



**Formulación de un plan de negocios para crear una empresa
dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en el
departamento del Cauca en el municipio de Santander de Quilichao**

Lesly Julianny Escobar Hernández

20311812426

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de empresas

Facultad de Ciencias económicas y administrativas

Cali, Colombia

2023

**Formulación de un plan de negocios para crear una empresa
dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en el
departamento del Cauca en el municipio de Santander de Quilichao**

Lesly Julianny Escobar Hernández

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Administrador de empresas

Director (a):

Mg María Alicia Martínez

Línea de Investigación:

Gestión de la innovación.

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de empresas

Facultad de Ciencias financieras y administrativas

Cali, Colombia

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Cali, 2023.

CONTENIDO

Agradecimientos	8
Dedicatoria	9
Resumen	10
Abstract	12
Introducción	14
1. Antecedentes	16
2. Planteamiento del problema.....	17
3. Formulación del problema	18
3.1 Sistematización.....	18
4. Objetivos	19
4.1 Objetivo general:	19
4.2 Objetivos específicos:	19
5. Justificación	19
6. Marco referencia	21
6.1 Marco contextual.....	21
6.2 Marco Teórico	22
6.2.1 Teoría del emprendimiento por Alan Gibbs.	22
6.2.2 Necesidades empresariales según McClellan.	23
6.2.3 El proceso empresarial.....	23
6.2.4 Perspectiva empresarial.	26
6.2.5 Modelo Varela	26
7. Metodología de la investigación	33
7.1 Fuentes de recolección de la información	34
8. Estudio de mercado.....	34
8.1 Estudio del mercado propiamente dicho	34
8.1.1 Producto	34
8.1.2 Clientes	35
8.1.3 Análisis de competitividad del sector	35

8.1.4	Benchmarking competitivo	37
8.1.5	Investigación de mercado	41
8.1.6	El mercado	45
8.1.7	Segmentación del mercado	46
8.1.8	Tamaño del mercado global.....	49
8.1.9	Plan de ventas	50
9.	Análisis técnico	53
9.1	Análisis del producto.....	53
9.1.1	Fichas técnicas del producto	53
9.2	Ubicación geográfica del establecimiento.....	54
10.	Análisis Administrativo	56
9.1	Perfiles de cargo	58
11.	Análisis económico y financiero.....	59
11.1	Ventas	59
11.2	Costos	60
11.3	Flujo de caja por los cinco años de funcionamiento.....	61
11.4	Estado de resultados	62
11.5	Estado de situación financiera	63
11.6	Indicadores.....	64
11.6.1	Tasa interna de retorno TIR.....	64
11.6.2	Valor actual neto VAN	65
12.	Conclusiones	66
13.	Anexos	68
Anexo 1	Cuestionario.....	68
14.	Referencias Bibliográficas.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tasa global de participación, ocupación y desempleo del DANE	20
Figura 2 El proceso empresarial de los futuros empresarios	25
Figura 3 Benchmarking competitivo	40
Figura 4 Marcas	42
Figura 5 Presentación del producto	43
Figura 6 Factor clave de consumo	44
Figura 7 Factores que influyen en la decisión del consumo	44
Figura 8 Preferencias atención	45
Figura 9 Edad.....	46
Figura 10 Estrato socio económico	46
Figura 11 Tipo de vivienda.....	47
Figura 12 Zona de ubicación	47
Figura 13 Actividad económica.....	48
Figura 14 Tipo de consumo	48
Figura 15 Cantidades a consumir	49
Figura 16 Plano local comercial	55
Figura 17 Organigrama.....	57
Figura 18 Flujograma comercialización	59
Figura 19 Punto de equilibrio	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Organizaciones a comparar por método Benchmarking comparativo	37
Tabla 2 Matriz de perfil competitivo	39
Tabla 3 Tamaño del mercado global	50
Tabla 4 Precios de venta	50
Tabla 5 Proyección de ventas anual	52
Tabla 6 Ficha técnica cerdo levante	53
Tabla 7 Ficha técnica cerdo engorde	53
Tabla 8 Ficha técnica cerdo inicio	53
Tabla 9 Ficha técnica cerdas lactancia	54
Tabla 10 Ficha técnica pollo engorde	54
Tabla 11 Ficha técnica aves de postura	54
Tabla 12 Requerimientos de insumos, equipos y mano de obra directa.....	56
Tabla 13 Requerimientos de mano de obra indirecta y equipos de oficina.	57
Tabla 14 Proyección de ventas anuales	60
Tabla 15 gastos de comercialización anuales	60
Tabla 16 gastos de administración y ventas	61
Tabla 17 flujo de caja anual.....	61
Tabla 18 estado de resultados anual	62
Tabla 19 Estado situación financiera.....	63

AGRADECIMIENTOS

Este proceso se lo debo a Dios, por quien ha sido posible llegar hasta el final del camino y ver uno de los muchos sueños que tengo cumplirse, viene de él la perseverancia y persistencia para no rendirse en medio de las dificultades que se pudieron presentar. Seguido también le agradezco a los docentes de la universidad que aportaron enseñanzas no solo académicas si no vivenciales fuera del aula en cada paso dado, por su amor y entrega en las aulas de clase y por compartir de todo su conocimiento.

Finalmente le agradezco a mi familia y amigos por su paciencia, apoyo y compañía durante todo este tiempo, también hacen parte de la culminación de esta etapa.

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a Dios, sin su fuerza y su sustento no había sido posible cumplir este objetivo, a mi esposo quien ha sido incondicional y apoyo fundamental a lo largo de este camino, por su paciencia y su compañía en los tropiezos y en los momentos oscuros. A mi papa quien me enseñó a siempre decidir hacer lo que nos gusta y lo que amamos y que de la mano de Dios ningún sueño es imposible.

A mi gran familia, quienes estuvieron presente a través de los años con amor, brindándome de diversas maneras su fuerza y apoyo en los momentos buenos y en los no tan buenos, este sueño, logro y meta es dedicado a todos ustedes por acompañarme y extenderme la mano hasta el final.

RESUMEN

Este trabajo se desarrolla con el fin de aportar a una necesidad que se percibe en la zona rural del departamento del Cauca, específicamente en Santander de Quilichao respecto a la demanda de concentrados agropecuarios, actualmente el mercado está liderado por grandes empresas como Solla, Itacol y Contegral, desde hace mucho tiempo atrás son las únicas opciones que tiene el consumidor para adquirir concentrados para animales de granja.

Este factor monopolio ha desencadenado insatisfacción en los consumidores y una necesidad de incrementar las opciones de comercialización debido a que estas grandes empresas manejan un precio elevado, el transporte del alimento incrementa el costo y además manejan exclusividad en la distribución, como códigos de vendedores que no se pueden repetir en la misma ubicación lo que vuelve aún más difícil la adquisición del concentrado por desplazamiento y por precio.

Este trabajo plantea un plan de negocio para una empresa que se una al mercado y distribuya concentrados agropecuarios de una marca diferente a las tradicionales, con equilibrio entre costo y calidad. Su bajo precio permite que la variación del alimento con los costos de transporte no sea tan elevada y se pueda abrir la posibilidad de aumentar su distribución sin limitar su adquisición, para consumidores directos, pero también para los consumidores indirectos.

Inicialmente el proyecto arrancararía con dos socios involucrados en el equipo de trabajo y una persona encargada de la logística y las ventas, y se espera que el enfoque sea ventas al por mayor. Lo anterior se formula en el presente trabajo en once capítulos

lineados por el modelo Varela, del profesor Rodrigo Varela, detallado en el marco teórico y se componen de la siguiente manera:

Capítulo 1 al 7, se caracteriza por llevar acabo la teoría, justificación y planteamiento del trabajo como tal, se describe el problema, se plantean los objetivos para el desarrollo de la problemática, los conocimientos y teorías que soportan el desarrollo del trabajo y la importancia de incentivar la economía y satisfacer las necesidades del mercado.

Capítulo 8, el desarrollo de la formulación inicia con un estudio de mercado, permite conocer todo sobre la competencia, los clientes, producto sustituto, posicionamiento de marca y evaluar el comportamiento del mercado en general.

Capítulo 9, el análisis técnico consta de las características de los productos a comercializar, las fichas técnicas desde el fabricante, requerimientos técnicos y directos en el proceso de la comercialización del producto, ubicación y distribución del establecimiento.

Capítulo 10, enseña como estaría conformado el negocio, su estructura organizacional, planes de trabajo, procesos de comercialización, perfiles de cargo, planta de empleados, distribución de porcentajes en rentabilidad y obligaciones, régimen legal de la empresa y demás aspectos administrativos.

Capítulo 11, finalmente en este capítulo se encuentra el resultado de la formulación en aspectos económicos y financieros, demuestra la viabilidad del proyecto en balances y estados financieros elaborados propiamente.

Palabras clave

Estudio de mercado, finanzas, distribución, animales de granja, viabilidad, competencia, clientes, consumo, producto.

ABSTRACT

This work is developed in order to contribute to a need that is perceived in the rural area of the department of Cauca, specifically in Santander de Quilichao regarding the demand for agricultural concentrates, currently the market is led by large companies such as Solla, Itacol and Contegral, for a long time they have been the only options that the consumer has to purchase concentrates for farm animals.

This monopoly factor has triggered consumer dissatisfaction and a need to increase marketing options because these large companies handle a high price, food transportation increases the cost and also handle exclusivity in distribution, such as vendor codes that do not they can be repeated in the same location, which makes it even more difficult to acquire the concentrate by displacement and by price. This work presents a business plan for a company that joins the market and distributes agricultural concentrates of a different brand from the traditional ones, with a balance between cost and quality. Its low price allows that the variation of the food with the transport costs is not so high and the possibility of increasing its distribution can be opened without limiting its acquisition, for direct consumers but also for indirect consumers.

Initially the project would start with two partners involved in the work team and a person in charge of logistics and sales, and it is expected that the focus will be wholesale sales.

The foregoing is formulated in the present work in eleven chapters lined by the Varela model, by Professor Rodrigo Varela, detailed in the theoretical framework and they are composed as follows:

Chapter 1 to 7, is characterized by carrying out the theory, justification and approach of the work as such, the problem is described, the objectives are set for the development of the problem, the knowledge and theories that support the development of the work and the importance to stimulate the economy and satisfy the needs of the market.

Chapter 8, the development of the formulation begins with a market study, allows to know everything about the competition, customers, substitute products, brand positioning and evaluate the behavior of the market in general.

Chapter 9, the technical analysis consists of the characteristics of the products to be marketed, the technical data sheets from the manufacturer, technical and direct requirements in the product marketing process, location and distribution of the establishment.

Chapter 10, teaches how the business would be made up, its organizational structure, work plans, marketing processes, job profiles, employee base, distribution of percentages in profitability and obligations, legal regime of the company and other administrative aspects.

Chapter 11, finally in this chapter is the result of the formulation in economic and financial aspects, demonstrates the viability of the project in balance sheets and financial statements properly prepared.

Keywords

Market study, finance, distribution, farm animals, feasibility, competition, customers, consumption, product.

INTRODUCCIÓN

Debido a la gran demanda y los precios elevados de los concentrados balanceados para animales de granja, se plantea formular un plan de negocios para la distribución de dichos alimentos de manera que sean asequibles para los productores agropecuarios pequeños y medianos del municipio de Santander de Quilichao y sus alrededores, específicamente, se ofrecerán precios llamativos pero acordes con la calidad del producto y a su vez competitivos, teniendo en cuenta que las marcas más grandes y tradicionales tienen poca disponibilidad de distribución y despacho.

El presente trabajo se apoya en el marco teórico propuesto por el modelo empresarial de Rodrigo Varela, exactamente en la ejecución de un plan de negocios, este es fundamental para la creación de una empresa, ya que permite planificar, organizar y desarrollar ideas a través de su ejecución. Su elaboración parte de un estudio de mercado, análisis técnico, análisis administrativo y el análisis económico y financiero, en cada uno de ellos se encuentra información de vital importancia como el mercado seleccionado, su tamaño, el entorno exterior e interior, la competitividad, los ingresos, costos y rentabilidad.

El plan de negocios garantiza en un pequeño porcentaje la efectividad en el ejercicio de una empresa real, es por ello que muchos teóricos y empresarios recomiendan su ejecución antes de decidir ingresar al mercado. Evita cometer un gran porcentaje de errores, un ejemplo es el comportamiento del mercado en los últimos años, cada vez actúa de una manera dinámica acelerada, con el plan de negocios la empresa puede enfrentarse a los cambios que se presenten en el tiempo y a resurgir de cada uno de ellos.

