

**Plan De Negocio Agroseg Asesorías SAS.**

**Trabajo de grado para obtener el título de Administradora De Empresas  
Agropecuarias**

**Ana María Aristizábal Aguilar**

**Asesor temático:  
Francisco Javier Arias Vargas  
Magíster en Administración De Negocios**

**Corporación Universitaria Lasallista  
Facultad De Ciencias Administrativas y Agropecuarias  
Administración De Empresas Agropecuarias  
Caldas – Antioquia  
2017**

## Contenido

	<b>pág.</b>
Módulo 1: Resumen Ejecutivo.....	7
Concepto del Negocio.....	7
Presentación del Equipo Emprendedor .....	9
Potencial de Mercado en Cifras .....	10
Ventaja Competitiva y Propuesta de Valor .....	10
Inversiones Requeridas .....	14
Proyecciones de Ventas y Rentabilidad.....	15
Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad .....	21
Módulo 2: Mercadeo.....	24
Investigación de Mercados .....	24
Análisis del Sector .....	24
Análisis del Mercado.....	28
Análisis del Consumidor / Cliente .....	31
Análisis de la Competencia .....	34
Estrategia de Mercadeo .....	39
Concepto del Producto o Servicio.....	39
Figura 2. Especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio.	40
Mezcla de Marketing.....	42
<i>Estrategia de Producto:</i> .....	42
<i>Estrategia de Distribución:</i> .....	42
<i>Estrategia de Precios:</i> .....	42
<i>Estrategia de Promoción:</i> .....	43

<i>Estrategia de Comunicación:</i> .....	45
<i>Estrategia de Servicio:</i> .....	45
Proyección de ventas: proyectar ventas a tres años .....	47
Módulo 3: Análisis Técnico - Operativo .....	48
Necesidades y Requerimientos .....	51
Módulo 4: Organizacional y Legal .....	52
Concepto del negocio – función empresarial .....	52
Objetivos de la empresa / proyecto.....	52
Análisis MECA .....	52
Estructura Organizacional.....	55
Organismos de Apoyo .....	56
Constitución Empresa y Aspectos Legales .....	57
Tipo de sociedad .....	57
Legislación Vigente.....	58
Módulo 5: Financiero.....	67
Principales Supuestos .....	67
Sistema de Financiamiento.....	67
Flujo de Caja y Estados Financieros.....	69
Evaluación del Proyecto .....	74
Otros Indicadores Financieros .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Endeudamiento.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capital de Trabajo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Rotación de Cartera, proveedores y ciclo operacional .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Pasivo Financiero / Ventas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Gasto Financiero / Ventas .....	¡Error! Marcador no definido.
Análisis de Riesgo .....	¡Error! Marcador no definido.
Análisis de Sensibilidad y Plan de Contingencia.....	¡Error! Marcador no definido.
Módulo 6: Impacto del Proyecto .....	78
Impacto Económico, Sociedad y Ambiental .....	78
Módulo 7: Conclusiones de Viabilidad.....	79
Bibliografía .....	82

## Lista de Tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Inversiones en Activos Fijos Área Operativa.....	14
Tabla 2. Productores primarios Lts/día. ....	16
Tabla 3. Costo por hora. ....	17
Tabla 4. Cantidad de asesorías por asesor. ....	18
Tabla 5. Costo por Distancia.....	18
Tabla 6. Clasificación del tamaño del hato/número de animales de ordeño. ....	19
Tabla 7. Censo Bovino.....	19
Tabla 8. Costo por asesoría.....	20
Tabla 9. Proyección de ventas.....	21
Tabla 10. Año 1.....	22
Tabla 11. Año 2.....	23
Tabla 12. Proyecciones de Venta a Cinco Años. ....	35
Tabla 13. Costos de mi producto/servicio. ....	36

## Lista de Figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Proceso de Asesorías.....	8
Figura 2. Especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio.	40
Figura 3. Descripción del proceso.....	50

## Módulo 1: Resumen Ejecutivo

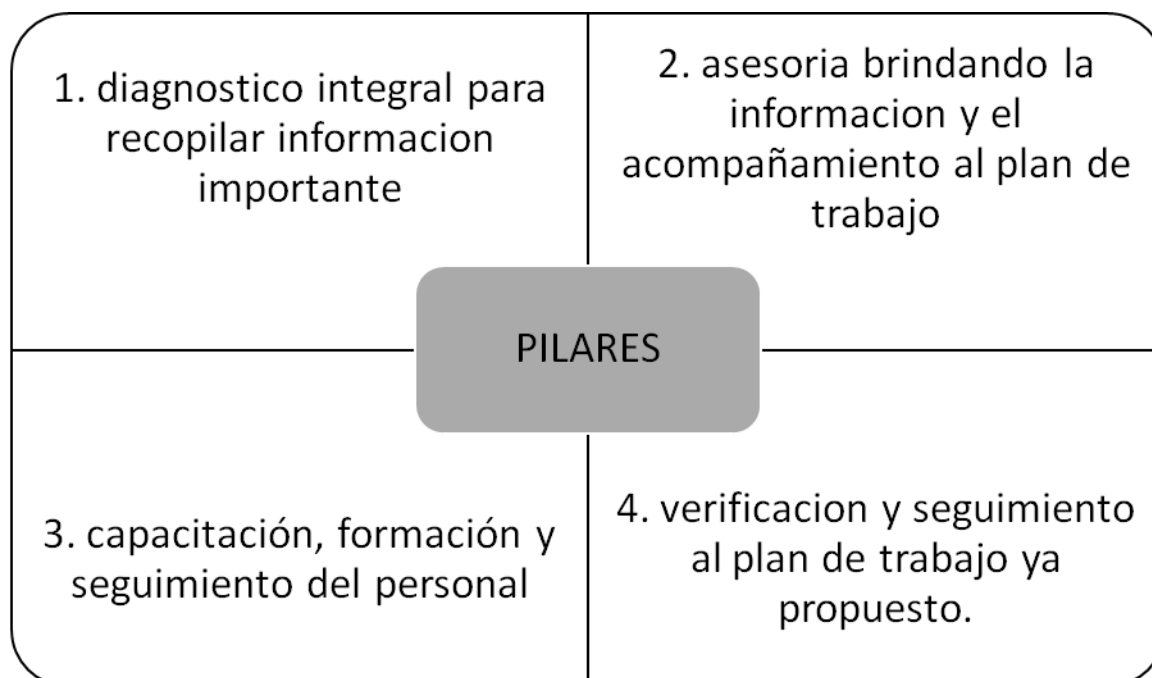
### Concepto del Negocio

- *Nombre Comercial:* AGROSEG asesorías.
- *Descripción del producto/ servicio:* Se ofrecerá al mercado agropecuario asesorías de:
  - ✓ **Salud Ocupacional:** Se busca prestar un servicio especializado y aplicado al área de gestión humana en todo lo referente al cumplimiento de la normatividad, que en materia de seguridad y salud en el trabajo exige la legislación colombiana. Como objetivo la empresa busca fomentar estilos de vida saludable, crear una cultura de higiene, seguridad y salud entre los trabajadores, fortalecer actividades relacionadas con la salud y la seguridad en el trabajo, proporcionar la disminución de los factores de riesgos nocivos y peligrosos, lograra la participación activa de los trabajadores en la solución de los problemas de salud, implementar un programa de vigilancia que garantice minimizar los riesgos para la salud y garantizar el incremento de la calidad de vida en el trabajo.
  - ✓ **Administrativas:** se elabora un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), con el fin de generar estrategias guiadas al mejoramiento continuo y optimización de los recursos físicos, financieros y humanos buscando que los procesos realizados sean eficientes y eficaces para tomar decisiones adecuadas en busca de la excelencia cumpliendo con los objetivos de crecimiento y desarrollo.

- ✓ *Certificación en BPG:* Mediante la elaboración de planes de acción se busca el cumplimiento de los estándares establecidos por la legislación colombiana con respecto a: instalaciones pecuarias y bienestar animal, alimentación y medio ambiente, sanidad animal y bioseguridad, uso de medicamentos veterinarios, saneamiento básico, transporte, registros y documentación, manejo integral de plagas, almacenamiento de insumos pecuarias y agrícolas, trazabilidad, bienestar animal, persona y transporte. Buscando reconvertir la ganadería en un sistema de producción mucho más competitivo con una visión empresarial a largo plazo y una organización interna proyectada a satisfacer las necesidades de sus clientes.

El proceso de asesorías tiene una metodología basada en cuatro pilares:

**Figura 1. Proceso de Asesorías.**



**Fuente:** Creación propia.

- *Localización/ubicación de la empresa:* AGROSEG asesorías, estará ubicada en Santa Rosa de Osos. La ubicación de la empresa, se da por dos razones:

La empresa pretende enfocar el servicio de asesorías al sector ganadero, debido a que éste requiere de mejoramiento e innovación continua, lo que hace de este sector un cliente potencial para el objetivo comercial de la empresa; aportando un valor agregado a las explotaciones lecheras permitiendo desarrollar y mantener su eficiencia para competir en un mercado versátil.

Santa Rosa de Osos está rodeado de otros municipios potenciales para el servicio de asesorías por sus actividades comerciales (Yarumal, San José De Las Montañas, Angostura, Carolina Del Príncipe, Don Matías, San Pedro De Los Milagros, Entreríos Y Belmira).

- *Objetivos del Proyecto / Empresa:*
  - ✓ Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes
  - ✓ Proporcionar ventajas y promover el éxito de nuestros clientes
  - ✓ Promover el cuidado de los recursos naturales
  - ✓ Participar en el crecimiento del sector lechero colombiano
  - ✓ Innovar en cuanto a la presentación de un servicio único y específico en el mercado.
  - ✓ Generar un reconocimiento por impactar positivamente a la comunidad ganadera.

### **Presentación del Equipo Emprendedor**

- *Nombre:* Ana María Aristizábal Aguilar

- *Perfil de Cada Integrante:* Me caracterizo por ser una persona emperadora, responsable, con habilidades que me permiten trabajar en equipo, y altamente propositiva
- *Experiencia Laboral:* Me desempeñe como asesora de atención al cliente durante dos años en la empresa HomeCenter y 3 años en la empresa JCA cocinas integrales (empresa familiar). Mi familia cuenta con una finca ubicada en Santa Rosa De Osos dedicada a la explotación ganadera (lechería comercial), lo cual ha atribuido de gran manera a las experiencias que he adquirido frente al sector, identificando sus carencias y necesidades insatisfechas, en conjunto he adquirido diversas habilidades en el transcurso de mi carrera.

### **Potencial de Mercado en Cifras**

El aumento en el consumo de los productos lácteos en Colombia anima a los industriales del sector a continuar su expansión nacional. En el Norte De Antioquia existen 31.200 productores, los cuales se encuentran segmentados en pequeños productores los cuales representan el 90%, medianos productores los cuales representan el 8% y grandes productores los cuales representan el 2%. El aumento en el consumo de los productos lácteos en Colombia ánima a los industriales y otros inversionistas a continuar con la expansión nacional de dicha actividad comercial, generando grandes oportunidades para ofrecer nuestro servicio de asesorías. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015)

### **Ventaja Competitiva y Propuesta de Valor**

- AGROSEG Asesorías, es una empresa que busca continuamente que el sector agropecuario del país sea mucho más productivo y eficiente, esta empresa se

diferencia de las demás por su nivel de especialización en temas administrativos, certificación en calidad y seguridad ocupacional, buscando que los productores de lecherías comerciales ubicadas en el norte de Antioquia mejoren continuamente en relación con el manejo de sus recursos.

- La tecnología, la especialización, el acompañamiento, el manejo de la información y el cubrimiento de las necesidades de nuestros clientes, hacen que AGROSEG Asesorías se postule como una de las mejores empresas para direccionar el sector agropecuario en su crecimiento potencial.
- Con un servicio que se caracteriza por ofrecer una atención personalizada y un seguimiento continuo, para garantizar el éxito del servicio.
- Su equipo de profesionales se caracteriza por ser altamente competitivo, diferenciándose de los demás consultores por contar con las herramientas y el conocimiento para identificar las necesidades de los clientes y transformarlas en oportunidades de mejora con un alto compromiso de ética profesional.
- Su equipo de trabajo está conformado por 6 profesionales (2 asesores especializados en salud ocupacional y BPG, 1 vendedor, y 1 administrador de empresas agropecuarias).
- El personal contratado debe haber culminado sus estudios como profesional o técnico y tener una experiencia mínima de 3 años en el sector ganadero.
- Su ubicación permite ser altamente estratégicos para poder prestar un oportuno y ágil servicio, con una cobertura de las regiones de interés.
- Generar y mantener vínculos de manera continua, para establecer un apoyo estratégico y continuo para desarrollar su objetivo empresarial, estas alianzas son:

- ✓ **Organizaciones Estratégicas:** para la empresa es importante vincularse con instituciones de formación como el **SENA y Universidad de Antioquia**, ya que a través de estas podemos ofrecerles a sus clientes cursos y capacitaciones que les permitan estar actualizados y formados para que puedan aplicar y mantener de manera asertiva los cambios necesarios para transformar su actividad comercial.
- ✓ *Ministerio de Agricultura* debido a que la información es una de a los instrumentos financieros, las opciones de comercio y negociación, programas de incentivos y compensación , apoyos a través de créditos, incentivos a la capitalización rural entre otros) *Universidad de Antioquia* (debido a los proyectos que imparten de lecherías más productivas buscando convertir el Norte del departamento de Antioquia en una reconocida cuenca lechera tanto por sus aspectos productivos como por el tema ambiental).
- ✓ **Gremios:** *FEDEGAN* (le permite a la empresa estar actualizada en temas de interés como: las representaciones gremiales, información y análisis sectorial, la administración parafiscal, entre otros.), *ANALAC* (uno de los objetivos de esta asociación es propugnar el aumento de la productividad y rentabilidad de los productores lecheros promoviendo las actividades de empresas particulares que permitan el desarrollo de este objetivo).
- ✓ *Grupo de investigación y desarrollo CORPOICA* (desarrolla y ejecuta actividades de investigación, tecnología, y transferir procesos de innovación tecnológica al sector agropecuario).

