponda con nuestro objetivo de calidad.
- *Efectividad:* Trabajamos con disciplina, comprometidos con la excelencia para satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna.
- *Compromiso:* Estamos dispuestos a apoyar el desarrollo del ganadero como empresario con esfuerzo y dedicación.
- *Innovación:* Buscamos las mejores alternativas innovando constantemente en productos y procesos, para impactar positivamente sobre la prestación de nuestro servicio.
- *Liderazgo:* Trabajamos como un equipo, interesándonos por el crecimiento profesional y personal de nuestros colaboradores y socios.

6.6.5 Aspectos legales

En el caso que nos ocupa el plan de negocios es una distribuidora de implementos de biotecnología para reproducción ganadera, por lo tanto, hay ciertos documentos que se deben presentar para la constitución, inicio y operación de acuerdo a instituciones de carácter privado y oficial en Colombia, como son las Cámaras de Comercio, Ministerios, INVIMA, ICA, Secretarías municipales y departamentales, etc.

La naturaleza de la empresa será una Sociedad por Acciones Simplificadas.

La empresa se enmarca en el sector comercial (Intercambio de productos) y cumplirá con las regulaciones ante la cámara de comercio de Pasto y sus respectivos requerimientos para el óptimo funcionamiento de la empresa, las cuales permitan operar de forma legal y sin ninguna restricción.

Los trámites obligatorios para iniciar un negocio en la ciudad de Pasto, Departamento de Nariño, son los siguientes:

- 1). Registrar los establecimientos de comercio, con planos a escala de la planta física: que incluya el sistema de abastecimiento de agua potable y alcantarillado, sistemas de suministro de energía eléctrica y sistemas de servicios de telefonía local y de larga distancia.
- 2). Matricula Mercantil de la empresa.
- 3). Certificado de Existencia y Representación Legal o el Certificado de Matricula Mercantil.
- 4). Radicar las solicitudes de registro de libros exigidos por la ley pagando los derechos correspondientes ante la Cámara de Comercio.
- 5). Se registra ante la DIAN para la obtención de su NIT (Numero de Identificación Tributaria) y RUT (Registro Único Tributario).
- 6). Realiza su matrícula de Industria y Comercio ante la Secretaria de Hacienda Municipal.
- 7). Una vez creada y constituida la empresa, desde el CAE se notifica la apertura de establecimiento de comercio al Departamento Administrativo de Planeación Municipal y a la Secretaria de Salud.

6.7 Plan Financiero

En esta parte del proyecto se pretende presentar los resultados económicos financieros que conllevan la puesta en marcha del proyecto, presentando también ciertas cifras financieras que determinan la viabilidad del mismo.

6.7.1 Plan de inversiones y financiación

En el plan de negocios se contempla la instalación de un centro de negocios, con oficina y bodega, donde se almacenarán las mercancías para comercializar y se atenderán clientes que prefieren visitar el punto de venta, como también, se tendrá un soporte de ventas a distancia que serán atendidas por teléfono; y se tiene en cuenta la adquisición de los implementos necesarios para el trabajo de distribución en campo del portafolio y la compra inicial del inventario de mercancía que comercializará la empresa. A continuación se denotan las inversiones para el cumplimiento de dicho objetivo.

6.7.1.1 Inversiones fijas

Inversión en Activos Fijos, representados en adecuaciones de las instalaciones, maquinaria y equipo, flota de transporte y la inversión en muebles y enceres, necesarios para el arranque y desarrollo de la empresa, como se puede observar en detalle en la Tabla No. 20. Esta inversión inicial en activos fijos será de \$35.648.000.00.

Gastos Pre-operativos, necesaria para cumplir con el montaje legal y eficiente de la empresa, representados en estudios de pre-factibilidad y factibilidad del proyecto, gastos de organización, licencias para la distribución de insumos agropecuarios y licencias de concepto sanitario, gastos de montaje y puesta en marcha, charlas de capacitación para el personal contratado, entre otros. Todas estas inversiones sumarán un total de \$4.373.100.00 y de manera detallada se puede observar a continuación en Tabla 23. Esta inversión inicial en activos fijos será aportada directamente por los socios, donde el socio 1 aportará un vehículo como flota de transporte, avaluado en \$14.000.000.00 y los otros dos socios aportarán \$13.510.550.00 cada uno; para sumar un total de \$43.021.100.00.

TABLA 20. Inversión Inicial en Activos Fijos.

INVERSION TERRENOS Y ADECUACIONES			
Cantidad	Descripcion	Costo Unitario	Costo Total
	Obras y Adecuaciones		\$ 2,000,000
1	Adecuacion (Remodelación y divisiones)	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
1	Otros	\$ 500,000	\$ 500,000
TOTAL INVERSION TERRENOS Y ADECAUCIONES			\$ 2,000,000
INVERSION MAQUINARIA Y EQUIPO			
	Maquinaria		\$ 14,395,000
5	Termo transportador de nitrógeno (35Lt)	\$ 1,300,000	\$ 6,500,000
3	Termo transportador de pajillas (5Lt)	\$ 1,400,000	\$ 4,200,000
2	Termo Banco de Semen (20Lt)	\$ 1,800,000	\$ 3,600,000
4	Embudos de Vaciado (plasticos)	\$ 4,000	\$ 16,000
5	Reglillas medidoras de nitrógenos	\$ 3,800	\$ 19,000
3	Guantes de protección	\$ 20,000	\$ 60,000
	Equipo Oficina		\$ 88,000
6	Calculadora	\$ 10,000	\$ 60,000
2	Cosedora	\$ 8,000	\$ 16,000
2	Perforadora	\$ 6,000	\$ 12,000
	Equipo Comunicación y Computación		\$ 3,250,000
2	Equipos de computo completo	\$ 1,200,000	\$ 2,400,000
1	Equipo Telefono Fijo Alambrico	\$ 50,000	\$ 50,000
1	Impresora Fax mutifuncional	\$ 300,000	\$ 300,000
5	Equipo Celular	\$ 100,000	\$ 500,000
	Equipo de Transporte	\$ 14,000,000	\$ 14,000,000
1	Vehículo Campero Transportador	\$ 14,000,000	\$ 14,000,000
TOTAL INVERSION MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 31,733,000
INVERSION MUEBLES Y ENSERES			
	Muebles y Enceres		\$ 1,915,000
2	Ecritorio	\$ 200,000	\$ 400,000
5	Sillas Estandar	\$ 19,000	\$ 95,000
1	Mesa de conferencia	\$ 150,000	\$ 150,000
1	Archivador	\$ 200,000	\$ 200,000
2	Estanterias	\$ 370,000	\$ 740,000
1	Tablero	\$ 150,000	\$ 150,000
1	Vitrina	\$ 180,000	\$ 180,000
TOTAL INVERSION MUEBLES Y ENSERES			\$ 1,915,000
TOTAL INVERSION FIJA TANGIBLES			\$ 35,648,000

Fuente: Esta investigación.

TABLA 21. Inversión en activos fijos intangibles.

GASTOS PREOPERATIVOS	
Descripcion	Valor Total
Estudios Prefactibilidad	\$ 300,000
Estudio factibilidad	\$ 1,000,000
Gastos de Organización	\$ 150,000
Licencias	\$ 581,100
Montaje y Prueba puesta en Marcha	\$ 1,720,000
Capacitacion Personal	\$ 400,000
Imprevistos	\$ 172,000
Otros	\$ 50,000
TOTAL GASTOS DIFERIDOS	\$ 4,373,100

Fuente: Esta investigación.

6.7.1.2 Inversión Inicial en Capital de Trabajo

La inversión realizada inicialmente para dar comienzo a las actividades de la empresa estará destinada para la primera compra de inventario. Esta inversión será financiada por un préstamo bancario para dar comienzo a la operación comercial de la empresa.

TABLA 22. Inversión inicial en inventario

COMPRAS	PRODUCTO	UNIDAD DE COMPRA	COSTO UNITARIO	TOTAL
8	PISTOLA UNIVERSAL IMPORTADA I.A.	Unidad	\$ 80,560	\$ 644,480
64	FUNDA UNIVERSAL IMPORTADA PARA I.A.	Paquete por 50 unid.	\$ 6,560	\$ 419,840
16	CAMISA SANITARIA NACIONAL	Rollo por 100 unid.	\$ 8,561	\$ 136,968
16	CATETER TALADRO PARA LAVADO UTERINO	Paquete por 25 unid.	\$ 7,060	\$ 112,960
8	MANGA ULTRASENSIBLE IMPORTADA	Caja por 100 unid.	\$ 32,692	\$ 261,536
96	MANGA DESECHABLE NACIONAL	Paquete por 50 unid.	\$ 7,660	\$ 735,360
4	GUILLLOTINA CORTA PAJILLA	Unidad	\$ 12,160	\$ 48,640
24	REGLILLA MEDIDORA DE NITROGENO	Unidad	\$ 3,560	\$ 85,440
2520	NITROGENO LIQUIDO	Litro	\$ 2,552	\$ 6,431,040
96	CICATRIZANTE CON REPELENTE EN SPRAY	Fco x 120 ml	\$ 6,850	\$ 657,600
24	FEBENDAZOL AL 25% con Co	Fco x 100 ml	\$ 16,400	\$ 393,600
16	FEBENDAZOL AL 25% con Co	Fco x 1000 ml	\$ 127,000	\$ 2,032,000
32	ANTINFLAMATORIO (Flunixin Meglumina)	Fco x 30 ml	\$ 15,550	\$ 497,600
96	COMPLEJO MINERALES (Minerales para la reproducción)	Fco x 50 ml	\$ 11,200	\$ 1,075,200
48	COMPLEJO MINERALES (Minerales para la reproducción)	Fco x 100 ml	\$ 20,000	\$ 960,000
80	COMPLEJO B + CALCIO	Fco x 50 ml	\$ 13,500	\$ 1,080,000
48	COMPLEJO B + CALCIO	Fco x 100 ml	\$ 21,000	\$ 1,008,000
24	COMPLEJO B + CALCIO	Fco x 250 ml	\$ 40,000	\$ 960,000
64	GLUCONATO DE CALCIO + DEXTROSA (Inyectable con venocli	Fco x 500 ml	\$ 12,000	\$ 768,000
48	YODO INYECTABLE	Fco x 10 ml	\$ 4,000	\$ 192,000
96	VITAMINAS A, D y E	Fco x 50 ml	\$ 13,200	\$ 1,267,200
96	VITAMINAS A, D, y E	Fco x 100 ml	\$ 26,500	\$ 2,544,000
48	EDO CALCITECH (Calcio Oral)	Fco x 120 ml	\$ 6,650	\$ 319,200
32	EDO CALCITECH (Calcio Oral)	Fco x 1000 ml	\$ 19,800	\$ 633,600
8	HOLSTEIN NEGRO IMPORTADO SEXADO (HEMBRA)	Pajilla 0,25 ml	\$ 110,500	\$ 884,000
40	HOLSTEIN ROJO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml	\$ 17,086	\$ 683,440
80	HOLSTEIN NEGRO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml	\$ 12,286	\$ 982,857
40	JERSEY IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml	\$ 15,286	\$ 611,429
80	JERSEY NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	\$ 15,286	\$ 1,222,857
40	NORMANDO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml	\$ 8,286	\$ 331,429
160	SIMMENTAL NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	\$ 7,786	\$ 1,245,714
120	PARDO SUIZO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	\$ 5,286	\$ 634,286
240	HOLSTEIN NEGRO NACIONAL 1	Pajillas 0,5 ml	\$ 5,286	\$ 1,268,571
160	HOLSTEIN NEGRO NACIONAL 2	Pajillas 0,5 ml	\$ 5,286	\$ 845,714
240	ROJO SUECO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	\$ 12,186	\$ 2,924,571
200	ROJO SUECO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml	\$ 15,000	\$ 3,000,000
80	HOLSTEIN ROJO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	\$ 5,286	\$ 422,857
40	GYR LECHERO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	\$ 5,286	\$ 211,429
5,132			\$ 755,143	\$ 38,533,419

Fuente: Esta investigación.