El análisis económico y financiero concluye qué tan rentable resulta el plan de negocio de distribución de concentrados agropecuarios en Santander de Quilichao, que tiene como objetivo investigar y analizar cada factor propuesto por Rodrigo Varela, teórico en el que se apoya su desarrollo, para evaluar su efectividad.

Este trabajo se desarrolla con el objeto de aplicar todos los conocimientos adquiridos durante el curso de la carrera Administración de empresas en la Universidad Antonio Nariño de Cali, en la formulación de un plan de negocios para la distribución de concentrados agropecuarios en el municipio de Santander de Quilichao, buscando determinar su efectividad.

1. ANTECEDENTES

Según la Universidad Externado de Colombia, “el emprendimiento es importante para Colombia por la ventaja que tienen las pequeñas empresas para promover el empleo y mejorar la economía en el país”, es así como datos reflejan que la mayoría de las ofertas de trabajo en Colombia son promovidos por las nuevas ideas de emprendimiento (PYMES). (Romero, A. 2017).

En contraste con esta información cuatro años atrás la Revista Dinero calificó a Colombia como un país con bajo nivel de innovación, ya que solo se registra el 2% del PIB, afortunadamente a la fecha el indicador es diferente, según La Revista Opinión, en el primer semestre del 2022 se crearon 172,517 negocios, es decir, el 3,7% más que durante el 2021 en el mismo periodo. (Hotmar, 2022). De acuerdo con Colombia Global Entrepreneurship Monitor, el país está experimentando un cambio o crecimiento a nivel empresarial, reflejando una percepción positiva y un impacto en la generación de empleo, innovación e industria. (Omar, 2022).

La economía colombiana está dividida en tres sectores que son, el sector agrícola, sector industrial y la prestación de servicios. (Ruiz, M.L 2020)

Específicamente, el sector agrícola se caracteriza por actividades de producción primaria agrícola, pecuaria, forestal, pesquero y acuícola. El subsector pecuario se adapta a la producción bovina, en la sustentabilidad de animales para el auxilio alimentario, su comercialización y bien económico. (Marco nacional de cualificación, 2017)

Existen distintas clases de explotación ganadera, el ganado porcino, ovino, bovino, avicultura y caprino. (Marco nacional de cualificación, 2017)

Específicamente en el departamento del Cauca, la economía primordialmente se basa en el trabajo agrícola y la producción ganadera, el aprovechamiento forestal, la actividad pesquera y el comercio, según el Ministerio de Educación Nacional. Debido a su gran importancia, en el 2006 se creó la Alianza agropecuaria del Cauca, esta busca satisfacer las necesidades de formación técnica y tecnológica.

La producción pecuaria se caracteriza además por tener un enfoque social, económico y cultural provechoso para sostener el bienestar de las comunidades, ya que representa un medio de seguridad frente al sustento diario de las familias productoras, la conservación de ecosistemas y de vida silvestre. (FAO, 2023)

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Martínez Covalada indica que el sector de alimentos concentrados para animales es un oligopolio, porque la mitad de las ventas de insumos agropecuarios se concentra en la producción de empresas como: Solla S.A, Contegral, Itacol y Purina Colombiana S.A. Esto se deduce teniendo en cuenta que según Agrocadenas, en el año 2005 Solla S.A contaba con la mayor contribución en el mercado con cifras estimadas en \$132.000.000.000 pesos m/cte.”, seguido de Finca, Itacol y por último Contegral. (SIC.GOV.CO).

Por otro lado, para la fabricación de alimento para animales, uno de los insumos más utilizados comúnmente es el maíz, este producto registró un aumento del 94% desde Julio 2022 hasta abril 2021. (Estrada, R.C 2022) En un análisis comparativo que se realizó en el mes de marzo 2022 el valor del concentrado tuvo un aumento del 5% en casi todas las fábricas productoras y de distribución, aportado por la revista La República. (Estrada, R.C 2022)

Datos suministrados por el DANE, revelan que los suplementos, enzimas, aditivos, absorbentes y coadyuvantes aumentaron el precio en un 43,34% mientras que el 18.37% se conservaron estables. (Estrada, R.C 2022) lo que ha provocado un cambio en la perspectiva del consumidor a la hora de adquirir alimento para sus animales productores.

Sin embargo, considerando los beneficios climáticos del municipio de Santander de Quilichao la producción agropecuaria crea una brecha de oportunidad para el ingreso al mercado aportando soluciones en cuanto a costos de insumos y desplazamiento de los productores que se pueden encontrar en el territorio urbano o a los alrededores del municipio.

Dicho lo anterior se plantea la necesidad de desarrollar un plan de negocio, que estaría dedicado a la distribución de concentrados agropecuarios en el municipio de Santander de Quilichao a libre demanda, que contempla nutricionalmente el mismo porcentaje de rendimiento, pero con diversas alternativas de fabricación que reducen costos de adquisición.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo realizar un plan de negocios para una empresa dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en el municipio de Santander de Quilichao?

3.1 Sistematización

1. ¿Cómo se elabora un estudio de mercado para una empresa dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en Santander de Quilichao?
2. ¿Cómo se desarrolla un análisis técnico para una empresa dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en Santander de Quilichao?

3. ¿Cómo se hace un Análisis administrativo para una empresa dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en Santander de Quilichao?
4. ¿Cómo se plantea un análisis económico y financiero para una empresa dedicada a la distribución de concentrados en Santander de Quilichao?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general:

Formular un plan de negocios para una empresa dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en el municipio de Santander de Quilichao

4.2 Objetivos específicos:

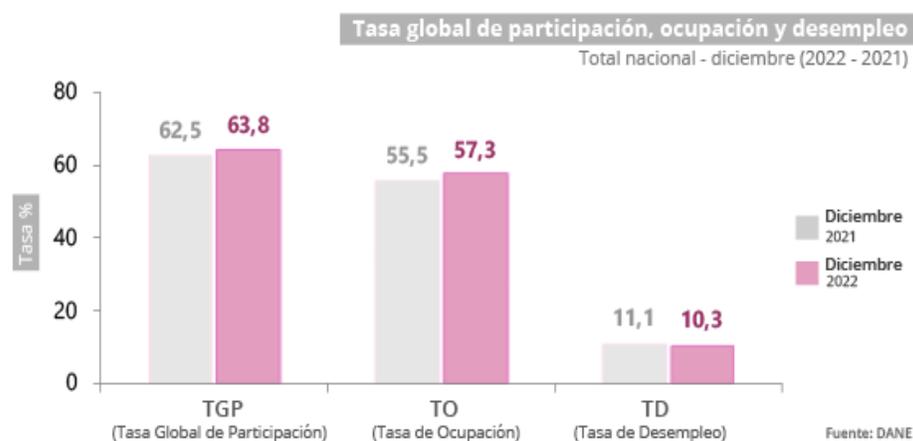
- 4.2.1 Elaborar un estudio de mercado para una empresa dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en Santander de Quilichao
- 4.2.2 Desarrollar un análisis técnico para una empresa dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en Santander de Quilichao
- 4.2.3 Realizar un análisis administrativo para una empresa dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en Santander de Quilichao
- 4.2.4 Plantear un análisis económico y financiero para una empresa dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios de Santander de Quilichao

5. JUSTIFICACIÓN

La siguiente investigación demuestra la aplicación de los conocimientos aprendidos durante la trayectoria de la carrera profesional de Administración de empresas elaborando un plan de negocio para distribuir alimentos concentrados agropecuarios en el municipio de Santander de Quilichao, igualmente brinda elementos técnicos, comerciales, financieros y formales para su elaboración.

Este proyecto pretende generar un impacto positivo en la región rural del departamento del Cauca, ya que, a través de su desarrollo aportaría solución por medio de alternativas accesibles para los pequeños y medianos productores agro del casco urbano y las zonas rurales aledañas del municipio que no cuenten con transporte o tiempo disponible para movilizarse en la consecución de este insumo, también espera contribuir en al panorama real en las tasas de desempleo que de acuerdo a la gráfica 1. para de diciembre del año 2022 se encontraba en el 10,3% en todo el territorio nacional en comparación con el año 2021 que disminuyó menos de punto porcentual, según información del DANE.

Figura 1 Información global del DANE



Fuente: DANE, Gov.co

Finalmente, este trabajo se alinea a la línea de investigación de la gestión de la innovación de la Universidad Antonio Nariño, que consiste en estudiar el nivel de innovación constante que cada organización tenga e impulsar el procedimiento al entorno interior de estas para impactar el entorno exterior.

6. MARCO REFERENCIA

6.1 Marco contextual

El municipio de Santander de Quilichao, está situado en la República de Colombia, al norte del departamento del Cauca, con una distancia de 97km norte de Popayán y 45KM al sur de Santiago de Cali aproximadamente, Según la alcaldía de Santander de Quilichao. Su ubicación se considera estratégica, ya que sus condiciones lo definen como zona de mayor actividad entre los municipios del norte del Cauca. (García, Y. & Franco, V. 2014)

Santander de Quilichao tiene cobertura vegetal variada en mayoría y usos del suelo favorecidos ya que dispone de tres pisos térmicos, por lo que es posible predecir que su actividad sea agropecuaria, el 40% de su territorio está dedicado al sembrado agrícolas y sus terrenos rurales son utilizados en ganadería con múltiples propósitos, engorde y producción de leche, casi el 22% son terrenos ubicados en las zonas rurales, que han sufrido secuelas por el mal aprovechamiento del suelo. (García, Y. & Franco, V. 2014)

La situación económica del municipio se apoya en su mayoría, en tres sectores: el sector agrícola, sector manufacturero y sector de servicios. El subsector pecuario y sector agrícola están basado en el trabajo de la siembra de caña y la ganadería extensa, y el sector de servicios en el trabajo formal e informal, todos importantes para su desarrollo, también evidencia ser un intermediario para la repartición de bienes y servicios para el norte del Cauca. (García, Y. & Franco, V. 2014).

En conclusión, Santander de Quilichao cuenta con una ventaja muy importante para el desarrollo de los tres sectores que es su ubicación geográfica ya que está cerca al centro de producción y consumo que es Cali, al puerto de Buenaventura, Yumbo y Buga.

6.2 Marco Teórico

A través de la recopilación de información de distintos autores, se han seleccionado temas relevantes en cuestión con el trabajo a presentar que está enfocado en la formulación de un plan de negocios para una empresa dedicada a la distribución de concentrados agropecuarios en el municipio de Santander de Quilichao, analizando teorías en las que se pueda sustentar su realización.

6.2.1 Teoría del emprendimiento por Alan Gibbs.

Este autor es un empresario neozelandés, economista e ingeniero que establece una teoría de 4 factores que ayudan al desarrollo empresarial y de constitución de una empresa.

Define el proceso empresarial como la relación entre cuatro variables que ayudan al empresario a constituir una empresa y la interacción que el empresario tiene con las circunstancias situacionales a su alrededor, estos cuatro factores son:

1. Motivación y determinación: Estas variables reflejan el vínculo de factores culturales y personales que incentivan o dificultan el inicio de una nueva empresa. (Chávez, G. 2018)
2. Idea y mercado: Validad en forma real de la idea de negocio. (Chávez, G. 2018)
3. Habilidades: Lo requiere el emprendedor para liderar el desarrollo de la nueva empresa. (Chávez, G. 2018)
4. Recursos: Representa el área económica del proceso, la consecución de herramientas que necesite la empresa, es decir, monetarias, tecnológicas, físicas, humanas, informáticas, entre otras). (Chávez, G. 2018).

