

**AMPLIACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN
BOVINA EN EL DEPARTAMENTO DEL META (COLOMBIA): CASO EMPRESA
SUBASTAR S.A.**

**LUCIA INÉS CABRALES GARRIDO
CAMILO ANDRÉS ROMERO PIÑERES**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MONTERÍA, CÓRDOBA
2022**

**AMPLIACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN
BOVINA EN EL DEPARTAMENTO DEL META (COLOMBIA): CASO EMPRESA
SUBASTAR S.A.**

**LUCIA INÉS CABRALES GARRIDO
CAMILO ANDRÉS ROMERO PIÑERES**

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesor

**M. Sc. MARÍA FERNANDA PATARROYO TORRES
Economista Empresarial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MONTERÍA, CÓRDOBA
2022**

Montería, 02 de noviembre de 2022

Lucia Inés Cabrales Garrido

Camilo Andrés Romero Piñeres

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Lucia I. Cabrales G.

Firma

Camilo A. Romero P.

Firma

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios quien me ha guiado, iluminado y regalado la sabiduría para seguir adelante en cada uno de mis retos profesionales.

A mi familia por ser mi apoyo incondicional y por su comprensión a lo largo de mis estudios.

Y a cada una de las personas que directa o indirectamente me apoyaron en la realización de éste trabajo de grado.

Lucía.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial para Luisa, Luciana y Ezequiel, mi familia que siempre me apoyó en todo este proceso de estudio de la maestría y desarrollo del proyecto.
A la empresa Subastar S.A. por su aporte socioeconómico al agro colombiano.
A la Universidad Pontificia Bolivariana y los docentes que nos compartieron su experiencia en esta capacitación que fue el MBA.

Camilo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA.....	21
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
3.1. Objetivo General	21
3.2. Objetivos Específicos	21
3.3. Justificación.....	22
4. MARCO TEÓRICO	24
4.1. El Plan de Negocios	24
4.2. Planificación Estratégica	25
4.2.1. Matriz DOFA.....	27
4.2.2. Análisis PESTEL.....	28
4.3. Modelo de Servicio de Comercialización de la Empresa SUBASTAR S.A.....	29
4.4. Marketing	35
4.4.1. Marketing Mix (Mezcla de Mercado).....	37
4.4.2. Agromarketing	38
4.5. Gestión Financiera	40
4.5.1. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	41
4.5.2. Valor Presente Neto (VPN).....	41
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
5.1. Diseño de la Investigación	42

5.2. Población y Muestra.....	44
5.3. Instrumentos	46
6. MEMORIA DE INVESTIGACIÓN	47
7. RESULTADOS.....	48
7.1. Diagnóstico del Entorno de Mercado	48
7.1.1. Diagnóstico a través de la Matriz DOFA.....	48
7.1.1.1. Análisis Interno.....	49
7.1.1.2. Análisis Externo	51
7.1.2. Diagnóstico a través del Análisis PESTEL	53
7.2. Identificación de factores que inciden en la implementación del modelo SUBASTAR S.A.....	60
7.3. Retorno de la inversión utilizando el modelo de evaluación de la empresa Subastar S.A.....	76
7.3.1. Proyecciones del Primer Año de la Inversión	78
7.3.2. Proyecciones Quinquenal de la Inversión.....	87
7.4. Implementación del servicio de comercialización de bovinos del modelo Subastar S.A.....	92
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	94
8.1. Conclusiones.....	94
8.2. Recomendaciones.....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	106

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Modelo de la Matriz DOFA.....	28
Gráfica 2. Modelo del Análisis PEST.....	29
Gráfica 3. Esquema de Alianza Productiva.....	31
Gráfica 4. Esquema del Modelo de Servicios Subastar S.A.....	35
Gráfica 5. Marketing Mix (Mezcla de Mercado). Las 4P.....	38
Gráfica 6. Las 7P del Agromarketing.....	39
Gráfica 7. Secuencia Plan de Negocios.....	43
Gráfica 8. Tipo de Empresa.....	60
Gráfica 9. Ubicación de los Predios.....	61
Gráfica 10. No. de Hectáreas.....	62
Gráfica 11. Modalidad de Comercialización del Ganado.....	63
Gráfica 12. Frecuencia de la Comercialización del Ganado.....	65
Gráfica 13. Utilización de Intermediarios.....	66
Gráfica 14. Confía en el Método de Comercialización que Utiliza.....	67
Gráfica 15. Cuanto se Demora el Pago del ganado que Comercializa.....	68
Gráfica 16. Ha Comprado Ganado de Forma Virtual.....	69
Gráfica 17. Ha Vendido Ganado de Forma Virtual.....	70
Gráfica 18. Le Interesaría Utilizar la Virtualidad para Comercializar su Ganado... ..	71
Gráfica 19. Le Gustaría Recibir Capacitaciones de Comercio Virtual.....	72
Gráfica 20. Comercializaría su Ganado de Forma Virtual con la Empresa Subastar S.A.	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Interno de la Empresa Subastar S.A.....	49
Tabla 2. Análisis Externo de la Empresa Subastar S.A.....	51
Tabla 3. PESTEL de la Empresa Subastar S.A.....	54
Tabla 4. Datos Iniciales de la Inversión – Sede Meta.....	78
Tabla 5. Gastos Administrativos (Mes).....	79
Tabla 6. Gastos de Ventas (Mes).....	79
Tabla 7. Compra de Activos – Sede Meta.....	80
Tabla 8. Inversión Total y Preoperativos – Sede Meta.....	80
Tabla 9. Datos de la Financiación para 1 años – Sede Meta.....	80
Tabla 10. Proyección de la Financiación a un (1) Año del Mes 0 al 6.....	82
Tabla 11. Proyección de la Financiación a un (1) Año del Mes 7 al 12.....	82
Tabla 12. Depreciación a un (1) Año del Mes 0 al 6.....	82
Tabla 13. Depreciación a un (1) Año del Mes 7 al 12.....	82
Tabla 14. Presupuesto de Ventas a un (1) Año del Mes 0 al 6.....	83
Tabla 15. Presupuesto de Ventas a un (1) Año del Mes 7 al 12.....	83
Tabla 16. Presupuesto Gastos Operacionales a Un (1) Año del Mes 0 al 6.....	83
Tabla 17. Presupuesto Gastos Operacionales a un (1) Año del Mes 7 al 12.....	83
Tabla 18. Presupuesto Capital de Trabajo a un (1) Año del Mes 0 al 6.....	84
Tabla 19. Presupuesto Capital de Trabajo a un (1) Año del Mes 7 al 12.....	84
Tabla 20. Estado de Resultados Proyectado a un (1) Año del Mes 0 al 6.....	84
Tabla 21. Estado de Resultados Proyectado a un (1) Año del Mes 7 al 12.....	85

Tabla 22. Flujo de Caja Proyectado a un (1) Año del Mes 0 al 6	85
Tabla 23. Flujo de Caja Proyectado a un (1) Año del Mes 7 al 12	86
Tabla 24. Datos Iniciales de la Inversión – Sede Meta a 5 años	87
Tabla 25. Gastos de Ventas (5 años).....	87
Tabla 26. Compra de Activos – Sede Meta.....	88
Tabla 27. Inversión Total y Preoperativos – Sede Meta.....	88
Tabla 28. Datos de la Financiación para 5 años – Sede Meta	88
Tabla 29. Proyección de la Financiación a un (1) Año del Mes 0 al 6	89
Tabla 30. Depreciación a 5 Años	89
Tabla 31. Presupuesto de Ventas a 5 Años	89
Tabla 32. Presupuesto Gastos Operacionales a 5 Años.....	89
Tabla 33. Presupuesto Capital de Trabajo a un 5 Años	90
Tabla 34. Estado de Resultados Proyectado a un 5 Años	90
Tabla 35. Flujo de Caja Proyectado a un 5 Años	91
Tabla 36. VPN y TIR de la Sede Meta de la Empresa Subastar S.A.	91

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Ganaderos del Departamento de Meta; **Error! Marcador no definido.**

Anexo 2. Validación del Instrumento 108

GLOSARIO

- Plan de negocios: es un documento escrito con una estructura sencilla y precisa, el cual, es el resultado del desarrollo de una planificación de diferentes procesos que se deben ejecutar.
- Planificación estratégica: se considera uno de los pilares fundamentales de las organizaciones, debido a que ésta es un proceso sistemático que les permite el desarrollo de planes que están destinados al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
- Matriz DOFA: es una herramienta de análisis estratégico que tiene en cuenta los dos entornos de la organización, en primer lugar, el entorno interno (Fortalezas y Debilidades), y en segundo lugar el entorno externo (Oportunidades y Amenazas).
- Análisis PESTEL: es una estrategia que permite el análisis de cuatro aspectos muy importantes para la organización (Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos), con los cuales se desarrolla un análisis de su entorno industrial o empresarial a partir de estos factores y entregar una serie de determinantes que pueden afectar a la empresa.
- Marketing: es una herramienta que logró su conceptualización y posicionamiento en las mentes de los empresarios en los años de 1960 a 1989, periodo en el cual se dieron importantes avances, en donde se dieron diferentes vertientes que permitieron si abordaje profundamente.
- Marketing Mix: El conjunto de instrumentos tácticos controlables del marketing, (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta.
- Agromarketing: es una estrategia que apunta al mejoramiento de las ventas de los productos agropecuarios, que parte del establecimiento de una buena

comunicación entre los productores, comercializadores y los compradores finales.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión determinada. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá esa inversión en la ejecución de la misma. La TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VPN igual a cero.
- Valor Presente Neto (VPN): es el método más conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo, con el cual se busca determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero que es la maximización de la inversión. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

RESUMEN

El objetivo central del presente trabajo es determinar la viabilidad de la implementación del modelo de la empresa Subastar S.A. en el departamento del Meta para ampliar su cobertura geográfica nacional ingresando a la región de los Llanos Orientales. Partiendo de lo anterior, se propuso una metodología que partió de la utilización de un plan de negocios, basado en un método cualitativo, el cual se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar, teniendo como principal objetivo describir el fenómeno social que está dentro de la situación estudiada. Adicional a esto, se propuso un estudio descriptivo, el cual permite seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y así lograr elaborar una descripción precisa de las partes o categorías del objeto a estudiar. La población seleccionada está conformada por las personas naturales o jurídicas dedicadas a la cría y venta de ganado en pie, y las posibles empresas competidoras ya establecidas en la región en la cual desea incursionar. Se utilizó como instrumento de recolección de información la encuesta. Dentro de los principales resultados se tiene que la organización cuenta con la experiencia suficiente a nivel nacional para ser altamente competitiva en cualquier mercado, adicional a esto, la empresa Subastar S.A. posee una oferta de servicios que le permiten ser altamente seleccionada por los clientes del mercado, finalmente, se logró evidenciar que el VPN de la empresa con una proyección a cinco años sería de \$321,833,321, además de una TIR del 119%, la cual, es superior a la tasa esperada. Ahora bien, partiendo de lo anterior el proyecto es factible y debería aceptarse y llevarse a cabo la expansión para el departamento del Meta.

Palabras clave: ampliación, oferta comercial, estudio de caso, VPN, TIR.

ABSTRACT

The main objective of this work is to determine the feasibility of implementing the Subastar S.A. company model. in the department of Meta to expand its national geographic coverage by entering the Orientals Plains region. Based on the above, a methodology was proposed that started from the use of a business plan, based on a qualitative method, which is oriented to deepen specific cases and not to generalize, having as its main objective to describe the social phenomenon that is within of the studied situation. In addition to this, a descriptive study was proposed, which allows to select the fundamental characteristics of the object of study and thus achieve a precise description of the parts or categories of the object to be studied. The selected population is made up of natural or legal persons dedicated to the breeding and sale of live cattle, and possible competing companies already established in the region in which they wish to enter. The survey was used as an instrument for collecting information. Among the main results, the organization has sufficient experience at the national level to be highly competitive in any market, in addition to this, the company Subastar S.A. has a range of services that allow it to be highly selected by market customers, finally, it was possible to show that the company's NPV with a five years' projection would be \$ 321,833,321, in addition to an IRR of 119%, which is higher than the expected rate. Now, based on the above, the project is feasible and the expansion for the department of Meta should be accepted and carried out.

Keywords: expansion, commercial offer, case study, NPV, IRR.

INTRODUCCIÓN

Investigar sobre la viabilidad de la prestación de los servicios de comercialización de ganado bovino en el sector de subastas ganaderas en la región de los Llanos Orientales departamento del Meta, utilizando el modelo de la empresa Subastar S.A., con la finalidad de buscar nuevos mercados para el desarrollo de su actividad principal.

Esta investigación resulta importante para la empresa Subastar S.A. por los siguientes aspectos:

- Para la empresa resulta de gran valor incrementar su cobertura geográfica en la prestación de los servicios de comercialización de ganado bovino, teniendo en cuenta que el departamento del Meta es muy importante para la ganadería nacional.
- Por otro lado, la empresa encontrará nuevos mercados y nuevos clientes que permitirán que la sede en el Meta, genere incremento en ventas por más del 50% en cinco años.
- Finalmente, se beneficiará a los productores ganaderos de los Llanos Orientales, a la comunidad de esa región y a los accionistas de Subastar S.A.

Actualmente en Colombia, las empresas que prestan el servicio de comercialización de ganado por medio de subastas ganaderas se encuentran ubicadas en un 76% en los departamentos del Caribe colombiano, lo cual ha llevado a que se presente en el mercado un exceso de oferta de los servicios, generando una alta competencia, que afecta el crecimiento y la rentabilidad de la empresa dentro del mercado al cual pertenece (Pérez, 2016).

Según cifras del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Inventario bovino en los diferentes departamentos que componen el del Caribe está representado en el 29,2% del inventario nacional; mientras que, en los seis departamentos ganaderos de los Llanos Orientales, este inventario representa el 28,7% del inventario bovino nacional (ICA, 2020). Bajo este contexto es importante resaltar que en los Llanos Orientales para 2020, solamente se encuentran operando seis coliseos de subastas de ganado manejados por cuatro empresas legales (ASOSUBASTAS, 2020).

Finalmente, esta investigación tiene por objeto determinar la viabilidad de la implementación del modelo de la empresa Subastar S.A. en el departamento del Meta para ampliar su cobertura geográfica nacional ingresando a la región de los Llanos Orientales.

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El comportamiento de los volúmenes de ganado bovino comercializado durante los últimos cinco años, en la empresa Subastar S.A., a través de sus diversos servicios, ha sido muy estable en cuanto a cantidad de animales, situación que permite identificar una limitante de crecimiento, en las zonas del caribe colombiano, donde actualmente hace presencia, lo cual hace necesario, evaluar alternativas para ofrecer estos servicios en otras zonas ganaderas de Colombia.

Lo anterior permite pensar en una expansión geográfica de la empresa Subastar S.A., tal y como lo expone en su investigación (de Gortari, 2005), lo que se logra mediante el análisis de las condiciones de mercado de un territorio o región en particular, para lograr identificar las oportunidades que la empresa puede tener en ese espacio geográfico al cual busca ingresar.

Al respecto, es necesario analizar la implementación de los servicios de comercialización de la empresa en el departamento del Meta, de tal manera, que permitan garantizar la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de la empresa para los próximos cinco años. Esto permitirá que las debilidades presentes en la empresa en cuanto al estancamiento en ventas, ingresos y ganancias puedan ser superadas con el abordaje de un nuevo mercado geográfico (Vanoni & Rodríguez, 2017).

La situación actual en el sector de subastas ganaderas en la Costa Caribe colombiana, está presentando en los últimos cinco años un estancamiento en el volumen de bovinos comercializados, debido en gran parte, a la cantidad de empresas regionales dedicadas a este servicio, que a la fecha de este estudio, están

representadas en ocho sociedades, con 15 coliseos, en cinco departamentos, sumados a las dos empresas del norte de Antioquia que con tres coliseos, también prestan el mismo servicio, influyendo en el mercado de la región (ASOSUBASTAS, 2020).

En relación con el inventario ganadero en los departamentos de la Costa Caribe, el cual representa el 29,2% del inventario nacional, muestra que existe una sobreoferta de servicios de comercialización y la cantidad de animales del inventario, en relación a otras regiones productoras de ganado que se encuentra en el país (CONtexto Ganadero, 2019).

Se observa también, que la informalidad en el comercio de bovinos en Colombia es muy alta, como ocurre en el departamento del Meta, en donde se observa que el 49% de los ganaderos en Villavicencio, vende sus animales en finca, además de participar con el 7,4% del inventario nacional (Peña & Arias, 2018).

Por ello, la presente investigación pretende demostrar las oportunidades de expansión geográfica del modelo de servicios de la empresa Subastar S.A., hacia el departamento del Meta, identificando los beneficios que este puede brindar al comercio de bovinos, ayudando a formalizar la venta y dando más alternativas al ganadero para mejorar sus ingresos económicos, esto a su vez, permitirá que la empresa Subastar S.A., aumente sus ventas en la sede del Meta en un 50% en los próximos cinco años, garantizando sostenibilidad financiera y llevando dinamismo económico al sector agropecuario de este departamento, con una propuesta innovadora mediante una empresa de renombre nacional.

2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA

¿Cómo determinar la viabilidad de la prestación de servicios de comercialización de bovinos de manera presencial y virtual en el departamento del Meta por parte de la empresa Subastar S.A.?

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad mediante la realización de un plan de negocios de la prestación de servicios de comercialización de bovinos de manera presencial y virtual en el departamento del Meta por parte de la empresa Subastar S.A.

3.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico con el propósito de conocer el entorno del mercado en el cual se desarrolla la comercialización de ganado bovino en el departamento del Meta a través de la matriz DOFA y el análisis PESTEL.
- Identificar los factores que inciden en la implementación del modelo de la empresa Subastar S.A. con la finalidad de promover la prestación del servicio de comercialización de bovinos en el departamento del Meta. utilizando para ello la encuesta.
- Determinar el retorno de la inversión utilizando el modelo de evaluación de la empresa Subastar S.A. como apoyo al proceso de toma de decisiones para la prestación de servicios de comercialización de bovinos en el departamento del Meta.

3.3. Justificación

El presente trabajo, tendrá un impacto potencial práctico, ya que servirá para resolver problemas de crecimiento empresarial y permitirá mejorar las condiciones del servicio de comercialización de bovinos en el departamento del Meta en Colombia, permitiendo que al mercado de este departamento ingrese la empresa Subastar S.A. mediante un análisis del mercado que promueva las mejores condiciones para ambas partes.

Este crecimiento empresarial hace referencia en el caso particular de la empresa Subastar S.A. a la implementación de un análisis estratégico que le permita el redireccionamiento de los objetivos organizacionales hacia el aumento de su tamaño, el incremento de la cobertura geográfica de su influencia en un mercado determinado, y el mejoramiento del posicionamiento e incremento de la cuota de mercado de la empresa a nivel nacional.

Por su parte, el impacto teórico permite en la presente investigación proponer la utilización de una serie de teorías a un caso práctico y particular que se sujeta a la empresa Subastar S.A., logrando proponer dentro de la organización la aplicación de teorías que se fundamentan en la planificación estratégica y los diferentes modelos de análisis que se pueden aplicar a la organización, la aplicación de técnicas de comercialización agropecuaria y los canales de distribución y comercialización de productos agropecuarios, finalmente, se procederá a la aplicación de las teorías del marketing haciendo referencia a una de sus variantes que se aplica al sector agropecuario y que se conoce como agromarketing.

Esta investigación será útil para la empresa Subastar S.A., ya que le permitirá que su portafolio de servicios se preste en una nueva región como lo es el departamento del Meta, con lo cual la empresa logrará un mayor alcance geográfico, incrementará las ventas y por ende los ingresos y ganancias de la misma. Pero parte del impacto

práctico también se fundamenta en promover la interacción de la empresa con otras regiones ganaderas de Colombia, en las cuales se pueden identificar mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo de la organización.

Como se mencionó anteriormente y para profundizar en el tema, esta investigación servirá para lograr aumentar los ingresos por servicios de comercialización de ganado bovino, lo que permitirá un incremento en las ventas para lograr un crecimiento sostenido para los próximos cinco años, mejorando las utilidades de la empresa.