- Para **AGROSEG Asesorías** es muy importante concebir el desarrollo sostenible del sector lechero, por ende, busca con sus alianzas que el sector se transforme y sea competitivo.
- El servicio y atención al cliente es uno de los pilares más importantes para la empresa.

## Inversiones Requeridas

**Tabla 1. Inversiones en Activos Fijos Área Operativa.**

Muebles y enseres	\$4.890.000
Equipo de oficina	\$4.770.000
Equipo de cómputo y comunicación	\$7.299.500
Equipo de transporte	\$36.980.000
<b>Total</b>	<b>\$53.939.500</b>

### Muebles y Enseres Operativos:

Concepto	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil	Depreciación por Año
Escritorios	3	\$200.000	\$600.000	5	\$120.000
Silla ergonómica	3	\$220.000	\$660.000	5	\$132.000
Sillas auxiliares	8	\$80.000	\$640.000	5	\$128.000
Mesa de junta	1	\$2.900.000	\$2.900.000	5	\$580.000
papeleras	3	\$30.000	\$90.000	5	\$18.000
<b>Total</b>			<b>4.890.000</b>		

### Equipo de Oficina:

Concepto	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil	Depreciación por Año
TV Y DVD	1	\$1.900.000	\$1.900.000	10	\$190.000
teléfono	1	\$120.000	\$120.000	10	\$12.000
Video bean	1	\$2.600.000	\$2.600.000	10	\$260.000
Pendón de	1	\$150.000	\$150.000	10	\$15.000

Concepto	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil	Depreciación por Año
proyección					
Total			<b>\$4.770.000</b>		

#### Equipo de Cómputo y Comunicación:

Concepto	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil	Depreciación por Año
Computadores portátiles	3	\$2.000.000	\$6.000.000	5	\$1.200.000
celulares	5	\$259.900	\$1.299.500	5	259.900
Total			<b>\$7.299.500</b>		

#### Equipo de Transporte:

Concepto	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil	Depreciación por Año
Motos	2	\$5.890.000	\$11.780.000	5	\$2.356.000
vehículo	1	\$25.200.000	\$25.200.000	5	\$5.040.000
Total			<b>\$36.980.000</b>		

Fuente: Creación propia.

#### Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

El mercado objetivo del proyecto son los ganaderos dedicados a la producción de leche que se encuentren ubicados en el Norte de Antioquia.

**Tabla 2. Productores primarios Lts/día.**

• Pequeños productores	Menos de 200 lts/día (90%)
• Medianos productores	Entre 200 y 300 lts/día (8%)
• Grandes productores	Más de 500 lts/día (2%)

**Fuente:** Creación propia.

- **Análisis de la encuesta**

- ✓ **¿Cuánto tiempo lleva dedicado a la ganadería de leche?**

- ✓ Menos de 1 año (3)

- ✓ De 1 año a 3 años (10)

- ✓ De 3 a 5 años (12)

- ✓ Más de 5 años (25)

- **¿Su explotación esta formalmente constituida?**

- ✓ Sí (17)

- ✓ No (27)

- ✓ No responde (6)

- **¿Ha adquirido usted un servicio de asesoría agropecuaria en el último año?**

- ✓ Sí (9)

- ✓ No (41)

- **¿Con las necesidades actuales del mercado ve usted la necesidad de adquirir un servicio de asesoría agropecuaria para su explotación?**

- ✓ Sí (38)

- ✓ No (12)

- **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría agropecuaria que incluye: Asistencia administrativa, asistencia en salud ocupacional y asistencia en certificación de BPG?**
  - ✓ Menos de 1.000.000 (3)
  - ✓ Entre 1.000.000 y 3.000.000 (17)
  - ✓ Entre 3.000.000 y 5.000.000 (20)
  - ✓ Más de 5.000.000 (10)
- **¿Recomendaría usted el servicio de asesoría agropecuaria?**
  - ✓ Sí (45)
  - ✓ No (5)
- ❖ **Variables para calcular el precio de asesoría:**

**Tabla 3. Costo por hora.**

<b>MOI</b>	<b>Salario</b>	<b>Factor prestacional</b>	<b>Horas mensuales</b>	<b>Salario total</b>	<b>Valor hora</b>
Administrador	\$2.150.000	\$1.156.041	192	\$3.306.041	\$17.300
Vendedor	\$1.200.000	\$645.232	192	\$1.845.232	\$9.610
MOD					
Asesor 1	\$2.150.000	\$1.156.041	192	\$3.306.041	\$17.300
Asesor 2	\$2.500.000	\$1.344.233	192	\$3.306.041	\$17.300
<b>Total</b>				<b>\$11.763.355</b>	

**Fuente:** Creación propia.

El salario total se calculó con el tipo de riesgo III para los asesores, el administrador y el vendedor, y tipo de riesgo I para el auxiliar contable. (Ministerio de Trabajo, 2016)

**Tabla 4. Cantidad de asesorías por asesor.**

• Horas mes	192
• Horas por asesoría	20
• Asesorías al mes por asesor	9.6

**Fuente:** Creación propia.

**Tabla 5. Costo por Distancia.**

• De Santa Rosa de Osos a Yarumal	\$87.900
• De Santa Rosa de Osos a San Pedro	\$72.400
• De Santa Rosa de Osos a Angostura	\$12.300
• De Santa Rosa de Osos a Carolina del Príncipe	\$6.500
• De Santa Rosa de Osos a Don Matías	\$5.600
• De Santa Rosa de Osos a San Pedro	\$7.300
• De Santa Rosa de Osos a Entrerrios	\$4.000
• De Santa Rosa de Osos a Belmira	\$10.000
<b>Promedio</b>	<b>\$37.750</b>
<b>Precio total (promedio + 22.250)</b>	<b>\$60.000</b>

**Fuente:** Creación propia.

Los costos por distancia expuestos en la tabla anterior tan solo tienen en cuenta el costo de la gasolina; para cubrir otros costos como seguros, beaticos, peajes y algunos imprevistos que se puedan presentar se le aumenta al costo promedio \$22.500 (Las Distancias)

➤ **Costo por el tamaño de la explotación.**

**Tabla 6. Clasificación del tamaño del hato/número de animales de ordeño.**

• Pequeños Productores	≥ 26	1 empleado	Valor por bovino (\$4.000)
• Medianos Productores	26-50	1 empleado	Recargo del 25% del valor inicial por bovino (\$5.000)
• Grandes Productores	≤50	2 empleados	Recargo del 50% del valor de la hora por bovino (\$6.000)

**Fuente:** Creación propia.

Los costos por bovino fueron estimados por medio del tiempo empleado y el esfuerzo invertido por medio del asesor. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia , 2015)

➤ **Censo bovino:**

En total en el Norte de Antioquia se encuentran 31.200 productores.

**Tabla 7. Censo Bovino.**

• Yarumal	46.720 bovinos
• San Pedro	61.790 bovinos
• Angostura	9.856 bovinos
• Carolina del Príncipe	5.031 bovinos
• Don Matías	27.334 bovinos
• San Pedro	61.790 bovinos
• Entrerrios	47.963 bovinos
• Belmira	25.500 bovinos
• Santa Rosa de Osos	99.937 bovinos
<b>Total</b>	<b>358.921 bovinos</b>

**Fuente:** Creación propia.

Según la tabla anterior en promedio en el Norte de Antioquia hay 358.921 bovinos divididos entre los 31.200 productores se puede determinar que por cada productor hay en promedio 11 bovinos. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia , 2015)

**Tabla 8. Costo por asesoría.**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad por Asesoría</b>	<b>Costo por Unidad</b>	<b>Costo Total de la Asesoría</b>
• Horas invertidas por proyecto	20 horas	\$17.300	\$346.000
• Recorrido	8 viajes	\$60.000	\$480.000
• Tamaño de la explotación	Promedio 11 bovinos por productor	\$4.000	\$44.000
<b>Total</b>			<b>\$870.000</b>

**Fuente:** Creación propia.

➤ **Precio por asesoría**

- Los costos por asesoría son de \$870.000
- Los gastos mensuales son de \$17.501.355
- Se espera recuperar la inversión en activos fijos en 3 años, con un valor anual de \$53.939.500 y mensual de \$1.498.319
- Se espera obtener una rentabilidad del 5% (\$69.450) sobre el valor del costo por asesoría
- La empresa tiene un costo mensual inicial de \$20.703.074
- El precio final de la asesoría es de **\$1.150.200**

➤ **Proyección de ventas**

Estas son las ventas esperadas para los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa, para esta proyección se tuvo un incremento del 5% en el número de clientes y el IPC (5%) en el precio por asesoría.

**Tabla 9. Proyección de ventas.**

<b>Mes</b>	<b>Numero de Asesorías Vendidas/Mes</b>	<b>Precio por Asesorías</b>	<b>Ingreso Total por Mes</b>
1	11	\$1.650.000	\$18.150.000
2	11	\$1.732.500	\$19.057.500
3	12	\$1.819.125	\$21.829.500
4	12	\$1.910.081	\$22.920.972
5	13	\$2.005.585	\$26.072.605

**Fuente:** Creación propia.

### **Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad**

- El precio del servicio de asesoría se estableció mediante tres aspectos: distancia desde la oficina principal situada en Santa Rosa De Osos, tiempo empelado, y el tamaño de explotación.
- AGROSEG Asesorías para el primer mes de funcionamiento incurre gastos por valor de \$18.961.011
- El nuevo precio por asesoría es de \$1.650.000 con el fin de disminuir el número de asesorías vendidas por mes.
- La empresa cuenta con dos asesores que tienen la capacidad de atender 9 asesorías cada uno al mes de 20 horas cada una.

- El 90% de los productores lácteos ubicados en el Norte de Antioquia están clasificados como pequeños productores, los cuales son el mercado potencial para la empresa y en base a este dato se estimó el promedio de bovinos por productor.
- El costo de la asesoría y el medio de pago es bastante asequible para los productores.
- según la encuesta realizada más del 70% de las personas encuestadas, están dispuestos a pagar más de \$ 2.000.000 por el servicio de asesorías.
- Según los cambios en el mercado actual el 90% de las personas encuestadas ven la necesidad de especializarse y acceder al servicio de asesorías, lo cual genera grandes expectativas de mercado.
- Se espera que a partir del tercer mes a empresa comience a obtener una rentabilidad vendiendo 12 asesoría.

#### ❖ **Financiación:**

Los equipos de transporte se adquirirán por medio de un préstamo por valor de \$36.980.000, con plazo de 24 meses y una tasa nominal anual del 30%.

Amortización para pago mensual de \$2.067.656

**Tabla 10. Año 1.**

<b>Mes</b>	<b>Intereses a Pagar</b>	<b>Abono a Capital</b>	<b>Saldo de la Obligación</b>
1	\$924,500.00	\$1,143,156.10	\$35,836,843.90
2	\$895,921.10	\$1,171,735.00	\$34,665,108.90
3	\$866,627.72	\$1,201,028.37	\$33,464,080.53
4	\$836,602.01	\$1,231,054.08	\$32,233,026.45

<b>Mes</b>	<b>Intereses a Pagar</b>	<b>Abono a Capital</b>	<b>Saldo de la Obligación</b>
5	\$805,825.66	\$1,261,830.44	\$30,971,196.01
6	\$774,279.90	\$1,293,376.20	\$29,677,819.81
7	\$741,945.50	\$1,325,710.60	\$28,352,109.21
8	\$708,802.73	\$1,358,853.37	\$26,993,255.85
9	\$674,831.40	\$1,392,824.70	\$25,600,431.14
10	\$640,010.78	\$1,427,645.32	\$24,172,785.83
11	\$604,319.65	\$1,463,336.45	\$22,709,449.37
12	\$567,736.23	\$1,499,919.86	\$21,209,529.51

Fuente: Creación propia.

**Tabla 11. Año 2.**

<b>Mes</b>	<b>Intereses a Pagar</b>	<b>Abono a Capital</b>	<b>Saldo de la Obligación</b>
13	\$530,238.24	\$1,537,417.86	\$19,672,111.65
14	\$491,802.79	\$1,575,853.31	\$18,096,258.35
15	\$452,406.46	\$1,615,249.64	\$16,481,008.71
16	\$412,025.22	\$1,655,630.88	\$14,825,377.83
17	\$370,634.45	\$1,697,021.65	\$13,128,356.18
18	\$328,208.90	\$1,739,447.19	\$11,388,908.99
19	\$284,722.72	\$1,782,933.37	\$9,605,975.61
20	\$240,149.39	\$1,827,506.71	\$7,778,468.91
21	\$194,461.72	\$1,873,194.37	\$5,905,274.53
22	\$147,631.86	\$1,920,024.23	\$3,985,250.30
23	\$99,631.26	\$1,968,024.84	\$2,017,225.46
24	\$50,430.64	\$2,017,225.46	\$0

Fuente: Creación propia.

## Módulo 2: Mercadeo

### Investigación de Mercados

#### Análisis del Sector

Colombia es el cuarto productor de leche en América Latina, con un volumen aproximado de 6.700 millones de litros anuales, superado solo por Brasil, México y Argentina (FAO).

Colombia cuenta con diferentes regiones que proveen leches de diferentes características y composiciones, las cuales pueden ser utilizadas para el procesamiento de una alta gama de productos lácteos. (Procolombia, 2016).