6.2.2 Necesidades empresariales según McClellan.

McClellan fue un psicólogo de Estados Unidos que enfatizó en la teoría de la necesidad. Este autor asemejó tres necesidades que operan como agente motivador dentro de una empresa, la necesidad de logro, de afiliación y la necesidad de poder. La motivación dentro de la empresa desarrolla los equipos de trabajo de acuerdo a las experiencias del colaborador y su personalidad, los directivos son responsables de observar e identificar el perfil de cada uno de ellos con el objetivo de ayudarlo a satisfacer sus necesidades logrando un rendimiento favorable en la empresa. (Rodríguez, E.M 2018)

- La necesidad de logro: los trabajadores que desean el logro, se concentran en objetivos difíciles para pasar retos, esforzándose por cumplir las metas, aunque conlleve dificultad, sacrificio y dedicación, les gusta recibir comentarios constructivos sobre su trabajo y resultados. (Rodríguez, E.M 2018)
- La necesidad de afiliación: Es importante para ellos trabajar en equipo, se caracterizan por trabajar de forma cooperativa y no competitiva, son complacientes, los riesgos pasan a un segundo plano. (Rodríguez, E.M 2018)
- La necesidad de poder: Se caracterizan por ser dominantes y tener controlado todo lo que está a su alrededor. Son personas competitivas y anhelan el poder, consideran que se tiene ganando a los demás. Piensan que el poder les dará reconocimiento dentro del equipo y estatus dentro de la empresa, se satisfacen destacando sobre los demás. (Rodríguez, E.M. 2018).

6.2.3 El proceso empresarial

Rodrigo Varela ofrece múltiples opciones sobre el proceso empresarial contemplado por varios autores desde un concepto fundamental para el que desee crear su propia compañía sin excluir a quienes ya la tienen, pero buscan argumentos o justificación en procesos empresariales.

En primer lugar, se encuentra el autor Alberto Shapero encuentra el evento empresarial de forma operacional marcado por (Varela, R. 2008):

- La toma de iniciativa, se caracteriza por llevar a cabo la idea de empresa por parte de una o más personas involucradas.
- Acumulación de recursos, determina el anhelo de conseguir y asignar recursos de tipo humano, financiero, material y tecnológicos precisos para el avance de la idea.
- Administración, es la capacidad de convertir la idea en realidad y dar dirección a la nueva empresa.
- Autonomía que es la independencia en la toma de decisiones.
- Toma de riesgos, consiste en asumir las ganancias o también pérdidas que la empresa tenga después de decidir (Varela, R. 2008).

Según Shapero existen dos grandes variables importantes que actúan entre sí y generan un efecto sobre la decisión final de cambio y origen al proceso empresarial.

(Varela, R. 2008)

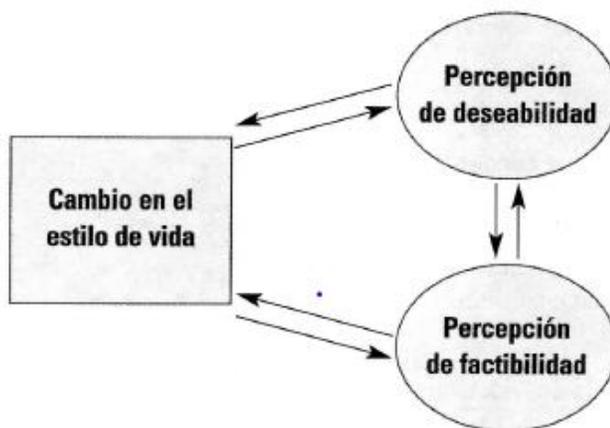
Una de las percepciones resulta ser el sueño o el gusto por el evento empresarial, es una demostración de comportamientos adquiridos por cierto tiempo, aquí las personas se deben cuestionar si reconocen o niegan el anhelo por ser empresario y cambiar su rumbo. Es un interrogante importante que todo futuro empresario debe hacerse, si escoger

este papel es lo que realmente quiere y está dispuesto al esfuerzo que se necesita o si realmente no es algo que le apasiona hacer. (Varela, R. 2008)

Por otro lado, está la percepción de factibilidad, se manifiesta después de un análisis a la idea del negocio, se da de manera racional en comparación con la percepción anterior, pero sigue requiriendo de las dos partes. Quienes deseen a futuro convertirse en empresarios se comprometen con el estudio de oportunidad de su empresa. (Varela, R. 2008)

Solo cuando se dan las dos percepciones en simultáneo entonces surgirá “el evento empresarial” que propone Shapero, entonces ahí la persona interesada cambiará su realidad y formará parte del conjunto de empresarios, Varela incluye toda esta información en un diagrama de ruteo entre el cambio y las percepciones de las personas (Varela, R. 2008)

Figura 2 El proceso empresarial de los futuros empresarios



Fuente: Innovación empresarial, Rodrigo Varela.

6.2.4 Perspectiva empresarial.

A lo largo del recorrido de Robert Ronstadt se han recogido ideas de varios autores y conceptos sobre la “perspectiva empresarial” planteándose lo siguiente (Varela, R. 2008):

La perspectiva empresarial se define como la capacidad de valorar y reconocer los puntos notables y frecuentes de cada plan, encontrar lo apreciable de cada vivencia empresarial propia y ajena, ajustar los efectos a corto y largo plazo del proyecto sobre los planes de vida. (Varela, R. 2008).

El estudio de la empresa no debe radicar solo en la evaluación de la idea sino en ejecutarla y hacerla crecer. Hay que recordar que las empresas también pueden fallar y hay que identificar cuáles son esas posibilidades de error. Por otro lado, hay que tener en cuenta que las empresas cambian mientras crecen y dan paso a nuevas oportunidades. Los conocimientos adquiridos en el inicio, el desarrollo, el mantenimiento, el crecimiento incluso el cierre son fundamentales. (Varela, R. 2008)

6.2.5 Modelo Varela

Este modelo explora el papel que debe desarrollar el empresario como líder del proceso y las variables del ambiente que perturban a la empresa y al empresario. Hay ciertas etapas que plantea Varela a continuación y que considera que el empresario debe experimentar para poner su empresa en funcionamiento. (Varela, R. 2008)

Etapa motivación o de gusto: Depende de los elementos educativos, culturales, sociales y de ambiente en los que el empresario haya vivido para definir su comportamiento frente al entorno empresarial, desencadenando una percepción positiva o negativa sobre él.

De esto depende la decisión de las personas sobre su plan de carrera, si incluye la posibilidad de crear una empresa o no. (Varela, R. 2008)

Etapa de identificar la oportunidad

Este proceso debe ser permanente, estar en constante búsqueda de oportunidades, necesidades, gustos y deseos que el mercado busca complacer, para eso es fundamental desarrollar la competencia de investigación, percepción, observación y estudiar el entorno para hacer realidad la aventura empresarial. (Varela, R. 2008)

Etapa de decisiones

En esta etapa llega el momento de transformar la idea y convertirla en realidad, se confrontan las necesidades como el plan de evaluación, la asignación de recursos y el equipo de trabajo. Se presentan muchos tropiezos en el camino, existen temores como cambiar el estilo de vida, dejar el trabajo, correr riesgos entre otros. La toma de decisiones en una persona está dictaminada en la medida de conocimiento adquirido o la perspectiva frente a los eventos que lo rodean. (Varela, R. 2008)

Etapa analítica o plan de empresa

Se inicia un proceso de investigación que acceda a la elaboración del plan de empresa, con objetivos, metas y estrategias adecuadas para lograrlo. Este plan de empresa debe tener claro los recursos necesarios para su elaboración, los obstáculos que se pueden presentar, las estrategias a operar, y debe tener una evaluación integral de factibilidad, así el empresario puede tener la certeza de que la idea es posiblemente exitosa. (Varela, R. 2008)

Etapa de Recursos

La consecución de recursos se puede presentar en distintos aspectos, recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos etc. y conllevan al desarrollo del proceso empresarial. Aquí se ponen en práctica todas las estrategias propuestas en el plan de empresa anteriormente mencionado. Una de las etapas que renace sería la etapa situacional, porque el empresario debe identificar las fuentes que le suministren dichos recursos, proveedores potenciales. (Varela, R. 2008)

Etapa de gestión

Finalmente se da inicio al plan de empresa evaluado, se implementan todas las estrategias propuestas, se realizan ajustes al plan de empresa y se camina en pro del crecimiento y supervivencia de la empresa. (Varela, R. 2008)

Plan de empresa, Innovación empresarial, Rodrigo Varela

Varela lo define como una causa que le da vida e identidad a la nueva empresa. (Varela, R. 2008)

Un plan de empresa debe realizarse de manera consciente y cuidadosa por el entorno interno y externo. En primer lugar, algunos de los motivos internos más importantes que argumentan su elaboración son:

- La ejecución de un análisis real de la oportunidad empresarial.
- Determinar factores negativos de la empresa
- Crear un plan opcional de salvamento para toda la organización
- Mejorar las posibilidades de éxito
- Establece objetivos a corto y mediano plazo
- Establece plan estratégico y su desarrollo (Varela, R. 2008)

A continuación, se ofrece una guía de un plan de empresa propuesto por Rodrigo Varela

Análisis del mercado

Aquí inicia el proyecto, el estudio de mercado tiene que estar muy bien elaborado. El objetivo de este estudio es encontrar la presencia de consumidores reales para los bienes o servicios ofrecidos, el precio, la cantidad demandada del producto, las formas de pago, canales de distribución, ventajas y desventajas en la competencia, entornos económicos y sociales, comportamientos del consumidor, promoción, planes estratégicos de mercadeo. (Varela, R. 2008)

Existen varios tipos de investigación de mercado aplicables al análisis como encuestas, información secundaria, paneles de consumidores, panel de expertos, etc. (Varela, R. 2008).

Los componentes básicos del análisis de mercadeo son: Análisis del sector, Análisis de la compañía, análisis del mercado y plan de mercadeo. (Varela, R. 2008).

Análisis del sector y de la compañía

Consiste en determinar el sector financiero en el que se ubica la empresa. Por ello se estudian los siguientes aspectos:

- Posibilidades de crecimiento
- Perspectivas del sector y su estructura actual
- Estado del sector respecto al bien, mercado, clientes, empresas, tecnología, administración y desarrollo
- Políticas de gobierno y leyes regulatorias
- Variables de calidad, precio, servicio e imagen.

- Tendencias sociales y culturales que afecten positiva o negativamente a la empresa
- Entrada y salidas de empresas del sector
- Poder de negociación
- Amenaza de ingreso de nuevas empresas y nuevos productos (Varela, R. 2008)

Análisis del mercado propiamente dicho

Producto y/o servicio

Consiste en echar de ver el producto y compararlo con los productos competencia que ya están en el mercado. Se analizan diversos aspectos como: características técnicas, empaque, vida útil, tamaño, elementos diferenciadores, elementos especiales del producto, productos competidores, mejoramiento del producto y provecho de sus fortalezas, cuidados especiales, protección exclusividad (Varela, R. 2008).

Clientes

Conocer el comportamiento del consumidor, quiénes son y dónde están, así que hay que analizar qué tipo de comprador potencial tendría el producto, segmentar por edad, estrato socioeconómico, actividad, ingresos, educación, estilo de vida, comportamiento de compra, etc. (Varela, R. 2008).

Quiénes son mayoristas, minoristas, fabricantes o consumidores directos; ubicación geográfica; en que se basan para tomar decisiones, en el precio, la calidad, servicio, forma de pago, entre otros. (Varela, R. 2008)

Competencia

Consiste en los aspectos positivos y negativos con los que cuentan las empresas competidoras, se analizan los siguientes puntos: precio, desempeño y garantía, limitaciones o debilidades, posibilidad de mejoramiento, volumen y fracciones de

mercado que tienen, canales de distribución, capacidad financiera, segmento de mercado al que se dirigen. (Varela, R. 2008)

Tamaño del mercado global

Es un tipo de análisis que recolecta información numérica en su mayoría y en ocasiones hay que realizar un análisis muy exhaustivo, ya que la información no se encuentra fácilmente. Los elementos de segmentación son clave para encontrar el mercado justo y estudiar factores como cantidad de consumo en valores numéricos, patrones de compra, condiciones externas que puedan afectar las compras actuales. (Varela, R. 2008)

Tamaño de su mercado

Una vez hallado el mercado global en el que se va a concentrar la empresa, hay que determinar de esta población y su consumo quienes serán los consumidores de la empresa a desarrollar. El fin de este punto es formular un método de ventas y la muestra como clientes objetivo que cubrirá la empresa y sus productos. (Varela, R. 2008)

Para ello Varela plantea una fórmula, si se conoce el volumen de las ventas entonces dividirla en el mercado global, el resultado sería la fracción de mercado para cada producto o servicio así entra en comparación con la competencia y hay oportunidad de ajustar el volumen de las ventas. (Varela, R 2008)

Plan de mercadeo

En términos de ventas, el plan de mercadeo consiste en establecer unas estrategias para lograr cumplir con los objetivos propuestos. (Varela, R. 2008)

Relacionadas con el precio, la venta, las ideas promocionales, formas de distribución, políticas del servicio. (Varela, R. 2008)

Análisis técnico

Aquí se identifican los recursos tecnológicos, maquinaria, equipos, insumos, suministros, materias primas si es el caso de producción, consumo, procesos, recursos humanos, proveedores y demás que elaboren y ofrezcan el producto o servicio con la calidad y costos necesarios. (Varela, R 2008)

Evaluación del producto, facilidades de compra o producción, equipos y herramientas, elección de establecimiento, plan de consumo y sistemas de calidad. (Varela, R 2008)

Análisis administrativo

En este análisis el objetivo es poder encontrar el personal necesario para el grupo empresarial, la estructura organizacional adecuada, manuales para la administración del personal, mecanismos de control que aporten a la gestión y a los resultados. (Varela, R. 2008)

Grupo empresarial, personal ejecutivo, organización, empleador, organizaciones patrocinadoras.