Este trabajo investigativo puede ayudar a identificar las oportunidades y amenazas del comercio de ganado en el departamento del Meta, las cuales pueden ser aprovechadas y minimizadas mediante las fortalezas de la empresa Subastar S.A., para posteriormente disminuir las debilidades de la empresa que se centran en el estancamiento de los ingresos, ventas y ganancias. Posteriormente, la empresa con presencia en esta región, generará empleos formales para los habitantes del departamento objeto del estudio. La presencia de Subastar S.A., en el Meta, permitiría que se consolide como la única empresa de servicios de comercialización de animales con presencia en todas las regiones ganaderas del país, de manera presencial y virtual, lo cual ayudaría a que se desarrolle una cadena de precios nacional en el comercio formal de bovinos.

CAPÍTULO 2

4. MARCO TEÓRICO

4.1. El Plan de Negocios

Un plan de negocios es un documento escrito con una estructura sencilla y precisa, el cual, es el resultado del desarrollo de una planificación de diferentes procesos que se deben ejecutar. Este documento muestra los objetivos planteados y que se quieren alcanzar, además de las actividades que se deben realizar para lograr los objetivos propuestos (Andía & Paucara, 2013).

Así mismo, un plan de negocios se puede considerar un instrumento de gestión para las organizaciones, el cual, sirve de guía para que un emprendedor o empresario coloque en marcha un negocio. Ahora bien, el plan de negocios se puede configurar como un instrumento de planificación, con el que se puede comunicar una idea de negocio, con la que se puede gestionar su funcionamiento de forma adecuada (Cosio, 2011).

Partiendo de lo expuesto con anterioridad, todos los planes de negocios poseen una serie de etapas predecibles que involucran actividades y una serie de tareas debidamente delimitadas para ser ejecutadas en un periodo de tiempo determinado y expuesto en un cronograma, es decir, inicia con el estudio de la idea, y termina con la entrega del plan de negocio culminado.

Los planes de negocio son útiles para ayudar a conocer en detalle una propuesta de organización, partiendo de sus antecedentes, las estrategias necesarias para su

puesta en marcha, los factores de éxito y fracaso que se pueden llegar a presentar y las metas que se persiguen (Gaytán, 2020).

Partiendo de los diferentes conceptos entregados acerca del plan de negocios, es necesario conocer la estructura de esta herramienta, la cual es la siguiente:

1. Resumen ejecutivo: resumen y conclusiones.
2. Descripción y visión del negocio: información que busca dar a conocer el negocio y la descripción de los productos y/o servicios que se buscan entregar al mercado con él.
3. Análisis del mercado: descripción del sector en el que el negocio competirá.
4. Planeamiento estratégico: una estrategia de planeamiento que permita saber dónde está la empresa y hacia dónde va, así como cuáles son las fortalezas y debilidades que se poseen.
5. Estrategia de comercialización y ventas: estrategia que se va a seguir para distribuir y vender los productos y/o entregar servicios.
6. Análisis del proceso productivo: cómo se tiene que organizar para producir, qué insumos, maquinaria, entre otras, son necesarios.
7. Análisis económico financiero: cuántos ingresos y egresos se van a tener.

4.2. Planificación Estratégica

En el ámbito empresarial, uno de los temas más importantes es la planificación estratégica, la cual se considera uno de los pilares fundamentales de las organizaciones, debido a que ésta es un proceso sistemático que les permite el desarrollo de planes que están destinados al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos (Abildgaard, 2018).

En este orden de ideas, la planificación estratégica es considerada como una herramienta de gestión que permite el establecimiento de la hoja de ruta que debe

recorrer la organización para alcanzar sus metas, de lo cual se debe tener muy en cuenta los entornos que la rodean (interno y externo). De este modo, la planificación estratégica se transforma en un elemento fundamental en la toma de decisiones al interior de la organización y que se destinan a su posterior desarrollo y visibilizarían el exterior de esta (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015).

Con la planificación estratégica, las organizaciones establecen un ejercicio en el cual se realiza la formulación y el establecimiento de los objetivos, para lograr el desarrollo de los diferentes planes de acción que permitirán el alcance de los objetivos establecidos, y el cumplimiento de las metas propuestas (Leal, Bolívar, & Castillo, 2011).

En este orden de ideas, la planificación estratégica permite el desarrollo de un marco real, en el cual cada uno de los líderes de las diferentes áreas de la organización y el personal que las componen, logran el establecimiento de un diagnóstico que parte de la comprensión y evaluación de la situación actual en la que se encuentra la empresa (Zuin, França, Spers, Galeano, & Ragazzo, 2016).

Partiendo de lo anterior, este diagnóstico permite el establecimiento de equipos de trabajo y la correcta alineación de los mismos, para el correcto manejo de la información, permitiendo el surgimiento de nuevas ideas y un nuevo valor agregado para la organización. Dentro del plan estratégico de las organizaciones, se establece cual es la labor que cada empleado debe desarrollar (quehacer), lo que garantiza que cada una de ellas se encuentran alineadas con los objetivos y metas propuestos (Govea, et al., 2016). La planeación estratégica es beneficiosa para las organizaciones porque, se promueve en ella la actuación organizacional de forma proactiva que mejora los resultados obtenidos (Solano, Riascos, & Aguilera, 2013), por lo cual, esta herramienta promueve una serie de beneficios como lo son:

- Se re direccionan los equipos de trabajo en un solo sentido para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la organización en un periodo de tiempo determinado.
- Se logra incrementar la rentabilidad de la organización con respecto a la maximización de los resultados, lo que promueve en el mediano y largo plazo el crecimiento de la organización.
- Se incrementa la cuota de mercado para el negocio, permitiendo una mayor presencia en el mismo y garantizando mayores ingresos para la organización.
- Se garantiza la longevidad de la empresa, gracias a la consolidación de esta en el mercado.
- Se garantiza la satisfacción laboral, ya que se genera un propósito y sentido a la empresa en concordancia con los propósitos personales y profesionales de cada empleado.
- Se mejora en la toma de decisiones.
- Se incrementa la eficiencia en los empleados, entre otras.

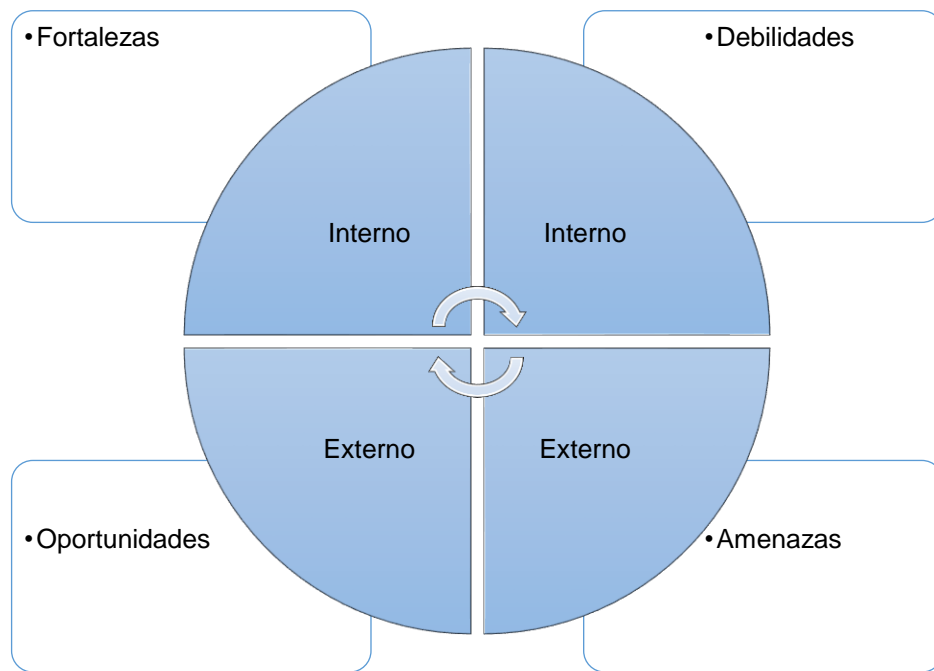
En la actualidad, existen una serie de modelos que permiten la realización de la planificación estratégica, los cuales se presentan a continuación:

4.2.1. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de análisis estratégico que tiene en cuenta los dos entornos de la organización, en primer lugar, el entorno interno (Fortalezas y Debilidades), y en segundo lugar el entorno externo (Oportunidades y Amenazas). Con el análisis de estas características, la matriz DOFA tiene la capacidad de mostrar la situación real de la organización, con la cual se puede iniciar una planificación estratégica a futuro para promover el desarrollo organizacional de la empresa o el `proyecto que se coloca en marcha (Salazar & Rivero, 2013, págs. 397-398).

Teniendo en cuenta lo anterior, la siguiente gráfica expone el modelo de la matriz DOFA, para el cual se tienen en cuenta el entorno interno y externo de la organización, con el que se logra demostrar las fortalezas de la organización, las debilidades que posee ante los mercados, las oportunidades que para ella trae el mercado al cual ingresa y las amenazas que puede presentar la competencia para la realización de su actividad, el cumplimiento de los objetivos y las metas que se han propuesto.

Gráfica 1. Modelo de la Matriz DOFA



Fuente. (Salazar & Rivero, 2013)

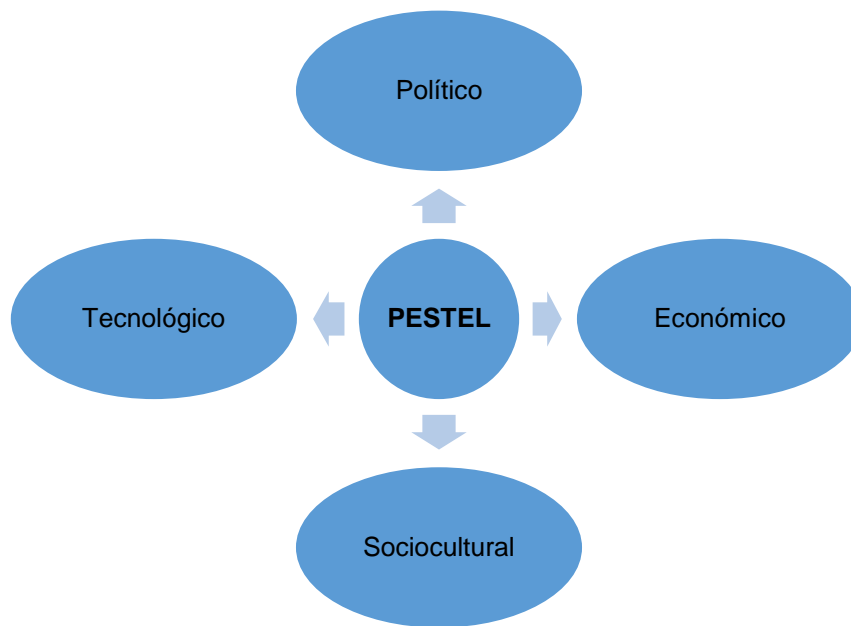
4.2.2. Análisis PESTEL

Este análisis es una estrategia que permite el análisis de cuatro aspectos muy importantes para la organización (Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos), con los cuales se desarrolla un análisis de su entorno industrial o empresarial a partir de estos factores y entregar una serie de determinantes que

pueden afectar a la empresa. Este análisis PESTEL es una herramienta que se desarrolla en conjunto con la matriz DOFA (Prieto, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, la siguiente gráfica expone el modelo del análisis PESTEL, el cual muestra de manera sintética y clara una serie de aspectos que poseen fuerza sobre las empresas y que pueden convertirse de alguna manera en una amenaza para ella, ya que puede modificar el entorno en el cual desarrolla su actividad económica, por este motivo es necesaria la realización de su análisis y desarrollo:

Gráfica 2. Modelo del Análisis PESTEL



Fuente. (Prieto, 2015)

4.3. Modelo de Servicio de Comercialización de la Empresa SUBASTAR S.A.

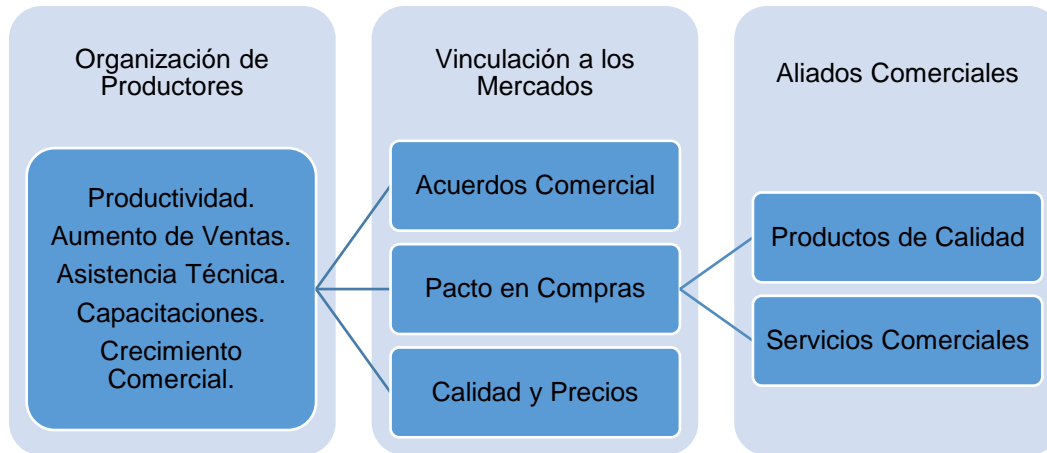
La comercialización agropecuaria se puede dar bajo la utilización de dos sistemas que se centran en las categorías de centralizados y descentralizados. En primera

medida, los sistemas de comercialización agropecuaria centralizados basan su toma de decisiones en los mayoristas, los cuales poseen una fuerte influencia en el acopio de los productos, el transporte y el empaclado de los mismos. En esta categoría existe la presencia elevada de la intermediación, debido a que los productores no poseen las capacidades para reunir las cantidades que les exige el mercado (Arias & Rendón, 2015).

Por otro lado, los sistemas de comercialización agropecuaria descentralizados poseen una estructura diferente a la anterior, en ella el poder de los mayoristas es sustituido por los detallistas que logran obtener una participación activa en las diferentes tareas de comercialización, y con las cuales garantizan sus posibilidades de obtener mejores ganancias por la producción que se destina a su venta (Meleán & Velasco, 2017).

Como se puede notar, los dos sistemas poseen sus propias características, el centralizado concentra el poder en los mayoristas y en el descentralizado el poder lo obtienen los detallistas, lo cual les permite a los productores alcanzar una mayor porción del mercado, lográndose mediante la puesta en marcha de estrategias o alianzas productivas (Antúñez & Ferrer, 2016). Teniendo en cuenta lo anterior, las alianzas productivas destinadas a mejorar la participación de los productores en los mercados poseen una estructura que se enmarca en las organizaciones de productores, la vinculación de un mercado determinado y los aliados comerciales.

Gráfica 3. Esquema de Alianza Productiva



Fuente. (Arias & Rendón, 2015, pág. 203)

Según el Departamento Nacional de Planeación de Colombia - DNP (2014, págs. 23-29), los principales canales de comercialización de productos agropecuarios en el país son:

- **Canal tradicional:** carecen de un marco normativo y los participantes en este canal no acatan las regulaciones encaminadas a vigilar los pesos que tiene cada unidad comercial. Los principales participantes son las plazas de mercado y las centrales de abastos.
- **Canal moderno:** este es un tipo de canal que han implementado las cadenas de supermercados, en el cual se poseen fichas de los productos que guían el proceso comercial y que deben ser acatadas por los productores y comerciantes que abastecen el negocio.
- **Canal de los exportadores:** está rígidamente coordinado por los comercializadores. En este tipo de canal el marco normativo lo establece el mercado de destino. Una de las principales estrategias a implementar es la minimización de los riesgos de rechazo hacia el producto.

- Canal de materias primas: este canal es el destinado a la agroindustria. Se poseen normas de calidad muy específicas para cada producto y que deben ser cumplidas por los productores nacionales o por los importadores.

El modelo de Subastar S.A., consiste en la prestación de servicios de comercialización de animales, en el cual se pone a disposición de los productores ganaderos la infraestructura física, administrativa, logística y comercial, para hacer operaciones comerciales formales de compra y venta de ganado, bajo la figura de mandante, en la cual la empresa recibe como ingreso neto real, un porcentaje del total de la transacción efectuada. Este modelo tiene varias opciones de servicio, ellas son: Subastas presenciales en coliseos, Subastas virtuales, Remates especiales y corretajes, a continuación, detallamos cada uno de los cuatro servicios que ofrece el modelo:

- Subastas presenciales: son eventos presenciales que se realizan en los distintos coliseos de subasta que tiene la empresa, en los cuales se reciben los ganados durante la mañana desde las 6 am hasta las 12 am, los cuales deben ingresar con la licencia de movilización que emite el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

Una vez recibidos en el coliseo por parte del ICA y después de una revisión sanitaria, estos animales se pesan, y se genera un tiquete de bascula con todas las características del lote, incluido el peso, posteriormente estos animales son llevados a los corrales de espera para ser subastados de acuerdo al turno que le correspondan por el orden de llegada, en estos corrales tienen agua a voluntad hasta que sean despachados.

A partir de las 3:00 pm se da inicio a la venta de los animales que se recibieron durante la mañana, los cuales son exhibidos en la pista de venta en turnos de

acuerdo a su cantidad y hora de llegada, son comercializados por medio de la figura de subasta pública, desarrollándose lo siguiente:

- Los asistentes al coliseo solicitan una raqueta con número para participar como compradores.
- Se desarrolla una inscripción previa al evento.
- Los lotes de animales se venden por kilo o por el valor absoluto del lote, el precio base de partida lo coloca la empresa, de acuerdo a los precios del mercado en el momento.
- Empieza la “puja” comercial hasta que no existan más demandantes.
- El martillo de la subasta cierre la puja, en ese momento el ganado queda adjudicado al último demandante.

Después del cierre de la puja se procede a la realización y entrega de la factura correspondiente, para que se desarrolle el pago correspondiente al valor de la misma. Finalmente, el comprador del ganado tiene 24 horas para retirar el mismo de las instalaciones de la subasta.

- Subastas virtuales: El formato de subastas virtuales se realiza por medio de una aplicación para dispositivos móviles que se llama “Subastanet”, la cual consiste en un instrumento tecnológico que permite comprar y vender animales a diario, durante los siete días de la semana. En este sistema, los ganados son comercializados desde la finca de los proveedores, sin necesidad de desplazarlos a un coliseo de subasta.

El proceso consiste en visitar las fincas en donde hay ganados disponibles para venta, de acuerdo a las solicitudes de los proveedores, visita que realiza un profesional del departamento comercial de Subastar SA, el cual clasifica los animales en lotes de camión completo, los cuales son identificados, pesados y filmados en videos que se editan y se montan durante 24 horas en la App

“Subastanet” con un precio base y toda la información técnica del lote, con el fin de ser comercializados a nivel nacional.

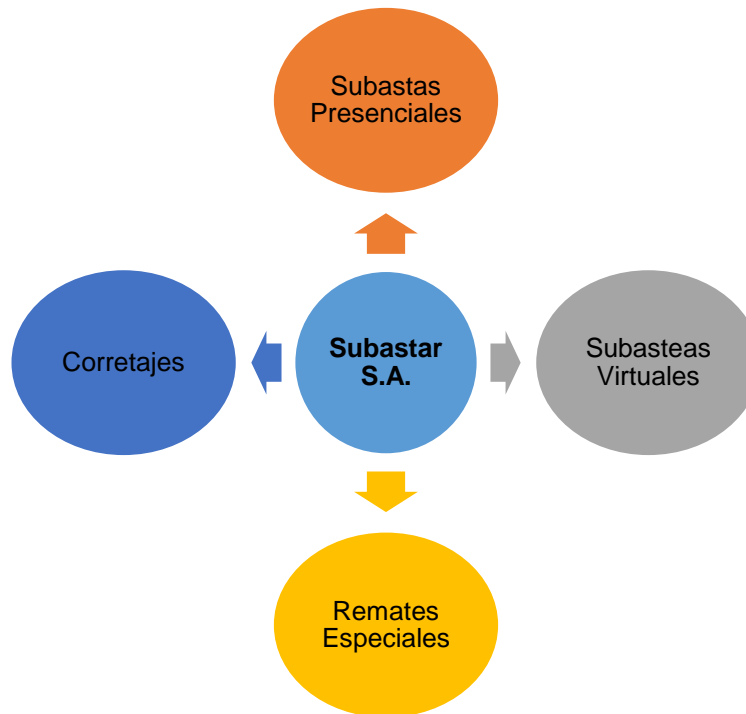
- Remates especiales: Los Remates especiales son eventos que se realizan con ganados con valor agregado, por sus características genéticas y su especialidad para la cría, generalmente se realizan de manera presencial en el marco de ferias o fechas especiales, escogidas por la empresa, actualmente se están realizando de manera virtual.

