

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 8

Código de la dependencia.

FECHA	Jueves, 06 de Junio de 2019
--------------	-----------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Seccional Ubaté
TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
ROBAYO GUZMAN	JUAN PABLO	1076660629
VILLAMIL FORERO	CARLOS ADOLFO	1076659759

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 8

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
MELO PERDOMO	SANDRA MILENA

TÍTULO DEL DOCUMENTO
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO PARA GANADO EN EL MUNICIPIO DE FUQUENE

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía Administrador de Empresas

AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
06/06/2019	

DESCRITORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. PLAN DE NEGOCIOS	BUSINESS PLAN
2. ESTUDIO DE MERCADOS	MARKET STUDY
3. MODELO DE NEGOCIO	BUSINESS MODEL
4. PLAN FINANCIERO	FINANCIAL PLAN
5. POSIBLES RIESGOS Y PROBLEMAS	POSSIBLE RISKS AND PROBLEMS
6. IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL	ECONOMIC, SOCIAL AND ENVIRONMENTAL IMPACT

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 3 de 8

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS
(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

Resumen

La empresa, entiende que el sector agropecuario en la Provincia, se encuentra atomizado en su producción, por tanto, cree firmemente que su diferenciación está en la comercialización de alimentos con alto valor nutricional y en el valor agregado que tiene el asesoramiento al ganadero, con el fin de ayudar en el mejoramiento de la calidad nutricional de su leche. La situación ideal del modelo de negocio que se propone es poder comercializar sus productos agrícolas cien por ciento industrializados pero con las fórmulas alimenticias adecuadas.

Con esto, se pretende alcanzar un alto reconocimiento, no sólo por la calidad de los productos comercializados, sino también por los servicios de acompañamiento que se brindan. De esta manera la empresa lograría, por medio del voz a voz y la fidelización de clientes, fortalecerse en el mediano y largo plazo, alcanzando el nivel óptimo esperado por los inversionistas y el impacto que se espera en el sector ganadero de la Provincia.

Abstract

The company, understands that the agricultural sector in the Province, is atomized in its production, therefore, firmly believes that its differentiation is in the commercialization of foods with high nutritional value and in the added value that the advice to the farmer has, with In order to help in the improvement of the nutritional quality of your milk. The ideal situation of the proposed business model is to be able to commercialize its agricultural products, one hundred percent industrialized but with the appropriate food formulas. With this, it aims to achieve high recognition, not only for the quality of the products marketed, but also for the accompanying services that are provided. In this way the company would achieve, through voice to voice and customer loyalty, strengthen in the medium and long term, reaching the optimum level expected by investors and the impact expected in the livestock sector of the Province.



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 4 de 8



AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL	VIGENCIA: 2017-11-16
	REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 5 de 8

2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.		X
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.		X
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 6 de 8

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. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI NO** .

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 7 de 8

contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

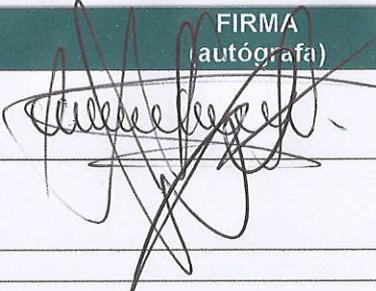
Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL	VIGENCIA: 2017-11-16
	REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 8 de 9

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO PARA GANADO EN EL MUNICIPIO DE FÚQUENE.	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
ROBAYO GUZMAN JUAN PABLO	
VILLAMIL FORERO CARLOS VILLAMIL	

Código Serie Documental (Ver Tabla de Retención Documental).

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO PARA GANADO EN EL MUNICIPIO DE
FÚQUENE.**

**JUAN PABLO ROBAYO GUZMAN
CARLOS ADOLFO VILLAMIL FORERO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UBATE**

2019

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO PARA GANADO EN EL MUNICIPIO DE
FÚQUENE.**

JUAN PABLO ROBAYO GUZMAN

CARLOS ADOLFO VILLAMIL FORERO

**Creación de empresa para optar por el título de
Administrador De Empresas**

ASESOR:

INGENIERA SANDRA MELO PERDOMO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UBATE

2019

TABLA DE CONTENIDO.

1. TITULO.....	10
1.1 Área.....	10
1.2 Línea.....	10
1.3 Programa.....	10
1.4 Tema de investigación.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.1 Enunciado del problema	12
2.1 Formulación del problema	16
3. OBJETIVOS.....	17
3.1 Objetivo general	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4. JUSTIFICACIÓN.....	18
5. MARCO REFERENCIAL.....	22
5.1 Marco teórico	22
5.2 Marco conceptual.....	24
5.2.1 Microempresa. Sector empresarial	24
5.2.2 Competitividad del sector.....	25
5.2.3 Ganadería.....	26
5.2.4 Actividades de ganadería (Bovinos).....	26
5.2.5 Sistemas ganaderos	27
5.2.6 Leche de calidad.....	28
5.2.8 Alimentación de calidad	29
5.2.9 Buen manejo de los animales	29
5.2.10 Concentrado para ganado	30
5.2.11 Exigencias nutricionales del ganado.....	31
5.3 Marco legal.....	32
5.3.1 Normatividad vigente para el emprendimiento en Colombia.....	33
6. METODOLOGÍA.....	39

6.2	Diseño metodológico	39
6.2.1	Fase I: Idea y modelo de negocio	40
6.2.2	Fase II: Análisis del entorno.....	40
6.2.3	Fase III: Estudio de mercados	40
6.2.4	Fase IV: Diseño del plan de operaciones.....	40
6.2.5	Fase V: Desarrollo organizacional	40
6.2.6	Fase VI: Estudio financiero	41
6.2.7	Fase VII: Posibles riesgos y problemas	41
6.2.8	Fase VIII: Impacto económico social y ambiental.....	41
6.3	Método de investigación	41
6.4	Método para la recolección de datos.....	41
	• Datos secundarios (documentación)	41
	• Análisis cuantitativo de datos secundarios	42
	• Observación.....	42
6.5	Técnica para el procesamiento de información	42
6.6	Población y muestra	42
7.	IDEA O MODELO DE NEGOCIO.	45
7.1	Requisitos y estándares mínimos para la constitución de una empresa. 45	
7.2	Plan de acción.	45
7.3	Tipo de sociedad.....	46
7.4	Tramites.....	46
7.5	Cámara de comercio.....	46
7.6	Notaria.	47
7.7	DIAN.	47
8.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.	48
8.1	Análisis del entorno económico.....	48
8.2	Análisis del entorno geográfico.	49
8.3	Análisis del entorno ambiental.	49
8.4	Análisis del entorno social.....	50
9.	PLAN DE MARKETING.	52
9.1	Descripción del producto a comercializar.	52
9.2	Intención de producto y servicio.....	55

9.3	Análisis de la competencia.....	56
9.4	Segmento de mercado.....	61
9.4.1	Cliente potencial.	61
9.5	Relación con el cliente.	63
9.6	Medidas Promocionales y Plan de comunicaciones.....	64
9.6.1	Descuentos en volumen de compra y pagos de contado.	65
9.6.2	Asesoría técnica.	66
9.7	Canales de distribución.....	68
9.7.1	Organización de distribución (selección de canales, acuerdos, control administrativo).....	68
9.7.2	Localización y dimensión punto de venta.	68
9.7.3	Logística de la distribución (abastecimiento, existencias, almacenaje, transporte)	70
9.8	Definición de precio.	70
10.	PLAN DE OPERACIONES.	73
9.1	Descripción de operaciones.....	73
9.2	Controles administrativos.....	74
9.3	Condiciones de almacenamiento:	76
9.4	Condiciones de distribución:	77
11.	Plan organizacional.....	79
11.1	Organigrama.....	79
11.3	Imagen corporativa.	80
11.4	Planeación estratégica.....	81
11.4.1	Misión	81
11.4.2	Visión.....	81
11.4.3	Valores corporativos.	81
12.	PLAN FINANCIERO	83
11.2	Costos	84
11.3	Gastos y egresos.....	86
11.4	Punto de equilibrio.	89
11.5	Balance inicial.....	89
11.6	Estado de pérdidas y ganancias.	90
11.7	Flujo de caja	93

11.8	Valor actual neto VAN.....	93
11.9	Tasa Interna de Retorno (TIR)	94
13.	Posibles riesgos y problemas	95
12.	Impacto Económico, Social Y Ambiental.....	96
13.	CONCLUSIONES.....	98
14.	RECOMENDACIONES.	99
15.	BIBLIOGRAFIA	100

Lista de tablas.

Tabla 1. Marco legal colombiano	33
Tabla 2. Resumen ejecutivo	47
Tabla 3. Descripción del producto.....	53
Tabla 4. Análisis de la competencia	57
Tabla 5. Estrategia de lanzamiento.....	64
Tabla 6. Cronograma mensual asesoría técnica.....	67
Tabla 7. Servicios adicionales.....	67
Tabla 8. DOFA	80
Tabla 9. Costos de personal.....	85
Tabla 10. Costos administración (prestaciones sociales)	85
Tabla 11. Seguridad social	85
Tabla 12. Costos de operación.....	86
Tabla 13. Gastos fijos y variables	86
Tabla 14. Egresos.....	88
Tabla 15. Punto de equilibrio	89
Tabla 16. Balance inicial	90
Tabla 17. Estado de ganancias y pérdidas.....	92
Tabla 18. VAN	94
Tabla 19. TIR.....	94

Lista de Graficas

Grafica 1. Tiempo de consumo	55
Grafica 2. Sitios de compra del producto.....	59
Grafica 3. Marca de concentrado comprada por el consumidor	60
Grafica 4. Rango de edad	61
Grafica 5. Genero del ganadero	62
Grafica 6. Ubicación de hato	62
Grafica 7. Número de cabezas de ganado.....	63
Grafica 8. Descuentos por la compra del producto	66
Grafica 9. Evaluacion del producto	72
Grafica 10. Proyección de ingresos mensuales	83
Grafica 11. Flujo de caja	93

LISTA DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Ubicación de la empresa	69
Ilustración 2. Hoja de información-clientes.....	74
Ilustración 3. Orden de pedido.....	75
Ilustración 4. Orden de entrega.....	75
Ilustración 5. Logo	81

1. TITULO.

PLAN DE NEGOCIO PARA PUESTA EN MARCHA DE UNA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTO PARA GANADO EN EL MUNICIPIO DE FÚQUENE.

1.1 Área.

Gestión de las organizaciones y sociedad.

1.2 Línea.

Emprendimiento y desarrollo empresarial.

1.3 Programa.

Administración de empresas

1.4 Tema de investigación.

Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de alimento de ganado en el municipio de Fuquene.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1 Enunciado del problema

La Provincia de Ubaté es una de las 15 que integran el departamento de Cundinamarca (Colombia); se encuentra localizada al norte del departamento; su capital provincial es Ubaté, y está integrada por diez municipios (Carmen de Carupa, Cucunubá, Fúquene, Guachetá, Lenguazaque, Simijaca, Susa, Sutatausa, Tausa y Ubaté).¹

Ubaté, cuyo nombre colonial es Villa de San Diego de Ubaté, es un municipio del departamento de Cundinamarca (Colombia) ubicado en la Provincia de Ubaté, de la que es capital. Se encuentra en el centro del valle de Ubaté, a 95 km de Bogotá y a 50 km de Chiquinquirá, 315 km de Bucaramanga y 95 km de Muzo. Es conocido como la «Capital Lechera de Colombia». El municipio tiene una población de 45000 habitantes para el año 2019. Su principal actividad económica es la ganadería (en especial vacuna) y la agricultura (se cultivan productos de clima frío como la papa y el maíz, entre otros). Ubaté aporta aproximadamente el 19% de la producción lechera de la región con 70.830 L diarios, y comercializa un volumen cercano al 50% de la producción total. La población vacuna se centra especialmente en la raza Holstein y Normando. A nivel nacional ha recibido el título de «Capital Lechera de Colombia»²

La provincia de Ubaté, reconocida como capital lechera de Colombia produce una leche que contiene unas características y unas propiedades que la hacen un

¹ Wikipedia, provincia de Ubaté, Wikipedia [en línea], 19 de abril 2019 [revisado el 15 de mayo 2019], se encuentra disponible en internet:

https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ubat%C3%A9

² Wikipedia, Ubaté, Wikipedia [en línea], 19 de abril 2019 [revisado el 15 de mayo 2019], se encuentra disponible en internet: <https://es.wikipedia.org/wiki/Ubat%C3%A9>

producto bueno pero no de calidad, pero es un producto que se puede mejorar con métodos de nutrición animal lo cual contribuiría al desarrollo competitivo agroindustrial para el procesamiento de la leche cruda, transformados en productos lácteos de excelente calidad.

En cuestiones de calidad y evaluación de la leche se exponen algunas de las características de la leche cruda de calidad, la cual no debe contener residuos ni sedimentos; no debe ser insípida ni tener color y olor anormales; debe tener un contenido de bacterias bajo; no debe contener sustancias químicas (por ejemplo, antibióticos y detergentes), y debe tener una composición y acidez normales. La calidad de la leche cruda es el principal factor determinante de la calidad de los productos lácteos. No es posible obtener productos lácteos de buena calidad sino de leche cruda de buena calidad.³

Existen una gran variedad de factores que causan la mala calidad en la leche cruda producida, pero entre las más reconocidas están los factores genéticos (especie o raza), los factores fisiológicos (lactancia, número de lactancias), los factores patológicos (enfermedades) y factores de manejo, como las prácticas que se realizan al momento del ordeño y de la alimentación que recibe el animal. Una alimentación balanceada en una vaca puede mejorar notablemente la calidad de la leche cruda que produce a nivel de grasas y proteínas.

La higiene está directamente relacionada con la calidad de la leche, porque los productos finales deben contar con un proceso inocuo e idóneo para el consumidor final, la inocuidad está implicada con una cadena del procesamiento y de buenas prácticas ganaderas que inicia desde el adecuado cuidado de los animales, excelente alimentación del bovino, buen manejo del ganado y de las

³ AGRI-LAC, Calidad y evaluación de la leche, agrilac.co [en línea], 12 de junio del 2018 [revisado 13 de may. de 19], se encuentra disponible en internet: <http://www.agrilac.co/calidad-y-evaluacion-de-la-leche/>

labores del ordeño y adecuado transporte de la leche. Pero tristemente solo algunos productores aplican estas BPG (Buenas practicas ganaderas), a pesar que se los predios ganaderos se pueden certificar en BPG lo cual trae beneficios para el productor y las empresas de productos lácteos brindan incentivos económicos al pequeño, mediano y gran productor por la calidad de la leche cruda producida y aun así se encuentra leche procesada de baja calidad y en condiciones por fuera de la norma.

Para Andrés Pinto el sector lechero en Colombia tiene un potencial que se encuentra desperdiciado, se aprecia como el sector lechero en Colombia se encuentra estancado hace unos años, y los productores de leche junto a algunos expertos aseguran que el sector se encuentra en medio de una crisis. Los precios pagados a los productores de leche no aumentan hace más de 10 años, mientras que los costos de insumos para la producción aumentan cada año. Además, la inversión en desarrollo y tecnología del gobierno ha sido muy baja, dejando al país rezagado en comparación con competidores externos. Finalmente, los tratados de libre comercio firmados en los últimos años han sumergido al sector lechero en una “crisis” que ha empezado a preocupar seriamente a sus productores.⁴ Debido a que el sector lechero no cuenta con garantías competitivas, los productores recurren constantemente a reducir costos en la producción, dejando a un lado los suplementos alimenticios y por consiguiente bajando la calidad de la leche cruda producida.

Para el ganadero debidamente capacitado la calidad de la leche se compone por tres factores determinantes: la composición físico-química, cualidades organolépticas y cualidades microbiológicas. Todas estas establecidas por normas internacionales y nacionales vigentes, las cuales son tenidas en cuenta al

⁴ Pinto A. Sector lechero en Colombia: potencial desperdiciado, Universidad de los Andes [en línea], 22 de septiembre 2017, [revisado el 13 de mayo 2019], se encuentra disponible en internet: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/>

momento de producir y procesar la leche de calidad. A pesar de que existen estándares de calidad, los productores venden la leche en condiciones diferentes a lo establecido por la norma y las empresas la compran a precios bajos y modifican la composición nutricional, alterando las cualidades de la leche para mejorar el rendimiento y la calidad de estas sin tener en cuenta las contraindicaciones para el consumidor final.

Para CONTEXTO GANADERO en el artículo: ¿Cómo obtener leche de buena calidad?, Se expone como desafortunadamente el negocio de producir leche se ha vuelto muy competido, pues se está importando leche de otros países que tienen muy bajos costos de producción y tienen mejor calidad higiénica que las leches producidas en nuestra región, aunque que se trabaja con unos costos de producción muy altos, pues se tiene una alta dependencia de insumos externos, o sea que no son producidos en la finca, como los concentrados, los plaguicidas y los abonos químicos. Para agravar más la situación, en muchas fincas no se tiene unas prácticas de ordeño y manejo adecuadas de este producto tan delicado y el resultado es una leche de baja calidad nutritiva, baja en proteína y grasa, baja calidad higiénica, contaminada por microorganismos y por residuos de drogas y agroquímicos.⁵ Para producir leche de calidad y ser más competitivos, se puede mejorar en las prácticas de higiene y de ordeño, pero de nada serviría esto si no se trata la problemática referente a la alimentación en los bovinos que estos reciben, puesto que una buena alimentación garantiza incrementos en los porcentajes de grasa y proteína, lo cual garantizaría leche cruda de excelente calidad.

⁵ CABRERA V, VILLA J, MURILLO M, y SUAREZ G. ¿Cómo obtener leche de buena calidad?, contexto ganadero [en línea], 24 de marzo del 2015 [revisado el 13 de may. de 19], se encuentra disponible en internet: <https://www.contextoganadero.com/blog/como-obtener-leche-de-buena-calidad>

2.1 Formulación del problema

¿Es posible crear una empresa comercializadora de alimento concentrado para ganado lechero que le aporte al mejoramiento de la calidad de la leche cruda que se produce en el municipio de Fuquene?