Análisis legal y social

Se trata de concretar la oportunidad legal y social que tiene la empresa para establecerse, el tipo de sociedad a conformar, sus obligaciones tributarias, comerciales y laborales, impacto en la sociedad que va a tener la empresa, y los permisos requeridos para iniciar. (Varela, R. 2008)

Análisis de valores personales

Aquí se define el estado personal del grupo empresarial, evaluar a los postulantes en ámbitos personales, morales y de gusto que encajen con las competencias que exija la empresa en la operación. (Varela, R. 2008)

Análisis económico y financiero

En primer lugar, se identifican los siguientes componentes en este análisis: inversión en capital de trabajo, presupuesto de ventas, servicios, insumos, presupuesto de personal, activos fijos, presupuesto de otros gastos, obligaciones tributarias. (Varela, R. 2008).

Y finalmente se determinan los recursos financieros, las condiciones y sus orígenes, si se requiere financiación, analizar los consumos y las entregas de capital, otro objetivo es lograr liquidez en la organización y proyecciones financieras, por ello deben establecerse etapas como:

1. Flujo de caja anual
2. Estado de resultados
3. Estado de situación financiera

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación a realizar se define como método de investigación mixto, consiste en la recaudación y el estudio de datos de origen cualitativo y cuantitativo, es decir que existe una combinación entre enfoques cualitativos y cuantitativos en una misma investigación. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2020)

7.1 Fuentes de recolección de la información

Para efectos de la cogida de información pertinente y fundamental en el presente trabajo con efectos a la propuesta de viabilidad, se hará uso de fuentes de información:

- **Primarias:** Se utilizará la técnica de entrevistas semiestructuradas y/o encuestas presenciales con trabajos de campo en el sector comercial de alimento, con el objetivo de comprender el comportamiento del mercado en este municipio la cantidad de encuestados fue de 15 establecidos bajo el régimen de persona natural cuya fuente de empleo e ingresos es el sub sector agropecuario ya sea en producción o comercialización.
- **Secundarias:** Se investigará documentos oficiales relacionados con la investigación como publicaciones de páginas gubernamentales como la Alcaldía de Santander de Quilichao, el DANE, información de organizaciones dedicadas al comercio de insumos agropecuarios, teorías basadas en el emprendimiento y la formulación de una organización establecidos en el marco teórico de la investigación.

Como resultado de la investigación para formular un plan de negocios para una distribuidora de concentrados agropecuarios, de aplica el modelo de Rodrigo Varela, partiendo del estudio de mercado, análisis técnico, administrativo y financiero y económico.

8. ESTUDIO DE MERCADO

8.1 Estudio del mercado propiamente dicho

8.1.1 Producto

Los productos evaluados para iniciar la comercialización en el municipio de Santander de Quilichao son fabricados por Alimentagro SAS, cada uno empacado en

sacos de 40 KI, se clasifican por las etapas de cada animal, el cerdo en etapa de levante, engorde e inicio, pollo en etapa de engorde y aves de postura.

El concentrado agropecuario puede venir en dos presentaciones, harina para todo tipo de animal y granulado para cerdos o crombelizado para pollos, el precio planteado para todos los productos es en harina comúnmente, para las demás presentaciones se hace un aumento debido al proceso adicional que debe sufrir el concentrado en su fabricación.

Se elige este tipo de producto para comercializar debido a que en comparación con las marcas tradicionales su costo es menor y en consecuencia brinda la posibilidad del consumo en mayor cantidad.

8.1.2 Clientes

Los posibles clientes de este plan de negocio son personas que habitan en la zona rural del municipio, que enfocan sus actividades económicas en el sub sector agropecuario de manera directa con la producción derivada de los animales o indirecta con la comercialización de insumos agro.

8.1.3 Análisis de competitividad del sector

El objetivo es evaluar la competitividad dentro del sector agropecuario, cuál es su entorno actual y definir ideas de negocio efectivas a largo plazo. (Márquez, M. 2021)

Poder de negociación

El poder de negociación en este tipo de proyectos actualmente va en ampliación ya que anteriormente existía un monopolio entre marcas establecidas que dominaban el mercado pero eso cambió una vez se empezaron a crear empresas que distribuyen insumos con marcas más pequeñas y con costos menores a las tradicionales, la fabricación

de este alimento para animales de granja cada vez se concentra en diversas empresas eso permite que los clientes tengan más opciones de escoger y generar una política de precios estable con margen de resultados considerable.

Relación entre competidores

Este proyecto de distribución cuenta con una ventaja y es que las marcas iniciales a distribuir son marcas diferentes a las tradicionales que llevan muchos años en el mercado, pero se han centralizado en la distribución del concentrado en una ubicación específica, Valle del Cauca, por lo tanto, el proyecto empezaría con un factor diferenciador al mercado sin dejar de reconocer que es el consumidor final quien escoge el producto a consumir.

Amenaza de nuevos competidores

Se debe buscar poder entrar al mercado con una propuesta de valor muy fuerte aunque al inicio no genere los resultados esperados ya que eso evitará que la entrada de nuevos competidores sea sencilla, como por ejemplo la rápida expansión, volúmenes de producto en distintas opciones de marcas o presentación, así sólo quienes tengan la capacidad y el riesgo de igualar o mejorar las condiciones de las estrategias de los demás competidores podrán ingresar al mercado, lo que reduce la amenaza de competitividad.

Poder de negociación (proveedores)

Los proveedores de este proyecto serían las empresas fabricantes de alimentos concentrados para animales de granja, con respecto al poder de negociación se plantearía un margen de distribución basado en volúmenes de venta, así mismo el poder de negociación con los proveedores crecerá por parte de la organización que afectará de manera positiva los precios, las ventas y por lo tanto el margen de rentabilidad.

Amenaza de productos sustitutos

Este sector tiene particularidades con la fabricación de los productos ya que el entorno influye mucho, debe ser técnicamente formulado y el clima es un factor importante, es decir que el riesgo de nuevos productos que sustituyen la alimentación agropecuaria genera un riesgo mínimo, lo que afectará al proyecto específicamente es el ingreso del producto pero con precios inferiores o productos importados, el reto consiste en evolucionar y no dejar de satisfacer las necesidades de los clientes, yendo al ritmo del mercado y de las nuevas tendencias tecnológicas de fabricación de los proveedores.

8.1.4 Benchmarking competitivo

Los análisis realizados a los competidores a través del Benchmarking generan estrategias de mejora al producto o servicio y así conquistar al mercado, se realiza este análisis a nivel externo para evaluar la futura posición en el mercado del plan de negocios propuestos y qué ideas implementar para innovar en el sector.

A continuación, las siguientes distribuidoras ubicadas en sector del Cauca, específicamente en el municipio de Santander y Popayán, seleccionadas por su fuerza en las ventas de concentrados agropecuarios y posición en el mercado como las más competitivas, serán analizadas por Benchmarking

Tabla 1 Organizaciones a comparar por método Benchmarking comparativo

	Organización	Ubicación
1	Deposito agropecuario la esperanza	Santander de Quilichao
2	Multiagro	Popayán
3	Serviagro	Santander de Quilichao

4	Almacén agropecuario "El granjero"	Santander de Quilichao
---	------------------------------------	------------------------

Para la realización de la matriz de Benchmarking competitivo los variables de éxito más relevantes, se detallan: Servicio al cliente, Innovación, Marca y reputación, Calidad en los productos, Canales de distribución, Portafolio, Marketing estratégico, Ubicación, Precios, Tecnología.

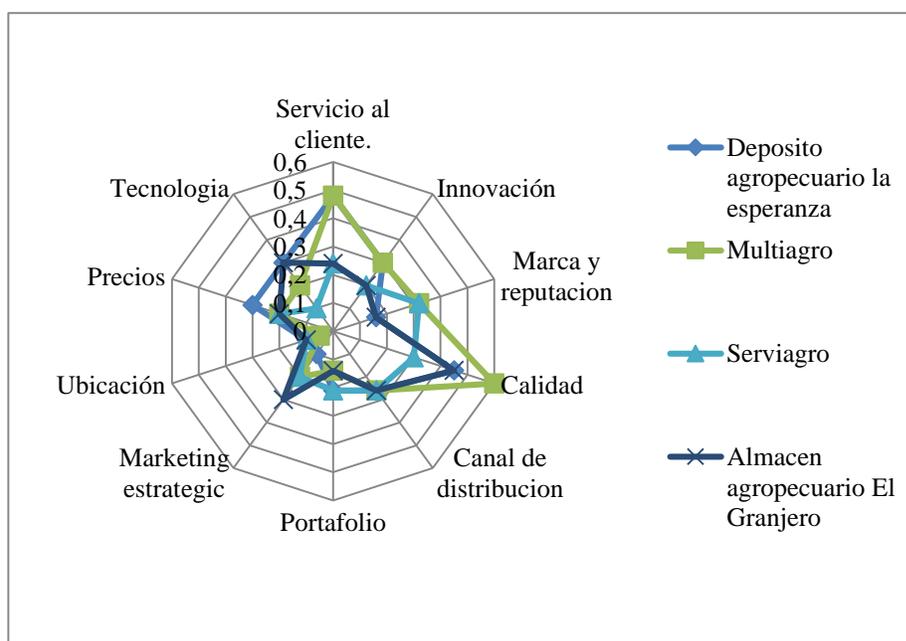
Una vez identificados los factores de éxito, se ejecuta la matriz de perfil competitivo evaluando por medio de medición de puntajes estos factores en cada organización y determinar en cuál de ellos cada una es más fuerte para tener en cuenta a la hora de ingresar al mercado.

Tabla 2 Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		Deposito agropecuario la esperanza		Multiagro		Serviagro		Almacén agropecuario "El granjero"	
			VALOR	VALOR APRECIADO	VALOR	VALOR APRECIADO	VALOR	VALOR APRECIADO	VALOR	VALOR APRECIADO
Servicio al cliente	12,00 %	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24	2	0,24
Innovación	10,00 %	0,10	3	0,30	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Marca y reputación:	8,00%	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Calidad en los productos	15,00 %	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Canales de distribución	13,00 %	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26
Portafolio	7,00%	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Marketing estratégico	10,00 %	0,10	1	0,10	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Ubicación	5,00%	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,1	2	0,1
Precios	10,00 %	0,10	3	0,30	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Tecnología	10,00 %	0,10	3	0,30	2	0,2	1	0,1	3	0,3
TOTAL	100%	1,00	2,7		2,8		2,1		2,4	

La matriz de perfil competitivo arroja un análisis sobre todas las organizaciones en el mercado bajo un mismo nivel de medición, y el resultado de su comparación demuestra cuales son los factores más importantes para competir.

Figura 3 Benchmarking competitivo



El depósito agropecuario La Esperanza, en Santander de Quilichao evidencia que su mayor fortaleza es el servicio al cliente, un factor muy importante en la actualidad, se puede decir que de ahí parte fortalecer y mantener una base de clientes activos y fidelizados, seguido del servicio al cliente también cuenta con proveedores con excelente calidad en la tabla nutricional de alimentos concentrados para animales de granja, marcas que son reconocidas en el sector agropecuario. En contraste, las desventajas más fuertes encontradas en esta organización son la ubicación física del establecimiento y las tácticas de marketing digital que a la fecha están en auge.