La dinámica comercial y logística es similar a la de las subastas tradicionales, pero con precios superiores y por valor absoluto, la entrada y salida de animales es igual, lo mismo que la facturación y logística.

- Corretaje: es aquella actividad comercial en donde la empresa actúa como un intermediario administrativo entre comprador y proveedor, en donde la gestión de facturación la realiza Subastar S.A, y se lleva a cabo conforme a las disposiciones comerciales establecidas.

Esta operación siempre se realiza de finca a finca y no se efectúa con puja entre demandantes, simplemente es un acuerdo comercial entre proveedor y comprador, donde Subastar S.A. es el intermediario facilitador del negocio.

Gráfica 4. Esquema del Modelo de Servicios Subastar S.A



Fuente. (Subastar S.A., 2020)

Cada uno de estos modelos tiene como objetivo satisfacer las necesidades y deseos comerciales de los ganaderos y comerciantes de animales en Colombia, brindando alternativas de servicio, que faciliten la comercialización de ganados, de manera rentable, y dentro de un entorno de mercado transparente y legal y que cumple los diferentes estándares para su comercialización de los productos.

4.4. Marketing

El marketing o mercadeo, según la investigación de Coca (2008), es una herramienta que logró su conceptualización y posicionamiento en las mentes de los empresarios en los años de 1960 a 1989, periodo en el cual se dieron importantes avances, en donde se dieron diferentes vertientes que permitieron su abordaje profundamente. Lo anterior permitió el surgimiento de la primera definición expuesta

en el año 1960 por la American Marketing Association-Committee on Terms (AMA por sus siglas en inglés) aportando la siguiente definición:

“La realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario” (pág. 396).

Para el año de 1964, el investigador Edmund Jerome McCarthy logró el establecimiento de una de las definiciones de marketing que ha impactado al mundo empresarial, exponiendo que el marketing es:

“El resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas” (pág. 396).

Partiendo de lo anterior, el marketing se ha convertido en un aliado gerencial, y se ha promovido su investigación en importantes autores como Philip Kotler, William Stanton, Scott Davis, Rafael Muñís, Seth Godin, Triasde Bes y Lambin, entre otros. En este orden de ideas, la investigación de (Martínez C. D., 2016), en el cual, se han expuesto percepciones conceptuales del marketing con toque más modernos y ajustados a las nuevas realidades de los mercados en los cuales juegan un papel muy importante las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), como una herramienta que maximiza los resultados en las organizaciones. La primera expuesta por Philip Kotler (1995), el cual considera al Marketing de la siguiente manera:

“Un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (pág. 45).

La segunda es un trabajo conjunto entre Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) que afirman que el marketing posee unas connotaciones específicas que permiten la interacción entre individuos y grupos:

“Un proceso social y administrativo, por el que los individuos y grupos, obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (págs. 45-46).

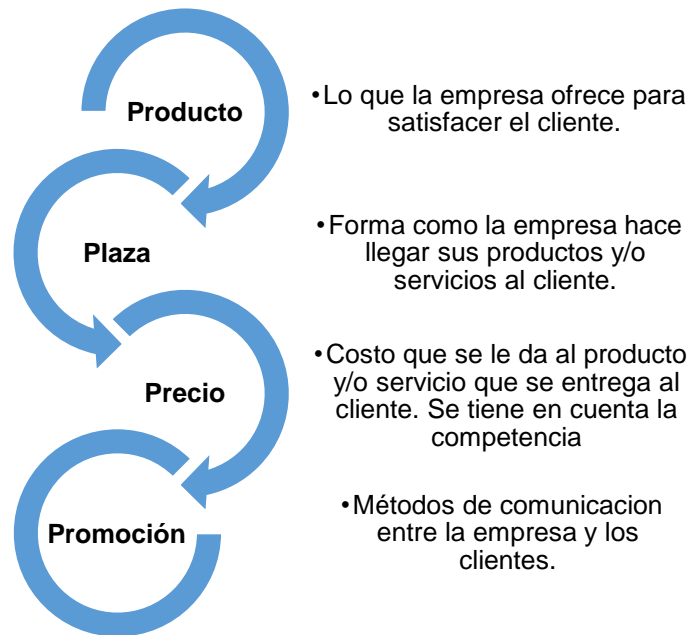
4.4.1. Marketing Mix (Mezcla de Mercado)

Según la investigación de Romero (2010) y en palabras de Philip Kotler (1998), el marketing mix o mezcla de mercado se determina por cuatro componentes que lo identifican, partiendo de esto se puede conceptualizar como:

“El conjunto de instrumentos tácticos controlables del marketing, (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta” (pág. 156).

En este orden de ideas, el marketing mix o 4Ps del marketing posee cuatro aspectos fundamentales que hacen parte de su estructura principal, tal y como queda expuesto en la siguiente gráfica:

Gráfica 5. Marketing Mix (Mezcla de Mercado). Las 4P



Fuente. (Gallardo, 2013)

4.4.2. Agromarketing

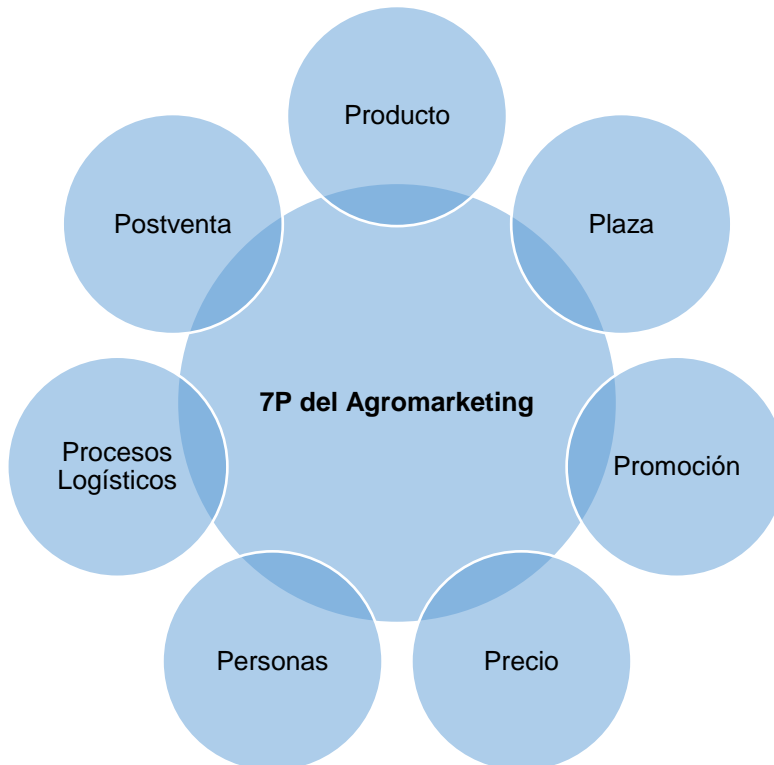
Según el libro de Arias (2014), el Agromarketing es una estrategia que apunta al mejoramiento de las ventas de los productos agropecuarios, que parte del establecimiento de una buena comunicación entre los productores, comercializadores y los compradores finales. Todo esto genera una correlación importante en toda la cadena de valor que gira en torno a las actividades agropecuarias que se desarrollan en los mercados nacionales, y que apuntan a la satisfacción de los clientes de los productos que se comercializan en las empresas que se dedican a la venta de productos agropecuarios.

Las actividades agropecuarias, al igual que cualquiera de las actividades que se desarrollan en un mercado tradicional, posee estrategias que permiten la comercialización de sus productos, el cual normalmente se conoce como marketing, pero al momento de ingresar a la agroindustria se transforma en el Agromarketing

que posee una mezcla determinada para la ejecución de su labor, denominada Agromarketing mix, en el cual se evidencian las pautas que permiten establecer relaciones comerciales. Atendiendo al postulado anterior, ya no se habla como en el marketing de las 4P, para el caso del Agromarketing se inicia un dialogo más amplio en el cual se apunta a la consolidación de las 7P, con las cuales se busca generar una mayor relación entre las empresas comercializadores de productos agropecuarios y sus productos con los consumidores que se encuentran en un mercado determinado.

Teniendo en cuenta la nueva estructura que se plantea para el marketing desde el punto de vista de los agronegocios, a continuación, se enuncia cada una de las 7P del Agromarketing, las cuales generan un proceso complejo de interrelación entre las empresas, los mercados y los clientes, tal y como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfica 6. Las 7P del Agromarketing



Fuente. (Romero, 2010, págs. 41-57)

4.5. Gestión Financiera

Las empresas a nivel organizacional poseen una serie de variables que mediante objetivos buscan cumplir, lo que permite fijar metas para ir avanzando en los mercados y en la generación de utilidades necesarias para su sostenimiento y el de las personas que la componen. A nivel interno aparecen una serie de variables de tipo legal, económico, tributario, contable y financiero, las cuales marcan el punto de partida de la empresa y proponen el direccionamiento de la misma (Macías & Martínez, 2013).

Luego de la estandarización de estas variables en una empresa determinada, se puede comenzar a pensar en la propuesta de procesos de planeación, organización, dirección y control a nivel gerencial. En este orden de ideas, es necesario pensar en las empresas como unidades económicas que tienen como objetivo la comercialización de un producto o la prestación de un servicio.

Las empresas se amparan en los análisis de las variables para tomar sus decisiones más adecuadas, para lo cual se requiere de la construcción de indicadores que deben ser proporcionados por la contabilidad financiera de la organización. Para sus actividades, las empresas desarrollan una serie de transacciones como compras, ventas, cobros, pagos, entre otras, para lo cual se requiere establecer una serie de variables de gestión financiera, las cuales resultan de la construcción de los estados financieros de la empresa (Romero E. F., 2013).

Las variables de gestión financiera que son importantes para la empresa Subastar S.A. dentro de su actividad son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), las cuales luego de su análisis permiten desarrollar la toma oportuna y adecuada de decisiones en la empresa.

4.5.1. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión determinada. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá esa inversión en la ejecución de la misma. La TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VPN igual a cero (Pareja & Serna, 2008).

Para el caso de los proyectos, el criterio de selección debe ser el siguiente donde “k” es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VPN:

- **Si $TIR > k$: el proyecto de inversión será aceptado.** En este caso, la tasa de rendimiento interno que se obtiene es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.
- **Si $TIR = k$: el proyecto se encuentra en una situación similar a la que se produciría cuando el VPN era igual a cero.** En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.
- **Si $TIR < k$: el proyecto debe rechazarse.** No se alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.

4.5.2. Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo, con el cual se busca determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero que es la maximización de la inversión. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión (Navia, Monsalve, & Franco, 2017).

CAPÍTULO 3

5. DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de estudio seleccionado, busca describir las particularidades de cada una de las variables propuestas para su realización (mercadeo, técnico, financiero y legal, entre otros), logrando así una consolidación de información suficiente para concluir al respecto; los principales instrumentos utilizados para la recolección de la información son la encuesta (información primaria) y la recolección bibliográfica (información secundaria) los cuales permiten recoger la información requerida para el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente, este estudio es de corte transversal, porque los datos se tomarán en un periodo de tiempo determinado y a una población específica (Rojas, 2015). La metodología de plan de negocios aplicado como estudio de caso permitirá explorar y definir, si la empresa Subastar S.A. debe ampliar su rango de acción e incursionar en el mercado del departamento del Meta con la oferta de servicios que tiene definidos en la actualidad (Andía & Paucara, 2013).

5.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación se centra en el uso del plan de negocios, basado en un método cualitativo, el cual se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar, teniendo como principal objetivo describir el fenómeno social que está dentro de la situación estudiada, lo que permite lograr entenderla, teniendo presente sus propiedades y su dinámica (Bernal, 2010).

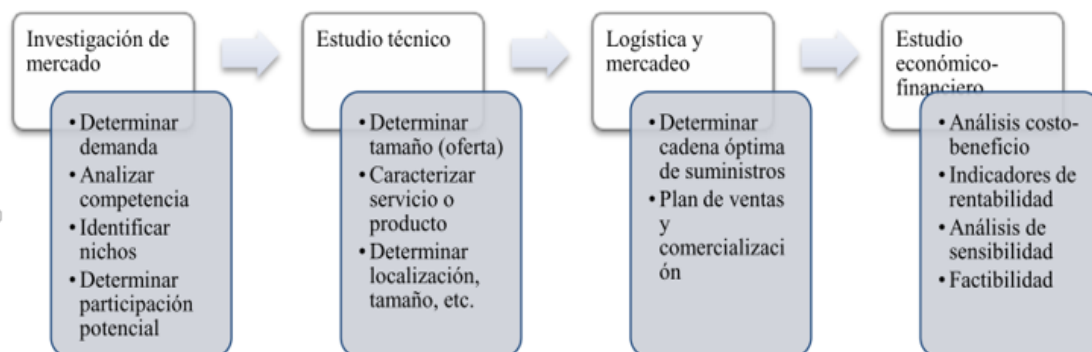
Para complementar el método de estudio expuesto anteriormente, se abordará un tipo de estudio descriptivo, el cual permite seleccionar las características

fundamentales del objeto de estudio y así lograr elaborar una descripción precisa de las partes o categorías del objeto a estudiar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Según Vara (2010), la secuencia ideal para los diversos estudios que debe tener un plan de negocios se presenta a continuación:

- Investigación de mercados: para determinar la demanda, la competencia, nichos y potencial participación.
- Estudio técnico: para determinar el tamaño de la oferta, caracterizar el servicio a ser prestado y determinar su localización, entre otros.
- Logística y Mercado: para determinar la cadena ideal de suministros, el plan de ventas y comercialización.
- Estudio Económico – Financiero: para determinar la factibilidad se requiere un análisis de costo-beneficio y de indicadores de rentabilidad.

Gráfica 7. Secuencia Plan de Negocios



Fuente. (Vara, 2010, pág. 64)

5.2. Población y Muestra

Para esta investigación en particular se tendrán en cuenta dos poblaciones a saber: la primera conformada por las personas naturales o jurídicas dedicadas a la cría y venta de ganado en pie, estos son los posibles clientes potenciales de la empresa Subastar S.A. y que en la actualidad suman alrededor de 4.200 ganaderos (Fedegan, 2020); La segunda población son las posibles empresas competidoras ya establecidas en la región en la cual desea incursionar. Ambas poblaciones están ubicadas geográficamente en la región objeto de estudio, más específicamente en el departamento de Meta.

La fuente para tomar la población son los listados de vacunación del último ciclo de fiebre aftosa del departamento de Meta disponibles en FEDEGAN. La información de la posible competencia de Subastar S.A. será recolectada a través de fuentes secundarias disponible es artículos extraídos de los periódicos impresos y digitales (Llano al mundo, Llano 7 días, Extra Llano, entre otros), entre otros.

Teniendo en cuenta la población mencionada para encuestar, se realizará un proceso de muestreo poblacional para obtener una muestra representativa que permita obtener información relevante para la presente investigación.

Los criterios de inclusión son:

- Que los ganaderos seleccionados dentro de la muestra posean su predio dentro del entorno geográfico objeto de estudio, es decir el departamento del Meta.
- Que las características de las empresas seleccionadas dentro de la muestra posean características similares a las de la empresa Subastar S.A.

Los criterios de exclusión son:

- Que los predios de los ganaderos estén ubicados en zonas geográficas diferentes al departamento de Meta, es decir que pertenezcan a otro departamento.
- Que las empresas poseen características diferentes a la empresa Subastar S.A., es decir que no se dediquen a la comercialización de ganado bovino en pie.

La muestra se obtuvo en base a la fórmula para una población finita, para este cálculo se considera la totalidad de clientes de la empresa Subastar S.A. El tamaño de la muestra se determina de la siguiente manera:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n: es la muestra.

Z: es el nivel de confianza al 95% (1,96).

p: es la probabilidad de ocurrencia = 0,5.

q: 1-p.

N: es la población total de 4200 clientes (consumidores).

e: es el error muestral (0,05)

Cálculo:

$$n = \frac{4.200 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (4.200 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{4.033,68}{11,4579}$$

$$n = 352$$

Para la recolección de información a través de la encuesta desarrollada a los clientes se propone la elaboración de 352 encuestas en total.

5.3. Instrumentos

Se empleará como instrumento de investigación la encuesta¹ con el fin de recolectar información de los posibles clientes potenciales de la empresa Subastar S.A. El instrumento constará de preguntas orientadas a una serie de áreas de interés como son: características de los clientes, características de los servicios utilizados, la forma de pago del producto, entre otras variables. El fin es conocer cómo los posibles clientes potenciales comercializan el ganado, y si estuviesen interesados en utilizar los servicios ofrecidos por la empresa (Universidad de Antioquia, 2005).

Mediante el análisis de la información secundaria se buscará obtener la información de las empresas de la competencia con el fin de tener claridad sobre las posibles ventajas competitivas de ellos en la región del departamento del Meta, los servicios que prestan, la financiación que tienen, el área de influencia, entre otras variables importantes.

La fiabilidad y validez de la encuesta deberá ser analizada mediante la realización de un piloto en el área geográfica del departamento del Meta con el fin de contrastar si las preguntas son las idóneas para la investigación que será realizada y si las personas responden de manera veraz a las mismas.

¹ El instrumento utilizado fue validado por un experto investigador, el cual, reviso las preguntas y el objetivo diseñado para la recolección de información, esta validación queda expuesta en el anexo 2.

CAPÍTULO 4

6. MEMORIA DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó un análisis del mercado a través de la matriz DOFA que permite mostrar los diferentes factores que favorecen o afectan a la organización a nivel interno y externo, los cuales, permiten crear un panorama de aprovechamiento y minimización según sea el caso. La empresa puede reconocer sus entornos y tomar decisiones más efectivas de acuerdo con sus objetivos y metas propuestas.

En este orden de ideas, el diagnóstico del entorno del mercado al cual pretende ingresar la empresa Subastar S.A. se desarrollará a través de una serie de pasos, los cuales permiten obtener el conocimiento e información importante del medio o entorno que rodea la empresa, lo que permite tomar las mejores decisiones para influir de forma positiva en el desempeño de la empresa. Por otro lado, se desarrolló un análisis PESTEL, el cual tienen la capacidad de integrar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Cada uno de los aspectos mencionados con anterioridad hacen parte del entorno en el cual desarrollará sus actividades la empresa, por lo cual, se requiere un análisis que permita facilitar la toma de decisiones para lograr que la oferta de servicios de comercialización bovina de la empresa Subastar S.A. ingrese al mercado del departamento del Meta de la mano de información veraz que permite facilitar el trabajo de la organización.

Por otro lado, se desarrolló una encuesta a los comercializadores de ganado del departamento del Meta, para obtener información relevante sobre el tipo de empresa que manejan (natural o jurídica), donde se encuentran ubicados los predios,

cuál es su tamaño, la modalidad de comercialización que utilizan en el momento, la frecuencia en la que comercializan su ganado, si desarrollan la comercialización con el apoyo de intermediarios, la confianza en la metodología de comercialización que utilizan, como se maneja el pago del ganado, la utilización de las TIC en la comercialización del ganado (subastas virtuales), la entrega de capacitaciones acerca de la virtualidad, si ha utilizado los servicios de la empresa Subastar S.A.

Finalmente, se tendrá en cuenta el retorno de la inversión a través de las metodologías utilizadas por la propia empresa Subastar S.A., las cuales se amparan en la integración de variables de gestión financiera como lo son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), los cuales, son de suma importancia para la organización a la hora de tomar decisiones de ampliar su oferta de servicios.

7. RESULTADOS

7.1. Diagnóstico del Entorno de Mercado

Teniendo en cuenta cada una de teorías de la planificación estratégica, para el desarrollo adecuado de un diagnóstico del entorno del mercado, es necesario utilizar el modelo de análisis a través de la matriz DOFA tal y como lo menciona (Ponce, 2007), ya que con ella es posible analizar la organización a nivel interno y externo; así mismo, se propone la utilización del análisis PESTEL, en el cual se logra evidenciar el entorno de la empresa desde variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, donde cada una de ellas influye en la organización (Prieto, 2015).