6.7.1.3 Fuentes de Financiación:

- Recursos solicitados como crédito bancario, por el 49% de la inversión inicial de la empresa.
- Aporte de los gestores del proyecto del 51% de la inversión inicial.

TABLA 23. Inversión inicial de la empresa

ACTIVOS FIJOS	\$ 35.648.000	
OTROS ACTIVOS	\$ 4.373.100	
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 38.533.419	
TOTAL	\$ 78.554.519	
APORTES SOCIOS	\$ 40.021.100	51%
FINANCIACIÓN	\$ 38.533.419	49%

Fuente: Esta investigación.

Valor del préstamo \$38.533.419.00

Tasa de Interese Anual 24.21%⁵⁷

Tiempo: 5 años (60 meses)

Para la amortización de este préstamo se trabajara en anualidad vencida, para la cual se hace la aplicación de la siguiente formula

$$\text{Anualidad} = \text{Préstamo} \times \frac{I (1+I)^n}{(1+I)^n - 1}$$

$$\text{Anualidad} = \$38.533.419,00 \times \left[\frac{0.2421 (1+0.2421)^5}{(1+0.2421)^5 - 1} \right]$$

$$\text{Anualidad} = \$ 12.738.792,00$$

⁵⁷ Banco de la República a partir de la encuesta semanal de colocación de la Superintendencia Financiera. Tasa de interés promedio mensual ponderado de colocación 1. [En línea] < http://www.banrep.gov.co/economia/Revista_banco/capi5_4.htm >. [Citado 27 noviembre de 2010]

TABLA 24. Amortización Del Préstamo.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTERESES	\$ 8,923,937	\$ 7,890,663	\$ 6,577,521	\$ 4,908,708	\$ 2,690,437
CAPITAL	\$ 3,814,855	\$ 4,848,129	\$ 6,161,271	\$ 7,830,084	\$ 10,048,355
ANUALIDAD	\$ 12,738,792	\$ 12,738,792	\$ 12,738,792	\$ 12,738,792	\$ 12,738,792

Fuente: Esta Investigación.

6.7.2 Cálculos de costos

Cuando se trata de una empresa comercializadora (empresa dedicada a la compra y venta de productos), lo usual es denominar costos solamente a los *Costos de Adquisición*, es decir, a los costos conformados por el valor de las mercaderías que se compran, así como a los desembolsos relacionados a dicha compra, tales como fletes, seguros, derechos de importación, etc.⁵⁸

Los costos en que incurre esta empresa distribuidora de implementos para biotecnología reproductiva en ganado bovino, están dados únicamente por el valor de la compra de productos no fabricados por la empresa, estos no tienen costos de importación, no son productos gravados con IVA y el costo del flete unitario se encuentra inmerso en el valor unitario de cada producto, como se puede observar en la tabla No. 5.17, donde se detalla el portafolio, inventario inicial y costo unitario de cada producto.

En total los costos anuales por la compra de mercancía no fabricada por la empresa es de \$462.401.023.00 (Anexo No. 2)

TABLA 25. Costos de Ventas

Compras Mensuales	Compras Anuales	Total Costo de Ventas
5.132 Unid.	61.584 Unid.	\$ 462.401.023

Fuente: Esta investigación

⁵⁸ Costos de una empresa comercializadora. Crece Negocios. <http://www.crecenegocios.com/costos-en-una-empresa-comercializadora/>. 26 de Noviembre de 2008.

6.7.2.1 Proyección de Costos Anuales:

Para la proyección del costo se tiene en cuenta que para el análisis financiero de este proyecto se trabaja con un precio constante, y un incremento del 5% en cantidades compradas, este incremento en compras se debe a que las metas de ventas en unidades también incrementan un 5% y por tanto para poder cumplir con los requerimientos de ventas se debe tener un inventario igual o mayor, para efectos de cumplimiento se recomienda realizar análisis de eficiencia por rotación anual.

El cálculo de los costos se hace de la siguiente forma:

Inventario Inicial	0 (Cero)
(+) Compras	<u>462.401.023</u>
(=) Mercancía para la venta	462.401.023
(-) Inventario Final	<u>5%</u>
(=) Costo de Ventas	485.521.074

TABLA 26. Proyección de Costos:

AÑO	PROYECCIÓN DE COSTOS
1	\$ 462,401,023
2	\$ 485,521,074
3	\$ 509,797,128
4	\$ 535,286,985
5	\$ 562,051,334

Fuente: Esta investigación

6.7.3 Clasificación de Gastos Operativos

- Primero se detallan los gastos administrativos de la empresa.

TABLA 27. Gastos Administrativos

CANT.	CARGOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL SALARIOS
1	Gerente General	\$ 36,568,800
1	Secretaria Auxiliar	\$ 10,540,957
1	Contador	\$ 3,600,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS		AÑO
	Arrendamiento	\$ 4,800,000
	Energia	\$ 614,400
	Teléfono alambriico + internet + fax	\$ 672,000
	Agua	\$ 134,496
	Alcantarillado	\$ 75,936
	Aseo	\$ 146,040
	Elem Aseo	\$ 22,500
	Otros	\$ 50,000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 57,225,129

Fuente: Esta Investigación

- Y los gastos de comercialización y ventas.

TABLA 28. Gastos de Comercialización y Ventas

CANT.	CARGOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS	TOTAL SALARIOS
1	Gerente de Mercadeo	\$ 27,426,600
1	Gerente Técnico Comercial	\$ 21,941,280
2	Asesores Técnicos de Campo	\$ 21,081,913
GASTOS ADMINISTRATIVOS		ANUALES
	Publicidad	\$ 2,500,000
	Comisiones	\$ 20,340,000
	Celular	\$ 1,800,000
	Viaticos	\$ 4,800,000
	Gastos de Transporte Asesores comerciales	\$ 9,600,000
	Diversos	\$ 1,000,000
	Papeleria y Utiles	\$ 1,200,000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 111,689,793

Fuente: Esta investigación.

6.7.4 Ingresos (Proyección de Ventas)

Para el cálculo de los ingresos se utilizara la siguiente fórmula:

$$Y = P \times Q$$

Y = Ingreso

P = Precio

Q = Cantidad

Esta fórmula fue aplicada a cada uno de los productos, teniendo en cuenta la proyección de ventas y un incremento en precios con respecto a la inflación anual. Para la proyección de los ingresos se tiene en cuenta que en este proyecto se tendrá un precio constante a través de los años y para la cantidad se tiene en cuenta el incremento en ventas esperado para el año 2012 hasta el 2016 del 5%, el incremento en ventas es menor que el incremento del costo esto se debe a que la empresa necesita o quiere que el producto sea competitivo y por tanto la meta debe ser realmente un objetivo que proporcione el crecimiento económico a los socios y a la empresa como tal. A continuación se presenta la tabla de proyección de ingresos:

TABLA 29. Proyección de ingresos

Año	INGRESO ANUAL	CANTIDADES VENDIDAS
1	678.964.800	61.344
2	712.913.040	64.411
3	748.558.692	67.632
4	785.986.627	71.013
5	825.285.958	74.564

Fuente: Esta investigación

6.7.5 Depreciación Anual

Teniendo en cuenta la maquinaria y equipo necesarios para el montaje de la empresa Distribuidora de implementos de biotecnología reproductiva para ganadería bovina y los valores correspondientes a cada una de las inversiones, se procede a calcular la respectiva depreciación, teniendo en cuenta que para Terrenos y adecuaciones, Maquinaria y Muebles y encerres se debe calcular bajo el parámetro de vida útil de 10 años, que para Equipos de oficina, Equipos de

comunicación y cómputo y Flota de transporte, se calcula bajo una vida útil de 5 años o menos.

La fórmula para calcular depreciación es la siguiente:

$$\text{\$ Depreciación} = \text{Costo unitario del activo} / \text{Vida útil}$$

TABLA 30. Valor depreciación por activos.