6.623 millones de litros de leche fresca disponibles para el procesamiento por parte de nuevas industrias, cantidad que actualmente no entra al canal formal de transformación. (FEDEGAN, 2015)

Con una población de 48 millones de habitantes y un consumo per cápita de leche de 140 litros/persona, Colombia tiene un consumo tres veces superior al consumo promedio en países desarrollados (44litros/persona). (Procolombia, 2016)

- **Países Estratégicos:**

- ✓ *Estados Unidos:* Colanta está exportando productos lácteos a los Estados Unidos como: leches y natas, mantequillas, yogur fresco y requesón (USD 1,1 millones exportados en 2015).
- ✓ *Guatemala:* Alpina exporta leche en polvo y arequipe a este mercado.

- ✓ *Venezuela:* Colanta, Costalac, Colombina, Parmalat, entre otras exportan productos lácteos, los más relevantes son: leche, natas, leche condensada y mantequillas, (USD 18,6 millones en 2015).
- ✓ *Chile:* A Bufalabella y Colanta se le permite exportar productos lácteos como: queso, requesón, yogurt y lactosueros.
- ✓ *Perú:* Nestlé de Colombia está exportando leches condensadas, leches y natas concentradas y sin concentrar (USD 0,7 millones exportados en 2015).
- ✓ *Ecuador:* Colanta está exportando (USD 0,11 millones en leche y nata en 2015). (Procolombia, 2016).
- **Desarrollo tecnológico e industrial del sector:** En un contexto de creciente internacionalización de la economía colombiana y en el marco de los acuerdos comerciales internacionales, el sector lácteo se ve enfrentado progresivamente a la competitividad externa y a las oportunidades que constituyen mercados de altos ingresos. Para afrontar los retos derivados a esta nueva realidad económica y materializar las oportunidades que esta ofrece, es necesario mejorar el desarrollo tecnológico e industrial del sector con el fin de minimizar los potenciales impactos negativos y maximizar las oportunidades que ofrecerán los nuevos mercados. (Consejo Nacional Lácteo, 2011)

Uno de los eslabones más importantes en la cadena láctea colombiana es el eslabón industrial, actualmente se producen una alta gama de productos lácteos o derivados como leche entera, pasteurizada, ultra pasteurizada, evaporada, condensada, en polvo, saborizadas, dulces de leche, maternizada, instantánea, ácidas o fermentadas, mantequilla, quesos, etc.

Los desarrollos tecnológicos que se han desarrollado en los últimos 5 años le ha permitido al sector lácteo subsistir debido al manejo integral de cada eslabón, las principales variables son:

- ✓ *Manejo de rebaños:* Alimentación, vacunación, pesaje, herraje, identificación, castración y baños.
- ✓ *Manejo de pastizales:* Sistemas de riego, fertilización, cosecha, siembra, manejo de malezas, plagas y enfermedades.
- ✓ *Manejo sanitario:* Implementación y formulación de planes sanitarios preventivos y correctivos.
- ✓ *Manejo reproductivo:* Montas y servicios, sincronizaciones, diagnósticos y descartes.
- ✓ *Manejo productivo:* Extracción de leche, conservación, transporte, transformación, comercialización. (Mojica, 2010)

- **Importaciones y exportaciones:**

- ❖ **Exportaciones:**

En 2015 Venezuela fue el primer importador de productos lácteos colombianos, con una participación del 80,2% (USD 18,7 millones), seguido por Estados Unidos con una participación del 13,6% (USD 3,2 millones).

Países como México y Ecuador importaron pequeñas cantidades de productos lácteos colombianos, USD 0,7 millones y USD 0,5 millones, respectivamente.

En 2015 los principales productos lácteos exportados por Colombia fueron leches y natas, quesos y requesones, leche condensada y mantequilla.

Alemania, China, Italia, Países Bajos, Francia y Reino Unido fueron los mayores importadores de productos lácteos en el mundo durante 2015. Es importante señalar que estos países tienen tratado de libre comercio con Colombia. (Procolombia, 2016).

#### ❖ **Importaciones:**

Las importaciones de lácteos aumentaron un 109% en el primer semestre de 2015 respecto del mismo periodo en 2014. 18 mil toneladas de leche ingresaron a Colombia en los primeros 6 meses del año, provenientes de Estados Unidos, Chile, Republica Checa, y Uruguay, lo que representa la mayor compra del producto en la historia. (Procolombia, 2016)

- **Clúster de la región y las empresas integrantes:** El primer clúster enfocado en la actividad lechera de Colombia opera en el Norte De Antioquia como una iniciativa.

Cuenta con la iniciativa de la Cámara De Comercio y el Ministerio De Agricultura.

A esta pertenecen 55 actores entre productores, aprendices del Sena, distintas agremiaciones y otras empresas como: la Cámara de Comercio del Norte de Antioquia, Corantioquia, el Ica y Fedegan.

Esta recopila las diversas etapas como: la fase productiva, etapa de proceso, transformación y elaboración de derivados y por último la etapa de comercialización y exportación de los productos.

Por ahora el clúster tiene un alcance regional, sin embargo, se aspira a que este llegue a alcanzar el ámbito nacional. De suceder esto la industria láctea llegara a ser más competitiva y el papel que juegan los pequeños productores en la misma se vería

fortalecido al lograr una distribución más equitativa de los dividendos lecheros. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015).

### **Análisis del Mercado**

- **Mercado objetivo:** el mercado objetivo está enfocado en las ganaderías de leche ubicadas en el Norte De Antioquia
  - ✓ **Justificación del mercado objetivo:** El servicio de asesorías se enfocó en la ganadería de leche ubicada en el Norte de Antioquia debido a que la producción en esta región juega un papel destacado en la economía del país, al aportar alrededor del 70% de la producción litro/día. siendo este uno de los mercados más dinámicos por su aporte a la generación de empleos y contribución al producto interno bruto (PIB). (Procolombia, 2016).

Por tal motivo, resulta bastante preocupante que muchas de las explotaciones lácteas en el norte de Antioquia, hoy tiendan a desaparecer por su baja capacidad a sobrevivir a las necesidades tan fluctuantes del mercado actual, atribuyendo las causas de tal fracaso a factores relacionados con una mala administración, mal manejo financiero, poca calidad y tecnificación, poco cuidado en los recursos de la explotación, entre otros. Estos problemas se presentan de manera continua en las explotaciones ganaderas del país y son una necesidad que requiere de atención inmediata.

Los estándares de calidad que hoy en día exige la globalización, han llevado a que los productores lácteos se conviertan en industriales del sector y esta transformación genera una oportunidad de negocio para la empresa. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia , 2015)

- ✓ **Estimación del mercado potencial:**

- **El consumo aparente:** el consumo aparente del servicio de asesorías enfocadas a las actividades agropecuarias ha mostrado un crecimiento exponencial, debido a la normatividad, exigencias y tratados que muchas de las entidades a fines han realizado de manera estratégica para mejorar continuamente en aras a la productividad.
- **Magnitud de la necesidad:** uno de los sectores más importantes para la economía del país es el sector lácteo sin embargo este ha mostrado uno de los comportamientos más preocupantes debido a que más del 80% de los productores hoy en día se clasifican como pequeños productores, esta clasificación no se estima por el tamaño de la explotación, sino por la informalidad de sus procesos y procedimientos. (Procolombia, 2016).

Estos datos indican que en el sector hay grandes falencias que no permiten que el sector crezca y sea representativo; por tal motivo las empresas dedicadas a aportar en el mejoramiento productivo hoy en día tienen grandes retos y mucho por hacer, debido a que se están convirtiendo miles de lecherías comerciales en industrias agropecuarias con una estructura empresarial.

- **Estimación del segmento/ nicho de mercado:** Antioquia aporta la gran mayoría de leche al país, sin embargo, está en manos de productores que realizan esta actividad netamente por subsistencia, tiene márgenes de rentabilidad muy estrechos ya que producir un litro de leche cuesta en promedio al productor entre \$ 750- \$ 880, el precio de compra formal esta entre \$900 - \$ 1.200 y el precio de compra informal \$ 400, en el mercado el mismo litro cuesta \$ 2.000, lo cual demuestra que es una actividad rentable para el industrial mas no para el productor, enfrentan muchas dificultades para

obtener certificaciones y préstamos para tecnificarse, no aplican de manera generalizada las BPG, la mayoría de estos no se encuentra asociados (venden directamente a transformadores o en algunos casos a asociaciones). Los medianos y grandes productores representan tan solo una minoría y se encuentran en una escala que permite una estructura empresarial. Muchos de los productores todavía realizan procesos empíricos y rudimentarios que no permiten que la cadena desarrolle una estructura competitiva. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia , 2016)

Con el proceso de globalización, la producción láctea del país debe implementar mejoras continuas para poder participar activamente no solo de un mercado nacional sino de un mercado internacional que exige continuamente altos estándares de calidad para satisfacer las demandas de los actuales y futuros clientes, para esto se debe implementar mejoras productivas y de competitividad, disminución de los costos de producción, desarrollo de alianzas estratégicas, mejoras en el acceso y uso de la información, vinculación de pequeños productores, adecuado manejo de los recursos de la explotación, cuidado de los recursos naturales y medio ambiente, investigación y desarrollo tecnológico, sostenibilidad del campo, mejoras en los estándares sanitarios, implementación de una adecuada infraestructura, inocuidad, implementación y desarrollo de sistemas administrativos y empresariales, tecnificación de la producción y certificaciones.

Las tendencias futuras describen el inminente crecimiento del consumo de leche no solo en el país sino en el mundo debido al crecimiento poblacional, esto se puede convertir en una excelente alternativa para participar en el mercado de exportación; sin embargo, aquellos productores que no estén a la vanguardia tienden a desaparecer.

- **Es significativo el mercado:** En el Norte de Antioquia existen 31.200 productores los cuales se dividen en:
  - ✓ Pequeños productores (28.080), con una producción de menos de 200 litros/día.
  - ✓ Medianos productores (2.496), con una producción entre 200 y 300 litros/día.
  - ✓ Grandes productores (624), con una producción de más de 500 litros/día.(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia , 2016).
- **Excede la demanda a la oferta:** La producción de leche en Colombia, en especial el Norte de Antioquia, requiere de manera inmediata apoyo e intervención continua, sin embargo, aún no se ha logrado tener una cobertura que nos permita satisfacer las necesidades de los productores.

#### **Análisis del Consumidor / Cliente**

- **Perfil del consumidor:** AGROSEG ASESORIAS pretende enfocar su servicio de asesorías en aquellos productores dedicados a las explotaciones lácteas ubicados en el norte de Antioquia, desde pequeñas, medianas hasta grandes explotaciones, que estén interesados en transformar las explotaciones por subsistencia en sistemas formalizados altamente rentables.
- **Localización del segmento:** Estos productores deben estar ubicados en el Norte de Antioquia (Yarumal, San José De Las Montañas, Angostura, Carolina Del Príncipe, Don Matías, San Pedro De Los Milagros, Entrerrios Y Belmira).
- **Frecuencia de la compra:** el servicio de asesoría se puede adquirir cada vez que se considere necesario por parte del productor, sin embargo, el servicio de asesoría (administrativa, salud ocupacional o certificación en calidad) que se brinde a cada

explotación cuenta con el análisis de necesidades, establecimiento y evaluación periódica para garantizar su éxito.

- **Elementos que inciden / influyen en la compra:** Para la gran mayoría de productores que son los clientes potenciales es necesario implementar herramientas de mejora continua, ya que es un sector que requiere de innovación para garantizar el establecimiento y perdurabilidad de la actividad en el mercado actual; sin embargo, algunos de estos productores no muestran mucho interés debido a la falta de información y costos de la asesoría. Los factores que pueden incidir en el consumo son:
  - **Ubicación:** Algunos productores se encuentran en zonas apartadas donde no es posible que llegue la información.
  - **Costos:** La rentabilidad obtenida no es la esperada por lo cual algunos productores no pueden incurrir en otros gastos.
  - **Competencia:** existen empresas ya establecidas que cuentan con el reconocimiento y la fidelidad de algunos productores.
  - **Experiencias:** Algunos consumidores han podido adquirir un servicio de asesoría y no han obtenido los resultados esperados.
  - **Necesidad:** Algunos productores implementan las mismas estrategias productivas desde hace muchísimos años y estas les han permitido participar en el mercado, por lo cual no encuentran necesario adquirir una asesoría.
  - **Edad:** Los productores de mayor edad son más reacios a la modernización y a los cambios.
  - **Aceptación del producto:**

Según la investigación realizada por la revista innovar jornal de ciencias y administración, de la Universidad Nacional de Colombia la gran mayoría de los productores, hoy en día reconoce la necesidad de especializarse de manera continua para constituir lecherías productivas y altamente rentables y exitosas. Por este motivo el servicio de asesorías es muy aceptado y genera interés en los productores, ya que se establece el objetivo empresarial de aumentar los ingresos y disminuir los costos de producción.