7.1.1. Diagnóstico a través de la Matriz DOFA

Para el desarrollo de la identificación de las variables se utilizaron los estudios realizados por la empresa subastar a la hora de ampliar su oferta de servicios, a

nivel interno se tienen en cuenta sus perspectivas y a nivel externo el mercado de la zona donde se realizará la oferta del servicio. Para desarrollar un correcto diagnóstico del entorno a través de la matriz DOFA, es necesario dividir dicho análisis en dos, análisis interno y análisis externo para luego desarrollar las estrategias correspondientes de ser necesario.

7.1.1.1. *Análisis Interno*

El análisis interno se basa fundamentalmente en el reconocimiento de la empresa, donde la particularidad del análisis se da en las fortalezas y debilidades que posee en la actualidad. Es necesario comprender que con el análisis interno se hace énfasis en tres aspectos fundamentales, la misión de la empresa Subastar S.A., la orientación de mercado y la entrega de valor.

Tabla 1. Análisis Interno de la Empresa Subastar S.A.

Fortalezas	Debilidades
F1: Posee experiencia en el sector de la comercialización de ganado.	D1: Sería una empresa nueva en el departamento del Meta.
F2: En la actualidad cuenta con las herramientas que permite comercializar el ganado de forma física y virtual.	D2: No conocer la totalidad del mercado del departamento del Meta.
F3: Es una empresa respaldada por Asosubastas a nivel nacional.	D3: La actual coyuntura por el COVID-19.
F4: Empresa reconocida a nivel nacional en el sector ganadero.	D4: Administración centralizada que promueve la demora en la toma de decisiones.
F5: Empresa versátil, ya que desarrolla eventos en coliseo propio, ferias, fincas, y virtuales.	
F6: Se posee una solidez financiera importante para desarrollar las inversiones necesarias que permitan arrancar el proyecto de expansión al departamento del Meta.	

Fuente. Elaboración propia

Partiendo de la tabla anterior, el análisis interno de la empresa Subastar S.A. con respecto a las fortalezas y debilidades propone lo siguiente:

- F1: en la actualidad, la empresa Subastar S.A. cuenta con más de 25 años desarrollando la actividad de comercialización de ganado, cuenta con nueve (9) sedes con proyección expansiva en todo el país en donde se cumple el mismo propósito, trazabilidad, equidad y servicio de calidad. Las sedes son: Montería, Sahagún y Planeta Rica en Córdoba; Sampués y San Pedro en Sucre; Bosconia y San Alberto en Cesar; Sabanalarga en Atlántico y Guamal en Meta; además se cuenta con el respaldo de Asosubastas.
- F2: la empresa Subastar S.A. actualmente posee la infraestructura necesaria, el equipo de trabajo y las herramientas tecnológicas suficientes que permiten la comercialización vía internet y en tiempo real.
- F3: en la actualidad, la empresa Subastar S.A. está respaldada por el gremio de subastas de ganaderos de Colombia y es reconocida a nivel nacional por todas las entidades encargadas del comercio de ganado a nivel nacional.
- F4: la empresa está respaldada y reconocida por el sector de los ganaderos a nivel nacional debido a su amplia trayectoria y buena imagen.
- F5: la empresa Subastar S.A. en la actualidad cuenta con infraestructura fija y móvil para el desarrollo de sus actividades.
- F6: en la actualidad, la empresa posee el poder económico necesario que le permite desarrollar los estudios requeridos y las inversiones en infraestructura requeridas para la realización de su actividad principal.

Con respecto a las debilidades se puede decir lo siguiente:

- D1: en la actualidad, la empresa Subastar S.A. es ampliamente reconocida en la costa atlántica, pero al incursionar en el departamento del Meta sería una empresa nueva en ese mercado, Sería una empresa nueva en el

departamento del Meta, aunque puede hacer gala de su experiencia en el mercado en el cual hace presencia hoy.

- D2: la empresa Subastar S.A. en la actualidad no ha desarrollado los estudios previos del mercado del departamento del Meta, lo que le supone una debilidad a nivel organizacional.
- D3: La actual coyuntura por el COVID-19 ha supuesto dificultades a nivel organizacional, sobre todo en lo que tiene que ver con los estudios de factibilidad, expansiones de mercado y crecimiento organizacional.

7.1.1.2. *Análisis Externo*

El análisis externo se concentra en el conocimiento de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno externo a la empresa Subastar S.A. Este tipo de análisis se debe desarrollar de manera constante, lo cual se debe a que el entorno externo de la organización se encuentra en constante cambio y evolución. En este orden de ideas, los principales elementos que se consideran en el análisis externo son los clientes, los competidores, los distribuidores, los proveedores, entre otras, que tienen una relación con la empresa Subastar S.A.

Tabla 2. Análisis Externo de la Empresa Subastar S.A.

Oportunidades	Amenazas
O1: Incremento de la producción de ganado a ser comercializado debido a que el departamento del Meta es una zona ampliamente ganadera y en crecimiento.	A1: Cultura informal en la comercialización del ganado.
O2: Nueva forma de comercialización de ganado en el departamento del Meta.	A2: Especulación en los precios de los productos a comercializar.
O3: Competencia deficiente en el mercado.	A3: Cambios climáticos que dificultan la comercialización.

	A4: Posible expansión de las restricciones por pandemia COVID – 19.
	A5: Sector con alto índice de inseguridad rural.
	A6: Cambio cultural, regionalismo y estigmatización.

Fuente. Elaboración propia

Partiendo de la tabla anterior, el análisis externo de la empresa Subastar S.A. con respecto a las oportunidades y amenazas propone lo siguiente:

- O1: para la empresa Subastar S.A. el mercado del departamento del Meta resulta ser muy interesante, esto se debe a que este mercado es ampliamente reconocido y de un gran crecimiento sostenido y con posibilidades de ingreso para la organización.
- O2: otro aspecto fundamental para la empresa Subastar S.A. es el crecimiento de las exportaciones gracias a los nuevos TLC que han generado un mercado atractivo para la organización que ya tiene experiencia en este tipo de mercados.
- O3: la modernización de las metodologías de comercialización son un nuevo reto a nivel organizacional, lo que se presenta como una oportunidad para la empresa dada la experiencia que se posee en el manejo de herramientas tecnológicas.

Con respecto a las amenazas se puede decir lo siguiente:

- A1: en la actualidad, en el departamento del Meta existen otras empresas que se dedican a la misma actividad como lo es la Compañía Ganadera del Meta S.A., empresa que posee una amplia experiencia en el mercado. Pero con un crecimiento estancado que no le permite evolucionar.
- A2: la competitividad de los precios de los productos que se logran comercializar puede suponer dificultades en el desarrollo de los negocios,

pero esto se puede superar con los estudios previos para determinar el comportamiento de las variaciones.

- A3: el clima es una de las variables que puede dificultar la comercialización del ganado, sobre todo cuando se desarrollan subastas en sitio, es decir, cuando las subastas se realizan en las fincas de los ganaderos, también se pueden presentar problemas en el transporte del ganado a las instalaciones de la empresa.
- A4: cómo se puede notar, la pandemia de COVID – 19 hasta el momento no ha tenido solución, por este motivo se observa como una amenaza que en cualquier momento puede suponer restricciones que dificultan el desarrollo de las actividades de la empresa Subastar S.A.
- A5: finalmente, el departamento del Meta posee un alto índice de inseguridad rural, lo que representa una amenaza en todo el proceso de comercialización del ganado.

7.1.2. Diagnóstico a través del Análisis PESTEL

Cuando una organización decide invertir en la expansión de sus fronteras comerciales como lo está realizando en este momento la empresa Subastar S.A., esta requiere recolectar la mayor cantidad de información posible que le permita tomar las mejores decisiones. Para esto, se puede utilizar una herramienta como lo es la matriz PESTEL, la cual permite medir todos los factores que envuelven el entorno empresarial. Para determinar cada una de las variables de la matriz PESTEL se tuvo en cuenta el mercado del departamento del Meta y las perspectivas de la empresa Subastar S.A., para lo cual se desarrolló una búsqueda bibliográfica acerca del análisis PESTEL y lo que se debe tener en cuenta para su desarrollo, posteriormente, teniendo en cuenta cada componente de la matriz se buscó la información de cada uno de ellos y lo que infiere tanto positiva como negativamente en la organización.

Tabla 3. PESTEL de la Empresa Subastar S.A.

Análisis	Variables, hechos o eventos	Fuente
Político	Proceso de paz que permite mejorar las condiciones de comercialización.	(Salas, 2016)
	Tratados de Libre Comercio (TLC) que benefician el sector agroindustrial.	(Cuenca, Chavarro, & Diaz, 2008)
	Programas de impulso a la ganadería y su cadena de comercialización.	(CONTextogadero, 2019)
	Política regional con características diferentes.	(Velasco, 2017)
Económico	Política fiscal, salarial y de empleo del gobierno nacional que beneficia a las empresas por generación de empleo.	(Hoyos & Cabezas, 2016)
	Políticas cambiarias, monetarias y crediticias que posibilitan la nueva inversión.	Políticas macroeconómicas
	Decrecimiento de la economía colombiana debido a la pandemia de COVID – 19.	Análisis propio
	Tasas de interés bajas que buscan la reactivación de la economía para el año 2021.	Políticas monetarias
	Incremento del contrabando de ganado de Venezuela lo que debilita la comercialización interna.	(CONtextogadero, 2018)
	Integración de la cadena de valor de la ganadería colombiana.	(Fedegan, 2017)
	Crecimiento del inventario ganadero en el departamento del Meta.	(Fedegan, 2020)
Social	Incremento del consumo per cápita del consumo de carne en los últimos 3 años así 2017 (18,1), 2018 (18,2) y 2019 (18,6).	(Fedegan, 2020)
	Conflicto armado regional y sus consecuencias en el Meta.	(Verdadabierta, 2020)
Tecnológico	Crecimiento de los posibles clientes (predios ganaderos).	(Fedegan, 2020)
	Implementación de las TIC en los servicios de comercialización de ganado.	(Viellar, Arcia, & Rodríguez, 2018)
	Implementación de las Buenas Prácticas Ganadera (BPG) en los predios de la zona.	(CONtextogadero, 2020)

	Cadenas productivas que garantizan productos para su comercialización.	(Parra, Miller, & Lundy, 2017)
	Modelos gerenciales que facilitan la comunicación para el desarrollo de la comercialización de ganado en pie.	Análisis propio
	Promoción de la ganadería comercial sostenible que garantiza un buen mercado para el producto nacional y el incremento de su comercialización.	Análisis propio
	Implementación de sistemas de posicionamiento global.	Análisis propio
	Software para ganadería e interconexión con los canales de comercialización virtual.	Análisis propio
	Incremento en las capacidades de transferencia de tecnología y conocimiento en los canales de producción y comercialización de ganado.	Análisis propio
	Programas de trazabilidad bovina que mejora la comercialización de ganado en pie.	(Reyes, Vacca, & Góngora, 2011)
Ecológico	Políticas, planes, programas y proyectos nacionales, departamentales y municipales en materia ambiental.	(Rojas L. Y., 2014)
	Promoción de la ganadería sostenible como una herramienta en la protección del medio ambiente.	(Peñuela & Fernández, 2010)
	Cambio climático a nivel nacional que perjudica la ganadería.	(Cuartas & Méndez, 2016)
	Implementación del Fracking que debilita las fuentes de agua necesarias para la ganadería.	(Semana, 2018)
Legal	Nueva reforma tributaria (Ley de crecimiento).	(Urrutia, 2019)
	Ley de formalización y generación de empleo (Ley 1429 de 2010).	(Congreso de la República, 2010)
	Normatividad de fomento ganadero.	(Fedegan, 2020)
	Normatividad movilización y comercialización de ganado.	(Fedegan, 2021)

Fuente. Elaboración propia

Partiendo de la tabla anterior en el cual se desarrolla el análisis a través de la herramienta de análisis PESTEL se puede exponer lo siguiente con respecto a cada una de las variables propuestas en el:

Factor político: a nivel político, el sector de la ganadería y comercialización del ganado se han logrado proponer una serie de variables importantes como lo son las siguientes:

- El desarrollo de un proceso de paz que supone nuevas condiciones del territorio para facilitar los procesos de comercialización de ganado y de otros productos, lo que genera una reactivación de la economía de la región y la llegada de nuevas empresas, clientes y de la inversión pública y privada.
- Por otro lado, los TLC desarrollados por el gobierno colombiano con otros países a nivel mundial, proponen el crecimiento del mercado de la comercialización de ganado en pie y en canal.
- Se han desarrollado políticas públicas que fomentan el fortalecimiento del sector de la ganadería para los pequeños, mediano y grandes ganaderos, generando una cadena de producción más llamativa para los mercados nacionales e internacionales.

Factor económico: a nivel económico, para el sector de la ganadería y la comercialización del ganado se han logrado desarrollar una serie de variables como lo son:

- Con la generación de nuevos empleos por parte de la empresa Subastar S.A. se logran garantizar beneficios a nivel fiscal y en los impuestos que se deben pagar por parte de la empresa.
- Se han desarrollado políticas que le permiten a la empresa Subastar S.A. tener a la mano créditos que logran facilitar la nueva inversión o ampliarla de ser necesario.
- La actual pandemia de COVID-19 ha generado un alto nivel de incertidumbre en el mercado de la comercialización del ganado, por lo cual es necesario buscar nuevas alternativas que facilitan el desarrollo de las actividades de la empresa.

- Con las condiciones actuales se han dado beneficios en el sector financiero como son las tasas preferenciales y descuentos en las mismas, lo que permite tener una herramienta que facilita las inversiones.
- A nivel económico, otras variables a tener en cuenta son el contrabando de ganado que le resta ganancias a la economía de las empresas dedicadas a la comercialización de ganado y a los propios ganaderos; por otro lado, estas falencias en la economía se logran disminuir desde un aspecto muy importante como lo es la integración de la cadena de valor de la ganadería, a lo que se suma el crecimiento en el inventario ganadero y el crecimiento del consumo per cápita de carne en los últimos tres (3) años

Factor social: a nivel social, el sector de la ganadería y la comercialización de ganado deben tener en cuenta las siguientes variables a saber:

- A pesar que en la actualidad colombiana está en marcha un proceso de paz, el conflicto armado colombiano promueve una serie de dificultades en todo el proceso de comercialización de ganado, además de afectar a los ganaderos de la región.
- Así mismo, y dados los esfuerzos de la sociedad y del Estado colombiano, actualmente existe un crecimiento en los predios que se dedican a la cría de ganado para su posterior comercialización, los cuales son posibles clientes de la empresa Subastar S.A.

Factor tecnológico: a nivel tecnológico se afrontan desde el sector de la ganadería y de la comercialización del ganado las siguientes variables:

- Las tecnologías para el sector de la comercialización del ganado son de gran importancia teniendo en cuenta los nuevos aspectos de la comercialización como las TIC, las cuales son unas herramientas que facilita el ejercicio de la comercialización e interacción con los clientes de la empresa.

- Se promueven nuevos procesos como lo son la certificación en BPG, lo que garantiza un nuevo valor agregado; así mismo, la asociatividad, las cadenas productivas, los modelos gerenciales, la sostenibilidad, el GPS y los softwares garantizan una experiencia nueva a nivel comercial y una mayor cercanía a los clientes; finalmente, los programas de trazabilidad de los productos garantizan mayores niveles de confianza entre los actores participantes del sector.

Factor ecológico: a nivel de la ecología del entorno, el sector de la comercialización y de la ganadería deben tener en cuenta las siguientes variables:

- En cuanto a los beneficios se tienen planes y programas que deben ser aplicados por la empresa y tenidos en cuenta en el desarrollo de sus actividades, lo que se asocia a la comercialización de ganado producido mediante ganadería sostenible y amigable con el medio ambiente.
- Por otro lado, el cambio climático y el Fracking han generado un decrecimiento en el sector ganadero, lo que dificulta la actividad de la empresa Subastar S.A.

Factor legal: el sector de la ganadería y la comercialización del ganado a nivel legal debe tener en cuenta las reformas tributarias que genera el Estado colombiano y aprovechar los beneficios que traen a nivel organizacional, tales como la Ley de formalización del empleo y fomento de este, el cual se toma como una contribución a la labor estatal y es retribuida mediante descuentos en los impuestos.

- A nivel estatal se ha logrado fomentar la ganadería sostenible, la cual tienen la particularidad de tener en cuenta todos y cada uno de los actores del proceso, lo que permite aplicar la normatividad actual para garantizar el desarrollo de actividades amigables con el medio ambiente y bajo el cumplimiento de todos los preceptos legales.

- Se han generado una serie de normas que se deben tener en cuenta a la hora de movilizar y comercializar el ganado, lo cual es un componente importante del proceso, lo que genera tanto para las empresas como para los clientes las mejores prácticas en el sector y una serie de resultados positivos para las partes involucradas.

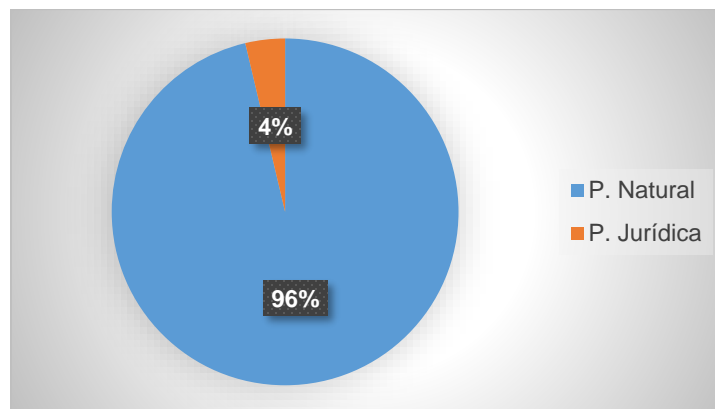
Tanto el análisis DOFA como el análisis PESTEL resultan muy importante dentro del ejercicio realizado para la empresa Subastar S.A. a la hora de buscar ampliar su oferta de servicios hacia el departamento del Meta, esto se debe a lo siguiente:

- En cuanto a la matriz DOFA, esta permitió hacer un diagnóstico real de la empresa Subastar S.A., logrando identificar como está, cómo va, lo que brinda un elemento esencial para la toma de decisiones, que parte de la realidad evidenciada, pues al reconocer esta realidad se puede saber qué hacer y cómo proceder. Con la matriz DOFA se logró conocer con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que posee la organización, las cuales, al tenerlas claras, permiten crear una visión global e integral de la verdadera situación empresarial.
- Por su parte, la matriz PESTEL, permitió conocer el entorno macroeconómico de la empresa Subastar S.A. contribuyendo a la identificación de las oportunidades y amenazas de la empresa, se utilizó porque es de gran ayuda en la elaboración de planes de negocio, estratégicos, de marketing y financieros. Permitiendo reconocer todos los factores externos de la empresa, sobre los cuales la organización no posee ningún tipo de influencia, pero al poseer información acerca de ellos conseguirá disminuir los efectos de las amenazas e incrementar los efectos de las oportunidades que puede tener la empresa en el mercado en el cual desarrolla sus actividades comerciales, lo que permite maximizar los resultados que genera la empresa para cumplir sus objetivos.

7.2. Identificación de factores que inciden en la implementación del modelo SUBASTAR S.A.

Para determinar los factores que inciden en la implementación del modelo de empresas propuesto por la empresa Subastar S.A. en el departamento del Meta fue necesario desarrollar una encuesta a los ganaderos de la región con el objeto de recolectar información relacionada con el tema. Para implementar la encuesta es necesario que tuvieran sus predios dentro de la ubicación geográfica seleccionada para el estudio, es decir, que el predio estuviera ubicado en el departamento del Meta; se realizaron 352 encuestas en total, en un periodo de dos (2) meses.