Descripción	Costo Total	Vida Util	Depreciación
ADECUACIONES			\\$ 200,000
Obras y Adecuaciones			\\$ 200,000
Adecuacion (Remodelación y divisiones)	1500000	10	\\$ 150,000
Otros	500000	10	\\$ 50,000
MAQUINARIA Y EQUIPO			\\$ 4,961,000
Maquinaria			\\$ 1,467,000
Termo transportador de nitrógeno (35Lt)	6500000	10	\\$ 650,000
Termo transportador de pajillas (5Lt)	4200000	10	\\$ 420,000
Termo Banco de Semen (20Lt)	3600000	10	\\$ 360,000
Embudos de Vaciado (plasticos)	16000	5	\\$ 3,200
Reglillas medidoras de nitrógenos	19000	5	\\$ 3,800
Guantes de protección	60000	2	\\$ 30,000
Equipo Oficina			\\$ 44,000
Calculadora	60000	2	\\$ 30,000
Cosedora	16000	2	\\$ 8,000
Perforadora	12000	2	\\$ 6,000
Equipo Comunicación y Computación			\\$ 650,000
Equipos de computo completo	2400000	5	\\$ 480,000
Equipo Telefono Fijo Alambrico	50000	5	\\$ 10,000
Impresora Fax multifuncional	300000	5	\\$ 60,000
Equipo Celular	500000	5	\\$ 100,000
Equipo de Transporte			\\$ 2,800,000
Vehículo Campero Transportador	14000000	5	\\$ 2,800,000
MUEBLES Y ENCERES			\\$ 191,500
Muebles y Enceres			\\$ 191,500
Escritorio	400000	10	\\$ 40,000
Sillas Estandar	95000	10	\\$ 9,500
Mesa de conferencia	150000	10	\\$ 15,000
Archivador	200000	10	\\$ 20,000
Estanterías	740000	10	\\$ 74,000
Tablero	150000	10	\\$ 15,000
Vitrina	180000	10	\\$ 18,000
TOTAL DEPRECIACIÓN			\\$ 5,352,500

Fuente: Esta investigación

6.7.6 Balance General

TABLA 31. Balance inicial

BALANCE GENERAL INICIAL A 01 DE ENERO DE 2011

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
CAJA	\$ 38,533,418.6
EFFECTIVO	\$ 26,021,100.0
ACTIVO NO CORRIENTE	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANS	\$ 14,000,000.0
TOTAL ACTIVO	\$ 78,554,518.6

PASIVOS	
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 38,533,418.6
TOTAL PASIVOS	\$ 38,533,418.6

PATRIMONIO	
APORTE SOCIO 1	\$ 14,000,000.0
APORTE SOCIO 2	\$ 13,010,550.0
APORTE SOCIO 3	\$ 13,010,550.0
TOTAL PATRIMONIO	\$ 40,021,100.0

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 78,554,518.6
----------------------------------	------------------------

Fuente. Esta Investigación

6.7.7 Flujo De Efectivo Proyectado

Aquí se detalla la disponibilidad de efectivo que la empresa tendrá en cada uno de los periodos en los que se proyecta la empresa y los datos financieros que demuestran la viabilidad del proyecto.

TABLA 32. Flujo de Efectivo Neto

UTILIDAD NETA	\$	-	\$	19,596,172	\$	23,692,963	\$	28,193,315	\$	33,156,509	\$	38,713,706
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	\$	40,021,100										
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	\$	38,533,419										
DEPRECIACION			\$	5,352,500	\$	5,352,500	\$	5,352,500	\$	5,352,500	\$	5,352,500
AMORTIZACION			\$	874,620	\$	874,620	\$	874,620	\$	874,620	\$	874,620
RESERVA LEGAL			\$	2,177,352.48	\$	2,632,551.50	\$	3,132,590.51	\$	3,684,056.54	\$	4,301,522.88
ABONO A CAPITAL			\$	3,814,855	\$	4,848,129	\$	6,161,271	\$	7,830,084	\$	10,048,355
FLUJO NETO DE EFECTIVO				-\$ 78,554,519		\$ 24,185,790		\$ 27,704,506		\$ 31,391,754		\$ 35,237,601
												\$ 39,193,994

Fuente: Esta Investigación.

VPN: \$ 12.377.802,00

TIO (TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD): 16%⁵⁹

TIR: 26,1%

La TIR se define como la Tasa de Interés que hace equivalente los ingresos y egresos de un proyecto, entendiendo que la inversión inicial es el primer egreso que se identifica en un proyecto. El criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimientos, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, en este caso la referencia para el análisis es del 16% tasa que pone el Fondo Emprender como referencia para proyectos de inversión y que sirve de punto de partida para comparar el rendimiento de la empresa; el resultado del cálculo de la TIR para la empresa sería del 26,1% lo cual significa que el proyecto es factible.

PRI: Tres (3) Años

6.7.8 Razones Financieras de Rentabilidad y Liquidez.

⁵⁹Fuente FONADE. Supuestos macroeconómico sujetos a las expectativas del gobierno.

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes y en un momento dado, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

6.7.8.1 Razones de Rentabilidad:

TABLA 33. Razones financieras de rentabilidad.

RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO:	128%	131%	133%	136%	138%
MARGEN DE UTILIDAD NETA:	12%	14%	16%	18%	20%
MARGEN OPERACIONAL:	6%	7%	7%	8%	8%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO:	49%	59%	70%	83%	97%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL:	25%	30%	36%	42%	49%

Fuente: Esta Investigación.

Interpretación de los indicadores:

Utilidad o Margen Bruto: De lo anterior se puede inferir que para El período analizado, La utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fueron Del 128%, por lo cual se observa que a pesar de que los costos de ventas aumentaron su impacto sobre La utilidad bruta no es significativa.

Utilidad o Margen Neta: Las ventas de La empresa para el año 1 analizado, generaron El 12% de utilidad, adicionalmente se concluye que a pesar Del aumento de los costos de venta y gastos de administración y ventas, las ventas crecieron en una proporción moderada.

Margen Operacional: Se observa que La empresa para El año analizado genero una utilidad operacional Del 6%; por lo tanto se evidencia un crecimiento

moderado de las operaciones originado en el aumento de los costos y gastos en ventas, especialmente los administrativos.

Rendimiento Del Activo Total: proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidades que tales ventas generan. El rendimiento del Activo total del 25% determina una buena eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización.

6.7.8.2 Razones de Liquidez:

TABLA 34. Razones financieras de liquidez.

RAZONES FIANCIERAS DE LIQUIDEZ:

CAPITAL DE TRABAJO:	\$	26,021,100
PRUEBA ÁCIDA:	\$	64,554,518
RAZÓN CORRIENTE:	\$	1.68
EBIDTA	\$	49,826,207

Fuente: Esta investigación.

Interpretación:

Capital de Trabajo: Después que La empresa cancele SUS obligaciones corrientes, Le quedan \$26.021.100 pesos para atender las obligaciones que se derivan Del normal desarrollo de La empresa. Puede ser evidencia Del Plan de trabajo que ejecuta La empresa.

Prueba Acida: Se observa que si La empresa tuviera que atender todas las obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios, este indicador deberá aumentar en los próximos años ya que La empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

Razón Corriente: La empresa por cada peso de obligación vigente cuenta con \$1.68 pesos para respaldarla, ES decir que Del cien por ciento de sus ingresos, El 32% son para pago de sus obligaciones y El 68% Le quedan disponibles, o sea que La empresa tiene a disposición una alta suma de efectivo.

EBIDTA: El cálculo de este indicador de liquidez, nos da un indicio de cuanto efectivo hay para el pago de la deuda, en este caso podemos observar que la empresa al finalizar su ejercicio tiene una cantidad de \$49.826,207,00 millones de

pesos para el pago de la deuda, lo que indica que hay una suficiencia para el pago de la deuda y de los intereses.

6.7.9 Relación Costo beneficio:

A diferencia de VPN, cuyos valores son en términos absolutos, este indicador financiero se expresa en términos relativos. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Valor Neto de los Ingresos} / \text{Valor Neto de los Egresos} = \text{Relación Costo Beneficio}$$

Si B/C es igual o mayor a Uno (1), el proyecto se acepta.

Si B/C es menor que Uno (1), el proyecto se rechaza.

Para este caso el la Relación B/C ha sido positiva y mayor a 1, con un resultado de 1,6, por lo tanto el proyecto es viable y no representará pérdidas.

6.7.10 Punto De Equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador financiero de corto plazo, con el cual la gerencia establecerá el nivel de actividad, donde sus ingresos son iguales a los costos y gastos.

Para el cálculo del Punto de Equilibrio fue necesario determinar los costos y gastos Fijos y Variables así:

TABLA 35. Clasificación de costos y gastos..

COSTOS Y GASTOS FIJOS	
GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN	60,652,249
GASTOS FIJOS DE VENTAS	90,649,793
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	
COSTOS VARIABLES COMPRA DE INVENTARIO	462,401,023
GASTOS VARIABLES DE VENTAS	23,840,000

Fuente: Esta Investigación

Este cálculo del punto de equilibrio tiene en cuenta los siguientes datos iniciales: Ventas Totales, Costo Variable total, Gastos Fijos de Administración y Ventas; y se realiza de la siguiente forma:

TABLA 36. Cálculo del punto de equilibrio.

VENTAS TOTALES	\$	678,964,800	
COSTO VARIABLE (-)	\$	462,401,023	68.10%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN =	\$	216,563,777	31.90%
GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	60,652,249	
GASTOS FIJOS DE VENTAS (+)	\$	90,649,793	
TOTAL GASTOS FIJOS =	\$	151,302,042	

Fuente: Esta investigación.

Siguiendo la formula:

$$PE\$ = \frac{\text{COSTOS (Gastos) FIJOS (Totales)}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL / INGRESOS TOTALES}}$$

$$PE\$ = \frac{\$151.302.042}{31,90\%}$$

$$PE\$ = \$474.358.003,00$$

Lo que se interpreta de la siguiente manera: La Compañía Distribuidora de implementos de biotecnología reproductiva bovina requiere vender \$474.358.003,00 para obtener así su punto de equilibrio; es decir, con ese nivel de ventas, igualará sus ingresos a la suma de sus costos y gastos.

6.7.11 Análisis de Riesgo

El análisis de riesgo se realizó en base a variables de tipo cualitativo, por cuanto la región objeto de la investigación así lo amerita, principalmente se tienen riesgos temporales con el desequilibrio de precios de los productos con los que maneja el vecino país del Ecuador, igualmente se presenta un fuerte entrada ilegal de productos vía terrestre desde este mismo país y por último tenemos los desequilibrios del tipo de cambio monetario.

Se estima que el contrabando, más falsificación, más adulteración en el país, se contabiliza en unos \$67.000 millones, es decir, 20% de las ventas del 2008, que sumaron \$353 mil millones. Al contrabando le corresponde 15% de esas pérdidas, y 5% a las adulteraciones y falsificaciones.⁶⁰

Lastimosamente los productores pecuarios no entienden que utilizar productos de contrabando afecta su actividad productiva, y que si los sigue fomentando este fenómeno continuará. Los contrabandistas de productos de uso veterinario suelen introducir mercancías para eludir el pago de los tributos aduaneros, como arancel, IVA y derechos correctivos, entre otros.

En Nariño las acciones continuas de la DIAN, ICA y diferentes Entes Militares, hacen la labor de seguimiento y control de los ilícitos, pero desafortunadamente ante un cambio de dólar favorable para el ganadero no hay nada que pueda servir.

⁶⁰ El Meridiano de Córdoba. José Guevara. [En línea]
http://ganadero.elmeridianodecordoba.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=50:en-el-2015-imitad-de-los-alimentos-serian-biotecnologicos&catid=36:puntos-de-vista&Itemid=59. [Citado Jueves, 25 de Noviembre 2010.]

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

El objetivo general de esta investigación es desarrollar un plan de negocios para la distribución de implementos de biotecnología reproductiva bovina, ofreciendo como valor agregado la prestación de un servicio técnico en el mercado de la ciudad de Pasto y el Departamento de Nariño. Dentro de la elaboración de todas las partes del PLAN DE NEGOCIOS se logró cumplir con este objetivo.