A pesar de esto, no muchos productores se encuentran interesados ya que expresan que las actividades que han desarrollado por años les ha dado resultados, por ende, no es necesario arriesgarse y experimentar cambios. (Barrios Hernández & Olivera Ángel , 2011)

- **Tendencias de consumo:**
- **Tendencias mundiales:** La industria láctea le apuesta a suplir cuatro tendencias mundiales que se han impuesto (seguridad alimentaria, sostenibilidad con el medio ambiente, optimización de costos de producción, funcionalidad y diferenciación. Esto ha permitido el adecuado desarrollo y evolución de la industria láctea en procesos de producción y necesidades del consumidor.
- **Necesidades del Consumidor:** Actualmente los consumidores tienen acceso a una mayor cantidad de información y por ende adquieren un conocimiento más amplio del producto. Sus demandas son específicas, sabor, contenido de proteína, vitaminas y minerales que debe incluir el producto debido a que los nuevos consumidores buscan salud. (IALIMENTOS, 2016)

- **Producción en el mercado objetivo:** La cadena de producción láctea se establece en el Norte del departamento Antioqueño, está constituida aproximadamente por 140 mil productores, los cuales en su mayoría son comunitarios, debido al rango de pequeños productores donde se ubica entre el 87 y el 93% de los mismos. Los productores medianos cuentan en promedio con 25 a 30 hatos y los pequeños 20 o menos. En el departamento se producen diariamente 3,800.000 lt de leche, los cuales representan el 30% del total nacional, siendo 2,500.000 lt diarios producidos en el norte del departamento. (Orjuela, 2013)

### **Análisis de la Competencia**

- **Identificación de principales participantes y competidores potenciales:**

**COTAN** (Cooperativa de Técnicos del Altiplano Norte de Antioquia), es una cooperativa multiactiva, con sede en Santa Rosa de Osos, inscrita en la cámara de comercio desde el año 2005. Nació de la idea de varios profesionales del campo y compañeros de universidad que por razones laborales confluyeron en el municipio y viendo la necesidad de que los profesionales del campo deben estar organizados se dieron a la tarea de crear una empresa especializada en la prestación de servicios de asistencia técnica integral.

- **Relación de agremiaciones existentes:**
- ✓ **Corporación Comité de la Cadena Láctea Región 2:** Entidad sin ánimo de lucro de tipo corporación, de nacionalidad colombiana y dotada de Personería Jurídica con capacidad para intervenir en todo lo relacionado al desarrollo de la organización de la cadena productiva láctea en los ámbitos: económicos, ambientales, sociales, culturales, científicos, sanitarios y tecnológicos, conforme a

las exigencias de un mundo moderno y globalizado. Conformado por Fedelan, Fedegán, Genética Selecta S.A., Prolesa, Bayer, El Zarzal, Logiter, Universidad de Antioquia, Cetan, Ces, Secretaria de agricultura de Antioquia.

- ✓ **FEDELAN (Federación de Productores de Leche):** Organización de economía solidaria. Tiene como objetivo reunir y representar a todos los gremios productores de leche, con el fin de satisfacer y defender los intereses.
- ✓ **CONAPROLE (Cooperativa Nacional de Productores de Leche):** La misión de CONAPROLE consiste en recoger, procesar y comercializar toda la leche producida por los socios cooperarios con los máximos niveles de eficiencia de forma de mejorar sostenidamente sus ingresos y su calidad de vida.

- **Proyecciones de venta a cinco años**

Estas son las ventas esperadas para los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa, para esta proyección se tuvo un incremento del 4% en el número de clientes y el IPC (5%) en el precio por asesoría.

**Tabla 12. Proyecciones de Venta a Cinco Años.**

<b>Año</b>	<b>Número de asesorías vendidas/año</b>	<b>Precio por Asesorías</b>	<b>Ingreso Total Anual</b>
1	162	\$1.650.000	\$267.300.000
2	168	\$1.732.500	\$291.060.000
3	174	\$1.819.125	\$316.527.750
4	180	\$1.910.081	\$343.814.580
5	187	\$2.005.585	\$375.044.395

Fuente: Creación propia.

**Tabla 13. Costos de mi producto/servicio.**

<b>COSTOS MENSUALES:</b>	
• Salarios mensuales	\$11.763.355
• Arrendamiento	\$950.000
• Servicios públicos	\$180.000
• Pago préstamo	\$2.067.656
• Publicidad	\$3.000.000
• Otros gastos	\$1.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$18.961.011</b>

Fuente: Creación propia.

- **Análisis de productos sustitutos:** el principal servicio sustituto o complementario son las asistencias técnicas y consultorías que ofrecen:
- ✓ **Particulares:** Médicos veterinarios, zootecnistas, agrónomos, ingenieros, tecnólogos y técnicos del sector agropecuario.
- ✓ **Almacenes Agropecuarios:** Delagro, concentrados del Norte, Agrocalidad, Sumiagro Ltda.
- ✓ **Acopios:** Colanta, Lácteos Betania, Proleche, etc.
- ✓ **Casas comerciales:** BAYER, CONTEGRAL, SOLLA, VECOL, VICAR, MEGAVET, ITALCOL, entre otros.
- **Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia:** Tanto los precios de AGROSEG asesorías como de sus principales

competidores se establece por medio de una visita técnica, en la cual se identifican los costos, gastos y los requerimientos del cliente, de esta manera se cotiza el precio por la asesoría. es importante resaltar que los precios deben ser justos y equitativos, tratando de ser iguales o más asequibles que los de la competencia.

- **Imagen de la competencia ante los clientes:** COTAN cuenta con una trayectoria en el mercado desde el año 2005, lo cual le ha permitido posicionarse, logrando un reconocimiento y por ende una ventaja competitiva.

Las principales **fortalezas** que tiene COTAN es la experiencia que ha logrado obtener con el transcurso del tiempo y la diversidad de servicios que ofrece, lo cual le ha permitido estar a la vanguardia de las necesidades y problemas que presenta el mercado.

Una de las **debilidades** que presenta es la demora para responder a las solicitudes de los clientes.

- **Segmento al cual está dirigida la competencia:** COTAN ofrece servicios de: Certificaciones (Brucelosis, tuberculosis bovina, BPG), gestión y administración, línea pecuaria, línea agrícola y línea ambiental.
- **Posición de mi P/S frente a la competencia:** El servicio que ofrece AGROSEG asesorías es único en el mercado, debido a la alta especialización que tiene dedicándose exclusivamente a las explotaciones ganaderas (lecherías), buscando estar a la vanguardia con un servicio actualizado y acompañado de profesionales idóneos y altamente capacitados, satisfaciendo así las necesidades que pueden presentarse en estas explotaciones, integrando los factores de seguridad laboral,

administrativos y de calidad para así contar con herramientas que nos faciliten el cuidado de los recursos más importantes.

## **Estrategia de Mercadeo**

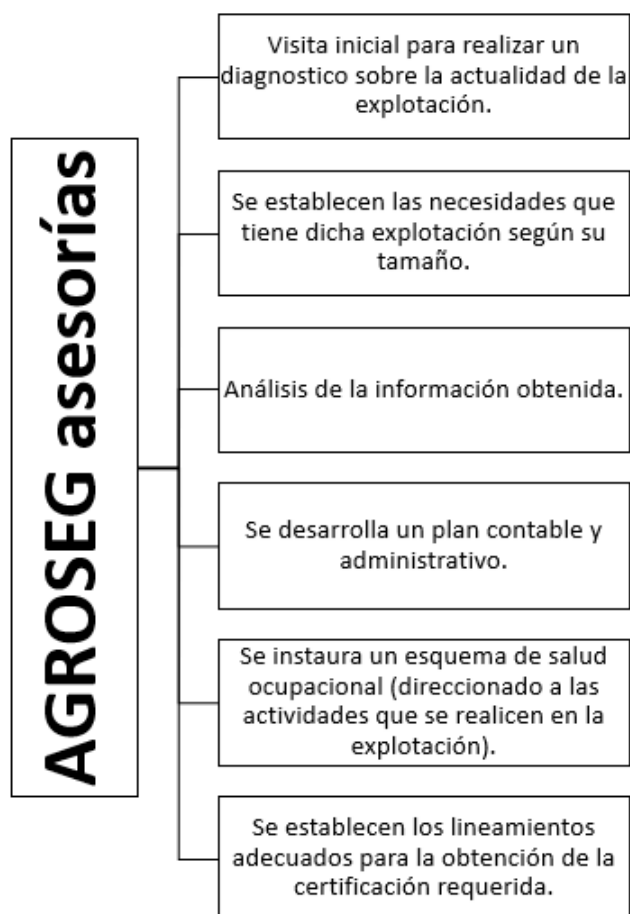
### **Concepto del Producto o Servicio**

- **Descripción básica**

La empresa AGROSEG asesorías según las necesidades y el tamaño de la explotación de cada uno de los clientes dedicados a las explotaciones lecheras ubicadas en el Norte De Antioquia establece:

- ❖ Programas administrativos y contables
- ❖ Esquemas de salud ocupacional
- ❖ Lineamientos para la obtención de certificados de calidad

**Figura 2. Especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio.**



**Fuente:** Creación propia.

➤ **Fortalezas y debilidades del Producto o servicio frente a la competencia.**

• **Fortalezas:**

- ✓ Ubicación estratégica la cual permite la prontitud del servicio a los clientes.
- ✓ El servicio busca el adecuado manejo y conservación de los recursos naturales
- ✓ Se ofrecen a los clientes paquetes con precios asequibles

- ✓ El servicio de asesorías se especializa en una sola actividad para así contar con las herramientas más adecuadas que garanticen el éxito del servicio manejando de manera adecuada la información.
- ✓ Se busca que la empresa se caracterice por la fidelidad que se genera en los clientes debido al excelente trato y servicio.
- ✓ Cada servicio de asesoría es personalizado buscando generar soluciones óptimas que satisfagan las verdaderas necesidades de cada uno de los productores.
- ✓ El principal objetivo es transformar el campo colombiano transformando las lecherías comerciales con prácticas informales en industrias con estructuras empresariales.
- ✓ El equipo de trabajo es altamente capacitado para identificar posibles problemas y transformarlos en soluciones.
- ✓ La empresa tiene como estrategia la capacitación constante no solo de sus empleados sino también de sus clientes, de este modo siempre brindara un servicio actualizado y a la vanguardia.
- **Debilidades**
  - ✓ La principal debilidad del servicio de asesoría que ofrece AGROSEG asesorías frente a su competencia directa COTAN es el tiempo que esta lleva incursionando en el mercado generando reconocimiento y fidelidad por parte de los clientes; sin embargo, como una posible estrategia para contrarrestar esto sería implementar estrategias de promoción y publicidad que le permita a los posibles clientes reconocernos.

## **Mezcla de Marketing**

### ***Estrategia de Producto:***

Se ofrece al mercado un servicio nuevo e innovador, altamente especializado que nos permita solucionar los posibles inconvenientes que se presenten en las explotaciones lecheras del norte de Antioquia.

### ***Estrategia de Distribución:***

- ✓ La principal alternativa de penetración en el mercado son las estrategias de promoción y publicidad por medios de comunicación como: revistas, periódicos, radio (REDENORTE) tv (TV AGRO, TELEANTIOQUIA) e internet (página web [www.agrosegasesoria.com](http://www.agrosegasesoria.com)).
- ✓ Su ubicación estratégica (santa rosa de osos) nos permite tener una mejor distribución del servicio, permitiéndonos estar en las zonas de interés (norte de Antioquia), dedicadas a las explotaciones lecheras que son nuestros clientes objetivo.

### ***Estrategia de Precios:***

- ✓ Se establecerá la estrategia de precio de penetración, consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz; es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costos, lo que le permite a la empresa bajar aún más sus precios.
- ✓ Siempre es importante equiparse con los precios de los competidores, para diferenciarnos de estos. hay que tener en cuenta que nuestros principales

consumidores son clasificados como pequeños por lo cual hay que ofrecer precios asequibles y atractivos.

- ✓ Las condiciones de pago: al establecer el precio de la asesoría se debe cancelar el 50% como un anticipo, luego de culminado el tiempo del servicio se debe cancelar el 50% restante.
- ✓ Impuestos a la venta
- ✓ Costos de transporte: no se puede establecer un costo único de transporte debido a que este varía de acuerdo a la ubicación de la explotación ganadera; sin embargo, este representa el 20% del costo total de la asesoría.
- ✓ Dentro de la estrategia de precios es importante mencionar que existe una variación de precios por diferentes variables que afectan el costo total de la asesoría (distancia, ubicación, beaticos, tiempo, tipo de asesoría, entre otros).
- ✓ Para la fijación de precios se debe contar con las siguientes políticas: alcanzar una tasa de rendimiento sobre la inversión, maximizar las utilidades, fijar la tasa de precios de acuerdo con el mercado.

#### ***Estrategia de Promoción:***

- ✓ De acuerdo con las condiciones del mercado y el tipo de cliente al cual va direccionado nuestro servicio, se fijan precios justos y asequibles ya que el 90% de los consumidores son clasificados como pequeños productores.
- ✓ Todos los clientes se caracterizan como especiales, los conceptos que se utilizan para motivar la venta son: resaltar las características del servicio, el precio establecido es altamente competitivo, la calidad del servicio prestado, la información y el servicio al cliente.

- ✓ El cubrimiento geográfico inicial está delimitado para el Norte De Antioquia.

### ***Estrategia de Comunicación:***

- ✓ El servicio va dirigido a las explotaciones ganaderas, muchas de ellas se encuentran muy retiradas del pueblo, por lo cual debemos establecer los medios de comunicación que nos permitan difundir la información de forma efectiva.
- ✓ Los medios masivos establecidos son: nuestra página de internet ([www.agrosegasesorias.com](http://www.agrosegasesorias.com)), tv (TV AGRO, TELEANTIOQUIA, se pasara la publicidad de la empresa en tres horarios 7:00am, 12:30pm y 7:00 pm),radio (REDENORTE la cual es la asociación de 10 emisoras comunitarias de los municipios de Belmira, Entreríos, Don Matías, San Pedro de los Milagros, Yarumal, Gómez Plata, San José de la Montaña, Valdivia, Campamento y Briceño, que trabajan en conjunto para promover el desarrollo por medio de la comunicación, los horarios de emisión serán los mismos de la emisión por tv).
- ✓ Las tácticas de comunicación son: **tener una relación con los medios** (notas de prensa, cortes de tv, entrevistas, declaraciones, entre otras), **comunicaciones internas** (manuales, mensajes de correo electrónico, revistas corporativas, boletines, internet, reuniones, etc.) y **asuntos públicos** (reuniones con políticos, funcionarios, legisladores y asesores, invitaciones a las instalaciones de la empresa, dossiers informativos sobre la realidad del sector, participación activa en las entidades pertenecientes al sector y reuniones con líderes de opinión sectoriales).