Multiagro, con varias sedes en el Cauca, la principal se encuentra en la ciudad de Popayán, respecto al análisis realizado cuenta también con proveedores de muy buena calidad, pero al mismo tiempo su factor negativo es la ubicación de la organización, ya que el transporte para recoger y llevar es más dispendioso desde el municipio de Santander de Quilichao hasta Popayán y viceversa, resta accesibilidad a los clientes de esa área metropolitana.

Serviagro hace parte de una cooperativa agropecuaria en el municipio de Santander de Quilichao, es por esa razón que uno de los factores positivos en gran parte es el posicionamiento de la marca y su popularidad, debido a la importancia y el origen que tienen las cooperativas en las zonas rurales o promovidas por los campesinos. A pesar de tener muy buen reconocimiento por el origen de la organización, su factor menos favorable es el uso de la tecnología para que más allá del sector donde se ubican puedan acceder a la información y al portafolio.

Finalmente, el almacén agropecuario El Granjero distribuye una marca reconocida a nivel nacional para la alimentación de los animales de granja, es decir que la tabla nutricional es de excelente calidad, pero su ubicación en el municipio es aislada de la zona roja donde se mueve ese tipo de productos o de mercado.

8.1.5 Investigación de mercado

El desarrollo del cuestionario se realiza con el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicó a 15 individuos establecidos como persona natural pero ocupados en el trabajo agropecuario, en formato presencial.

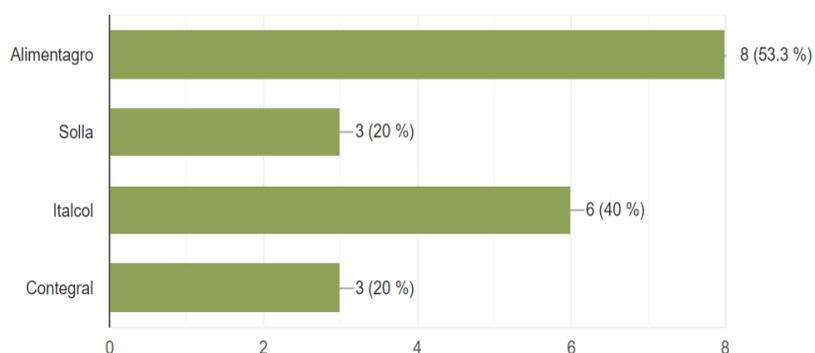
En el anexo 1 Cuestionario del presente trabajo se encuentra el detalle de las preguntas realizadas por medio del cual fue posible obtener los siguientes resultados

Este cuestionario arroja los siguientes resultados:

En relación al producto, específicamente la marca, la población considera que a la hora de adquirir el concentrado para los animales o para la venta es muy importante la marca que van a consumir, en su mayoría, el 40% se escoge la marca Itacol por su capacidad de adquisición, seguido esta la marca Alimentagro 53% que tiene un equilibrio en calidad y precio, finalmente están Solla y Contegral 40% que ofrece mejor calidad, pero a un precio más elevado.

Figura 4 Marcas

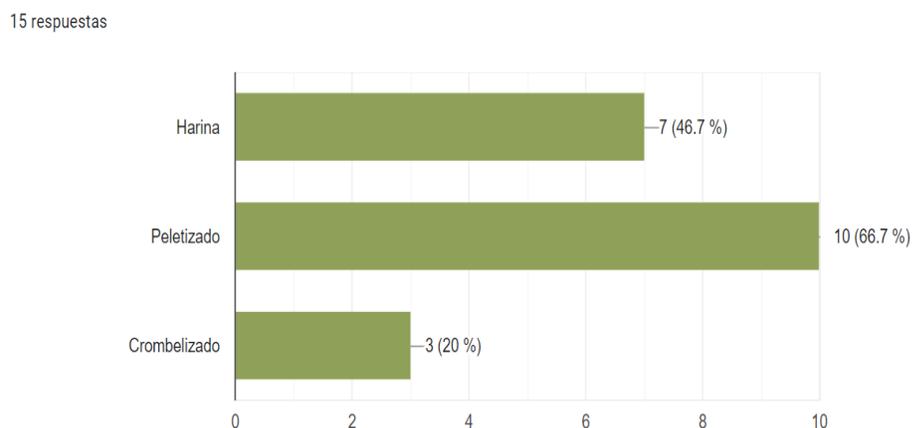
15 respuestas



En segundo lugar está la presentación del alimento, la población seleccionada está condicionada a la producción animal o a la comercialización del concentrado, esto quiere decir que dependiendo el animal y sus características escogen el tipo de presentación, el cerdo consume mejor el alimento en grano y se pierde menos a la hora de alimentarlos, también debido a su composición física y peso, es por eso que la mayoría de respuestas en cuanto a la presentación del alimento para cerdos seleccionan el producto granulado, en contraste con el concentrado para pollo ya que consume mejor el concentrado en harina y las aves

de postura en un porcentaje muy pequeño pueden consumir el alimento crombelizado, que es un tipo de grano más pequeño, se considera en un rango estable de importancia.

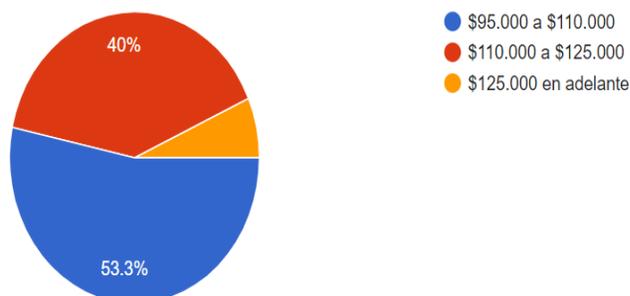
Figura 5 Presentación del producto



En tercer lugar, con respecto al precio de cada producto, las respuestas muestran que quienes consumen la marca Solla SAS están dispuestos a intentar con marcas como Itacol y Alimentagro que ofrecen proporción entre calidad y precio ya que las cantidades consumidas son altas, esta variable para los consumidores es muy importante a la hora de comprar.

Figura 6 Factor clave de consumo

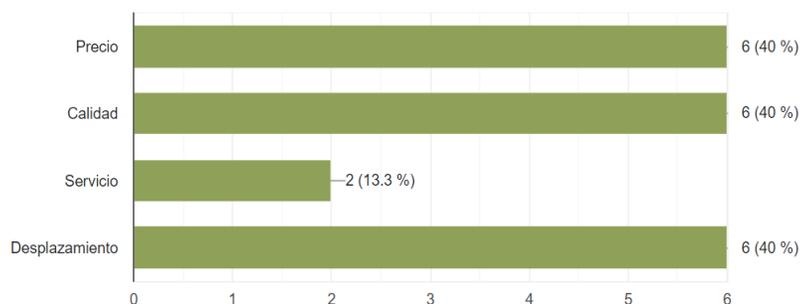
15 respuestas



Además, las encuestas arrojan que, en cuanto a despacho, la variable es muy importante a la hora de adquirir el producto por muy poca diferencia prefieren el producto puesto en finca por cómo se indicó anteriormente, muchos de los productores agropecuarios se ubican en zonas rurales y montañosas donde es costoso y complejo el desplazamiento y transporte.

Figura 7 Factores que influyen en la decisión del consumo

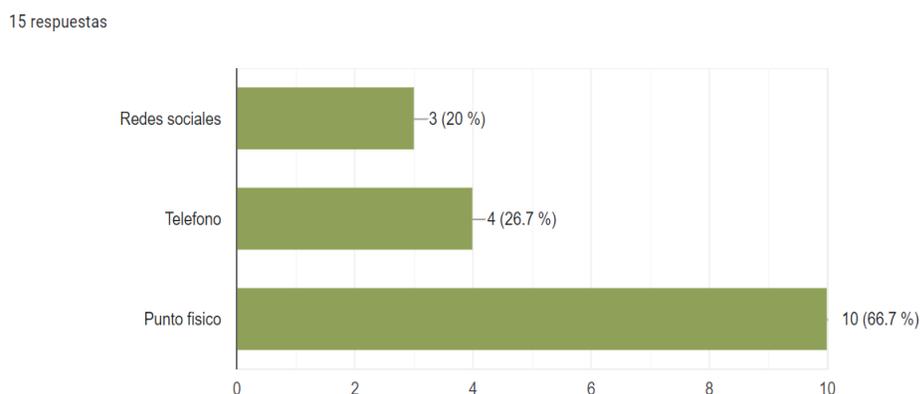
15 respuestas



En relación a la plaza, los negocios encuestados prefieren tener atención en su mayoría en punto físico ya que muchos de estos productores se focalizan en zonas rurales, donde llega muy poco señal telefónica o red de internet y por redes sociales la población interesada en comercializar el producto, este punto para los

negocios encuestados se concluye como importante pero no excluyente de la compra del producto.

Figura 8 Preferencias atención



8.1.6 El mercado

Según la fuente de información de la Alcaldía de Santander de Quilichao en el directorio de agremiaciones, la segmentación de mercado está dirigida a pequeñas empresas agropecuarias establecidas en un formato de persona natural, pertenecientes al sector económico de la producción y comercialización en mercados industriales institucionales. En el área geográficamente se pueden segmentar alrededor de quince (15) personas naturales dedicadas a la producción y comercialización agropecuaria.

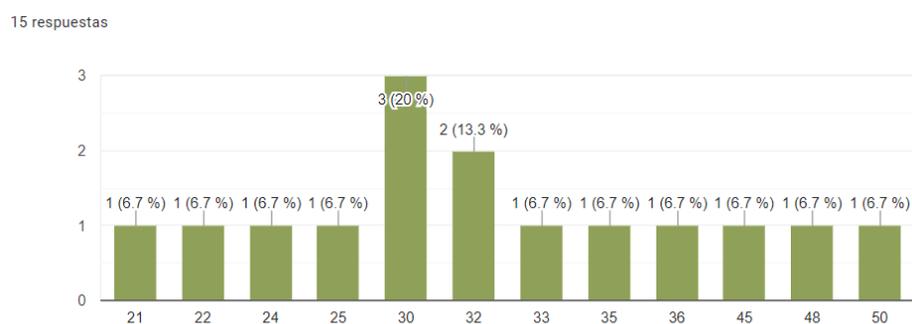
Influyen en esta segmentación la actividad económica que realicen, teniendo en cuenta a los criaderos de animales de granja o puntos de distribución de insumos agropecuarios ubicados en el perímetro cercano al establecimiento comercial, por otro lado, el tamaño del negocio debe ser pequeño o mediana productor o

comercializador ya que se busca enfatizar en el tamaño de los pedidos, que vayan en dirección a ventas por cantidad o “al por mayor”.

8.1.7 Segmentación del mercado

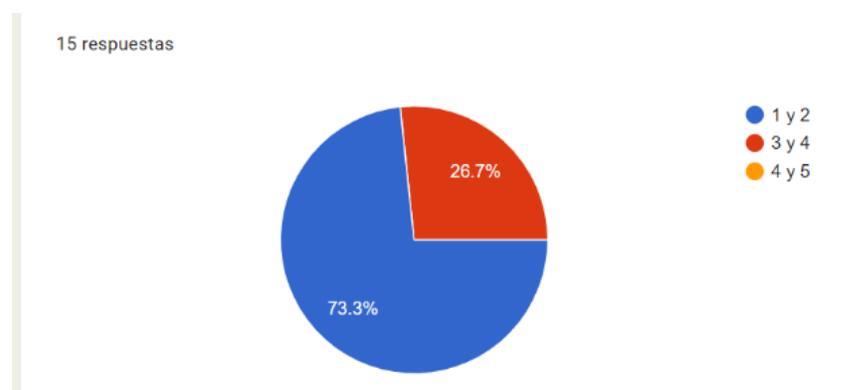
La población seleccionada para ofrecer a futuro el concentrado agropecuario se caracteriza de la siguiente manera:

Figura 9 Edad



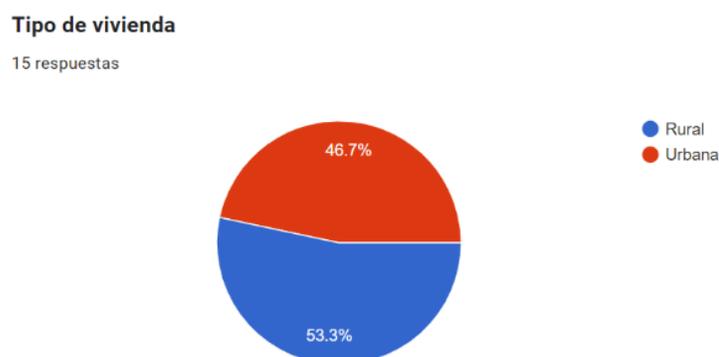
El rango de edad entre las personas encuestadas se encuentra entre los 50 años y los 21 años de edad, tomando un promedio entre ellos de 27 años.