Como conclusiones podemos definir lo siguiente:

- Se logró realizar una investigación de mercado para conocer la aceptación del producto y la demanda del mercado, teniendo en cuenta una muestra para la investigación de 377 ganaderos de la cuenca lechera.
- Se pudo establecer una estructura organizacional y administrativa para el buen funcionamiento de la empresa. Se desarrollo un plan operacional (actividades y recursos necesarios) y un plan organizacional (personal y estructura) que cumplen con actividades y procesos que llevan al mejoramiento adecuado de la empresa.
- El negocio de los Productos Veterinarios ocupa un porcentaje importante dentro de la economía Colombiana y este porcentaje esta principalmente representado por la ganadería. Con el análisis del entorno, se logró centra el objetivo y meta de la empresa, teniendo fuertes expectativas de crecimiento y de expansión.
- Cumpliendo con el objetivo de Identificar y evaluar a la competencia existente mediante el estudio del mercado. Se identificó a la principal competencia, se calificó a Colácteos como el competidor más fuerte en el mercado, y a Semex como el segundo; se identificó también las fortalezas y debilidades de cada uno y se resalta que Colácteos no le da prioridad al portafolio de biotecnología en sus puntos de venta y que Semex tiene algunas debilidades en su portafolio e identificar una serie de factores que identifican a cada una de ellas.
- Mediante el estudio de mercado se comprobó que existe un mercado meta para ofrecer este tipo de productos y servicio, representado en un porcentaje interesante de la población de ganaderos de Nariño.

- El departamento de Nariño hace parte de la producción lechera del país, puesto que cuenta con los recursos naturales y geográficos óptimos para el desarrollo productivo de la ganadería, el dinamismo del sector ha permitido que el comportamiento del mercado de productos para biotecnología, droga veterinaria e implementos para ganadería incrementen su participación, puesto que los ganaderos necesitan de mayores inversiones en los bovinos para obtener buenos resultados en la producción de leche.
- Se concluye que la contribución que hace la empresa al desarrollo de la economía en el sector agropecuario es significativa, por cuanto permite mejorar la calidad del ganado, incrementar la calidad de la leche, e incrementar el nivel de ingresos, generando un excedente que puede ser dirigido al ahorro. La manera de generar desarrollo es a través del emprendimiento de empresas que estén orientadas a mejorar los sectores productivos de la región que ya están consolidados (como la ganadería), puesto que la empresa no solo se dedica a comercializar un portafolio de productos sino que también busca el crecimiento del ganadero, en la medida que lo asesore sobre los productos ideales que debe manejar para obtener buenos resultados en la producción de leche. De esta manera se logra fortalecer vínculos y crear relaciones comerciales que permitan la obtención de beneficios bilaterales.
- Podemos concluir que el mercado ganadero presenta un gran potencial que debe ser trabajado a través de estrategias de producto, precio, promoción y distribución, puesto que la mezcla óptima de estos componentes contribuye a la generación de ingresos por cuanto los ganaderos se pueden sentir atraídos hacia el portafolio de productos de biotecnología para ganado bovino.
- Finalmente el análisis económico-financiero y de rentabilidad de la nueva empresa, arrojó unos resultados positivos, lo cual confirma la factibilidad de aplicar el Plan de Negocios para la apertura de la Empresa Distribuidora de Implementos de biotecnología reproductiva bovina en la ciudad de Pasto, para atender el mercado ganadero de Nariño. Se confirma también que este negocio será rentable para sus Accionistas y ofrecerá una opción laboral de excelentes entradas económicas para su equipo de trabajo.

7.2 Recomendaciones

A continuación se dan una serie de recomendaciones que pueden considerarse para el mejor funcionamiento de la empresa, e incluso su crecimiento organizacional y económico.

- Competencia

Es importante considerar a la competencia actual ya que cuentan con un gran segmento del mercado (45%), que logrado por tiempo de permanencia en él, trabajo de fidelización de clientes y la creación de nombre, han logrado un buen posicionamiento. Por tanto se debe desarrollar un programa estratégico de estudio de mercado, con el seguimiento constante del Gerente de Mercadeo y Gerente general, para velar por la satisfacción de las necesidades de los clientes y lograr convertir las debilidades de la competencia en oportunidades y fortalezas para la empresa.

- Expansión

Se puede pensar en ampliar el valor agregado para incluirlo dentro del portafolio como servicio de Capacitación y Asesoramiento profesional de empresas ganaderas.

Puede ser posible ampliar el portafolio de productos importados pues resultan más atractivos, tiene precios más competitivos y dejan mayor rentabilidad al negocio, lo cual resulta beneficioso para la empresa y los consumidores finales. Con esto también se pretende llegar a otros mercados fuera del campo delimitado por la investigación como por ejemplo a la región del Alto Putumayo, Sur del Cauca y posiblemente el vecino país del Ecuador.

- Convenios con proveedores

Otro punto importante es fortalecer las alianzas o convenios con proveedores en la compra de productos, garantizando la competitividad de los productos y el apoyo técnico y promocional. Lo cual redundará en la disminución de costos de ventas.

- Evaluación de los productos y servicio

El principal objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades de los consumidores, es importante hacer una evaluación periódica de los productos /servicio que se ofrecen en el mercado, con el fin de mejorar la opinión de los consumidores, para identificar fortalezas de la empresa.

- Estrategias financieras

Debido a la retención de utilidades y al aumento de ingreso en todos los años del proyecto, una opción recomendable sería invertir en productos importados y/o nuevos e inventarios; de igual manera se recomienda que los productos se ofrezcan en otra sede de la empresa, en otra ciudad o población ubicada estratégicamente en el Departamento de Nariño, y así ampliar la capacidad para ofrecer los productos y el servicio técnico, con lo cual estamos ampliando el mercado y el crecimiento económico y organizacional de la empresa.

- Capacitación y motivación del personal

Es recomendable establecer un programa de pertenencia para el personal de la empresa, trabajando con capacitación continua y apoyado en el interés como “personas” de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Pues de la labor de cada uno de ellos dependerá el éxito de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE LECHE. Analac Habla. [CD-ROM]: Windows 98 o superior. Bogotá, Colombia: Acceso Directo, 2008. Lic. Min gobierno 001337.

BASTIDAS, Joanna. Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora y distribuidora de huevos de gallina en el municipio de Ipiales, departamento de Nariño. [Tesis de Pregrado]. Universidad de Nariño. Facultad de de ciencias económicas y administrativas. Pasto, 2009. 105p

BOLAÑOS, Martín de Jesús, Sigifredo Tulcán. Tesis Estudio de Factibilidad para el establecimiento de una Explotación Tecnificada de Ganado ovino en el municipio de Iles. Udenar, [Tesis de Pregrado]. Facultad de Ciencias Pecuarias. Programa de Zootecnia. Pasto, 1998. 112p.

CADENA LÁCTEA NODO NARIÑO – PUTUMAYO. Instrumento de Caracterización de la Empresa Ganadera Productora de Leche en el Departamento de Nariño. San Juan de Pasto, 2002.

CORPOICA. Informe de la Secretaría Técnica del Comité de Competitividad de la cadena láctea del Nodo Nariño – Putumayo. 2002

DRUCKER, Peter. Los Desafíos de la Gerencia Para el Siglo XXI. Quinta edición. Barcelona. Editorial Norma, 1999. 230p. (658.4 D794d).

_____. LA GERENCIA: Tareas, responsabilidades y práctica. Buenos Aires: Ed. El ateneo, 1973. 224p.

Fondo Nacional del ganado. FEDEGAN. Ganadería Bovina en Colombia 1995-1996. (338.1762).

Fondo Nacional del ganado. FEDEGAN. Base de Datos Vacunación contra Fiebre Aftosa en Nariño. San Juan de Pasto. 2010.

GARCÍA, John Jairo. Situación Actual de la ganadería de leche en el corregimiento de la Victoria Nariño. Pasto. Vol.2. Trabajo de grado. Medicina Veterinaria. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Pecuarias.

GARZON CONTRERAS, Jorge L. PLAN ESTRATÉGICO DE LA GANADERÍA COLOMBIANA 2005 – 2019. FEDEGAN. Mayo 2005. 18p.

Gobernación de Nariño, Informe Departamental de evaluación del desempeño de la gestión municipal período 2005, San Juan de Pasto, 2006, pp. 9-10.

_____, UNIVERSIDAD DE NARIÑO, GREMIO, MOVIMIENTOS SOCIALES, CORPOICA, ALCALDÍAS, PRODUCTORES. Problemática agraria del Departamento de Nariño. San Juan de Pasto, Noviembre de 1999.

_____, Ministerio de Agricultura, Encuesta Nacional Agropecuaria - SENA 2004; Ministerio de Agricultura, Gobernación de Nariño, Consolidado agropecuario 2005, San Juan de Pasto, 2006, pp. 86-87.

GUTIERREZ DE LA ROCHE, José. Conocimientos Prácticos de la inseminación artificial en ganadería. Pasto, Ejemplar.2. Trabajo de grado. Medicina Veterinaria. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Pecuarias.

IICA, Acuerdo de Competitividad de la cadena láctea. Folleto publicitario. Bogota, D.C. 1998. 10p

KOTTER, John P. ¿Qué hacen los líderes? Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
MAKRIDAKIS, Spyros G. PRONÓSTICOS: Estrategias y Planificación para el Siglo XXI. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A, 1993.

LONGENECKER, Justin C.; Carlos W. Moore (en español). Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. Cengage Learning Editores. 13 Ed. México. 2007.

MARX, Karl. EL CAPITAL. T-1. La Habana: Editora Nacional de Cuba.1966.
PBEST y asesores, CEPAL. Diagnostico de competitividad para el departamento de Nariño.1998.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología: Guía para Elaborar Diseños de Investigación En Ciencias Económicas, Contables Y Administrativas. Segunda Edición. Bogotá. MC GRAW HILL. 1997. 170 p.

OLLÉ VALS, Montserrat, [et al.]. El plan de Empresa. Como planificar la creación de una empresa. . 1ª Ed. – 1ª Imp. Barcelona – España- Editorial Marcombo S.A. . 2008.

PORTER, Michael. VENTAJA COMPETITIVA: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Editorial Continental S.A, 1990.

_____. (1991). ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental, S.A. México.

SOLLA S.A. Manual Las Vacas. Reproducción .Versión 1. Medellín. Agosto de 2003.160p.

UNIDAD DE TELEVISIÓN UNIVERSIDAD DE NARIÑO (Pasto, Colombia). Grupo de producción y sanidad animal. Genética una realidad posible en Nariño: Mejoramiento Genético [Mini DV]: Windows 98 o posterior. Pasto Colombia: Universidad de Nariño; Pasto.