### ***Estrategia de Servicio:***

- ✓ Para AGROSEG asesorías es de vital importancia establecer un servicio postventa, ya que el cliente necesita saber que hay una empresa dispuesto ayudarlo.

- ✓ Todos los servicios de asesoría requieren de seguimiento esto significa: visitarlos, llamarlos y estar atentos de su experiencia frente a nuestro servicio.
- ✓ Siempre estar atentos a lo que el cliente quiere decirnos, pero sobre todo evaluar y corregir.
- ✓ Ofrecer a los clientes el mejor servicio, ya que estos son nuestra mejor publicidad.
- ✓ Es importante que los empleados no solo se encuentren capacitados de forma técnica; sino que tiene que manejar las posibles incidencias y quejas, estas deben ser vistas como oportunidades de mejorar.
- ✓ Las políticas de servicio que se manejan permiten brindar un servicio para la total satisfacción de los clientes y estas son:
- ✓ Ofrecer un servicio a costos competitivos, con calidad y oportunidad comparables con los de la competencia.
- ✓ Dar respuesta inmediata a los requerimientos en los tiempos estimados.
- ✓ Entrega de plan de trabajo en las fechas pactadas.
- ✓ Orientar la gestión para constituirse en socio estratégico de nuestros clientes, con relaciones duraderas de mutua confianza y respeto basadas en información, conocimiento e innovación.
- ✓ Implementar el concepto de calidad como principio básico de cada una de las actividades, ofreciendo un servicio que sean valorados por los clientes.
- ✓ El servicio postventa es uno de los pilares de calidad para la empresa.
- ✓ Cultivar y desarrollar una cultura orientada al cliente apoyado en el conocimiento integral de éste y del entorno.

- ✓ Lograr la efectividad en el conocimiento, interpretación, definición y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, con base en el trabajo en equipo, la innovación y la utilización responsable de los recursos.

**Proyección de ventas: proyectar ventas a tres años**

**Ver Proyecciones de Venta. Tabla 9.**

### Módulo 3: Análisis Técnico - Operativo

#### ➤ DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- **Recepción e indagación de la necesidad:** Se recopila información inicial que permita establecer un panorama general de la explotación y la necesidad del cliente.
- **Se analiza e interpreta la necesidad del cliente:** Se toma como referencia la información brindada por el cliente y este puede requerir:
  - ✓ Acompañamiento para fortalecer su idea de negocio y/o formular su plan de negocio.
  - ✓ Asesorías especializadas en relación a pasos específicos para la constitución de su empresa.
  - ✓ Asesorías para mejorar sus procesos productivos
- **Se suministra información general al cliente:** Se le brinda al cliente información sobre el servicio que satisfaga sus necesidades.
- Se realizan varias visitas técnicas según el tamaño de la explotación.
- **Recopilación de información importante:** Para la elaboración del plan operativo.
- **Elaboración del plan operativo de asesoría y asistencia técnica:** Una vez identificadas las necesidades se establecen las posibles soluciones que satisfagan dicha necesidad.
- **Realización de trámites para la contratación:** Se pactan las condiciones de acuerdo con lo establecido en el proceso de adquisición de servicios.

- **Preparación de actividades, asesorías, asistencia y capacitaciones:** Se deben recopilar toda la documentación necesaria y verificar la disponibilidad de recursos.
- **Desarrollo del plan operativo:** Se brinda el conocimiento de acuerdo a lo pactado en el plan operativo, realizar una presentación a los asistentes de los objetivos, metodología, tiempo y contenido.
- **Sensibilización y capacitación ambiental:** Para nuestra empresa es muy importante la conservación del medio ambiente, por esta razón se incorpora dentro del plan de trabajo un proceso de sensibilización sobre el cuidado de los recursos ambientales.
- Realiza seguimiento al proceso teniendo en cuenta el cumplimiento de las actividades y a los requisitos, de acuerdo a los registros generados y a los indicadores de gestión establecidos.

**Figura 3. Descripción del proceso.**



**Fuente:** Creación propia.

El estado de desarrollo en el cual se encuentra el servicio es la planificación en la cual se están estableciendo las estrategias de negocio, estrategias de desarrollo del nuevo servicio, generación de ideas, tamizado de ideas, desarrollo y evaluación del concepto, análisis del negocio, rentabilidad y viabilidad.

El servicio de asesorías es innovador y se diferencia de la competencia debido a que es un servicio altamente especializado, direccionado y enfocado en la cadena láctea Antioqueña, lo que buscamos es poder manejar todos los ámbitos que rodean dicho sector, al poder comprender cuales son las necesidades, problemáticas y expectativas que tiene el sector podremos manejar de forma más eficiente la información y proponer soluciones.

Las variables críticas de control que debemos tener en cuenta son:

- ✓ Distancia
- ✓ Motivación
- ✓ Capacidad de pago
- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Presencia de grupos armados en el área

### **Necesidades y Requerimientos**

- ✓ La tecnología que se requiere son sistema de cómputo para el manejo de la información, video beams para las capacitaciones y medios de transporte.
- ✓ La empresa está localizada en Santa Rosa De Osos con un tamaño de un local comercial aproximado de 7 x 25 mts.
- ✓ El personal que se requiere debe estar formado en áreas a fines con el sector agropecuario en especial con el sector ganadero, el personal encargado de las asesorías en certificación en calidad y salud ocupacional deben prepararse para implementar su formación académica en el área de interés para la empresa (ganadería de leche).
- ✓ El plan de control de calidad: nuestros procesos deben estar previamente aceptados por entidades regionales como el Ministerio de Agricultura, ICA, secretaria de agricultura de Antioquia, finagro, entre otras. Las cual nos permitan tener un aval de calidad.
- ✓ Se establece un presupuesto para el establecimiento de la empresa de: \$ 70.000.000

## **Módulo 4: Organizacional y Legal**

### **➤ ORGANIZACIONAL**

#### **Concepto del negocio – función empresarial**

Proporcionar un servicio altamente especializado y de primer nivel, identificando los problemas y necesidades para convertirlos en oportunidades y estrategias que permitirán el mejoramiento de los procesos y procedimientos de las explotaciones ganaderas ubicadas en el Norte De Antioquia.

#### **Objetivos de la empresa / proyecto**

- ✓ Ser una empresa líder y reconocida en el mercado.
- ✓ Lograr incursionar en otros departamentos.
- ✓ Lograr establecer sedes en cada uno de los departamentos lecheros colombianos.
- ✓ Lograr alianzas con entidades estratégicas para el sector.
- ✓ Participar activamente en el crecimiento y fortalecimiento del sector lechero.
- ✓ Disponer del mejor portafolio de servicios para garantizar la competitividad del mercado.
- ✓ Brindar un servicio de asesorías útiles y oportunas para los productores dedicados a las explotaciones lecheras.
- ✓ Fomentar el cuidado de los recursos naturales.
- ✓ Promover las buenas prácticas en aras a la calidad.

#### **Análisis MECA**

##### **❖ Mantener-fortalezas**

- ✓ Conservar la alta especialización en cuanto a conocimiento e información dirigidos al sector ganadero (lecherías).
- ✓ Mejora continua en los procesos y procedimientos según las necesidades del sector.
- ✓ Contratación de personal idóneo.
- ✓ Capacitación continua y oportuna para los empleados y clientes.
- ✓ Buscar y mantener el apoyo de entidades estratégicas.
- ✓ La calidad en la presentación del servicio.
- ✓ Precios asequibles para los clientes.
- ✓ Priorizar la Capacidad de respuesta, formulación de soluciones y acompañamiento a los clientes.

#### ❖ **Explorar-oportunidades**

- ✓ Formular estrategias y proyectos con entidades estratégicas para el sector.
- ✓ En los últimos años Antioquia se ha caracterizado por tener un futuro promisorio como proveedor de leche para Colombia; lo cual destaca las oportunidades que tiene en el mercado actual.
- ✓ Asesorar a los productores establecidos que requieren de un servicio pertinente para modernizar sus sistemas productivos.
- ✓ Asesorar a nuevos productores (inversionistas) que requieren de información para establecer sus nuevas explotaciones.
- ✓ Los retos que impone la globalización han generado en los productores la necesidad de mejorar continuamente, generando una oportunidad de negocio importante.

- ✓ Las entidades gubernamentales exigen la modernización de los sistemas productivos en Colombia.

#### ❖ **Corregir-debilidades**

- ✓ Desconocimiento por parte de los posibles clientes sobre la existencia de la empresa, para esto se debe registrar la empresa a mecanismos de contacto directo, como publicidad y relaciones públicas.
- ✓ Recursos técnicos suficientes pero mínimos, por lo cual es indispensable mantener las ventas de los servicios de asesorías constantes para poder invertir en nuevos recursos.
- ✓ El personal contratado para instaurar la empresa es mínimo, por tal motivo a medida en que la empresa obtenga más rentabilidad se podrán contratar nuevos empleados.
- ✓ Para establecer el sistema de asesorías primero se debe realizar una evaluación exhaustiva, interpretar datos y realizar un diagnóstico acompañado de un seguimiento, lo cual requiere de grandes inversiones de tiempo y de dinero que muchos productores no pueden costear, como una posible solución sino pueden incurrir en los gastos del servicio de asesorías, los productores pueden participar en las capacitaciones que brinda la empresa.
- ✓ La lejanía de las explotaciones a nuestra sede incrementa de manera significativa el costo de la asesoría por ende muchos productores (pequeños) no pueden acceder al servicio de asesoría.

#### ❖ **Afrontar- amenazas**

- ✓ El servicio de asesorías no solo es prestado por empresas constituidas sino también por profesionales que pueden brindar este servicio de manera particular/mostrar a los productores los beneficios del servicio de asesorías que ofrece **AGROSEG asesorías**, entregando diagnósticos y planes de acción acorde con sus necesidades.
- ✓ Resistencia por parte de los productores a adquirir y utilizar el servicio de asesoría/ofrecer los paquetes de asesorías, de manera que sean atractivos para los empresarios, indicando los beneficios de contratar con los servicios que ofrece la empresa.
- ✓ Inseguridad dentro de las veredas/contar con la seguridad por parte de las entidades regionales.
- ✓ Complejidad de prestar el servicio a aquellas explotaciones que se encuentren muy retiradas.

### **Estructura Organizacional**

- ✓ El equipo directivo está conformado por el generante general (administrador de empresas) y el auxiliar contable.
- ✓ Líneas de autoridad: el generante general es quien toma las decisiones definitivas y es quien tiene la máxima autoridad, estas decisiones se inspeccionan por el departamento de calidad y medio ambiente quien realiza auditorias constantes de las actividades que se realizan en la empresa.
- ✓ Mecanismos de participación: se realizarán actividades colectivas para recopilar y analizar la información al objeto de preparar o tomar decisiones por medio de los

siguientes dispositivos: reuniones organizadas, encuestas periódicas, buzón de sugerencias empresarial y correo interno.

- ✓ **Mecanismos de control: (Modelo MECI 1000:2005):** Es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por AGROSEG asesorías, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la Junta Directiva y por la Gerencia General, en atención a la visión y objetivos.
- ✓ Gastos de administración y nómina (incluir parafiscales, tener en cuenta)

**Ver Tabla 3. Costos por Hora.**

### **Organismos de Apoyo**

- ✓ Ministerio de agricultura y desarrollo rural
- ✓ ICA
- ✓ Secretaria de agricultura de Antioquia
- ✓ Finagro
- ✓ Asociación nacional de productores de leche (ANALAC).
- ✓ Consejo nacional de la calidad de la leche y prevención de la mastitis (CNLM)
- ✓ Instituto colombiano de desarrollo rural (INCODER).

### ➤ **LEGAL**

## **Constitución Empresa y Aspectos Legales**

### **Tipo de sociedad**

La empresa se constituirá bajo las características y beneficios de la sociedad por acciones simplificada (SAS), esta es una sociedad que creo el gobierno con el fin de facilitar a los nuevos empresarios la creación y conformación de empresas. Este tipo de sociedad cuenta con los beneficios de las sociedades anónimas, pero así mismo ofrece gran flexibilidad en temas tales como: constitución, organización, funcionamiento, convocatorias, reformas estatutarias y reorganización de la sociedad, juntas directivas y acuerdos de accionistas, entre otros.

Los beneficios y ventajas de las S.A.S son las siguientes:

- ✓ Tipo de sociedad autónomo, Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir en el funcionamiento de la sociedad.
- ✓ Naturaleza comercial.
- ✓ Es una sociedad de capitales.
- ✓ Considerable economía contractual.
- ✓ Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes.
- ✓ Estructura de gobierno flexible.
- ✓ Simplificación de los tramites de constitución.

Debido a las características de la S.A.S. se decidió conformar la empresa con esta naturaleza debido a: la flexibilidad en la toma de decisiones, realizar cambios en los estatutos, los accionistas responden únicamente con el monto de sus aportes.

(Finanzas Personales )

## Legislación Vigente

- ✓ *Ley MIPYMES – Ley 905 del 2004:* La ley MIPYMES es una ley creada por el gobierno con el fin de incentivar la creación de empresas por parte de los colombianos, esta ley trae grandes beneficios a las micro, pequeñas, medianas y famiempresas tales como la concurrencia de las Mipymes a los mercados de bienes y servicios creados por medio del funcionamiento del estado, El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, algunos regímenes tributarios especiales, y líneas de crédito para las nuevas empresas. En un principio se comenzó con la ley 590 del 2000, y en el 2004, esta ley se modificó creando la ley 905 del 2004.