Figura 10 Estrato socio económico



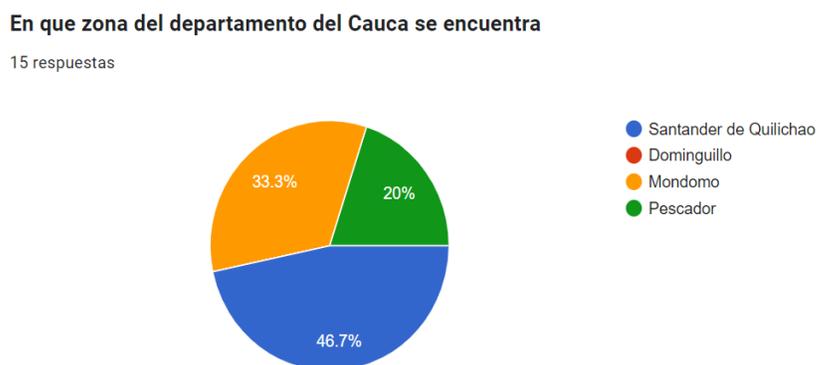
El estrato socio económico que prevalece en la encuesta es entre 1 y 2, considerando las condiciones en las que la mayoría de personas viven para contar con producción agropecuaria.

Figura 11 Tipo de vivienda



El tipo de vivienda presenta un equilibrio entre las zonas rurales aledañas al municipio de Santander y el centro del municipio como zona urbana.

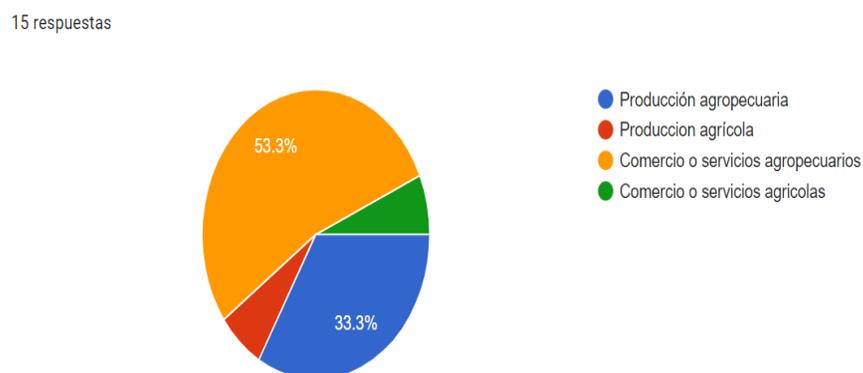
Figura 12 Zona de ubicación



La mayoría de las personas encuestadas, representadas en el porcentaje más alto se encuentran en el municipio de Santander de Quilichao específicamente, sin

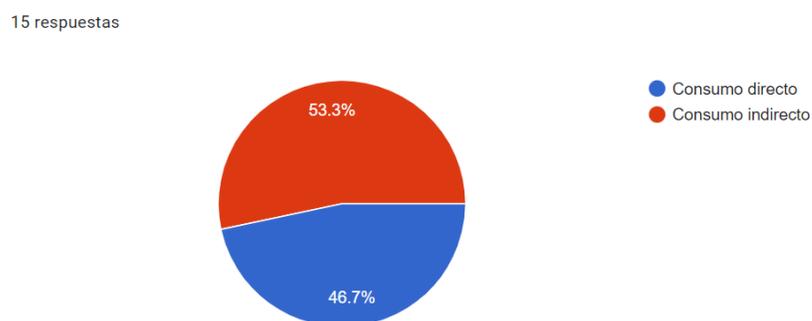
dejar a un lado las personas que viven en los alrededores como Dominguillo, Mondomo y Pescador

Figura 13 Actividad económica



De acuerdo a las especificaciones contextuales que se expresaron en el marco de referencia del presente trabajo sobre el municipio de Santander de Quilichao, las actividades que más predominan por sus ventajas climáticas y de suelo son el sector agrícola y el sub sector pecuario, es así como se busca seleccionar las personas que solo se dediquen a la producción o comercialización pecuaria, en su mayoría se dedican al comercio o servicio agropecuario.

Figura 14 Tipo de consumo

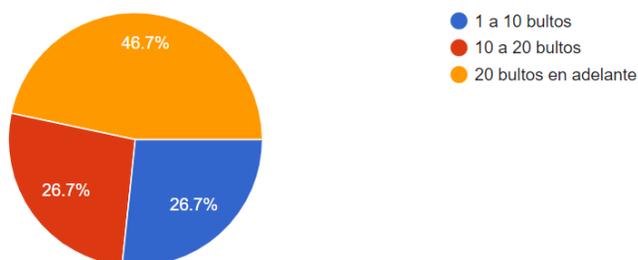


Finalmente, una vez se clasifiquen las actividades económicas de cada encuestado es fundamental conocer el tipo de consumo de cada uno, si su consumo es directo porque tiene contacto estrecho con el sub sector o es indirecto porque abastece al consumidor final, los resultados se observan con muy poca diferencia entre las dos opciones.

Figura 15 Cantidades a consumir

Con qué cantidades se identifica a la hora de comprar concentrado agropecuario

15 respuestas



El porcentaje más alto pertenece a cantidades desde 20 bultos de concentrado en adelante que se identifican la mayoría de los encuestados en su consumo agropecuario, lo que permite segmentar la población como consumidores al por mayor.

8.1.8 Tamaño del mercado global

Esta segmentación de mercado contribuye a determinar el tamaño del mercado general en Santander de Quilichao, en este caso se promedia un valor de \$2.442.336.624, elaborado propiamente de acuerdo a las cantidades intermedio de venta, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 3 Tamaño del mercado global

Producto	Consumo por Empresa		Periodicidad/ frecuencia	Tamaño del mercado anual
Cerdo Levante	\$ 820.000	/	Semanal	\$ 628.598.880
Cerdo Engorde	\$ 200.000	/	Semanal	\$ 153.316.800
Cerdo Inicio	\$ 96.000	/	Semanal	\$ 73.592.064
Cerdas lactancia	\$ 620.000	/	Semanal	\$ 475.282.080
Pollo engorde	\$ 550.000	/	Semanal	\$ 421.621.200
Aves postura	\$ 900.000	/	Semanal	\$ 689.925.600
TOTAL				\$ 2.442.336.624
Encuesta realizada en Santander de Quilichao, elaboración propia				

8.1.9 Plan de ventas

A su vez, el análisis del mercado arroja una proyección de ventas de los tres primeros años de funcionamiento de acuerdo al tamaño del mercado y selección de la población, teniendo como base el precio de venta con un margen del 5% aproximadamente en utilidades, para ventas en el año 2023-2024 de \$920.098.082, y en los años siguientes se proyectó un incremento en las ventas del 20% considerando la inflación y metas del crecimiento de la empresa.

Tabla 4 Precios de venta

Producto	Precio de venta
Cerdo levante	\$102.172
Cerdo engorde	\$98.812
Cerdo inicio	\$112.252
Cerdas lactancia	\$103.633

Pollo engorde	\$113.987
Aves postura	\$103.215
El alimento granulado o crombelizado tiene un adicional de \$1.200	

Tabla 5 Proyección de ventas anual

Producto		Año 1		Año 2		Año 3	
		Unidades	Pesos	Unidades	Pesos	Unidades	Pesos
1	Cerdo Levante	2.307	\$ 235.710.804	2.768	\$ 282.812.096	3.321	\$ 339.313.212
2	Cerdo Engorde	581	\$ 57.409.772	697	\$ 68.871.964	836	\$ 82.606.832
3	Cerdo Inicio	245	\$ 27.501.740	294	\$ 33.002.088	352	\$ 39.512.704
4	Cerdas lactancia	1.719	\$ 178.145.127	2.062	\$ 213.691.246	2.474	\$ 256.388.042
5	Pollo engorde	1.387	\$ 158.099.969	1.664	\$ 189.674.368	1.996	\$ 227.518.052
6	Aves postura	2.506	\$ 258.656.790	3.007	\$ 310.367.505	3.608	\$ 372.399.720
		Total	\$ 915.524.202		\$ 1.098.419.267		\$ 1.317.738.562

9. ANÁLISIS TÉCNICO

9.1 Análisis del producto

El producto a distribuir se compra empacado en sacos o costales, su presentación puede ser en harina, granulado o crombelizado, el peso del costal no debe ser mayor a cuarenta (40) Kilos y cada costal debe contener tabla nutricional de acuerdo a las necesidades alimenticias de cada animal.

9.1.1 Fichas técnicas del producto

A continuación, se presentan las fichas técnicas de cada producto seleccionado para distribuir en la zona, con sus respectivas características.

Tabla 6 Ficha técnica cerdo levante

Producto	Cerdo levante
Fabricado por	Alimentagro
Origen	Colombia
Peso neto.	40 kl.
Presentación comercial	Harina o granulado
Registro ICA	11484

Tabla 7 Ficha técnica cerdo engorde

Producto	Cerdo engorde
Fabricado por	Alimentagro
Origen	Colombia
Peso neto.	40 kl.
Presentación comercial	Harina o granulado
Registro ICA	11426

Tabla 8 Ficha técnica cerdo inicio

Producto	Cerdo inicio
Fabricado por	Alimentagro
Origen	Colombia
Peso neto.	40 kl.
Presentación comercial	Harina o granulado
Registro ICA	11485

Tabla 9 Ficha técnica cerdas lactancia

Producto	Cerdas lactancia
Fabricado por	Alimentagro
Origen	Colombia
Peso neto.	40 kl.
Presentación comercial	Harina o granulado
Registro ICA	11487

Tabla 10 Ficha técnica pollo engorde

Producto	Pollo engorde
Fabricado por	Alimentagro
Origen	Colombia
Peso neto.	40 kl.
Presentación comercial	Harina o crombo
Registro ICA	11481

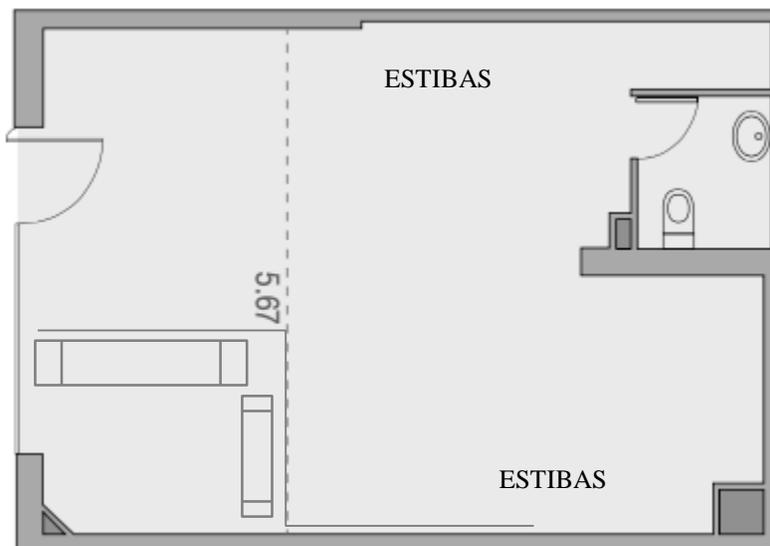
Tabla 11 Ficha técnica aves de postura

Producto	Aves de postura
Fabricado por	Alimentagro
Origen	Colombia
Peso neto.	40 kl.
Presentación comercial	Harina o crombo
Registro ICA	11482

9.2 Ubicación geográfica del establecimiento

El establecimiento se ubicará en los alrededores de la Galería Municipal de Santander de Quilichao.

Figura 16 Plano local comercial



El establecimiento se adquiere a través de alquiler con todos los servicios básicos incluidos como agua, electricidad y alcantarillado. El servicio telefónico y comunicaciones serán contratados por los operadores de telefonía nacional para tener acceso y relación constante con los clientes.