3. OBJETIVOS.

3.1 Objetivo general

Realizar un plan de negocios para la puesta en marcha de una comercializadora de alimento concentrado tipo leche, satisfaciendo la necesidad de mejorar la calidad de la leche en el municipio de Fuquene para el año 2019.

3.2 Objetivos específicos.

- Identificar la idea de negocio, analizar las condiciones del entorno y los requisitos mínimos para la constitución de la empresa
- Definir un estudio mercado, un plan técnico de operaciones y una organización corporativa clave para la puesta en marcha de la empresa propuesta
- Plantear el estudio financiero que permita evaluar la factibilidad de la nueva comercializadora.

4. JUSTIFICACIÓN.

La ganadería tipo leche es una de las actividades económicas con mayor presencia en el país y especialmente en la provincia de Ubaté, por algo es bien conocida como la capital lechera de Colombia y tiene un gran reconocimiento e importancia dentro de la economía nacional, la venta de la leche es una de las principales fuentes de ingresos, principalmente de la parte rural, produciendo una gran cantidad de litros de leche diariamente, para el procesamiento de productos lácteos.

Para Andrés Pinto en su artículo: Sector lechero en Colombia: potencial desperdiciado. El sector lechero en Colombia es un sector sumamente importante para la economía nacional. Actualmente representa el 2,3% de PIB nacional y el 24,3% del PIB agropecuario, además de generar más de 700.000 empleos directos. La producción lechera hace presencia en 22 departamentos del país, siendo Antioquia, Boyacá y Cundinamarca los departamentos más destacados. En Colombia se registran más de 395.215 unidades productoras de leche, es decir casi 400.000 fincas o haciendas las cuales solo el 20% tienen más de 15 animales. Por otro lado, el consumo de productos lácteos en Colombia es también una cifra importante. Los colombianos consumieron más de 1.050 millones de litros de leche, y 85.000 toneladas de quesos y leche en polvo en el 2016.⁶

Colombia es considerado el cuarto productor de leche en América latina detrás de México, Brasil y Argentina, pero la situación actual del sector sorprende debido a las condiciones y capacidades que tiene el país, ya que Colombia tiene un enorme potencial que daría para competir con las grandes potencias lecheras mundiales como Nueva Zelanda y Estados Unidos. Ya que la calidad de la leche colombiana

⁶ Ibid., p. 4.

es sumamente alta comparada con los grandes productores mundiales. El primer factor que abre la posibilidad al país para convertirse en una potencia mundial en el sector lechero es el volumen de producción.⁷ La producción de leche cruda en el transcurso de los años en Colombia ha tenido un incremento considerable y constante, pero el mayor problema al que se enfrenta el País frente a otras potencias del sector es que tan solo estamos procesando el 50% de lo que se produce en leche cruda, lo que nos pone en desventaja a nivel internacional.

La cantidad y la calidad de la leche que una vaca puede producir se relacionan directamente en un 10% con la genética del bovino, entre un 30% y 40% con las buenas prácticas de manejo y entre un 50% y un 60% con el alimento nutricional, cuya debida alimentación es basada por forrajes, minerales, vitaminas y alimentos concentrados los cuales le garantizan la energía y la proteína al animal.⁸

El ganado bovino requiere consumir suplementos alimenticios para complementar los nutrientes que los forrajes no producen, suplementos como los alimentos concentrados los cuales se incluyen en la dieta de los rumiantes de leche especializada los cuales deben ser suministrados adecuadamente, para que estos reemplacen los que los pastos no le brindan al animal como la proteína, materia seca, energía, fibra y de más nutrientes.⁹

El objetivo principal de las explotaciones lecheras es contar con animales sanos y con condiciones corporales aceptables, sin embargo, para conseguir esto es vital que el ganadero se concentre en ciertos aspectos que determinan las mejores

⁷ Ibid., p. 4.

⁸ LUCIANO R, Alimento para vacas lecheras, engormix lechería [en línea], 01 de septiembre [revisado 13 de mayo 2019], se encuentra disponible en internet:

<https://www.engormix.com/ganaderia-leche/articulos/alimentos-vacas-lecheras-t28104.htm>

⁹ SULLY SANTOS, Uso correcto de concentrados para ganado de leche y doble propósito, contexto ganadero [en línea], 22 de junio de 2015 [revisado 13 de may. de 19] se encuentra disponible en internet: <https://www.contextoganadero.com/reportaje/uso-correcto-de-concentrados-para-ganado-de-leche-y-doble-proposito>

prácticas lecheras, áreas como la sanidad del animal, la higiene en el ordeño, determinar proveedores de suplementos concentrados que garanticen una alimentación de calidad y aguas limpias, confort del animal y el medio ambiente.¹⁰

Ahora para generar desarrollo en el municipio de Fuquene se debe activar la economía del mismo, más específicamente de la ganadería lechera, con precios justos en los insumos, como es el caso de los alimentos concentrados. Activar el movimiento económico con la creación de una empresa que satisfaga las necesidades y beneficie a la población dedicada a la ganadería en aspectos de producción de leche y nutrición alimenticia, que genere utilidades y riqueza.

Para este trabajo se realiza un estudio de las condiciones y parámetros mínimos para constituir una empresa comercializadora de concentrado apoyada en el diseño e implementación de un estudio a través de un plan de negocios para comercializar alimento para ganado.

La decisión de definir el plan de negocios y de constituir una empresa comercializadora de alimento para ganado, se debe a la intención de ofrecer una alternativa a los ganaderos para complementar la alimentación que las vacas deben recibir, para que así la leche que producen estas reciban las propiedades necesarias que garanticen una leche cruda de excelente calidad, además de posicionamiento en el mercado, lo cual se reflejaría en mayores ingresos, pero también en beneficios para la región, lo cual ayudaría al empresario ganadero a ser más competitivo en el sector.

¹⁰ Gonzales Oswaldo, creación de una empresa para la producción; recolección y comercialización de leche bovina en municipio de Turmequé, Departamento; de Boyacá, Universidad Católica [en línea], 29 de mayo 2018 [revisado 15 de mayo 2019], se encuentra disponible en internet: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16091/1/CREACI%C3%93N%20DE%20UNA%20EMPRESA%20PARA%20LA%20PRODUCCI%C3%93N%20RECOLECCI%C3%93N%20Y%20COMERCIALIZACI%C3%93N%20DE%20LECHE%20BOVINA%20EN%20EL%20.pdf>

Con el presente proyecto en particular se pondrán a prueba los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de empresas en todos los niveles (financiero, logístico, investigativo, legislativo, mercadeo, gerencia, estrategia, negociación, diagnóstico externo e interno, entre otros) pues deberán verse reflejados tanto en un documento, como en la vida real. La propuesta de creación de empresa en mención contiene todas las oportunidades para aplicar gran parte de los conocimientos adquiridos en la universidad de Cundinamarca. Manejar eficientemente el tiempo y los recursos y desarrollar habilidades comerciales y de relaciones públicas. Todas ellas, competencias genéricas inherentes al proceso de emprender una empresa y sacarla adelante.

5. MARCO REFERENCIAL.

5.1 Marco teórico

Un plan de negocios es un documento construido desde la planeación, que cuenta con una serie de componentes debidamente organizados, el cual sirve como guía para la constitución de una empresa permitiendo anticiparse a los posibles riesgos o problemas a los que se puede enfrentar y que permite resolverlos desde un punto de vista estratégico, factores que intervienen en un plan de negocios definen un correcto análisis del entorno, una idea de negocio, un plan de financiero, un plan organizacional, un plan de recursos humanos, un plan de mercadeo, un plan de operaciones, un plan jurídico y de puesta marcha.

Ahora, reconocer el entorno es fundamental a la hora de definir un plan negocios, pues este permite anticiparse a los constantes cambios tecnológicos, políticos, sociales, económicos o ambientales. Dicho entorno analiza las dimensiones: macro y micro, entendiendo por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente relacionados con la idea de negocio: clientes, proveedores, competidores, intermediarios, influenciados y segmentación del mercado.

Según Juan A. Flórez un plan de negocios¹¹, se compone por una identificación de la unidad de negocio (razón social, ubicación, contacto, etc), como siguiente componente determina la información acerca de la actividad económica y rango de financiación, en consecuencia del documento determina plantear una estructura administrativa y organizacional, describiendo el modelo de negocio y la planeación estratégica, como una cuarta parte de la formulación del plan de negocios el

¹¹ Flórez Juan, Plan de negocios para pequeñas empresas, edicionesdelau.com [en línea], 2015 [revisado 15 de mayo 2019] se encuentra disponible: <https://edicionesdelau.com/producto/plan-de-negocio-para-pequenas-empresas-2-ed-2/>

emprendedor explica ampliamente los siguientes factores: el valor agregado y los factores de éxito y fracaso, se realiza un análisis a través de la matriz DOFA, continua con la descripción de producto y/o servicio, beneficios, características y uso, compara su producto ante la competencia realiza un análisis y saca conclusiones como plan de mejoramiento continuo, segmenta el mercado, determina la relación con los clientes de post venta, venta y fidelidad además de comunicar el método de negociación, menciona medidas promocionales y plan de comunicaciones para la idea negocio, explica los canales de distribución que realiza para hacer llegar los productos a sus clientes, determina precios competitivos y el cómo se definen, se diligencian cuadros de ventas, se explican los procesos de producción o comercialización, maquinaria o recursos, materia prima y finalmente la gestión financiera del proyecto.

Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura única al contrario, se encuentran diversos componentes, factores, propuestas, con su correspondiente paso a paso, pero puede considerarse una estructura como típica y que ayuda como base para la construcción de un plan de negocios propia. “Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual, sino que uno debe adoptar la estructura que mejor crea conveniente de acuerdo a su tipo de negocio y a las necesidades u objetivos de su plan, ya sea el servir como guía de implementación, el conocer la viabilidad de un negocio, el conseguir financiamiento, etc.”¹² Por lo tanto puede construirse una estructura que es común al momento de crear un plan de negocios compuesta por las siguientes partes básicas: resumen ejecutivo, idea o modelo de negocio, estudio de mercado, estudio técnico, plan organizacional y plan financiero.

¹² crecenegocios, estructura y modelo de plan de negocios, crecenegocios.com [en línea] 24 de junio 2015, [revisado 02 de febrero 2019], se encuentra disponible: <https://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>

Así como hay planes de negocio que ofrecen un estructura estándar o básica, hay planes que ofrecen ciertos beneficios al implementarlo: “Independientemente del modelo de plan de negocios que escojas, este documento te ayudará a planear los próximos 4 o 5 años, a la vez que servirá como soporte para construir alianzas o buscar financiación. A diferencia del modelo de negocio, que se centra más en la forma de alcanzar objetivos, el plan se diseña alrededor de la visión.”¹³

5.2 Marco conceptual

5.2.1 Microempresa. Sector empresarial

Existe consenso acerca de la importancia del sector de las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia, por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso.¹⁴

Dichas empresas agrupan gran variedad de unidades económicas de diferente naturaleza y nivel de desarrollo. La información a partir de la cual se puede hacer una aproximación a estas proviene de diversas fuentes con diferentes metodologías y contenidos temáticos, principalmente informes del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y de estudios de entidades, como el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y otras entidades

¹³ OBS business school, modelo de plan de negocios: una estructura básica en la cual trabajar, OBSbusinessschool.com [en línea], 23 de septiembre 2016 [revisado 15 febrero 2019], se encuentra disponible: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/modelo-de-plan-de-negocios-una-estructura-basica-sobre-la-que-trabajar>

¹⁴ Ortegon L Y Ortegon L. (2014) Características de la micro, pequeña y mediana empresa asociadas a los tipos de tecnologías de comunicación y uso de medios sociales. Revista POLIANTEA | p. 85-110 | Volumen X | número 18 | enero-junio 2014

estatales y educativas. Toda esta información dificulta un análisis estandarizado o uniforme de la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. A continuación se exponen características generales de este sector.¹⁵

5.2.2 Competitividad del sector

Este sector se encuentra amenazado, puesto que ha tenido que sufrir los fuertes cambios climáticos de los últimos años, bajas de temperaturas y incremento acelerado de estas, causando deterioro de los forrajes o quemas en estos, las alzas en los precios de la comida, las bajas en el precio de venta y para completar pues los TLC que se han venido firmando a lo largo de estos años harán que la leche pierda su valor de venta al interior del país y la leche en polvo se valore que viene de países cuya producción es mucho más alta que la nuestra, llegue a precios más económicos lo que hará que el sector se vea en la obligación de tomar medidas extremas para poder subsistir. Disminuir los costos sería la solución, pero la realidad es que a nivel nacional existe una escasez de materia prima para producir alimento para ganado lo que hace que su precio se incremente constantemente.

El gobierno ha intentado mitigar el problema realizando inyección de capital, para el sector de la ganadería para volverlo más competitivo pero la realidad es otra, por ejemplo, que siguen ingresando productos de otros países derivados de la leche con menor costo haciendo a un lado la ganadería y la capacidad lechera, pero sobre todo su calidad, a nivel de la región a causa del incremento constante de los precios del concentrado.

¹⁵ Idem

5.2.3 Ganadería

El término ganadería se define como una actividad económica que consiste en la crianza de animales para consumo humano, esta actividad se encuentra dentro de las actividades del sector primario. La ganadería en conjunto con la agricultura son actividades que el hombre ha venido ejerciendo desde hace mucho tiempo. En un principio eran realizadas con fines de supervivencia, para cubrir sus necesidades de alimentación y vestido, entre otras cosas, luego cuando se comenzó con la domesticación de animales, se hizo posible utilizarlos para el transporte de cargas, y trabajos agropecuarios.¹⁶

La ganadería es una actividad antigua que se enfoca en la explotación de los animales desarrollada en las zonas rurales, es considerada como una ciencia del cuidado y manejo para producción agropecuaria.

La explotación de los animales no es solo de bovinos, porque la ganadería se relaciona con semovientes (ganado) a primera impresión, pero el termino abarca como tal a ovinos, caprinos, entre otros. Para la producción de leche, carne, lana, piel, miel y otros más.

5.2.4 Actividades de ganadería (Bovinos)

Está relacionada con la cría, levante, ceba o producción de leche del ganado, el cuidado y alimentación son un papel muy importante en el manejo de los animales, puesto de allí depende la producción, el rendimiento de cada animal y para lo que haya sido destinado (leche o carne). Básicamente las actividades de

¹⁶ Concepto-definición, Definición de ganadería, conceprodefinicion.de[en línea] [revisado 15 mayo de 2019], se encuentra disponible: <https://conceptodefinicion.de/ganaderia/>

ganadería son repetitivas y están enfocadas al manejo de la alimentación y bienestar animal.

Algunas de las actividades de la ganadería son controles administrativos, como por ejemplo referenciar las fechas de nacimiento, de vacunación, de celo, parto y número de partos, lo cual tiene como objeto determinar el tiempo reproductivo y productivo de un animal, control de plagas son la diversos ciclos de fumigación debidamente planeados, control de pastos y forrajes básicamente consiste en que cada vez que sale el ganado de una pradera se ingresa fumigando para las plagas, se abona y verifica el estado de las cercas perimetral, control de equipos son los mantenimientos que se realizan a toda la tecnología con la que cuenta un hato.

5.2.5 Sistemas ganaderos

Tiene como objetivo incrementar la producción de leche o carne, minimizando los costos para alcanzar rendimiento en la utilidad de la explotación. Las fincas ganaderas para mantener el rendimiento del negocio buscan reducir costos incrementando tecnología de punta, como máquinas de ordeños más eficientes, fumigadoras portátiles, asocian software mantener sus datos en digital y ser más exactos, entre otros sistemas automatizados que facilitan la cotidianidad del ganadero de hoy.

En los sistemas de ganadería independientemente del tipo de explotación es muy importante la genética y el mejorarla con el transcurso de los años, básicamente el sistema selecciona cuidadosamente los mejores ejemplares y busca ampliar su árbol genealógico, aunque es una inversión a largo plazo los resultados han contribuido no solo a la construcción y posicionamiento en el mercado del negocio, sino a la calidad de semovientes implementados que garantizan rendimiento

óptimo reduciendo la fatalidad reproductiva e incrementado los niveles de producción.

5.2.6 Leche de calidad

Tiene características especiales relacionadas con el color blanco crema, sin coloración de sangre u otro color y un olor fresco sin agroquímicos, ni antibióticos, sin ningún tipo de aditivos o partículas físicas o químicas que alteren la calidad nutritiva del líquido.

La calidad de la leche cruda producida por una vaca es de suma importancia para la industria láctea, puesto que de allí se deriva la calidad del producto producido, que puede ser quesos, yogurt, arequipe, entre otros.

Pero alcanzar una leche de calidad es importante analizar la leche producida y verificar que le falta en propiedades para hacerla mejor, en ocasiones se puede mejorar la leche mejorando la alimentación del animal y obviamente su bienestar.

5.2.7 Animales de calidad (ganado)

Todas las hembras bovinas producen leche, pero hay unas razas y cruzamientos que sobresalen por su producción más alta y/o por su más alta calidad. Las razas lecheras europeas como la Holstein, el Pardo suizo y la Ayrshire tienen más alta producción que las Guernsey y Jersey, pero estas dos últimas tienen una leche de mejor contenido de proteína y grasa.

El cruzamiento genético entre razas garantiza por ejemplo obtener la capacidad de producción de una vaca Holstein y la mansedumbre y calidad de la leche de una

vaca jersey y la robustez de una vaca normanda, en fin, independientemente de lo que se quiera se realiza el cruzamiento para mantener ganado de calidad, aunque para realizar el cruce se debe tener en cuenta la condiciones de bienestar animal, entre otros factores que intervienen.