A continuación se citan algunos artículos importantes que se encuentran en la página del SENA de esta ley que beneficiarían el proyecto.

- ✓ *Artículo 12. Concurrencia de las Mipymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado:* Con el fin de promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, las entidades indicadas en el artículo 2º de la Ley 80 de 1993 o de la ley que la modifique, consultando lo previsto en esa ley y en los convenios y acuerdos internacionales:
  1. Desarrollarán programas de aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo atinente a preferencia de las ofertas nacionales, desagregación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios.

2. Promoverán e incrementarán, conforme a su respectivo presupuesto, la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquellas demanden.
  3. Establecerán, en observancia de lo dispuesto en el artículo 11 de la presente ley, procedimientos administrativos que faciliten a micro, pequeñas y medianas empresas, el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.
  4. Las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, preferirán en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicio a las Mipymes nacional
- ✓ *Artículo 17. Del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme.* Créase el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, como una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.
- ✓ *Artículo 41. Destinación de los recursos del artículo 51 de la Ley 550 de 1999.* También serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, prevista en el artículo 51 de la Ley 550 de 1999,

todas las micro, pequeñas y medianas empresas. *Artículo 21.* El artículo 42 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

- ✓ *Artículo 42. Regímenes tributarios especiales.* Los municipios, los distritos y departamentos podrán, con concepto previo favorable de la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda, establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.
- ✓ *Artículo 22.* El artículo 45 de la Ley 590 de 2000 quedará así:
- ✓ *Artículo 45. Líneas de crédito para creadores de empresa.* El Instituto de Fomento Industrial o quien haga sus veces y el Fondo Nacional de Garantías establecerán, durante el primer trimestre de cada año el monto y las condiciones especiales para las líneas de crédito y para las garantías dirigidas a los creadores de micro, pequeñas y medianas empresas.
- ✓ *Artículo 23. Nuevo. Cámaras de Comercio.* El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, previa concertación con las Cámaras de Comercio, buscará que parte de los recursos que reciben o administran las Cámaras por concepto de prestación de servicios públicos delegados se destine a cubrir parte de la financiación de los programas de desarrollo empresarial que ejecuta y coordina el Ministerio, con el fin de complementar los recursos de Presupuesto General de la Nación.
- ✓ *Artículo 24. Nuevo.* El artículo 18 de la Ley 590 de 2000 quedará así: *Artículo 18. Estructura del Fomipyme.* El Fomipyme tendrá las siguientes subcuentas:

- a) Subcuenta para las microempresas cuya fuente será los recursos provenientes del Presupuesto Nacional.
- b) Subcuenta para las pequeñas y medianas empresas, cuyas fuentes serán el Programa Nacional de Productividad y Competitividad y los recursos provenientes del Presupuesto Nacional.

La normatividad ganadera es necesaria para que estos avancen de manera coordinada o estandarizada en las buenas prácticas ganaderas en aras, de mejorar sin interrupciones, la productividad y ponerla a los niveles de los países líderes en ganadería bovina del mundo.

La Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGÁN), es una organización gremial sin ánimo de lucro, creada el 13 de diciembre de 1963 con sujeción al derecho privado colombiano y como decisión del IX Congreso Nacional de Ganaderos. En su condición de gremio cúpula de la ganadería colombiana, FEDEGÁN agrupa, en calidad de afiliadas, a las organizaciones gremiales ganaderas regionales y locales, como también a otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera nacional.

- ❖ *La parafiscalidad:* La expedición de la Ley 89 de 1993, por la cual se creó la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero –CFGL– y la cuenta especial “Fondo Nacional del Ganado” marcó un hito en la historia de la ganadería nacional de los últimos años. El recaudo y administración de los recursos de los ganaderos, aportados a través de la Cuota de Fomento, que se recauda en el momento de sacrificar el bovino o en el momento de vender la leche, es una responsabilidad de **FEDEGÁN** por determinación de la misma Ley 89 y en virtud del contrato

suscrito para el efecto con la Nación por intermedio del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Es con estos recursos que la ganadería colombiana ha logrado avances significativos en control epidemiológico y también tecnológico. **FEDEGÁN**, como gremio cúpula de la ganadería y como responsable de la administración de los recursos obtenidos por la Cuota de Fomento, ha podido llevar a cabo proyectos como: la erradicación de la fiebre aftosa y la brucelosis bovina; la creación y aumento de Centros Tecnológicos Tecnificación; y la construcción de modernas plantas de sacrificio, hoy representadas en Frigoríficos Ganaderos de Colombia. Por esta razón consideramos oportuno recordar algunos de los elementos más importantes de la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero y de su correspondiente administración.

❖ *La cadena láctea:* **FEDEGÁN** impulsa y apoya la normatividad expedida para fortalecer el sistema de medidas sanitarias y llevar la leche hacia los canales formales y promover programas eficaces para la erradicación de la informalidad, con el fin de controlar el consumo de leche cruda y productos no inocuos y el control del uso de los lactosueros y su procesamiento. Igualmente, alienta las políticas para que se propicie un ambiente adecuado para la reconversión de los ganaderos, donde estos sean apoyados con políticas económicas y el acompañamiento técnico para la formulación y la implementación de los proyectos de reconversión.

La normatividad expedida para fortalecer el sistema de medidas sanitarias y llevar la leche hacia los canales formales y promover programas eficaces para la erradicación de la informalidad, con el fin de controlar el consumo de leche cruda y productos no inocuos y el control del uso de los lactosueros y su procesamiento.

Igualmente, alienta las políticas para que se propicie un ambiente adecuado para la reconversión de los criaderos, donde estos sean apoyados con políticas económicas y el acompañamiento técnico para la formulación y la implementación de los proyectos de reconversión.

- ✓ *Decreto 0616 de 2006*: Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país.
- ✓ *Decreto 02838 de 2006*: Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 616 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
- ✓ *Decreto 2964 de 2008*: Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
- ✓ *Decreto 3411 de 2008*: Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006, modificado parcialmente por el Decreto 2964 de 2008 y se dictan otras disposiciones.
- ✓ *Resolución 0012 de 2007*: Por la cual se establece el Sistema de Pago de la Leche cruda al Productor, diseñado por la Unidad de Seguimiento de Precios en Excel.

Con esta reglamentación se busca la transformación de los procesos productivos ganaderos del país y en la búsqueda de una mayor competitividad y generación de oportunidades de desarrollo social y económico en las regiones. concentrándose en mantener y mejorar el estatus sanitario frente a enfermedades de control oficial e implementar en todo predio pecuario las Buenas Prácticas Ganaderas.

#### ❖ **Fiebre aftosa**

- ✓ *Resolución 4693 de 2012:* Por la cual se reglamenta lo dispuesto en el artículo segundo de la resolución 381 de 2012 del MADR y se establece una estrategia de alta vigilancia para fiebre aftosa respecto a la frontera con la República de Ecuador, en los departamentos de Nariño y Putumayo.
- ✓ *Resolución 3333 de 2010:* Por medio de la cual se establece una Zona de Alta Vigilancia – ZAV para fiebre aftosa, en los departamentos de Boyacá, Arauca y Vichada.
- ✓ *Resolución 7 de 2009:* Por la cual se establece medidas sanitarias especiales para el control de movilización en la Zona de Alta Vigilancia, en los departamentos de Boyacá, Arauca y Vichada. Resolución 2141 de 2009 Por medio de la cual se establece la situación sanitaria en las diferentes zonas del país en relación con la fiebre aftosa.
- ✓ *Resolución 1300 de 2005:* Por la cual se modifica el numeral 7 del artículo 11 de la Resolución 001729 de Agosto 20 de 2004 para la movilización de animales susceptibles a Fiebre Aftosa, sus productos y los subproductos de éstos. Por medio de la cual se reglamenta el Decreto 3044 del 23 de diciembre de 1997.
- ✓ *Resolución 47 de 2005:* Por la cual se reglamentan los criterios para la imposición de sanciones y multas a quienes violen las disposiciones para la erradicación de la fiebre aftosa.
- ✓ *Resolución 1166 de 2005:* Por la cual se establecen las actividades de manipulación del virus de fiebre aftosa con fines de diagnóstico y de control de calidad de la vacuna anti aftosa en el país y se dictan otras disposiciones relacionadas con la

adopción del Reglamento Técnico de Seguridad Biológica para los laboratorios productores de la vacuna antiaftosa.

- ✓ *Resolución 1729 de 2004:* Por medio de la cual se establecen los requisitos sanitarios para la movilización de animales susceptibles a fiebre aftosa sus productos y los subproductos de éstos.
- ✓ *Resolución 1779 de 1998:* Por medio de la cual se reglamenta el Decreto 3044 del 23 de diciembre de 1997.
- ✓ *Decreto 3044 de 1997:* Por el cual se reglamenta la Ley 395 de 1997 Ley 395 de 1997 Por la cual se declara el interés social nacional y como prioridad sanitaria la erradicación de la fiebre aftosa en todo el territorio colombiano y se dictan medidas encaminadas a este fin.

❖ **Brucelosis Bovina:**

- ✓ *Resolución 1332:* Por medio de la cual se actualizan las medidas sanitarias para la prevención, el control y la erradicación de la brucelosis en las especies bovina y bufalina en Colombia.
- ✓ *Resolución 1385:* Por medio de la cual se establece el plazo para que los predios que proveen a comercializadores de leche cruda para consumo humano directo se certifiquen como predios libres de brucelosis y tuberculosis bovina.

❖ **Tuberculosis Bovina:**

- ✓ *Resolución 1513 de 2004:* Por la cual se establecen medidas sanitarias para la prevención, el control y la erradicación de la tuberculosis bovina en Colombia.
- ✓ *Buenas Prácticas Ganaderas Decreto 2124:* Por el cual se designa al Organismo Nacional de Acreditación de Colombia y se dictan otras disposiciones.

- ✓ *Decreto 2270*: Por el cual se modifica el Decreto 1500 de 2007, modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009, 3961 de 2011, 917 de 2012 y se dictan otras disposiciones.
- ✓ *Resolución 3595*: Por la cual se establece el sistema de inspección, evaluación y certificación oficial de la producción primaria de leche, de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo II del título I del decreto 616 de 2006.
- ✓ *Decreto 1500 de 2007*: Por la cual se establece el sistema de inspección, evaluación y certificación oficial de la producción primaria de leche, de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo II del título I del Decreto 616 de 2006.
- ✓ *Resolución 2341 de 2007*: Por la cual se reglamentan las condiciones sanitarias y de inocuidad en la producción primaria de ganado bovino y bufalino destinado al sacrificio para consumo humano.
- ✓ *Decreto 616 de 2006*: Por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendi, importe o exporte en el país.

En esta sección se presenta la normatividad general del sector agropecuario colombiano, tales como las resoluciones expedidos por el Instituto Colombiano Agropecuario, las leyes y los decretos. Ley 1607 de 2012 Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones Ley 1561 de 2012 Por la cual se establece un proceso verbal especial para otorgar títulos de propiedad al poseedor material de bienes inmuebles urbanos y rurales de pequeña entidad económica, sanear la falsa tradición y se dictan otras disposiciones.

- ✓ *Resolución 42 de 2012*: Por medio de la cual se fijan los precios del ganado bovino para efectos tributarios correspondientes a la vigencia fiscal del año 2011 Ley 1450 de 2011 Plan Nacional de Desarrollo.
- ✓ *Circular P-49 de 2009*: Normatividad general Incentivo a la Capitalización Rural (ICR). *Circular P-03 de 2008*: Normatividad general Incentivo a la Capitalización Rural (ICR).
- ✓ *Circular P-07 de 2008*: Actualización monto de activos totales para clasificar como pequeño productor y mujer rural de bajos ingresos, monto máximo de crédito para pequeño productor, y monto de activos totales para clasificar como medianos y grandes productores.
- ✓ *Circular P-11 de 2008*: Normatividad general Incentivo a la Capitalización Rural (ICR).
- ✓ *Circular P-35 de 2008*: Modificación normatividad general Incentivo a la Capitalización Rural (ICR). *Circular P-39 de 2008* Programa Especial de Fomento y Desarrollo Ganadero y Porcícola.