URIBE, José Darío... [et al.]. CONVENIO INTERADMINISTRATIVO. Informe Coyuntura Económica. Regional DANE.2009. 97p.

NETGRAFÍA

Alianza sector pecuario: caso ganadería. Diseño e implementación de un programa en producción bovina en el nivel de media técnica y en los ciclos de técnica profesional y tecnología. Modalidad a Distancia. Bogotá, Octubre 2007. [En línea] <<http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/articles-17087...> - -1k -> [Citado 22 noviembre de 2010]

Banco de la República a partir de la encuesta semanal de colocación de la Superintendencia Financiera. Tasa de interés promedio mensual ponderado de colocación 1. [En línea] <http://www.banrep.gov.co/economia/Revista_banco/capi5_4.htm >. [Citado 27 noviembre de 2010]

CEPAL. Colombia. [En línea] <<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/38062/Colombia2.pdf> >. [Citado 15 Noviembre de 2010]

CODINA, [Alexis](#). Las teorías de administración. Evolución, crisis y búsquedas. Tomado de El Capital. [Marx](#), Carlos. 1962, p. <<http://www.monografias.com>> [citado en 9 de marzo de 2010].

CUENCA, José. ...[et al.]. El sector de la ganadería bovina en Colombia, aplicación de modelos de series de tiempo al inventario ganadero. [En línea] <<http://www.umng.edu.co/www/resources/art-11.pdf> >. [Citado 21 de noviembre de 2010]

AYALA RUIZ, Luis Eduardo y ARIAS AMAYA, Ramiro. El diamante de Porter. [En línea]: <<http://uca.migueldearriba.net/2009/11/22/el-diamante-de-porter/>>. [Citado, 1 de Junio de 2010]

CDD Centros para el control y prevención de enfermedades. Glosario. [en línea] <<http://www.cdc.gov/spanish/cancer/lung/glossary.htm> > [Citado 3 noviembre de 2010]

CONTRERAS, José. Conceptos de Administración estratégica de Fred R. David. [En línea]: <<http://www.josecontreras.net/direstr/cap10d.htm> > [citado en 12 de junio de 2010].

Convenio Interadministrativo Banco de la República Sucursal Pasto, DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional de Nariño 1er. Trimestre de 2002. San Juan de Pasto, Junio de 2002. [En línea] <http://www.dane.gov.co/files/icer/2006/narino/narino_icer_lsem06.pdf> [Citado 8 de julio de 2010]

Convenio Interadministrativo. Banco de la República Sucursal Pasto, DANE Informe de Coyuntura Económica Regional de Nariño Segundo semestre 2008. [En línea] <http://www.dane.gov.co/files/icer/2008/narino_icer_II_sem_08.pdf> [Citado 12 noviembre de 2010]

Convenio Interadministrativo. Banco de la República Sucursal Pasto, DANE Informe de Coyuntura Económica Regional de Nariño Abril 2009. [En línea] <<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/narino/2009.pdf>> [Citado 12 noviembre de 2010]

COOPRINSEM. Control lechero. [En línea]. <<http://www.cooprinsem.cl/coopri05.htm>> [citado en 11 de marzo de 2010].

Definición de. [En línea]: Definición de método inductivo. <<http://definicion.de/metodo-inductivo/>>. [Citado: 13 de junio de 2010].

DEL CORRAL, Andrea. Cosas y Gente. Dra. Lidia Pérez López El círculo, energía de la unidad [En línea] <<http://www.lidiaperez.com/index.php/component/content/article/43-recomendaciones/74-el-circulo-energia-de-la-unidad>> [Citado octubre de 2010]

FLÓREZ ANDRADE, Julio. 2007. Como crear y dirigir la nueva empresa. [Mapa conceptual]. [En línea]. <http://books.google.com/books?id=pwWymBFoBDwC&pg=PA371&lpg=PA371&dq=como+crear+y+dirigir+la+nueva+empresa+.+j.+Flores&source=bl&ots=V06wUHHDpp&sig=EjbrC5INK_W1ZnPe6enSHhDaX2c&hl=es&ei=bMtETcX-JYP98Aal-Ny0AQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>. 389p. [Citado 2 octubre de 2010]

GIRALDO, Jaime. RECURSOS PARAFISCALES: EXPERIENCIA EN COLOMBIA. [En línea] <<http://www.fondodepromocionturistica.com/docs/descargas/MANU...-1k>>. [Citado 2 de diciembre de 2010].

GRATEROL, María Luisa. Proyecto de inversión. [En línea] <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/TEMP/Escritorio/proyecto-inversion.shtml>>. [Citado 1 octubre 2010].

GUEVARA, Jorge. El Meridiano de Córdoba. [En línea] <http://ganadero.elmeridianodecordoba.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=50:en-el-2015-imitad-de-los-alimentos-serian-biotecnologicos&catid=36:puntos-de-vista&Itemid=59> [citado en 25 de noviembre de 2010].

MÁRQUEZ, Ramiro. Leche Rentable. [En línea] <http://www.solla.com/PDF/leche_produccion.pdf> [citado en 13 de marzo de 2010]

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Catalogo de Investigación 2003. [En línea]. <<http://www.javerianacali.edu.co/SiteCollectionDocuments/Investigacion/catInvestigacion03.pdf>> [citado 14 de marzo de 2010]

Productores de de leche en el departamento de Nariño (Mapa). [En línea] <http://www.invias.gov.co/invias/hermesoft/portallG/home_1/recursos/01_general/mapas/imagenes_red_vial/15042008/17_narino.jpg> [Citado 8 de diciembre de 2010]

Significado de los colores Web. [En línea] <http://www.webtaller.com/maletin/articulos/significado_de_los_colores.php> [citado 4 de noviembre de 2010]

TEORIA DE MUESTREO. [En Línea]: <<http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>>. [Citado 5 agosto de 2010].

UNIVERSIDAD DE LA SALLE. Guía para la presentación de referencias bibliográficas. [En línea]. <http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/GuiaClaseNo.3.pdf> [citado en 16 de marzo de 2010].

VILORIA DE LA HOZ, Joaquín. Economía Regional. Economía del Departamento de Nariño: Ruralidad y Aislamiento Geográfico. [En línea] <<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-87.pdf>> Banco de la República. Cartagena. Marzo 2007. 88p. [Citado 5 de diciembre de 2010]

YOSHIOKA, Ana Milena y PIÑERES, Julián. Proceso de construcción social de la cadena láctea en el departamento de Nariño, análisis de una experiencia. 2000 – 2004[En línea]. <http://adelnarino.org/cadenas_productivas/lactea/Proceso_Cadena_Lactea.pdf> [Citado Septiembre 4 de 2010]

Zabordigital el Blog de la mercadotecnia. [En línea] <
<http://zavordigital.com/blog/2010/09/el-significado-de-los-colores-en-las-ventas/> >
[Citado diciembre 2 de 2010]

ZORRILLA, Juan Pablo. Estrategia y Competitividad: Un estudio de la Teoría y la práctica de los negocios. <<http://www.monografias.com/trabajos32/estrategia-competitividad-teoria-practica-negocios/estrategia-competitividad-teoria-practica-negocios.shtml>> [citado en 8 de marzo de 2010].

ANEXOS

ANEXO 1. Formato de Encuesta

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS –FACEA-
GERENCIA DE MERCADEO XI GRUPO II

FORMATO DE ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

Nombre del encuestado: _____
Teléfono: _____ Fecha: _____
Ciudad: _____ Vereda: _____

OBJETIVO: Determinar algunas variables que inciden en la compra de implementos para ganadería, como marca, motivos de compra, precio, presentación, cantidad, frecuencia, lugar de compra y necesidades de los clientes, como elementos de apoyo hacia la determinación del posicionamiento de una distribuidora de implementos para ganadería en la ciudad de Pasto.

Marque con una (x) la opción seleccionada

2. ¿Aplica Usted prácticas de mejoramiento genético en su ganado bovino?

- a. Si
- b. No

3. ¿Qué productos adquiere Usted con mayor frecuencia para la aplicación de estas prácticas?

6.8 Pajillas de Semen Bovino.

6.9 Nitrógeno líquido.

6.10 Mangas Obstétricas.

6.11 Productos Hormonales.

6.12 Fundas y camisas para inseminación artificial.

6.13 Equipos especiales (pistolas de I.A., termos, catéter, corta pajillas, etc.)

6.14 Todas.

6.15 Ninguna.

4. ¿A qué proveedor compra usted los productos?

a. Colácteos

b. Semex

c. Progen

d. Otro.

Cual _____.

5. ¿Qué lo motiva a trabajar con este proveedor?

a. Calidad de los productos

b. Formas de pago

c. Precio

d. Resultados

e. Facilidad de acceso al producto

f. Tiempos de entrega

g. Otro. ()

Cuál _____.

6. ¿Qué tan satisfecho esta con la prestación del servicio de este proveedor?

a. Muy satisfecho

b. Satisfecho

c. Insatisfecho

7. ¿Con que frecuencia adquiere los productos? Tabla.

PRODUCTO	FRECUENCIA			PRECIO (Aprox.)
	SEMAL	MENSUAL	ANUAL	
Pajillas de Semen Bovino				
Nitrógeno Líquido				
Mangas Obstétricas				
Productos Hormonales				
Fundas y camisas para I.A.				
Equipos especiales				

8. ¿Usted prefiere?

- a. Comprar en un punto de venta. ()
- b. Ser visitado por el distribuidor. ()

9. ¿Qué portafolio de productos utiliza usted?

- a. Variado. ()
- b. Especializado ()

10. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir implementos para el mejoramiento genético de su ganadería con una empresa nueva?