5.2.8 Alimentación de calidad

Una buena alimentación consiste en una ración que llene los requerimientos de crecimiento, producción y reproducción del animal, es decir, que sea adecuada en cantidad y calidad. El ganado bovino es un rumiante; por lo tanto, su sistema digestivo está hecho para digerir alimentos como los pastos y forrajes. Si se quiere obtener una leche de buena calidad en cuanto a sólidos totales (proteínas y grasas), se debe suministrar a las vacas, primero que todo, una buena pradera para pastorear. Por lo general, el pasto de pastoreo más predominante en el Altiplano Norte es el kikuyo, el cual, en asocio con algunas leguminosas como los tréboles, constituye un buen alimento para el ganado.¹⁷

La alimentación de un animal hace parte del bienestar y de su capacidad para reproducirse y de producir, una buena alimentación garantiza un animal libre de enfermedades y lo suficientemente productivo para ser rentable y no generar pérdidas en un explotación ganadera, aunque la alimentación para un animal no es solo brindarle pasto a voluntad sino analizar u observar lo que el animal necesita para que su alimentación sea balanceada, fijar la cantidad que debe ser suministrada, que suplementos le aportan energía, grasa y proteína.

5.2.9 Buen manejo de los animales

¹⁷ Ibid., p. 6.

Este aspecto es el que más incide en la obtención de leche de buena calidad, sobre todo en lo que a calidad higiénica se refiere. Cubre todas las fases del ordeño, desde antes de empezar, o sea las labores previas al ordeño, el ordeño en sí y las labores después del ordeño (aseo a los utensilios, conducción de las vacas al ordeñadero, lavado de ubre, sellado de pezones, transporte correcto de las cantinas)¹⁸

Interviene directamente desde la cría dejando por ejemplo que el animal se alimente del calostro de la madre, recibiendo sus correspondientes vacunas a lo largo de su crecimiento, recibir tratamiento para el control de parásitos o endoparásitos, al igual que las diferentes vitaminas que garantizan la eficiencia en su crecimiento, sal mineralizada a voluntad, por lo general se mantienen libres en las praderas con raciones de pasto controladas para que no haya una sobrealimentación que le cause enfermedades.

El manejo del ganado certifica que se mantengan animales sanos, libres de enfermedades con altos niveles de producción ya sea de leche o carne.

5.2.10 Concentrado para ganado

Es un suplemento alimenticio compuesto por una serie de ingredientes como harinas, semillas y otros para animales, los cuales se mezclan para hacerlos aceptados al momento de consumir por el ganado, lo cual permite satisfacer las necesidades nutricionales de los bovinos.

Existen cantidad de presentaciones de alimento concentrado para ganado, algunos garantizan rendimiento en el crecimiento del animal, otros en ganancia de

¹⁸ Ibid., p. 6.

peso o sencillamente alta producción de la vaca, además, que cada marca de concentrado maneja diferentes referencias de precio y de ingredientes es muy importante seleccionar cuidadosamente cual es el más adecuado para el tipo de explotación y también a las condiciones físicas y productivas del animal. Al igual es importante definir la dosificación en que se debe suministrar y para que estado del animal o simplemente aplicar las instrucciones recomendadas por el fabricante.

5.2.11 Exigencias nutricionales del ganado.

Todos los seres vivos están sujetos a procesos metabólicos que aprovechan sustancias para que la vida sea sustentable. El conocimiento de estas sustancias y el papel que juegan en el organismo del animal se convierten en una base fundamental de parámetros de las necesidades esenciales de los seres vivos. Estas necesidades básicas deben ser llenadas o de otra manera el funcionamiento adecuado del organismo es imposible.

La ingestión de alimentos se ve reducida si los animales no poseen acceso libre al agua. Dentro de las variaciones en la cantidad proporcionada de agua cabe mencionar que cuando se administra forrajes succulentos el consumo de agua es menor mientras que en época de verano se ha estimado que su consumo puede hasta triplicarse. En esencia los animales deben de disponer de agua a su antojo.

En la dieta de animales, requiere la energía como una fuente de combustible para mantener las funciones vitales del cuerpo (mantenimiento), crecimiento, producción (por ejemplo la lactancia y la reproducción)¹⁹

Los carbohidratos son la fuente principal de energía en las dietas de las vacas lecheras. Entre el 50 al 80 % de la materia seca en los forrajes y de los granos como el maíz son carbohidratos.

La fibra, a pesar de no proveer energía, debe de ser un componente esencial de un programa de alimentación ya que tiene grandes efectos sobre las funciones como la producción de saliva, el balance pH de animal y la concentración de grasa en la leche.

Hay pequeñas cantidades de lípidos en las partes vegetativas de las plantas. Una pequeña cantidad de lípido se encuentra típicamente en las semillas de las plantas. Sin embargo, algunas semillas, que se llaman "oleaginosas," (la semilla de soya, girasol y algodón), acumulan hasta 20% de su materia seca como lípido. Típicamente las dietas de los rumiantes adultos no contienen más de 3 a 5% de lípido en la materia seca. Las grasas contienen aproximadamente 2.25 veces la cantidad de energía de carbohidratos.²⁰

5.3 Marco legal.

¹⁹ Leenny E. (2016) Procesos de elaboración de concentrados para ganado lechero como una estrategia de reducción de costos en la finca el porvenir. (tesis) Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la asunción.

²⁰ Ibid., p. 23.

Teniendo en cuenta que para la creación de la empresa comercializadora de alimento para ganado en el municipio de Fuquene, se requiere la estructuración de un plan de negocio, el marco legal se aborda desde el enfoque de emprendimiento:

5.3.1 Normatividad vigente para el emprendimiento en Colombia.

En la política pública colombiana para la creación de empresas se cuenta con un marco normativo que tienen una gran trayectoria cronológica, teniendo como eje central La Constitución Política (1991), en su Título XII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública”. (Art. 333), se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo.²¹

Tabla 1. Marco legal colombiano

<ul style="list-style-type: none"> • LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA 	<p>Principalmente, su artículo 38 sobre Libertad de Asociación, artículos 333 sobre Libertad Económica y el artículo 158 sobre Unidad de Materia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La LEY 29 DE 1990 	<p>Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • EI DECRETO 393 DE 1991 	<p>Por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.</p>

²¹ W. Escobar, (2013). Marco legal para política nacional de emprendimiento. 30 de marzo de 2018. <http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>

<ul style="list-style-type: none"> • EL DECRETO 585 DE 1991 • LA LEY 344 DE 1996 	<p>Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.</p> <p>Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • LA LEY 550 DE 1999 	<p>Que establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007 por la cual se expide el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • LA LEY 789 DE 2002 	<p>Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Norma por la cual se crea el FONDO EMPRENDER (Art.40).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • EL DECRETO 934 DE 2003 	<p>Por el cual se reglamenta el funcionamiento del FONDO EMPRENDER (FE). El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial</p>

	adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.
<ul style="list-style-type: none"> • LA LEY 905 DE 2004 	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
<ul style="list-style-type: none"> • LA RESOLUCIÓN 470 DE 2005 	De la Superintendencia Financiera, que permitió el establecimiento de Fondos de Capital Privado.
<ul style="list-style-type: none"> • LA LEY 1014 DE 2006 	Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.
<ul style="list-style-type: none"> • EI DECRETO 4466 DE 2006 	Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • EI DECRETO 2175 DE 2007 	Sobre la administración y gestión de carteras colectivas, en el cual se precisaron algunos aspectos relativos a los Fondos de Capital Privado (FCP).
<ul style="list-style-type: none"> • LA SENTENCIA C-392 DE 2007 DE LA CORTE CONSTITUCIONAL 	La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el

	<p>artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 smmlv se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • LA SENTENCIA C-448 DE 2005 DE LA CORTE CONSTITUCIONAL 	<p>Demanda de inconstitucionalidad contra la expresión “con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda”, contenida en el artículo 21 de la Ley 905 de 2004 “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”. El demandante afirma que las expresiones acusadas vulneran los artículos 1º, 287 y 294 de la Constitución Política. Lo anterior, en procura de estimular la creación y subsistencia de las mipyme.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • LA CIRCULAR 8 DE 2008 DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA 	<p>Que autorizó a las administradoras de fondos de pensiones del régimen de pensión obligatoria, para realizar inversiones en fondos de capital privado colombianos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • LA LEY 1286 DE 2009 	<p>Por la cual se modifica la LEY 29 DE 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • EL DECRETO 525 DE 	<p>Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la</p>

2009	Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.
<ul style="list-style-type: none"> • EI DECRETO 1192 DE 2009 	Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.
<ul style="list-style-type: none"> • CÓDIGO DE COMERCIO 	<ul style="list-style-type: none"> • TÍTULO III, ARTÍCULO 294, Sobre constitución de Sociedades Colectivas. • TÍTULO IV, ARTÍCULO 323, Sobre constitución de Sociedades en Comandita. • TÍTULO IV, CAPÍTULO II, ARTÍCULO 337, Sobre constitución de Sociedades en Comandita Simple. • TÍTULO IV, CAPÍTULO III, ARTÍCULO 343, Sobre constitución de Sociedades en Comandita por Acciones. • TÍTULO V, ARTÍCULO 353, Sobre constitución de Sociedades de Responsabilidad Limitada. • TÍTULO VI, ARTÍCULO 373, Sobre constitución de Sociedades Anónimas. • TÍTULO VII, ARTÍCULO 461, Sobre constitución de Sociedades de Economía Mixta.

	<ul style="list-style-type: none">• TÍTULO VIII, ARTÍCULO 469, Sobre constitución de Sociedades Extranjeras.• TÍTULO IX, ARTÍCULO 498, Sobre constitución de Sociedades Mercantiles de Hecho.
--	--

Fuente: Autores

6. METODOLOGÍA.

Para la creación y puesta en marcha de una empresa comercializadora de alimento para ganado en el municipio de Fuquene se requiere la construcción de un plan de negocio a través del cual se describe a detalle los aspectos a tener en cuenta para proyectar estrategias que reflejen la sostenibilidad de la idea de negocio.

En la construcción del plan del negocio cuenta con fuentes documentales y de campo. La documentación estudiada para la realización del plan de negocios está constituida por una serie de artículos de revista, periódicos, artículos subidos en la web y trabajos de grado de la misma línea que ayudan a determinar claramente el horizonte para la constitución de la empresa comercializadora de alimento de ganado.

En cuanto al estudio de campo se realizaron encuestas a experimentados ganaderos de la región, es decir, empresarios que mantienen empresas ganaderas o agroindustriales y clientes potenciales para el negocio.

6.2 Diseño metodológico

El presente trabajo busca definir un plan de negocios para la puesta en marcha de una comercializadora de alimento concentrado en el municipio de Fuquene, generando mejoramiento en la calidad de la leche producida en la región, el proceso para la creación del plan negocios se hará en un orden cronológico, de acuerdo a los objetivos planteados, cuyo orden se describe a continuación:

6.2.1 Fase I: Idea y modelo de negocio

- Realizar un resumen ejecutivo de la empresa propuesta para la puesta marcha.
- Identificar los requisitos y estándares mínimos para constitución de una empresa.

6.2.2 Fase II: Análisis del entorno

- Análisis del entorno económico, geográfico, ambiental y social

6.2.3 Fase III: Estudio de mercados

- Descripción del producto, sobre sus características o propiedades, intención del producto y servicio.
- Análisis de la competencia y segmentación del mercado
- Relación con el cliente, medidas promocionales y plan de comunicación
- Definición de canales distribución y precio

6.2.4 Fase IV: Diseño del plan de operaciones

- Descripción de operación y manejo de controles administrativos
- Condiciones de almacenamiento y distribución

6.2.5 Fase V: Desarrollo organizacional

- Identificación de organigrama, imagen corporativa
- Definir plan estratégico

6.2.6 Fase VI: Estudio financiero

- Presupuesto inicial, identificación de costos gastos y egresos
- Punto de equilibrio, balance inicial, estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja
- Identificación del valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)

6.2.7 Fase VII: Posibles riesgos y problemas

6.2.8 Fase VIII: Impacto económico social y ambiental

6.3 Método de investigación

Se utilizará el método cuantitativo, la investigación o metodología cuantitativa es el procedimiento de decisión que pretende señalar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Los métodos de investigación incluyen experimentos y encuestas.

Enfoque cuantitativo: ya que permite medir y estimar los costos de comercialización, insumos, recursos financieros necesarios y clientes.

6.4 Método para la recolección de datos

Para el proyecto se utilizaron los siguientes instrumentos para obtener información:

- Datos secundarios (documentación): consulta de proyectos de la misma línea que sirvan como guía para complementar el conocimiento en cuanto a

técnicas, procedimientos, maquinaria y ambiente adecuado para el almacenamiento de los bultos de concentrado en bodega, entre otros.

- Análisis cuantitativo de datos secundarios: permite definir límites de comercialización, cantidad de clientes, costos, inversiones y gastos de operación.
- Observación: ayudara entender el entorno factores como: clima, dificultades, necesidades, terreno y expectativas del plan expuesto
- Encuesta a una muestra de ganaderos

6.5 Técnica para el procesamiento de información

Realizar un análisis y una comparación para identificar necesidades, gustos y recursos necesarios para la comercialización del producto, una vez recolectados los datos proporcionados por las encuestas se procederá al análisis respectivo que estará radicado en el estudio de mercado.

6.6 Población y muestra

Son más 1500 ganaderos de la provincia de Ubaté, distribuidos por los diferentes municipios que la conforman, La población objetivo está representada por 373 pequeños productores de leche habitantes del municipio de Fúquene y alrededores del municipio de Guacheta²², ambos pertenecientes a la provincia de Ubaté, del Departamento Cundinamarca, que se dedican a las actividades relacionadas con la ganadería. Vale señalar que, a partir de dicha población, se estableció una muestra para llevar a cabo el estudio de campo debido a que es superior a 100 es

²² Instituto colombiano agropecuario (video), comité de ganaderos de Ubaté (2014), 18 nov 2018. <https://www.youtube.com/watch?v=dcMoXu3SQgk>

necesario realizar un proceso de muestreo a partir de la fórmula de Sierra Bravo (2005), la cual se aplica para el caso de poblaciones mayores de 100 individuos, la cual está representada de la siguiente manera:

$$n = \frac{(4*N*p*q)}{(E^2*(N-1) + 4*p*q)}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

E= error seleccionado por el investigador con valor de 10 por ser a muestra mayor de 100

4= constante

p= probabilidad de éxito representado por 50%

q= probabilidad de fracaso representado por 50%

N= tamaño de la población.

Sustituyendo en la fórmula de Sierra (2005), se establece de la siguiente manera:

$$n = \frac{4*373*50*50}{10^2(373-1) + 4*50*50}$$

$$n = \frac{3730000}{100(372) + 10000}$$

$$n = \frac{3730000}{47200}$$

$$n = 79,02 = 79$$

Esto significa que el tamaño de la muestra total fue de 79 productores de leche habitantes del municipio de Fúquene y aledaños del municipio de Guacheta que

se dedican a las actividades relacionadas con la ganadería, a quienes posteriormente se les aplica el instrumento de recolección de datos (encuesta) para obtener información relevante para el estudio de mercado. Para lo cual se presentó la oportunidad de aplicar más encuestas de las otorgadas por la muestra, esto como soporte de información más clara y concisa.

7. IDEA O MODELO DE NEGOCIO.

La empresa, entiende que el sector agropecuario en la Provincia, se encuentra atomizado en su producción, por tanto, cree firmemente que su diferenciación está en la comercialización de alimentos con alto valor nutricional y en el valor agregado que tiene el asesoramiento al ganadero, con el fin de coadyuvar en el mejoramiento de la calidad nutricional de su leche. La situación ideal del modelo de negocio que se propone es poder comercializar sus productos agrícolas cien por ciento industrializados pero con las fórmulas alimenticias adecuadas.

Con esto, se pretende alcanzar un alto reconocimiento, no sólo por la calidad de los productos comercializados, sino también por los servicios de acompañamiento que se brindan. De esta manera la empresa lograría, por medio del voz a voz y la fidelización de clientes, fortalecerse en el mediano y largo plazo, alcanzando el nivel óptimo esperado por los inversionistas y el impacto que se espera en el sector ganadero de la Provincia.

7.1 Requisitos y estándares mínimos para la constitución de una empresa.

Lo primero que se debe tener en cuenta es la definición del tipo de sociedad y pasos para crear empresa, estructura organizacional, planeación estratégica y cumplimiento de la legislación vigente.

7.2 Plan de acción.

Lo primero que se tuvo claro al momento de crear la empresa Concentrados Capellanía es la convicción de querer ser empresario, saber que es un proceso duro lleno de permanentes retos, lo cual está totalmente claro. Posteriormente se

define o se desarrolla un plan de negocios, el cual es el documento central que se convierte en el manual de operaciones de la organización. Compuesto por un diseño la estructuración administrativa, evaluación y análisis financieramente del proyecto, entre otras áreas vitales de la empresa.

De igual forma está claro que este documento se convierte en la carta de presentación de la naciente empresa para participar en convocatorias u obtener inversionistas.

7.3 Tipo de sociedad.

Posterior a la idea de negocio de concentrados capellanía la debe estar plasmada en el plan de negocios, se procede a elegir qué tipo de sociedad se va a constituir ya que esta determina los pasos siguientes de registro y matrícula, teniendo en cuenta las características de la empresa se elige el tipo de sociedad como: el número de socios, el grado de obligación y responsabilidad a asumir.

Posteriormente para la creación de la empresa Concentrados capellanía se definió como sociedad de copropietarios.

7.4 Tramites.

Teniendo claro el tipo de empresa a constituir, se da inicio a los trámites ante diferentes entidades tales como: Cámara de comercio, Notaria, Dian.

7.5 Cámara de comercio.

- Verificar la disponibilidad del nombre
- Diligenciar el formulario de registro y matrícula

- Diligenciar el anexo de solicitud del NIT ante la DIAN (También se puede hacer en la DIAN)
- Pagar el valor de registro y matrícula

7.6 Notaria.

- Escritura pública (esta se presenta ante la cámara de comercio en el momento de registro).

7.7 DIAN.

- Inscribir el RUT (registro único tributario)
- Obtención del NIT (número de identificación tributaria)

Tabla 2. Resumen ejecutivo

Razón social:	Concentrados Capellanía
Dirección:	Calle 3 n 6-63 Fuquene, Capellania
Contacto:	3107718638-3134105689
Producto/servicio:	Bulto de 40 kg de las marcas Finca y Solla
Tipo de sociedad:	Copropietarios
Propósito del plan de Negocios	Definir las estrategias de implementación, posicionamiento y crecimiento en la región.