Gráfica 8. Tipo de Empresa



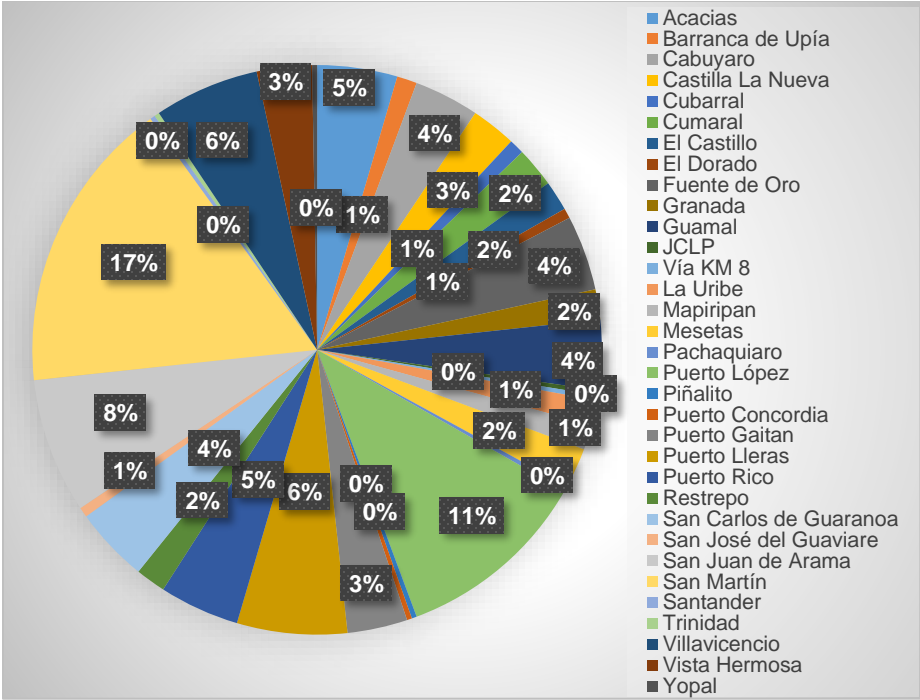
Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información recolectada con la encuesta implementada, se puede obtener información que permite mostrar que la gran mayoría de los ganaderos son personas naturales, los cuales, representan el 96% del total de los ganaderos ubicados en el departamento del Meta, por otro lado, el 4% de los ganaderos resultaron ser personas jurídicas.

Lo anterior permite afirmar que en el departamento objeto del estudio se encuentran pocas ganaderías legalmente constituidas como empresas, es decir, que

actualmente en la zona estudiada se encuentran solamente 13 ganaderías con personería jurídica establecidas ante la Cámara de Comercio del departamento del Meta. Así mismo, el resto de los ganaderos establecidos en la actualidad, ejercen su trabajo de una forma informal.

Gráfica 9. Ubicación de los Predios



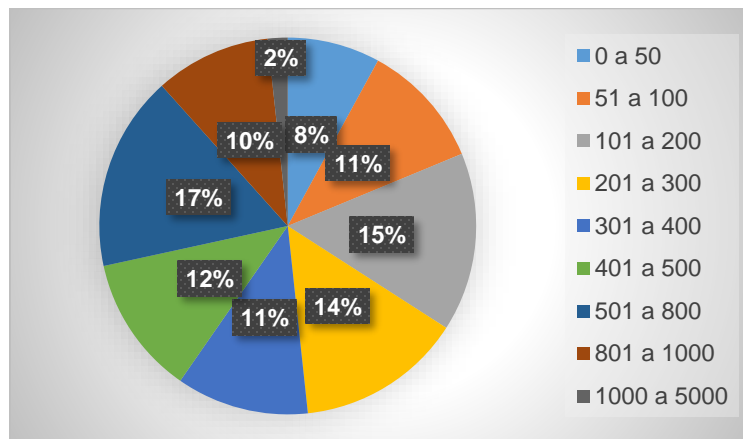
Fuente. Elaboración propia

Partiendo de la gráfica 12, los principales municipios del departamento del Meta donde se encuentra el mayor cúmulo de ganaderos son:

- San Martín: 59 fincas.
- Puerto López: 39 fincas.
- San Juan de Arama: 27 fincas.
- Puerto Lleras: 22 fincas.
- Villavicencio: 21 fincas.
- Acacias: 16 fincas.

- Puerto Rico: 16 fincas.
- San Carlos de Guaroa: 15 fincas.
- Fuente de Oro: 15 fincas.

Gráfica 10. No. de Hectáreas

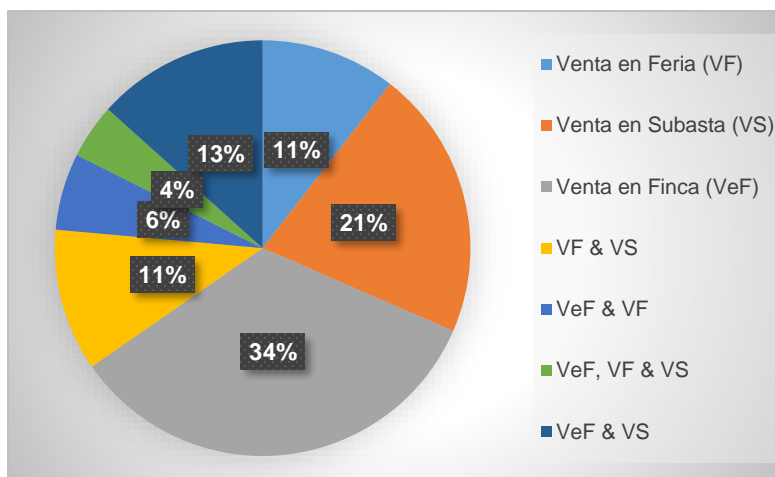


Fuente. Elaboración propia

La gráfica 10 logra exponer el tamaño de las propiedades de los posibles clientes con los que puede contar Subastar S.A. en el departamento del Meta, de lo cual se puede decir que el 17% de los predios poseen una extensión de entre 501 a 800 has, el 15% de 101 a 200 has, el 14% de 201 a 300 has, el 11% de 401 a 500 has. Las haciendas con más extensión de tierra que van de entre 1000 a 5000 has representan el 2% y a la fecha se cuenta con seis (6).

Como se puede notar, los posibles clientes de la empresa Subastar S.A. en el departamento del Meta cuentan con extensiones de tierra considerables en los cuales se dedican enteramente a la cría y comercialización de ganado de ceba, lechería y doble propósito. Es necesario comprender que este departamento posee una amplia vocación ganadera y en su mayoría los predios que se sitúan en él están dedicados a este oficio y pertenecen al sector de la ganadería del departamento en estudio.

Gráfica 11. Modalidad de Comercialización del Ganado



Fuente. Elaboración propia.

La modalidad de comercialización hace referencia a la metodología de venta que utilizan los ganaderos en la actualidad, es decir, de qué manera ofrecen su producto principal al mercado, en este orden de ideas, los ganaderos poseen cuatro modalidades entre las que se encuentran:

- **Venta en Feria (VF):** esta modalidad supone el traslado del ganado en camiones para las ferias y su posterior comercialización, de las cuales, el 11% de los ganaderos desarrollan la comercialización de su producto en las ferias locales, las que se desarrollan mediante ventas a ojo sin pesar el ganado, no se vende en precio por kilo si no en valor absoluto.
- **Venta en Subasta (VS):** esta modalidad al igual que la anterior supone el traslado del ganado en camiones a las instalaciones de la subasta para su posterior proceso de comercialización, de los cuales el 21% de los ganaderos utilizan esta modalidad en la actualidad.
- **Venta en Finca (VeF):** esta modalidad supone que los ganaderos esperan que los compradores de ganado lleguen a sus predios solicitando su producto (ganado), para esta modalidad el ganadero no incurre en gastos

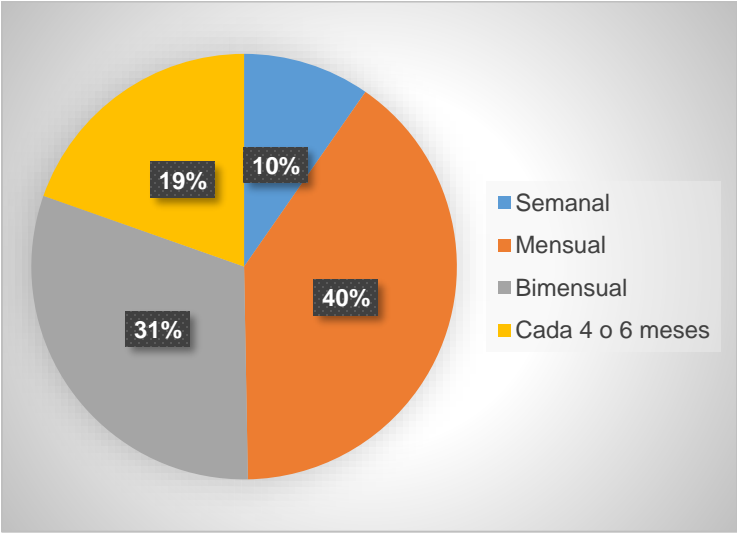
de transporte para ninguna parte, de los cuales el 34% de los ganaderos utilizan esta modalidad de comercialización.

- **VF & VS:** esta modalidad supone que los ganaderos utilizan las ferias y las subastas regionales para la comercialización de su ganado, para lo cual deben movilizarlo hacia los lugares de venta, esta modalidad es utilizada por el 11% de los ganaderos en la actualidad y permite contar con dos metodologías de comercialización.
- **VF & VeF:** esta modalidad permite integrar dos metodologías de comercialización, por un lado, comercializan en las ferias regionales o locales y por el otro reciben los clientes en sus predios para la posterior negociación y venta de su producto, esta integración de modalidades es utilizada por el 6% de los ganaderos del departamento.
- **VS & VeF:** esta modalidad permite integrar dos metodologías de comercialización, por un lado, comercializan en las subastas que hacen presencia en la región y por el otro reciben los clientes en sus predios para la posterior negociación y venta de su producto, esta integración de modalidades es utilizada por el 13% de los ganaderos del departamento.
- **VF, VS & VeF:** en esta modalidad se integran todas las modalidades de comercialización y los ganaderos están disponibles para utilizar cualquiera de ellas según sea la necesidad, comercializan en feria, subasta y finca, esta integración es utilizada por el 4% de los ganaderos de la región.

Como se puede notar en la información expuesta con anterioridad, la metodología de comercialización de ganado más utilizada por los ganaderos del departamento del Meta es la de Venta en Finca (VeF), la cual debe ser aprovechada por la empresa Subastar S.A. para lograr que los ganaderos permitan el desarrollo de subastas en sus predios, lo que permite beneficiarse mutuamente; por otro lado, la comercialización que ocupa el segundo lugar es la Venta en Subasta (VS), permitiendo exponer que el trabajo desarrollado por este tipo de organizaciones es importante para los ganaderos de la región.

Es indispensable que la empresa Subastar S.A. coloque al servicio del nuevo mercado su experiencia en este sector, lo que permitirá llamar la atención de los posibles clientes de la región, utilizando metodologías que promueven que los ganaderos que comercializan en sus fincas utilicen los servicios de la empresa, ya sea llevando sus ganados a las instalaciones de la empresa o permitiendo la realización de subastas en sus predios.

Gráfica 12. Frecuencia de la Comercialización del Ganado

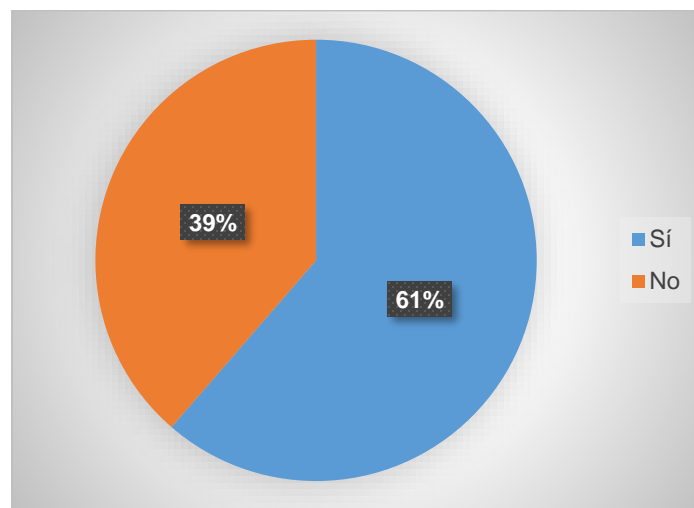


Fuente. Elaboración propia

En la gráfica 12 queda claro que la frecuencia de comercialización de ganado más utilizada por los ganaderos es la mensual (40%), esto se puede deber a que la mayoría de los predios son fincas de gran envergadura y su metodología de producción está programada para lograr obtener un lote de cabezas determinado cada periodo de tiempo, es decir, mensualmente. La segunda frecuencia más utilizada es la bimensual (31%), se hace referencia fincas medianas que logran obtener lotes de ganado cada dos meses. Así mismo están las fincas pequeñas que logran tener lotes de ganado para la comercialización cada cuatro o seis meses (19%), finalmente, un 10% comercializan semanalmente.

Finalmente se tienen las haciendas, las cuales son predios que poseen más de 1000 has y lograr comercializar sus lotes de ganado semanalmente, es decir que poseen una participación constante en las subastas que se desarrollan semana a semana, o utilizan los servicios de comercialización virtual cada vez que poseen un lote adecuado de ganado disponible para comercializar.

Gráfica 13. Utilización de Intermediarios



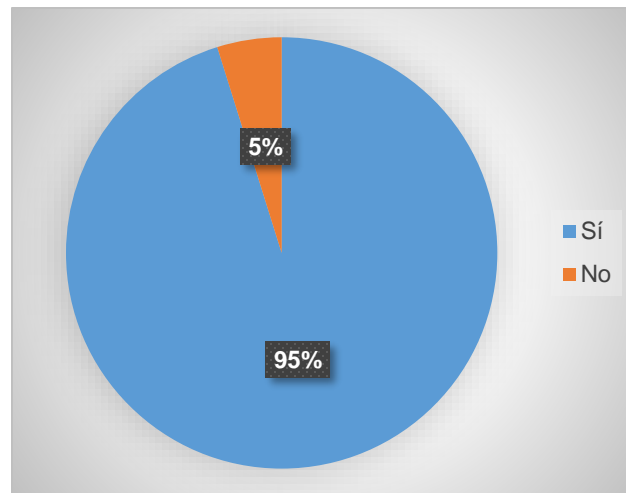
Fuente. Elaboración propia

Como se puede notar en la gráfica 16, el 61% de los ganaderos encuestados expuso que en la actualidad a la hora de comercializar su ganado utilizan intermediarios en el desarrollo del proceso; por otro lado, el 39% de los ganaderos exponen que no los utilizan y esto se debe a que:

- Les gusta realizar sus propios negocios, ya que poseen la experiencia, conocimiento del mercado, se actualizan en los precios y poseen los clientes fijos a los que le venden su ganado según la periodicidad que ellos se los pidan.

- Por qué utilizan el ganado para propio consumo, es decir, el consumo familiar o poseen sus propios negocios de comercialización de carne al consumidor final.

Gráfica 14. Confía en el Método de Comercialización que Utiliza



Fuente. Elaboración propia

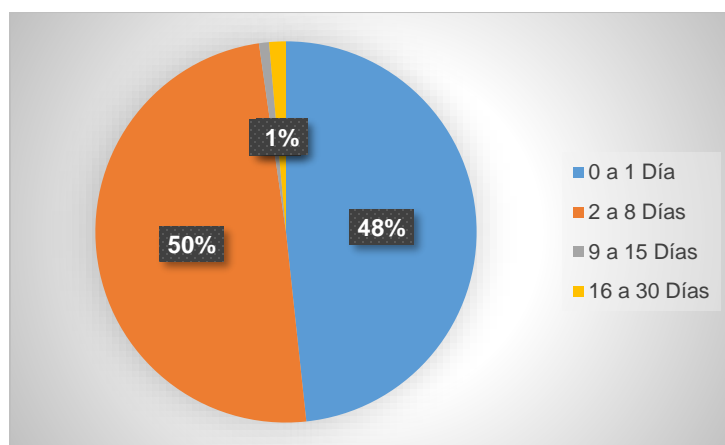
El 95% de los ganaderos encuestados confían en la metodología que emplean para la comercialización de su ganado, esto se debe a que la gran mayoría poseen una amplia experiencia en el sector, es de reconocer que el departamento del Meta es una zona ganadera por tradición, lo que la hace un fortín de conocimiento ancestrales en la materia y se han tratado de capacitar en nuevas metodologías para obtener mejores resultados. Para este caso, los ganaderos utilizan varias metodologías de comercialización como lo son:

- **Comercialización en feria:** la cual permite vender sus ganados y desarrollar compras para el mejoramiento genético de su principal producto y obtener con el pasar del tiempo mejores resultados en el desarrollo de los procesos comerciales necesarios para atraer clientes a utilizar los servicios ofertados por la empresa.

- **Comercialización en subasta:** con la cual se logra apropiarse de un mercado más amplio, ya que las subastas se pueden dar presencial o virtualmente, estas últimas garantizan la eliminación de las fronteras geográficas de los ganaderos. La subasta es una venta pública por puja y asignación al mejor postor, en donde se vende a precio por kilo y en algunos casos en valor absoluto teniendo en cuenta las directrices de precio de la federación de ganaderos de Colombia.
- **Comercialización en finca:** con este tipo de comercialización se estrechan los lazos entre los ganaderos de la región o la zona, generando mayores niveles de confianza y apropiación del mercado al lograr establecer mayores lazos comerciales.

Finalmente, se tienen ganaderos que utilizan ya sea dos o tres de las metodologías de comercialización del ganado, lo cual les permite ampliar el espectro de comercialización de sus productos. En la actualidad, los ganaderos están buscando nuevas metodologías que les permita comercializar el ganado y mejorar la experiencia de los clientes y de los propios productores de ganado que se encuentran en la actualidad en el mercado.

Gráfica 15. Cuanto se Demora el Pago del ganado que Comercializa

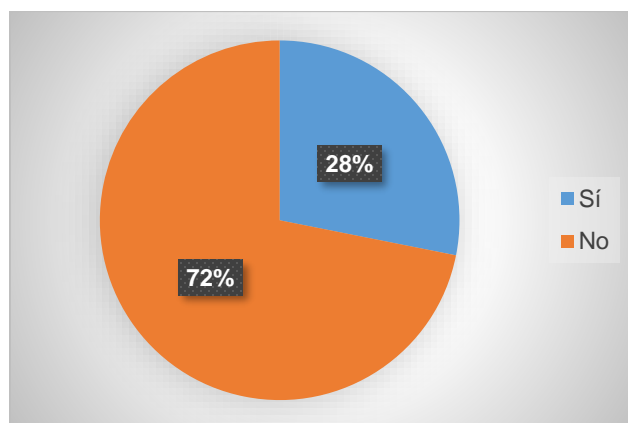


Fuente. Elaboración propia

En muchas ocasiones cuando se comercializan los ganados en el mercado los pagos no son inmediatos, de lo cual se logró recolectar información donde se expone que el 50% de los ganaderos encuestados recibe el pago por sus ganados vendidos entre los dos (2) a los ocho (8) días después de la venta y otro 48% de los ganaderos reciben el pago de sus ganados el mismo día de la venta, lo que los beneficia debido al número de compromisos que posee cada uno de ellos.

Según los ganaderos de la región estudiada, los pagos que llegan a los ocho (8) días son realizados cuando se utiliza la subasta para la comercialización o cuando se desarrolla una venta con clientes de confianza con los cuales se lleva tiempo negociando, por otro lado, los pagos inmediatos se desarrollan cuando los clientes son foráneos, es decir, clientes que aparecen comprando ganado en la zona y lo pagan antes de salir de la finca, estos son negocios informales que normalmente se hacen en fincas de pequeña envergadura, pero que resultan muy importantes para los ganaderos.

Gráfica 16. Ha Comprado Ganado de Forma Virtual



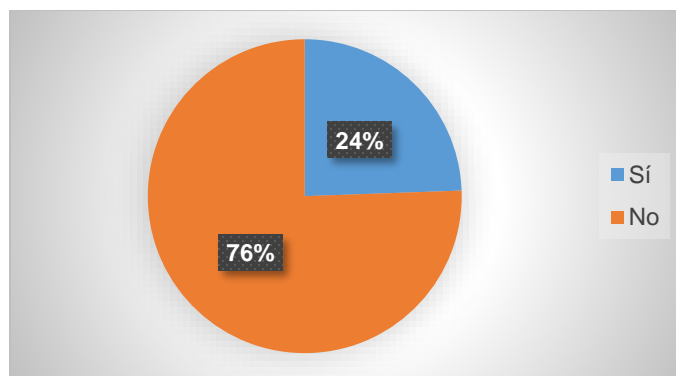
Fuente. Elaboración propia

El 72% de los ganaderos exponen que nunca han comprado ganado de forma virtual, lo que permite afirmar que hasta el momento no les ha dado la oferta del servicio, ni tampoco se les ha realizado ningún tipo de capacitación acerca del tema,

es muy importante en la actualidad que los ganaderos de la región aprovechen los diversos sistemas de comercialización que ofrece el mercado, y siendo este uno de los servicios que ofrece la empresa Subastar S.A., por otro lado, el 28% exponen que sí y que es una muy buena experiencia, aunque hay ganaderos dicen que en muchas ocasiones los videos y fotos expuestos no son claros, lo que dificulta la toma de decisiones a la hora de realizar un negocio.