- a. Si
- b. No

Porqué: _____

_____.

OBSERVACIONES

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

ANEXO 2. ⁶¹Estudio Financiero

Cálculo de Inversiones en Activos y Depreciaciones

INVERSION TERRENOS Y ADECUACIONES						
Cantidad	Descripcion	Costo Unitario	Costo Total	Vida Util	Depreciacion	
	Obras y Adecuaciones		\$ 2,000,000		\$ 200,000	
1	Adecuacion (Remodelación y divisiones)	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	10	\$ 150,000	
1	Otros	\$ 500,000	\$ 500,000	10	\$ 50,000	
TOTAL INVERSION TERRENOS Y ADECUACIONES			\$ 2,000,000			
INVERSION MAQUINARIA Y EQUIPO						
	Maquinaria		\$ 14,395,000		\$ 1,467,000	
5	Termo transportador de nitrógeno (35Lt)	\$ 1,300,000	\$ 6,500,000	10	\$ 650,000	
3	Termo transportador de pajillas (5Lt)	\$ 1,400,000	\$ 4,200,000	10	\$ 420,000	
2	Termo Banco de Semen (20Lt)	\$ 1,800,000	\$ 3,600,000	10	\$ 360,000	
4	Embudos de Vaciado (plasticos)	\$ 4,000	\$ 16,000	5	\$ 3,200	
5	Reglillas medidoras de nitrógenos	\$ 3,800	\$ 19,000	5	\$ 3,800	
3	Guantes de protección	\$ 20,000	\$ 60,000	2	\$ 30,000	
	Equipo Oficina		\$ 88,000		\$ 44,000	
6	Calculadora	\$ 10,000	\$ 60,000	2	\$ 30,000	
2	Cosedora	\$ 8,000	\$ 16,000	2	\$ 8,000	
2	Perforadora	\$ 6,000	\$ 12,000	2	\$ 6,000	
	Equipo Comunicación y Computación		\$ 3,250,000		\$ 650,000	
2	Equipos de computo completo	\$ 1,200,000	\$ 2,400,000	5	\$ 480,000	
1	Equipo Telefono Fijo Alambrico	\$ 50,000	\$ 50,000	5	\$ 10,000	
1	Impresora Fax multifuncional	\$ 300,000	\$ 300,000	5	\$ 60,000	
5	Equipo Celular	\$ 100,000	\$ 500,000	5	\$ 100,000	
	Equipo de Transporte		\$ 14,000,000		\$ 2,800,000	
1	Vehículo Campero Transportador	\$ 14,000,000	\$ 14,000,000	5	\$ 2,800,000	
TOTAL INVERSION MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 31,733,000			
INVERSION MUEBLES Y ENSERES						
	Muebles y Enceres		\$ 1,915,000		\$ 191,500	
2	Escritorio	\$ 200,000	\$ 400,000	10	\$ 40,000	
5	Sillas Estandar	\$ 19,000	\$ 95,000	10	\$ 9,500	
1	Mesa de conferencia	\$ 150,000	\$ 150,000	10	\$ 15,000	
1	Archivador	\$ 200,000	\$ 200,000	10	\$ 20,000	
2	Estanterias	\$ 370,000	\$ 740,000	10	\$ 74,000	
1	Tablero	\$ 150,000	\$ 150,000	10	\$ 15,000	
1	Vitrina	\$ 180,000	\$ 180,000	10	\$ 18,000	
TOTAL INVERSION MUEBLES Y ENSERES			\$ 1,915,000			
TOTAL INVERSION FIJA TANGIBLES			\$ 35,648,000			
TOTAL DEPRECIACIONES			\$ 5,352,500			

⁶¹ Todos los documentos que hacen parte de este anexo son tomados de este estudio.

Estado de Resultados y Flujo Neto de Efectivo

ESTADO DE RESULTADOS												
IPC	2.31%											
DTF	3.43%											
IPC (salarial)	3%											
	0	1	2	3	4	5						
+ INGRESOS POR VENTAS	\$	678,964,800	\$	712,913,040	\$	748,558,692	\$	785,986,627	\$	825,285,958		
- COSTO DE VENTAS	\$	462,401,023	\$	485,521,074	\$	509,797,128	\$	535,286,985	\$	562,051,334		
= UTILIDAD BRUTA	\$	216,563,777	\$	227,391,966	\$	238,761,564	\$	250,699,642	\$	263,234,624		
- GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	57,225,129	\$	58,941,882	\$	60,710,139	\$	62,531,443	\$	64,407,386		
- GASTOS DE VENTAS	\$	111,689,793	\$	115,040,487	\$	118,491,702	\$	122,046,453	\$	125,707,846		
- AMORTIZACIÓN	\$	874,620	\$	874,620	\$	874,620	\$	874,620	\$	874,620		
- DEPRECIACION	\$	5,352,500	\$	5,352,500	\$	5,352,500	\$	5,352,500	\$	5,352,500		
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$	41,421,735	\$	47,182,476	\$	53,332,603	\$	59,894,626	\$	66,892,272		
- GASTOS FINANCIEROS	\$	8,923,937	\$	7,890,663	\$	6,577,521	\$	4,908,708	\$	2,690,437		
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	32,497,798	\$	39,291,813	\$	46,755,082	\$	54,985,918	\$	64,201,834		
- IMPUESTOS sobre la renta	33%	\$	10,724,273	\$	12,966,298	\$	15,429,177	\$	18,145,353	\$	21,186,605	
- RESERVA LEGAL	10%	\$	2,177,352	\$	2,632,551	\$	3,132,591	\$	3,684,057	\$	4,301,523	
= UTILIDAD NETA	\$	-	\$	19,596,172	\$	23,692,963	\$	28,193,315	\$	33,156,509	\$	38,713,706
- INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	\$	40,021,100										
- INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	\$	38,533,419										
+ DEPRECIACION	\$	5,352,500	\$	5,352,500	\$	5,352,500	\$	5,352,500	\$	5,352,500		
+ AMORTIZACION	\$	874,620	\$	874,620	\$	874,620	\$	874,620	\$	874,620		
+ RESERVA LEGAL	\$	2,177,352.48	\$	2,632,551.50	\$	3,132,590.51	\$	3,684,056.54	\$	4,301,522.88		
- ABONO A CAPITAL	\$	3,814,855	\$	4,848,129	\$	6,161,271	\$	7,830,084	\$	10,048,355		
= FLUJO NETO DE EFECTIVO		-\$ 78,554,519		\$ 24,185,790		\$ 27,704,506		\$ 31,391,754		\$ 35,237,601		\$ 39,193,994
FLUJO DE FONDOS DESCONTADO		-\$ 78,554,519		\$ 20,849,819		\$ 20,588,961		\$ 20,111,368		\$ 19,461,413		\$ 18,660,771