Fuente: Autores

8. ANALISIS DEL ENTORNO.

8.1 Análisis del entorno económico.

Las principales actividades económicas en el municipio de Fúquene y alrededores son: la Ganadería, minería, el procesamiento de productos lácteos, y la agricultura de productos como la arveja, cebolla, Papa, Maíz, Tomate, y Frutas como la Fresa, las actividades anteriormente mencionadas se complementan con el turismo y las Artesanías.

Pero es el sector de la ganadería cuenta con mayor protagonismo en la economía del Valle de Ubaté, son aproximadamente 117 mil hatos de animales con una producción de 650 mil litros de leche diarios,²³ y gracias a las iniciativas del gobierno nacional tiende a aumentar dicha producción y a mantenerse la ganadería como fuente económica de la población “El programa de Innovación, Ciencia y Tecnología para la Provincia de Ubaté, realizado por la Universidad Nacional con recursos de Regalías, permitió diagnosticar los pastos, la producción, la salud de la vaca y de los toros y generar soluciones a sus problemas.”²⁴ El dinero invertido para el programa de innovación permitirá no solo aumentar la capacidad de producción lechera en la región si no subsanar temas de salud animal para reducir la mortalidad de los animales en los municipios de Fuquene y Guacheta.

Para impulsar la economía del municipio se ha invertido en casetas turísticas las cuales han servido para que algunos habitantes vendan las arepas y mazorcas

²³ Contexto ganadero, 10 componentes que agobian la producción ganadera del valle de ubate, [en línea], 1 de febrero 2019, 20 de febrero de 2019, se encuentra disponible: <https://www.contextoganadero.com/regiones/10-componentes-que-agobian-la-produccion-ganadera-del-valle-de-ubate>

²⁴ Contexto ganadero, Ubate aumentara su produccion de leche en 14 mil litros diarios, [en línea] 6 de junio de 2018, 28 de febrero de 2019. Se encuentra disponible: <https://www.contextoganadero.com/regiones/ubate-aumentara-su-produccion-de-leche-en-14-mil-litros-diaros>

pero sin que esto se torne como potencial turístico. Aunque existe un gran potencial turístico el cual no ha sido explotado, la laguna de Fúquene es su principal atractivo, sus páramos y la infraestructura colonial que posee, la cual guarda grandes historias que contar a visitantes y turistas. Pero su principal actividad económica es la ganadería y de igual manera la de los municipios aledaños, sus habitantes en su gran mayoría derivan su sustento de esta.

8.2 Análisis del entorno geográfico.

El municipio Fúquene está ubicado a 116 km de la capital de la república, cuenta con la cabecera Municipal (Fúquene Centro) y dos centros poblados, uno de ellos la Inspección de Policía de Capellanía donde se pretende comercializar los productos, y otro conocido como sector Nuevo Fúquene. Cuenta con planicies, montañas de más o menos gran altura, su bella laguna donde se está dando inicio a una recuperación ambiental, quebradas y ríos de menor tamaño, son la base del suministro hídrico para las fincas ganaderas de la región en su gran mayoría. Con una extensión de 87 km², una altura de 2750 msnm, temperatura promedio de 13° perfecta para la ganadería que se maneja que es de clima frío y adapta a razas de clima cálido. Limita por el Norte con los municipios de San Miguel de Sema, Ráquira, Boyacá (Con la Laguna), al Oriente con Guachetá, por el Sur con el Municipio de Ubaté y por el Occidente con el Municipio de Susa. Lo que lo determina un punto central o estratégico para comercializar diferentes productos en la provincia de Ubaté y parte del Departamento de Boyacá.

8.3 Análisis del entorno ambiental.

El municipio de Fúquene está en grave riesgo puesto que el más grande símbolo, la laguna de Fúquene tiende a desaparecer primero por el verano en ciertas épocas del año, segundo por la falta de control en las riveras de la laguna, lo anterior indicaría que si desapareciera la Laguna de Fúquene con ella desaparecería el recurso hídrico para los cientos de fincas que se benefician de esta, para labores de riego y suministro de agua para los animales y cultivos. Lo cual afectaría a las familias que derivan su sustento de estas actividades agropecuarias.

Los factores de riesgo ambientales más relevante en el Municipio de Fúquene, son las inundaciones en la zona plana ya que estas tierras eran del ecosistema de la Laguna pero que a través del tiempo fueron incorporadas a la producción y en épocas de invierno estas se inundan causando grandes pérdidas económicas y productivas. También otro de los factores de riesgo natural que se presentan en el municipio están; los deslizamientos de tierra que se despliegan en época de invierno, que afecta a la población de los sectores altos del municipio Fúquene, y que ha traído como consecuencia la deserción de quienes se dedican a la ganadería o agricultura.

8.4 Análisis del entorno social.

El municipio de Fúquene cuenta con una población total de 5214 habitantes según la última estadísticas del Sisben, hombres 2421 y mujeres 2793, entre edades de 0 a aproximadamente a los 80 años de edad, en el área rural es donde habita la mayoría de la población dedicada a la ganadería y agricultura, definida como el mercado objetivo.

Cuenta con dos instituciones de media secundaria uno ubicado en el casco urbano, El colegio departamental de Fúquene y en el centro poblado de capellanía

El Instituto Técnico Comercial de Capellanía, los estudiantes se desplazan la mayoría del sector rural, después de cumplir con tareas de ordeño u otras de tipo agropecuario. En lo relacionado con el transporte, se cuenta con la línea del Rápido del Carmen y la empresa de transporte Cootransvu, que ofrecen rutas en diferentes horarios, lo que facilita el desplazamiento de las personas de la cabecera municipal a las diferentes veredas y viceversa.

La población no tiene conocimiento técnico en la mayoría de las actividades que practican, ya que gran parte de estas personas son empíricas y se basan en los conocimientos culturales y costumbres que han adquirido con el paso de los años.

9. PLAN DE MARKETING.

Este apartado resume lo que se analizó del mercado y el cómo la empresa pretenderá alcanzar sus objetivos por medio del reconocimiento de elementos importantes como el segmento de mercado y la competencia, además de permitir el planteamiento de las diferentes estrategias para la comercialización. En tal sentido, y teniendo en cuenta la encuesta planteada como instrumento de recolección en la metodología del presente documento, a lo largo de este capítulo se irán mostrando los resultados obtenidos, según sea la necesidad del apartado mencionado. La tabulación completa y en orden del instrumento se puede detallar en el Anexo 2.

9.1 Descripción del producto a comercializar.

Son bultos de 40 kg de concentrado para ganado con fijación en producción lechera, tiene como propósito mejorar y fortalecer la producción lechera o de crecimiento en los animales en referencias de la marca Finca y solla, los productos comercializados tienen como mercado objetivo empresas ganaderas del municipio de Fuquene y aledaños al municipio de Guacheta donde se concentra mayor cantidad de empresas ganaderas.

Cada uno de los bultos tienen una composición nutricional diferente, la variación de los nutrientes se enfoca en las grasas, proteínas y energía, esto depende básicamente de la edad del animal, es decir en las diferentes etapas de crecimiento del bovino. Los diferentes bultos se comercializan de acuerdo a la etapa de crecimiento.

Tabla 3. Descripción del producto.

Nombre de producto	Características
Bulto de 40 kg- Manna extruido	Este producto se utiliza desde el nacimiento de la ternera hasta los 6 meses de edad. En ella se suministran el Manná extruido para desarrollo de terneras.
Bulto de 40 kg- Solla novillas	Esta fase va desde el 7 mes hasta 2 meses antes del primer parto. En esta fase se debe alcanzar las tallas de alzada y peso adecuados y se debe efectuar el primer servicio hacia los 15 a 18 meses para obtener idealmente el primer parto hacia los 24 a 27 meses de edad.
Bulto de 40 kg- Solla Preparto	Es la fase de preparación de la Novilla gestante o de la vaca adulta múltipara (segunda gestación en adelante), para el inicio de la lactancia y evitar problemas metabólicos por los cambios fisiológicos que conlleva. Se suministra el producto de Solla Preparto y se recomienda no suministrar Sal mineralizada.
Bulto de 40 kg- Solla Masleche 12%	Para suplementación de las vacas doble propósito con 2 ordeños diarios se realiza con la elección del producto Masleche 12%
Bulto de 40 kg- Renta leche	Incrementa la producción de leche y condición corporal de los animales en lactancia a través del

	estímulo del consumo y conversión del forraje.
Bulto de 40 kg- Campo leche	Se utiliza durante la época de verano o escasez de forraje, puede ser utilizado sustituyendo el forraje en una relación de 1.5 kg de forraje (en materia seca) por kilo.
Bulto de 40 kg- Leche Stándard 70	Garantiza la estabilidad en la producción de leche durante el año y mayores tasas de natalidad en el hato al evitar pérdida de condición corporal de las vacas en la primera fase de lactancia.
Bulto de 40 kg- Leche Stándard 72	Suplemento alimenticio diseñado básicamente para cubrir deficiencias de materia seca en animales en lactancia o en crecimiento. En hatos con niveles de producción promedio entre 16 y 18 litros

Fuente: adaptación composición nutricional.

Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo demora 1 vaca en consumir un bulto de concentrado de 40 kg?

Grafica 1. Tiempo de consumo



Fuente: Estudio de mercado

Según la gráfica el consumo o el tiempo promedio que dura un bulto de 40 kg de concentrado por vaca va desde 12 días hasta 3 meses pero según los resultados la mayoría de los encuestados está de acuerdo que solo dura 2 semanas como mucho. Esto depende de la dosificación que el ganadero suministre a voluntad a la vaca.

9.2 Intención de producto y servicio.

El producto propone brindar a cualquier empresa ganadera una alimentación balanceada y nutritiva para la ganadería de la región, lo cual ayuda a mejorar la calidad de la leche cruda y de igual manera el ciclo productivo de la vaca.

9.3 Análisis de la competencia

Como la empresa se dedica netamente a la comercialización de productos concentrados en el municipio de Fuquene, producidos por las marcas de Solla y Finca, la relación de calidad del producto al momento de buscar diferencias con los competidores es imposible puesto que este producto en la cadena de comercialización no es modificado en calidad es decir en sus características nutricionales o empaque.

Pero si existe notablemente una diferencia de precios donde influyen aspectos de proveedores, transporte, arriendo, cargue y descargue, que hacen que el precio tenga una variación en comparación a los rivales de mercado.

Al momento de atraer clientes se buscó una estrategia única para posicionar la empresa en el municipio, implementando canales de distribución que les reduzca costos tanto a los clientes como a la empresa CONCENTRADOS CAPELLANIA. La mayoría de comercializadoras de concentrados en la región tienen rutas poco organizadas y que incrementan el precio final del producto, a lo que CONCENTRADOS CAPELLANIA opta por 2 rutas aproximadamente de 30 km diarias transportando 60 bultos de concentrado de las diferentes marcas y no haciendo rutas de largos trayectos con pedidos de pequeñas cantidades, lo cual hace disminuir costos de rodamiento y combustible en el transporte al momento de la distribución del producto y genera que el precio final este por debajo del ofrecido por los competidores.

Tabla 4. Análisis de la competencia

CONCENTRADOS CAPELLANIA	AGROPECUARIA HOLSTEIN	SILVERAGRO	CONCLUSIONES
<p>El proveedor es intermediario con la empresa que produce.</p>	<p>Por los precios manejados determinamos que deben manejar un proveedor directo y con grandes cantidades de los pedidos.</p>	<p>Manejan un proveedor intermediario pero por las grandes cantidades de pedido el precio se reduce.</p>	<p>Formar una alianza con la agropecuaria Holstein o distribuir grandes cantidades de bultos para obtener reducción en los precios.</p>
<p>Estrategia de venta y marketing, se ofrecen los productos directamente en la finca, lo llevamos hasta esta, se cuenta con un punto de venta la ubicación es en el municipio de Fuquene.</p>	<p>Solo para clientes que compren grandes cantidades le llevan el producto hasta la finca, tiene un punto de venta donde ofrecen variedad de productos pero solo concentrado de la marca finca o itacol y no manejan publicidad. Ubicación en Ubaté.</p>	<p>Llevan el producto hasta las fincas sin importar la cantidad, y cuentan con asesores comerciales de venta, tienen un punto de venta, distribuyen concentrados finca solla y otros, están ubicados en Ubate.</p>	<p>La ubicación es estratégica al estar en fuquene donde se encuentra la mayoría de fincas ganaderas de la villa de san diego de Ubate, se cuenta con la desventaja de solo ofrecer productos de dos marcas específicas, analizar la posibilidad de manejar</p>

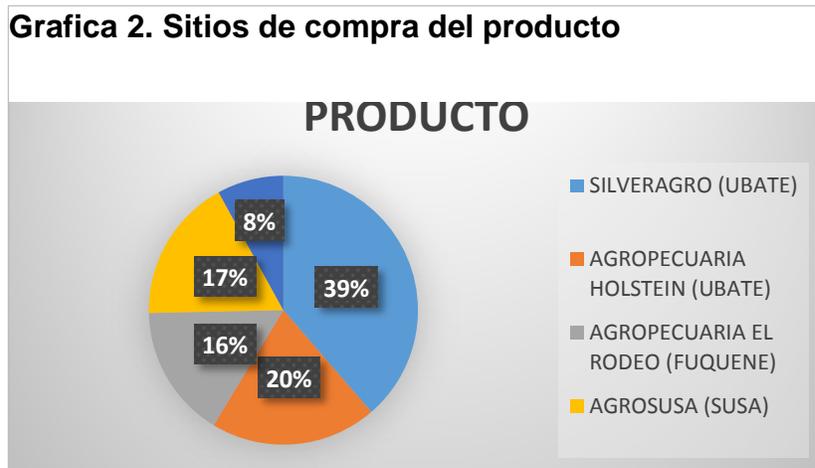
			publicidad y de asesores de venta en las fincas.
Volumen de ventas, se tiene un aproximado de 1500 bultos de 40 kg mensualmente.	No se tiene un estimado específico pero al especular debe superar los 1500 bultos al mes, esto al tener un precio tan bajo.	No se tiene una cantidad fija pero al especular deben ser un poco más de los 1500, aunque el fuerte de este competidor es la veterinaria.	Como objetivo corporativo se debe fijar el incremento mensual en el volumen de ventas.
Precios o promociones, en algunos productos manejamos el precio por debajo de los competidores gracias a los canales de distribución, se realizan promociones de acuerdo a la cantidad de bultos comprados por los clientes	Los precios de este competidor son bajos pero que se pueden competir, manejan promociones, campañas y ofertas en gran variedad de sus productos, pero el concentrado solo al comprar grandes cantidades.	Realizan campañas y asesorías veterinarias directamente en los predios por los asesores de ventas previamente capacitados.	Determinar capacitación al personal para brindar asesoría técnica al momento de ofrecer el producto e implementar campañas de tipo veterinarias en la bovina en los diferentes predios de los clientes y ampliar el portafolio de productos.
Recursos y número de	Por suposición deben tener un	Este competidor no solo está	Considerar la posibilidad de

<p>empleados, se cuenta con recursos propios de los inversionistas y solo 2 empleados</p>	<p>gran respaldo económico de entidades de esta índole y superan más de los 2 empleados por lo menos en el punto de venta.</p>	<p>ubicado en la región de Ubaté sino otras por lo tanto su respaldo debe ser considerable, al igual que debe superar el de empleados a comparación de CONCENTRADOS CAPELANIA.</p>	<p>ampliación, e invertir en capital humano, además de vincular un socio estrategico como respaldo económico.</p>
--	--	--	---

Fuente: autores

Teniendo en cuenta el análisis descrito en la tabla 5, se afirma la importancia de vincular socios o alianzas estratégicas, capacitar el personal para brindar asesorías técnicas, realizar un estudio técnico sobre contratación de personal asesor en ventas y ampliar el portafolio de productos.

Pregunta 8. ¿Dónde compra el concentrado que le suministra a su ganado?

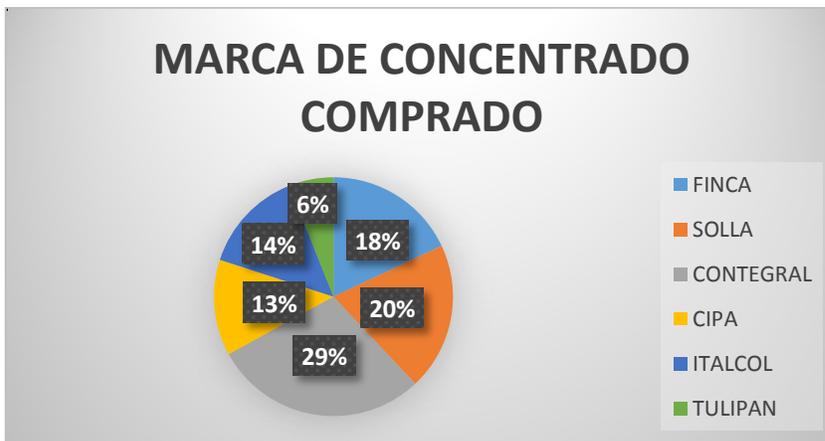


Fuente: Estudio de mercado

En la gráfica 2, se muestra que el lugar preferido es SILVERAGRO Ubaté con un 39% le sigue AGROPECUARIA HOLSTIEN con 20%, en tercer lugar AGROPECUARIA EL RODEO con un 16% y el cuarto lugar AGROSUSA con un 17% y por ultimo AGRODUVAN. Con un 8%.

Pregunta 4. ¿Qué marca de concentrado utiliza para alimentación de su ganado?

Gráfica 3. Marca de concentrado comprada por el consumidor



Fuente: Estudio de mercado

Según la gráfica 4 existe una mayor preferencia hacia la marca contegral con un porcentaje del 29% le siguen las marcas solla con una porción de 20%, finca, con un porcentaje 18% itacol, con una preferencia 6% cipa con porcentaje del 13% y tulipán con un porcentaje de 6%.