Como se puede notar en la gráfica anterior, la gran mayoría de los ganaderos de la región no han utilizado la comercialización virtual para el desarrollo de negocios, esto se debe a que hasta el momento muchos de ellos poseen cierto grado de desconfianza en la utilización de las herramientas debido al desconocimiento que tienen y a la falta de capacitaciones en la materia que abra sus mentes para mejorar los procesos que se requieren en el desarrollo de las actividades en las compras de ganado virtual.

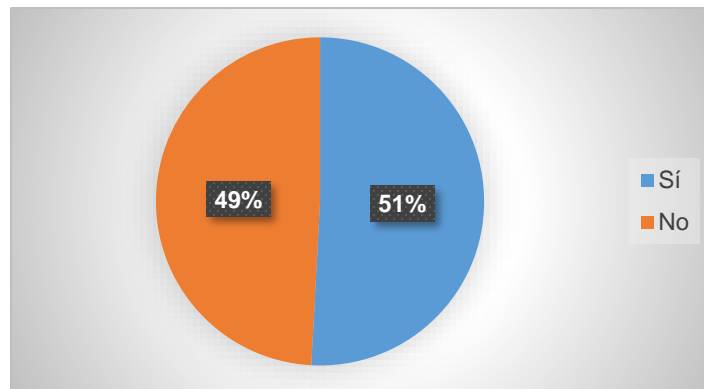
Gráfica 17. Ha Vendido Ganado de Forma Virtual



Fuente. Elaboración propia

El 76% de los ganaderos exponen que nunca han vendido ganado de forma virtual, por otro lado, el 24% exponen que sí y que es una muy buena experiencia, de los cuales, el 50% pertenecen a Subastanet, es decir, 41% ganaderos de la región objeto de estudio.

Gráfica 18. Le Interesaría Utilizar la Virtualidad para Comercializar su Ganado



Fuente. Elaboración propia

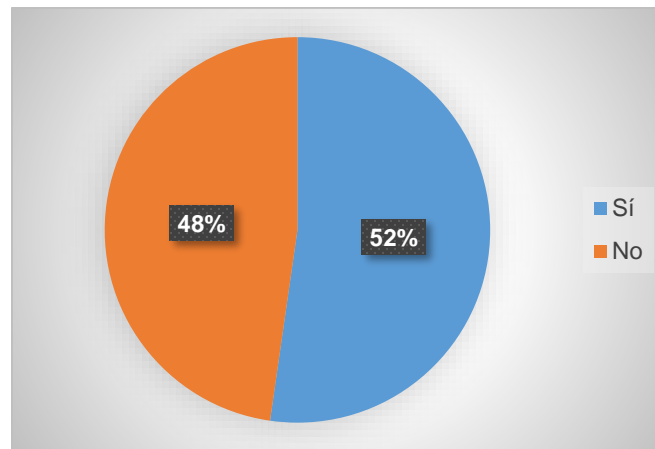
El 51% de los ganaderos están interesados en la actualidad en comercializar el ganado de forma virtual y esto se debe según ellos a que la utilización de esta herramienta les permite llegar a más clientes a nivel regional, nacional e internacional; por otro lado, el 49% de los encuestados exponen que no les interesa y esto se debe a que poseen muy poca confianza en este sistema de realización de negocios. Para los ganaderos comercializar su ganado virtualmente.

- Permite un mayor acercamiento a los clientes en tiempo real y a las ofertas que puede entregar el mercado.
- Disminuye las barreras geográficas para la comercialización del ganado permitiendo que ganaderos de todo el país hagan presencia en la venta y compra de ganado.
- Garantiza una mayor participación en el mercado regional, nacional e internacional, lo que promueve que además de estar presente el mercado nacional se pueda comercializar a nivel internacional.
- Disminuyen los costos logísticos ya que no es necesario movilizar el ganado o que los compradores se movilicen para ninguna parte y pueden realizar sus compras y ventas desde la comodidad de sus casas.

- Incrementa la facilidad, transparencia y la rentabilidad del negocio, ya que como se mencionó con anterioridad, los costos disminuyen.
- Finalmente, en las condiciones actuales de cuarentena que ha generado la pandemia de Coronavirus COVID-19 ha permitido que los ganaderos del país se reinventen y empiecen a utilizar nuevas metodologías para la comercialización de sus productos.

Es en este momento donde el sistema que se ha desarrollado a nivel nacional denominado Subastanet se ha convertido en la herramienta principal de comercialización dentro de la empresa Subastar S.A., lo que ha permitido que en la actualidad el 85 % de las ventas se estén dando por este medio y la virtualidad se ha convertido en un aliado del sector ganadero (MinAgricultura, 2020).

Gráfica 19. Le Gustaría Recibir Capacitaciones de Comercio Virtual



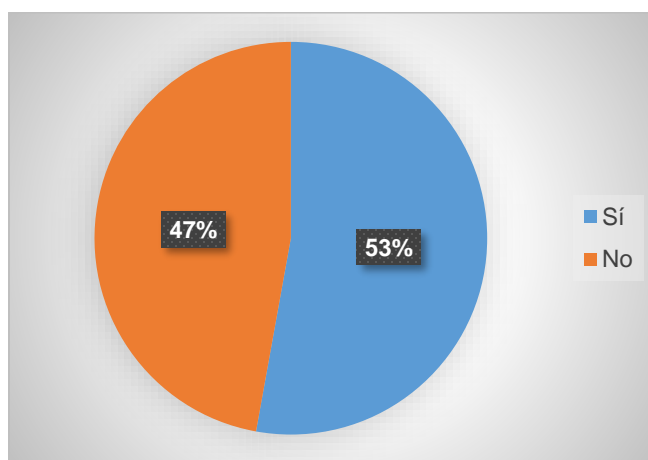
Fuente. Elaboración propia

Partiendo de la gráfica 19 donde se puede ver que más de la mitad de los ganaderos les gustaría utilizar la virtualidad para la comercialización de sus ganados, y teniendo en cuenta que el 52% de los ganaderos les gustaría recibir capacitaciones en comercio virtual, se puede observar que el sector está experimentando un auge en esta metodología, lo cual se puede deber en primer lugar a la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en los mercados; y en

segundo lugar a la actual pandemia que se vive a nivel mundial, la cual ha obligado a los comerciantes a buscar nuevas estrategias que les permita dinamizar sus negocios y debieron modificar su pensamiento reacio hacia este tipo de herramientas.

El aislamiento preventivo obligatorio que se dio desde el primer trimestre del año 2020 ha obligado a los empresarios de los diferentes sectores a ser más visionarios con respecto a las metodologías de comercialización de productos y servicios, partiendo de esto, los ganaderos colombianos y particularmente del departamento del Meta se han visto en la obligación de diversificar sus estrategias de comercialización del ganado a nivel regional.

Gráfica 20. Comercializaría su Ganado de Forma Virtual con la Empresa Subastar S.A.



Fuente. Elaboración propia

Finalmente, como se puede notar en la gráfica anterior, el 53% de los ganaderos encuestados estaría dispuesto a comercializar su ganado de forma virtual con la empresa Subastar S.A., esto se debe a que la entidad ha logrado generar confianza con su plataforma Subastanet, además las condiciones actuales de pandemia han logrado promover la virtualidad como esa herramienta que permite afrontar el comercio local, regional y nacional sin la necesidad de arriesgar su salud, además

se logra cumplir con todos los protocolos de bioseguridad que exige el gobierno nacional, ya que con ella se evita la aglomeración y se garantiza el distanciamiento social que en la actualidad es necesario debido a las condiciones de pandemia que se experimentan en el mundo entero, y que hasta el momento es una problemática recurrente en todo el territorio nacional colombiano.

Partiendo del desarrollo de las 352 encuestas en los diferentes municipios del departamento del Meta, se lograron evidenciar diferentes factores que logran incidir en la implementación del modelo de Subastar S.A., entre los que se tienen los siguientes:

- En primera medida, el mercado es muy amplio, esto se debe a que se está trabajando en una de las zonas ganadera importante y con volúmenes de ganado representativo más importantes de Colombia.
- La concentración de los predios se encuentra en alrededor de 10 municipios, los cuales, son en los que más predominan las fincas productoras de ganado.
- Existen grandes fincas y haciendas con capacidades muy amplias de producción de ganado y con la capacidad de atender el mercado local, regional y nacional, además de asumir procesos de exportación.
- El porcentaje más amplio de ganaderos realiza la comercialización en finca, lo que puede contribuir a la realización de subastas en campo para lograr interactuar de mejor manera con los clientes de la empresa. Además, las demás metodologías de comercialización de ganado son bien recibidas por los ganaderos, lo que hace que este departamento sea un buen mercado para lograr que la empresa Subastar S.A. cumpla sus objetivos.
- Se pueden implementar subastas según las necesidades de los clientes y el número de cabezas de ganado, es decir, subastas semanales, y según las necesidades de los clientes.

- El 61% de los ganaderos utilizan intermediarios en la comercialización de ganado, para lo cual, en este caso, el nuevo intermediario sería la empresa Subastar S.A.
- El 95% de los ganaderos de la región confían en las metodologías de comercialización que han aplicado hasta el momento, las cuales son
 - ❖ **Comercialización en feria:** la cual permite vender sus ganados y desarrollar compras para el mejoramiento genético de su principal producto y obtener con el pasar del tiempo mejores resultados en el desarrollo de los procesos comerciales.
 - ❖ **Comercialización en subasta:** con la cual se logra apropiarse de un mercado más amplio, ya que las subastas se pueden dar presencial o virtualmente, estas últimas garantizan la eliminación de las fronteras geográficas de los ganaderos. La subasta es una venta pública por puja y asignación al mejor postor, en donde se vende a precio por kilo y en algunos casos en valor absoluto.
 - ❖ **Comercialización en finca:** con este tipo de comercialización se estrechan los lazos entre los ganaderos de la región o la zona, generando mayores niveles de confianza y apropiación del mercado.

De las anteriores, todas y cada una de ellas son manejadas por la empresa Subastar S.A. y esta entidad posee la suficiente experiencia para garantizar un mejor desarrollo del comercio, además, promueve el mejoramiento de la comercialización a través de su rueda de negocios.

- La empresa Subastar S.A. tiene la capacidad de promover la comercialización a través de su plataforma virtual Subastanet, la cual, tienen el suficiente reconocimiento a nivel nacional para generar la confianza que necesitan los clientes.

- Adicional a lo anterior, la empresa Subastar S.A. tiene la capacidad de capacitar a sus clientes en la utilización de herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del cliente en la comercialización de su ganado.

Partiendo de lo anterior, la empresa Subastar S.A. mediante su modelo de comercialización puede llegar a ser un aliado importante de los productores de ganado del departamento del meta, esto debido a sus herramientas y a su vasta experiencia en el sector de la comercialización de ganado que ha logrado desarrollar en varias regiones del país.

7.3. Retorno de la inversión utilizando el modelo de evaluación de la empresa Subastar S.A.

Para lograr determinar la viabilidad de la inversión de la empresa Subastar S.A., en lo que tienen que ver a la ampliación de la oferta de servicios de comercialización bovina en el departamento del Meta, se tuvieron en cuenta una serie de parámetros utilizados en todas las expansiones que se desarrollan en la organización a cualquier lugar del territorio nacional.

Dentro de los parámetros requeridos, se presenta un modelo de expansión de la empresa Subastar S.A. en el territorio nacional. El cual, se ha utilizado para la toma de decisiones con respecto al desarrollo de alianzas estratégicas de expansión de la empresa, las cuales, se realizan en las principales regiones ganaderas del país, lo anterior avalado por estudios de prefactibilidad financiera, que permitan proyectar la recuperación de las inversiones en el tiempo. Dentro de este contexto y para poder argumentar la decisión, se define lo siguiente:

- No invertir en la construcción de nuevos coliseos de subasta, en cambio, utilizar estos dineros como capital de trabajo, o para el desarrollo de nuevos modelos de negocio como la unidad comercial financiera.

- Ubicar aliados estratégicos en las regiones ganaderas que tengan como su principal actividad la cría o el doble propósito, haciendo énfasis en los departamentos objeto de la expansión, para este caso particular, el departamento del Meta.
- Utilizar coliseos existentes, subutilizados, en estas regiones ganaderas, que permitan hacer una alianza estratégica comercial con el aliado, en la cual, se compartan los ingresos generados por la actividad.

El perfil que busca la empresa Subastar S.A. en sus aliados estratégicos es el siguiente:

- Gremios ganaderos regionales.
- Corporaciones o fundaciones agropecuarias regionales.
- Productores ganaderos de la región.

Este perfil es determinante para la incursión de los servicios de comercialización de Subastar S.A., ya que le permite penetrar comercialmente estas regiones, con organizaciones líderes representativas, que ayuden a un desarrollo comercial más ágil y generando más confianza. Dentro de esta estrategia, se promueve la venta de paquetes de acciones a productores y organizaciones ganaderas de la región en la cual se pretende ingresar. El proyecto de expansión a nuevas regiones, debe tener una evaluación financiera, en la cual se tenga en cuenta lo siguiente:

- Determinar el horizonte de la inversión mes a mes del primer año.
- Determinar un horizonte de tiempo de cinco años.
- Simular los volúmenes de animales vendidos por subasta o evento.
- Determinar el precio promedio anual de los animales vendidos.
- Definir el porcentaje de las ventas que recibirá el aliado comercial.
- Definir la estructura de gastos administrativos y comerciales fijos.

- Simular los costos y gastos variables de la operación.
- Determinar los gastos preoperativos del proyecto
- Evaluar la prefactibilidad del proyecto calculado el VPN y la TIR.

En este orden de ideas, las proyecciones se desarrollan partiendo de la información suministrada por la propia empresa Subastar S.A. y según el modelo de proyecciones establecidos por ella, donde se tiene en cuenta el VPN y la TIR en la toma de decisiones. La información es la siguiente:

7.3.1. Proyecciones del Primer Año de la Inversión

Dentro de las proyecciones que se realizaron para el desarrollo de la inversión durante el primer año de la expansión de la empresa Subastar S.A. para la sede Meta, se tuvo en cuenta la siguiente información expuesta en las tablas desarrolladas a continuación, en las cuales, se expone paso por paso cada uno de los rubros:

En la tabla no. 6 se exponen cada uno de los datos iniciales de la inversión proyectada a 1 año.

Tabla 4. Datos Iniciales de la Inversión – Sede Meta

Descripción	Valor o %
Ganados Mensuales	1,498
Valor promedio por animal	\$2,109,600
Costos de ventas mes (\$)	0
Gastos administrativos mes (\$)	\$30,480,181
Gastos de ventas mes (\$)	\$15,146,753
Porcentaje cobrado por servicios.	3.7%
Tasa de Impuestos	35%
Tasa de Inversionista esperada	12%

Fuente. Elaboración propia

A continuación, en la tabla no. 5 se exponen los gastos administrativos para la sede Meta para un mes

Tabla 5. Gastos Administrativos (Mes)

Descripción	Valor
Gastos Dirección General (\$)	\$4.638.221
Gastos Dirección General (\$)	\$5,487,735
Coordinadora administrativa	\$3,691,444
Servicio Luz	\$1,175,015
Cafetería y aseo	\$436,309
Impuesto GMF	\$8,848,506
Internet	\$1,360,629
Arriendo 0,3%	\$9,480,542
Total	\$30,480,181

Fuente. Elaboración propia

En la tabla no. 6 se presentan los gastos de la sede Meta propuesto para un mes de servicio.

Tabla 6. Gastos de Ventas (Mes)

Descripción	Valor
Director Comercial	\$2,366,310
Vaquero Fijo	\$1,774,733
Personal de servicio	\$3,906,779
Coordinados Comercial	\$7,098,931
Total	\$15,146,753

Fuente. Elaboración propia

Ahora bien, en la tabla no. 7 se exponen las compras de activos desarrolladas para la sede Meta, las cuales, están destinadas directamente al funcionamiento de oficinas y de la subasta como tal.

Tabla 7. Compra de Activos – Sede Meta

Descripción	Valor
Computadores Portátiles (2)	\$3.575.000
Planta Eléctrica	\$5.000.000
Celulares	\$1.200.000
Silletería y Otros	\$3.700.000
Báscula	\$10.000.000
Equipos de Sonido	\$3.000.000
Televisores (4)	\$6.000.000
Total	\$32.475.000

Fuente. Elaboración propia

En la tabla no. 8 se presenta la inversión total y preoperativa para la sede Meta y su puesta en marcha.

Tabla 8. Inversión Total y Preoperativos – Sede Meta

Descripción	Valor
Compra de Activos (\$)	\$32.475.000
Capital de Trabajo (\$)	\$1,580,090, 400
Inversión Total (\$)	\$1,612, 565,400
Gastos Preoperativos	\$10.000.000

Fuente. Elaboración propia

La tabla no. 9 expone los datos de la financiación para la sede Meta en un periodo de 5 años.

Tabla 9. Datos de la Financiación para 1 años – Sede Meta

Descripción	Año	Mes
Tasa de Interés	14.0%	1.1%
Plazo (Años)	1,0	12
Abono a Capital (Cuota Fija) (\$)	\$36,093,316	

Fuente. Elaboración propia

Partiendo de todos los datos obtenidos por la empresa Subastar S.A. en el departamento del Meta, y después de realizar el análisis del socio estratégico para que este cumpliera con las condiciones exigidas por la empresa con respecto a que este socio posee los siguientes parámetros:

- No es necesario desarrollar inversiones en la construcción de coliseos de subasta para empezar el desarrollo de las actividades de la empresa ya que se basa todo en alianzas estratégicas con empresas que ya se encuentran establecidas en el departamento de referencia, es decir, el departamento del Meta.
- Se poseen clientes que se dedican a la cría de ganado de levante, ceba y doble propósito, haciendo énfasis en el departamento del Meta, y posee la experiencia suficiente en esta actividad para convertirse en un socio estratégico que posibilita la expansión que busca la empresa Subastar S.A. en la actualidad.
- Se poseen coliseos en este departamento, lo cual, permite hacer una alianza estratégica comercial con el aliado, en la que se compartan los ingresos generados por la actividad, desarrollando una colaboración asociativa entre ambas partes.

Luego del cumplimiento de estos postulados exigidos por la empresa Subastar S.A. y de haber recolectado la información financiera suficiente, el primer paso es el desarrollo de un análisis de la inversión en la nueva sede con una perspectiva de un (1) año para lograr calcular las variables VPN y TIR que son los principales indicadores que permiten conocer la factibilidad de la expansión mediante un proceso de construcción de alianzas estratégicas bien estructurada, en la cual, ambas partes buscan ganar y obtener los mejores resultados del proceso de expansión que se quiere proponer.