## Módulo 5: Financiero

### Principales Supuestos

### Sistema de Financiamiento

#### 1. INFORMACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

CANT. PRODUCTOS O SERVICIOS 1

1 Combo 1(asesoría certificación en BPG, salud ocupacional y administrativas)

## 2. INFORMACIÓN PLAN DE MERCADEO

INGRESOS OPERATIVOS (Producto o servicio)	AÑO 1 2017	AÑO 2 2018	AÑO 3 2019	AÑO 4 2020	AÑO 5 2021
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

FACTOR CRECIMIENTO UNIDADES	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
-----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

FACTOR INCREMENTO PRECIOS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
---------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Combo 1(asesoria certificacion es)	Cantidades	116	121	125	130	136
	Precio unitario	1.650.000	1.732.500	1.819.125	1.910.081	2.005.585
		191.400.000	209.008.800	228.237.610	249.235.470	272.165.133

TOTAL INGRESOS PROYECTADOS	191.400.000	209.008.800	228.237.610	249.235.470	272.165.133
----------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

ESTRATEGIAS DE MERCADEO	AÑO 1 2017	AÑO 2 2018	AÑO 3 2019	AÑO 4 2020	AÑO 5 2021
-------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Comunicacionales	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

TOTAL COSTOS ESTRATEGIAS	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## 3. INFORMACIÓN PLAN OPERATIVO

COSTOS VARIABLES	AÑO 1 2017	AÑO 2 2018	AÑO 3 2019	AÑO 4 2020	AÑO 5 2021
------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

FACTOR INCR. COSTO VBLE	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
-------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Combo 1(asesoria certificacion es)	Cantidades	116	121	125	130	136
	Costo unitario	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0

TOTAL COSTOS VARIABLES	0	0	0	0	0
------------------------	---	---	---	---	---

COSTOS FIJOS	2017	2018	2019	2020	2021
--------------	------	------	------	------	------

FACTOR INCREMENTO COSTOS F	Valor mes	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
----------------------------	-----------	-------	-------	-------	-------

Arrendamiento	950.000	11.400.000	11.970.000	12.568.500	13.196.925	13.856.771
---------------	---------	------------	------------	------------	------------	------------

Servicios Pulicos	180.000	2.160.000	2.268.000	2.381.400	2.500.470	2.625.494
-------------------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

TOTAL COSTOS FIJOS	13.560.000	14.238.000	14.949.900	15.697.395	16.482.265
--------------------	------------	------------	------------	------------	------------

GASTOS OPERATIVOS	2017	2018	2019	2020	2021
-------------------	------	------	------	------	------

FACTOR INCREMENTO GASTOS O	Valor mes	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
----------------------------	-----------	-------	-------	-------	-------

otros gastos (Papelería, mantenimiento)	1.000.000	12.000.000	0	0	0	0
---	-----------	------------	---	---	---	---

SUBTOTAL GASTOS OPERATIVOS	12.000.000	0	0	0	0
----------------------------	------------	---	---	---	---

Gasto por depreciación	10.787.900	10.787.900	10.787.900	10.787.900	10.787.900
------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Gasto por amortización	0	0	0	0	0
------------------------	---	---	---	---	---

Gasto por impuestos	102	1.971	2.150	2.345	2.558
---------------------	-----	-------	-------	-------	-------

Gasto por publicidad	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
----------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Gasto por salarios	141.160.260	148.218.273	155.629.187	163.410.646	171.581.178
--------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

TOTAL GASTOS OPERATIVOS	166.948.262	162.158.144	169.726.737	177.673.766	186.018.155
-------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Total activos fijos invertidos</b>	53.939.500					
TOTAL INVERSIÓN	53.939.500	0	0	0	0	0
TOTAL DEPRECIACIÓN		10.787.900	10.787.900	10.787.900	10.787.900	10.787.900
TOTAL AMORTIZACIÓN		0	0	0	0	0
<b>OTROS EGRESOS</b>		2017	2018	2019	2020	2021
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO 0,00%			1.914	2.090	2.282	2.492
IMPUESTO TRANSACCION FINANCIERA 0,00%		102	57	60	63	66

#### 5. OTRA INFORMACIÓN FINANCIERA

CAPITAL DE TRABAJO	2017	2018	2019	2020	2021
Meses de capital de trabajo al inicio	3	42.430.091			
Días de existencia de inventarios	0	0			
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		42.430.091			
TOTAL INVERSIÓN		96.369.591			

#### FINANCIACIÓN

Recursos propios	16.959.500	TMRR	18,00%	CPP Proveedor	0,00%
Crédito con terceros	79.410.091	Vr. Cuota mes	4.299.253	CPP Otro pasivo	0,00%
Plazo del crédito en meses	24				
Tasa de interés proyectada crédito	30,00%	2,210%			
Tasa de interés esperada inversión	0,00%				
Tasa de impuestos	33,00%				
Días de cartera	0				
Días de inventarios	0				
Días de proveedores	0				
Saldo mínimo en caja	1.000.000				

Ventas de contado	191.400.000	209.008.800	228.237.610	249.235.470	272.165.133
Compras de contado	0	0	0	0	0

## Flujo de Caja y Estados Financieros

Flujo de caja, balance general, estados de resultados, presupuestos de producción (costos), presupuesto de nómina, presupuesto de gastos administrativos,

presupuesto de ingresos. Proyecciones a tres años: mes a mes el primer año y los otros dos totalizados. Flujo de caja con período de pagos descontados.

INGRESOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
Combo 1(asesoria certificacion en BPO)	191.400.000	209.008.800	228.237.610	249.235.470	272.165.133
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>191.400.000</b>	<b>209.008.800</b>	<b>228.237.610</b>	<b>249.235.470</b>	<b>272.165.133</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>191.400.000</b>	<b>209.008.800</b>	<b>228.237.610</b>	<b>249.235.470</b>	<b>272.165.133</b>

Análisis vertical año 1	
Combo 1(asesoria certificacion en BPO)	100%

Análisis horizontal ingresos	
2017	
2018	9%
2019	9%
2020	9%
2021	9%

- Para el año 2017 se esperan unos ingresos operativos por valor de \$191.400.000, los cuales tienden a incrementar.

EGRESOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Costos variables</b>	0	0	0	0	0
<b>Costos fijos</b>	13.560.000	14.238.000	14.949.900	15.697.395	16.482.265
Arrendamiento	11.400.000	11.970.000	12.568.500	13.196.925	13.856.771
Servicios Pulicos	2.160.000	2.268.000	2.381.400	2.500.470	2.625.494
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>13.560.000</b>	<b>14.238.000</b>	<b>14.949.900</b>	<b>15.697.395</b>	<b>16.482.265</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>166.948.262</b>	<b>162.158.144</b>	<b>169.726.737</b>	<b>177.673.766</b>	<b>186.018.155</b>
otros gastos (Papelería, mantenim	12.000.000	0	0	0	0
Gasto por depreciación	10.787.900	10.787.900	10.787.900	10.787.900	10.787.900
Gasto por amortización	0	0	0	0	0
Gasto por impuestos	102	1.971	2.150	2.345	2.558
Gasto por publicidad	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
Gasto por salarios	141.160.260	148.218.273	155.629.187	163.410.646	171.581.178
<b>Gastos financieros</b>	<b>17.064.913</b>	<b>6.707.075</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>184.013.175</b>	<b>168.865.219</b>	<b>169.726.737</b>	<b>177.673.766</b>	<b>186.018.155</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>197.573.175</b>	<b>183.103.219</b>	<b>184.676.637</b>	<b>193.371.161</b>	<b>202.500.420</b>

Análisis vertical año 1	
Costos variables	0%
Costos fijos	7%
Gastos administrativos	84%
Gastos financieros	9%

Análisis horizontal egresos	
2017	
2018	-7%
2019	1%
2020	5%
2021	5%

- los costos fijos para el año 2017 son de \$13.560.000
- los gastos financieros se estiman por un valor de \$17.064.913 los cuales tienden a disminuir.
- El total de egresos para el año 2017 es de \$197.573.175.

**AGROSEG ASESORIAS S.A.S**

<b>VALOR PRESTAMO</b>	<b>79.410.091</b>
<b>PLAZO</b>	<b>24</b>
<b>TASA</b>	<b>2,210%</b>
<b>CUOTA MES</b>	<b>4.299.253</b>

- La empresa AGROSEG asesorías realizara un préstamo por valor de \$79.410.091 para cubrir las compras de los vehículos, cubrir algunos costos operativos y el saldo mínimo de caja, a un plazo de 24 meses con una tasa del 2.210%, pagando cuotas mensuales de \$4.299.253.

**AGROSEG ASESORIAS S.A.S**

**ESTADO DE RESULTADOS**

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	191.400.000	209.008.800	228.237.610	249.235.470	272.165.133
Costos	13.560.000	14.238.000	14.949.900	15.697.395	16.482.265
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>177.840.000</b>	<b>194.770.800</b>	<b>213.287.710</b>	<b>233.538.075</b>	<b>255.682.868</b>
Gastos operativos	166.948.262	162.158.144	169.726.737	177.673.766	186.018.155
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	<b>10.891.738</b>	<b>32.612.656</b>	<b>43.560.973</b>	<b>55.864.309</b>	<b>69.664.713</b>
Gastos financieros	17.064.913	6.707.075	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-6.173.175</b>	<b>25.905.581</b>	<b>43.560.973</b>	<b>55.864.309</b>	<b>69.664.713</b>
Impuestos	0	8.548.842	14.375.121	18.435.222	22.989.355
<b>Utilidad neta</b>	<b>-6.173.175</b>	<b>17.356.739</b>	<b>29.185.852</b>	<b>37.429.087</b>	<b>46.675.358</b>

- Para el año 2017 se puede evidenciar que la utilidad neta es de -\$6.173.175, debido a que los gastos son mayores que los ingresos por ventas.
- Los gastos para el año 2017 son muy elevados a razón de las adquisiciones y constitución de la empresa.

- A partir del año 2018 la empresa comenzara a generar utilidades operativas.

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>						
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	0	42.430.091	12.518.689	4.328.206	50.128.237	102.405.325
<b>FUENTES DE EFECTIVO:</b>						
Ventas de contado		191.400.000	209.008.800	228.237.610	249.235.470	272.165.133
Recuperación de cartera			0	0	0	0
Adquisición de préstamos	79.410.091					
Aportes de capital	16.959.500					
Rendimientos financieros			0	0	0	0
Venta de activos fijos						
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>96.369.591</b>	<b>191.400.000</b>	<b>209.008.800</b>	<b>228.237.610</b>	<b>249.235.470</b>	<b>272.165.133</b>
<b>USOS DE EFECTIVO</b>						
Costos operativos		13.560.000	14.238.000	14.949.900	15.697.395	16.482.265
Gastos operativos		166.948.262	162.158.144	169.726.737	177.673.766	186.018.155
Pago de proveedores			0	0	0	0
Inversión en activos fijos e inventarios	53.939.500					
Servicio de la deuda		34.526.126	44.883.964	0	0	0
Intereses		17.064.913	6.707.075	0	0	0
Impuestos			0	8.548.842	14.375.121	18.435.222
Dividendos						
Depreciación y amortización ( - )		-10.787.900	-10.787.900	-10.787.900	-10.787.900	-10.787.900
<b>TOTAL USOS</b>	<b>53.939.500</b>	<b>221.311.401</b>	<b>217.199.283</b>	<b>182.437.578</b>	<b>196.958.382</b>	<b>210.147.742</b>
<b>EXCEDENTE O DÉFICIT EFECTIVO</b>	<b>42.430.091</b>	<b>-29.911.401</b>	<b>-8.190.483</b>	<b>45.800.031</b>	<b>52.277.087</b>	<b>62.017.391</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>42.430.091</b>	<b>12.518.689</b>	<b>4.328.206</b>	<b>50.128.237</b>	<b>102.405.325</b>	<b>164.422.716</b>

BALANCE GENERAL						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Activos corrientes</b>						
Disponible	42.430.091	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Inversiones temporales		11.518.689	3.328.206	49.128.237	101.405.325	163.422.716
Deudores (cuentas por cobrar)		0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Otros activos						
<b>Total activo corriente</b>	<b>42.430.091</b>	<b>12.518.689</b>	<b>4.328.206</b>	<b>50.128.237</b>	<b>102.405.325</b>	<b>164.422.716</b>
<b>Activos de largo plazo</b>						
Muebles y enseres	4.890.000	4.890.000	4.890.000	4.890.000	4.890.000	4.890.000
Maquinaria y equipo	4.770.000	4.770.000	4.770.000	4.770.000	4.770.000	4.770.000
Vehículos	36.980.000	36.980.000	36.980.000	36.980.000	36.980.000	36.980.000
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	7.299.500	7.299.500	7.299.500	7.299.500	7.299.500	7.299.500
Depreciación acumulada	0	(10.787.900)	(21.575.800)	(32.363.700)	(43.151.600)	(53.939.500)
Software e intangibles	0	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0	0
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>53.939.500</b>	<b>43.151.600</b>	<b>32.363.700</b>	<b>21.575.800</b>	<b>10.787.900</b>	<b>0</b>
<b>Total activos</b>	<b>96.369.591</b>	<b>55.670.289</b>	<b>36.691.906</b>	<b>71.704.037</b>	<b>113.193.225</b>	<b>164.422.716</b>
<b>Pasivos corrientes</b>						
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuesto por pagar		0	8.548.842	14.375.121	18.435.222	22.989.355
Obligaciones financieras corrientes	34.526.126	44.883.964	0	0	0	0
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>34.526.126</b>	<b>44.883.964</b>	<b>8.548.842</b>	<b>14.375.121</b>	<b>18.435.222</b>	<b>22.989.355</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>						
Obligaciones financieras no corrientes	44.883.964	0	0	0	0	0
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>44.883.964</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>79.410.091</b>	<b>44.883.964</b>	<b>8.548.842</b>	<b>14.375.121</b>	<b>18.435.222</b>	<b>22.989.355</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	16.959.500	16.959.500	16.959.500	16.959.500	16.959.500	16.959.500
Reserva Legal	0	0	0	1.735.674	4.654.259	8.397.168
Utilidades retenidas	0	0	(6.173.175)	9.447.890	35.715.157	69.401.335
Utilidad del periodo	0	(6.173.175)	17.356.739	29.185.852	37.429.087	46.675.358
<b>Total patrimonio</b>	<b>16.959.500</b>	<b>10.786.325</b>	<b>28.143.064</b>	<b>57.328.916</b>	<b>94.758.003</b>	<b>141.433.360</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>96.369.591</b>	<b>55.670.289</b>	<b>36.691.906</b>	<b>71.704.037</b>	<b>113.193.225</b>	<b>164.422.716</b>
Diferencia en balance		(0)	(0)			

## Evaluación del Proyecto

### PUNTO DE EQUILIBRIO - PRIMER AÑO

COSTOS FIJOS:	2017
Costos fijos	13.560.000
Gastos operativos	166.948.262
Gastos financieros	17.064.913
Impuestos	0
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>197.573.175</b>