La empresa contegral no cuenta con punto de venta, sus precios no son competitivos, está ubicada en Ubaté salida vía Cucunuba, sus productos son constantemente comprados debido a que sus productos son llevados a las fincas sin ningún tipo de compromiso económica, venden los productos a la buena fe del comprador sin ningún tipo de seguro (documento de entrega). Por lo tanto para

CONCENTRADOS CAPELLANIA la empresa contengral no es considerada como competencia.

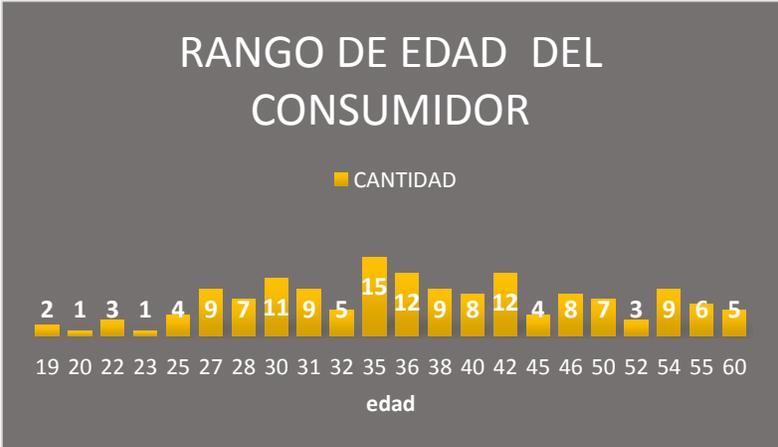
9.4 Segmento de mercado.

9.4.1 Cliente potencial.

Ganadero hombre o mujer, en edades de los 19 a 60 años de edad de estrato 1 en adelante, que viva en los municipios de Ubaté, Fuquene, Guacheta o Susa, con al menos 11 hasta 25 cabezas de ganado en cualquiera de sus etapas de crecimiento o producción y una antigüedad al menos de 3 años comprando alimento concentrado para ganado y un comportamiento de compra quincenal.

Pregunta 1. ¿Cuál es su edad?

Grafica 4. Rango de edad

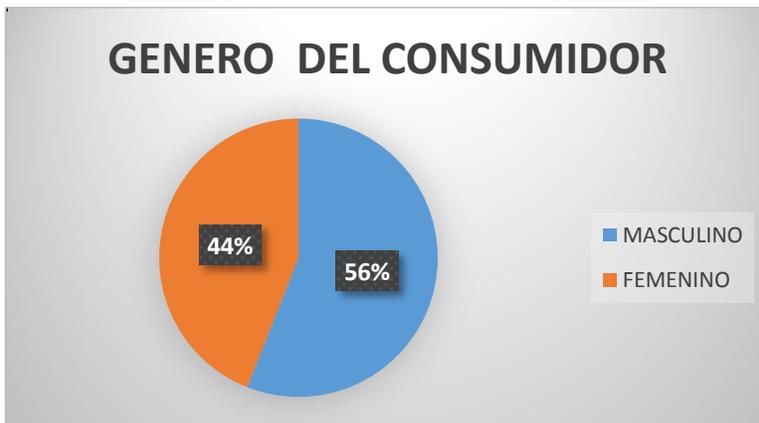


Fuente: Estudio de mercado

Con respecto a la gráfica 1 los consumidores o compradores se encuentran en un rango de 19 años a 60 años resaltando que una mayor propensión de compra las realizan las siguientes edades 30 años, 35 años, 36 años y 42 años.

Pregunta 2. ¿Usted es hombre o mujer?

Grafica 5. Genero del ganadero

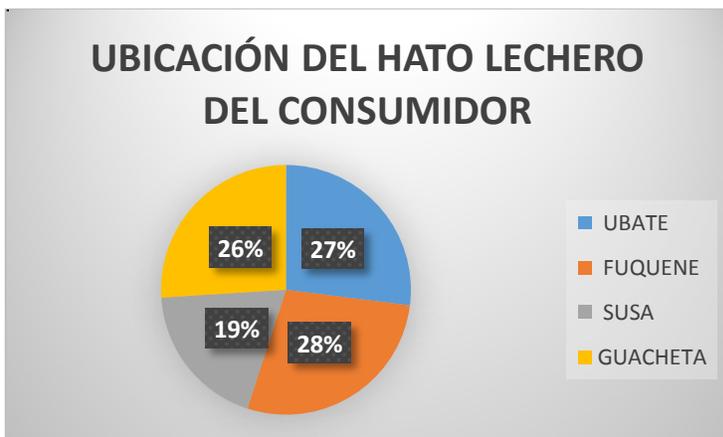


Fuente: Estudio de mercado

Del total de encuestados se puede determinar que la compra de insumos agropecuarios en este caso concentrado la compra se la realizan en mayor parte por el género masculino con un 56% pero la diferencia es reducida con el género femenino cuya porción es de 44%.

Pregunta 3. ¿En qué municipio se encuentra ubicada su finca o hato ganadero?

Grafica 6. Ubicación de hato



Fuente: Estudio de mercado

Según la gráfica 3 el lugar donde la ubicación de los hatos lecheros es más alto es es Fuquene con un 28% seguido de Ubaté con un 27% después Guacheta con un 26% y por ultimo Susa con un 19% pero aunque no se presenta una gran diferencia entre los municipios de Ubaté, Guacheta y Fuquene.

Pregunta 6. Por favor, indique el rango por cabezas de ganado con los que cuenta actualmente la finca

Grafica 7. Número de cabezas de ganado



Fuente: Estudio de mercado

Según la gráfica el 33% de los encuestados posee mínimo una cabeza de ganado y un máximo de 5 cabezas de ganado seguido por el 25% que asegura tener de 11 a 25 cabezas de ganado seguido después del 21% que asegura poseer de 6 a 10 cabezas de ganado, el 15% asegura poseer un número de cabezas alrededor de 26 a 50 y el 6% asegura tener más de 50 cabezas

9.5 Relación con el cliente.

Se utilizará el servicio de venta directa, consultando las necesidades en cuanto a cantidad y características del producto que demanda el cliente. Los servicios de

atención se realizarán en el almacén y una persona encargada se desplazará hasta el predio para cualquier tipo de asesoría.

Por otro lado, en cuanto al servicio postventa, dada la naturaleza del producto ofertado, el cual tiene influencia directa en la nutrición y condición integral de los animales y por ende de la producción de leche de las haciendas ganaderas de la zona, se ofrecerá un servicio de sustitución o reposición de mercancía en caso de presentarse alguna reacción adversa ante el consumo de los productos ofertados, así como consulta y asesoría nutricional para los animales que resulten afectados, esto constituirá una especie de garantía de servicio. Igualmente, el servicio postventa ofrecerá son las asesorías en la utilización de productos agropecuarios y manejo de explotaciones.

9.6 Medidas Promocionales y Plan de comunicaciones.

Tabla 5. Estrategia de lanzamiento

MEDIOS A UTILIZAR	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PRESUPUESTO	TOTAL
Tarjetas de presentacion	Como protocolo de presentacion se define una tarjeta de presentacion ante los clientes potenciales de las diferentes ganaderias de la region. Se entregan personalmente para crear un vinculo directo con el cliente.	1 diaria x 100 dias	\$70.000	\$70.000
Publicidad radial	Con el objetivo de crear un imagen corporativa clara y de confianza se apoya a cuñas radiales como medio de difucion para que la comercializadora sea reconocidad en cualquier parte de la region.	2 diarias x 3 meses	\$300.000	\$300.000
Pendom publicitario	Actua como imagen empresarial, con el fin de dar posicionamiento a la comercializadora de concentrado en la region, asistiendo a las diferentes ferias empresariales.		\$80.000	\$80.000
Fuentes de contaco	crear perfiles de contacto en las diferentes paginas sociales, donde se demuestre el trabajo y el aporte en la region que le brinda CONCE NTRADOS CAPELLANIA. Publicando articulos de interes para la ganaderia de la region, entre otros tipos de capacitacion que cree interes en la comercializadora.	semanalmente	\$0	\$0

Fuente: Autores

Adicionalmente como medidas promocionales implementadas por CONCENTRADOS CAPELLANIA, están basadas por descuentos en volumen de compra, asesoría técnica, servicio oportuno, amable y eficiente a clientes.

9.6.1 Descuentos en volumen de compra y pagos de contado.

Este tipo de promoción se aplica cuando el cliente compra una cantidad superior a 50 bultos sin importar la referencia del producto con un descuento del 3% sobre el valor total.

Al producto que con mayor frecuencia se aplica el descuento es al bulto RENTA LECHE de 40 kg de la marca finca de siguiente manera:

- Valor de bulto: \$29900
- Iva: 5%
- Costos x bulto: \$2.432
- Utilidad: 10 %

A lo anteriormente mencionado la suma determina un total = \$37.000 de lo cual se descuenta el 3% por compras superiores a 50 bultos

- $\$37000 - 3\% \text{ descuento por cantidad} = \36000

De lo cual el cliente cuenta con un ahorro de \$1.000 por bulto.

Pregunta 11. En la compra de su concentrado recibe usted algún descuento por

Grafica 8. Descuentos por la compra del producto



Fuente: Estudio de mercado

Los resultados de la gráfica 11 indican que un 39% de los encuestados desea que su descuento sea por el pago al contado, seguido de un 27% de encuestados prefieren que el descuento se de por antigüedad seguido por un 24% de encuestados que prefieren el descuento por volumen de compra seguido por un 10% de los encuestados que prefieren que su descuento se por recoger el producto del almacén.

9.6.2 Asesoría técnica.

La asesoría técnica es llevada a cabo de acuerdo a un cronograma mensual donde se brinda capacitación sobre temas de suma importancia en la ganadería aplicada en la región.

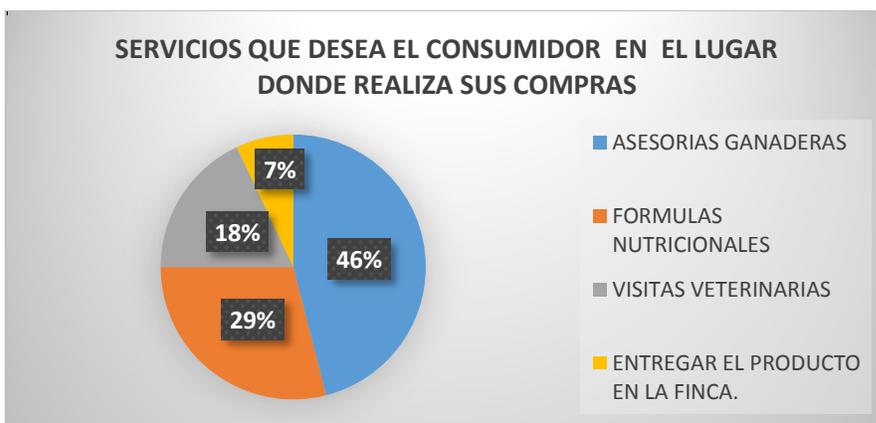
Tabla 6. Cronograma mensual asesoría técnica

ITEMS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
BUENAS PRACTICAS GANADERAS	■											
VALORES NUTRICIONALES DEL CONCENTRADO		■										
CRIANZA NATURAL DE TERNERAS			■									
FACTORES DE PERDIDA DE PRODUCCION DE LECHE				■								
LEVANTE DE NOVILLAS PARA PRODUCCION					■							
MEJORAMIENTO GENETICO						■						
REPERCUSSIONES ECONOMICAS DEL BIENESTAR ANIMAL							■					
COMO OBTENER BUENOS INDICES DE REPRODUCTIVOS								■				
PLAN ANTIPARASITARIO									■			
CRONOGRAMA DE PRODUCCION LECHERA										■		
CUIDADO DEL AGUA PARA GANADO DE LECHE											■	
GUIA DE SUMINISTRO DE CONCENTRADO												■

Fuente: Autores

Pregunta 10. ¿Qué experiencia de compra le gustaría encontrar en el establecimiento donde adquiere el alimento para su ganado?

Tabla 7. Servicios adicionales



Fuente: Estudio de mercado

En la gráfica 10 se evidencia que un 46% de las personas desean encontrar asesorías ganaderas después un 29% desea obtener información nutricional, después un 18% desea tener visitas veterinarias y un 7% prefiere la entrega del producto en su lugar de residencia.

9.7 Canales de distribución.

9.7.1 Organización de distribución (selección de canales, acuerdos, control administrativo)

En este sentido, en cuanto a las estrategias de distribución en la empresa CONCENTRADOS CAPELLANIA, el transporte de los productos lo podrá realizar el cliente por medios propios o la empresa se encargará de llevar los insumos hasta la finca de explotación bovina o productora de leche.

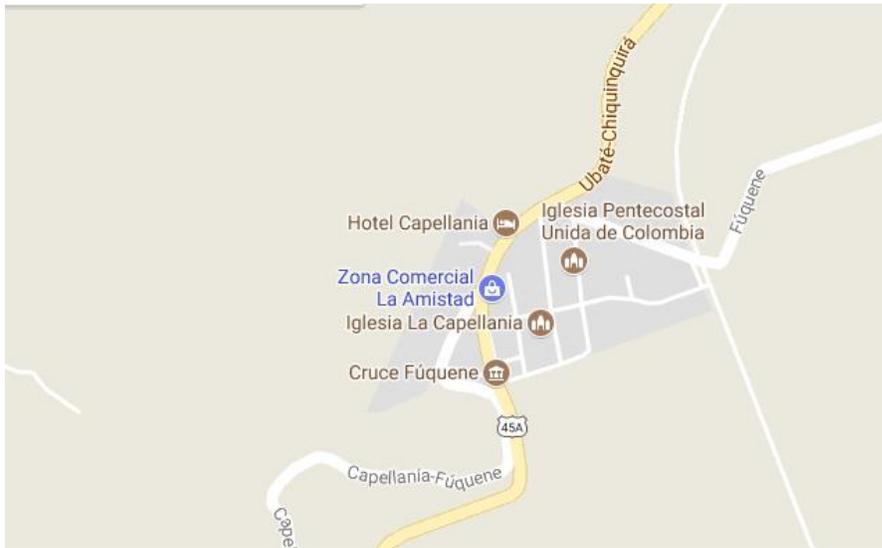
Esto de acuerdo al día de ruta y a la vereda correspondiente para su distribución se le hará entrega del producto en la finca o en la puerta de su casa, de acuerdo al pacto entre la comercializadora y el cliente dentro de los horarios establecidos.

Si el cliente no se encuentra para la entrega del producto se recurre a la base de datos o hojas de vida de los clientes, a lo cual se acude a las fuentes de contacto para la ubicación y correspondiente entrega.

Con referencia a los controles administrativos para la entrega o distribución del producto se mantiene una hoja de recepción de pedido o hojas de entrega de pedidos y para inventario un control de entradas y salidas, apoyado del programa Excel.

9.7.2 Localización y dimensión punto de venta.

Ilustración 1. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps -Municipio de Fúquene, Inspección de Capellanía

Municipio de Fúquene, Ubicado en la provincia de Ubaté. Se encuentra a 116 km de Bogotá, Inspección de capellanía, calle 3 N°3-63.

La localización es una ubicación estratégica, las instalaciones en la inspección de Capellanía, calle 3 N°3-63. Localizada entre los municipios de Guacheta, Susa, Fúquene y Ubaté. La ubicación se considera estratégica pues permite abordar ganaderías pequeñas, medianas o grandes, Fincas dedicadas en su mayoría a la producción de leche en la región.

Para la ubicación del punto de venta se caracterizó por buscar un lugar estratégico, más específicamente en el municipio de Fúquene, inspección de capellanía, puesto que está en el centro de cuatro municipios potencialmente ganaderos, lo que facilita la distribución hacia cualquiera de estos municipios (SUSA, GUACHETA, FUQUENE Y UBATE).

9.7.3 Logística de la distribución (abastecimiento, existencias, almacenaje, transporte)

La logística de distribución se realizará con base a lo ilustrado en la siguiente figura:

Ilustración 2. Logística de distribución



Fuente: Autores

- Recepción de los pedidos, los clientes se comunican a los diferentes medios de comunicaciones que se facilitan para que estos realicen sus pedidos, se les comunica los días de entrega de acuerdo a la localización y el tiempo de respuesta para que el producto llegue a la ubicación solicitada.
- Almacenamiento, semanalmente el proveedor distribuye 250 bultos en las diferentes referencias de las marcas SOLLA y FINCA, las cuales son almacenadas de acuerdo a los estándares de calidad sugeridos por el fabricante y de las normas de almacenamiento para el producto en la bodega.
- Despacho a los clientes, de acuerdo al día y a ruta sugerida por los administrativos y a los tiempos de entrega se reparten las diferentes referencias de concentrado por las fincas llevando un control de administrativo para el oportuno pago de los productos.