Tabla 10. Proyección de la Financiación a un (1) Año del Mes 0 al 6

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Préstamo	\$1,580,090,400	\$1,580,090,400					
Abono a Capital		\$18,745,737	\$18,951,544	\$19,159,610	\$19,369,961	\$19,582,621	\$19,797,615
Gastos Financieros (Intereses)		\$17,347,579	\$17,141,772	\$16,933,706	\$16,723,355	\$16,510,695	\$16,295,701
Saldo de Deuda	\$1,580,090,400	\$1,561,344,663	\$1,542,393,119	\$1,523,233,509	\$1,503,863,548	\$1,484,280,928	\$1,464,483,312

Fuente. Elaboración propia

Tabla 11. Proyección de la Financiación a un (1) Año del Mes 7 al 12

Descripción	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Préstamo							
Abono a Capital	\$20,014,970	\$20,234,712	\$20,456,866	\$20,681,459	\$20,908,517	\$21,138,069	\$239,041,679
Gastos Financieros (Intereses)	\$16,078,345	\$15,858,604	\$15,636,450	\$15,411,857	\$15,184,799	\$14,955,247	\$194,078,110
Saldo de Deuda	\$1,444,468,342	\$1,424,233,630	\$1,403,776,765	\$1,383,095,306	\$1,362,186,789	\$1,341,048,721	\$1,341,048,721

Fuente. Elaboración propia

Tabla 12. Depreciación a un (1) Año del Mes 0 al 6

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Maquinaria	\$32,475,000						
Gasto de Depreciación		\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625
Depreciación Acumulada		\$270,625	\$541,250	\$811,875	\$1,082,500	\$1,353,125	\$1,623,750
Valor en Libros	\$32,475,000	\$32,204,375	\$31,933,750	\$31,663,125	\$31,392,500	\$31,121,875	\$30,851,250

Fuente. Elaboración propia

Tabla 13. Depreciación a un (1) Año del Mes 7 al 12

Descripción	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Maquinaria						
Gasto de Depreciación	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625
Depreciación Acumulada	\$1,894,375	\$2,165,000	\$2,435,625	\$2,706,250	\$2,976,875	\$3,247,500
Valor en Libros	\$30,580,625	\$30,310,000	\$30,039,375	\$29,768,750	\$29,498,125	\$29,227,500

Fuente. Elaboración propia

Tabla 14. Presupuesto de Ventas a un (1) Año del Mes 0 al 6

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ventas en Unidades		1,498	1,498	1,498	1,498	1,498	1,498
Ventas en Pesos (\$)		\$3,160,180,800	\$3,160,180,800	\$3,160,180,800	\$3,160,180,800	\$3,160,180,800	\$3,160,180,800
Ingresos Netos Subastar		\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228

Fuente. Elaboración propia

Tabla 15. Presupuesto de Ventas a un (1) Año del Mes 7 al 12

Descripción	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ventas en Unidades	1,498	1,498	1,498	1,498	1,498	1,498	1,498
Ventas en Pesos (\$)	\$3,160,180,800	\$3,160,180,800	\$3,160,180,800	\$3,160,180,800	\$3,160,180,800	\$3,160,180,800	37,922,169,600
Ingresos Netos Subastar	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	1,390,226,738

Fuente. Elaboración propia

Tabla 16. Presupuesto Gastos Operacionales a Un (1) Año del Mes 0 al 6

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Gastos Administrativos		\$30,480,181	\$30,480,181	\$30,480,181	\$30,480,181	\$30,480,181	\$30,480,181
Gastos de Ventas		\$15,146,753	\$15,146,753	\$15,146,753	\$15,146,753	\$15,146,753	\$15,146,753
Total, Gastos		\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934

Fuente. Elaboración propia

Tabla 17. Presupuesto Gastos Operacionales a un (1) Año del Mes 7 al 12

Descripción	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gastos Administrativos	\$30,480,181	\$30,480,181	\$30,480,181	\$30,480,181	\$30,480,181	\$30,480,181
Gastos de Ventas	\$15,146,753	\$15,146,753	\$15,146,753	\$15,146,753	\$15,146,753	\$15,146,753
Total, Gastos	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934

Fuente. Elaboración propia

Tabla 18. Presupuesto Capital de Trabajo a un (1) Año del Mes 0 al 6

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Capital de Trabajo		\$1,580,090,400	\$1,580,090,400	\$1,580,090,400	\$1,580,090,400	\$1,580,090,400	\$1,580,090,400
Variación de Capital de Trabajo	\$1,580,090,400	0	0	0	0	0	0

Fuente. Elaboración propia

Tabla 19. Presupuesto Capital de Trabajo a un (1) Año del Mes 7 al 12

Descripción	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Capital de Trabajo	\$1,580,090,400	\$1,580,090,400	\$1,580,090,400	\$1,580,090,400	\$1,580,090,400	\$1,580,090,400
Variación de Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	-\$1,580,090,400

Fuente. Elaboración propia

Tabla 20. Estado de Resultados Proyectado a un (1) Año del Mes 0 al 6

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
(+) Ingresos Netos		\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228
(-) Costo de Ventas		0	0	0	0	0	0
(=) Utilidad Bruta		\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228
(-) Gastos Operacionales		\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934
(-) Gasto de Depreciación		\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625
(-) Gastos Preoperativos	\$10,000,000						
(=) Utilidad Operacional	-\$10,000,000	\$69,954,669	\$69,954,669	\$69,954,669	\$69,954,669	\$69,954,669	\$69,954,669
(+) Ingresos no Operacionales							
(-) Gastos no Operacionales							
(-) Gastos Financieros	0	\$17,347,579	\$17,141,772	\$16,933,706	\$16,723,355	\$16,510,695	\$16,295,701
(=) Utilidad antes de Impuestos	-\$10,000,000	\$52,607,090	\$52,812,897	\$53,020,963	\$53,231,314	\$53,443,974	\$53,658,968
(-) Impuestos	0	\$14,912,482	\$18,484,514	\$18,557,337	\$18,630,960	\$18,705,391	\$18,780,639
(=) Utilidad Neta	-\$10,000,000	\$37,694,609	\$34,328,383	\$34,463,626	\$34,600,354	\$34,738,583	\$34,878,329

Fuente. Elaboración propia

Tabla 21. Estado de Resultados Proyectado a un (1) Año del Mes 7 al 12

Descripción	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
(+) Ingresos Netos	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$1,390,226,738
(-) Costo de Ventas	0	0	0	0	0	0	0
(=) Utilidad Bruta	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$115,852,228	\$1,390,226,738
(-) Gastos Operacionales	45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$45,626,934	\$547,523,209
(-) Gasto de Depreciación	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$3,247,500
(-) Gastos Preoperativos							\$10,000,000
(=) Utilidad Operacional	\$69,954,669	\$69,954,669	\$69,954,669	\$69,954,669	\$69,954,669	\$69,954,669	\$829,456,028
(+) Ingresos no Operacionales							
(-) Gastos no Operacionales							
(-) Gastos Financieros	\$16,078,345	\$15,858,604	\$15,636,450	\$15,411,857	\$15,184,799	\$14,955,247	\$194,078,110
(=) Utilidad antes de Impuestos	\$53,876,324	\$54,096,065	\$54,318,219	\$54,542,812	\$54,769,870	\$54,999,422	\$635,377,918
(-) Impuestos	\$18,856,713	\$18,933,623	\$19,011,377	\$19,089,984	\$19,169,455	\$19,249,798	\$222,382,271
(=) Utilidad Neta	\$35,019,610	\$35,162,442	\$35,306,842	\$35,452,828	\$35,600,416	\$35,749,624	\$412,995,647

Fuente. Elaboración propia

Tabla 22. Flujo de Caja Proyectado a un (1) Año del Mes 0 al 6

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
(+) Utilidad Neta	-\$10,000,000	\$37,694,609	\$34,328,383	\$34,463,626	\$34,600,354	\$34,738,583	\$34,878,329
(+) Gasto de Depreciación	0	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625
(-) Abono a Capital	0	\$18,745,737	\$18,951,544	\$19,159,610	\$19,369,961	\$19,582,621	\$19,797,615
(+) Valor en libros							
(-) Variación de Capital de Trabajo	\$1,580,090,400	0	0	0	0	0	0
(-) Inversiones	\$32,475,000						
(+) Préstamo	\$1,580,090,400						
(=) Flujo de Caja	-\$42,475,000	\$19,219,497	\$15,647,464	\$15,574,641	\$15,501,018	\$15,426,587	\$15,351,339

Fuente. Elaboración propia

Tabla 23. Flujo de Caja Proyectado a un (1) Año del Mes 7 al 12

Descripción	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
(+) Utilidad Neta	\$35,019,610	\$35,162,442	\$35,306,842	\$35,452,828	\$35,600,416	\$35,749,624	\$412,995,647
(+) Gasto de Depreciación	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625	\$270,625
(-) Abono a Capital	\$20,014,970	\$20,234,712	\$20,456,866	\$20,681,459	\$20,908,517	\$21,138,069	\$239,041,679
(+) Valor en libros							
(-) Variación de Capital de Trabajo	0	0	0	0	0		0
(-) Inversiones							
(+) Préstamo							
(=) Flujo de Caja	\$15,275,265	\$15,198,356	\$15,120,602	\$15,041,994	\$14,962,524	\$14,882,181	\$174,224,592

Fuente. Elaboración propia

7.3.2. Proyecciones Quinquenal de la Inversión

Dentro de las proyecciones que se realizaron para el desarrollo de la inversión durante los cinco años de la expansión de la empresa Subastar S.A. para la sede Meta, se tuvo en cuenta la siguiente información expuesta en las tablas desarrolladas a continuación, en las cuales, se expone paso por paso cada uno de los rubros:

En la tabla no. 24 se exponen cada uno de los datos iniciales de la inversión proyectada a 5 años.

Tabla 24. Datos Iniciales de la Inversión – Sede Meta a 5 años

Descripción	Valor o %
Ganados Anuales	17,976
Valor promedio por animal	2,109,600
Costos de ventas mes (\$)	0
Gastos administrativos mes (\$)	365,762,169
Gastos de ventas mes (\$)	181,761,041
Porcentaje cobrado por servicios.	3.7%
Tasa de Impuestos	35%
Tasa de Inversionista esperada	12%

Fuente. Elaboración propia

A continuación, en la tabla no. 25 se exponen los gastos de ventas para la sede Meta para los próximos 5 años.

Tabla 25. Gastos de Ventas (5 años)

Descripción	Valor
Director Comercial	28,395,726
Vaquero Fijo	21,296,794
Personal de servicio	46,881,343
Coordinador comercial	85,187,177
Total	\$181,761,041

Fuente. Elaboración propia

Ahora bien, en la tabla no. 26 se exponen las compras de activos desarrolladas para la sede Meta, las cuales, están destinadas directamente al funcionamiento de oficinas y de la subasta como tal.

Tabla 26. Compra de Activos – Sede Meta

Descripción	Valor
Computadores Portátiles (2)	\$3.575.000
Planta Eléctrica	\$5.000.000
Celulares	\$1.200.000
Silletería y Otros	\$3.700.000
Báscula	\$10.000.000
Equipos de Sonido	\$3.000.000
Televisores (4)	\$6.000.000
Total	\$32.475.000

Fuente. Elaboración propia

En la tabla no. 27 se presenta la inversión total y preoperativa para la sede Meta y su puesta en marcha.

Tabla 27. Inversión Total y Preoperativos – Sede Meta

Descripción	Valor
Compra de Activos (\$)	\$32.475.000
Capital de Trabajo (\$)	\$1,580,090, 400
Inversión Total (\$)	\$1,612, 565,400
Gastos Preoperativos	\$10.000.000

Fuente. Elaboración propia

La tabla no. 28 expone los datos de la financiación para la sede Meta en un periodo de 5 años.

Tabla 28. Datos de la Financiación para 5 años – Sede Meta

Descripción	Año	Mes
Tasa de Interés	14.0%	1.1%
Plazo (Años)	1,0	60
Abono a Capital (Cuota Fija) (\$)	\$460,254,335	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 29. Proyección de la Financiación a un (1) Año del Mes 0 al 6

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo		\$1,580,090,400				
Abono a Capital		\$239,041,679	\$272,507,515	\$310,658,567	\$354,150,766	\$403,731,873
Gastos Financieros (Intereses)		\$221,212,656	\$187,746,821	\$149,595,769	\$106,103,569	\$56,522,462
Saldo de Deuda		\$1,341,048,721	\$1,068,541,206	\$757,882,639	\$403,731,873	0

Fuente. Elaboración propia

Tabla 30. Depreciación a 5 Años

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria		\$32,475,000				
Gasto de Depreciación		\$6,495,000	\$6,495,000	\$6,495,000	\$6,495,000	\$6,495,000
Depreciación Acumulada		\$6,495,000	\$12,990,000	\$19,485,000	\$25,980,000	\$32,475,000
Valor en Libros		\$25,980,000	\$19,485,000	\$12,990,000	\$6,495,000	0

Fuente. Elaboración propia

Tabla 31. Presupuesto de Ventas a 5 Años

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en Unidades		17,976	19,774	21,751	23,926	26,319
Ventas en Pesos (\$)		\$37,922,169,600	\$42,548,674,291	\$47,739,612,555	\$53,563,845,286	\$60,098,634,411
Ingresos Netos Subastar		\$1,390,226,738	\$1,559,834,400	\$1,750,134,196	\$1,963,650,568	\$2,203,215,938

Fuente. Elaboración propia

Tabla 32. Presupuesto Gastos Operacionales a 5 Años

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos		\$365,762,169	\$384,050,277	\$403,252,791	\$423,415,431	\$444,586,202
Gastos de Ventas		\$181,761,041	\$190,849,093	\$200,391,547	\$210,411,125	\$220,931,681
Total, Gastos		\$547,523,209	\$574,899,370	\$603,644,338	\$633,826,555	\$665,517,883

Fuente. Elaboración propia

Tabla 33. Presupuesto Capital de Trabajo a un 5 Años

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo		\$1,580,090,400	\$1,772,861,429	\$1,989,150,523	\$2,231,826,887	\$2,504,109,767
Variación de Capital de Trabajo		\$192,771,029	\$216,289,094	\$242,676,364	\$272,282,880	\$250,410,977

Fuente. Elaboración propia

Tabla 34. Estado de Resultados Proyectado a un 5 Años

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos Netos		\$1,390,226,738	\$1,559,834,400	\$1,750,134,196	\$1,963,650,568	\$2,203,215,938
(-) Costo de Ventas		0	0	0	0	0
(=) Utilidad Bruta		\$1,390,226,738	\$1,559,834,400	\$1,750,134,196	\$1,963,650,568	\$2,203,215,938
(-) Gastos Operacionales		\$547,523,209	\$574,899,370	\$603,644,338	\$633,826,555	\$665,517,883
(-) Gasto de Depreciación		\$6,495,000	\$6,495,000	\$6,495,000	\$6,495,000	\$6,495,000
(-) Gastos Preoperativos		\$10,000,000				
(=) Utilidad Operacional	0	\$826,208,528	\$978,440,030	\$1,139,994,858	\$1,323,329,013	\$1,531,203,054
(+) Ingresos no Operacionales						
(-) Gastos no Operacionales						
(-) Gastos Financieros	0	\$221,212,656	\$187,746,821	\$149,595,769	\$106,103,569	\$56,522,462
(=) Utilidad antes de Impuestos	0	\$604,995,872	\$790,693,209	\$990,399,089	\$1,217,225,443	\$1,474,680,592
(-) Impuestos	0	\$211,748,555	\$276,742,623	\$346,639,681	\$426,028,905	\$516,138,207
(=) Utilidad Neta	0	\$393,247,317	\$513,950,586	\$643,759,408	\$791,196,538	\$958,542,385
		28%	33%	37%	40%	44%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 35. Flujo de Caja Proyectado a un 5 Años

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Utilidad Neta	0	\$393,247,317	\$513,950,586	\$643,759,408	\$791,196,538	\$958,542,385
(+) Gasto de Depreciación	0	\$6,495,000	\$6,495,000	\$6,495,000	\$6,495,000	\$6,495,000
(-) Abono a Capital	0	\$239,041,679	\$272,507,515	\$310,658,567	\$354,150,766	\$403,731,873
(+) Valor en libros						
(-) Variación de Capital de Trabajo	\$1,580,090,400	\$192,771,029	\$216,289,094	\$242,676,364	\$272,282,880	\$250,410,977
(-) Inversiones		\$32,475,000				
(+) Préstamo	\$1,580,090,400	0				
(=) Flujo de Caja	0	-64,545,391	\$31,648,977	\$96,919,477	\$171,257,892	\$310,894,535

Fuente. Elaboración propia

Tabla 36. VPN y TIR de la Sede Meta de la Empresa Subastar S.A.

Variable	Valor o %
Valor Presente Neto (VPN)	321,833,321
Tasa Interna de Retorno (TIR)	119%

Fuente. Elaboración propia

7.4. Implementación del servicio de comercialización de bovinos del modelo Subastar S.A.

Teniendo en cuenta el modelo financiero expuesto en el apartado anterior, lo que permite determinar la viabilidad de la prestación de servicios de comercialización de bovinos de manera presencial y virtual en el departamento del Meta por parte de la empresa Subastar S.A., se logró determinar dos variables financieras muy importantes para la propia organización a la hora de tomar sus decisiones de expansión, la primera es el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El VPN, según Navia, Monsalve, & Franco (2017), es un método que permite la evaluación de proyectos de inversión a largo plazo, con el cual, se busca determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero que es la maximización de la inversión. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. En este orden de ideas, para el caso de la empresa Subastar S.A. y su proyecto de expansión al departamento del Meta, luego de desarrollado un análisis financiero se logró evidenciar que su VPN mediante una proyección a 5 años sería de \$321.833.321. Ahora bien, teniendo en cuenta que el VPN del proyecto es positivo, es decir, que los dineros invertidos en el rentan a una tasa superior a la tasa de interés de oportunidad; por tanto, el proyecto es factible y debería aceptarse y llevarse a cabo la expansión para el departamento del Meta.

Por otro lado, en cuanto a la TIR, esta es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión determinada, es decir es la tasa que puede llegar a ofrecer el proyecto de expansión de la empresa Subastar S.A. al departamento del Meta. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá esa inversión en la ejecución de la misma. La TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente

futura de cobros con la de pagos, generando un VPN igual a cero (Pareja & Serna, 2008).

Partiendo de lo anterior, la TIR permite indicar si conviene o no invertir en un determinado proyecto, siendo este un criterio complementario del VPN. En este orden de ideas, la tasa esperada por los inversionistas es del 12% a la hora de iniciar el proyecto, pero luego de desarrollado el análisis financiero pertinente, se logró evidenciar que el proyecto de expansión de la empresa Subastar S.A. al departamento del Meta genera una TIR del 119%, la cual es superior a la tasa esperada, lo que indica en este caso que el proyecto es viable y se debe aceptar su desarrollo y puesta en marcha, ya que tiene la capacidad de generar ingresos en el tiempo y genera una tasa de interés mayor a su tasa de interés de oportunidad.

Finalmente, se puede decir que el proyecto de expansión de la empresa Subastar S.A. al departamento del meta es viable desde todos los puntos de vista financieros analizados hasta el momento, partiendo del modelo propuesto, por lo que es necesario implementarlo.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

8.1. Conclusiones

Teniendo en cuenta la investigación desarrollada, a nivel bibliográfico y de campo, además de la puesta en marcha de un análisis financiero del proyecto de expansión de la empresa Subastar S.A. al departamento del Meta, además de cada uno de los objetivos planteados se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- El mercado del departamento del Meta está diseñado para la integración de una nueva empresa como lo es Subastar S.A., esto se debe a que, en la actualidad, la región es considerada como una de las más importantes de Colombia en todo lo que tiene que ver con la cría y comercialización de ganado a nivel nacional e internacional, aunque en la actualidad, se podría mejorar el espectro de mercado gracias a la experiencia que posee la empresa en el desarrollo de subastas presenciales y virtuales. Adicional a esto, se ha logrado evidenciar que en el departamento del Meta a nivel de mercado existe un número amplio de clientes que se pueden convertir en aliados estratégicos para que en conjunto se logre el cumplimiento de los objetivos de cada uno de ellos, unos para el desarrollo de la comercialización de su ganado a través de diversas metodologías que integran las convencionales y las que se dan a través de la virtualidad, lo que amplía el espectro geográfico del mercado. De esto es necesario reconocer, acerca de las subastas virtuales que muchos ganaderos desconfían de este tipo de herramientas, por lo cual, es necesario que la empresa Subastar S.A. desarrolle trabajos de capacitación para generar confianza y que los ganaderos adopten este tipo de herramientas adecuadamente.