Cálculo del costo de inventarios anuales

N°	producto	costo unitario	Inversión anual	inv. Inicial	compras	Mercancia para la venta	INVENTARIO FINAL Y COSTOS DE MERCANCÍA POR AÑO										
							AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
							5%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5					
1	PISTOLA UNIVERSAL IMPORTADA I.A.	\$ 80,560	\$ 7,733,760	0	96	96	101	8,120,448	105.84	80,560.00	8,526,470	111.13	80,560.00	8,952,794	116.69	80,560.00	9,400,434
2	FUNDA IMPORTADA POR 50 UN. PARA I.A.	\$ 6,560	\$ 5,038,080	0	768	768	806	5,289,984	846.72	6,560.00	5,554,483	889.06	6,560.00	5,832,207	933.51	6,560.00	6,123,818
3	CAMISA SANITARIA NACIONAL ROLLO 100 UNIDADES I.A.	\$ 8,561	\$ 1,643,620	0	192	192	202	1,725,801	211.68	8,560.52	1,812,091	222.26	8,560.52	1,902,695	233.38	8,560.52	1,997,830
4	CATETER TALADRO POR 25 UNIDADES BOVINOS	\$ 7,060	\$ 1,355,520	0	192	192	202	1,423,296	211.68	7,060.00	1,494,461	222.26	7,060.00	1,569,184	233.38	7,060.00	1,647,643
5	IMANGA ULTRASENSIBLE IMPORTADA POR 100 UNID	\$ 32,692	\$ 3,138,432	0	96	96	101	3,295,354	105.84	32,692.00	3,460,121	111.13	32,692.00	3,633,127	116.69	32,692.00	3,814,784
6	IMANGA DESECHABLE NACIONAL POR 50 UNIDADES	\$ 7,660	\$ 8,824,320	0	1,152	1,152	1,210	9,265,536	1,270.08	7,660.00	9,728,813	1,333.58	7,660.00	10,215,253	1,400.26	7,660.00	10,726,016
7	GUILLITINA CORTA PAJILLA	\$ 12,160	\$ 583,680	0	48	48	50	612,864	52.92	12,160.00	643,507	55.57	12,160.00	675,683	58.34	12,160.00	709,467
8	REGILLILA MEDIDORA DE NITROGENO	\$ 3,560	\$ 1,025,280	0	288	288	302	1,076,544	317.52	3,560.00	1,130,371	333.40	3,560.00	1,186,890	350.07	3,560.00	1,246,234
9	NITROGENO LIQUIDO LITROS MENSUALES	\$ 2,552	\$ 77,172,480	0	30,240	30,240	31,752	81,031,104	33,339.60	2,552.00	85,082,659	35,006.58	2,552.00	89,336,792	36,756.91	2,552.00	93,803,632
10	CICATRIZANTE CON REPELENTE EN SPRAY	\$ 6,850	\$ 7,891,200	0	1,152	1,152	1,210	8,285,760	1,270.08	6,850.00	8,700,048	1,333.58	6,850.00	9,135,050	1,400.26	6,850.00	9,591,803
11	FEBENDAZOL AL 25% con Co	\$ 16,400	\$ 4,723,200	0	288	288	302	4,959,360	317.52	16,400.00	5,207,328	333.40	16,400.00	5,467,694	350.07	16,400.00	5,741,079
12	FEBENDAZOL AL 25% con Co	\$ 127,000	\$ 24,384,000	0	192	192	202	25,603,200	211.68	127,000.00	26,883,360	222.26	127,000.00	28,227,528	233.38	127,000.00	29,638,904
13	ANTINFLAMATORIO (Flunixin Meglumina)	\$ 15,550	\$ 5,971,200	0	384	384	403	6,269,760	423.36	15,550.00	6,583,248	444.53	15,550.00	6,912,410	466.75	15,550.00	7,258,031
14	COMPLEJO MINERALES (Minerales para la reproducción)	\$ 11,200	\$ 12,902,400	0	1,152	1,152	1,210	13,547,520	1,270.08	11,200.00	14,224,896	1,333.58	11,200.00	14,936,141	1,400.26	11,200.00	15,682,948
15	COMPLEJO MINERALES (Minerales para la reproducción)	\$ 20,000	\$ 11,520,000	0	576	576	605	12,096,000	635.04	20,000.00	12,700,800	666.79	20,000.00	13,335,840	700.13	20,000.00	14,002,632
16	COMPLEJO B + CALCIO	\$ 13,500	\$ 12,960,000	0	960	960	1,008	13,608,000	1,058.40	13,500.00	14,288,400	1,111.32	13,500.00	15,002,820	1,166.89	13,500.00	15,752,961
17	COMPLEJO B + CALCIO	\$ 21,000	\$ 12,096,000	0	576	576	605	12,700,800	635.04	21,000.00	13,335,840	666.79	21,000.00	14,002,632	700.13	21,000.00	14,702,764
18	COMPLEJO B + CALCIO	\$ 40,000	\$ 11,520,000	0	288	288	302	12,096,000	317.52	40,000.00	12,700,800	333.40	40,000.00	13,335,840	350.07	40,000.00	14,002,632
19	GLUCONATO DE CALCIO + DEXTROSA (Inyectable con venocisis)	\$ 12,000	\$ 9,216,000	0	768	768	806	9,676,800	846.72	12,000.00	10,160,640	889.06	12,000.00	10,668,672	933.51	12,000.00	11,202,106
20	YODO INYECTABLE	\$ 4,000	\$ 2,304,000	0	576	576	605	2,419,200	635.04	4,000.00	2,540,160	666.79	4,000.00	2,667,168	700.13	4,000.00	2,800,526
21	VITAMINAS ADE	\$ 13,200	\$ 15,206,400	0	1,152	1,152	1,210	15,966,720	1,270.08	13,200.00	16,765,056	1,333.58	13,200.00	17,603,309	1,400.26	13,200.00	18,483,474
22	VITAMINAS ADE	\$ 26,500	\$ 30,528,000	0	1,152	1,152	1,210	32,054,400	1,270.08	26,500.00	33,657,120	1,333.58	26,500.00	35,339,976	1,400.26	26,500.00	37,106,975
23	EDO CALCITECH (Calcio Oral)	\$ 6,650	\$ 3,830,400	0	576	576	605	4,021,920	635.04	6,650.00	4,223,016	666.79	6,650.00	4,434,167	700.13	6,650.00	4,655,875
24	EDO CALCITECH (Calcio Oral)	\$ 19,800	\$ 7,603,200	0	384	384	403	7,983,360	423.36	19,800.00	8,382,528	444.53	19,800.00	8,801,654	466.75	19,800.00	9,241,737
25	HOLSTEIN NEGRO IMPORTADO SEXADO (HEMBRA)	\$ 110,500	\$ 10,608,000	0	96	96	101	11,138,400	105.84	110,500.00	11,695,320	111.13	110,500.00	12,280,086	116.69	110,500.00	12,894,090
26	HOLSTEIN ROJO IMPORTADO	\$ 17,086	\$ 8,201,280	0	480	480	504	8,611,344	529.20	17,086.00	9,041,911	555.66	17,086.00	9,494,007	583.44	17,086.00	9,968,707
27	HOLSTEIN NEGRO IMPORTADO	\$ 12,286	\$ 11,794,286	0	960	960	1,008	12,384,000	1,058.40	12,285.71	13,003,200	1,111.32	12,285.71	13,653,360	1,166.89	12,285.71	14,336,028
28	JERSEY IMPORTADO	\$ 15,286	\$ 7,337,143	0	480	480	504	7,704,000	529.20	15,285.71	8,089,200	555.66	15,285.71	8,493,660	583.44	15,285.71	8,918,343
29	JERSEY NACIONAL	\$ 15,286	\$ 14,674,286	0	960	960	1,008	15,408,000	1,058.40	15,285.71	16,178,400	1,111.32	15,285.71	16,987,320	1,166.89	15,285.71	17,836,686
30	NORMANDO IMPORTADO	\$ 8,286	\$ 3,977,143	0	480	480	504	4,176,000	529.20	8,285.71	4,384,800	555.66	8,285.71	4,604,040	583.44	8,285.71	4,834,242
31	SIMMENTAL NACIONAL	\$ 7,786	\$ 14,948,571	0	1,920	1,920	2,016	15,696,000	2,116.80	7,785.71	16,480,800	2,222.64	7,785.71	17,304,840	2,333.77	7,785.71	18,170,082
32	PARDO SUIZO NACIONAL	\$ 5,286	\$ 7,611,429	0	1,440	1,440	1,512	7,992,000	1,587.60	5,285.71	8,391,600	1,666.98	5,285.71	8,811,180	1,750.33	5,285.71	9,251,739
33	HOLSTEIN NEGRO NACIONAL	\$ 5,286	\$ 15,222,857	0	2,880	2,880	3,024	15,984,000	3,175.20	5,285.71	16,783,200	3,333.96	5,285.71	17,622,360	3,500.66	5,285.71	18,503,478
34	HOLSTEIN NEGRO NACIONAL 2	\$ 5,286	\$ 10,148,571	0	1,920	1,920	2,016	10,656,000	2,116.80	5,285.71	11,188,800	2,222.64	5,285.71	11,748,240	2,333.77	5,285.71	12,335,652
35	ROJO SUECO NACIONAL	\$ 12,186	\$ 35,094,857	0	2,880	2,880	3,024	36,849,600	3,175.20	12,185.71	38,692,080	3,333.96	12,185.71	40,626,684	3,500.66	12,185.71	42,658,018
36	ROJO SUECO IMPORTADO	\$ 15,000	\$ 36,000,000	0	2,400	2,400	2,520	37,800,000	2,646.00	15,000.00	39,690,000	2,778.30	15,000.00	41,674,500	2,917.22	15,000.00	43,758,225
37	HOLSTEIN ROJO NACIONAL	\$ 5,286	\$ 5,074,286	0	960	960	1,008	5,328,000	1,058.40	5,285.71	5,594,400	1,111.32	5,285.71	5,874,120	1,166.89	5,285.71	6,167,826
38	GYR LECHERO NACIONAL	\$ 5,286	\$ 2,537,143	0	480	480	504	2,664,000	529.20	5,285.71	2,797,200	555.66	5,285.71	2,937,060	583.44	5,285.71	3,083,913
			\$ 462,401,023					\$ 485,521,074			\$ 509,797,128			\$ 535,286,985			\$ 562,051,334

Rentabilidad y Precio De Venta Por Producto

N°	producto	unidad de compra	ANUAL		ANUAL		UNIDAD	% rentabilidad	AÑO 1
			compras	costo unitario	Inversión anual	Unidades vendidas			
1	PISTOLA UNIVERSAL IMPORTADA I.A.	Unidad	96	\$ 80,560	\$ 7,733,760	96	\$ 125,000	55%	\$ 12,000,000
2	FUNDA IMPORTADA POR 50 UN. PARA I.A.	Unidad	768	\$ 6,560	\$ 5,038,080	768	\$ 11,000	68%	\$ 8,448,000
3	CAMISA SANITARIA NACIONAL ROLLO 100 UNIDADES I.A.	Rollo por 100 unid.	192	\$ 8,561	\$ 1,643,620	192	\$ 12,000	40%	\$ 2,304,000
4	CATETER TALADRO POR 25 UNIDADES BOVINOS	Paquete por 25 unid.	192	\$ 7,060	\$ 1,355,520	192	\$ 11,000	56%	\$ 2,112,000
5	MANGA ULTRASENSIBLE IMPORTADA POR 100 UNID	Caja por 100 unid.	96	\$ 32,692	\$ 3,138,432	96	\$ 39,000	19%	\$ 3,744,000
6	MANGA DESECHABLE NACIONAL POR 50 UNIDADES	Paquete por 50 unid.	1,152	\$ 7,660	\$ 8,824,320	1,152	\$ 11,000	44%	\$ 12,672,000
7	GUILLLOTINA CORTA PAJILLA	Unidad	48	\$ 12,160	\$ 583,680	48	\$ 23,000	89%	\$ 1,104,000
8	REGLILLA MEDIDORA DE NITROGENO	Unidad	288	\$ 3,560	\$ 1,025,280	288	\$ 8,000	125%	\$ 2,304,000
9	NITROGENO LIQUIDO LITROS MENSUALES	Litro	30,240	\$ 2,552	\$ 77,172,480	30,000	\$ 4,500	76%	\$ 135,000,000
10	CICATRIZANTE CON REPELENTE EN SPRAY	Fco x 120 ml	1,152	\$ 6,850	\$ 7,891,200	1,152	\$ 8,200	20%	\$ 9,446,400
11	FEBENDAZOL AL 25% con Co	Fco x 100 ml	288	\$ 16,400	\$ 4,723,200	288	\$ 19,700	20%	\$ 5,673,600
12	FEBENDAZOL AL 25% con Co	Fco x 1000 ml	192	\$ 127,000	\$ 24,384,000	192	\$ 152,650	20%	\$ 29,308,800
13	ANTINFLAMATORIO (Flunixin Meglumina)	Fco x 30 ml	384	\$ 15,550	\$ 5,971,200	384	\$ 18,700	20%	\$ 7,180,800
14	COMPLEJO MINERALES (Minerales para la reproducción)	Fco x 50 ml	1,152	\$ 11,200	\$ 12,902,400	1,152	\$ 13,450	20%	\$ 15,494,400
15	COMPLEJO MINERALES (Minerales para la reproducción)	Fco x 100 ml	576	\$ 20,000	\$ 11,520,000	576	\$ 23,900	20%	\$ 13,766,400
16	COMPLEJO B + CALCIO	Fco x 50 ml	960	\$ 13,500	\$ 12,960,000	960	\$ 16,200	20%	\$ 15,552,000
17	COMPLEJO B + CALCIO	Fco x 100 ml	576	\$ 21,000	\$ 12,096,000	576	\$ 25,100	20%	\$ 14,457,600
18	COMPLEJO B + CALCIO	Fco x 250 ml	288	\$ 40,000	\$ 11,520,000	288	\$ 47,900	20%	\$ 13,795,200
19	GLUCONATO DE CALCIO + DEXTROSA (Inyectable con venoclisis)	Fco x 500 ml	768	\$ 12,000	\$ 9,216,000	768	\$ 14,400	20%	\$ 11,059,200
20	YODO INYECTABLE	Fco x 10 ml	576	\$ 4,000	\$ 2,304,000	576	\$ 4,800	20%	\$ 2,764,800
21	VITAMINAS ADE	Fco x 50 ml	1,152	\$ 13,200	\$ 15,206,400	1,152	\$ 15,850	20%	\$ 18,259,200
22	VITAMINAS ADE	Fco x 100 ml	1,152	\$ 26,500	\$ 30,528,000	1,152	\$ 31,700	20%	\$ 36,518,400
23	EDO CALCITECH (Calcio Oral)	Fco x 120 ml	576	\$ 6,650	\$ 3,830,400	576	\$ 8,000	20%	\$ 4,608,000
24	EDO CALCITECH (Calcio Oral)	Fco x 1000 ml	384	\$ 19,800	\$ 7,603,200	384	\$ 23,750	20%	\$ 9,120,000
25	HOLSTEIN NEGRO IMPORTADO SEXADO (HEMBRA)	Pajilla 0,25 ml	96	\$ 110,500	\$ 10,608,000	96	\$ 143,000	29%	\$ 13,728,000
26	HOLSTEIN ROJO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml	480	\$ 17,086	\$ 8,201,280	480	\$ 29,800	74%	\$ 14,304,000
27	HOLSTEIN NEGRO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml	960	\$ 12,286	\$ 11,794,286	960	\$ 22,000	79%	\$ 21,120,000
28	JERSEY IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml	480	\$ 15,286	\$ 7,337,143	480	\$ 23,000	50%	\$ 11,040,000
29	JERSEY NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	960	\$ 15,286	\$ 14,674,286	960	\$ 22,500	47%	\$ 21,600,000
30	NORMANDO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml	480	\$ 8,286	\$ 3,977,143	480	\$ 12,500	51%	\$ 6,000,000
31	SIMMENTAL NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	1,920	\$ 7,786	\$ 14,948,571	1,920	\$ 12,000	54%	\$ 23,040,000
32	PARDO SUIZO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	1,440	\$ 5,286	\$ 7,611,429	1,440	\$ 12,000	127%	\$ 17,280,000
33	HOLSTEIN NEGRO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	2,880	\$ 5,286	\$ 15,222,857	2,880	\$ 10,000	89%	\$ 28,800,000
34	HOLSTEIN NEGRO NACIONAL 2	Pajillas 0,5 ml	1,920	\$ 5,286	\$ 10,148,571	1,920	\$ 10,000	89%	\$ 19,200,000
35	ROJO SUECO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	2,880	\$ 12,186	\$ 35,094,857	2,880	\$ 16,000	31%	\$ 46,080,000
36	ROJO SUECO IMPORTADO	Pajilla 0,25 ml	2,400	\$ 15,000	\$ 36,000,000	2,400	\$ 22,000	47%	\$ 52,800,000
37	HOLSTEIN ROJO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	960	\$ 5,286	\$ 5,074,286	960	\$ 12,000	127%	\$ 11,520,000
38	GYR LECHERO NACIONAL	Pajillas 0,5 ml	480	\$ 5,286	\$ 2,537,143	480	\$ 12,000	127%	\$ 5,760,000
	TOTAL		61,584		\$ 462,401,023	61,344			\$ 678,964,800