9.8 Definición de precio.

- Valor de rodamiento = \$700
- Distancia diaria = 60 km
- Sueldo de conductor diario = \$ 40.000
- Bultos entregados diarios = 60 b

$(700 \cdot 60 \text{ km} = \$ 42.000 + \$40.000 = \$ 82.000 / 60 \text{ b} = \$\mathbf{1366})$

- Costo por bulto de entrega = \$1.366
- Arriendo de bodega = \$400.000
- Bultos vendidos aprox. = 1500 b

$(\$400.000 / 1500 \text{ b} = \$\mathbf{266}$ en bodegaje)

- 2 empleados = \$1.400.000

$(\$1.400.000 / 1500 = \$\mathbf{933})$

$(\$266 + \$933 + \$1366 = \$2.565)$

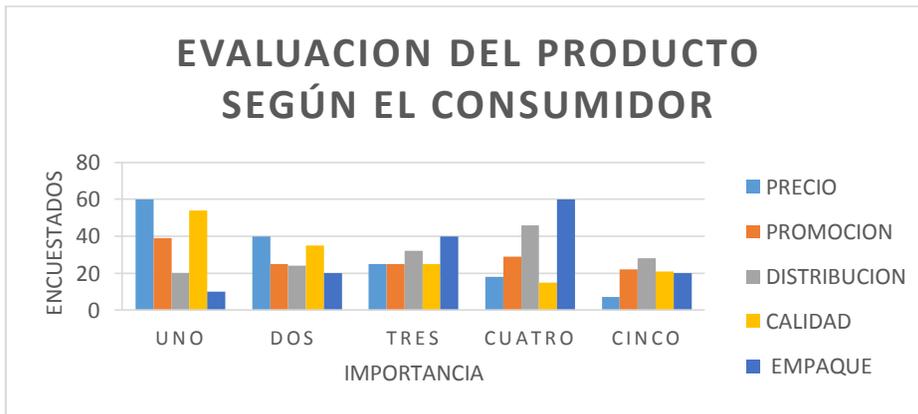
- **Costo de bulto = \$2.565**
- Utilidad 10% por bulto

Para definir el precio final de bulto de las diferentes referencias, se determina el precio comercial del bulto se realiza la suma del costo por bulto más una utilidad del 10% por bulto para concluir el precio de final de cada bulto, puesto que los precios comerciales de cada uno son diferentes y están variando.

Pregunta 12. ¿Cómo evalúa el producto que compra para su ganado?

Ordene de 1 a 5 en escala según corresponda. (Donde 1 sea de mayor importancia y 5 de menor importancia)

Grafica 9. Evaluacion del producto



Fuente: Estudio de mercado

De acuerdo a la gráfica 12 la característica más importante según los encuestados es el precio, le sigue la calidad, después le sigue la promoción, después la distribución y por último el empaque.

10. PLAN DE OPERACIONES.

Concentrados capellanía se dedica a la comercialización de alimento para ganado de las marcas de concentrados Finca y Solla especialmente en el municipio de Fúquene, inspección Capellanía. Donde se comercializa el alimento para bovinos, pero se le apunta a posicionarse en la provincia de Ubaté (Simijaca, Susa, Guacheta, Lenguaque, Fúquene, Cucunuba, Carupa, Sutatausa y Tausa) con productos en diferentes referencias de las marcas anteriormente mencionadas, como concentrados tipo leche, parto, levante, y cría en las diversas etapas de crecimiento o producción de la ganadería.

9.1 Descripción de operaciones.

El cliente solicita el producto vía telefónica a los números de contacto para el público, se registra el pedido y llega el producto al lugar de donde se indica que se descargue, para lo cual semanalmente el proveedor distribuye aproximadamente una cantidad de 250 bultos semana y 1000 en el mes (el pago de contado) en varias referencias para comercializar.

El método de distribución pretendido, se caracteriza en una serie de rutas diarias por las diferentes veredas del municipio de Fúquene con el objetivo de ser constante en las entregas y reducir los costos de desplazamiento. Por medio de una camioneta tipo estacas, desde la infraestructura (bodega o almacén) o punto de venta de donde se distribuye el producto hasta el predio.

9.3 Condiciones de almacenamiento:

El almacenamiento de los concentrados en la bodega tiene un estándar de protección de altas temperaturas y humedad (manteniendo la bodega seca, sin goteras, libre de humedades evita la proliferación de hongos y bacterias). Cuenta con pisos y paredes impermeables, con suficiente espacio para una óptima ventilación y buena iluminación sin permitir la entrada directa de los rayos del sol. Es importante la protección contra insectos y roedores. Programas de fumigación y trampas para roedores evitan contaminación del alimento durante el almacenamiento.

La rotación de inventario es fundamental (almacenajes por cortos periodos evitan la pérdida de nutrientes). No se debe almacenar alimento por más de 30 días en la bodega.

Entre las consecuencias más importantes de un almacenamiento inadecuado están la proliferación de hongos, que se presenta con humedades relativas superiores al 70%, y se hace máxima a temperaturas entre los 35°C y los 40°C. Estos hongos generan micotoxinas, siendo las aflatoxinas las más importantes y tóxicas. Provocan cáncer y daños en el hígado, reducción del valor nutricional del alimento (pérdidas de lípidos, aminoácidos y proteínas), deterioro de la apariencia física (grumos y bloques de concentrado), cambios en el color, consistencia y condiciones normales del alimento, disminución de la palatabilidad y rechazo por parte del animal.

En cuanto a las plagas como insectos (gorgojos), y roedores (ratas), afectan también el alimento, provocando daños como:

Consumo directo del alimento, contaminación por excrementos y orina, olores indeseables (feromonas) y la proliferación de bacterias patógenas, indirectamente pueden ocasionar calor adicional e incremento de la humedad.

Los bultos de alimento deben ser almacenados sobre estibas de madera o plástico, pero nunca en contacto directo con el suelo y del arrume a las paredes debe haber una distancia de por lo menos 50 cm. La zona de almacenamiento debe mantenerse completamente limpia.

Limpiar el alimento que se riegue inmediatamente y sacar de los costales rotos lo más pronto posible. La norma de limpieza es una de las normas importantes de un programa de control de plagas. Tratar de no manejar más bultos de los necesarios, y manejarlos con cuidado.

9.4 Condiciones de distribución:

El transporte de los productos se realiza desde los abastecedores hasta el almacén agropecuario y desde el almacén al terreno o explotación. Para que un transporte sea seguro, es preciso que:

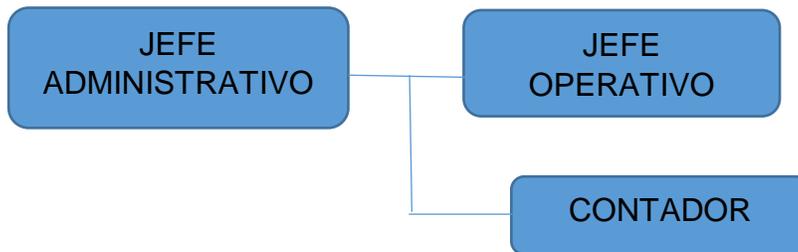
- Sólo se aceptan del abastecedor producto en empaques de buena calidad; se deben rechazar los recipientes dañados o con fugas.
- Vehículo que transporte un producto no debe dañar el recipiente o empaque. Extremos afilados en los lados del vehículo o los cabos con la punta hacia arriba en los pisos del vehículo deben ser remachados o eliminados.

- Un bulto se debe manipular de manera que se eviten choques innecesarios o caídas violentas, que puedan reventar o debilitar el material de la lona y provocar el derrame de su contenido.
- Se evite el apilamiento desordenado durante el transporte; por ejemplo, no estar sometidos a presiones de cargas excesivas que puedan reventarlos para los bultos.
- Los productos no se pueden transportar junto al conductor ni en la cabina del vehículo.
- Los conductores deben ser competentes para adoptar las precauciones adecuadas en caso de producirse un choque o cualquier otra situación de emergencia.
- El transporte de los productos lo podrá realizar el cliente o la empresa se encargará de llevar los insumos hasta la finca de explotación. Cubrirá el transporte la distancia que sea menor a 30 Km.

11. Plan organizacional.

11.1 Organigrama.

De acuerdo a los tres empleados que componen el talento humano de CONCENTRADOS CAPELLANIA, se define el ordenamiento jerárquico y las funciones que se deben ejecutar en la empresa.



Fuente: Autores

- Jefe administrativo, se encarga de la atención al cliente en el punto de venta, en la recepción de pedidos, la solicitud de productos a proveedores, registro documental de las actividades realizadas, control de plagas, manejo de dinero, entrega de cuentas diarias cargue y descargue inventario y orden de bodega.
- Jefe operativo, cumple con las funciones de atención al cliente en las fincas, asesoramiento o capacitación, entrega de productos, devoluciones, registro de las actividades, conduce la camioneta, se encarga de cargue y descargue de productos, recibe dinero y entrega cuentas diarias, proyecta rutas de distribución diarias, mantenimiento de vehículo.
- Contador, se encarga de la parte financiera de la empresa.

11.2 DOFA

Es una herramienta administrativa que permite identificar un diagnóstico real y actual de la situación de la empresa, ayuda en la formulación de estrategias para fortalecer esos puntos que son considerados como debilidades o amenazas, al igual que reconocer los factores fuertes con los que se cuenta además de poderlos mejorar o innovar.

Tabla 8. DOFA

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Amplia experiencia en el mercado• Personal debidamente capacitado• Control estricto de calidad en la recepción del producto	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Bajo portafolio de productos• Ventas al solo contado
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Acceso a nuevos mercados• Oportunidades de empleo• alianzas estratégicas	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• La constante innovación de la competencia• Bajos niveles de compra• Impacto legislativo• Aumento de costos

Fuente: Autores

11.3 Imagen corporativa.

Para CONCENTRADOS CAPELLANIA es de suma importancia crear una reputación en el mercado basada en la calidad de servicio de entrega y de precio en los productos que se ofrecen al público, lo anterior como fomento de fidelización y credibilidad en nuestra empresa.

Ilustración 5. Logo



11.4 Planeación estratégica.

11.4.1 Misión

Ser la empresa líder en la región, dedicada a la comercialización de comida para ganado, con productos capaces de satisfacer las necesidades alimentarias de las vacas lecheras y las expectativas de los ganaderos, ofreciendo un producto con la máxima calidad posible y en las mejores condiciones, y así contribuir de manera importante al desarrollo del sector ganadero en nuestra región.

11.4.2 Visión.

Para el año 2020 CONCENTRADOS CAPELLANIA se propone alcanzar el liderazgo en el mercado regional de alimento para ganado, y contar con la confianza de las personas que requieren de nuestro producto.

11.4.3 Valores corporativos.

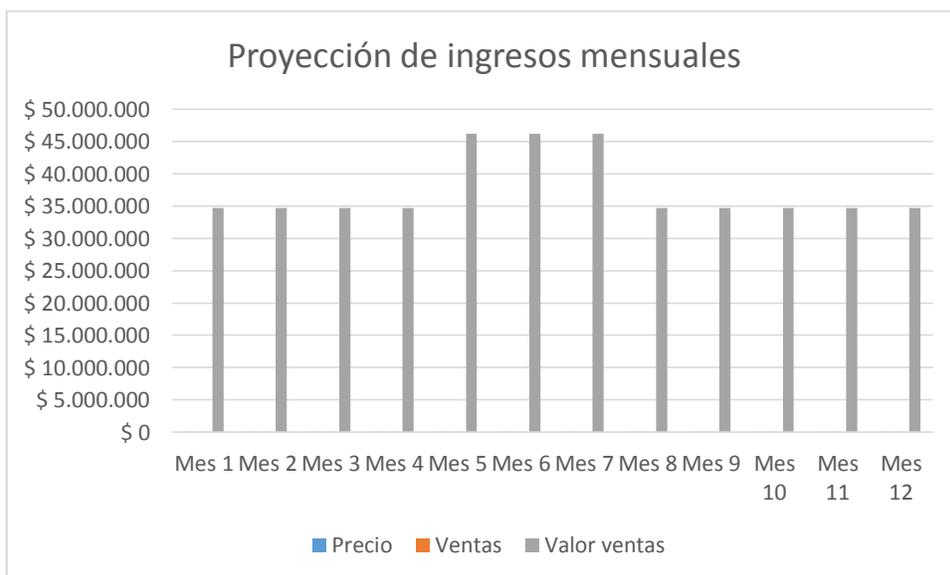
- Trabajo en equipo, lograr mejores resultados a través de la contribución e integración del equipo de trabajo.
- Servicio, superar las expectativas de los clientes en temas de calidad y precio.
- Seguridad, garantizar la confianza depositada para el manejo de la información y documentación registrada.
- Respeto, actuar con firmeza y honestidad y sinceridad.
- Equidad, se procede con justicia, igualdad e imparcialidad
- Orientación al cliente, brindar información clara y concisa sobre las características del producto y acerca de cualquier duda o inquietud.

12. PLAN FINANCIERO

Para la empresa Concentrados Capellanía, se planteó un horizonte de evaluación de un año el cual se considera suficiente para tener el conocimiento sobre el comportamiento y los resultados del mercado objetivo, es decir, sobre la comercialización de alimento para ganado en el municipio de Fuquene, al igual que los diferentes manejos que se le deben dar en la organización, los resultados y sus diversas variaciones. La periodicidad con la que se elaboraron los flujos es mensual, teniendo en cuenta los ciclos de pago; esta proyección del primer año permite analizar los resultados de las diversas variaciones.

Inicialmente se debe tener en cuenta un valor de ventas promedio mensual de 825 bultos de 40 kg (9900 en el año, a excepción de los meses de temporada, con un incremento estimado en ventas un tercio mayores en los meses cinco al siete), a un precio promedio de \$42.000.

Grafica 10. Proyección de ingresos mensuales



Fuente: Estudio financiero

Se estima para el primer año de funcionamiento que la empresa obtenga unos ingresos por valor de \$415.800.000, con un promedio de \$34.650.000 mensuales.

12.1 Presupuesto inicial

Para iniciar el proyecto CONCENTRADOS CAPELLANIA como creación de empresa, se requiere un total de \$18.840.000, los que incluyen equipo de cómputo (\$950.000), muebles, enseres y equipo de oficina (\$300.000), la inversión en la compra de una camioneta de estacas \$17 millones), además de otros implementos de funcionamiento (como herramientas, estivos, etc. Que suman \$590.000).

Tabla 7. Presupuesto inicial

Ítem	Inversión
Computador hp	\$ 700.000
Impresora canon	\$ 250.000
Escritorio	\$ 150.000
Sillas	\$ 80.000
Archivador	\$ 70.000
Herramienta	\$ 200.000
Extintor	\$ 90.000
Estibas	\$ 300.000
Camioneta estacas	\$ 17.000.000
Total	\$ 18.840.000

Fuente: Autores

11.2 Costos

Ya que la empresa consta de tres personas que estarán cada uno desempeñando sus labores, teniendo en cuenta la formalización de la misma (y por lo tanto un pago de prestaciones sociales, seguridad social y parafiscales) se estima un costo de personal mensual de \$ 4.105.583.

Tabla 9. Costos de personal

Cargo	Ingresos base	Auxilio transporte	Prestaciones	Seguridad social
Jefe administrativo	\$ 1.000.000	\$ 97.032	\$ 218.333	\$ 130.440
Jefe operativo	\$ 1.000.000	\$ 97.032	\$ 218.333	\$ 130.440
Contador	\$ 828.116	\$ 97.032	\$ 180.805	\$ 108.019
Total	\$ 2.828.116	\$ 291.096	\$ 617.472	\$ 368.899

Fuente: Autores

El detalle de los valores que incurre la empresa en el pago de las prestaciones sociales (valores anuales) se encuentra en la siguiente tabla.

Tabla 10. Costos administración (prestaciones sociales)

Cargo	Ingresos base	Cesantía	Int. Ces.	Prima	Vacaciones
Jefe administrativo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 120.000	\$ 1.000.000	\$ 500.000
Gerente operativo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 120.000	\$ 1.000.000	\$ 500.000
Contador	\$ 828.116	\$ 828.116	\$ 99.374	\$ 828.116	\$ 414.058
Total	\$ 2.828.116	\$ 2.828.116	\$ 339.374	\$ 2.828.116	\$ 1.414.058

Fuente: Autores

Con respecto a los valores correspondientes a seguridad social (mensuales) son:

Tabla 11. Seguridad social

Cargo	Ingresos base	Salud	Pensiones	Riesgos laborales (tipo II)
Jefe administrativo.	\$ 1.000.000	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 10.440
Gerente operativo	\$ 1.000.000	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 10.440
Contador	\$ 828.116	\$ 70.390	\$ 99.374	\$ 8.646
Total	\$ 2.828.116	\$ 240.390	\$ 339.374	\$ 34.932

Fuente: Autores

Por ser una empresa con nómina menor a 10 salarios mínimos, por la Ley 1607 de 2012, queda exonerada de pago a parafiscales.

Siguiendo con los costos mensuales promedio de operación (que incluyen los pagos a administrativos y laborales) suman \$29.624.723.

Tabla 12. Costos de operación.

Ítem	Por período	Costo Mensual
Pagos administrativos y laborales (mensuales)	\$ 52.151.680	\$ 4.345.973
Arriendo de bodega (mensual)	\$ 400.000	\$ 400.000
Insumos (promedio mensual)	\$ 296.505.000	\$ 24.708.750
Servicios públicos (promedio mensual)	\$ 170.000	\$ 170.000
Total costos de operación		\$ 29.624.723

Fuente: Autores

11.3 Gastos y egresos

El total de gastos fijos y variables suman para el primer año \$10.350.000 millones de pesos, desglosados mensualmente con un promedio de \$862.500.

Tabla 13. Gastos fijos y variables

Ítem	Por período	Gasto Mensual
Comunicaciones (planes celular) (mensual)	\$ 150.000	\$ 150.000
Mantenimiento camioneta (mensual)	\$ 50.000	\$ 50.000
Seguridad- cámaras de seguridad (1 mes)	\$ 500.000	\$ 500.000
Programa fumigación y trampas - control de plagas (semestral, mes 1 y 6)	\$ 500.000	\$ 500.000
Adecuación planta (impermeables pisos/paredes) (anual, primer mes)	\$ 150.000	\$ 150.000
Publicidad (semestral mes 1, 6)	\$ 450.000	\$ 450.000
Suministros de oficina (mensual)	\$ 50.000	\$ 50.000
Combustible (semanal)	\$ 100.000	\$ 400.000
Total	\$ 1.950.000	\$ 2.250.000

Fuente: Autores

Tabla 14. Egresos

Ítem	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<i>Gastos Variables</i>												
Publicidad	\$ 450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros oficina	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Combustible	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
<i>Total gastos variables</i>	\$ 900.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
<i>Gastos fijos</i>												
Comunicaciones	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
mantenimiento vehiculo	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Seguridad	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Programas de fumigación y trampas - cont de plagas	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Adecuación de planta (impermeabilización pisos y pare	\$ 150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Total gastos fijos</i>	\$ 1.350.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 700.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
<i>Total gastos</i>	\$ 2.250.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 1.600.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000

Fuente: Autores

Ítem	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<i>Costos Variables</i>												
Insumos	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 32.945.000	\$ 32.945.000	\$ 32.945.000	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750
Servicios públicos	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000
<i>Total costos variables</i>	\$ 24.878.750	\$ 24.878.750	\$ 24.878.750	\$ 24.878.750	\$ 33.115.000	\$ 33.115.000	\$ 33.115.000	\$ 24.878.750	\$ 24.878.750	\$ 24.878.750	\$ 24.878.750	\$ 24.878.750
<i>Costos fijos</i>												
Gastos adm. y laborales	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973
Arriendos	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
<i>Total costos fijos</i>	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973	\$ 4.745.973
<i>Total costos</i>	\$ 29.624.723	\$ 29.624.723	\$ 29.624.723	\$ 29.624.723	\$ 37.860.973	\$ 37.860.973	\$ 37.860.973	\$ 29.624.723	\$ 29.624.723	\$ 29.624.723	\$ 29.624.723	\$ 29.624.723

Fuente: Autores

11.4 Punto de equilibrio.

Es necesario que se evalúe un punto de equilibrio donde, a corto plazo las ventas cubran los costos para operar con un equilibrio sin pérdidas ni ganancias. El análisis dio como resultado unas ventas anuales de \$392 millones y unos costos variables de \$323 millones (\$44 y \$35 millones menos que la proyección, respectivamente).