COSTOS VARIABLES	2017
Costo variable promedio	0
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>0</b>

PRECIO DE VENTA	2017
Precio de venta promedio	1.650.000
<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	<b>1.650.000</b>

PUNTO DE EQUILIBRIO	2017
<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUA</b>	<b>120</b>

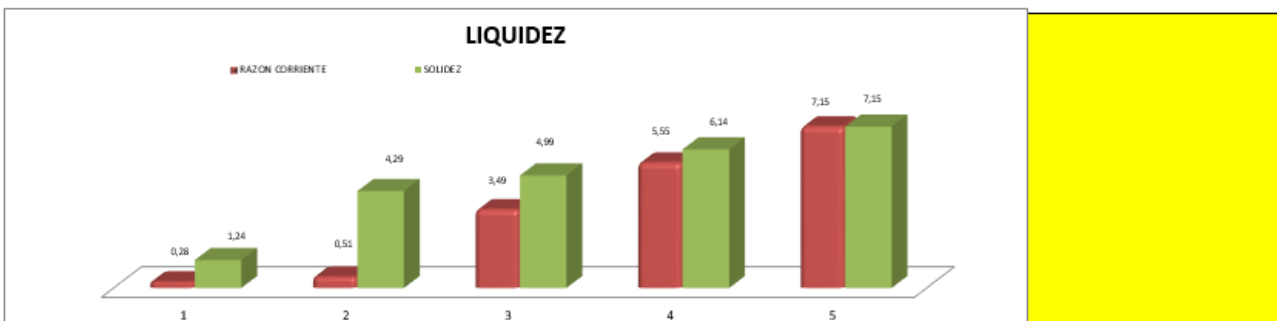
<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENS</b>	<b>10</b>
--	-----------

<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL</b>	<b>197.573.175</b>
--	--------------------

<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL</b>	<b>16.464.431</b>
--	-------------------

### INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUEZ Y ACTIVIDAD

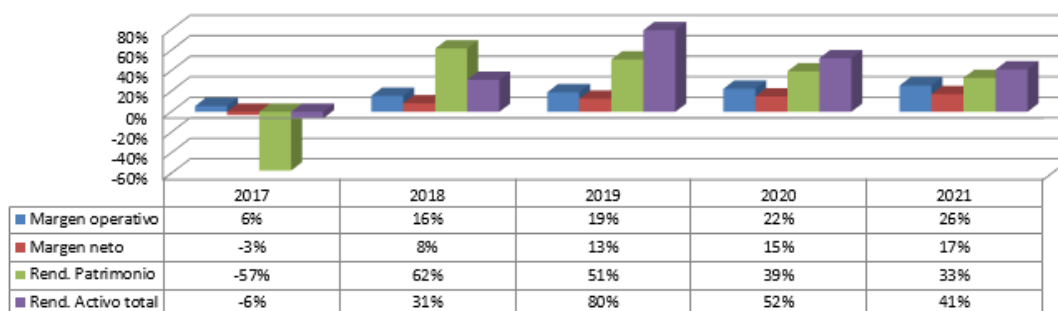
LIQUEZ	FORMULA DE CALCULO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>RAZON CORRIENTE</b>	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	0,28	0,51	3,49	5,55	7,15
<b>SOLIDEZ</b>	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	1,24	4,29	4,99	6,14	7,15
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE	-32.365.275	-4.220.636	35.753.116	83.970.103	141.433.360



### INDICADORES DE RENTABILIDAD

INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2017	2018	2019	2020	2021
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	93%	93%	93%	94%	94%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	6%	16%	19%	22%	26%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	-3%	8%	13%	15%	17%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	-57%	62%	51%	39%	33%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	-6%	31%	80%	52%	41%

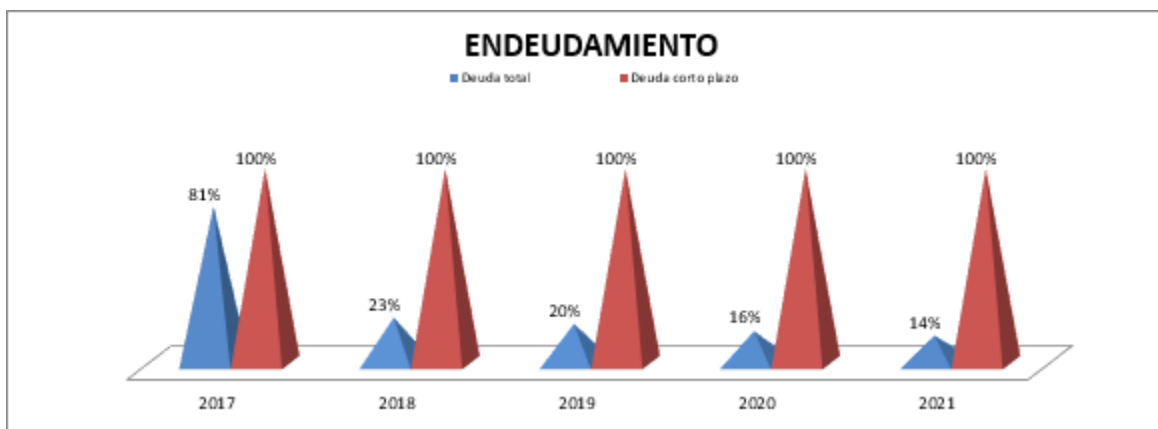
### INDICADORES DE RENTABILIDAD



Área de

### INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO

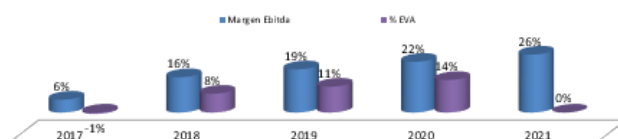
ENDEUDAMIENTO	FORMULA DE CALCULO	2017	2018	2019	2020	2021
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	80,62%	23,30%	20,05%	16,29%	13,98%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL (o Activo Total)}}$	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PATRIMONIO A PASIVOS	$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	0,24	3,29	3,99	5,14	6,15



### INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR

INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>KTNO</b>	$C \times C + \text{Inventarios} - C \times P$	0	0	0	0	0
<b>PKT</b>	$KTNO / \text{INGRESOS}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)</b>	$\frac{UAI}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	25,24%	100,77%	201,90%	517,84%	#DIV/0!
<b>ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)</b>	$\frac{UAI}{\text{PATRIMONIO}}$	-57,23%	92,05%	75,98%	58,95%	49,26%
<b>MARGEN EBITDA</b>	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	5,69%	15,60%	19,09%	22,41%	25,60%
<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO</b>		19,69%	13,81%	14,39%	15,07%	15,48%
<b>RAN</b>	$\frac{UODI}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	16,91%	67,52%	135,27%	346,95%	#DIV/0!
<b>EVA</b>	$UODI - \text{ACTIVOS} \times CK$	-1.200.431	17.382.288	26.080.795	35.803.520	46.675.358
<b>EVA</b>	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - CK)$	-1.200.431	17.382.288	26.080.795	35.803.520	#DIV/0!
<b>% EVA</b>	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	-0,63%	8,32%	11,43%	14,37%	#DIV/0!

### INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR



## **Módulo 6: Impacto del Proyecto**

### **Impacto Económico, Sociedad y Ambiental**

El impacto económico, social y ambiental de dicho proyecto es altamente positivo por las siguientes razones:

- Uno de los pilares organizacionales más importantes para la empresa es enseñarles a los productores la manera adecuada de explotar y conservar los recursos naturales no renovables.
- La creación de una empresa de servicios integrales de asesorías empresariales, con las condiciones y requerimientos planteados, permite el desarrollo económico de las explotaciones lecheras en el Norte De Antioquia.
- Los impactos sociales se ven reflejados en el emprendimiento generando valor a la industria, aumento de la productividad, capacidad de trabajo, y mejorar la calidad de vida de los productores al aumentar sus ingresos operacionales.
- El impacto económico directo: sueldos, prestaciones, compras de bienes y servicios a proveedores y pagos de impuestos.

### **Módulo 7: Conclusiones de Viabilidad**

Una vez termino la formulación del plan de negocios para AGROSEG asesorías S.A.S se pudo determinar las siguientes conclusiones:

- La investigación de mercados permitió definir que el segmento de mercado potencial en el norte de Antioquia, está determinado por pequeños productores los cuales representan el 90% de la explotación, lo cual indica una gran oportunidad de negocio.
- Al realizar la investigación de mercados se logró identificar que la ganadería lechera en el norte de Antioquia requiere de intervención técnica especializada para realizar sus procesos operativos.
- Con el fin de proporcionar una correcta ejecución de los procesos establecidos por AGROSEG asesorías se hará un manejo especial en los aspectos técnicos de la empresa para garantizar la satisfacción de los clientes.
- De acuerdo al estudio financiero se pudo establecer que la empresa estima un crecimiento anual del 4% en el número de clientes y el IPC (5%) en el precio de las asesorías.
- Según el análisis financiero se puede concluir que la empresa es viable debido a que los costos por asesoría son de \$870.000, los gastos operacionales mensuales son de \$17.501.355 y se espera recuperar la inversión inicial en activos fijos en 3 años con un valor mensual de \$1.498.319.

- Según lo anterior y con el fin de disminuir el número de asesorías vendidas mensuales se estableció un precio de venta por asesoría de \$1.650.000, con cuyo valor se obtiene una rentabilidad del 5% (\$69.450).
- El costo de la asesoría y el medio de pago es bastante asequible para los productores.
- según la encuesta realizada más del 70% de las personas encuestadas, están dispuestos a pagar más de \$ 2.000.000 por el servicio de asesorías.
- Según los cambios en el mercado actual el 90% de las personas encuestadas ven la necesidad de especializarse y acceder al servicio de asesorías, lo cual genera grandes expectativas de mercado.
- Se espera que a partir del tercer mes a empresa comience a obtener una rentabilidad vendiendo 12 asesoría.
- La empresa para el primer año (2017) obtiene como margen operacional un 6%, lo cual tiene un comportamiento de crecimiento progresivo indicando que el negocio es lucrativo.
- En el primer año de ejecución de la empresa se puede evidenciar que el margen neto de utilidad es del -3%, pero para los años siguientes el rendimiento de los ingresos operacionales aumenta considerablemente.
- La empresa obtiene para el primer año un rendimiento en activos (ROA) del 25.24%, rendimiento en el patrimonio del -57.23%, pero para el año siguiente será del 92.05%, RAN de 16.91%.
- Finalmente, se puede concluir que este nuevo modelo de negocio AGROSEG asesorías es viable bajo las variables financieras que se consideran en el plan

de negocios, pues permite recuperar la inversión inicial en un corto plazo, generando utilidades para los colaboradores y valor agregado a las explotaciones lecheras ubicadas en el norte de Antioquia.

## Bibliografía

- Barrios Hernández, D., & Olivera Ángel, M. (2011). Análisis de la competitividad del sector lechero: caso aplicado al norte de Antioquia, Colombia. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.*, Vol. 23, Núm. 48 (2013). Obtenido de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40487/42324>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (3 de Diciembre de 2015). *Ruta Competitiva de Lácteos*. Obtenido de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia : <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/Opci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20-%20Fortalecimiento.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (12 de Febrero de 2016). *Ruta Competitiva de Lácteos*. Obtenido de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia : <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/competitividad/RUTA%20COMPETITIVA%20LACTEA%20DEL%20NORTE%20ANTIOQUE%20%91O.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (25 de Noviembre de 2015). *Ruta Competitiva de Lácteos*. Obtenido de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2015/Foros%20regiones/Vision%20de%20futuro%20del%20negocio%20lacteo.pdf>
- Consejo Nacional Lácteo. (20 de Septiembre de 2011). *Propuesta de valor cadena láctea colombiana*. Obtenido de Consejo Nacional Lácteo: <https://www.ptp.com.co/documentos/PROPUESTA%20DE%20VALOR%20CADENA%20LACTEA%20SEPTIEMBRE%202011.pdf>
- FEDEGAN. (2015). *Cadena Lactea*. Obtenido de FEDEGAN: <http://www.fedegan.org.co/normatividad/cadena-lactea>
- Finanzas Personales. (s.f.). *¿Por qué vale la pena constituir una SAS?* Obtenido de Finanzas Personales : <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>
- IALIMENTOS. (14 de Septiembre de 2016). *Tendencias, necesidades y consumo de la industria láctea en Colombia*. Obtenido de IALIMENTOS: <http://revistaialimentos.com/news/tendencias-necesidades-y-consumo-de-la-industria-lactea-en-colombia.htm>
- Las Distancias. (s.f.). *Calcular Distancia*. Obtenido de Las Distancia : <http://co.lasdistancias.com/>

- Ministerio de Trabajo. (2016). *Calculadora Laboral* . Obtenido de Mintrabajo: <http://www.mintrabajo.gov.co/calculadora-laboral.html>
- Mojica, F. J. (3 de Marzo de 2010). *El futuro de la industri láctea colombiana*. Obtenido de Francisco José Mojica: [http://www.francisco Mojica.com/articulos/Futuro\\_de...pdf](http://www.francisco Mojica.com/articulos/Futuro_de...pdf)
- Orjuela, A. L. (2013). *Estudio de la cadena láctea y su aporte a la competitividad de la zona noroccidental del Municipio de Pasto, Departamento de Nariño*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD): <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/1025/2/Estudio.pdf>
- Procolombia. (23 de Marzo de 2016). *El mundo invierte en Colombia. Inversión en el sector lácteo*. Obtenido de Procolombia: <https://es.slideshare.net/pasante/sector-lacteos-2016>