- En cuanto a los factores que inciden en la implementación del modelo de la empresa Subastar S.A. en la prestación del servicio de comercialización de bovinos en el departamento del Meta, se encuentran el gran volumen de clientes que se encuentran en la zona de influencia, el reconocimiento de la empresa en este mercado gracias a su imagen y experiencia a nivel nacional, y la disponibilidad del mercado para aceptar una empresa que posee un amplio conocimiento en el mercado nacional y la exportación de ganados con cliente internacionales que buscan este tipo de productos en Colombia. Por lo cual, los factores que inciden en la implementación del modelo de la empresa Subastar S.A. son las condiciones de mercado que permiten una estabilidad financiera adecuada en la cual se adquiere un VPN positivo y una TIR mayor a la esperada por los inversionistas del proyecto.
- En cuanto al retorno de la inversión a través del modelo de evaluación financiera de la empresa Subastar S.A. como apoyo al proceso de toma de decisiones para la prestación de servicios de comercialización de bovinos en el departamento del Meta, se tienen que la tasa esperada por el inversionista es del 12%, mientras que el modelo arroja que el proyecto expone una TIR del 119%, lo que permite colocar en marcha el proyecto ya que el retorno de la inversión es superior al esperado.
- A nivel de la implementación del servicio de comercialización de bovinos a través del modelo de la empresa Subastar S.A en el departamento del Meta, se sugiere desarrollar la expansión a este nuevo mercado, ya que se posee un volumen de clientes que permite garantizar a los inversionistas un retorno de la inversión superior al esperado y un VPN que permite que la inversión crezca en el tiempo generando mayores ingresos y beneficios para los inversionistas y socios de la empresa.
- A partir del desarrollo del estudio y análisis financiero se logró determinar la viabilidad financiera del proyecto de expansión debido a que se tiene una VPN positiva y una TIR superior a la esperada por los inversionistas, adicional a esto, la viabilidad técnica de la prestación de servicios de

comercialización de ganado bovino de manera presencial y virtual en el departamento del Meta por parte de la empresa Subastar S.A., es positiva ya que la organización posee las características tecnológicas y naturales necesarias para desarrollar sus actividades en este contexto. Esta viabilidad técnica está vinculada a que la empresa posee la seguridad y el control de todas las actividades que se van a realizar, incluyendo características operativas, funcionalidades de los procesos y estructuras físicas a través de socios estratégicos y el cronograma y metodologías de trabajo estipulados para lograr el máximo beneficio.

- Adicional a lo anterior, la empresa Subastar S.A. tiene correctamente definido procesos necesarios para la prestación de los servicios de comercialización, los medios técnicos necesarios, los medios humanos que van a intervenir y su cualificación, los materiales necesarios, control de calidad, gestión de procesos, entre otros. El estudio de viabilidad técnica y financiera desarrollado para este proyecto permite exponer que su puesta en marcha si es posible desde el punto de vista tecnológico, comercial, económico y financiero, lo que permite que se pueda desarrollar eficientemente la prestación de los servicios de la empresa.

Finalmente, es necesario exponer que todo el desarrollo de la presente investigación se dio durante la pandemia por COVID – 19, un momento coyuntural para la economía nacional, lo que se debe tener en cuenta, ya que los datos recolectados pueden ir variando a medida que la economía se reestablece y se recupera con el desarrollo de las estrategias que el Estado colombiano implementa para retomar la normalidad. En este orden de ideas, para la implementación de las propuestas que se desarrollaron en este trabajo, se debe garantizar un análisis contextual fundamentado en las condiciones que se presenten en ese momento.

8.2. Recomendaciones

Como se puede notar, durante la realización del presente estudio, en el cual se buscó analizar la ampliación de los servicios de comercialización de ganado en el departamento del Meta, por parte de la empresa Subastar S.A. se tuvo en cuenta la viabilidad y rentabilidad del proyecto, esto sirve como una importante guía que permite la administración adecuada del mismo, permitiendo construir objetivos claros y adecuados, planificar recursos y estrategias, además de servir como un instrumento de evaluación y control.

Para la puesta en marcha del proyecto, es necesario tener en cuenta luego de realizar el estudio técnico y financiero las siguientes recomendaciones que son de suma utilidad para la empresa y sus inversionistas:

- A pesar que la VPN es positiva y la TIR es mayor que la utilidad esperada por los inversionistas, es necesario desarrollar los proyectos como el de expansión al Meta sin la necesidad de utilizar apalancamiento financiero, ya que esto presenta mejores resultados, adicional a esto se puede incluir análisis de sensibilidad, en los cuales, se puedan proponer diversos volúmenes para generar mejores resultados según las necesidades de la empresa y sus inversionistas.
- Por otro lado, es necesario que la empresa esté al tanto de los cambios que se presentan en el mercado, lo que permitirá renovar y mantener una oferta de servicios según las necesidades de los clientes y la demanda de los mismos, además, también es necesario analizar el comportamiento de los mercados cercanos en otros departamentos, ya que la región de los llanos orientales en su totalidad es ganadera y permite que la integración de los servicios de la empresa Subastar S.A. se puedan dar de una forma eficiente

gracias al posicionamiento estratégico creado en el departamento del Meta con la puesta en marcha de la expansión inicial.

- Es necesario que la empresa Subastar S.A. a la hora de colocar en marcha de la expansión en el departamento Meta, cuente con personal calificado en la ejecución de los diferentes procesos y manejo de ganado y mercado bovino para garantizar una adecuada ejecución de los servicios, además, es necesario establecer métodos de comunicación entre los diferentes colaboradores, clientes y la gerencia para poder guiar la empresa al éxito.
- Como ya se mencionó en el desarrollo de los resultados, se recomienda estructurar análisis financieros anuales que permitan la realización de controles y evaluaciones pormenorizadas para determinar la evolución del proyecto de expansión y lograr desarrollar toma de decisiones con respecto a si es necesario continuar como se va o se requiere reestructurar algún rubro o cantidad para mejorar los resultados.
- Es necesario tener en cuenta a los clientes, sus necesidades y expectativas, además, de tener en cuenta las oportunidades y amenazas que entrega el mercado, por lo cual, es necesario estructurar diferentes tipos de matrices y actualizarlas como lo es las matrices DOFA y PESTEL, adicional a esto, es necesario mirar la posibilidad de crear un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) a través indicadores para desarrollar mediciones constantes que permitan mejorar los procesos de toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abildgaard, E. (2018). Planificación Estratégica: Fundamentos y Herramientas de Actuación. *Cuaderno Urbano. Espacio, cultura, sociedad*, vol. 25, núm. 25, 1-5.
- Andía, V. W., & Paucara, P. E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, vol. 16, núm. 1, 80-84.
- Antúnez, S. V., & Ferrer, C. M. (2016). El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, vol. 15, núm. 2, 99-130.
- Arias, V. F. (2014). *Agromarkting: una mirada al mercadeo en el sector agropecuario*. Caldas: Lasallista.
- Arias, V. F., & Rendón, S. S. (2015). Modelos descentralizados de comercialización agropecuaria como estrategia para la inclusión social en Colombia: el caso Exofruit SAS. *Scientia Agropecuaria*, vol. 6, núm. 3, 201-209.
- ASOSUBASTAS. (28 de Febrero de 2020). *Empresas de los Llanos Orientales*. Obtenido de <http://asosubastas.co/nosotros>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Cárdenas, S. T. (2009). Diseño de un Cuadro de Mando Integral (Parte 1). *PERSPECTIVAS*, núm. 23, 101-114.
- Coca, C. A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XIV, núm. 2, 391-412.
- Congreso de la República. (29 de Diciembre de 2010). *Ley 1429 de 2010*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

- CONtexto Ganadero. (15 de Febrero de 2019). *Conozca el inventario estimado de razas bovinas en Colombia*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/conozca-el-inventario-estimado-de-razas-bovinas-en-colombia>
- CONtextoganadero. (16 de Mayo de 2018). *Ingresar ganado sin marca, nueva modalidad de contrabando*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/regiones/ingresar-ganado-sin-marca-nueva-modalidad-de-contrabando>
- CONTextoganadero. (06 de Septiembre de 2019). *Fedegán lidera programa piloto de mejoramiento genético ganadero subsidiado*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/fedegan-lidera-programa-piloto-de-mejoramiento-genetico-ganadero-subsidiado>
- CONtextoganadero. (09 de Octubre de 2020). *En el Meta le apuestan a las BPG y el clúster cárnico*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/regiones/en-el-meta-le-apuestan-las-bpg-y-el-cluster-carnico>
- Cuartas, D. E., & Méndez, F. (2016). Cambio climático y salud: retos para Colombia. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, vol. 48, núm. 4, 428-435.
- Cuenca, J. N., Chavarro, M. F., & Diaz, G. O. (2008). El sector de ganadería bovina en Colombia. aplicación de modelos de series de tiempo al inventario ganadero. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XVI, núm. 1, 165-177.
- de Gortari, R. R. (2005). Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local. *Alteridades*, vol. 15, núm. 29, 23-36.
- DNP. (10 de Diciembre de 2014). *Propuesta para Desarrollar un Modelo Eficiente de Comercialización y Distribución de Productos*. Obtenido de Misión para la Transformación del Campo: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20p>

esca/Propuesta%20para%20desarrollar%20un%20modelo%20eficiente%20de%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Distribuci%C3%B3n%20de%20Productos.pdf

Fedegan. (17 de Noviembre de 2017). *Así es la cadena de valor de la ganadería bovina de Carne (I)*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/noticias/asi-es-la-cadena-de-valor-de-la-ganaderia-bovina-de-carne-i>

Fedegan. (30 de Mayo de 2020). *Consumo Per Cápitade Carne de Res*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>

Fedegan. (11 de Diciembre de 2020). *Inventario Bovino*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/inventario-ganadero>

Fedegan. (12 de Diciembre de 2020). *Inventario Predios Ganaderos*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/inventario-ganadero>

Fedegan. (10 de Diciembre de 2020). *Normatividad*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/normatividad>

Fedegan. (27 de Septiembre de 2021). *Movilización y Comercialización*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/normatividad/movilizacion-y-comercializacion>

Gallardo, V. L. (2013). El Significado de las Variables del Marketing Mix para los Públicos Objetivo. *Razón y Palabra*, núm. 83, 1-17.

Govea, C. A., Cabral, M. A., Aguilar, V. A., Cruz, H. M., López, T. R., & García, E. R. (2016). Aplicación de la Planeación Estratégica y Fundamentos Normativos en una Empresa Procesadora de Carne. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 39, 389-398.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición*. México D.F.: McGrawHill.

Hoyos, P. S., & Cabezas, G. F. (30 de Noviembre de 2016). *Análisis de la Política de Empleo y Emprendimiento Juvenil en un Escenario de Postconflicto*. Obtenido de Repositorio Universidad Sergio Arboleda: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/746/An%C3%A1lisis%20de%20la%20pol%C3%ADtica%20de%20empleo.pdf?sequence=1>

- ICA. (30 de Enero de 2020). *Censo Pecuario Nacional*. Obtenido de Instituto Colombiano Agropecuario:
<https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/epidemiologia-veterinaria/censos-2016/censo-2018>
- Leal, d. V., Bolívar, d. M., & Castillo, T. C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, vol. 10, núm. 4, 180-188.
- Macías, B. F., & Martínez, C. H. (2013). Productividad en la gestión financiera de las empresas del sector aluminio. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 9, núm. 25, 135-163.
- Martínez, C. D. (2016). Factores Clave en Marketing Enfoque: Empresas de Servicios. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 12, núm. 34, 42-58.
- Martínez, S. C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, vol. 17, núm. 3, 613-619.
- Meleán, R. R., & Velasco, F. J. (2017). PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA GANADERÍA BOVINA DOBLE PROPÓSITO. *Negotium*, vol. 13, núm. 37, 47-61.
- MinAgricultura. (15 de Julio de 2020). *Comercialización virtual, una tendencia que perdurará en el mercado*. Obtenido de AgroNet:
<https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Comercializaci%C3%B3n-virtual,-una-tendencia-que-perdurar%C3%A1-en-el-mercado.aspx>
- Montoya, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 15, núm. 2, 1-26.
- Mora, R. E., Vera, C. M., & Melgarejo, M. Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, vol. 31, núm. 134, 79-87.
- Morales, V. P. (2008). *Estadística Aplicada a Ciencias Sociales*. Madrid: Universidad Comillas.

- Navia, V. C., Monsalve, H. M., & Franco, S. G. (2017). Análisis del VPN en función de la tasa de descuento y el costo de remanaje implementando SIMSCHED DBS para una explotación minera a cielo abierto. *Boletín de Ciencias de la Tierra, núm. 41*, 80-85.
- Pareja, V. J., & Serna, R. M. (2008). Proyección de la TIR del inversionista a través de ecuaciones lineales. *Universidad Eafit, Vol. 44, Núm. 152*, 80-89.
- Parra, P. S., Miller, V., & Lundy, M. (2017). Cadenas Productivas Colombianas: Cómo la Política Pública Transforma la Agricultura. *Centro Internacional de Agricultura Tropical*, 1-6.
- Peña, H. J., & Arias, C. L. (10 de Noviembre de 2018). *Análisis del Sistema de Subastas de Ganado Usado en Ciudad Victoria, Tamaulipas, México, con el Fin de Evaluar su Posible Implementación en Villavicencio, Meta, Colombia*. Obtenido de Repositorio Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15544/2019lauraarias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peñuela, L., & Fernández, A. P. (2010). La ganadería ligada a procesos de conservación en la sabana inundable de la Orinoquia. *Orinoquia, vol. 14, núm. 1*, 5-17.
- Pérez, P. L. (2016). LA GANADERÍA BOVINA EN EL NORORIENTE DE COLOMBIA. FOMENTO DE RAZAS Y DINÁMICAS EN LA PROPIEDAD DE TIERRAS EN EL SOCORRO, SIGLO XVIII. *Cuadernos de Economía, vol. XXXV, núm. 68*, 1-16.
- Ponce, T. H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1*, 113-130.
- Prieto, P. D. (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. *Sapienza Organizacional, vol. 2, núm. 3*, 129-152.

- Reyes, M. H., Vacca, C. A., & Góngora, O. A. (2011). Diseño de un sistema de identificación electrónica y su potencial uso en la trazabilidad de la carne bovina. *Orinoquia*, vol. 15, núm. 1, 90-98.
- Rojas, C. M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, vol. 16, núm. 1, 1-14.
- Rojas, L. Y. (2014). La historia de las áreas protegidas en Colombia, sus firmas de gobierno y las alternativas para la gobernanza. *Revista Sociedad y Economía*, núm. 27, 155-175.
- Romero, E. F. (2013). Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit. *Pensamiento & Gestión*, núm. 34, 235-277.
- Romero, S. Y. (2010). Perspectiva estratégica de la mezcla de marketing en el deporte profesional venezolano Caso: fútbol profesional, primera división, temporada 2003-2004. *Visión Gerencial*, núm. 1, 155-165.
- Salas, S. L. (2016). Conflicto armado y configuración territorial: elementos para la consolidación de la paz en Colombia. *Revista Bitácora Urbano Territorial*, vol. 26, núm. 2, 45-57.
- Salazar, M. T., & Rivero, C. J. (2013). Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el INCES penitenciario región Los Andes venezolanos 2011. *Visión Gerencial*, núm. 2, 395-414.
- Semana. (27 de Agosto de 2018). *Fracking, el Debate está más Vivo que Nunca*. Obtenido de <https://sostenibilidad.semana.com/impacto/multimedia/implementacion-el-fracking-en-colombia-divide-opiniones/41440>
- Solano, R. O., Riascos, E. S., & Aguilera, C. A. (2013). Determinantes de los Planes Estratégicos de los Sistemas de Información en las Pymes Colombianas. Caso Santiago de Cali - Colombia. *Entramado*, vol. 9, núm. 1, 26-36.

- Universidad de Antioquia. (2005). El Cuestionario. El Instrumento de Recolección de de Información de la Técnica de la Encuesta Social. *Centro de Estudios de Opinión*, 1-79.
- Urrutia, B. (20 de Diciembre de 2019). *Principales cambios de la nueva reforma tributaria*. Obtenido de <https://bu.com.co/es/noticias/principales-cambios-de-la-nueva-reforma-tributaria#:~:text=La%20tarifa%20del%20impuesto%20sobre,la%20tarifa%20ser%C3%A1%20del%200%25>.
- Vanoni, M. G., & Rodríguez, R. C. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 27, núm. 65, 39-55.
- Vara, H. A. (2010). *7 Pasos para una Tesis Exitosa. Desde la idea inicial hasta la sustentación*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Velasco, A. C. (2017). Análisis Situacional de la Ganadería Sostenible en el Meta. *Producto C del Contrato Nasca 000144/2017*, 1-46.
- Verdadabierta. (30 de Abril de 2020). *Tres municipios de Meta en alto riesgo por masiva presencia de grupos armados*. Obtenido de <https://verdadabierta.com/tres-municipios-de-meta-en-alto-riesgo-por-masiva-presencia-de-grupos-armados/>
- Viellar, M. J., Arcia, D. L., & Rodríguez, M. B. (2018). Las TIC como herramienta de acceso a la comercialización de ganado bovino a través de la subasta ganadera. *Revista Universidad del Bosque*, Vol. 17 Núm. 2, 55-65.
- Zuin, S. F., França, d. C., Spers, E. E., Galeano, R., & Ragazzo, C. d. (2016). Etapas de la Planificación Estratégica de Marketing y el Ciclo de Vida Organizacional. Estudio en una Empresa de Gestión Familiar. *Invenio*, vol. 19, núm. 36, 65-87.

ANEXO 1. Encuesta Ganaderos del Departamento del Meta

Encuesta Ganaderos del Meta (Posibles Clientes)						
Nombre de Ganadero/Finca:				Fecha:		
Tipo de Empresa:	Persona Natural		Persona Jurídica		Tamaño:	
Ubicación de la Finca:	Meta			Vereda/Corregimiento:		
<p>1. ¿Bajo qué modalidad comercializa sus ganados?</p> <p>a. Venta en finca.</p> <p>b. Venta en Feria.</p> <p>c. Venta en Subasta.</p> <p>d. Otros. ¿Cuál? _____</p>						
<p>2. ¿Con qué frecuencia comercializa ganados?</p> <p>a. Semanal.</p> <p>b. Mensual.</p> <p>c. Bimensual.</p> <p>d. Entre dos y tres veces al año.</p> <p>e. Una vez al año.</p>						
<p>3. ¿Cuándo comercializa su ganado utiliza intermediarios?</p> <p>a. Si.</p> <p>b. No ¿Por qué? _____</p>						
<p>4. ¿Siente confianza con la modalidad de comercio en la que actualmente vende su ganado?</p> <p>a. Si.</p> <p>b. No. ¿Por qué? _____</p>						
<p>5. ¿Cuánto tiempo demora en recaudar el dinero cuando vende su ganado?</p> <p>a. Entre 0 y 1 día.</p> <p>b. Entre 2 y 8 días.</p> <p>c. Entre 9 15 días.</p> <p>d. Entre 16 y 30 días.</p>						
<p>6. ¿Ha comprado ganado de manera virtual?</p> <p>a. Si.</p> <p>b. No.</p> <p>¿Cómo le pareció la experiencia? _____</p>						
<p>7. ¿Ha vendido ganado de manera virtual?</p> <p>a. Si.</p> <p>b. No</p> <p>¿Cómo le pareció la experiencia? _____</p>						
<p>8. ¿Le interesaría comercializar su ganado de manera virtual?</p> <p>a. Si.</p> <p>b. No.</p>						
<p>9. ¿Está dispuesto a recibir capacitación en comercio virtual de ganado?</p> <p>a. Si.</p>						

b. No.

10. ¿Comercializaría ganado de manera virtual con Subastar S.A.?

a. Si.

b. No. ¿Por qué? _____

ANEXO 2. Validación del Instrumento



VALIDACIÓN DEL EXPERTO HOJA DE JUICIO DE EXPERTOS

1. ¿Las preguntas concuerdan con los objetivos?
Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Observaciones:
2. ¿Las preguntas son suficientes para alcanzar los objetivos?
Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Observaciones: se pone a consideración de los investigadores incluir las siguientes preguntas:
1. ¿Cómo determina el precio de su ganado? (Realizar una lista de opciones)
2. ¿Cuál es el modo de pago que más utiliza por la venta del ganado? (a. Efectivo b. Cheque c. Transferencia bancaria d. Consignación e. Otra. ¿Cuál?)
3. ¿Cuáles son las razas de ganado bovino que comercializa? (Realizar una lista de las razas de mayor producción en el Meta e incluir la opción Otras. ¿Cuál?) A su vez, se permita señalar varias opciones en la respuesta.
4. ¿Las preguntas miden las variables necesarias para el trabajo?
Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Observaciones:
5. ¿La redacción de las preguntas es adecuada?
Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Observaciones:

EL INSTRUMENTO ES VALIDADO	
VALIDADO	NO VALIDADO
El instrumento es validado	

Firma Validador:	del		Fecha:	30.10.2020
------------------	-----	--	--------	------------