Tabla 15. Punto de equilibrio

Variable	Valor proyectado	Punto de equilibrio
Ventas totales	\$ 415.800.000	\$ 392.311.499
Costos variables	\$ 323.253.750	\$ 291.129.946
Costos fijos	\$ 56.951.680	\$ 56.951.680
Costo variable/ventas	77,7%	74,2%
<i>Utilidad</i>	\$ 35.594.570	\$ 44.229.874

Fuente: Autores

11.5 Balance inicial.

Los activos fijos como el equipo de cómputo y de capital, la camioneta para transportar los productos para el ganado y los muebles y otros activos suman \$22.945.583.

Los pasivos que en sí, son los valores que a corto plazo (mes a mes) en promedio se debe a los proveedores de los concentrados, están alrededor de los \$24.708.750, quedando un patrimonio de \$1.763.167.

Tabla 16. Balance inicial

ACTIVOS		
<i>Activos corrientes</i>		
Caja	\$ -	
Bancos	\$ 4.105.583	
Total activos corrientes (efectivo)		\$ 4.105.583
<i>Activos fijos (tangibles)</i>		
<i>Equipos</i>		
Equipo de cómputo	\$ 950.000	
Total equipos de cómputo		\$ 950.000
<i>Muebles y enseres</i>		
Muebles	\$ 300.000	
Otros	\$ 590.000	
Total muebles y enseres		\$ 890.000
<i>Vehículos</i>		
Camioneta	\$ 17.000.000	
Total flota y transporte		\$ 17.000.000
Total activos fijos (tangibles)		\$ 18.840.000
Total activos	\$ 22.945.583	

Pasivos			
Obligaciones financieras	\$ -		
<i>Pasivos corrientes</i>			
Proveedores	\$ 24.708.750		
Total pasivos corrientes		\$ 24.708.750	
Total pasivos			\$ 24.708.750
Total patrimonio			\$ 1.763.167
Total activos	\$ 22.945.583	Total pasivo + patrimonio	\$ 22.945.583

Fuente: Autores

11.6 Estado de pérdidas y ganancias.

A pesar de tener un valor negativo al final del período (por el cargo de impuestos), se tienen utilidades netas que compensan y estarían por un valor de \$45,8 millones.

Tabla 17. Estado de ganancias y perdidas

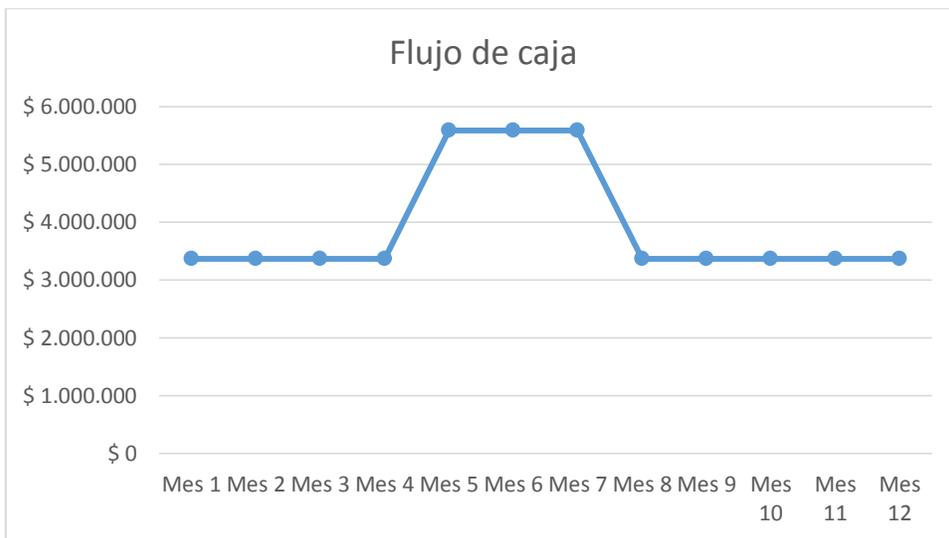
Item	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas totales	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 46.200.000	\$ 46.200.000	\$ 46.200.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000
Ventas netas	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 46.200.000	\$ 46.200.000	\$ 46.200.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000	\$ 34.650.000
Costo de ventas												
Costo de promoción de ventas	\$ 450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Insumos	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 32.945.000	\$ 32.945.000	\$ 32.945.000	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750	\$ 24.708.750
Costos de mantenimiento	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Menos costos de ventas	\$ 25.208.750	\$ 24.758.750	\$ 24.758.750	\$ 24.758.750	\$ 32.995.000	\$ 33.445.000	\$ 32.995.000	\$ 24.758.750	\$ 24.758.750	\$ 24.758.750	\$ 24.758.750	\$ 24.758.750
Gastos operacionales (costos fijos)												
Costos laborales	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973	\$ 4.345.973
Arrendos	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Servicios públicos	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000
Comunicaciones	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Suministros de oficina	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Menos gastos de operación	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973	\$ 5.115.973
Utilidad operacional	\$ 4.325.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 8.089.027	\$ 7.639.027	\$ 8.089.027	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277
Más ingresos no operacionales												
Menos egresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad bruta	\$ 4.325.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 8.089.027	\$ 7.639.027	\$ 8.089.027	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277
Menos impuestos												\$ 20.466.367
Utilidad neta	\$ 4.325.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 8.089.027	\$ 7.639.027	\$ 8.089.027	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	\$ 4.775.277	-\$ 15.691.090

Fuente: Autores

11.7 Flujo de caja

El flujo de caja es la base para medir calcular la rentabilidad del negocio. Para los datos presentados, se obtuvo un flujo de caja positivo, con inversión inicial de \$21 millones y un flujo promedio mensual de \$3 millones.

Grafica 11. Flujo de caja



Fuente: Estudio financiero

Para el cálculo de los indicadores de evaluación financiera se proyectan los ingresos y egresos que tendrá el negocio en un horizonte de cinco años, teniendo en cuenta que las cifras sólo crecerán con base en las tendencias de crecimiento de la economía o inflación proyectada.

11.8 Valor actual neto VAN

Teniendo en cuenta la tasa social de descuento oficial del Departamento Nacional de Planeación – DNP del (12% EA), se puede calcular el VAN, dando como resultado un valor positivo. Ya que el VAN que resulta es mayor que cero, se concluye que el negocio es factible.

Tabla 18. VAN

VAN	\$2.899.032
-----	-------------

Fuente: Autores

11.9 Tasa Interna de Retorno (TIR)

El criterio que puede ser complementario al VAN para saber si el proyecto es o no rentable lo constituye la tasa interna de retorno (TIR). La tasa que hace posible igualar los flujos netos del primer año de funcionamiento de la empresa con la inversión inicial (activos de \$18 millones).

Tabla 19. TIR

TIR	14,8%
-----	-------

Fuente: Autores

13. Posibles riesgos y problemas

La comercialización de alimento para ganado es altamente competitiva debido a las diferentes alianzas o sociedades estratégicas que se crean con el fin de reducir costos y competir con precios más bajos en el mercado.

La constante subida de precio por bulto, debido a la escasez de algunas materias primas para la producción de concentrado para ganado.

Los cambios tecnológicos facilitan a las grandes ganaderos el producir sus propias mezclas alimenticias, de acuerdo a las características del hato ganadero. Sin embargo, no todas las veces logran el mismo resultado en las propiedades alimenticias de la leche.

El clima afecta la comercialización de concentrado, en tiempo de invierno aumenta la producción de forrajes y pasturas lo que reduce la compra de alimento concentrado.

12. Impacto Económico, Social Y Ambiental.

Este proyecto es importante para la comunidad ya que generaría empleo a futuro en la zona, contribuiría al desarrollo económico de la región, impulsaría el progreso de otros proyectos de ganadería, generaría mayor rentabilidad a los productores por garantizar en la leche las condiciones nutricionales necesarias para obtener un buen precio por parte de las empresas que compran la leche, promovería la implementación de nuevas técnicas en los procesos productivos como las buenas practicas ganaderas, beneficiando al consumidor final que recibirá un producto más sano y de mejor calidad.

Es inevitable relacionar la creación de empresa como una nueva fuente de empleo, es por eso que en este ítem asumido como parte del aspecto socioeconómico, se convierte en un impacto positivo ya que en la sociedad colombiana en general y particularmente en la región suroccidental del territorio patrio, el flagelo del desempleo constituye una problemática enorme, como lo demuestra uno de los últimos datos arrojados por el DANE, los cuales mencionan que el desempleo nacional en el último trimestre del año pasado fue del 9.4%¹², dato que se encuentra por encima del total nacional y aunque disminuyó en relación con el mismo periodo del año 2017, no deja de ser una cifra preocupante para el gobierno y la sociedad en General.

Tal es la importancia que toma el desempleo en la sociedad Colombiana y de todas sus subregiones que al momento de plantear o proponer los planes de desarrollo departamentales y municipales, el desempleo es uno de los factores que más se tiene en cuenta para la ejecución de los mismos y es así como los aspirantes a gobernantes coordinan estrategias para mitigar esta problemática que afecta negativamente la realidad de los colombianos.

El montaje del proyecto generará mínimas consecuencias al medio ambiente, ya que las instalaciones están adecuadas con ventilación y clasificación adecuada del concentrado para mantenerlo en óptimas condiciones y se aplicarán estrictamente las normas del registro ICA de la resolución 1023 de 1997 donde se dictan disposiciones sobre distribución, comercialización y venta de insumos agropecuarios, material genético animal y semillas para siembra.

En Colombia el crecimiento de esta industria de alimento para ganado se ha dado desde años atrás, épocas en la cual las primeras fábricas de concentrados se establecieron bajo la supervisión de empresas norteamericanas. Las formulas alimenticias para animales fueron empleadas en ganadería de leche, luego se implementaron en avicultura y porcicultura.

No cabe duda que la creación de una nueva empresa traerá consigo la generación de empleos directos e indirectos, dinamizando la economía y contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la sociedad y la economía en general. Puntualmente y con la puesta en marcha del proyecto se puede hablar de una generación directa de 5 empleos (asumiendo que se vinculan a la organización la cantidad óptima considerada de colaboradores)

Por ultimo pero no menos importante, la parte ambiental, el cual se verá afectado al momento de la puesta en marcha del proyecto. Inicialmente, el entorno se verá beneficiado al denotar una disminución en cuanto a los residuos generados por el proceso de faenado de bovinos, de esta manera se coordinará y se definirá un nuevo destino a estos residuos que hasta ese entonces es considerado basura.

13. CONCLUSIONES.

Se puede concluir que la constitución de la empresa es de gran beneficio para el sector ganadero, que va a ayudar a aumentar la productividad y la calidad de la leche cruda, obteniendo grandes beneficios en el precio y a nivel competitivo del sector.

Se aporta en sectores como el agropecuario para dar competitividad, lo que ayudara a la economía del país a enfrentarse con mayor seguridad a los tratados de libre comercio que ya fueron firmados y entraran en vigencia en unos años.

A nivel de estudio de mercado se encuentran condiciones favorables tales como:

- Los tipos de productos a elaborar y sus respectivos precios fueron seleccionados según requerimientos del mercado.
- El estudio del plan de ventas y facturación concuerda de manera directa con los objetivos de inversión que se plantean en el proyecto.

En general, el proyecto es factible ya que se comprobó su rentabilidad y los indicadores financieros son positivos

14. RECOMENDACIONES.

Se deben establecer vínculos comerciales o asociaciones entre los fabricantes de subproductos de alimentos concentrados con el propósito de asegurar la participación competitiva de dichas empresas dentro del mercado.

Igualmente se recomienda la creación e implantación de medidas –fiscales y/o tributarias por parte del Gobierno que incentiven la creación de nuevas empresas.

15. BIBLIOGRAFIA

- AGRI-LAC, Calidad y evaluación de la leche, agrilac.co [en línea], 12 de junio del 2018 [revisado 13 de may. de 19], se encuentra disponible en internet: <http://www.agrilac.co/calidad-y-evaluacion-de-la-leche/>
- “Avicultores”. Revista Fenavi. pag 15 Febrero de 2000. 11 de enero del 2018
- Bergara M.(2015).bergaramarta.com, ¿Cuáles son los componentes de un plan de negocios?. 2 de abril de 2018. <https://martabergada.com/componentes-de-un-plan-de-negocios/>
- Borrego D. (2009), herramientas para pymes, componentes básicos para realizar un plan de negocios. 01 del 04 de abril 2018. <http://www.herramientasparapymes.com/componentes-basicos-para-elaborar-un-plan-de-negocios>
- CABRERA V, VILLA J, MURILLO M, y SUAREZ G. ¿Cómo obtener leche de buena calidad?, contexto ganadero [en línea], 24 de marzo del 2015 [revisado el 13 de may. de 19], se encuentra disponible en internet: <https://www.contextoganadero.com/blog/como-obtener-leche-de-buena-calidad>
- crecenegocios, estructura y modelo de plan de negocios [en línea] 24 de junio 2015, 02 de febrero 2019, se encuentra disponible: <https://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>
- FEDEGAN (2015) Plan estratégico para la ganadería Colombiana 2019. Pág7. 8 de septiembre del 2017.
- Flórez Juan, Plan de negocios para pequeñas empresas, edicionesdelau.com [en línea], 2015 [revisado 15 de mayo 2019] se encuentra disponible: <https://edicionesdelau.com/producto/plan-de-negocio-para-pequenas-empresas-2-ed-2/>
- FEDEGAN(2013). Recursos para la reconversión del sector lechero, bienvenidos pero insuficientes. Boletín de prensa. 24 de abril 2013. 20 de

marzo del 2018.

[http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/NOTICI
ASYCO](http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/NOTICI
ASYCO)

MUNICADOS/BOLETINESDEPRENSA/BOLETIN%20PIPE%20_2_.PDF

- Gonzales Oswaldo, creación de una empresa para la producción; recolección y comercialización de leche bovina en municipio de Turmequé, Departamento; de Boyacá, Universidad Católica [en línea], 29 de mayo 2018 [revisado 15 de mayo 2019], se encuentra disponible en internet: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16091/1/CREACI%C3%93N%20DE%20UNA%20EMPRESA%20PARA%20LA%20PRODUCCI%C3%93N%20RECOLECCI%C3%93N%20Y%20COMERCIALIZACI%C3%93N%20DE%20LECHE%20BOVINA%20EN%20EL%20.pdf>
- Garzon P. (2008). Infocarne, alimentación: concentrados. 28 de marzo del 2018. http://www.infocarne.com/bovino/alimentos_concentrados.asp
- Garcia F(2009). revista digital, marketing: el plan de negocios. 30 de marzo del 2018. <http://www.efdeportes.com/efd135/marketing-el-plan-de-negocios.htm>
- José Darío Salazar Cruz. (2013). El Sector lechero. La Republica. 2 de Febrero de 2013. 20 de marzo del 2018. http://www.larepublica.co/elsector-lechero_30775
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- LUCIANO R, Alimento para vacas lecheras, engormix lechería [en línea], 01 de septiembre [revisado 13 de mayo 2019], se encuentra disponible en internet: <https://www.engormix.com/ganaderia-leche/articulos/alimentos-vacas-lecheras-t28104.htm>
- Leenny E. (2016) Procesos de elaboracion de concentrados para ganado lechero como una estrategia de reducción de costos en la finca el porvenir. (tesis) Universidad Rafael Landivar. Guatemala de la asunción.
- OBS business school, modelo de plan de negocios:una estructura básica en la cual trabajar [en línea,]23 de septiembre 2016, 15 febrero 2019, se

encuentra disponible: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/modelo-de-plan-de-negocios-una-estructura-basica-sobre-la-que-trabajar>

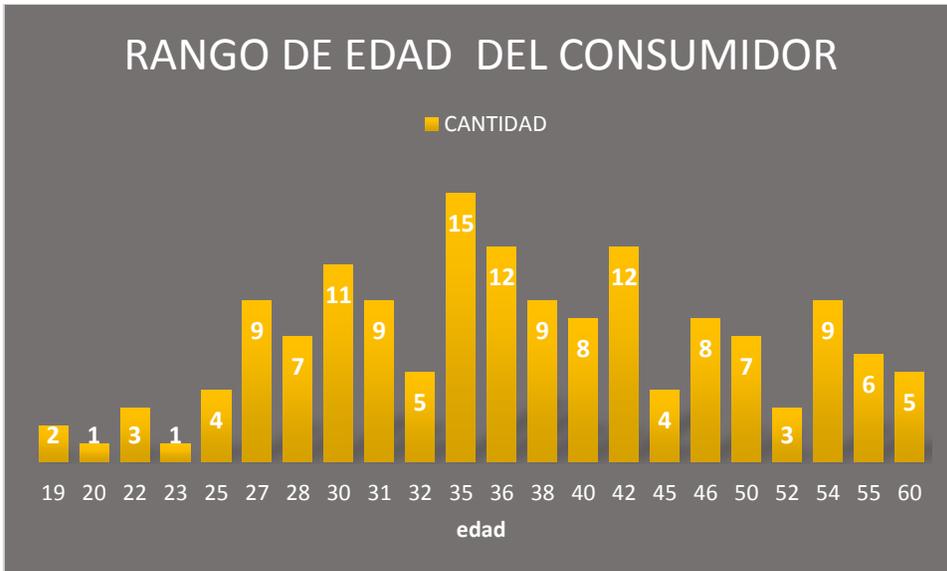
- Ortegón L Y Ortegón L. (2014) Características de la micro, pequeña y mediana empresa asociadas a los tipos de tecnologías de comunicación y uso de medios sociales. Revista POLIANTEA | p. 85-110 | Volumen X | número 18 | enero-junio 2014
- PULIDO H. Gerente Plan de Modernización Tecnológica de la Ganadería Bovina Colombiana. Programa Agroecosistemas. CORPOICA., 2007.pag 56.
- Pinto A. Sector lechero en Colombia: potencial desperdiciado, Universidad de los Andes [en línea], 22 de septiembre 2017, [revisado el 13 de mayo 2019], se encuentra disponible en internet: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/>
- Reader A.(2014). 100plandenegocios. Partes esenciales del plan de negocios. 3 de abril del 2018. <http://www.100plandenegocios.com/partes-esenciales-del-plan-de-negocios>
- SULLY SANTOS, Uso correcto de concentrados para ganado de leche y doble propósito, contexto ganadero [en línea], 22 de junio de 2015 [revisado 13 de may. de 19] se encuentra disponible en internet: <https://www.contextoganadero.com/reportaje/uso-correcto-de-concentrados-para-ganado-de-leche-y-doble-proposito>
- UCC (2015). Plan de negocios. Universidad Cooperativa de Colombia. Colombia.
- Wikipedia, provincia de Ubaté, Wikipedia [en línea], 19 de abril 2019 [revisado el 15 de mayo 2019], se encuentra disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ubat%C3%A9
- Wikipedia, Ubaté, Wikipedia [en línea], 19 de abril 2019 [revisado el 15 de mayo 2019], se encuentra disponible en internet: <https://es.wikipedia.org/wiki/Ubat%C3%A9>
- Escobar, (2013). Marco legal para política nacional de emprendimiento. 30 de marzo de 2018.