Los posibles proveedores iniciales están ubicados en Acopi Yumbo y Palmira, por su ubicación se plantea contratar personal que transporte el producto no solo para abastecimiento de local si no para ofrecer servicio de entrega en puerta

La organización hace unos requerimientos en insumos, que corresponden a la compra de los bultos de concentrado para comercializar el producto, en equipos y/o herramientas y mano de obra directa para lograr efectividad en los procesos de comercialización:

Tabla 12 Requerimientos de insumos, equipos y mano de obra directa

EQUIPOS	VALOR
Basculas	\$250.000
Estibas	\$240.000
Mostradores	\$200.000
INSUMOS	VALOR UNITARIO
Cerdo levante	\$93.672
Cerdo engorde	\$90.312
Cerdo inicio	\$103.752
Cerdas lactancia	\$95.133
Pollo engorde	\$105.487
Aves postura	\$94.715
MANO DE OBRA DIRECTA	VALOR UNITARIO
Auxiliar logístico	\$1.500.000
Transporte	\$3.500 unid

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

La organización se constituye bajo el rango de Sociedad por Acciones Simplificada, esta sociedad estará compuesta por dos socios, Hernán Narvárez y Lesly Escobar, los dos actuarán como socios gestores, y estarán activos laboralmente en la empresa. Cada socio aportará 50% del capital inicial. Sus funciones básicas

son: atención al cliente, la publicidad y marketing, aprobación ideas y habilidades, evaluación de aspiraciones, gestión administrativa de la empresa, control proveedores, manejo financiero y control logístico.

Inicialmente el establecimiento arranca operaciones con un área de trabajo pequeña incluyendo a los socios, entre ellos están gerencia admón. y financiera, auxiliar administrativo, asesora de ventas y un auxiliar de logístico.

A continuación, en la siguiente figura 17 se encuentra el organigrama propuesto de la organización con el equipo de trabajo proyectado.

Figura 17 Organigrama



El establecimiento debe cumplir con requisitos legales exigidos por el municipio como la cámara y comercio para poder ejercer su actividad.

Los requerimientos solicitados en el área administrativa son mano de obra indirecta y elementos de oficina:

Tabla 13 Requerimientos de mano de obra indirecta y equipos de oficina

Equipos de oficina	Valor
Computador	\$1.500.000
Impresora térmica	\$300.000

Basculas	\$250.000
Escritorio y silla oficina	\$650.000
Herramientas oficina (calculadora, archivadores, mostradores)	\$400.000
Mano de obra directa	Valor unitario
Administradores (2)	\$1.160.000

Las posibilidades para recurrir a un porcentaje de inversión de producto e infraestructura son el Banco Agrario, Bancolombia o Banco de Bogotá, que cuentan con la tasa más baja y con un rango mayor de posibilidad para acceder a un crédito.

9.1 Perfiles de cargo

Asesor de ventas: debe cumplir con una excelente capacidad para relacionarse con las personas, debe ser dinámico, extrovertido, recursivo para aportar soluciones y cerrar las ventas

Auxiliar administrativo: Habilidad para identificar las necesidades de la organización, proveedores potenciales, garantía de calidad y entrega del producto

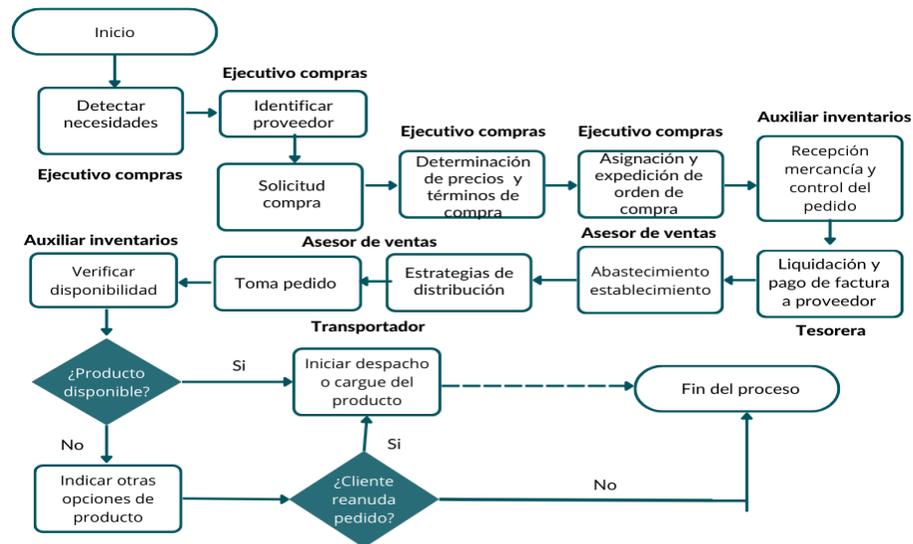
Auxiliar logístico: Cumplir con la capacidad de organización, operación y control del producto en stock, control de inventarios, abastecimiento y distribución

Gerentes administrativos y financieros: Habilidad para toma de decisiones, dar seguimiento a la gestión financiera de la organización, garantizar buen funcionamiento de la operación administrativa, comercial y logística.

9.2 Flujograma de proceso de comercialización

El proceso de comercialización se plasma por medio del flujograma de proceso de comercialización acompañado del personal necesario para cada actividad.

Figura 18 Flujograma comercialización



11. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El análisis económico y financiero arroja diversos análisis durante cinco años de funcionamiento proyectados en el área de ventas, compras, gastos y mano de obra, en unidad de peso, a continuación, cada análisis detallado.

11.1 Ventas

Se plantean ventas estimadas de acuerdo al análisis de mercado, con el resultado del tamaño de mercado general y se apuesta por un crecimiento del 20% en los años siguientes.

Tabla 14 Proyección de ventas anuales

Ventas Anuales en Pesos	Año 2023-2024	Año 2025-2026	Año 2026-2027	Año 2027-2028	Año 2028-2029
Cerdo Levante	\$237.052.669	\$284.463.202	\$341.355.843	\$409.627.011	\$491.552.414
Cerdo Engorde	\$57.314.255	\$68.777.106	\$82.532.527	\$99.039.033	\$118.846.839
Cerdo Inicio	\$29.299.456	\$35.159.348	\$42.191.217	\$50.629.461	\$60.755.353
Cerdas lactancia	\$177.326.258	\$212.791.509	\$255.349.811	\$306.419.774	\$367.703.728
Pollo engorde	\$158.679.027	\$190.414.832	\$228.497.799	\$274.197.358	\$329.036.830
Aves postura	\$260.426.417	\$312.511.701	\$375.014.041	\$450.016.849	\$540.020.219
Total Venta en Pesos	\$920.098.082	\$1.104.117.699	\$1.324.941.239	\$1.589.929.487	\$1.907.915.384

11.2 Costos

Para el buen funcionamiento del negocio, en los análisis anteriores se detallaron los requerimientos en función del producto y administrativos, como equipos, producto y mano

de obra, el análisis financiero arroja la consolidación de los gastos fijos, operativos y de comercialización.

Tabla 15 gastos de comercialización anuales

Gastos de comercialización	Año 2023-2024	Año 2024-2025	Año 2025-2026	Año 2026-2027	Año 2027-2028
Materias Primas e Insumos	\$845.472.732	\$1.014.567.279	\$1.217.480.734	\$1.460.976.881	\$1.753.172.257
Mano de Obra	\$13.920.000	\$14.337.600	\$14.767.728	\$15.210.760	\$15.667.083
Prestaciones Sociales	\$3.480.000	\$3.584.400	\$3.691.932	\$3.802.690	\$3.916.771
Transporte	\$30.756.268	\$31.678.956	\$32.629.325	\$33.608.205	\$34.616.451
Amortización Bienes de Uso	\$910.000	\$670.000	\$670.000	\$470.000	\$470.000
Total Gastos de comercialización	\$896.289.000	\$1.066.640.735	\$1.271.096.294	\$1.515.980.808	\$1.809.812.202

Tabla 16 gastos de administración y ventas

Otros Gastos	Año 2023-2024	Año 2024-2025	Año 2025-2026	Año 2026-2027	Año 2027-2028
Sueldos de Administración	\$18.000.000	\$18.720.000	\$19.468.800	\$20.247.552	\$21.057.454
Sueldos Comerciales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Prestaciones Sociales	\$4.500.000	\$4.680.000	\$4.867.200	\$5.061.888	\$5.264.364
Publicidad	\$200.000	\$204.000	\$208.080	\$212.242	\$216.486
Total Gastos de Producción	\$22.700.000	\$23.604.000	\$24.544.080	\$25.521.682	\$26.538.304

Los socios aportantes acuerdan una reducción de sueldo por el primer año de funcionamiento a \$750.000 mensuales al mes para cada uno reconociendo el trabajo y el tiempo que se toma poder recoger resultados en un plan de negocios.

11.3 Flujo de caja por los cinco años de funcionamiento

Tabla 17 flujo de caja anual

Flujo de Fondos	Año 2023-2024	Año 2024-2025	Año 2025-2026	Año 2026-2027	Año 2027-2028
Ingresos por Ventas	920.098.082	1.104.117.699	1.324.941.239	1.589.929.487	1.907.915.384
Egresos por Compras M.P.	845.472.732	1.015.617.436	1.217.480.734	1.460.976.881	1.753.172.257
Sueldos y prestaciones	36.575.000	41.322.000	42.795.660	44.322.890	45.905.671
Otros Gastos de comercialización	32.506.268	33.481.456	34.485.900	35.520.477	36.586.091
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	200.000	204.000	208.080	212.242	216.486
Impuesto a las Ganancias		166.362	2.080.945	4.395.130	7.264.050
Total Egresos Operativos	914.754.000	1.090.791.254	1.297.051.319	1.545.427.619	1.843.144.555
Diferencia Operativa	5.344.082	13.326.445	27.889.920	44.501.867	64.770.828
Inversiones	4.090.000				

Diferencia Ingresos – Egresos	1.254.082	13.326.445	27.889.920	44.501.867	64.770.828
Aporte del Emprendedor	10.000.000				
Flujo de Fondos	11.254.082	24.580.527	52.470.447	69.082.394	117.241.275

El negocio inicialmente cuenta con política de venta al contado, no se plantea sistema de crédito para ventas o compras.

Los socios aportan \$10.000.000 para iniciar el plan de negocios, dinero proveniente ahorros que cada uno conservaba.

11.4 Estado de resultados

Tabla 18 estado de resultados anual

	Año 2023-2024	Año 2024-2025	Año 2025-2026	Año 2026-2027	Año 2027-2028
Ventas	920.098.082	1.104.117.699	1.324.941.239	1.589.929.487	1.907.915.384
Costo de Ventas	845.472.732	1.014.567.279	1.217.480.734	1.460.976.881	1.753.172.257
Utilidad Bruta	74.625.350	89.550.420	107.460.505	128.952.605	154.743.127
Gastos de producción Fijos	50.816.268	52.073.456	53.615.560	55.003.927	56.639.945
Sueldos de Administración	18.000.000	18.720.000	19.468.800	20.247.552	21.057.454
Sueldos Comerciales	0	0	0	0	0
Prestaciones Sociales	4.500.000	4.680.000	4.867.200	5.061.888	5.264.364
Publicidad	200.000	204.000	208.080	212.242	216.486
Total Otros Gastos	73.516.268	75.677.456	78.159.640	80.525.608	83.178.249
Resultado Antes de Intereses e Impuestos	1.109.082	13.872.964	29.300.865	48.426.997	71.564.878
Resultado Antes de Impuestos	1.109.082	13.872.964	29.300.865	48.426.997	71.564.878

Impuesto a las Ganancias	166.362	2.080.945	4.395.130	7.264.050	10.734.732
Resultado Después de Impuestos	942.720	11.792.020	24.905.735	41.162.948	60.830.146

En el estado de resultados se observa que el ejercicio deja ganancias a pesar de que el primer año son bajas, a raíz de los aportes de los socios y el riesgo tomado la utilidad va en aumento a través de los años.

11.5 Estado de situación financiera

El siguiente estado de situación financiera corresponde al año 2023-2024 de proyección del negocio.