Clasificación de los costos

COSTOS Y GASTOS FIJOS	
GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN	VALOR ANUAL
Arrendamiento	4,800,000
Materiales 1 Energía	614,400
Teléfono alámbrico + internet + fax	672,000
Materiales 2 Agua	134,496
Materiales 3 Alcantarillado	75,936
Materiales 4 Aseo	146,040
Materiales 8 Elem Aseo	22,500
Materiales 9 Otros	50,000
Gerente General	36,568,800
Secretaria Auxiliar	10,540,957
Contador	3,600,000
Amortización de Preoperativos	874,620
Depreciación de Adecuaciones, Muebles y encerres y equipo de oficina	2,552,500
TOTAL GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN	60,652,249
GASTOS FIJOS DE VENTAS	
Celular	1,800,000
Viaticos	4,800,000
Gastos de Transporte Asesores comerciales	9,600,000
Papeleria y Utiles	1,200,000
Gerente de Mercadeo	27,426,600
Gerente Técnico Comercial	21,941,280
Asesores Técnicos de Campo	21,081,913
Depreciación del vehículo	2,800,000
TOTAL GASTOS FIJOS DE VENTAS	90,649,793
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	
COSTOS VARIABLES	
COSTO DE INVENTARIOS	462,401,023
GASTOS VARIABLES DE VENTAS	
Diversos	1,000,000
Publicidad	2,500,000
Comisiones	20,340,000
TOTAL COSTOS Y GASTOS VARIABLES	486,241,023

ANEXO 3. Tasa de interés promedio mensual ponderado de colocación

Tasa de interés promedio mensual ponderado de colocación 1/									
(Tasa efectiva anual)									
Promedio:	Crédito 1/					Colocación			
	Consumo	Ordinario	Preferencial	Tesorería	Total Banco de la República 2/	Sin tesorería 3/	Total 4/	Superintendencia Bancaria 5/	
2009	Ene.	25,70	17,22	15,31	15,17	17,25	17,38	16,86	n.d.
	Feb.	25,53	16,84	14,41	14,62	16,63	16,71	16,34	n.d.
	Mar	25,33	16,41	13,55	13,66	15,78	15,91	15,38	n.d.
	Abr	24,73	15,10	12,17	12,38	14,53	14,68	14,11	n.d.
	May	24,32	13,98	10,90	10,99	13,05	13,18	12,66	n.d.
	Jun	23,64	12,99	10,07	9,66	12,48	12,74	11,78	n.d.
	Jul	22,79	12,79	9,26	9,12	11,93	12,13	11,35	n.d.
	Ago	22,30	12,36	8,90	8,47	11,59	11,87	10,82	n.d.
	Sep	21,94	12,06	8,71	8,34	11,49	11,70	10,86	n.d.
	Oct	21,06	11,53	8,51	7,87	11,09	11,29	10,47	n.d.
	Nov	20,81	11,12	7,87	7,58	10,30	10,48	9,75	n.d.
	Dic	20,43	10,59	7,61	7,00	9,92	10,07	9,43	n.d.
2010	Ene	20,04	10,69	7,40	7,12	9,91	10,10	9,32	n.d.
	Feb	19,77	10,61	7,38	6,71	9,94	10,13	9,34	n.d.
	Mar	19,31	10,51	7,18	6,55	9,82	10,01	9,24	n.d.
	Abr	18,63	10,52	7,17	6,62	9,86	10,05	9,29	n.d.
	May	18,30	10,32	6,86	6,39	9,34	9,50	8,83	n.d.
	Jun	18,20	10,08	6,67	6,27	9,26	9,42	8,78	n.d.
	Jul	17,89	9,90	6,81	6,12	9,38	9,54	8,84	n.d.
	Ago	17,57	9,84	6,67	6,15	9,23	9,39	8,70	n.d.
	Sep	17,54	9,74	6,66	5,87	9,18	9,36	8,61	n.d.
	Oct	16,92	9,40	6,64	5,85	9,19	9,40	8,55	n.d.
	Nov	16,79	9,19	6,46	5,94	8,78	8,94	8,30	n.d.

Nota: La tasa de interés anual es un promedio de los meses ponderados por el monto correspondiente.

n.d. No disponible.

1/ Total sistema, calculado sobre los días hábiles del mes.

2/ Calculado como el promedio ponderado por monto de las tasas de crédito de: consumo, preferencial, ordinario y tesorería. Debido a la alta rotación del crédito de tesorería, su ponderación se estableció como la quinta parte de su desembolso diario.

3/ Incluye créditos de: consumo, ordinario y preferencial.

4/ Incluye créditos de: tesorería, consumo, ordinario y preferencial.

5/ Esta tasa se publicó hasta el mes de abril de 2001.

Fuente: Banco de la República a partir de la encuesta semanal de colocación de la Superintendencia Financiera.

ANEXO 4

FORMULARIO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO:

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE IMPLEMENTOS DE BIOTECNOLOGÍA REPRODUCTIVA PARA GANADERÍA EN LA CIUDAD DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO, 2010.

AUTOR O AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
PANTOJA PATIÑO	JAIRO ARTURO
RECALDE RODRÍGUEZ	ELIZABETH ADRIANA
RAMÍREZ ARTEAGA	MARTHA ISABEL

DIRECTOR (ES)

Apellidos Completos	Nombres Completos
SARSTY RODRÍGUEZ	LUIS ALBERTO

JURADO (S)

Apellidos Completos	Nombres Completos
MELO	CELSO

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Gerencia de Mercadeo.

FACULTAD: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

PROGRAMA: Carrera ___ Licenciatura ___ Especialización X. Maestría ___
Doctorado ___

NOMBRE DEL PROGRAMA: Especialización en Gerencia de Mercadeo.

CIUDAD: San Juan de Pasto. AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO: 2011.
NÚMERO DE PÁGINAS: 159

TIPO DE ILUSTRACIONES: (marque con una x las ilustraciones)

- X Mapas
- _ Retratos
- X Tablas, gráficos y diagramas
- X Planos
- X Láminas
- X Fotografías

MATERIAL ANEXO (Vídeo, audio, multimedia o producción electrónica)

Duración del audiovisual: _____ minutos.

Número de casetes de vídeo: _____ Formato: VHS ____ Beta Max ____ $\frac{3}{4}$ ____
Beta Cam ____ Mini DV ____ DV Cam ____ DVC Pro ____ Vídeo 8 ____ Hi 8
____ Otro. Cual? _____

Sistema: Americano NTSC _____ Europeo PAL _____ SECAM _____

Número de casetes de audio: _____

Número de archivos dentro del CD (En caso de incluirse un CD-ROM diferente al trabajo de grado): _____

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial): _____

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS: Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Unidad de Procesos Técnicos de la Biblioteca General en el correo gloria.obando@utadeo.edu.co, donde se les orientará).

ESPAÑOL

Planificación empresarial
Comercio internacional
Planificación estratégica
Planificación de mercadeo
Negocios

INGLÉS

Business Planning
International Trade
Strategic planning
Marketing planning
Business

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS: (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres):

Mediante el desarrollo de esta investigación se identificó una oportunidad de negocio en el sector ganadero del departamento de Nariño, para el montaje de una nueva empresa que por medio de un portafolio de productos de biotecnología reproductiva bovina, logre adaptarse al desarrollo inminente del ganadero. A través del análisis de mercado se obtuvieron datos importantes como la disposición de compra del ganadero hacia los productos de biotecnología reproductiva, se identificaron a los competidores más importantes y mediante un estudio financiero se reconoció la factibilidad económica con una inversión inicial de \$78.554.519.00 y un recurso humanos integrado por 5 personas, arrojando una TIR del 26,1% en un periodo de 5 años y un VPN de \$12.377.802,00, indicadores que demuestran que el ejercicio de este plan de negocios ofrecerán a los Accionistas unas ganancias significativas. Finalmente se concluyó que la Distribuidora de implementos de biotecnología reproductiva bovina, en la ciudad de Pasto, brindará soluciones eficientes para la competitividad productiva del sector ganadero del departamento de Nariño.

ABSTRACT: Through the development of this research, we identified a business opportunity in the livestock sector in the department of Nariño, for a creation of a new company that through a portfolio of bovine reproductive biotechnology products, can be adapted in the rancher's imminent development. Between the market analysis, we got important facts like the rancher's purchase arrangement towards the reproductive biotechnology products, were identified the most important competitors and through a financial study was recognized the economic feasibility with an initial investment of \$78.554.519.00 and a human resource integrated by 5 people, throwing a TIR of 26.1% in a period of 5 years and a VPN of \$12.377.802,00, indicators who show that the exercise of this business plan will offer to the shareholders significant gains. Finally, was concluded that distributor of bovine reproductive biotechnology tools in Pasto city, will give efficient solutions for the competitive production of the livestock in the department of Nariño