<http://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>

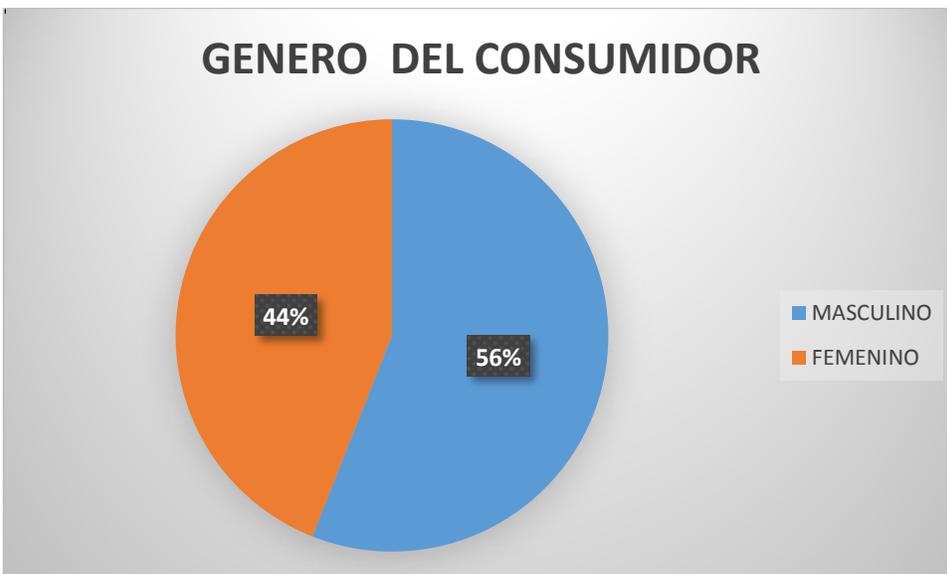
ANEXOS.

Anexo 1. Resultados de la encuesta

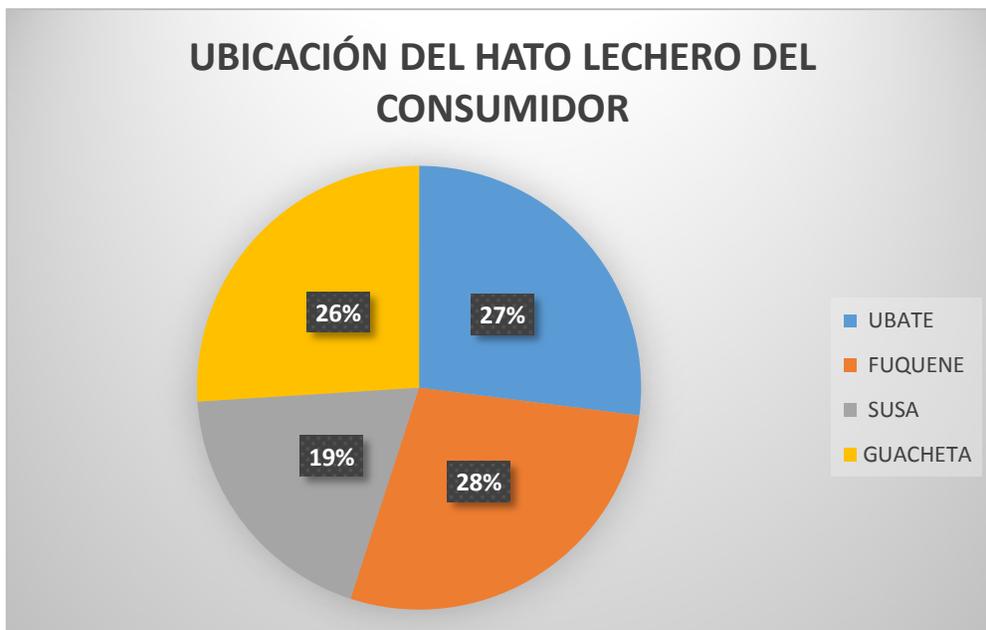
Pregunta 1. ¿Cuál es su edad?



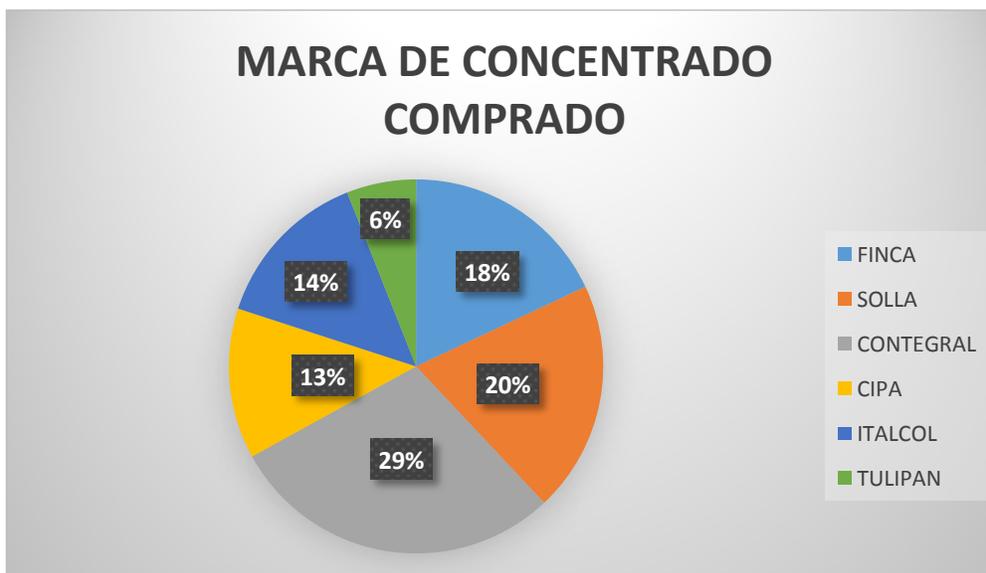
Pregunta 2. ¿Usted es hombre o mujer?



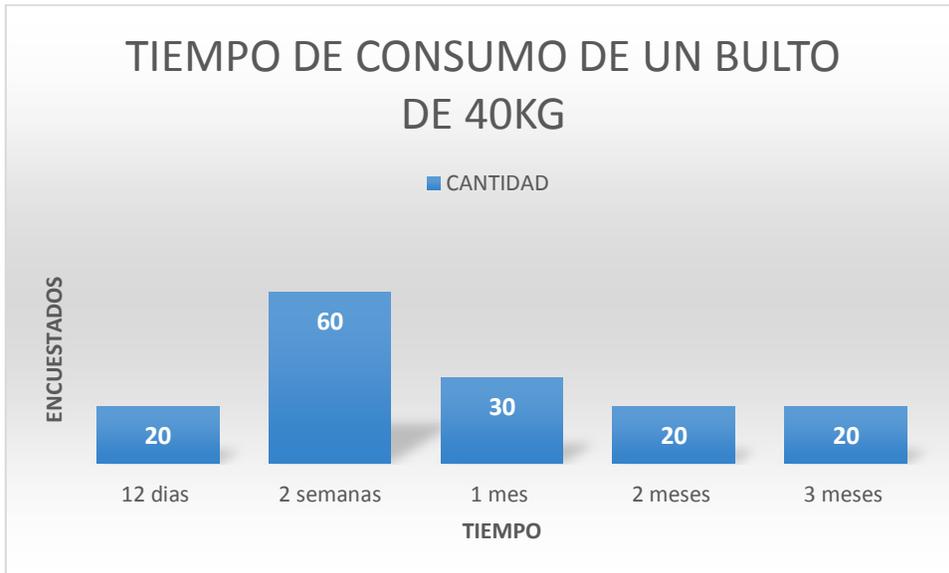
Pregunta 3. ¿En qué municipio se encuentra ubicada su finca o hato ganadero?



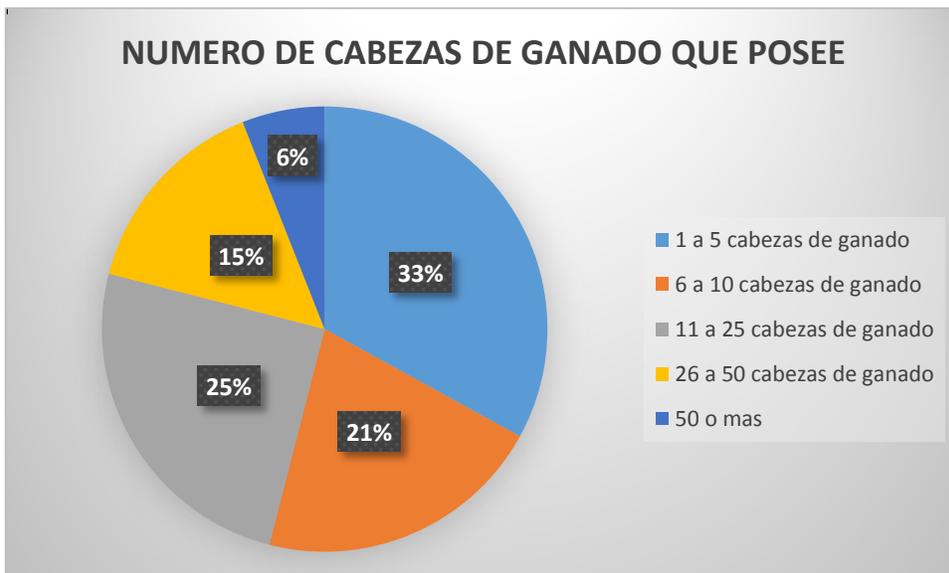
Pregunta 4. ¿Qué marca de concentrado utiliza para alimentación de su ganado?



Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo demora una vaca en consumir un bulto de concentrado de 40 kg?



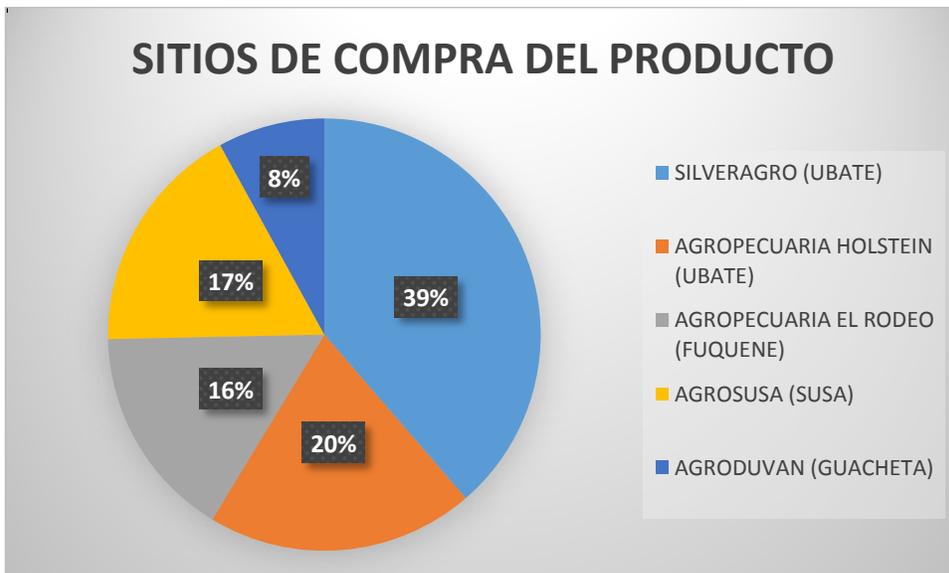
Pregunta 6. Por favor, indique el rango por cabezas de ganado con los que cuenta actualmente la finca



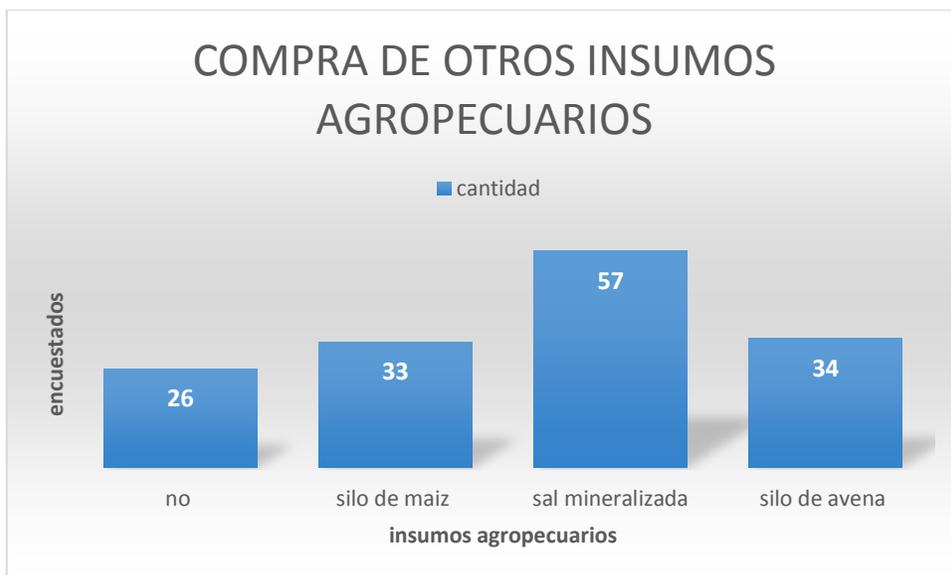
Pregunta 7. ¿Cuánto tiempo lleva comprando concentrado para su ganado?



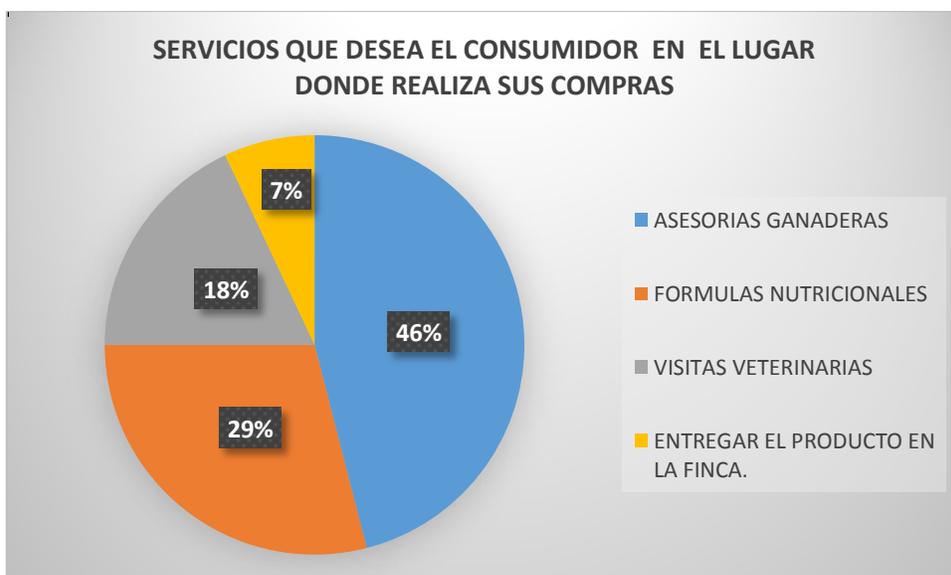
Pregunta 8. ¿Dónde compra el concentrado que le suministra a su ganado?



Pregunta 9. ¿Compra algún otro insumo de tipo agropecuario?



Pregunta 10. ¿Qué experiencia de compra le gustaría encontrar en el establecimiento donde adquiere el alimento para su ganado?



Pregunta 11. En la compra de su concentrado recibe usted algún descuento por



Pregunta 12. ¿Cómo evalúa el producto que compra para su ganado?

Ordene de 1 a 5 en escala según corresponda. (Donde 1 sea de mayor importancia y 5 de menor importancia)