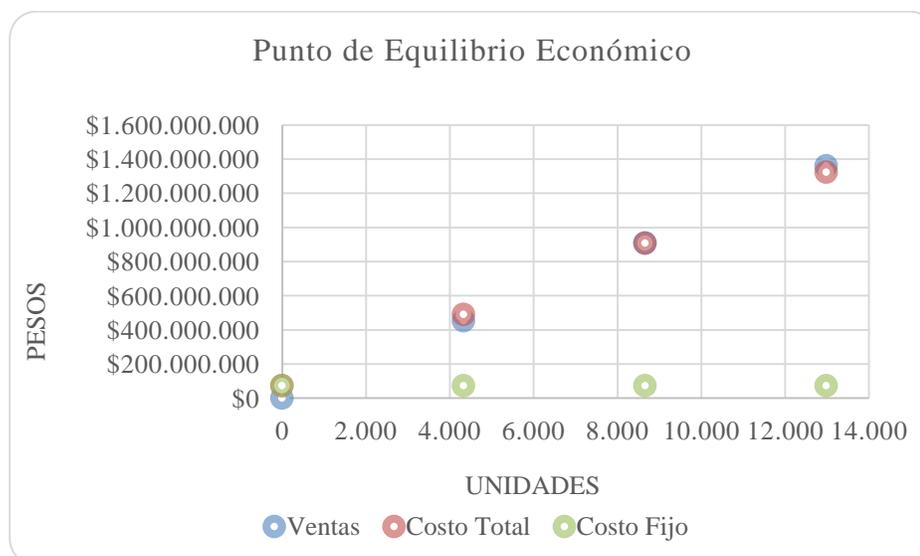
Tabla 19 Estado situación financiera

Activo		Pasivo	
Caja	11.254.082	Proveedores	1.050.157
Créditos	0	Sueldos y Cargas	3.325.000
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	166.362
Materias Primas	1.050.157	Pasivo Corriente	4.541.519
Activo Corriente	12.304.239		
		Prestamos	0
		Pasivo No Corriente	0
		TOTAL PASIVO	4.541.519
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	4.090.000	Capital	10.000.000
Amortización B. de U.	-910.000	Resultado	942.720
Activo No Corriente	3.180.000		10.942.720
Total Activo	15.484.239	Total Pasivo + PN	15.484.239

El estado de situación financiera evidencia un flujo de caja seguro para el primer año de funcionamiento y un plan de negocio viable.

11.6 Indicadores

Figura 19 Punto de equilibrio



El punto de equilibrio tiene en cuenta las ventas, el costo total y el costo fijo, se puede observar que a partir de las 8.000 unidades vendidas el proyecto muestra un punto de equilibrio y mayor a estas el proyecto genera rentabilidad después de gastos con aumento en las ventas.

11.6.1 Tasa interna de retorno TIR

$$VAN = -I_0 + \sum^n C_n / (1 + r)^n = 0$$

I_0 = Inversión inicial

C_n = Flujo de caja en cada año

N = Número total de periodos

n = Año en el que se van obteniendo beneficios

r = TIR

Es decir que la tasa interna de retorno arroja el siguiente resultado:

Tasa Interna de Retorno **113,9%**

La tasa interna de retorno se determina de acuerdo a la tasa de ganancia esperada que fue del 30%, aunque el proyecto inicialmente no retorna el 30% esperado se evidencia que el retorno es positivo a un promedio del 13,9% de rentabilidad.

11.6.2 Valor actual neto VAN

$VAN = \text{Beneficio actual neto} - \text{Inversión inicial}$

Valor Actual Neto **\$ 88.356.774**

A partir de este indicador se puede observar que el proyecto es rentable, si la VAN arroja un resultado en positivo y mayor a 0 se puede concluir que el proyecto es viable teniendo en cuenta la inversión realizada inicialmente, el resultado en este caso es un valor actual neto de \$88.356.774.

12. CONCLUSIONES

El análisis de mercado del subsector agropecuario arroja que actualmente los productores están cambiando su forma de consumir y de adquirir los insumos necesarios para su trabajo, anteriormente las grandes empresas dedicadas a la distribución de concentrados enfocaban su producto por zonas y distribuidores específicos por lo que consumir sus productos era prácticamente la única opción, han venido creando la necesidad de más opciones de consumo que cumplan sus expectativas como lo es el transporte del alimento en zonas rurales. Externamente el sector se encuentra afectado por el actual cambio de gobierno, aunque prometen un futuro esperanzador los productores agropecuarios buscan crear más necesidades que satisfagan nuevos empresarios arriesgados en medio de la crisis.

Para iniciar la operación el tamaño del mercado puede ser prometedor y eficaz. Partiendo de los resultados del cuestionario se observa que cada animal tiene sus características influyentes en el alimento que consumen, los productos propuestos inicialmente para la distribución son concentrados para cerdo en etapa de levante, engorde e inicio y concentrados para pollos en etapa de engorde y aves de postura, cada productor o negocio encuestado respondió de acuerdo al insumo de producción que tiene, así mismo reiteran la importancia del despacho a la hora de consumir.

Para llevar a cabo el proceso de comercialización se desarrolla un análisis técnico en el que se requieren insumos, equipos y mano de obra como los productos a distribuir, estibas para su almacenamiento y una persona encargada de la logística del negocio.

Se propuso una estructura organizacional adecuada al tamaño inicial del negocio donde participaron los dos socios aportantes y un auxiliar que se toma como mano de obra indirecta, encargada del proceso de venta y al mismo tiempo como mano de obra directa, responsable del mantenimiento y almacenamiento del producto.

Finalmente, el análisis económico y financiero arroja un resultado favorable, llevando el negocio a rentabilidad desde el primer año de funcionamiento (2023-2024) , manejando un flujo de efectivo positivo, mostrando una alta liquidez , que deja un signo de atención importante en el manejo de la planeación financiera para evitar situaciones que comprometan el funcionamiento del negocio, no obstante según el costo de oportunidad de los inversionistas el negocio es viable de desarrollar.

13. ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario

Producto	Marca	Presentación	Precio	Despachos	Atención
Cerdo Levante Cerdo Engorde Cerdo lactancia Cerdo inicio	Solla SAS	Harina	\$95.000-\$110.000	Recoger en tienda	Redes sociales
	__Muy Importante	__Muy importante	__Muy favorable	__Muy importante	__Muy importante
	__Importante	__Importante	__Favorable	__Importante	__Importante
	__Poco importante	__Importante	__Poco favorable	__Poco importante	__Poco importante
	Italcol	__Poco importante	\$110.000-\$125.000	Puesto en	Teléfono
	__Muy Importante	importante	__Muy favorable	domicilio	__Muy importante
	__Importante	Peletizado	__Favorable	__Muy importante	__Importante
	__Poco importante	__Muy importante	__Poco favorable	__Importante	__Poco importante
	Alimentagro	importante	\$125.000 adelante	__Poco importante	Punto físico
	__Muy Importante	__Importante	__Muy favorable		__Muy importante
	__Importante	__Poco importante	__Favorable		__Importante
	__Poco importante	importante	__Poco favorable		__Poco importante
Contegral					
__Muy Importante					
__Importante					
__Poco importante					

Producto	Marca	Presentación	Precio	Despachos	Atención
Pollo Inicio Pollo Engorde Aves postura	Solla SAS	Harina	\$100.000–	Recoger en tienda	Redes sociales
	__Muy Importante	__Muy	\$110.000	__Muy importante	__Muy importante
	__Importante	importante	__Muy favorable	__Importante	__Importante
	__Poco importante	__Importante	__Favorable	__Poco importante	__Poco importante
	Itacol	__Poco	__Poco favorable	Puesto en	Teléfono
	__Muy Importante	importante	\$115.000-\$125.000	domicilio	__Muy importante
	__Importante	Crombelizado	__Muy favorable	__Muy importante	__Importante
	__Poco importante	__Muy	__Favorable	__Importante	__Poco importante
	Alimentagro	importante	__Poco favorable	__Poco importante	Punto físico
	__Muy Importante	__Importante			__Muy importante
	__Importante	__Poco			__Importante
	__Poco importante	importante			__Poco importante
Contegral					
__Muy Importante					
__Importante					
__Poco importante					

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Romero, A. (2017, julio 21). La importancia del emprendimiento en Colombia. Blog de Derecho de los Negocios. <https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/la-importancia-del-emprendimiento-en-colombia/>
- Naranjo, S. C. (2022, octubre 05). Los países más innovadores de América Latina. de Statista.com <https://es.statista.com/grafico/18823/paises-latinoamericanos-mejor-calificados-en-innovacion/>
- Portafolio. (2023, febrero 20). Entre septiembre y noviembre de 2022 hubo 13,09 millones de informales. Portafolio.co. de <https://www.portafolio.co/economia/informalidad-laboral-en-colombia-2022-576942>
- Omar. (2022, noviembre 30). ¿Cómo luce el escenario del emprendimiento en Colombia en el 2023? Hotmart. <https://hotmart.com/es/blog/emprendimiento-en-colombia>
- Agropecuario Cauca -. Ministerio de Educación Nacional de Colombia: (s/f). Gov.co. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-299234.html>
- Mitjana, L. R. (2020, enero 2). Sectores económicos de Colombia: características y datos. Psicologiaymente.com. <https://psicologiaymente.com/cultura/sectores-economicos-colombia>

Producción pecuaria en América Latina y el Caribe. (s/f). Fao.org. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://www.fao.org/americas/prioridades/produccion-pecuaria/es/>

Cuáles son los sectores económicos de Colombia. (2016, octubre 31). CVN. <https://cvn.com.co/admincvn/cuales-son-los-sectores-economicos-de-colombia/>

Ministerio de educación nacional (2017) Marco nacional de cualificaciones Colombia, Gov.co. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362822_recurso.pdf

RubianOspina, J.& Triana. W. (2016) Plan de negocio para el desarrollo de la empresa Agrometa SAS. Asistencia técnica y financiera en la región Ariari, Universidad Cooperativa de Colombia.

García Daza, Y. & Franco Jaramillo, V. (2014) Análisis de la incidencia financiera de los recursos de gratuidad en las instituciones de educación básica del casco urbano del municipio de Santander de Quilichao, caso de estudio, Institución educativa Ana Josefa Morales Duque (2008-2011) Universidad del Valle.

Perdomo Mera, P.A. (2012) Trabajo colaborativo número 1 mapas de conocimiento regional, Universidad nacional abierta y a distancia.

Empleo y desempleo, Gov.co <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>.

Narváez O., Villegas L. (2014) Introducción a la investigación guía interactiva, Universidad Veracruzana.

Varela Baldwin R. (2009). Plan de negocios para hotel boutique en la ciudad de Cancún, Universidad de las Américas, Puebla.

Sánchez, G. (2018) Teoría de emprendimiento, Alan Gibbs.

Rodríguez, E.M. (2022). La teoría de las necesidades de McClellan. La mente es maravillosa.

Cadena productiva de alimentos concentrados y balanceados para la industria avícola y porcina diagnóstico de libre competencia. (s/f). Gov.co. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/ALIMENTOS%20BALANCEADOS.pdf>

Estrada, Rueda C. (marzo, 2022) En el último mes los costos de los concentrados y alimentos para animales subieron 5%. Diario la Republica. <https://www.larepublica.co/empresas/costos-de-los-concentrados-y-alimentos-para-animales-subieron-5-en-el-ultimo-mes-3320264>

Iglesias León M., Cortes M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Unacar.mx. 2023, de https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

Angulo López, E. (2011). Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso. Universidad Autónoma de Sinaloa. Page. 116.

Santa Cruz, F., (15 de octubre de 2015), El método científico. Recuperado de <http://florfanyasantacruz.blogspot.pe/2015/10/el-metodo-cientifico.html>

Panorama económico de Colombia (2022). Oecd.org. Recuperado el 2 de marzo de 2023, de <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>

Portafolio. (diciembre, 2021). Los diez retos de Colombia para el 2022. Portafolio.co. Recuperado el 2 de marzo de 2023, de <https://www.portafolio.co/economia/los-diez-retos-de-colombia-en-2022-560076>

Colombia sube de posición en el Índice Global de Innovación 2022. (octubre, 2022). Min Ciencias. de https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-subeposicion-en-el-indice-global-innovacion-2022

El sector tic es una ventana hacia el futuro de Colombia (Julio, 2022) Forbes. <https://forbes.co/2022/07/02/red-forbes/el-sector-tic-es-una-ventana-hacia-el-futuro-de-colombia>

Resumen del año (enero, 2023). Legis Ambitojuridico.com. de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/informe/resumen-del-ano-recuerde-las-noticias-juridicas-mas-importantes-que-marcaron-el>

Política agropecuaria y de desarrollo rural (2018). Gov.co. https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf

Márquez, M. (2022, 6 octubre). *5 Fuerzas de Porter: Qué es y para qué sirven [Definición y Ejemplo]*. Marketing and Web.

<https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/>